

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر - لولاية تيارت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:
د. زيان موسى مسعود

إعداد الطلبة:
- قال كريمة
- هلة سفيان

السنة الجامعية 2018/2019

شكر و تقدير

اللهم نشكرك على نعمتك، و نحمدك عليها، اللهم إن نشكرك على كل طريق صعب يسرته لنا، كما نتوجه بجميل الشكر إلى الأستاذ المشرف "زيان موسى مسعود " هذا الأستاذ الفاضل و الإنسان العظيم الذي لن ننسى مساعدته و مسانדתه لنا في إنجاز هذا العمل، و نسأل الله العلي العظيم أن يرزقه وافر الصحة و يبارك له في أهله، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى السادة رئيس و أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و زيادة إثرائها ليكون مجالاً واسعاً للبحث، كما نتوجه بالشكر إلى كل الأسرة الإدارية و المعهد علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير للمركز الجامعي لولاية تيسمسيلت، كما نتوجه بالشكر إلى كل موظفين مديرية الوحدة العملياتية لولاية تيارت، كما نتقدم بالشكر الخالص لكل طلبة ماستر دفعة 2018-2019 .

و نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبةشكراً لكم

الإهداء:

أسمى معاني الحب...الإخلاص...الوفاء والصدق إلى من ربّنتني بمعاملاتها على هذه
المعاني

إلى من انتظرت نجاحي طويلا وكانت الدافع الرئيسي في استمرارتي

إلى أُمِّي الغالية أطل الله في عمرها وبارك فيها، إلى من أفتقدته وأشتاق إليه كثيرا

إلى أبي حبيبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

{ أسأل الله الكريم أن يتقبل مني هذا العمل بإخلاص، وأن يجعله في ميزان الوالدين وأن
يرحمهما كما رباني صغيرا }

إلى من هم سندي بعد والدي رحمه الله إخوتي: همد، بلقاسم، طارق

إلى أخواتي العزيزات: خيرة، فتحة، هبة الله

إلى الشمعتين التي أذارتنا بيتنا "إسماعيل يوسف" و "عمر القاسم" حفظهما

الله ورعاهما.

إلى أعمز الصديقات منار، مريم، نبيهة، ليلي، أحلام، جوهر، نور الإيمان، ياسمين، إبتسام

إلى أغلى شخص "جمال"، إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير و مساهمة عملية تخطيط الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية (إتصالات الجزائر لولاية تيارت)، و بينت أهم نتائج الدراسة إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تؤثر و تساهم بشكل إيجابي في تعزيز أداء مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيارت.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، أداء المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية، إتصالات الجزائر.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	شكر و تقدير
	الإهداء
IV	الملخص
VII-VIII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية التخطيط
03	المطلب الأول: المفاهيم المختلفة للتخطيط
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط
07	المطلب الثالث: أبعاد التخطيط
09	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: ماهية تخطيط الموارد البشرية
19	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية
27	خاتمة الفصل
28	الفصل الثاني: تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية
29	تمهيد الفصل

30	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء
34	المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات الأداء
36	المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
40	المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة
40	المطلب الأول: قياس الأداء
45	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
50	المطلب الثالث: وظائف وأسس عامة في تقييم الأداء
53	المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري
53	المطلب الأول: تحسين الأداء
55	المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء
58	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية
60	خاتمة الفصل
61	الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية تيارت
62	تمهيد الفصل
63	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
68	المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات الدراسة
	المطلب الأول: منهجية الدراسة
	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بعينة الدراسة
	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للمعطيات
	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة
	المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		
الجدول		

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل
		الشكل

مقدمة

مدخل:

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة، إذ يعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية، المالية والبشرية من جهة وحسن تسييرها من جهة أخرى وقد أثبتت الدراسات والنظريات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره المتفرد في تحقيق ميزة تنافسية بما يمتلكه من قدرات فكرية وإبداعية، فبعد أن كان ينظر إلى المورد البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد وجب الاستثمار فيه وبالتالي أصبح لزاماً عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات الكفاءات والتخصصات وكذا اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات وهو ما يندرج ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تهدف هذه الأخيرة إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وبالاعداد المناسبة وذلك بغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة فهو يعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط، ومن سمات المؤسسات الجيدة هي أن تكون واضحة الأهداف وتحدد المدخلات والمخرجات، وتركز على النتائج لا على الإجراءات فضلاً عن قدرتها على المنافسة باستمرار، وقياس الأداء هنا هو التحقق من كفاءتها وفاعلية المؤسسات في استخدام مواردها وإمكاناتها المتاحة باستخدام نماذج معينة؛ وتمثل عملية تقييم الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المؤسسات التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء المورد البشري للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، لذا فإن هذه العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات متعلقة بالأنشطة الجوهرية في المؤسسة وتوضيح ما إذا كان لديها إمكانيات للتطوير والتقدم أم لا.

إن فعالية المؤسسة مرتبطة بفعالية عمالها فهي ملزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيزهم وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم وتنمية قدراتهم، لذلك فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي

مرهون باعتماد المؤسسة على إدارة إستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التجديد الواضح لمهامها، مسؤولياتها والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ومن ثم الأداء العام للمؤسسة؛ تعتبر دراسة تخطيط الموارد البشرية واعتباره آلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية من بين أهم المواضيع والقضايا المطروحة والتي تستدعي انتباه واهتمام الباحثين في مجال الأعمال، فالمرحلة الحالية تتميز بسيادة المورد البشري في المؤسسة باعتباره جوهر أو الركيزة التي تبنى عليها المؤسسة، لهذا تسعى المؤسسات لتنمية وتحسين مستوى مواردها البشرية والإحاطة بكل ما هو متعلق به للحصول على أحسن أداء وبكفاءة وفاعلية أكثر، وعليه أو من هذا المنطلق نطرح الإشكال الرئيسي المتمثل في: **كيف تؤثر وتساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية؟**

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات التالية:

- ما المقصود بتخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة؟
- دور تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي الآليات المتبعة والأسس العامة في تقييم الأداء؟
- ما هي أساليب تحسين الأداء المتبعة في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم اعتماد الفرضيات التالية:

● فرضيات الجانب النظري:

- يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجياتها،
- يؤثر تخطيط الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة.

● فرضيات الجانب التطبيقي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأدائها المؤسسي؛

- توجد علاقة إرتباط بين كفاءة وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأدائها المؤسسي؛

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأخرى كانت تشمل محور أو عنصر من عناصر موضوع الدراسة وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

- إياد علي الدنجي، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** " دراسة وصفية تحليلية في

الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2011؛ هدفت

هذه الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، معرفة

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، بالإضافة

إلى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات

والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، أما بالنسبة إلى ما توصلت إليه الدراسة توافر جودة

الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتوافر جودة الأداء المؤسسي والخدمات.

- كامل أحمد إبراهيم، **قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء**

المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، السنة الجامعية 2015؛ تهدف هذه

الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ترتيب

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وبناء نموذج

لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة.

- عادل بوجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة "، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة

الجامعية 2015، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين

الإداري وإدارة المعرفة، الوقوف على ممارسات وأبعاد التمكين الإداري وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد

تأهيل الموارد البشرية المتبناة وعلاقتها بأداء المؤسسة وتم التوصل إلى أن تأهيل الموارد البشرية يرتبط

بالتطور الاجتماعي في ظل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وكذا التطوير التنظيمي لها بهدف

الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، إن الأداء من منظور استراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.

أهمية الدراسة:

تكتسي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، وتحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط للمنظمة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة؛
- تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى والتكنولوجيا الحديثة فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها؛
- محاولة إبراز واقع تخطيط الموارد البشرية في اتصالات الجزائر؛
- الإجابة على الأسئلة المطروحة ومعرفة مدى تطابق الجانب النظري من الدراسة بالجانب التطبيقي
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة وإضافة لرصيدنا العلمي.

صعوبات الدراسة: تتلخص أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا العمل فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك؛
- صعوبة تصميم، توزيع، وتحليل الاستبيان.

أسباب اختيار الموضوع:

تمثلت أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- كون أن تخطيط المورد البشرية وأداء المؤسسة من بين المواضيع الهامة والحديثة والمتداولة في وقتنا الحالي؛
- الرغبة في التوصل إلى معرفة مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية باعتباره عنصر هام في بقاء المؤسسة واستمراريتها، فكفاءة أداء أي مؤسسة مرهون بكفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على منهجين المنهج الاستنباطي من خلال تقديم كل ما هو نظري يخص الموضوع، والاعتماد أيضا على المنهج الاستقرائي في تحليل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالاستبيان وما تم التوصل إليه من نتائج دراسة الحالة بالاعتماد في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** نحاول في هذه الدراسة معرفة تأثير ومساهمة تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق لأهم مراحل تخطيط الموارد البشرية والأسس العامة لتقييم الأداء.
- **الحدود المكانية:** تمت دراسة هذا الموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات للمؤسسة وامتدت خلال الفترة الممتدة ما بين 30 شهر أفريل و22 شهر ماي.

هيكل الدراسة:

للإلمام بمتطلبات وحيثيات الدراسة تم الاعتماد على هيكل اشتمل على ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي، تضمن الفصل الأول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وقسم إلى ثلاثة مباحث: ماهية التخطيط، المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ماهية تخطيط الموارد البشرية، وتضمن كل مبحث ثلاثة مطالب، أما الفصل الثاني فكان بعنوان تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية

وقسم إلى ثلاثة مباحث: ماهية أداء المؤسسة، قياس وتقييم أداء المؤسسة، تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري، وبدوره تضمن ثلاثة مطالب، أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرق إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فكان حول عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول :

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها، تنشيطها، تطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المستندة إليها؛

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، فالموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في مختلف الإدارات والمؤسسات إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاح المشاريع التنموية؛ وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

❖ ماهية التخطيط؛

❖ المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛

❖ ماهية تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يحتل التخطيط صدارة وظائف العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو يعتبر البنية التحتية التي تركز عليها أعمال الأفراد سواء إداريين أو منفذين في باقي الأعمال التي هم مكلفون بالقيام بها، إذ يهتم التخطيط برسم أبعاد الأهداف بدءاً بالهدف الرئيسي المراد تحقيقه وصولاً للأهداف الفرعية التي تنشق من الهدف العام للمؤسسة، والتي تمثل الواجبات التي يطلب من أفراد العمل القيام بها كل على حسب اختصاصه في مجال عمله، وربطها بالجدول الزمنية لتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار ما تتمتع به هذه المؤسسة من موارد مادية وموارد بشرية ما يستوجب وجود أفكار تخطيطية يتمتع بها أشخاص في الإدارة العليا وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم التخطيط.

المطلب الأول: المفاهيم المختلفة للتخطيط

تطرق العديد من المفكرين والباحثين لموضوع التخطيط، وتعددت آراؤهم في إعطاء مفهوم خاص به لذلك سنستعرض أهم هذه المفاهيم فيما يلي:

يعرف التخطيط على أنه: فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد، ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي، الحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهما وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفردا دون الاشتراك مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط؛¹

ويعرف التخطيط على أنه: الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة خطط التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها؛²

ويعرف أيضا على أنه: عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، وبمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل، تقييم والاختيار من بين الموارد المتاحة للمنظمة؛³

¹ عثمان مجد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 26.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 36.

³ مجد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم السلطان، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس - ليبيا، 2003، ص 118.

وأيضاً عرف على أن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المراد إنجازها وبناء الاستراتيجيات ورسم البيانات، البرامج، الإجراءات والقواعد التي يتم الاسترشاد بها من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف حقول النشاطات الإدارية والتنظيمية بغية تنفيذ هذه الاستراتيجيات؛⁴

وعرف التخطيط على أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.⁵

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط

أولاً: أهمية التخطيط

⁴ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 119.

⁵ بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 120.

التخطيط هو أساس الإدارة إذ تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، التشكيل، التوجيه والرقابة التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط، وعليه تتجلى أهمية التخطيط فيما يلي:

- يحدد للمؤسسة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي؛
- يحدد إطار موحد للعمل؛
- يحدد إطارا موحدًا لاتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المؤسسة يعني غياب الهدف؛
- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، يرى Drucker أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل؛
- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة، وتعني الرقابة ضمان ملائمة الأنشطة للخطط الموضوعية وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات (وضع المعايير)، قياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه؛
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة؛
- يخفض التخطيط العمل الغير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد؛
- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد؛
- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها؛

- يجبر التخطيط المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه والتصرفات الإدارية، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.⁶

ثانيا: أهداف التخطيط

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التي تتبناها، ولكن يمكن أن نقول إجمالاً أهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلي:⁷

- التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات؛
- التخطيط من أجل النمو وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل؛
- التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة؛
- تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف؛
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي وضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.

المطلب الثالث: أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط بالاعتبارات التالية:

⁶ بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 97-100.

⁷ محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 21.

- ✓ **البعد المعلوماتي:** يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى، فالمعلومات تساعد كثيرا في تحديد حجم وتوزيع وخصائص السكان الذين يعيشون في دائرة نفوذ البرامج والمشاريع المقترحة؛
- ✓ **البعد الزمني:** يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية، فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في بيت التنمية، صحيح أن للبيت أركان عديدة إلا أن هذا الركن له ضرورة خاصة فهو من صميم تركيب مفهوم الخطة فلا وجود لخطة بل لا تسمى خطة إذا لم تخطط لها بداية ونهاية؛
- ✓ **البعد المؤسسي:** يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية بل أن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ؛
- ✓ **البعد البشري:** يشكل البعد البشري جانبا هاما في عملية التخطيط فهو بمثابة الأداة المنفذة للخطة وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة، فكما كان معروف يمثل الإنسان الوسيلة والهدف في آن واحد؛ ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيسي على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط؛
- ✓ **البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها، وإلا يمكن تسميتها "خطة المنفى" فلمن تنفذ الخطة كلها تساؤلات تدور أجوبتها في إطار البعد المكاني، وتكمن أهمية البعد المكاني لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط؛
- ✓ **البعد المالي:** يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة إذ تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من

حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، أنه يمكن في البداية إعداد الخطة ومن ثم يصاغ إلى البحث عن مصادر تمويلية من جهات مختلفة محلية كانت أم خارجية على أن يراعى في ذلك إعطاء الأولوية للجهات المحلية، ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحاً دائماً أن تدير الموارد المالية لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة إنه لن يكون هناك خطط تنموية في بعض الدول أو الأقاليم ولاسيما التي تشكو من ضعف مواردها المالية.⁸

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات أهم مورد من موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون الموارد البشرية، فالمنظمة لا تقوم إلا بوجود المورد البشري الذي يصنع ويخلق المنظمة وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المورد البشري وعموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

⁸ موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999، ص 33-35.

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية سنتطرق لمفهوم وأهمية الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

تعرف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة، السياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية؛⁹

تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات؛¹⁰

وتعرف أيضا على أنها جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات واستعدادات، مهارات، قيم، اتجاهات وخصائص ديمغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة؛¹¹

الموارد البشرية تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم، الاختيار، التدريب، التقييم، التطوير والصيانة؛¹²

⁹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 11.

¹⁰ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص 17.

¹¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 24.

¹² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007، ص 31.

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حالياً بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، نظراً لاختلاف آراء الباحثين والمفكرين وصعوبة إعطاء تعريف محدد وثابت لإدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن إدراج التعاريف التالية:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة؛¹³

إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية؛¹⁴

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛¹⁵

¹³ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت- لبنان، 1997، ص 1.

¹⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 21.

¹⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 6.

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية؛¹⁶

إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحدد؛¹⁷

وكمحصلة لما تم ذكره يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية وبشكل يتوافق مع إستراتيجية ورسالة المنظمة ويسهم في تحقيقها.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة... الخ، ويعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً وهذا يتوقف على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وأخرى فرعية وتمثل فيما يلي:

¹⁶ محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، 2014، ص 26.

¹⁷ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007، ص 20.

➤ الأهداف العامة: وتتلخص في هدفين هما:

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف

رئيسي للمنظمات المختلفة، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية؛

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه

بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا الوقاية التنظيمية.

➤ الأهداف الفرعية: بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية

لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب؛
- إيجاد مناخ عمل صحي آمن؛
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية، الثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف؛¹⁸
- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب)؛

¹⁸ مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، أطروحة ماستر، جامعة تلمسان، 2016، ص 7-8.

- الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة والتطبيق المناسب منها؛
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.¹⁹

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل؛
- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل؛

¹⁹ مانع سيرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 25-26.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛
- الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات؛²⁰
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس، التميز، والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتطلع بعملها.²¹

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة وفيما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وهو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا؛ فاحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فمثلا عند التوسع في

²⁰ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 22.

²¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة؛

2. الاستقطاب: هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة، للتعرف على المعروض

من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل؛ وتكتسي هذه العملية أهمية كبرى في داخل المؤسسات إذ أنها تساهم بفاعلية لتحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ويتم الاختيار النهائي من بينهم يؤدي إلى تقليل المتقدمين الغير المؤهلين؛
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛
- تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية، القانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

3. الاختيار: وتتم هذه الوظيفة بالبحث عن طريق العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال

طلبات التوظيف، الاختيار، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب؛ ومن المؤكد عملية الاختيار تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين فيها فتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الكفاءة والنمو والبقاء في الأجل الطويل وذلك باستخدام العناصر

الفعالة من الموارد البشرية كما يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بالمؤسسة بما يرفع مستويات رضائهم عن العمل، ومن أهم فوائد الاختيار ما يلي:

- وضع الفرد في وظيفة تتناسب وإمكاناته، يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أدائه؛
- حسن استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة، باستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل ايجابي في وظيفته داخل المؤسسة؛
- انخفاض تكلفة العمالة بالمؤسسة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستويات الأداء وتخفيض معدل دوران العمل نتيجة رضاء كل فرد عن الوظيفة التي يشغلها وتتناسب مع خصائصه؛
- زيادة كفاءة نظام التدريب لعاملين أحسن اختيارهم ووضعهم في وظائف تتناسب معهم وينتج من ذلك زيادة العائد على الاستثمار في التدريب؛
- الإسهام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع نتيجة استخدامها أنسب الكفاءات العاملة في مختلف وظائفها.

4. التحفيز: يعرف على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات مما يعكس إيجابا على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعا ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛ ومما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى على تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها ما يلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك بالسعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الايجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخل إذ أنها تمكن من وفاء بعض التزاماته المادية مما يدفعه إلى الإخلاص في عمله؛
- ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع، حيث استخدام الحوافز يدفعهم ويرغبهم في العمل والزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع أو الخدمات

وتوفيرها لأفراد المجتمع وهذا ينعكس على سمعة المؤسسة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها من المؤسسات.

5. التدريب: هو نشاط متغير متجدد، لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي، تكمن أهميته فيما يلي:

- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة؛
 - يعمل التدريب على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع؛
 - يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطرق تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.
- إذا ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من وظائف إدارة الموارد البشرية، أهدافها جميعها تصب في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، وإسهام في دمج مع الموارد المادية الأخرى.²²

المبحث الثالث: ماهية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

²² مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلسان، 2011، ص 27-

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

بعدها تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على تخطيط الموارد البشرية وقد تعددت المفاهيم المقدمة بشأنه ومنها:

عرف تخطيط الموارد البشرية على أنه جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها؛²³

تخطيط الموارد البشرية هو نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه؛

عرف أيضاً على أنه: التنبؤ للمستقبل والاستعداد له أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة؛²⁴

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية لتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية؛ ويعرف كذلك بأنه عملية للتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية؛²⁵

²³ علي عزمي، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 16.

²⁴ أسامة كامل ومجد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، البحرين، 2006، ص 18.

²⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 23.

تخطيط الموارد البشرية هو إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية؛²⁶

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.²⁷

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا القول أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة تهتم بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة، وتحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفاً.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها؛
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات وخصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين؛
- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي؛

²⁶ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 88.

²⁷ حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، 2011، ص 119-120.

- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي؛²⁸
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها؛
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف، ترقية، تكوين)؛
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي وتنمية المهارات؛
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.²⁹

المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية

أولاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة؛
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها؛
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل؛

²⁸ سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006، ص 57.

²⁹ إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007، ص 91.

- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة؛
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة؛
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية؛
- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

ثانيا فوائد تخطيط الموارد البشرية

- ✓ **المساهمة في تحديد أهداف خطط المنظمة:** يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنتاجها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها؛
- ✓ **موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف:** تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها؛
- ✓ **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية:** تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، التدريب، التنمية، والحوافز والمكافآت؛
- ✓ **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة:** تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية؛

- ✓ الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين؛
- ✓ المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة؛
- ✓ الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة؛
- ✓ مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره؛
- ✓ إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتببات والمكافآت؛
- ✓ التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.³⁰

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد خطوات تخطيط الموارد البشرية إلا أنهم يتفقون على الخطوات المتمثلة فيما يلي:³¹

1. تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: تبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة والأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في مختلف الإدارات وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

³⁰ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 20-22.

³¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، 2010، ص 81-87.

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ومعرفة هل هي في التوسع أو الانكماش في نشاطها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا؟ بناء على الظروف المتغيرة في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية؛
 - مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها بينما ثقافة المنظمة والقيم المشتركة والتي تبني بمرور الوقت؛
 - ربط دورة حياة المنظمة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية، والموضوعية؛
 - إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة؛
2. **تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:** أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع من كل صنف، وهناك ثلاث اتجاهات تقوم عليها عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة وهي:
- **التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى:** تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنظمة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة (وفق توجهات الإستراتيجية للمنظمة) وإمكانيات قوة العمل لديها بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا؛
 - **التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل:** وهو عكس اتجاه المدخل السابق بموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكانياتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال؛
3. **تحديد المتطلبات الإضافية من القوى العاملة:** بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء القوى العاملة الحالية والمتاحة لتحديد الفارق المطلوب وتعرف تحديد العرض من قوة العمل، تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وتشمل ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة ويشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما يمتلكون من مهارات، قدرات وخبرات وتدريب... الخ.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛
- تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخر عن العمل الإجازات المرضية المتوقعة... الخ.

4. تنمية الخطط التنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات

المنظمة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من القوى العاملة تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

خاتمة الفصل:

يعد التخطيط من الوظائف العامة في أية إدارة تتطلب فعالية الأجهزة الإدارية اهتماما بالعديد من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا وفقا لأسس علمية منتظمة؛

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملا أساسيا لنجاح العمل من خلال رسم خطط العمل ووضع البرامج ومن الواضح أن هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية، والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى وتتناول هذه الوظيفة تحديدا ما يجب انجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين ولذلك تخطيط الموارد البشرية تربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف؛

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية، كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربة على حركية الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

تعزير أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، إذ يعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، ويشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه، فهناك دراسات تطرقت إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه)، والاعتماد على المؤشرات لتحديد مستوى الأداء.

إن استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموازنات فحسب، إن لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة، وتتمثل هذه المتابعة في تقييم الأداء وتطوير أدوات للقياس تتناسب والظروف السائدة وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

- ❖ ماهية أداء المؤسسة
- ❖ قياس وتقييم أداء المؤسسة
- ❖ تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سنقوم في هذا المطلب بالإلمام بمختلف جوانب الأداء من تعريف وخصائص وأنواع

أولا: تعريف الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه، وفيما يلي سيتم طرح مجموعة من التعاريف تمثلت في:

1. إن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
2. عرفه البعض بأنه: القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار والسعر)، بما سمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.
3. عرف أيضا بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات، الأهداف، المعايير والخطط المتبعة في المنظمة.
4. الأداء هو العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة.³²

³² السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، جامعة عنابة وجامعة باتنة، العدد 1، 2012، ص 29.

5. الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³³

6. كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

7. بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاله" بالشمولية حيث عرف الأداء بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف استنتاجي للأداء كما يلي: "الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، وكذا السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بها الفرد العامل أثناء تأديته لعمله.

ثانياً: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء بما يلي:³⁵

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

³³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص215.

³⁴ ظاهرة محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص242.

³⁵ إياد علي الدنجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2011، ص149.

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة و يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثالثا: أنواع الأداء

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

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.
- 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 المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

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

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي تقني... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد، وبذلك يتلازم الأداء

الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا. ³⁶

المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات الأداء

أولاً: مستويات الأداء

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي: ³⁷

1. الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبير وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
3. الأداء الجيد جداً: وهو الذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفؤ بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
5. الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

³⁶ عبد المليك مزهوده، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89-90.

³⁷ كامل أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان،

2015، ص 5-6.

6. الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7. الأداء المتأزم: ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة ف جميع محاور عمل المؤسسة.

ثانيا: مؤشرات الأداء

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وأيا كانت هذه المعايير فإنها تعتبر ناظما ومقياسا علميا تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات ما يلي:³⁸

المعيار الأول: الفلسفة، الرسالة، الغايات والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، فإن تأطير المؤسسة وقولبتها وتوحيد نهجها لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة

³⁸ أمجد مجد عبد الله، مجلة جامعة التنمية البشرية، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي، العدد 1، ص 268-269.

وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب مع طبيعة أعمالها وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

هذا المطلب سيتم فيه عرض أبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: أبعاد الأداء

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:³⁹

1. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في

المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية تختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية؛ إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

³⁹ الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد7، 2010، ص 218-219.

2. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي ما له صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، وإن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1. العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

● العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم

على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة

المعلومات؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
 - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
 - مستويات الأسعار؛
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والعمال، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذي يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.
 - **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:
 - هيكل القوى العاملة؛
 - نظام الاختيار والتعيين؛
 - التكوين والتأهيل والتنمية؛
 - نظام الأجور والمكافآت؛
 - نظام تقييم الأداء.
2. **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بعيدة على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل:

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
 - **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.
 - **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم... الخ.
 - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
 - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمال للقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستخدمين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.⁴⁰

⁴⁰ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 165-

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة

يشكل تقييم الأداء وقياسه جزءاً ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات، إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه.

المطلب الأول: قياس الأداء

سيتم في هذا المطلب التطرق لماهية قياس الأداء بتقسيم المطلب إلى فرعين يتم فيهما توضيح المفاهيم الأساسية لقياس الأداء.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه: المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.⁴¹

كما يعرف على أنه: طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات.

يمكن تعريف قياس الأداء بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقاً لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقاسة.

ومن هنا يمكن القول بأن قياس الأداء هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.⁴²

⁴¹ وائل مجّد، طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009، ص 69.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تتحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:⁴³

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أساليب قياس الأداء وأسس تحديد مؤشرات

أولا: أساليب قياس الأداء

تتوقف طرق قياس الأداء المؤسسي على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها فبعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار تكون ملائمة جدا لقياس مقدرة المنشأة أو القطاع على تحقيق هدف الربحية، لكن لا تصلح هذه الأدوات لقياس أهداف أخرى ترغب المنشأة في تحقيقها، مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد، فالأهداف المختلفة تتطلب أدوات قياس مختلفة حتى مقياس العائد على الاستثمار السابق الإشارة إليه لا يكفي بمفرده لأن يكون أداة قياس شاملة برغم أن الربحية هي الهدف المهم للمنشأة.

⁴² كامل أحمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

⁴³ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012،

وتختلف طرق قياس العمل في المنظمات الحكومية أيضا باختلاف طبيعة النشاط الذي سوف يتم قياسه فالأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة فمنها أنشطة فنية تخصصية، ومنها أنشطة إدارية وأخرى مالية، ومن هذه الأنشطة ما يمكن قياسه بوحدات كمية ومنها ما يتعذر أو يصعب قياسه لأن طبيعتها لا تساعد على ذلك وتتعدد طرق القياس طبقا للتالي:⁴⁴

- **قياس العمل:** عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين، ويمكن هنا قياس الوقت المستنفذ في القيام بعملية أو مجموعة من العمليات بطريقة يتضح منها مقدار الوقت الضائع لفصله عن الوقت الفعال، كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، فإذا ظهر من القياس وقت زائد عن الوقت النمطي فإنه يصبح وقتا ضائعا، مع مراعاة الوقت الضائع بسبب الإدارة ذاتها قبل وضع معدلات الأداء؛
- **قياس الوقت:** بتسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معينة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بهدف تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع، وهذا يتطلب معرفة كل المعلومات عن الوظيفة التي تتم دراستها وعن الموظفين القائمين بالعمل والظروف المحيطة التي يحتمل أن تؤثر في التنفيذ؛
- **القياس بالعينات:** وتستعمل هذه الطريقة في قياس الأعمال الإدارية وهي أسلوب إحصائي يقوم على رصد عدد كبير من التسجيلات اللحظية للعاملين موضوع الدراسة في فترات زمنية محددة بحيث تمثل كل هذه التسجيلات ما قد يحدث تماما في تلك اللحظة، وذلك بأخذ عينات عشوائية يكون لها نفس الخواص والمميزات؛
- **القياس بالطرق الكمية:** بالتسجيل الفعلي المنظم لطرق الأداء الحالية التي يتم بها تنفيذ العمل وذلك باختيار المستوى الذي عنده يجب قياس العمل واختيار الوحدة الملائمة للقياس وتسجيل البيانات وإعداد التقارير عن حجم العمل بوقت الموظفين اللازم لهذا الحجم أو بتكلفة جميع العناصر بما في ذلك وقت الموظفين.

⁴⁴ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2015، ص

ثالثا: أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء

✓ **تحليل الأداء:** هو قياس العمل وتقييم كفاية الأداء به استنادا إلى معيار مقبول للكفاية مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل (موظف/ساعة) أو (موظف/سنة)؛ ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه الموظفون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية نظرا إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقويم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية؛

✓ **اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:** تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط؛
- قياس ومعايير تكاليف النشاط؛
- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاية؛
- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

✓ **تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:** من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها الأجهزة الحكومية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي قدرتها السياسية العامة؛

✓ إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية بجميع الأنشطة الحكومية: لا يظهر التشابه والاختلاف في الأعمال التي تباشرها الأجهزة الحكومية إلا من خلال تبويبها إلى مجموعات تظهر في الشكل التالي:

- مجموعة الأعمال الفنية التخصيصية؛
- مجموعة الأعمال المالية؛
- مجموعة الأعمال الإدارية.⁴⁵

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أمر مهم تقوم به المؤسسة ونتائج هذا التقييم يمثل نقطة الانطلاق والمرجع الأول في إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً والوقوف على الانحرافات وتبريرها.

كما أن هناك من عرفه على أنه استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها والعمل على تدعيمها.

في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها، لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة.

⁴⁵ عبد الوهاب مجّد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 17-18.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة.⁴⁶

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تتخذ عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:⁴⁷

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، لأنها تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛
- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛

⁴⁶ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 57-58.

⁴⁷ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 23-24.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل؛
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات؛
- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

ثالثا: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع الأداء التالية:⁴⁸

1) تقييم الأداء المخطط: يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة

المؤشرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي سائرت عملية تنفيذ الخطة؛

2) تقييم الأداء الفعلي: يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك

بغية التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة مع نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا؛

⁴⁸ أحمد خمّان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 26-27.

3) تقييم الأداء المعياري (القياسي): يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع

القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج، المبيعات، الأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات مع النسب والمعدلات المعيارية؛

4) تقييم الأداء العام: يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام

جميع المؤشرات المخططة، الفعلية والمعيارية في عملية القياس، التقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر بتمييز نشاط آخر وإعطائه وزن يرجحه على آخر فتستخدم السلطة العليا للمؤسسة هذه الأرجحية ومؤشرات النتائج المخططة، الفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف وأسس عامة في تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى فرعين يتم فيهما إعطاء شرح لوظائف وأسس تقييم الأداء كما هو آتي:

أولاً: وظائف تقييم الأداء

لتقييم الأداء العديد من الوظائف يهدف من خلالها إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الكلي للمؤسسة، وأهم هذه الوظائف ما يلي:⁴⁹

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية والنوعية، وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقاً وللفترة المحددة استناداً إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة حول سير النشاط الإنتاجي في تلك المنظمات علماً أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تفادياً للمسائل

⁴⁹ علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 121.

والحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط، وعليه لا بد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط لتحقيقها؛

- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة؛
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي نتيجة التنفيذ؛
- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

ثانيا: الأسس العامة في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي:

- ✓ **تحديد أهداف المشروع:** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة فإن الاعتماد على المؤشرات العملية والعلمية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة؛ وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:

- المجال التسويقي؛
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛

- أداء العاملين وتطويرهم؛

- المسؤولية اتجاه المجتمع؛

- الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة وطويلة المدى.

✓ تحديد الخطط التفصيلية لانجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: إن استمرار العملية الإنتاجية

بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية وبيان الموارد

والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها بحيث تؤدي إلى تحقيق

الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها

عند الضرورة حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا

عن الغموض، الاجتهاد والحكم الشخصي؛

- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة؛

- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة؛

- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها الأفراد الذين سوف يساهمون في

تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم؛

- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها

عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

✓ تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة إنتاجية أن تتواجد

فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة

المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد

الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها؛

✓ تحديد معايير الأداء الاقتصادي: إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية

التقييم ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك

استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ

بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعيار

المناسب لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها؛

- ✓ وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ، ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة اللازمة؛
- ✓ المراحل الأساسية لتقييم الأداء: يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي:

- التعرف على البرامج، خطة التنفيذ؛
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي (النتائج)؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.⁵⁰

المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ففلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة التي يسودها الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.

⁵⁰ حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 110-112.

المطلب الأول: تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى؛

ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية وهي الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بخمس خطوات أساسية هي كالتالي:⁵¹

✓ **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة؛ ويرتبط بعملية الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق أهداف المنظمة؛

- **الوضع الحالي/ الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

⁵¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 166-172.

✓ **البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

✓ **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء؛ عادة ما تكون الوسيلة المختارة في التدخل مترافقة مع تغيرات مهمة على مستوى المنظمة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة في الحسبان قبل تطبيق التدخل لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات؛ يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

✓ **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وفي نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة، مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

✓ **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة؛ ولتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء

تتمثل أساليب تحسين الأداء فيما يلي:

● **إعادة الهندسة:** تعتبر تغيير ثوري في طريقة التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة للعلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، الموردن والشركات الخارجيين لإعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة⁵²؛ وتعرف أيضا على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، السرعة والخدمة ويضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربع عناصر متمثلة في:⁵³

1. **أساسي:** طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب أن يكون؛
2. **العمليات:** مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منح ذو قيمة للعملاء؛
3. **جذرية:** التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل بمعنى الابتكار والتجديد؛
4. **فائقة وهائلة:** تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

● **إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات؛ تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع

⁵² جوزيف كبلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004، ص 131.

⁵³ خان أحلام، أبحاث اقتصادية وإدارية، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، جامعة بسكرة - الجزائر، العدد 1، 2012، ص 156-

عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين؛ ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛
2. القيادة: تقع قيادة المؤسسة على مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف؛
3. مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة؛
4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية؛
5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة؛
6. التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا؛
7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلية هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة؛
8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الآخر تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل منهما.⁵⁴

- التمكين: يعرف على أنه الحافز الداخلي والجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مرافق الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي:

⁵⁴ محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 39-41.

1. المعنى: استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه أي التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى؛
2. الاستقلالية وحرية التصرف: شعور الفرد بجرئته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.⁵⁵

المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة

➤ دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:⁵⁶

1. معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار،
2. الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن

⁵⁵ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة، القاهرة- مصر، 2006، ص30.

⁵⁶ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2012، ص55-56.

أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

3. الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة

للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

4. المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في

السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

➤ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج

الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية

وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة؛ فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن

المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، أما التنمية المستدامة فهي

تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

خاتمة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لذا فغن

إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن

التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي

مرهون بقدرتها على اختبار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات التي تدخل

ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعليه قد تم في هذا الفصل إبراز دور تقييم الأداء في تحقيق أهداف

المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم وتحسينه.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية

تيارت

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري من الدراسة في الفصلين السابقين، ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، وعليه سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً ومن أجل ذلك تم إجراء تربص تطبيقي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت كان الغرض منه جمع المعلومات والمعطيات التي تخدم الموضوع، وذلك من خلال برمجة لقاءات مع المسيرين في المؤسسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تمثلت في توزيع استبيان على عمال المؤسسة كعينة لإجراء الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

❖ تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

❖ عرض وتحليل معطيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

1. تاريخ اتصالات الجزائر: وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدول الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في إطار البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000 بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على البريد والمواصلات، كرس الفصل بين نشاطي التنظيم استغلال تسيير الشبكات، تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ماليا متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثل في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثل في اتصالات الجزائر، في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافس تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة استغلال شبك للهاتف النقال، استمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحا تماما في 2005.

2. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبك الاتصالات بالجزائر، إذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات، في 1 جانفي 2003 كانت الانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

3. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي مقدر ب 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم

02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن مصمم لابتكار سياسات استخدامات موجهة لصالح العملاء؛

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف (المردودية، الفعالية، وجودة الخدمات) لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف هذه المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة تغطية أكبر قدر ممكن من الخطوط وذلك بتوسيع شبكة العامة القديمة ووضع شبكة جديدة؛
- تجنب الفوارق الجهوية للبلاد والقضاء عليها في ميدان الاتصال العام؛
- إقامة اتصال مباشر ودائم مع الجهات النائية في البلاد؛
- السير قدما مع تيار التقدم العلمي الذي يجعل من بعض البلدان المصنعة قوى حقيقية في ميدان الإعلام والاتصال يساعدها على التأثير في اختيارات البلدان المختلفة في هذا الميدان؛
- تسعر لاجتياز خطوات هامة في ميدان الاتصالات عن طريق توسيع الشبكة وتحسين نوعية التجهيزات بغية مواكبة الدول المتطورة في هذا الميدان؛
- السعي للحفاظ على التوازن بين قدراتها في البث والاستقبال عن طريق الأقمار الصناعية؛
- فتح الشركات مع المتعاملين الاستراتيجيين واستقطابهم من أجل تبادل الخبرات والتقنيات؛
- تحسين ظروف وشروط استقبال الزبون من أجل إرضائه؛
- تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون بالجديد دائما؛

- حسن تسيير وإدارة أموال المؤسسة باستغلال مداخلها في مشاريع تنمية جديدة وإنفاقها بعقلانية؛
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل للاستفادة من اليد العاملة للرفع من الإنتاجية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى التخفيف من البطالة؛
- إقامة مرافق اجتماعية لموظفي المؤسسة من أجل تحفيزهم للعمل أكثر؛
- العمل على بذل مجهودات معتبرة للاستحواذ على أكبر حصة سوق اتصالات والذي يشهد نوعا من التوسيع يوما بعد يوم؛
- التخلي عن السلوكيات السلبية والعادات القديمة واختيار ثقافة المؤسسة القائمة على عنصر المردودية والفعالية.

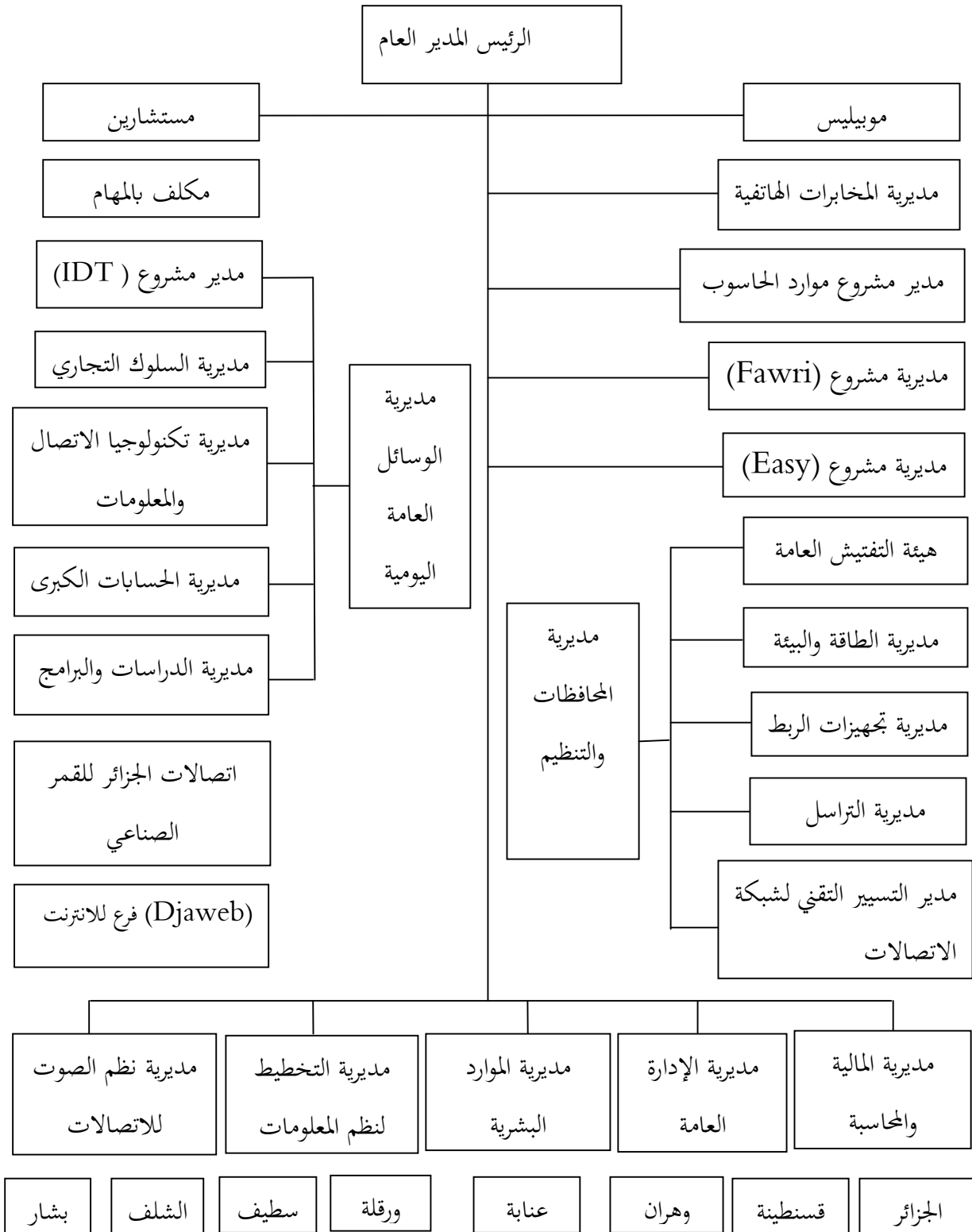
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و05 وحدات عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و171 وكالة تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية؛ ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
2. الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية؛
3. الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية؛
4. الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية اتصالات الجزائر بولاية تيارت، فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الموضحة كالآتي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

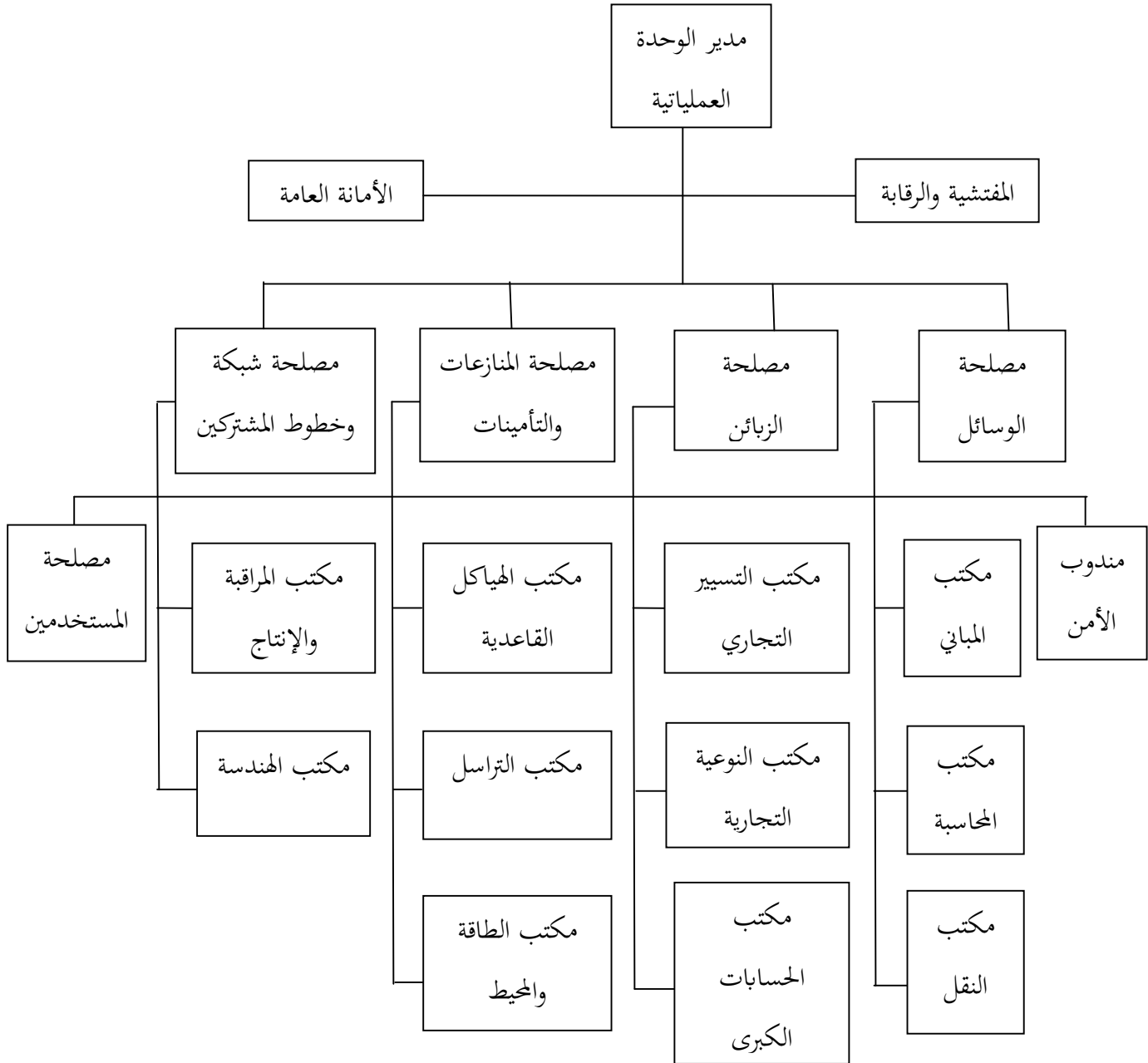


المصدر : Algérie Télécom 17-01-2006 Entreprise Organigramme Direction

www.algerietelecom.dz générale (en ligne)

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيارت

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت



المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى: مديري مصالح الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت

مدير الوحدة العملياتية: من مهامه التنسيق بين الأقسام.

المفتشية والرقابة: التفتيش و رقابة جميع الأقسام.

الأمانة العامة: الإشراف على المديرية.

مصلحة الوسائل: توفير جميع الوسائل لمختلف الأقسام و المصالح ، و تتضمن ثلاث مكاتب كالاتي:

1- مكتب المباني: يختص هذا المكتب بمنشآت المؤسسة من هياكل جديدة و قديمة.

2- مكتب المحاسبة: محاسبة جميع عمليات الحسابية للمؤسسة.

3- مكتب النقل: يختص هذا المكتب بجميع المواصلات داخل المؤسسة.

مصلحة الزبائن: الإهتمام و دراسة كل ما يخص الزبائن، و تتضمن ثلاث مكاتب كالاتي:

1- مكتب التسيير التجاري: يختص هذا المكتب بالعلاقات التجارية ما بين المؤسسات و الزبائن.

2- مكتب النوعية التجارية: جودة و خدمات الهاتف الثابت و الأترنت إضافة إلى خدمة الإنترنت 4G بدون ثابت.

3- مكتب الحسابات الكبرى: يتعلق هذا المكتب بحسابات المؤسسات الكبرى.

مصلحة المنازعات والتأمينات: تتعلق بكل قضايا العدالة سواء مع الزبائن او المؤسسات الخارجية، و تتضمن ثلاث مكاتب كالاتي:

1- مكتب الهياكل القاعدية: يختص هذا المكتب بالمنشآت القاعدية للمؤسسة.

2- مكتب التراسل: يختص هذا المكتب بذبذبات و الشبكات عبر الأقمار الصناعية.

3- مكتب الطاقة والمحيط: كل ما يتعلق بالطاقة لدى مراكز المؤسسة.

مصلحة شبكة وخطوط المشتركين: هي الإهتمام بكل التعطلات و إصلاحها من مؤسسات و زبائن عاديين، و تتضمن مكتبين كالاتي:

1- مكتب المراقبة والإنتاج: يختص هذا المكتب بجميع عمليات المراقبة و إنتاج الخطوط الهاتفية.

2- مكتب الهندسة: يتعلق بدراسات المنشآت و البنايات.

مصلحة المستخدمين : يختص بالتوظيف و التكوين و المسار المهني للعمال.

مندوب الأمن: الحرص على سلامة و أمن جميع مرافق المؤسسة.

مكتب الهندسة: يتعلق بدراسات المنشآت و البنايات.

مكتب النقل: يختص هذا المكتب لجميع المواصلات داخل المؤسسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل معطيات الدراسة

خاتمة

مدخل:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة وأهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر، إن تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي.

ونتيجة لذلك تم صياغة إشكالية هذه الدراسة التي تتمحور حول موضوع " تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية"، وتمت معالجة هذه الإشكالية من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تناولت الفصول النظرية مختلف المفاهيم التي كتبت حول تخطيط الموارد البشرية وكذا أداء المؤسسة، والفصل التطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

ومن خلال تحليل الموضوع تم التوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي وصياغة بعض الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى اقتراح آفاق لدراسات مستقبلية.

اختبار الفرضيات:

• فرضيات الجانب النظري:

• فرضيات الجانب التطبيقي:

نتائج الدراسة:

1. نتائج الدراسة النظرية: تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الفصلين النظريين فيما يلي:

2. نتائج الدراسة الميدانية: تم التوصل إلى جملة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارات والمتمثلة فيما يلي:

الاقتراحات والتوصيات: بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات

- ✓ يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، القدرات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية؛
 - ✓ ضرورة الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية والعمل بها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر للتزود بالعدد والنوع الكافي من العمال؛
 - ✓ ضرورة قيام كل مؤسسة بعملية تحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام داخلها وذلك بشكل دوري من فترة لأخرى؛
 - ✓ القيام بعملية تقدير العرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل وظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - ✓ ضرورة أن تنظر المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية؛
 - ✓ تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح؛
- آفاق الدراسة: لإثراء هذا النوع من المواضيع نقترح ما يلي:

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

1. عثمان مُجّد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2006.
2. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2003.
3. مُجّد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم السلطان، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة- ليبيا، سنة 2003.
4. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
6. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
7. مُجّد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2007.
8. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 1999.
9. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2005.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، سنة 2002.
11. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2009.
12. مدحت مُجّد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، سنة 2007.
13. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت- لبنان، سنة 1997.

14. مُجّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2004.
15. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
16. مُجّد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، سنة 2014.
17. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، سنة 2007.
18. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2004.
19. علي عزمي، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة- مصر، سنة 2007.
20. أسامة كامل ومُجّد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، البحرين، سنة 2006.
21. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2001.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 1997.
23. حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان- الأردن، سنة 2011.
24. سهيلة مُجّد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2006.
25. إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، سنة 2007.
26. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، سنة 2010.
27. راوية مُجّد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، سنة 1999.
28. ظاهرة محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
29. وائل مُجّد، طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، سنة 2009.

30. مُجَّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، سنة 2015.
31. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، سنة 2004.
32. مُجَّد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.
33. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة، القاهرة- مصر، سنة 2006.

➤ المجالات:

1. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، جامعة عنابة، سنة 2012.
2. عبد الملوك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة، سنة 2001.
3. أمجد مُجَّد عبد الله، مجلة جامعة التنمية البشرية، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء.
4. الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، سنة 2010.
5. خان أحلام، أبحاث اقتصادية وإدارية، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، جامعة بسكرة - الجزائر، سنة 2012.

➤ الرسائل الجامعية:

1. مراس عبد القادر، الشيخ مُجَّد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان، سنة 2016.
2. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة، سنة 2015.
3. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، سنة 2011.

4. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2010.
5. إياد علي الدنجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سنة 2011.
6. كامل أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، سنة 2015.
7. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2015.
8. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012.
9. عبد الوهاب مُجّد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة كليمنتس العالمية، سنة 2009.
10. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجّد خيضر- بسكرة، سنة 2015.
11. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، سنة 2014.
12. أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي- تبسة، سنة 2016.
13. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، سنة 2013.
14. حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009.
15. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، سنة 2012.

الملاحق

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة/ وبعد...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " تخطيط الموارد البشرية كأداة لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية" قمنا بتصميم هذه القائمة الاستقصائية الموجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، والتي نتشرف بوضعها بين يديكم فالرجاء التفضل بالتعاون معنا في إجراء هذه الدراسة والإجابة بصدق على ما يتعلق بها وإبراز آرائكم واهتماماتكم التي يمكن أن تساهم في خدمة موضوعنا. وأحيطكم علما أن كل ما تدلون به سيتم التعامل معه في إطار علمي ولن يستخدم إلا في حدود هذه الدراسة الميدانية وفي الأخير نشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس السؤال.

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
 2. العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
 3. المستوى التعليمي: أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا
 4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
 5. الدرجة الوظيفية: الثانية فأقل الثالثة الرابعة الخامسة السادسة السابعة فما فوق
- أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية				
7	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية				
8	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل				
9	تتبع المؤسسة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة				
10	تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها				
11	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة				
12	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة				
13	تقوم المؤسسة بوضع خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية تتم استناداً إلى احتياجاتهم				

					تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	14
					تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين	15
					هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل	16
					يوجد في المؤسسة نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ	17
المحور الثاني: الأداء المؤسسي						
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	18
					تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي إلى زيادة مثابرتك في الأداء	19
					تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	20
					يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط له	21
					تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية وحركتهم المهنية	22
					تتمتع المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	23
					تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء	24
					تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل أوجه القصور	25
					هناك نظام تقييم أداء بمؤسستكم	26
					ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة	27
					أنت راض عن تقييم أدائك	28
					استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة	29
					يتم تحسين أدائكم في حالة معرفة نقاط الضعف لديك	30
					يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في المؤسسة	31

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة اتصالات الجزائر "لولاية تيارت"

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

زيان موسى

إعداد الطالبين:

✓ قال كريمة

✓ هلة سفيان

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ:

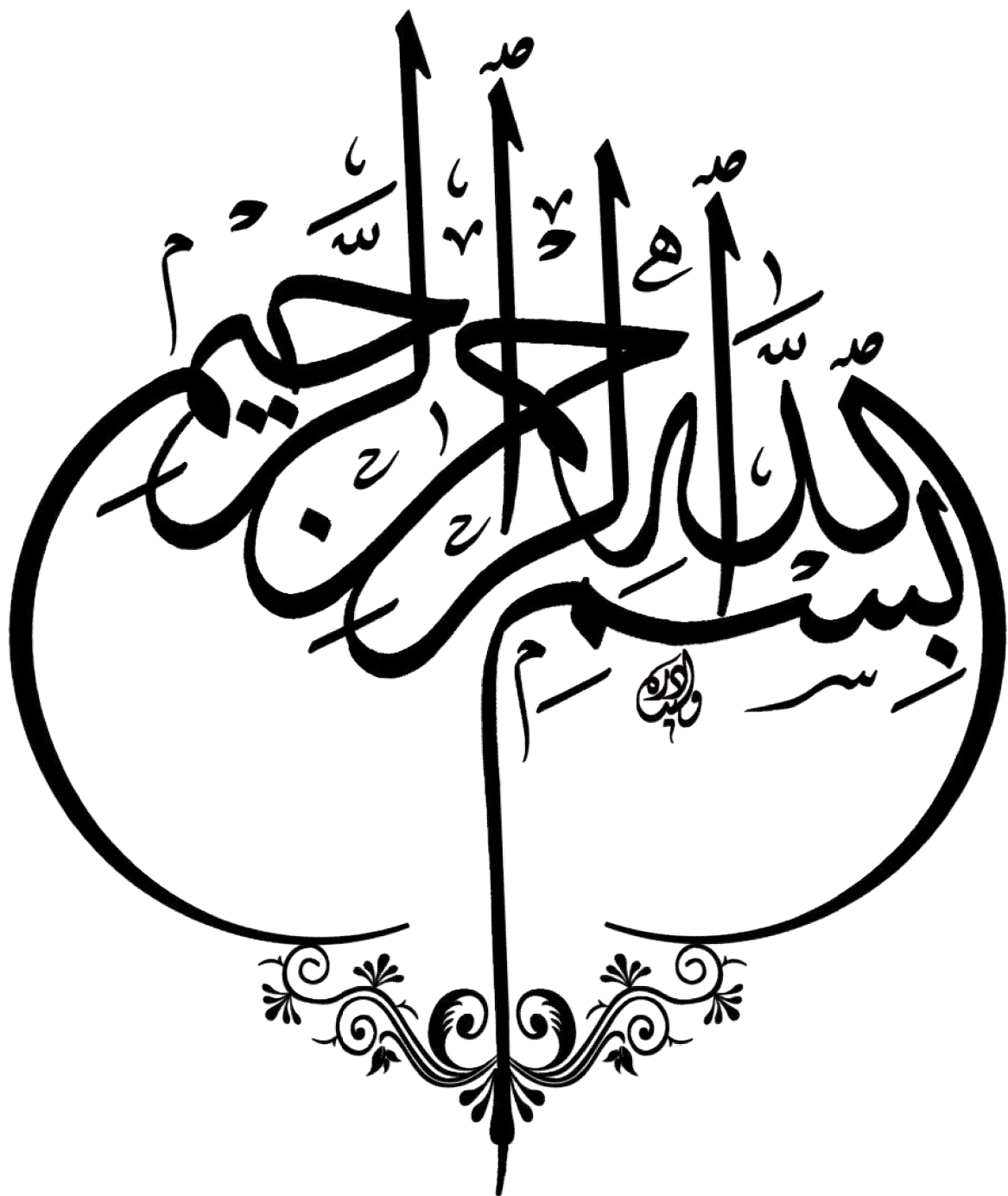
مقررا

الأستاذ:

ممتحنا

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر وعرفان

قال عز من قائل: ﴿... وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ...﴾ الآية 15. سورة الأحقاف.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فإننا نشكر أولا الله عز وجل الذي وفقنا في أداء هذا العمل المتواضع، والذي بفضلته تتم الصالحات.

كما نتقدم بفائق الشكر لكافة أساتذة ودكاترة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت على الجهد والعطاء المبذول خلال المسار الدراسي ونخص بالذكر الدكتور المشرف "زيان موسى مسعود" هذا الدكتور الفاضل الذي لن ننسى مساعدته ومساندته لنا في إنجاز هذا العمل، ونسأل الله العلي العظيم أن يرزقه وافر الصحة ويبارك له في أهله، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وزيادة إثرائها ليكون مجالا واسعا للبحث.

ونتوجه بالشكر إلى كل موظفي المديرية العملياتية لولاية تيارت.

كما نتقدم بالشكر الخالص لكل طلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2018-2019.

ونتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.....شكرا لكم.

إهداء

أسمى معاني الحب...الإخلاص...الوفاء والصدق **إلى** من ربتهى بمعاملاتها على هذه المعاني

إلى من انتظرت نجاحي طويلا وكانته الدافع الرئيسي في استمرارى

إلى أهي الغالية أطل الله في عمرها وبارك فيها، **إلى** من أفتقده وأشتاق إليه كثيرا

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

{أسال الله الكريم أن يتقبل منى هذا العمل بإخلاص، وأن يجعله في ميزان الوالدين وأن يرحمهما كما ربياني صغيرا}

إلى من هم سدي بعد والدي رحمه الله إخوتي: همد، بلقاسم، طارق

إلى أخواتي العزيزات: خيرة، فتحة، هبة الله

إلى الشمعتين التي أنارتا بيتنا "إسماعيل يوسف" و "عمر القاسم" حفظهما الله ورعاهما.

إلى أعمز الصديقات منار، مريم، نبيمة، ليلي، أحلام، جوهر، نور الإيمان، ياسمين.

إلى أأغلى شخص "جمال"، إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

كريمة

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها

إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله لي.

إلى الزوجة حفظها الله ورعاها.

إلى أبنائي أيوب عبد النور، محمد نذير مروان، نورهان مروة، .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والأحباب

إلى الأساتذة الكرام وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل.

إلى كل طلبة ماستر تخصص إدارة أعمال بالمركز الجامعي

تيسمسيلت.

سفيران



الملخص:

تشهد المؤسسات الاقتصادية تحولات كبيرة سواء كانت من ناحية التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة نشاطها أو فلسفة أداؤها التي تحولت من السعي إلى تحقيق الأهداف المادية المتمثلة في الربح إلى محاولة المتوقع في الأسواق وتحقيق البقاء والاستمرار، وباعتبار تغير طبيعة البيئة الخارجية إلى بيئة ديناميكية وجب عليها إيجاد آليات فعالة لاستشراف التغيرات التي من الممكن أن تحصل على المدى المتوسط و الطويل، ولعل أنجح هذه الآليات آلية التخطيط، ان كفاءة المورد البشري تعتبر من القدرات الاستراتيجية التي تعول عليها المؤسسة للحصول على والميزة التنافسية وبالتالي تدعيم نقاط قوتها لمواجهة التهديدات المفروضة عليها من البيئة الخارجية خاصة التنافسية منها. لذا ارتأينا البحث في هذه الدراسة عن طبيعة العلاقة التي تربط تخطيط المورد البشري كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث وصلنا إلى حقيقة مفادها أن إهمال هذه الآلية يعتبر كقصر نظر من القائمين على تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أداء المؤسسة، المورد البشري، التخطيط، البيئة التنافسية

Résumé:

Les institutions économiques connaissent de grands changements, que ce soit en termes de changements importants dans l'environnement de leur activité ou dans la philosophie de leur performance, qui est passée de la poursuite des objectifs matériels du profit à la tentative attendue sur les marchés et à la survie et à la continuité. À mesure que la nature de l'environnement externe se transforme en un environnement dynamique, Efficace pour explorer les changements qui peuvent être réalisés à moyen et long terme, et peut-être les mécanismes les plus efficaces du mécanisme de planification, l'efficacité des ressources humaines est l'une des capacités stratégiques sur lesquelles l'institution dispose pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi renforcer Ses atouts pour faire face aux menaces imposées par l'environnement externe, en particulier les concurrents. Dans cette étude, nous avons examiné la nature de la relation entre la planification des ressources humaines en tant que mécanisme permettant d'améliorer la performance de l'institution économique et nous avons constaté que négliger ce mécanisme est considéré comme une vision à court terme de ceux qui atteignent les objectifs de l'institution.

Mots-clés: performance de l'entreprise, ressources humaines, planification, environnement concurrentiel

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	شكر و تقدير
	الإهداء
IV	الملخص
VII-VIII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الجداول
أ-ح	المقدمة العامة
الفصل الأول:	
تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: ماهية التخطيط
2	المطلب الأول: المفاهيم المختلفة للتخطيط
3	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط
5	المطلب الثالث: أبعاد التخطيط
7	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثالث: ماهية تخطيط الموارد البشرية
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية
23	خاتمة الفصل

الفصل الثاني:

تعزير أداء المؤسسة الاقتصادية

25	تمهيد الفصل
26	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء
30	المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات الأداء
32	المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
36	المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة
36	المطلب الأول: قياس الأداء
40	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
43	المطلب الثالث: وظائف وأسس عامة في تقييم الأداء
47	المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري
47	المطلب الأول: تحسين الأداء
47	المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء
51	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية
53	خاتمة الفصل

الفصل الثالث:

دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية تيارت

55	تمهيد الفصل
56	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
56	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

63	المبحث الثاني: مجال الدراسة ، العينة وأدوات جمع البيانات
63	المطلب الأول: حدود الدراسة
63	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان
64	المطلب الأول: إدارة الاستبيان
65	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت
81	خاتمة الفصل
84	الخاتمة العامة
	المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول (1-3)
66	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول (2-3)
66	توزيع العينة حسب السن	الجدول (3-3)
67	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول (4-3)
68	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	الجدول (5-3)
69	الإحصاءات الوصفية الخاصة بعدة متغيرات وتشمل كل من تخطيط واستقطاب المورد البشري	الجدول (6-3)
72	الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري	الجدول (7-3)
76	الإحصاءات الوصفية المتضمنة أداء المورد البشري	الجدول (8-3)
78	ملخص النتائج النهائية للاستبيان الموجه للمستخدمين	الجدول (9-3)
79	تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة	الجدول (10-3)
80	قيمة T تخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تعزيز الأداء	الجدول (11-3)
80	قيمة T دور النمط الاقتصادي في تعزيز الأداء	الجدول (12-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل (1-3)
60	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت	الشكل (2-3)
66	توزيع العينة حسب الجنس	الشكل (3-3)
67	توزيع العينة حسب السن	الشكل (4-3)
67	العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (5-3)
68	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	الشكل (6-3)
69	تخطيط واستقطاب المورد البشري	الشكل (7-3)
70	الإحصاءات الوصفية الخاصة بعدة متغيرات وتشمل كل من تخطيط واستقطاب المورد البشري	الشكل (8-3)
73	الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري	الشكل (9-3)
74	الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري لكل عينة مرتبة على التوالي	الشكل (10-3)
76	الإحصاءات الوصفية المتضمنة أداء المورد البشري	الشكل (11-3)
77	الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري لكل عينة مرتبة على التوالي	الشكل (12-3)

مدخل:

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة، إذ يعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية، المالية والبشرية من جهة وحسن تسييرها من جهة أخرى وقد أثبتت الدراسات والنظريات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره المتفرد في تحقيق ميزة تنافسية بما يمتلكه من قدرات فكرية وإبداعية، فبعد أن كان ينظر إلى المورد البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد وجب الاستثمار فيه وبالتالي أصبح لزاماً عليها تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارات الكفاءات والتخصصات وكذا اختيار أحسن السبل لتوفير هذه الاحتياجات وهو ما يندرج ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تهدف هذه الأخيرة إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وبالأعداد المناسبة وذلك بغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة فهو يعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط، ومن سمات المؤسسات الجيدة هي أن تكون واضحة الأهداف وتحدد المدخلات والمخرجات، وتركز على النتائج لا على الإجراءات فضلاً عن قدرتها على المنافسة باستمرار، وقياس الأداء هنا هو التحقق من كفاءتها وفاعلية المؤسسات في استخدام مواردها وإمكاناتها المتاحة باستخدام نماذج معينة؛ وتمثل عملية تقييم الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المؤسسات التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء المورد البشري للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، لذا فإن هذه العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات متعلقة بالأنشطة الجوهرية في المؤسسة وتوضيح ما إذا كان لديها إمكانيات للتطوير والتقدم أم لا.

إن فعالية المؤسسة مرتبطة بفعالية عمالها فهي ملزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيزهم وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم وتنمية قدراتهم، لذلك فإن بقاء المؤسسات في

عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على إدارة إستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التجديد الواضح لمهامها، مسؤولياتها والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ومن ثم الأداء العام للمؤسسة؛ تعتبر دراسة تخطيط الموارد البشرية واعتباره آلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية من بين أهم المواضيع والقضايا المطروحة والتي تستدعي انتباه واهتمام الباحثين في مجال الأعمال، فالمرحلة الحالية تتميز بسيادة المورد البشري في المؤسسة باعتباره جوهر أو الركيزة التي تبنى عليها المؤسسة، لهذا تسعى المؤسسات لتنمية وتحسين مستوى مواردها البشرية والإحاطة بكل ما هو متعلق به للحصول على أحسن أداء وبكفاءة وفاعلية أكثر، وعليه أو من هذا المنطلق نطرح الإشكال الرئيسي المتمثل في:

كيف تساهم عملية تخطيط المورد البشري في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تختلف عملية تخطيط المورد البشري عن باقي موارد المؤسسة الاقتصادية؟
2. هل تساهم عملية تخطيط المورد البشري في تحقيق إستراتيجية المؤسسة أم أداء المؤسسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسة والتخطيط الفعال للمورد البشري؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم اعتماد الفرضيات التالية:

1. **الفرضيات** للمورد البشري خصوصية ارتباطه بالقدرات الشخصية لكل موظف.
2. تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
3. هناك علاقة طردية بين فاعلية المورد البشري وزيادة كفاءة أداء المؤسسة.

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأخرى كانت تشمل محور أو عنصر من عناصر موضوع الدراسة وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

- إياد علي الدنجي، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** " دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2011؛ هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، أما بالنسبة إلى ما توصلت إليه الدراسة توافر جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتوافر جودة الأداء المؤسسي والخدمات.

- كامل أحمد إبراهيم، **قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، السنة الجامعية 2015؛ تهدف هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسات العامة في قطاع غزة.

- عادل بوجمان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2015، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة، الوقوف على ممارسات وأبعاد التمكين الإداري وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية المتبناة وعلاقتها بأداء المؤسسة وتم التوصل إلى أن تأهيل الموارد البشرية يرتبط بالتطور الاجتماعي في ظل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة وكذا التطوير التنظيمي لها بهدف الوصول

إلى أهدافها الإستراتيجية، إن الأداء من منظور استراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.

أهمية الدراسة:

تكتسي عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن إستراتيجية المنظمة من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، وتحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط للمنظمة وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة؛
- تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى والتكنولوجيا الحديثة فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها؛
- محاولة إبراز واقع تخطيط الموارد البشرية في اتصالات الجزائر؛
- الإجابة على الأسئلة المطروحة ومعرفة مدى تطابق الجانب النظري من الدراسة بالجانب التطبيقي
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة وإضافة لرصيدنا العلمي.

صعوبات الدراسة: تتلخص أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا العمل فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك؛
- صعوبة تصميم، توزيع، وتحليل الاستبيان.

أسباب اختيار الموضوع:

تمثلت أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- كون أن تخطيط المورد البشرية وأداء المؤسسة من بين المواضيع الهامة والحديثة والمتداولة في وقتنا الحالي؛
- الرغبة في التوصل إلى معرفة مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية باعتباره عنصر هام في بقاء المؤسسة واستمراريتها، فكفاءة أداء أي مؤسسة مرهون بكفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على منهجين المنهج الاستقرائي بالاعتماد على أداتي الوصف والتحليل من خلال تقديم كل ما هو نظري يخص الموضوع، والاعتماد أيضا على المنهج الاستنباطي في تحليل المعلومات والمعطيات المتعلقة بالاستبيان وما تم التوصل إليه من نتائج دراسة الحالة بالاعتماد في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** نحاول في هذه الدراسة معرفة تأثير ومساهمة تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق لأهم مراحل تخطيط الموارد البشرية والأسس العامة لتقييم الأداء.
- **الحدود المكانية:** تمت دراسة هذا الموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت.
- **الحدود الزمانية:** من 15 أكتوبر 2018 إلى غاية 30 أبريل 2019.

هيكل الدراسة:

للإلمام بمتطلبات وحيثيات الدراسة تم الاعتماد على هيكل اشتمل على ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي، تضمن الفصل الأول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وقسم إلى ثلاثة مباحث: ماهية التخطيط، المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ماهية تخطيط الموارد البشرية، وتضمن كل مبحث ثلاثة مطالب، أما الفصل الثاني فكان بعنوان تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية وقسم إلى ثلاثة مباحث: ماهية أداء المؤسسة، قياس وتقييم أداء المؤسسة، تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري، وبدوره تضمن ثلاثة مطالب، أما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرق إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فكان حول عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

تمهيد:

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها، تنشيطها، تطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المستندة إليها؛

إذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساساً على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، فالموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في مختلف الإدارات والمؤسسات إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاح المشاريع التنموية؛ وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:

❖ ماهية التخطيط؛

❖ المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛

❖ ماهية تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التخطيط

يحتل التخطيط صدارة وظائف العملية الإدارية في أي مؤسسة، فهو يعتبر البنية التحتية التي تركز عليها أعمال الأفراد سواء إداريين أو منفذين في باقي الأعمال التي هم مكلفون بالقيام بها، إذ يهتم التخطيط برسم أبعاد الأهداف بدءاً بالهدف الرئيسي المراد تحقيقه وصولاً للأهداف الفرعية التي تنشق من الهدف العام للمؤسسة، والتي تمثل الواجبات التي يطلب من أفراد العمل القيام بها كل على حسب اختصاصه في مجال عمله، وربطها بالجدول الزمني لتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار ما تتمتع به هذه المؤسسة من موارد مادية وموارد بشرية ما يستوجب وجود أفكار تخطيطية يتمتع بها أشخاص في الإدارة العليا وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم التخطيط.

المطلب الأول: المفاهيم المختلفة للتخطيط

تطرق العديد من المفكرين والباحثين لموضوع التخطيط، وتعددت آراؤهم في إعطاء مفهوم خاص به لذلك سنستعرض أهم هذه المفاهيم فيما يلي:

يعرف التخطيط على أنه: فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد، ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي، الحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهما وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه وفي نفس الوقت لا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفردا دون الاشتراك مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط؛¹

ويعرف التخطيط على أنه: الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة خطط التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها؛²

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 26.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 36.

ويعرف أيضا على أنه: عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، ومعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل، تقييم والاختيار من بين الموارد المتاحة للمنظمة؛¹

وأيضاً عرف على أن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المراد إنجازها وبناء الاستراتيجيات ورسم البيانات، البرامج، الإجراءات والقواعد التي يتم الاسترشاد بها من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف حقول النشاطات الإدارية والتنظيمية بغية تنفيذ هذه الاستراتيجيات؛²

وعرف التخطيط على أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط

أولاً: أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة إذ تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، التشكيل، التوجيه والرقابة التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط، وعليه تتجلى أهمية التخطيط فيما يلي:

- يحدد للمؤسسة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي؛
- يحدد إطار موحد للعمل؛
- يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المؤسسة يعني غياب الهدف؛

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم السلطان، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس- ليبيا، 2003، ص 118.

² خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 119.

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 120.

- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، يرى Drucker أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل؛
- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة، وتعني الرقابة ضمان ملائمة الأنشطة للخطة الموضوعية وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات (وضع المعايير)، قياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه؛
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة؛
- يخفف التخطيط العمل الغير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد؛
- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد؛
- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها؛
- يجبر التخطيط المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه والتصرفات الإدارية، كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.¹

ثانياً: أهداف التخطيط

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التي تبناها، ولكن يمكن أن نقول إجمالاً أهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلي:²

¹ - بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 97-100.
² - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 21.

- التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات؛
- التخطيط من أجل النمو وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل؛
- التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة؛
- تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف؛
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي وضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.

المطلب الثالث: أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط بالاعتبارات التالية:

✓ **البعد المعلوماتي:** يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى، فالمعلومات تساعد كثيرا في تحديد حجم وتوزيع وخصائص السكان الذين يعيشون في دائرة نفوذ البرامج والمشاريع المقترحة؛

✓ **البعد الزمني:** يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية، فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في بيت التنمية، صحيح أن للبيت أركان عديدة إلا أن هذا الركن له ضرورة خاصة فهو من صميم تركيب مفهوم الخطة فلا وجود لخطة بل لا تسمى خطة إذا لم تخطط لها بداية ونهاية؛

✓ **البعد المؤسسي:** يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية بل أن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة ويتكون البعد المؤسسي

من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ؛

✓ **البعد البشري:** يشكل البعد البشري جانبين هامين في عملية التخطيط فهو بمثابة الأداة المنفذة للخطة وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة، فكما كان معروف يمثل الإنسان الوسيلة والهدف في آن واحد؛ ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيسي على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط؛

✓ **البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها، وإلا يمكن تسميتها "خطة المنفى" فلمن تنفذ الخطة كلها تساؤلات تدور أجوبتها في إطار البعد المكاني، وتكمن أهمية البعد المكاني لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط؛

✓ **البعد المالي:** يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة إذ تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، أنه يمكن في البداية إعداد الخطة ومن ثم يصاغ إلى البحث عن مصادر تمويلية من جهات مختلفة محلية كانت أم خارجية على أن يراعى في ذلك إعطاء الأولوية للجهات المحلية، ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحا دائما أن تدبير الموارد المالية لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة إنه لن يكون هناك خطط تنموية في بعض الدول أو الأقاليم ولاسيما التي تشكو من ضعف مواردها المالية.¹

¹ - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999، ص 33-35.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات أهم مورد من موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون الموارد البشرية، فالمنظمة لا تقوم إلا بوجود المورد البشري الذي يصنع ويخلق المنظمة وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المورد البشري وعموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية سنتطرق لمفهوم وأهمية الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

تعرف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة، السياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية؛¹

تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات؛²

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 11.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص 17.

وتعرف أيضا على أنها جميع العاملين في المنظمة بما يحملوه من طاقات واستعدادات، مهارات، قيم، اتجاهات وخصائص ديمغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والمستخدمين، هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة؛¹

الموارد البشرية تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم، الاختيار، التدريب، التقييم، التطوير والصيانة؛²

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حاليا بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، نظرا لاختلاف آراء الباحثين والمفكرين وصعوبة إعطاء تعريف محدد وثابت لإدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن إدراج التعاريف التالية:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة؛³

¹ - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 24.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007، ص 31.

³ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت- لبنان، 1997، ص 1.

إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية؛¹

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛²

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية؛³

إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجيتها المحدد؛⁴

وكمحصلة لما تم ذكره يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالموصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية وبشكل يتوافق مع إستراتيجية ورسالة المنظمة ويسهم في تحقيقها.

¹ - مجّد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 21.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 6.

³ - مجّد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، 2014، ص 26.

⁴ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007، ص 20.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة... الخ، ويعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً وهذا يتوقف على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة وأخرى فرعية وتتمثل فيما يلي:

➤ الأهداف العامة: وتتلخص في هدفين هما:

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: هذا الهدف لا يعتبر جديداً فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية؛

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحياناً يطلق على هذا الهدف اصطلاحاً الوقاية التنظيمية.

➤ الأهداف الفرعية: بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية

لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع؛
- إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب؛

- إيجاد مناخ عمل صحي آمن؛
- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية، الثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف¹؛
- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب)؛
- الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة والتطبيق المناسب منها؛
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة².

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل؛

¹ - مراس عبد القادر، الشيخ مجّد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، أطروحة ماستر، جامعة تلمسان، 2016، ص 7- 8.

² - مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراة، جامعة مجّد خيضر- بسكرة، 2015، ص 25-26.

- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل؛
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛
- الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات؛¹
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس، التميز، والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتطلع بعملها.²

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة وفيما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وهو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا؛ فاحتياجات

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 22.

² - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فمثلا عند التوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة؛

2. الاستقطاب: هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة، للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل؛ وتكتسي هذه العملية أهمية كبرى في داخل المؤسسات إذ أنها تساهم بفاعلية لتحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة؛
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ويتم الاختيار النهائي من بينهم يؤدي إلى تقليل المتقدمين الغير المؤهلين؛
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛
- تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية، القانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

3. الاختيار: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن طريق العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختيار، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب؛ ومن المؤكد عملية الاختيار تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين فيها فتستطيع المؤسسة

تحقيق أهدافها في الكفاءة والنمو والبقاء في الأجل الطويل وذلك باستخدام العناصر الفعالة من الموارد البشرية كما يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بالمؤسسة بما يرفع مستويات رضائهم عن العمل، ومن أهم فوائد الاختيار ما يلي:

- وضع الفرد في وظيفة تتناسب وإمكاناته، يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أدائه؛

- حسن استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة، باستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل ايجابي في وظيفته داخل المؤسسة؛

- انخفاض تكلفة العمالة بالمؤسسة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستويات الأداء وتخفيض معدل دوران العمل نتيجة رضاء كل فرد عن الوظيفة التي يشغلها وتتناسب مع خصائصه؛

- زيادة كفاءة نظام التدريب لعاملين أحسن اختيارهم ووضعهم في وظائف تتناسب معهم وينتج من ذلك زيادة العائد على الاستثمار في التدريب؛

- الإسهام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع نتيجة استخدامها أنسب الكفاءات العاملة في مختلف وظائفها.

4. التحفيز: يعرف على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات مما يعكس إيجابا على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعا ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛ ومما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى على تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها ما يلي:

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك بالسعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الايجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخل إذ أنها تمكن من وفاء بعض التزاماته المادية مما يدفعه إلى الإخلاص في عمله؛

- ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع، حيث استخدام الحوافز يدفعهم ويرغبهم في العمل والزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد

المجتمع وهذا ينعكس على سمعة المؤسسة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها من المؤسسات.

5. **التدريب:** هو نشاط متغير متجدد، لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي، تكمن أهميته فيما يلي:

- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة؛
- يعمل التدريب على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع؛
- يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطرق تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

إذا ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من وظائف إدارة الموارد البشرية، أهدافها جميعها تصب في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل، وإسهام في دمج مع الموارد المادية الأخرى.¹

¹ - مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلسان، 2011، ص 31-27.

المبحث الثالث: ماهية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

بعدما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على تخطيط الموارد البشرية وقد تعددت المفاهيم المقدمة بشأنه ومنها:

عرف تخطيط الموارد البشرية على أنه جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها؛¹

تخطيط الموارد البشرية هو نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبقه فيه وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه؛

عرف أيضاً على أنه: التنبؤ للمستقبل والاستعداد له أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة؛²

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية لتلك

¹ - علي عزمي، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 16.

² - أسامة كامل ونجد الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، البحرين، 2006، ص 18.

المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية؛ ويعرف كذلك بأنه عملية للتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية؛¹

تخطيط الموارد البشرية هو إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية؛²

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.³

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا القول أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة تهتم بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة، وتحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفاض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها؛

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 23.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 88.

³ حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، 2011، ص 119-120.

- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات وخصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين؛
- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي؛
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي؛¹
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها؛
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف، ترقية، تكوين)؛
- تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي وتنمية المهارات؛
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.²

المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية

أولاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة؛
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها؛

¹ - سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006، ص 57.

² - إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007، ص 91.

- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحدد من الاستخدام الفعال لقوة العمل والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل؛
- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة؛
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة؛
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمقراطية وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية؛
- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

ثانيا فوائده تخطيط الموارد البشرية

- ✓ **المساهمة في تحديد أهداف خطط المنظمة:** يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنتاجها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها؛
- ✓ **موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف:** تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها؛
- ✓ **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية:** تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، التدريب، التنمية، والحوافز والمكافآت؛
- ✓ **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة:** تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية؛

- ✓ الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين؛
- ✓ المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة؛
- ✓ الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة؛
- ✓ مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره؛
- ✓ إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتببات والمكافآت؛
- ✓ التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.¹

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتتوسع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد خطوات تخطيط الموارد البشرية إلا أنهم يتفقون على الخطوات المتمثلة فيما يلي:²

1. تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: تبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة والأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في مختلف الإدارات وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

¹ - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 20-22.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، 2010، ص 81-87.

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ومعرفة هل هي في التوسع أو الانكماش في نشاطها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا؟ بناء على الظروف المتغيرة في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية؛

- مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها بينما ثقافة المنظمة والقيم المشتركة والتي تبني بمرور الوقت؛

- ربط دورة حياة المنظمة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية، والموضوعية؛

- إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة؛

2. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات

المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع من كل صنف، وهناك ثلاث اتجاهات تقوم عليها عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة وهي:

- التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى: تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المنظمة

أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة (وفق توجهات الإستراتيجية للمنظمة) وإمكانيات قوة العمل لديها بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا؛

- التنبؤ والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل: وهو عكس اتجاه المدخل السابق بموجبه تقوم

الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا، وتنقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكانياتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال؛

3. تحديد المتطلبات الإضافية من القوى العاملة: بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين

فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء القوى العاملة الحالية والمتاحة لتحديد الفارق المطلوب وتعرف تحديد العرض من قوة العمل، تتعلق هذه المرحلة أساساً بدراسة وتحليل ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وتشمل ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة ويشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما يمتلكون من مهارات، قدرات وخبرات وتدريب... الخ.

- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛

- تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب والتأخر عن العمل الإجازات المرضية المتوقعة... الخ.

4. تنمية الخطط التنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا

لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من القوى العاملة تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط من الوظائف العامة في أية إدارة تتطلب فعالية الأجهزة الإدارية اهتماما بالعديد من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا وفقا لأسس علمية منتظمة؛

يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملا أساسيا لنجاح العمل من خلال رسم خطط العمل ووضع البرامج ومن الواضح أن هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية، والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى وتتناول هذه الوظيفة تحديدا ما يجب انجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين ولذلك تخطيط الموارد البشرية تربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف؛

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية، كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية الموارد البشرية.

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، إذ يعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، ويشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية، وقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه، فهناك دراسات تطرقت إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه)، والاعتماد على المؤشرات لتحديد مستوى الأداء.

إن استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموازنات فحسب، إن لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة، وتتمثل هذه المتابعة في تقييم الأداء وتطوير أدوات للقياس تناسب والظروف السائدة وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

- ❖ ماهية أداء المؤسسة
- ❖ قياس وتقييم أداء المؤسسة
- ❖ تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سنقوم في هذا المطلب بالإلمام بمختلف جوانب الأداء من تعريف وخصائص وأنواع

أولا: تعريف الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتھا العوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه، وفيما يلي سيتم طرح مجموعة من التعاريف تمثلت في:

1. إن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
2. عرفه البعض بأنه: القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار والسعر)، بما سمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.
3. عرف أيضا بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات، الأهداف، المعايير والخطط المتبعة في المنظمة.
4. الأداء هو العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة.¹

¹ - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، جامعة عنابة وجامعة باتنة، العدد1، 2012، ص29.

5. الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

6. كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

7. بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلاله" بالشمولية حيث عرف الأداء بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف استنتاجي للأداء كما يلي: "الأداء هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، وكذا السلوك الوظيفي والشخصية الذي يتصف بها الفرد العامل أثناء تأديته لعمله.

ثانياً: خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء بما يلي:³

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنري المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

¹ - راوية نُجْد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص215.

² - ظاهرة محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص242.

³ - إياذ علي الدنجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2011، ص149.

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ثالثا: أنواع الأداء

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

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

○ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

○ 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 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 أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع

مشروط بالاقتصاد، وبذلك يتلائم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.¹

المطلب الثاني: مستويات ومؤشرات الأداء

أولاً: مستويات الأداء

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي:²

1. الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
2. الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبير وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
3. الأداء الجيد جداً: وهو الذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفؤ بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
5. الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
6. الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

¹ - عبد المليك مزهوده، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89-90.

² - كامل أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 2015، ص 5-6.

7. الأداء المتأزم: ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة ف جميع محاور عمل المؤسسة.

ثانيا: مؤشرات الأداء

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعا للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وأيا كانت هذه المعايير فإنها تعتبر ناظما ومقياسا علميا تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات ما يلي:¹

المعيار الأول: الفلسفة، الرسالة، الغايات والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، فإن تأطير المؤسسة وقولبتها وتوحيد نهجها لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.

المعيار الثاني: الحكم والإدارة

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته وهيكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبا مع

¹ - أجد محمد عبد الله، مجلة جامعة التنمية البشرية، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي، العدد 1، ص 268-269.

طبيعة أعمالها وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

هذا المطلب سيتم فيه عرض أبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء.

أولا: أبعاد الأداء

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية تختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية؛ إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع

¹ - الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد7، 2010، ص 218-219.

الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي ما له صلة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات... الخ).

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، وإن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقييم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1. **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
 - نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
 - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
 - مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

● **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والعمال، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذي يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

● **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التكوين والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

2. **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بعيدة على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل:

● **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

● **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

● **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم... الخ.

● **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

● **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمال للقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.¹

¹ - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 165-167.

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة

يشكل تقييم الأداء وقياسه جزءاً ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات، إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه.

المطلب الأول: قياس الأداء

سيتم في هذا المطلب التطرق لماهية قياس الأداء بتقسيم المطلب إلى فرعين يتم فيهما توضيح المفاهيم الأساسية لقياس الأداء.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية قياس الأداء

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه: المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.¹

كما يعرف على أنه: طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات.

يمكن تعريف قياس الأداء بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقاً لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقاسة.

¹ - وائل محمد، طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009، ص 69.

ومن هنا يمكن القول بأن قياس الأداء هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.¹

ثانيا: أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تتحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:²

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أساليب قياس الأداء وأسس تحديد مؤشرات

أولاً: أساليب قياس الأداء

تتوقف طرق قياس الأداء المؤسسي على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها فبعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار تكون ملائمة جداً لقياس مقدرة المنشأة أو القطاع على تحقيق هدف الربحية، لكن لا تصلح هذه الأدوات لقياس أهداف أخرى ترغب المنشأة في تحقيقها، مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد، فالأهداف المختلفة تتطلب أدوات

¹ - كامل أحمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

² - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 4.

قياس مختلفة حتى مقياس العائد على الاستثمار السابق الإشارة إليه لا يكفي بمفرده لأن يكون أداة قياس شاملة برغم أن الربحية هي الهدف المهم للمنشأة.

وتختلف طرق قياس العمل في المنظمات الحكومية أيضا باختلاف طبيعة النشاط الذي سوف يتم قياسه فالأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة فمنها أنشطة فنية تخصصية، ومنها أنشطة إدارية وأخرى مالية، ومن هذه الأنشطة ما يمكن قياسه بوحدات كمية ومنها ما يتعذر أو يصعب قياسه لأن طبيعتها لا تساعد على ذلك وتعدد طرق القياس طبقا للتالي:¹

○ **قياس العمل:** عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين، ويمكن هنا قياس الوقت المستنفذ في القيام بعملية أو مجموعة من العمليات بطريقة يتضح منها مقدار الوقت الضائع لفصله عن الوقت الفعال، كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، فإذا ظهر من القياس وقت زائد عن الوقت النمطي فإنه يصبح وقتا ضائعا، مع مراعاة الوقت الضائع بسبب الإدارة ذاتها قبل وضع معدلات الأداء؛

○ **قياس الوقت:** بتسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معينة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بهدف تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع، وهذا يتطلب معرفة كل المعلومات عن الوظيفة التي تتم دراستها وعن الموظفين القائمين بالعمل والظروف المحيطة التي يحتمل أن تؤثر في التنفيذ؛

○ **القياس بالعينات:** وتستعمل هذه الطريقة في قياس الأعمال الإدارية وهي أسلوب إحصائي يقوم على رصد عدد كبير من التسجيلات اللحظية للعاملين موضوع الدراسة في فترات زمنية محددة بحيث تمثل كل هذه التسجيلات ما قد يحدث تماما في تلك اللحظة، وذلك بأخذ عينات عشوائية يكون لها نفس الخواص والمميزات؛

○ **القياس بالطرق الكمية:** بالتسجيل الفعلي المنظم لطرق الأداء الحالية التي يتم بها تنفيذ العمل وذلك باختيار المستوى الذي عنده يجب قياس العمل واختيار الوحدة الملائمة للقياس وتسجيل البيانات

¹ - مجّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2015، ص 50، 51.

وإعداد التقارير عن حجم العمل بوقت الموظفين اللازم لهذا الحجم أو بتكلفة جميع العناصر بما في ذلك وقت الموظفين.

ثالثا: أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء

✓ **تحليل الأداء:** هو قياس العمل وتقييم كفاية الأداء به استنادا إلى معيار مقبول للكفاية مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل (موظف/ساعة) أو (موظف/سنة)؛ ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه الموظفون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية نظرا إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقويم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية؛

✓ **اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:** تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط؛
- قياس ومعايير تكاليف النشاط؛
- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاية؛
- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

✓ **تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:** من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها الأجهزة الحكومية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة والتي من شأنها

التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها في حين نجد أن وحدة انجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي قدرتها السياسية العامة؛

✓ إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية بجميع الأنشطة الحكومية: لا يظهر التشابه والاختلاف في الأعمال التي تباشرها الأجهزة الحكومية إلا من خلال تبويبها إلى مجموعات تظهر في الشكل التالي:

- مجموعة الأعمال الفنية التخصيصية؛
- مجموعة الأعمال المالية؛
- مجموعة الأعمال الإدارية.¹

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أمر مهم تقوم به المؤسسة ونتائج هذا التقييم يمثل نقطة الانطلاق والمرجع الأول في إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً والوقوف على الانحرافات وتبريرها.

كما أن هناك من عرفه على أنه استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها والعمل على تدعيمها.

في حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الأهداف)، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم ومن ثمة مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها، لتشكيل في مجملها الخطوات

¹ - عبد الوهاب مجّد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 17-18.

الأساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة.¹

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تخطى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:²

○ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، لأنها تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود؛

○ إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛

○ إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت؛

¹ - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 57-58.

² - ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 23-24.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل؛
- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات؛

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

ثالثاً: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع الأداء التالية:¹

(1) **تقييم الأداء المخطط:** يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤشرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي ساربت عملية تنفيذ الخطة؛

(2) **تقييم الأداء الفعلي:** يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك بغية التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في

¹ - أحمد حمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص

العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة مع نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا؛

(3) **تقييم الأداء المعياري (القياسي):** يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج، المبيعات، الأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات مع النسب والمعدلات المعيارية؛

(4) **تقييم الأداء العام:** يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة، الفعلية والمعيارية في عملية القياس، التقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر بتمييز نشاط آخر وإعطائه وزن يرجحه على آخر فتستخدم السلطة العليا للمؤسسة هذه الأرجحية ومؤشرات النتائج المخططة، الفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف وأسس عامة في تقييم الأداء

ستتطرق في هذا المطلب إلى فرعين يتم فيهما إعطاء شرح لوظائف وأسس تقييم الأداء كما هو آتي:

أولا: وظائف تقييم الأداء

لتقييم الأداء العديد من الوظائف يهدف من خلالها إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الكلي للمؤسسة، وأهم هذه الوظائف ما يلي:¹

¹ - علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013، ص 121.

● متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية والنوعية، وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة حول سير النشاط الإنتاجي في تلك المنظمات علما أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تفاديا للمسائلة والحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط، وعليه لا بد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط لتحقيقها؛

● الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة؛

● تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي نتيجة التنفيذ؛

● البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

ثانيا: الأسس العامة في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي:

✓ **تحديد أهداف المشروع:** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة فإن الاعتماد على المؤشرات العملية والعلمية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة؛ وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:

- المجال التسويقي؛

- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛

- القيمة المضافة؛

- الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- المسؤولية اتجاه المجتمع؛
- الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة وطويلة المدى.

✓ تحديد الخطط التفصيلية لانجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: إن استمرار العملية الإنتاجية

بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض، الاجتهاد والحكم الشخصي؛
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة؛
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة؛
- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

✓ تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة إنتاجية أن تتواجد

فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها؛

✓ تحديد معايير الأداء الاقتصادي: إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في

عملية التقييم ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت

هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعيار المناسب لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها؛

✓ وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ، ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة اللازمة؛

✓ المراحل الأساسية لتقييم الأداء: يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي:

- التعرف على البرامج، خطة التنفيذ؛
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي (النتائج)؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛
- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.¹

¹ - حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 110-

المبحث الثالث: تحسين الأداء وفق آلية تخطيط المورد البشري

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ففلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة التي يسودها الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.

المطلب الأول: تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى؛ ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية وهي الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بخمس خطوات أساسية هي كالتالي:¹

✓ تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة؛ ويرتبط بعملية الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل وهما:

¹ - علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 166 - 172.

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة؛

- **الوضع الحالي/ الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

✓ **البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

✓ **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** اختيار نوع وسيلة التدخل هو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء؛ عادة ما تكون الوسيلة المختارة في التدخل مترافقة مع تغييرات مهمة على مستوى المنظمة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة في الحسبان قبل تطبيق التدخل لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات؛ يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

✓ **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وفي نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة، مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

✓ **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة؛ ولتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين

الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء

تتمثل أساليب تحسين الأداء فيما يلي:

● **إعادة الهندسة:** تعتبر تغيير ثوري في طريقة التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة للعلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء، الموردین والشركات الخارجيين لإعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة¹؛ وتعرف أيضا على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، السرعة والخدمة ويضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربع عناصر متمثلة في:²

1. **أساسي:** طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم أي افتراضات راسخة تركز على ما يجب أن يكون؛
2. **العمليات:** مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منح ذو قيمة للعملاء؛
3. **جذرية:** التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل بمعنى الابتكار والتجديد؛
4. **فائقة وهائلة:** تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تحتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

¹ - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، ص 131.

² - خان أحلام، أبحاث اقتصادية وإدارية، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، جامعة بسكرة- الجزائر، العدد 1، 2012، ص 156-157.

● **إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات؛ تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل للمؤسسة ما يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين؛ ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. **التركيز على الزبون:** تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛

2. **القيادة:** تقع قيادة المؤسسة على مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف؛

3. **مشاركة الأفراد:** إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة؛

4. **مدخل العملية:** إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية؛

5. **استخدام مدخل النظام للإدارة:** إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة؛

6. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا؛

7. **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن القرارات الفاعلية هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة؛

8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المؤسسة والمجهزين كلا على الآخر تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل منهما.¹

● التمكين: يعرف على أنه الحافز الداخلي والجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مرافق الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم وهذه المدارك هي:

1. المعنى: استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه أي التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى؛
2. الاستقلالية وحرية التصرف: شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.²

المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة

➤ دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:³

1. معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم

¹ - محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 39-41.

² - يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة، القاهرة- مصر، 2006، ص 30.

³ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2012، ص 55-56.

استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار،

2. **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

3. **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

4. **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

➤ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة؛ فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لذا فغن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحالي مرهون بقدرتها على اختبار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعليه قد تم في هذا الفصل إبراز دور تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم وتحسينه.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري من الدراسة في الفصلين السابقين، ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية، وعليه سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً ومن أجل ذلك تم إجراء تربص تطبيقي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت كان الغرض منه جمع المعلومات والمعطيات التي تخدم الموضوع، وذلك من خلال برمجة لقاءات مع المسيرين في المؤسسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تمثلت في توزيع استبيان على عمال المؤسسة كعينة لإجراء الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

❖ تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

❖ عرض وتحليل معطيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

1. تاريخ اتصالات الجزائر:

وعياً بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدول الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في إطار البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000 بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على البريد والمواصلات، كرس الفصل بين نشاطي التنظيم استغلال تسيير الشبكات، تطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً مالياً متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثل في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثل في اتصالات الجزائر، في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافس تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال، استمراراً لتنفيذ برنامج فتح السوق و المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005.

2. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبك الاتصالات بالجزائر، إذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات، في 1 جانفي 2003 كانت الانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

3. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي مقدر بـ 61.275.180.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي

رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن مصمم لابتكار سياسات استخدامات موجهة لصالح العملاء؛ أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف (المرادوية، الفعالية، وجودة الخدمات) لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

4. التعريف بمديرية اتصالات الجزائر تيارت:

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف هذه المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة تغطية أكبر قدر ممكن من الخطوط وذلك بتوسيع شبكة العامة القديمة ووضع شبكة جديدة؛
- تجنب الفوارق الجهوية للبلاد والقضاء عليها في ميدان الاتصال العام؛
- إقامة اتصال مباشر ودائم مع الجهات النائية في البلاد؛
- السير قدما مع تيار التقدم العلمي الذي يجعل من بعض البلدان المصنعة قوى حقيقية في ميدان الإعلام والاتصال يساعدها على التأثير في اختيارات البلدان المختلفة في هذا الميدان؛
- تسعر لاجتياز خطوات هامة في ميدان الاتصالات عن طريق توسيع الشبكة وتحسين نوعية التجهيزات بغية مواكبة الدول المتطورة في هذا الميدان؛
- السعي للحفاظ على التوازن بين قدراتها في البث والاستقبال عن طريق الأقمار الصناعية؛
- فتح الشركات مع المتعاملين الاستراتيجيين واستقطابهم من أجل تبادل الخبرات والتقنيات؛
- تحسين ظروف وشروط استقبال الزبون من أجل إرضائه؛
- تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون بالجديد دائما؛
- حسن تسيير وإدارة أموال المؤسسة باستغلال مداخلها في مشاريع تنمية جديدة وإنفاقها بعقلانية؛
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل للاستفادة من اليد العاملة للرفع من الإنتاجية للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى التخفيف من البطالة؛

- إقامة مرافق اجتماعية لموظفي المؤسسة من أجل تحفيزهم للعمل أكثر؛
- العمل على بذل مجهودات معتبرة للاستحواذ على أكبر حصة سوق اتصالات والذي يشهد نوعا من التوسيع يوما بعد يوم؛
- التخلص من السلوكيات السلبية والعادات القديمة واختيار ثقافة المؤسسة القائمة على عنصر المردودية والفعالية.

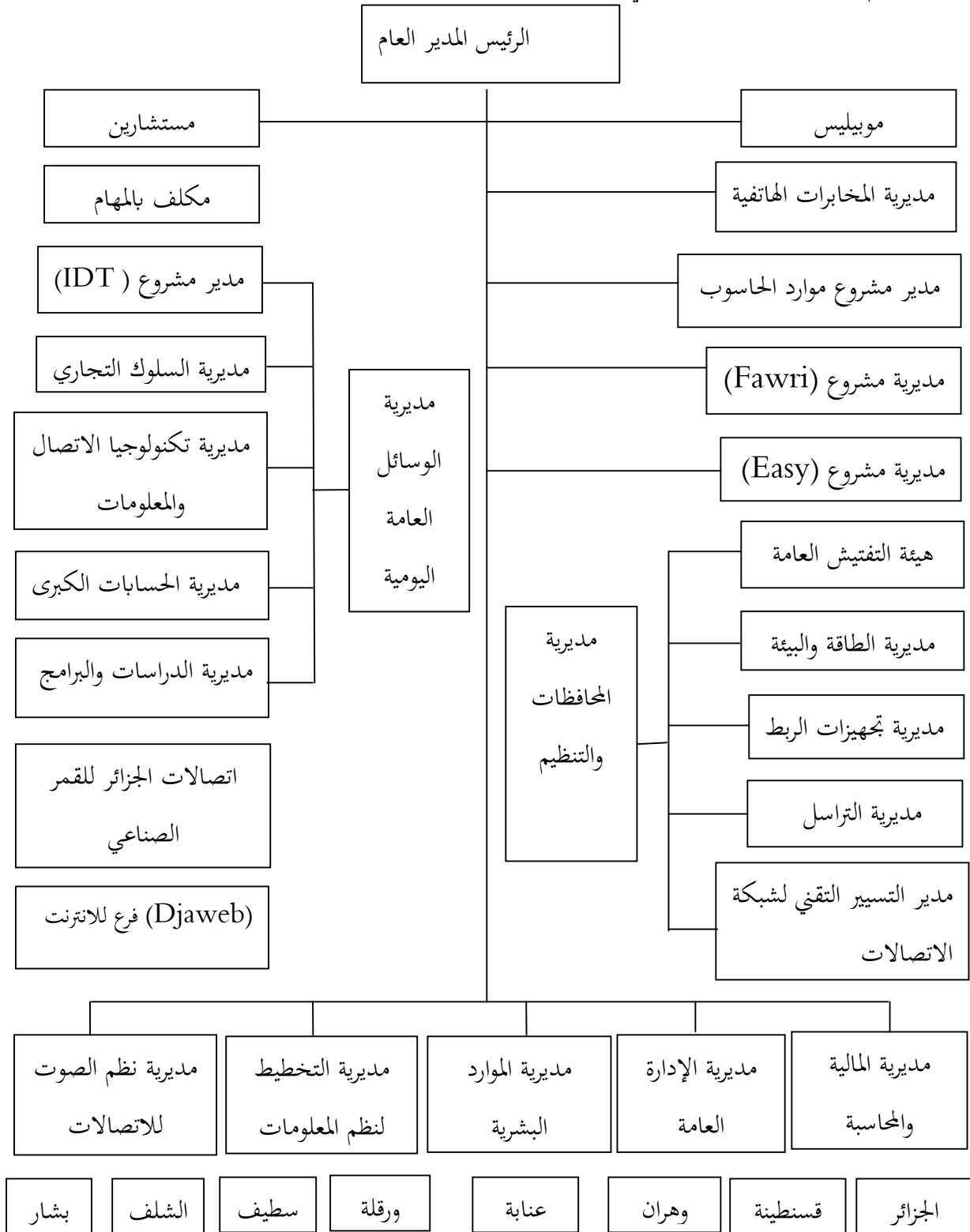
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 51 مديريةية عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و 171 وكالة تجارية موزعة على الدوائر التابعة للمديريات العملياتية بكل ولاية؛ ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
2. الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية؛
3. الهيكل التنظيمي للمديريات العملياتية؛

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت، فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر الموضحة كالآتي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

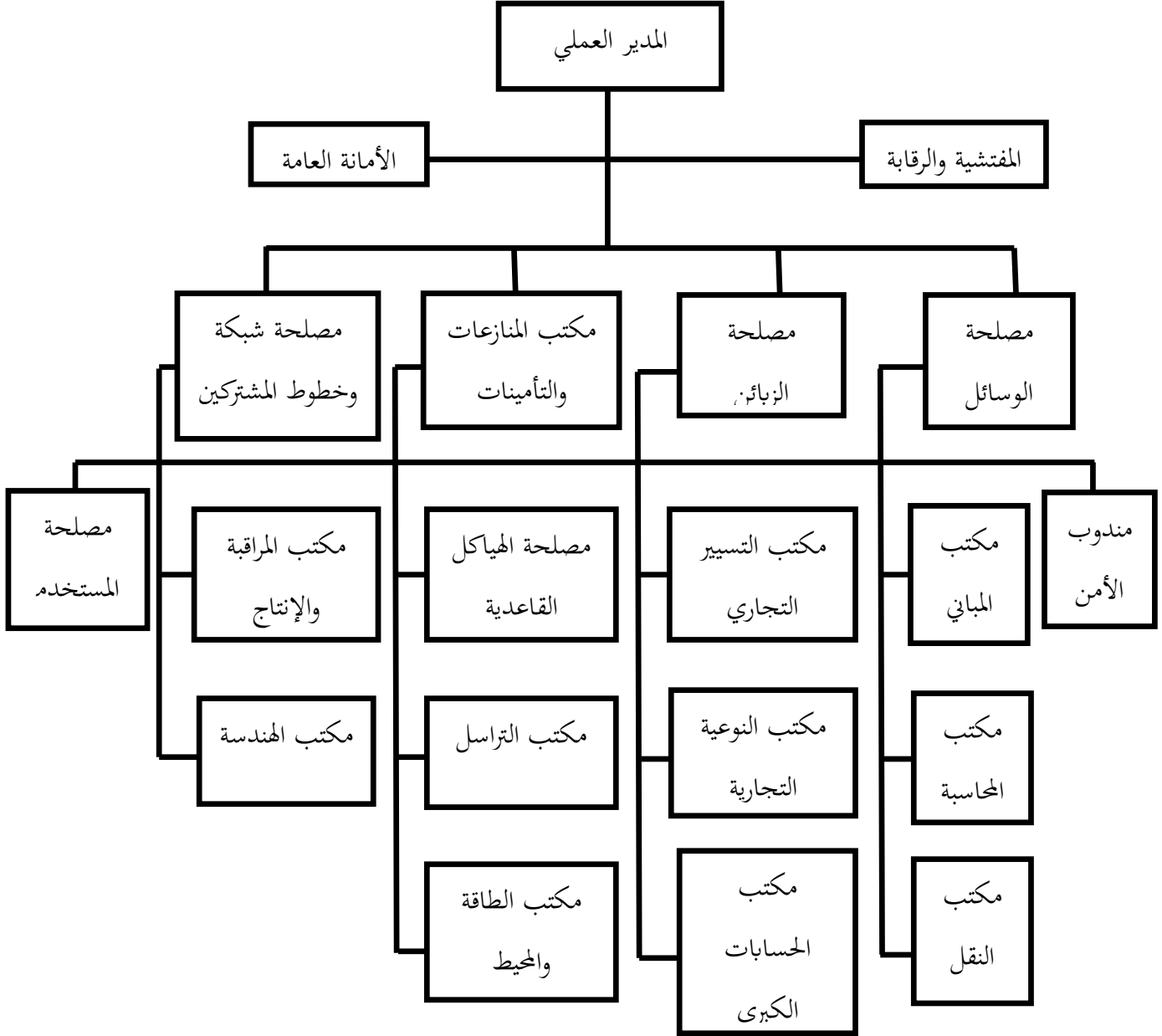


المصدر: Algérie Télécom 17-01-2006 Entreprise Organigramme Direction

www.algérietelecom.dz générale (en ligne)

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيارت

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت



المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت

المدير العملياتي: من مهامه التنسيق بين الأقسام.

المفتشية والرقابة: التفتيش و رقابة جميع الأقسام.

الأمانة العامة: الإشراف على المديرية.

مصلحة الوسائل: توفير جميع الوسائل لمختلف الأقسام و المصالح ، و تتضمن ثلاث مكاتب كالاتي:

1- مكتب المباني: يختص هذا المكتب بمنشآت المؤسسة من هياكل جديدة و قديمة.

2- مكتب المحاسبة: محاسبة جميع عمليات الحسابية للمؤسسة.

3- مكتب النقل: يختص هذا المكتب بجميع المواصلات داخل المؤسسة.

مصلحة الزبائن: الإهتمام و دراسة كل ما يخص الزبائن، و تتضمن ثلاث مكاتب كالاتي:

1-مكتب التسيير التجاري: يختص هذا المكتب بالعلاقات التجارية ما بين المؤسسات و الزبائن.

2- مكتب النوعية التجارية: جودة و خدمات الهاتف الثابت و الأنترنت إضافة إلى خدمة الإنترنت

4G بدون ثابت.

3- مكتب الحسابات الكبرى: يتعلق هذا المكتب بحسابات المؤسسات الكبرى.

مصلحة المنازعات والتأمينات: تتعلق بكل قضايا العدالة سواء مع الزبائن او المؤسسات الخارجية، و تتضمن

ثلاث مكاتب كالاتي:

1-مكتب الهياكل القاعدية: يختص هذا المكتب بالمنشآت القاعدية للمؤسسة.

2-مكتب التراسل: يختص هذا المكتب بذبذبات و الشبكات عبر الأقمار الصناعية.

3-مكتب الطاقة والمحيط: كل ما يتعلق بالطاقة لدى مراكز المؤسسة.

مصلحة شبكة وخطوط المشتركين: هي الإهتمام بكل التعطلات و إصلاحها من مؤسسات و زبائن

عاديين، و تتضمن مكتبين كالاتي:

1-مكتب المراقبة والإنتاج: يختص هذا المكتب بجميع عمليات المراقبة و إنتاج الخطوط الهاتفية.

2- مكتب الهندسة: يتعلق بدراسات المنشآت و البنايات.

مصلحة المستخدمين: يختص بالتوظيف والتكوين و المسار المهني للموظفين.

مندوب الأمن: الحرص على سلامة وأمن جميع مرافق المؤسسة.

مكتب النقل: يختص هذا المكتب لجميع المواصلات داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات

تسهر المؤسسة على توفير الوقت والجهد والراحة لموظفيها وبهذا يتوجب عليها التخطيط الأمثل لتعزيز أداء المؤسسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

مجال الدراسة يعتبر اختيار مجال الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، وتختلف خصوصيات كل دراسة، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر والملاحظة لكل جديد أو تغيير يطرأ عليها، كما أن تخطيط الموارد البشرية في باقي المؤسسات لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه المؤسسات وذلك لما تحدثه من تطورات في وظائف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى رغبة منا في المساهمة ولو بشيء بسيط في المؤسسة التي قدمت لنا خدمات كثيرة.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

لقد تميزت إشكالية البحث بوجود متغيرين اثنين هما: تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز الأداء التي توفرها المؤسسة، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما ومدى التأثير والتأثير المتبادل بينهما؛ فالمتغير التابع في هذه الدراسة هو المورد البشري، بمجمل قدراته وآليات تسييره ومدى تأثيره بعملية استقطاب وتكوين هذا الأخير ودوره في تعزيز أدائه في الزيادة من كفاءات وفعاليتها من خلال تحسين من العمليات الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر، أما المتغير المستقل هو آلية تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الإستبيان

بغرض معرفة أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر في تحسين الخدمة وقصد معرفة موافقة الموظفين لاتجاه أداء وتعزيز المكانة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بإجراء إستبيان للموظفين الهدف منه معرفة أهمية تنمية وتخطيط الموارد البشرية المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.

المطلب الأول: إدارة الإستبيان

يعتبر الإستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن إستعمالها من أجل معرفة البيانات الشخصية ووجهات نظر فيما يخص تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة، و هذا من أجل التأكد من فرضيات البحث.

وللقيام بالإستقصاء هناك طرق يتم الإعتماد عليها مثل المقابلة الشخصية، البريد(المراسلة)، الهاتف، الأنترنت... إلخ حيث أنه وقبل أن تحدد المؤسسة الطريقة التي ستعتمد عليها يجب إعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الإستبيان وهي قائمة الأسئلة التي يتم من خلالها توجيه بعض الأسئلة للمستقصى منه للإجابة عليها بأحد الطرق المذكورة أعلاه

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع وبالإستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع.

فقد تكونت استمارة الاستبيان الخاصة بالموظفين من 32 عبارة بالإضافة إلى 04 أسئلة تتمثل في بطاقة تعريفية للمستقصى منه، وعموما فقد تم ترتيب أسئلة وفق محاور رئيسية على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الموظفين.

المحور الثاني: يتضمن عدة متغيرات وتشمل كل من **تخطيط واستقطاب المورد البشري.**

المحور الثالث: يتضمن تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري.

المحور الرابع: يتضمن آلية تقييم الأداء.

أهداف الدراسة :

هو الوقوف على عدة متغيرات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين لمختلف المجالات التقنية والتجارية والإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا لغرض رسم صورة واضحة لمستوى استخدام هذه المورد ومحاولة تطويرها في عملية تقديم الخدمة وتحسينها للحصول على التسيير الأمثل.

عينة الدراسة وإطارها المكاني والزمني:

اقتصرت الدراسة على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر تيارت. لقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الموظفين إلكترونيا حيث تولينا الإشراف على التوزيع شخصيا، واستعانة بالخدمات جوجل درايف وبرنامج SPSS نسخة 22. والجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات الموزعة.

الجدول رقم (3-1) : الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيان الخاص بالموظفين	
عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
42	60
%70	%100

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر تيارت. سنقوم فيما يلي بإستعراض نتائج المعالجة الإحصائية للإستبيان وتحليلها كما توصلنا إليها، مركزين على:

– **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** هو معامل من الموثوقية وهي تستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين.¹

وقد أثبتت الدراسات أننا عندما نقوم باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن معامل كرونباخ $\alpha < 50\%$ وهناك دراسات تقول أكبر من 70% ويمكن تطبيقها على منظمات أخرى في نفس التخصص.

– **المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا وإستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية ويسمى الوسط الحسابي أحيانا بالمتوسط.

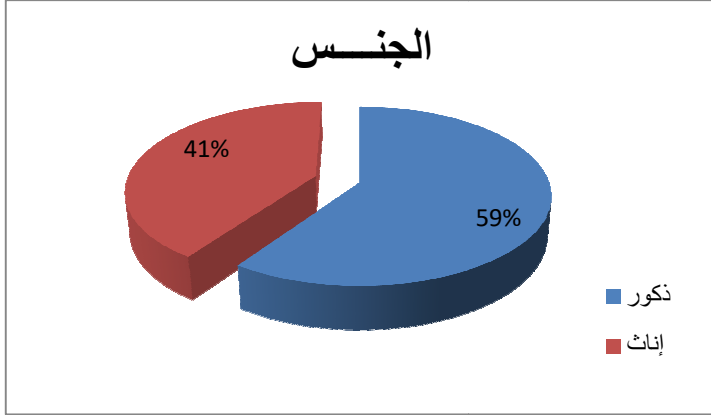
– **الإنحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي للتباين، ويقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة و هو أفضل مقاييس التشتت و أشهرها إستخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة.

¹ – إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 96.

- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين.

تحليل معطيات المحور الأول: والتي يتم من خلالها التعرف على خصائص ومميزات العينة التي تم إستقصائها وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى، سنوات الخدمة. ومعتمدين على نفس الترتيب الوارد في قائمة أسئلة الإستبيان.

الجدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب الجنس



الجنس:	التكرارات:	النسب المئوية:
ذكور	25	59.5%
إناث	17	40.5%
المجموع	42	100%

المصدر : من إعداد الباحثين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

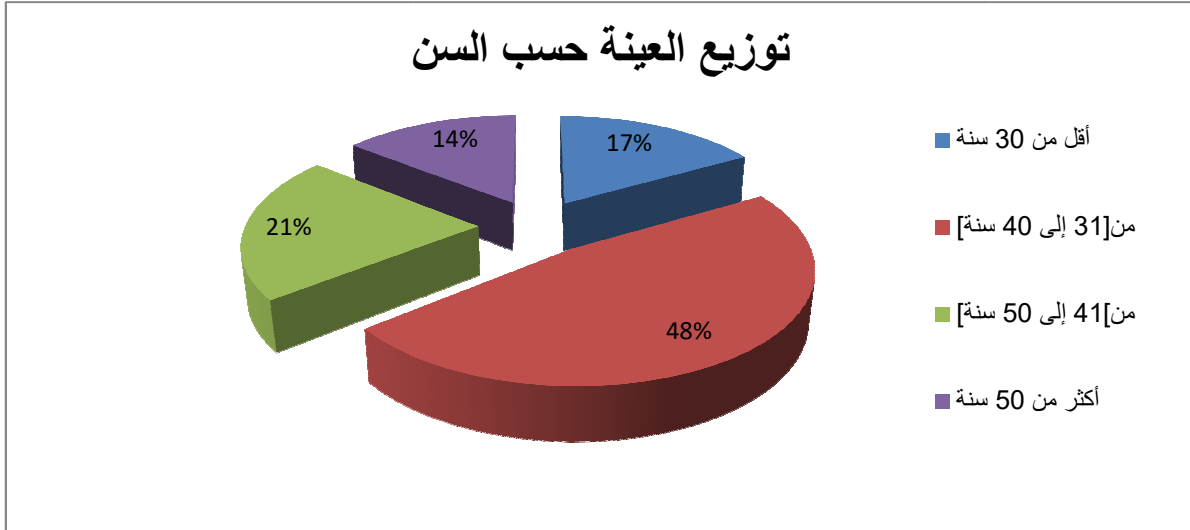
حسب الجدول و الشكل أعلاه يتبين أن نسبة 59.5 % من الموظفين المستجوبين كانوا ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 40.5%، ويرجع سبب انخفاض نسبة المستجوبين من الإناث لانشغالات خاصة.

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب السن

السن :	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	7	16.7%
من [31 إلى 40 سنة]	20	47.6%
من [41 إلى 50 سنة]	9	21.4%
أكثر من 50 سنة	6	14.3%
المجموع	42	100%

المصدر : من إعداد الباحثين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب السن

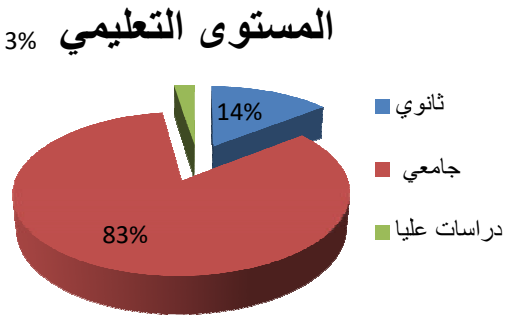


المصدر : من إعداد الباحثين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

أظهرت النتائج المدونة في الجدول و الشكل أعلاه، من أفراد العينة المستجوبة كانت أعمارهم من بين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة ومنه نستخلص أن أغلبية الموظفين المستجوبين من فئة الشباب.

الشكل رقم (3-5): العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي :	تكرارات	النسب المئوية
ثانوي	6	14.3%
جامعي	35	83.3%
دراسات عليا	1	2.4%
المجموع	42	100%

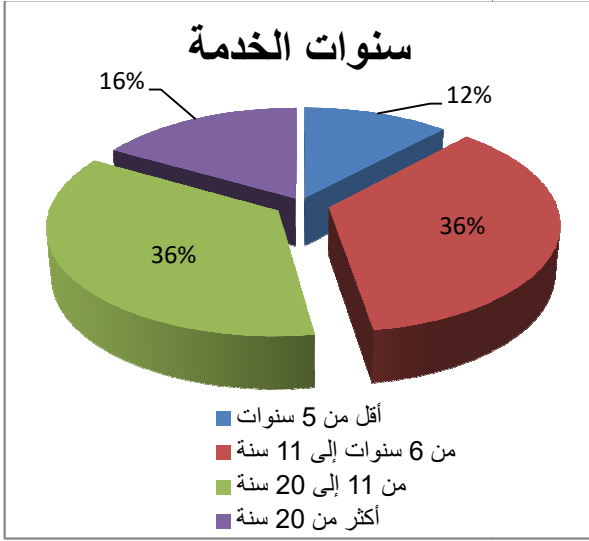
المصدر : من إعداد الباحثين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة المستجوبة هو المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة 83.3% ويليهما المستوى الثانوي 14.3%، أما مستوى الدراسات العليا وهي أقل نسبة. 2.4%

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة:	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	5	11.9%
من 6 سنة إلى 11 سنوات	15	35.7%
من 11 إلى 20 سنة	15	35.7%
أكثر من 20 سنة	7	16.7%
المجموع	42	100%

الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

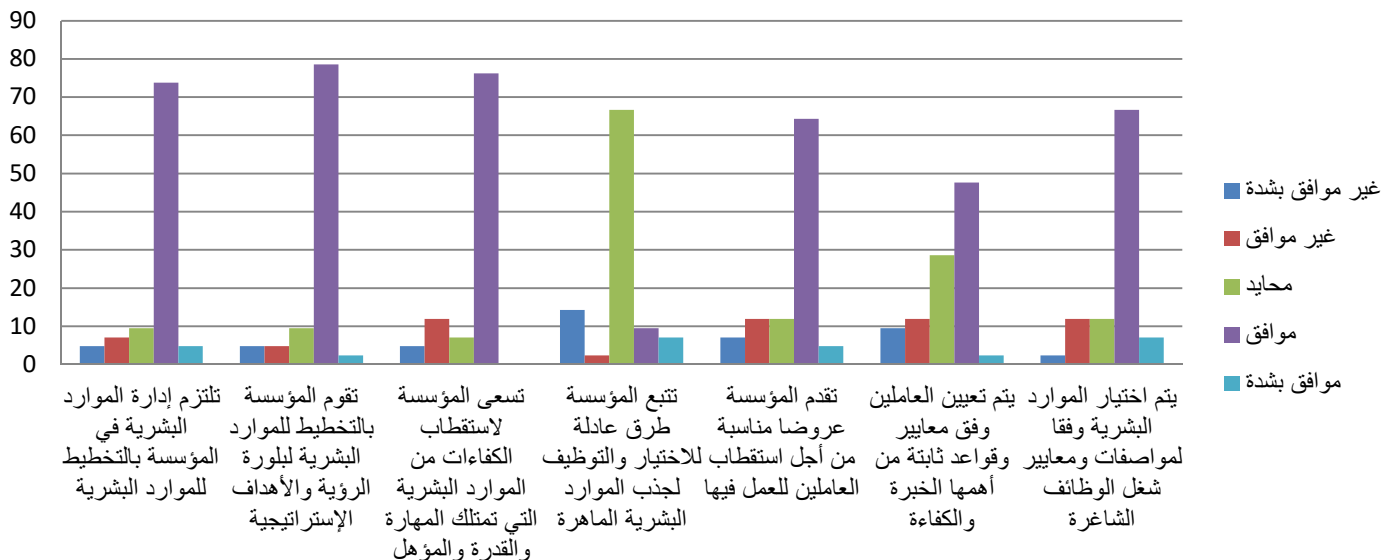
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن سنوات الخدمة (الخبرة) كانت تساوي النسب بين فئة (من 6 سنوات إلى 11 سنة) و (11 إلى 20 سنة) أي بنسبة 35.7% يليها نسبة الفئة الرابعة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 16.7% أما النسبة الأخيرة كانت فئة (أقل من 5 سنوات) بالنسبة 11.9%.

الجدول رقم (3-6): الإحصاءات الوصفية الخاصة بعدة متغيرات وتشمل كل من تخطيط واستقطاب المورد البشري.

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ
1	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية	2	31	4	3	2	3.67	0.874	0.870
		4.8	73.8	9.5	7.1	4.8			
2	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية	1	33	4	2	2	3.69	0.81	
		2.4	78.6	9.5	4.8	4.8			
3	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل	0	32	3	5	2	3.55	0.889	
		0.00	76.2	7.1	11.9	4.8			
4	تتبع المؤسسة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة	3	4	28	1	6	2.93	0.997	
		7.1	9.5	66.7	2.4	14.3			
5	تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	2	27	5	5	3	3.48	1.018	
		4.8	64.3	11.9	11.9	7.1			
6	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	1	20	12	5	4	3.21	1.025	
		2.4	47.6	28.6	11.9	9.5			
7	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	3	28	5	5	1	3.64	0.879	
		7.1	66.7	11.9	11.9	2.4			
المجموع							3.45	1.85	

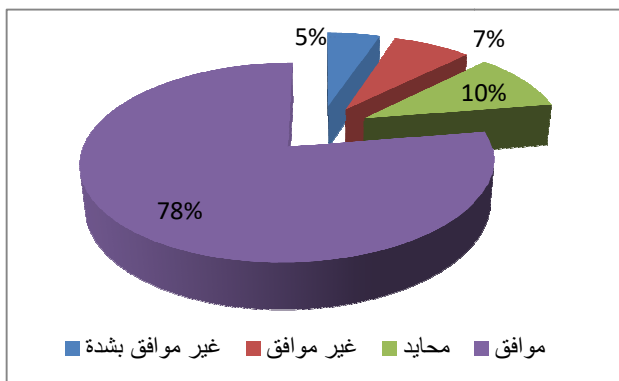
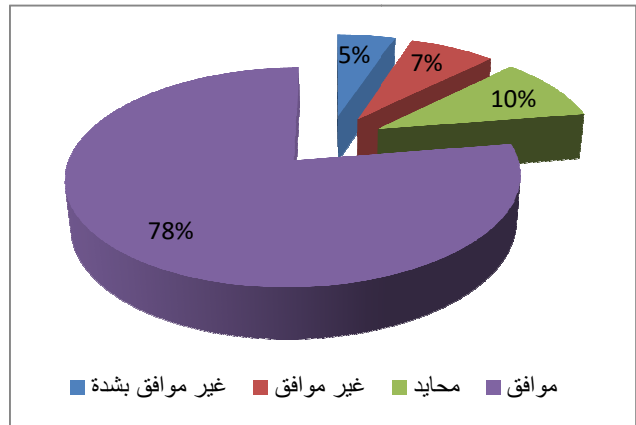
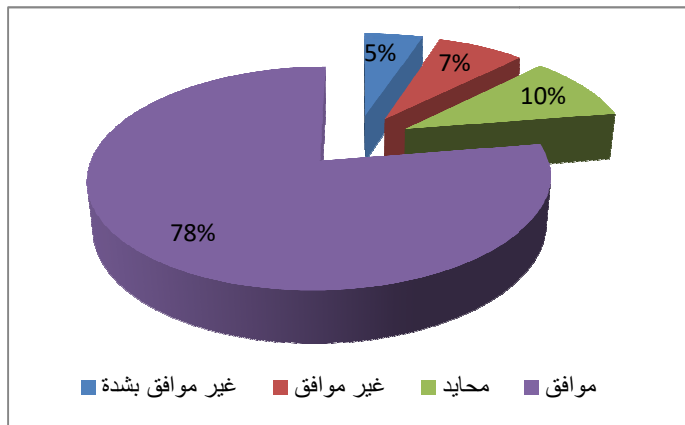
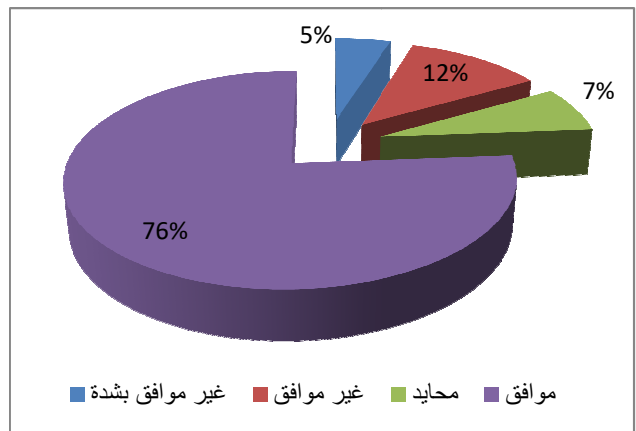
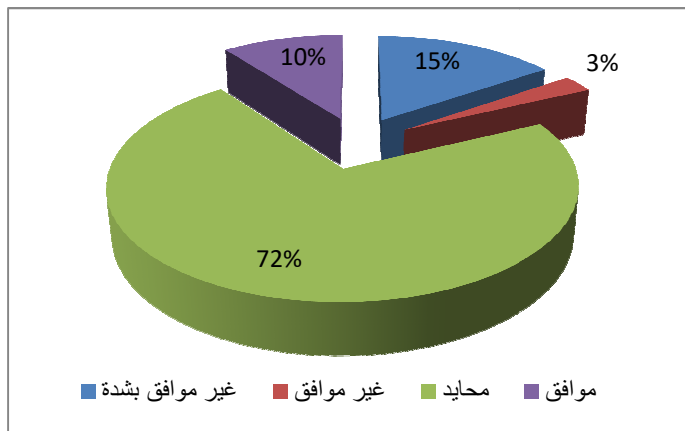
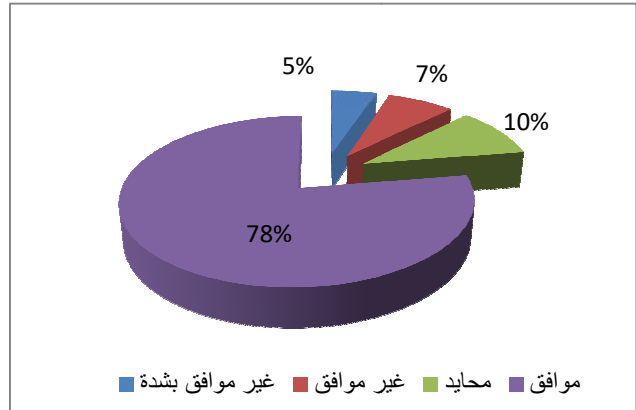
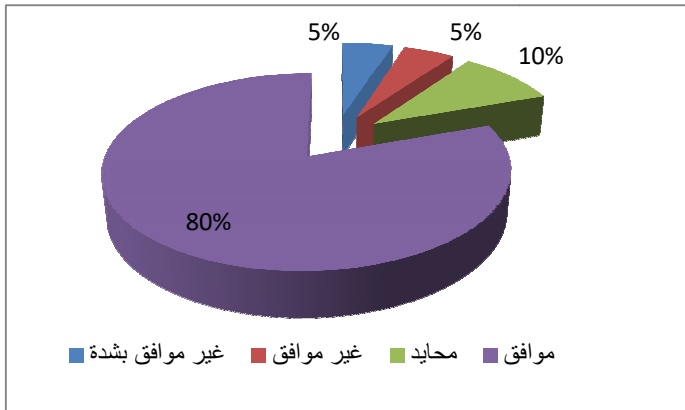
الشكل رقم (3-7): تخطيط واستقطاب المورد البشري.

تخطيط واستقطاب المورد البشري



المصدر : من إعداد الباحثين إستناداً إلى نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم (3-8): الإحصاءات الوصفية الخاصة بعدة متغيرات وتشمل كل من تخطيط واستقطاب المورد البشري.



المصدر : من إعداد الباحثين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية تابع الشكل رقم (3-11)

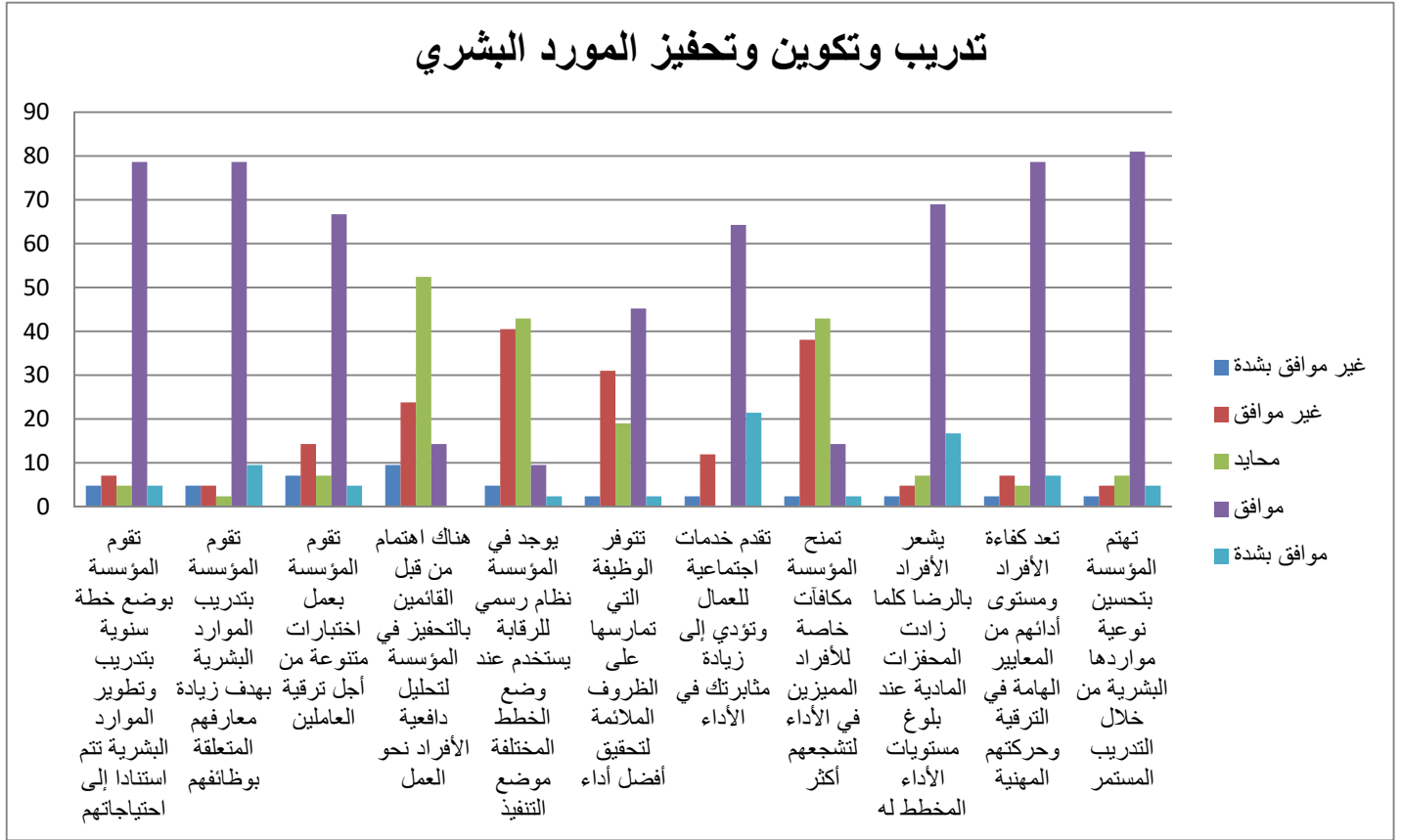
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنه توجد استجابة واضحة لما تقوم به المؤسسة من تخطيط للموارد البشرية من أجل بلورة الرؤية والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المرجوة التي كانت محصورة في سؤال الثاني حيث كانت الإجابة بموافق بالنسبة 78.6 % وكانت نسبة [4.8%، 9.5%، 7.1%، 4.8%] على التوالي محايد وغير موافق وغير موافق بشدة.

متوسط حسابي عام 3.45 ومعامل ألفا كرونباخ 0.87 وهذا يعني على وجود توافق في عينة الدراسة ومنه نستنتج أنه توجد استجابة واضحة لما تقوم به المؤسسة من تخطيط لمواردها البشرية من أجل الوصول وبلورة الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

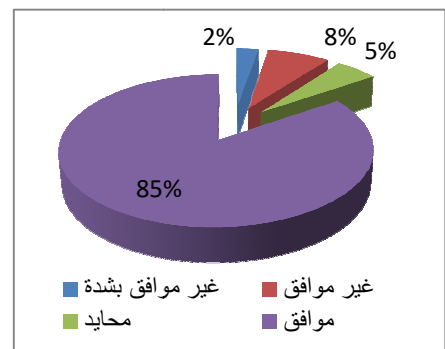
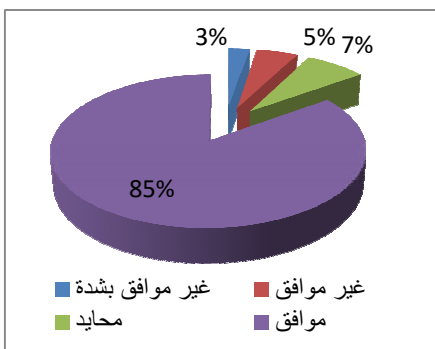
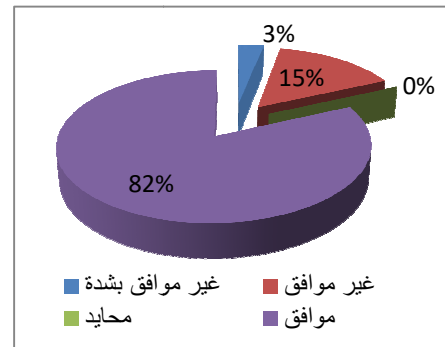
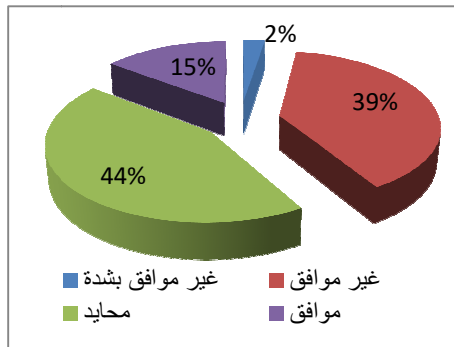
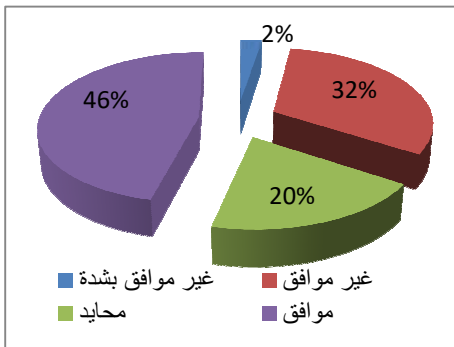
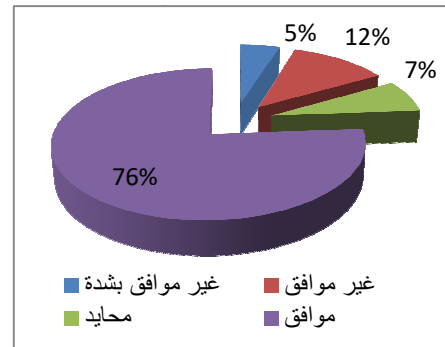
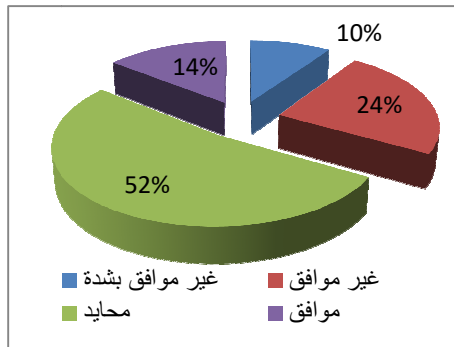
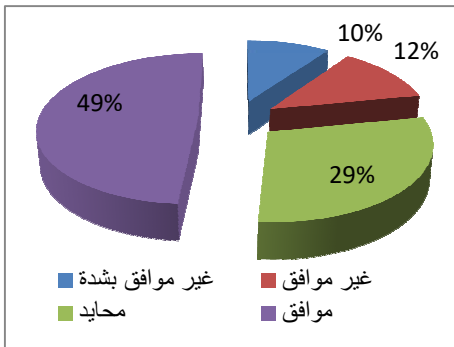
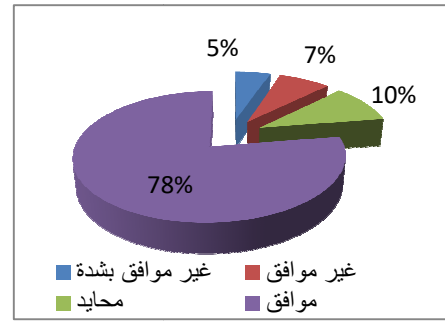
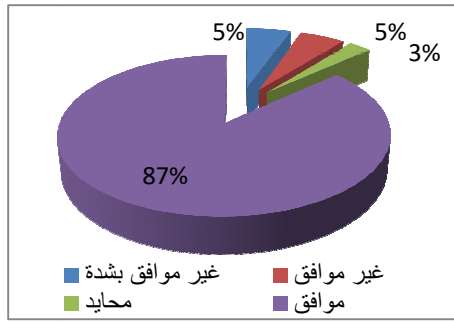
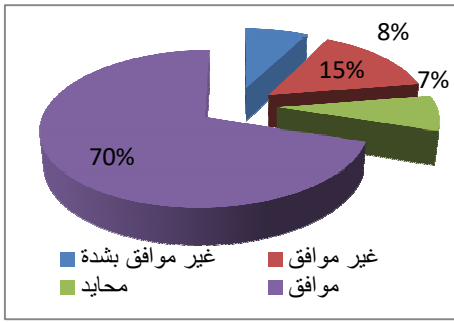
الجدول رقم (3-7): الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري.

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ	
0.870	1	2	33	2	3	2	3.71	0.864		
		4.8	78.6	4.8	7.1	4.8				
	2	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	4	33	1	2	2	3.83		0.853
			9.5	78.6	2.4	4.8	4.8			
	3	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين	2	28	3	6	3	3.48		1.042
			4.8	66.7	7.1	14.3	7.1			
	4	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل	0	6	22	10	4	2.71		0.835
			0.00	14.3	52.4	23.8	9.5			
	5	يوجد في المؤسسة نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ	1	4	18	17	2	2.64		0.821
			2.4	9.5	42.9	40.5	4.8			
	6	توفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	1	19	8	13	1	3.14		0.977
2.4			45.2	19	31	2.4				
7	تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي إلى زيادة مثابرتك في الأداء	9	27	0	5	1	3.90	0.958		
		21.4	64.3	0.0	11.9	2.4				
8	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	1	6	18	16	1	2.76	0.821		
		2.4	14.3	42.9	38.1	2.4				
9	يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط له	7	29	3	2	1	3.93	0.808		
		16.7	69	7.1	4.8	2.4				
10	تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية وحركتهم المهنية	3	33	2	3	1	3.81	0.773		
		7.1	78.6	4.8	7.1	2.4				
11	تتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	2	34	3	2	1	3.81	0.707		
		4.8	81.0	7.1	4.8	2.4				
	المجموع						3.42	0.86		

الشكل رقم (3-9): الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري



الشكل رقم (3-10): الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري لكل عينة مرتبة على التوالي



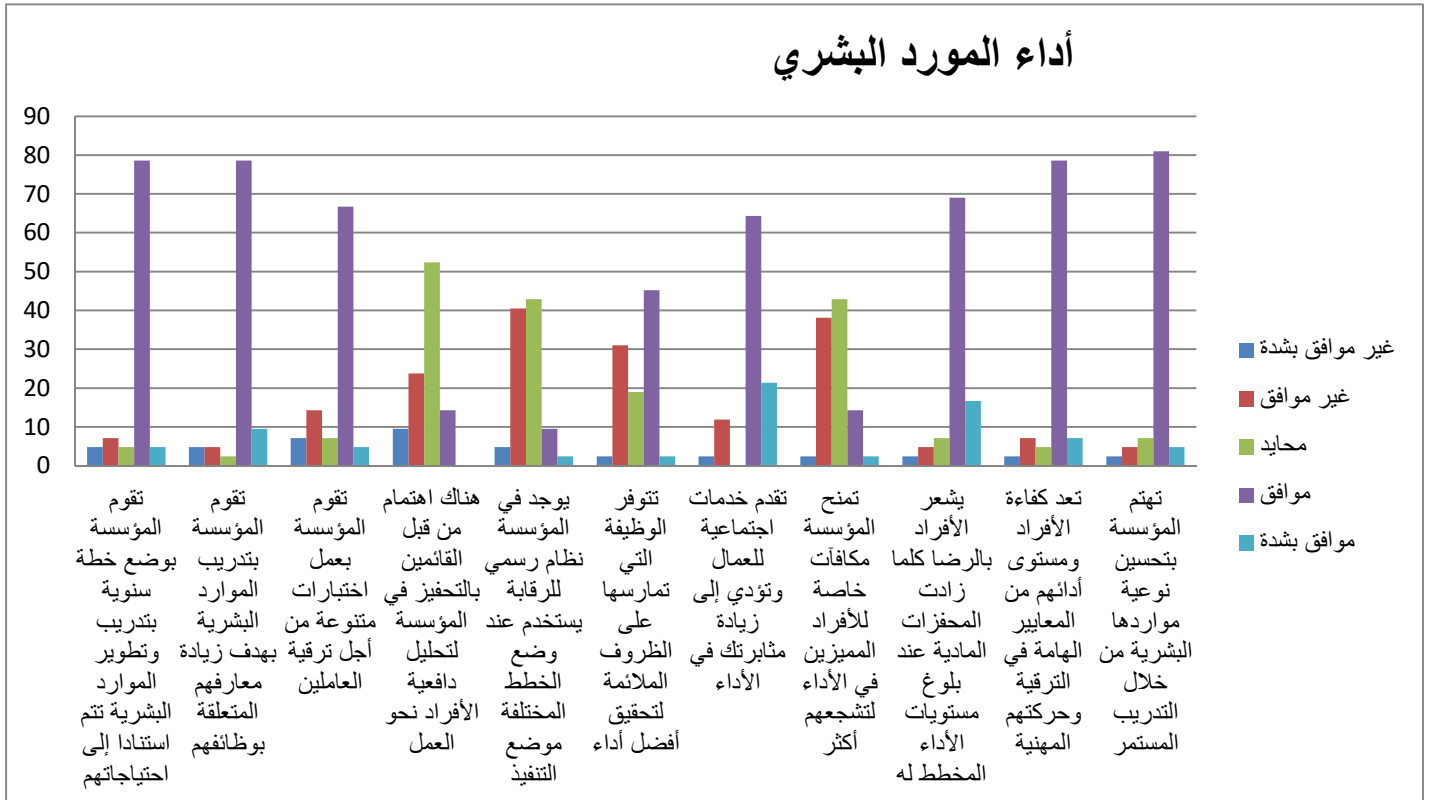
المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تهتم بتحسين نوعية مواردها البشرية وذلك من خلال التدريب و التكوين المستمر والذي طرح في السؤال رقم 11 بالنسبة 81% وهذا ما يعكس أهمية التكوين والتدريب للعنصر البشري حيث كانت الإجابة بموافق بالنسبة 81% كما تليها النسبة التالية [2.4%، 4.8%، 7.1%، 4.8%] على التوالي غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق بشدة .ومنه نستنتج أن هنالك أهمية بالغة لما يتطلبه الموظف من تكوين وتدريب وتحفيز من أجل تقديم أحسن خدمة وأداء للمؤسسة.

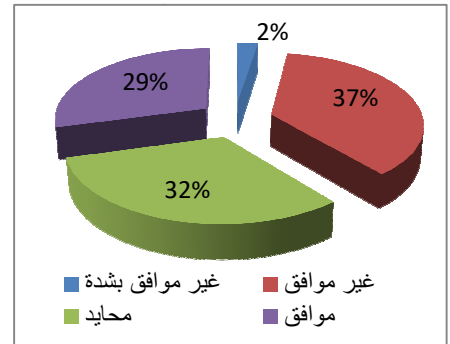
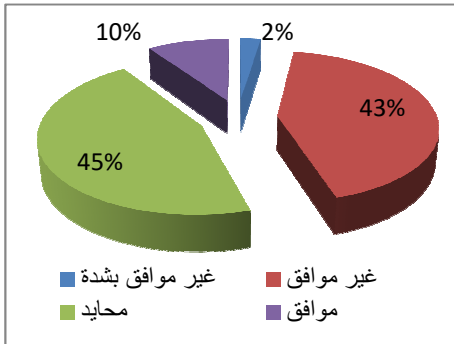
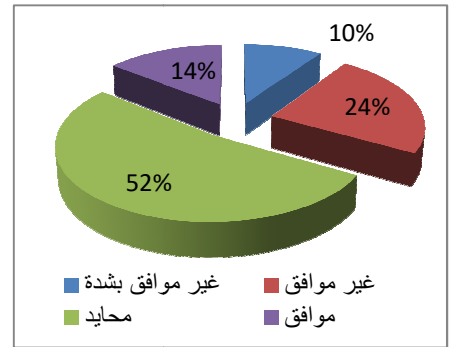
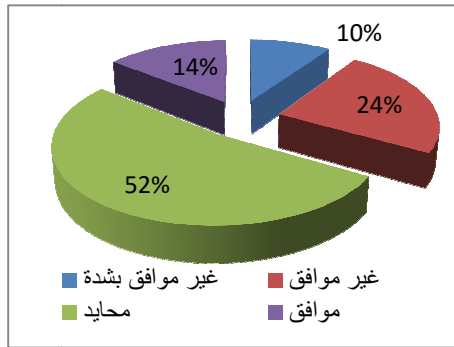
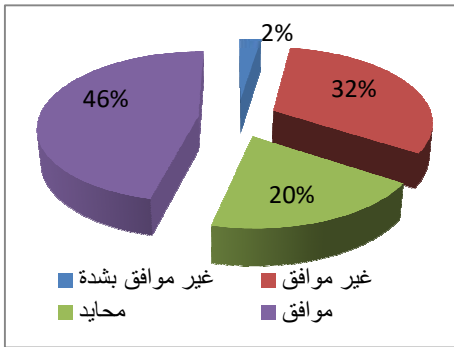
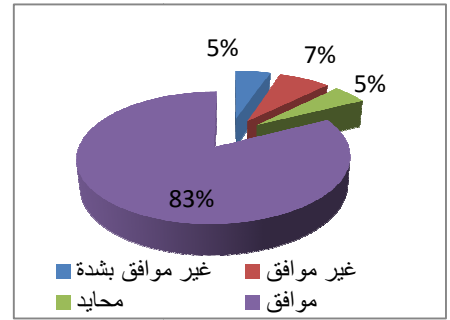
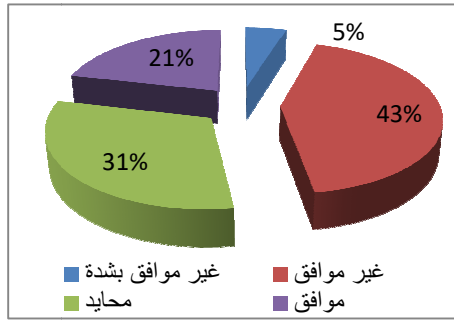
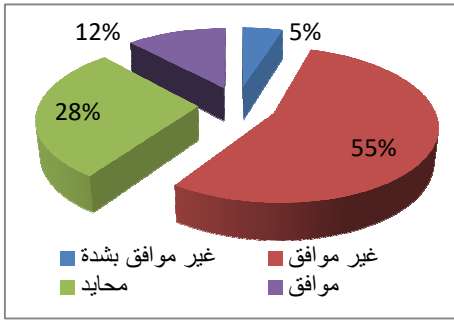
الجدول رقم (3-8): الإحصاءات الوصفية المتضمنة أداء المورد البشري.

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ	
1	تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء	1	13	20	9	0	2.88	0.772	0.870	
		2.4	28.6	47.6	21.4	0.00				
2	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل أوجه القصور	2	18	13	9	0	2.69	0.869		
		4.8	42.9	31.0	21.4	0.00				
3	هناك نظام تقييم أداء بمؤسستكم	2	23	12	5	0	2.48	0.773		
		4.8	54.8	28.6	11.9	0.00				
4	ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة	2	24	12	4	0	2.43	0.737		
		4.8	57.1	28.6	9.5	0.00				
5	أنت راض عن تقييم أدائك	3	21	11	4	3	2.60	1.014		
		7.1	50	26.2	9.5	7.1				
6	استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة	4	20	11	7	0	2.50	0.890		
		9.5	47.6	26.2	16.7	0.00				
7	يتم تحسين أدائكم في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم	1	15	13	12	1	2.93	0.921		
		2.4	35.7	31	28.6	2.4				
8	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في المؤسسة	1	18	19	4	0	2.62	0.697		
		2.4	42.9	45.2	9.5	0.00				
المجموع								2.64	0.834	

الشكل رقم (3-11): الإحصاءات الوصفية المتضمنة أداء المورد البشري



الشكل رقم (3- 12): الإحصاءات الوصفية المتضمنة تدريب وتكوين وتحفيز المورد البشري لكل عينة مرتبة على التوالي



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية

يبين الجدول السابق أن أعلى نسبة لإجابات الموظفين على الأسئلة التي تخص عنصر الأداء كانت عند السؤال رقم (04) والذي يدور حول نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة حيث بلغت [57.10%] بغير موافق وهذا ما يعكس عدم اهتمام المؤسسة بنظام تقييم الأداء أو بالأحرى انعدامه. أما بالنسبة للسؤال الثامن (08) والمتعلق بمعالجة معايير تقييم الأداء من اجل تطوير عمل الموظفين في المؤسسة بلغت نسبة 42.9% بغير موافق وهذا ينجر عنه اللامركزية في تقييم الأداء لدى القائمين في هذا المجال.

مما ينعكس سلبا على تحسين مستوى العاملين وإعطاء نظرة إستراتيجية مستقبلية لتقديم أداء أحسن للمؤسسة.

الجدول رقم (3-9): ملخص النتائج النهائية للإستبيان الموجه للمستخدمين :

0.75	قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين
0.76	معامل الارتباط الإجمالي ألفا كرونباخ
0.05	مستوى الخطأ
42	حجم العينة

حساب معامل الارتباط

معامل ارتباط بيرسون ملائم لقياس الارتباط الخطي بين متغيرين كميين.

تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين -1 و $+1$ أي أن $-1 < R < +1$

بحيث يتم الحكم على قوة العلاقة الخطية بالنظر للقيمة المطلقة لمعامل ارتباط بيرسون (R) فكلما

اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود علاقة قوية. 0.76 كنتيجة إذن طردي قوية.

ويتم الحكم على اتجاه العلاقة من خلال إشارة معامل بيرسون، فإشارة الموجبة تعني علاقة طردية

والإشارة السالبة تعني علاقة عكسية.

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

و لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضيات الفرعية، إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية كما

يلي:

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة.

حيث نقوم باختيار كل جزئ منها على حدى، ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل

جزء:

أولا: فرضية العدم (الصفريية) (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة

تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

و عند إجراء الاختبار يمكننا الاعتماد على درجة sig المحصل عليها من خلال برنامج SPSS والتي تكون كما يلي:

الجدول رقم (3-10): تأكيد صحة الفرض أو نفيه من خلال مستوى الدلالة

الفرضية	H_0	H_1
نتيجة sig او مستوى دلالة الاختبار	sig المحصل عليها أكبر من درجة الثقة المحددة أو أكبر من 0,05 المحددة افتراضيا	sig المحصل عليها أصغر من درجة الثقة المحددة أو أصغر من 0,05 المحددة افتراضيا
	$0,05 < sig$	$sig < 0,05$
القرار	قبول الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

المصدر: جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، متاح على الخط <<https://sites.google.com/site/chaouanjamal/>>، تاريخ الاطلاع جوان 2019.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية	30,660	41	,000	3,452	3,22	3,68
تدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية	33,043	41	,000	3,431	3,22	3,64
آلية تقييم الأداء	28,279	41	,000	2,640	2,45	2,83

■ تنص الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 : تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية له دور في تعزيز الأداء.

H_1 : تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية ليس دور في تعزيز الأداء.

الجدول رقم (3-11): قيمة t تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية في تعزيز الاداء.

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
تخطيط واستقطاب الموارد البشرية	30.660	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 30.660، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و منه نرفض الفرضية الأساسية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني أن تخطيط واستقطاب الموارد البشرية يلعب دور أساسي في تعزيز الأداء.

■ اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : تدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية له دور في تعزيز الأداء.

H_1 : تدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية ليس له دور في تعزيز الأداء.

الجدول رقم (3-12): قيمة t دور النمط الاقتصادي في تعزيز الأداء.

العامل	قيمة T	مستوى دلالة الاختبار
تدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية	33.043	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت قيمتها 33.043، كما أن مستوى دلالة الاختبار يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و منه نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن للنمط الاقتصادي دور في تعزيز التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض نتائج الاستبيان توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- معظم الموظفين في المؤسسة يقرون بالتزام الإدارة بتخطيط الموارد البشرية وذلك من اجل بلورة الأهداف الإستراتيجية؛
- تسعى المؤسسة في استقطاب الكفاءات التي تملك القدرة والمؤهل من موارد بشرية؛
- تقوم المؤسسة بموضع خطة سنوية بتدريب وتطوير الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم؛
- يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية من أجل بلوغ مستويات الأداء المخطط له؛
- أما بالنسبة لتقييم الأداء نلاحظ ضعف وغياب تام لنظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة وكذا عدم تقييم نتائج التدريب وتقديم حلول لأوجه القصور لاستدراك النقائص.

مدخل:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة وأهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر، إن تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي.

ونتيجة لذلك تم صياغة إشكالية هذه الدراسة التي تتمحور حول موضوع " تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية"، وتمت معالجة هذه الإشكالية من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث تناولت الفصول النظرية مختلف المفاهيم التي كتبت حول تخطيط الموارد البشرية وكذا أداء المؤسسة، والفصل التطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

ومن خلال تحليل الموضوع تم التوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي وصياغة بعض الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى اقتراح آفاق لدراسات مستقبلية.

اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة لاسيما التطبيقية منها: تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

- **فرضيات الجانب النظري:** يعتبر كل من التوظيف والتكوين والتدريب والتحفيز من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء في المؤسسة، تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث أنه قصد تحقيق هدف المؤسسة وتحسين أدائها في ظل محيط تسوده منافسة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في ذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تشرف عليها والتي من أهمها عملية التوظيف والتكوين والتدريب والتحفيز النجاح، أيضاً هذا وقد دعم نتائج الجانب التطبيقي جزاءً من ذلك وأثبت صحته.

***فرضيات الجانب التطبيقي:** تعتبر هذه الفرضية محققة جزئياً حيث من خلال الدراسة وتحليل مختلف المعطيات المحصل عليها في المؤسسة استنتجنا بأن هذه الأخيرة بعيدة نوعاً ما في كونها تعتبر الموارد البشرية شريك مهم في عملية تحسين الأداء، ذلك من خلال اكتشاف جانب تقييم الأداء ضعيف إلى حد ما لا يحفز المورد البشري لدرجة اهتمامه في تحسين أداء المؤسسة، ويبقى التكوين، التدريب والتحفيز هو الوحيد الذي يرغم هذا المورد على العمل في تحسين الأداء وعليه فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة وفاعلية تخطيط الموارد البشرية في اتصالات الجزائر وأدائها المؤسسي.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا هذه والتي هدفنا من خلالها إلى محاولة الوصول إلى طبيعة العلاقة بين عملية تخطيط المورد البشري وأداء المؤسسة الاقتصادية إلى النتائج التالية:

1. يعتبر المورد البشري من القدرات الإستراتيجية التي تعول المؤسسة في مجابهة مختلف التهديدات .
2. لكي تؤدي وظيفة الموارد البشرية دورها على أكمل وجه يجب تحديد مركزها ومكانتها التنظيمية في هيكل المؤسسة ككل
3. تعمل عملية تخطيط الموارد البشرية على تقدير احتياجات المؤسسة من المورد البشري من حيث العدد ونوعية المهارة المطلوبة لتعزيز أدائها.
4. تساهم عملية تخطيط المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتقنية للمؤسسة الأمر الذي يرفع من فعالية أدائها.
5. تمر عملية تقييم الأداء بأربعة مراحل رئيسية تتمثل أساساً في جمع مختلف البيانات والمعلومات، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وأخيراً تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط وتقويتها.

6. للرفع من كفاءة عملية تخطيط المورد البشري يجب اعتماد خطة محكمة فيما يتعلق بكل من التكوين والتدريب وتحفيزها من خلال تحسين مختلف أنواع الأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر وتوفير بيئة عمل ملائمة وفتح باب الإبداع والابتكار.

1. الاقتراحات والتوصيات: بناء على نتائج الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات

✓ ضرورة إعادة تنظيم ومراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية مما يضمن استقلاليتها وموضوعيتها وكفاءة وفعالية عمليتها لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الاستفادة بقدر ما يمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين مراجع الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وكذا هيئة الشؤون الاجتماعية من نقابة العمال ولجنة المشاركة مما يحقق الأهداف المرسومة.

✓ ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي لإدارة وظيفة الموارد البشرية.

✓ وضع إطار تنظيمي وقانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة.

✓ إشراك مختلف الفئات التنظيمية سواء الدنيا أو العليا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة وهذا من خلال المقابلة لتحديد الأهداف، ومحاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى أهدافها.

✓ إعلام وتحسيس الموظفين والخاضعين لعملية التقييم بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية لتطبيق هذا النظام.

✓ يجب على نظام التقييم أن يقوم على مقابلات شخصية لتقييم الأداء يتم فيها إعلام الموظف بنتائج وتقييم أدائه، وعدم الاكتفاء بإدراج نقطة التقييم في كشف الراتب.

آفاق الدراسة: من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها يمكن من خلال هذا البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة من موضوع البحث ونذكر منها:

- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء.
- مساهمة المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية.

- سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بالمؤسسة.
- أثر رأس المال الفكري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- مراجعة تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحسين سياسة التوظيف.
- مساهمة مراجعة تسيير الموارد البشرية في تقييم الأداء.
- دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تحسين سياسة التكوين والتدريب.
- تحسين الأداء من خلال عملية التوظيف الناجحة واستقطاب الكفاءات.
- دور مراجعة تسيير الموارد البشرية في تعزيز الثقة والمصداقية.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، سنة 2007.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2001.
3. أسامة كامل ومُجد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة، البحرين، سنة 2006.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
5. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
6. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، سنة 2003.
7. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، سنة 2004.
8. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت- لبنان، سنة 1997.
9. حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان- الأردن، سنة 2011.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، سنة 2002.
11. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
12. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، سنة 2007.
13. راوية مُجد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة 1999.
14. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2004.
15. سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2006.
16. ظاهرة محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع:

17. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 1997.
18. عثمان مُجّد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006.
19. علي عزمي، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل، دار الفجر، القاهرة- مصر، سنة 2007.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2005.
21. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2008.
22. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2009.
23. مُجّد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2007.
24. مُجّد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.
25. مُجّد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، سنة 2014.
26. مُجّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2004.
27. مُجّد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم السلطان، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم الأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة- ليبيا، سنة 2003.
28. مُجّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، سنة 2015.
29. مدحت مُجّد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، سنة 2007.
30. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، سنة 2010.
31. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 1999.
32. وائل مُجّد، طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، سنة 2009.

قائمة المراجع:

33. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر الجديدة، القاهرة- مصر، سنة 2006.

➤ المجالات:

1. أجد محمد عبد الله، مجلة جامعة التنمية البشرية، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء.
 2. خان أحلام، أبحاث اقتصادية وإدارية، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز الموارد البشرية، جامعة بسكرة- الجزائر، سنة 2012.
 3. السعيد بريش، نعيمة يجاوي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، جامعة عنابة، سنة 2012.
 4. الشيخ الداوي، مجلة الباحث، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، سنة 2010.
 5. عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، جامعة محمد خيضر- بسكرة، سنة 2001.
- ### ➤ الرسائل الجامعية:
1. إياد علي الدنجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سنة 2011.
 2. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، سنة 2015.
 3. عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة كليمنتس العالمية، سنة 2009.
 4. علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، سنة 2013.
 5. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2015.
 6. كامل أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، سنة 2015.

قائمة المراجع:

7. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة، سنة 2015.
8. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2010.
9. حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009.
10. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، سنة 2014.
11. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012.
12. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، سنة 2011.
13. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، سنة 2012.
14. مراس عبد القادر، الشيخ مُجَّد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان، سنة 2016.
15. أحمد حُمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي- تبسة، سنة 2016.

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة/ وبعد...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان " تخطيط الموارد البشرية كآلية لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية" قمنا بتصميم هذه القائمة الاستقصائية الموجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، والتي نتشرف بوضعها بين يديكم فالرجاء التفضل بالتعاون معنا في إجراء هذه الدراسة والإجابة بصدق على ما يتعلق بها وإبراز آرائكم واهتماماتكم التي يمكن أن تساهم في خدمة موضوعنا. وأحييكم علما أن كل ما تدلون به سيتم التعامل معه في إطار علمي ولن يستخدم إلا في حدود هذه الدراسة الميدانية وفي الأخير نشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس السؤال.

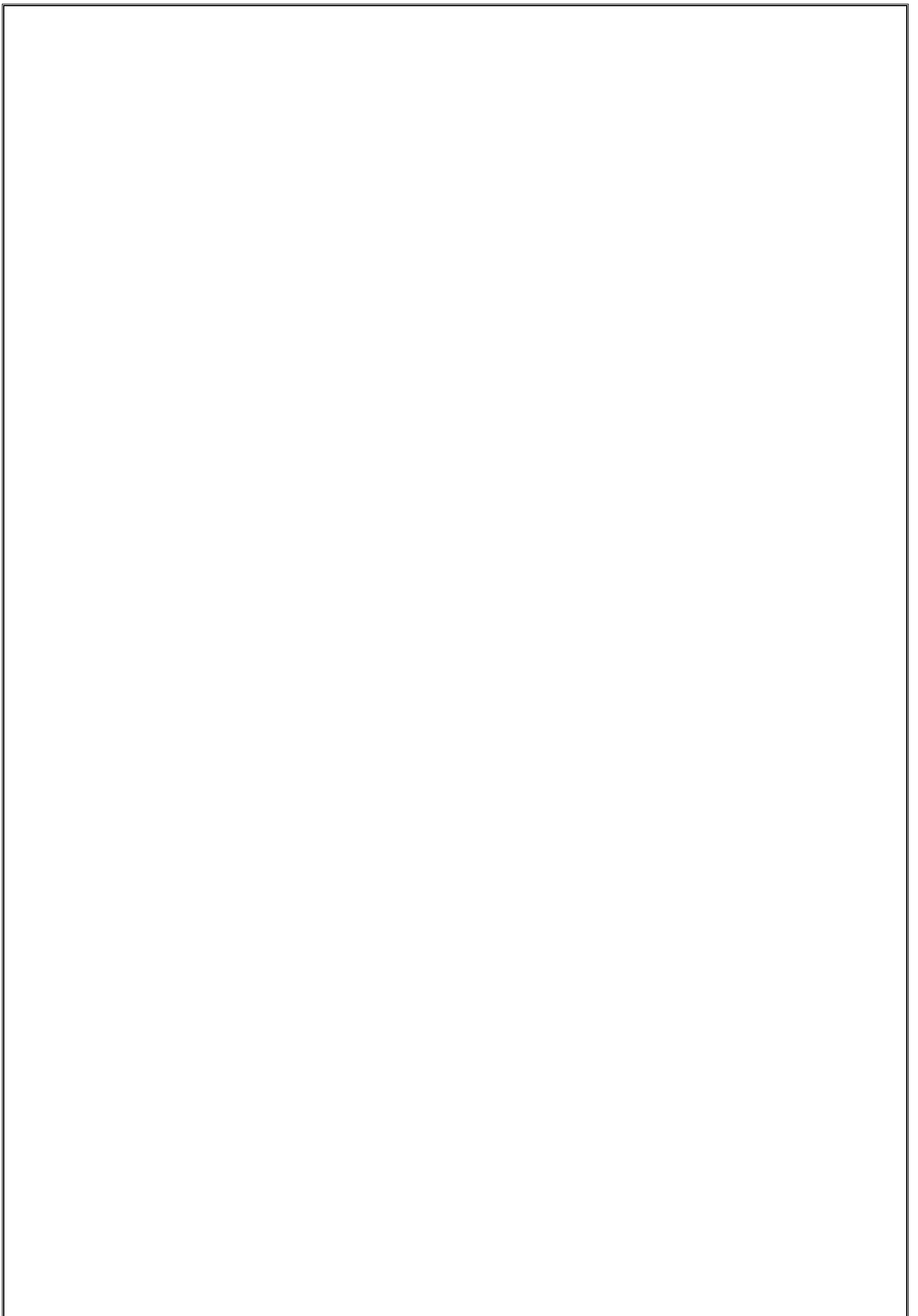
البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية				
7	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية				
8	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل				
9	تتبع المؤسسة طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة				
10	تقدم المؤسسة عروضاً مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها				
11	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة				
12	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة				
13	تقوم المؤسسة بوضع خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية تتم استناداً إلى احتياجاتهم				
14	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم				
15	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين				
	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية				

					الأفراد نحو العمل	16
					يوجد في المؤسسة نظام رسمي للرقابة يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ	17
المحور الثاني: الأداء المؤسسي						
					تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	18
					تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي إلى زيادة متابرتك في الأداء	19
					تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر	20
					يشعر الأفراد بالرضا كلما زادت المحفزات المادية عند بلوغ مستويات الأداء المخطط له	21
					تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية وحركتهم المهنية	22
					تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	23
					تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء	24
					تقوم المؤسسة بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل أوجه القصور	25
					هناك نظام تقييم أداء بمؤسستكم	26
					ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة	27
					أنت راض عن تقييم أدائك	28
					استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة	29
					يتم تحسين أدائكم في حالة معرفة نقاط الضعف لديك	30
					يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين في المؤسسة	31



المفصل الأول

تخطيط الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

تعزيز أداء المؤسسة

الاقتصادية

الفصل الثالث:

دراسة حالة اتصالات الجزائر

لولاية تيارت

الخاتمة

الملاحق

المقدمة

فصل رسا

المصادر والمراجع