



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاتمام متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم
التسيير تخصص : إدارة أعمال
بعنوان:

تقييم أداء الموارد البشرية كآلية لترشيد عملية اتخاذ القرار
الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة مؤسسة نפטال-بتيارت-

الأستاذة المشرفة

د. زيتوني هوارية

من إعداد الطالبين :

بوهادي أسامة

بوهني عبد الرحمان إلياس

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر أ	نجاح عائشة
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر ب	زيتوني هوارية
مناقشا	أستاذ محاضر أ	كلاخي لطيفة
مناقشا	أستاذ مساعد أ	جيلالي خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/06

السنة الجامعية: 2022/2021

الملخص :

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تقييم أداء الموارد البشرية في ترشيد عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نافطال، بحيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية روتينية ومستمرة في المؤسسة كما أن لها أثر كبير على أهداف والنتائج المحققة فيها ولا تتم هذه العملية إلا بوجود عامل كفي وهو العامل البشري الذي يتميز بخصائص وميزات معينة تمكنه من إتخاذ القرار السليم والمناسب الذي يعكس في الأخير أدائها ودرجة تحقيقها لأهدافها. توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نافطال تتسم بالمركزية. حيث تعمل مؤسسة نافطال على تفعيل مشاركة عاملها في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على المبادرة من خلال وضع لقاءات أو اجتماعات دورية مع العاملين وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، اتخاذ القرار، القرار السليم.

Abstract:

The economic institution has known a remarkable development from a cell of production to become a center for decision-making. This development was accompanied by the emergence of new jobs and departments that had no importance in the reality of the institution before, thus occupying an important position in recent years and coming in the forefront of these jobs is the human resource function that is entrusted. It has a pivotal and strategic role in the economic institution, as it is concerned with the individual, the most important element and the main determinant of its success and development.

This study aims to study the performance evaluation of human resources in rationalizing the decision-making process in the Naftal Corporation, so that the decision-making process is considered a routine and continuous process in the institution and has a significant impact on the objectives and results achieved in it. It is characterized by certain characteristics and features that enable it to take the right and appropriate decision that ultimately reflects its performance and the degree of achievement of its objectives.

The study concluded that the decision-making process in the Naftal Foundation is centralized. The Naftal Corporation works on activating the participation of its employees in decision-making and encouraging them to take the initiative by setting up periodic meetings or meetings with employees in order to raise the level of their job satisfaction and thus improve their job performance and achieve the goals of the institution with a high degree of efficiency and effectiveness.

Keywords: human resources, performance of human resources, decision-making, sound decision

الشكر



بسم الله مالك الكون و العباد الذي انعم علينا بنعمة الحياة، و زينها
بزينة العقل و الصحة، و أعاننا على إتمام هذا العمل
المتواضع، نحمده و نشكر كثيرا.

و بعد الشكر العام يتنازع في نفوسنا تقديرا و شكرا خاص لمن
جعلهم الله أعوانا لنا فغمرونا بكل معاني العون و على رأسهم
أستاذنا المشرفة "**زيتوني هوارية**" بإشرافه على هذه المذكرة و
على مجهوداته و سعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا أن نشكر السادة الأساتذة و اللذين لم ييخلوا علينا
بتوجيهاتهم القيمة و مساعداتهم المختلفة.

إلى كل من ساعدنا ببسمة تلتها نسمة تعيد لنا الحياة في كل لحظة
زادها دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة.



إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وصانا بهما الرحمان
بالإحسان إلى من قرنت طاعتها بطاعة خالقي إلى والداي
العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما
والى عائلتي كل أفراد عائلتي وإخوتي و إلى كل أقاربي و
أصدقائي دون نسيان زملائي في الدراسة والى كل من أفادنا خلال
فترة التكوين بعلمه ومعرفته.

بوهادي أسامة



إهداء



إلى والدي العزيزين حفظهما الله وأطال لنا الله في عمرهما
و إلى جميع الإخوة والأخوات، وكذا جميع الأهل و الأقارب.
و إلى جميع الأصحاب و الرفقاء، بدون استثناء، و إلى كل
من يكون لي المحبة و التقدير.

إلى زملائي في الدراسة و فقههم الله جميعاً.
إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل و لو قدر بسيط من
المعرفة أساتذتي الكرام

بوهني عبد الرحمان إلياس



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الملخص
	شكر وعرهان
	الاهداء
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول و الاشكال
2	مقدمة
	الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول تقييم أداء الموارد البشرية
10	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
10	المطلب الاول: ماهية الأداء
13	المطلب الثاني: أهداف والعوامل المؤثرة عليه
16	المطلب الثالث: تقييم الأداء
19	المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية
19	المطلب الاول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
30	المطلب الاول: تعريف و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: آليات وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء للموارد البشرية ومشاكلها
	الفصل الثاني القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
45	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
45	المطلب الاول: تعريف وأهمية عملية اتخاذ القرار
47	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

51	المبحث الثاني: أنواع القرار ،تصنيف القرار وتنمية الموارد البشرية في صنعه
51	المطلب الاول: أنواع القرار
54	المطلب الثاني: تصنيف القرار
55	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية في صنع القرار
58	المبحث الثالث: الأساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار
58	المطلب الاول: لوحة القيادة
61	المطلب الثاني: القياس المقارن
64	المطلب الثالث : الابلاغ المالي
	الفصل الثالث: دراسة حالة لتقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفعال
71	المبحث الأول تقديم مؤسسة نفعال
71	المطلب الاول: التعريف بالشركة
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
75	المطلب الثالث : المهام و الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفعال
77	المبحث الثاني: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة
77	المطلب الاول: الصدق والثبات
78	المطلب الثاني: صف خصائص مجتمع الدراسة
80	المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة
84	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	المطلب الاول: اختبار الفرضية الأولى
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
88	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
96	خاتمة
99	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	نموذج "ماري هاينز" لمراحل تقييم أداء الموارد البشرية.	01-01
77	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.	01-03
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	02-03
81	تقييم أداء الموارد البشرية	03-03
83	تقييم اتخاذ القرار في المؤسسة	04-03
84	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	05-03
86	تحليل التباين الأحادي لأثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	06-03
87	تحليل مقارنات الأثر بين أداء الموارد البشرية وبين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	07-03
89	اختبار Kolmogorov-Smirnov	08-03
90	تحليل التباين الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير الجنس	09-03
91	تحليل التباين الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير سنوات الخبرة	10-03
93	تحليل التباين الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير المؤهل العلمي	11-03

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	01-03

مقدمة

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

إن عملية اتخاذ القرار هي وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه أو المعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم و المناسب.

وعملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكى يتسنى له اتخاذ قرارات فهو يبحث عن بديل مقبول في حدود المعلومات التي يستطيع الحصول عليها، فنجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار البديل المناسب من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ما يعطيهم الشعور بأهميتهم وتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم سمات العمل، لأنه عمل على تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتشجيع والتحفيز، والتقدير مما يرفع درجة الأداء، والتي بدورها ترفع درجة الرضا الوظيفي مما يجعل العامل منخرطا ومنهمكا في عمله بفاعلية.

فالأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء وشعورهم بأنهم يقومون بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحققون من خلاله طموحاتهم، ويستغلون قدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، ويتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمون إليه.

1- إشكالية البحث :

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

- ما المقصود بأداء الموارد البشرية ، عملية اتخاذ القرار ؟

- ما هي طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هو واقع تقييم الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات ؟

2- فرضيات الدراسة :

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى .: يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أداء الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة نفعال بتيارت.

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة نفعال بتيارت.

الفرضية الثالثة : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب)

3-أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية .

- الأسباب الموضوعية :

- محاولة إيضاح أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- الاهتمام المتزايد بأهمية أداء الموارد البشرية وأثره الكبير على المؤسسة الاقتصادية.

– الأسباب الذاتية :

- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوعين هامين هما القرارات و الموارد البشرية .
- الرغبة في التعرف أكثر على كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

4-أهمية البحث :

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

5-أهداف البحث :

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

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

6-حدود الدراسة :

تنقسم حدود الدراسة إلى :

– الحدود المكانية :

تتناول هذه الدراسة كحيز مكاني الجزائر وتحديدًا مدينة تيارت ، من خلال دراسة حالة لمؤسسة نفضال عن طريق معرفة تقييم لأداء مواردها البشرية وانعكاس ذلك على عملية اتخاذ القرار.

- الحدود الزمانية :

تم انجاز هذه الدراسة خلال شهر أفريل من سنة 2022 بحيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عمال مؤسسة نفضال ودراستها .

-7 المنهج المستخدم :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بكل أداء الموارد البشرية وكذا عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ومن ثم تحليل وضعية العلاقة بينهما ،أما الدراسة التطبيقية فقد قمنا بدراسة تحليلية لمؤسسة نفضال بولاية تيارت وذلك عن طريق الاتصال المباشر مع عينة الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم ثم اعادة جمعها وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي spss.24.0.

-8 الدراسات السابقة :

تعتبر هذه المذكرة تكملة لبعض الدراسات التي سبقتها والتي من بينها :
-يوسف عبد الرحمن ،تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية (دراسة حالة لوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بأم البواقي) ،مذكرة ماستر ،تخصص مالية وبنوك ،جامعة العربي بن مهيدي ،أم الوافي ،2014.

لقد كانت هذه الدراسة تعالج الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية ولقد كانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في مذكرته ما يلي :

- التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء؛
- يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات؛
- يساهم التدريب في تخفيض الحوادث وإصابات العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية نحو منظمة والحفاظ على مكانتها؛

-زادي أحمد ،بن يمينة خيرة ،تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز) ،مقال منشور في المجلة الاقتصادية ،العدد02 ،2020 .
لقد كانت هذه الدراسة تعالج الإشكالية التالية : هل يمكن اعتبار تقييم أداء الموارد البشرية من ضمن الآليات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة ؟ ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في مذكرته ما يلي :

- إن تقييم أداء الموارد البشرية جد مهم في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له.
- يساعد نظام تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالشركة على رفع كفاءة العاملين بشكل مستمر.
- الشركة تولي أهمية كبيرة بتطبيق ومتابعة نظام تقييم أداء الموارد البشرية.

9- صعوبات البحث :

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث فيما يلي :

- أحيانا نصادف الاجابة العشوائية على الاستبيان مع قبل عينة الدراسة وبالتالي أعدنا توزيع الاستمارة لأكثر من مرة لتكون أكثر مصداقية .

- عدم ترحيب بعض المؤسسات للطلبة وتصعيب بعض الأمور لإجراء الدراسة الميدانية.

10- هيكل البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي :

- تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء الموارد البشرية من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ،تناولنا في المبحث الأول ماهية تقييم الأداء ،المبحث الثاني : ماهية الموارد البشرية ،وأخيرا كمبر بحث ثالث : تقييم أداء الموارد البشرية.

- أما الفصل الثاني يتضمن القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف أولاً ما هي عملية اتخاذ القرار ،بالإضافة إلى أنواعه و تنمية الموارد البشرية ،بالإضافة إلى الأساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

- فيما يخص الفصل الثالث عبارة عن الدراسة الميدانية وقد اخترنا مؤسسة نفعال كعينة من أجل اسقاط موضوع الدراسة عليها واستخلاص أهم النتائج والفرضيات التي تناولتها.
- أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث .

الفصل الأول :

الإطار مفاهيمي حول تقييم أداء

الموارد البشرية

تمهيد

تعد وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قصد تنميتها، وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فهي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلال أهداف المنظمة ومن هنا ينضح لنا أن هذه الأخيرة لها دورا فعالا في استمرارية مهام الإدارة الأخرى وكذلك ليس من المعقول أن تسير منظمة دون تقييم أي دون أن تعرف إلى أي حد وصلت في تحقيق أهدافها. ويمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سنتطرق في المبحث الأول على ماهية تقييم الأداء، أما المبحث الثاني تقديم للموارد البشرية واخيرا تقييمها.

المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل.

المطلب الأول : ماهية الأداء

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذا تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية "performance" ، وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق ، ثم أصبح يستعمل لدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن 20 ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج .

أولا : تعريف الأداء

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

- وهو موازنة المؤسسة لأولوياتها الإستراتيجية بحيث يعتبر انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- كما يعرف على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع الأهداف ومناسبة لمستخدميها.¹

- إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد، أما الفعاليات تتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها².

- يرى علي السلمي من خلال تعريفه للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن ، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد و الأنشطة المختلفة التي يتم حشدها و توجيهها لهذا الغرض أما القسم الثاني فهو الانجاز الفعلي أي الأداء الذي تم حقيقة فعلا نتيجة الجهود و الأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.³

ثانيا : أنواع الأداء :

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

¹ بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة) ،مذكرة دكتوراه تخصص مالية المؤسسة ،جامعة مصطفى اسطمبولي ،معسكر ،الجزائر ، ص50.

² عوماري عائشة ، أثر الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة MLN البرغوية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، المجلد الثاني ، العدد 07 ، 2017 ، ص94 .

³ شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2008/2007 ، ص80 .

³ عز الدين هرموم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات CPG ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، ص24.

الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعة . فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى ¹ :

1- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ... إلخ .

و في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة و دخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية و تلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج ، فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية والمالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

2- حسب معيار الشمولية :

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى ² :

- **الأداء الكلي** : ظهر مفهوم الأداء الكلي كنتيجة للقيود الموجودة في قياس الأداء المالي وحده. ولا يمكن أن تكون المؤسسة تسعى لإرضاء المساهمين فقط . بل يجب أن تأخذ في عين

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد الأول ، 2001 ، ص 89 .

² عز الدين هرموم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

الاعتبار المصالح الخاصة بأصحاب المصلحة المختلفين وكل من له علاقة بالمؤسسة من (المساهمين والنقابات والموردين والعملاء، المنظمات غير الحكومية...) ¹

كما يمكن له أن يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو ..

- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق . ²

المطلب الثاني: أهداف والعوامل المؤثرة عليه

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الأهداف والعوامل المؤثرة على الأداء بإعتباره مقياس أساسي لمدى نجاح المؤسسة.

أولاً : أهداف تقييم الأداء

إن القوائم المالية وما تحتويه من بيانات قادرة لأن تضمن نظام متكامل للمعلومات المالية و المحاسبية ووسيلة لتقييم الأداء ، وإن عملية التقييم تحقق الأهداف التالية :

¹ بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة) ، مرجع سبق ذكره ، ص.50

² عبد المللك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مرجع سبق ذكره ، ص89 .

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها ، بحيث أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة وبالتالي فهو اشتمال أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرارية في العمل .
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية .
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمنشآت المماثلة .
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة .¹
- يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها .²

¹ حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي (لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل)، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

² سمسم فنيحة ، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الطبعة 04 ، 2013 ، ص 70 .

ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول bajt تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموما لا تأثر في الأداء " والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

1- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ- **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقد ارتكز على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه.¹

ب- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتهما فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة.

¹ ابراهيم بختي ، دور الانترنت في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 66.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د-بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته ، إن عدم الانتماء في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

و-طبيعة العمل : وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته¹.

المطلب الثالث :تقييم الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير الأداء ، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد و اتجاهات المستقبلية.

أولا : مفهوم تقييم الأداء

و يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه " معرفة سلبيات و إيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

¹ إبراهيم بختي ، دور الانترنت في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدأتم لتحديد مستوى كفاءتم.¹

- يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالمهم "²

- و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتم و خبرتم و عادأتم الشخصية ".³

الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الف رد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا).⁴

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء، و تسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل الطرد.....الخ.

¹ كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص 3 .

² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000 ، ص 284

³ عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 183

⁴ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87 .

- 1- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بعمليات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .
- 2- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب احترام الآخرين¹.
- 3- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.
- 4- كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز.
- 5- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.
- 6- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس (المشرف) ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما².

¹ عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ، ص 170 .

² عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 170

المبحث الثاني : ماهية الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت ، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، و بذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية.

أولا : مفهوم الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها ، فهي تشمل كل هيئة في مجالات الانتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.¹

¹ حكيم بن جروة ، سامي بن خيرة ، مساهمة الموارد في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، عدد 01 ، 2014 ، ص 179.

-عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات واتجاهات و قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة.¹

و بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل و هي:

1-الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

2-السياسة و البرامج و الممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية و الاجتماعية للفرد.

3-بيئة العمل لابد أن تخلق ، بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.

4-برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.²

ثانيا : خصائص الموارد البشرية

تمتلك الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه.

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي ، وإن هذا يدعونا إلى التسائل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من

¹ حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 1993 ، ص22.

² كامل بكري ، الموارد البشرية واقتصاديتها ، دار النهضة ، بيروت ، 1986 ، ص65.

الخصائص تمكنه من سيطرة كاملة على ما يعمله شريطة أن يحفز دائما للعمل والانجاز ومن بين هذه الخصائص نذكر :¹

1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الامكانيات المادية :

عندما خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الامكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عن أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الامكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والاجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو : أن الانتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2- التحفيز بالترغيب :

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

¹ كامل بكري، الموارد البشرية واقتصاديتها، مرجع سبق ذكره، ص 65.

3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة :

أن المورد لبشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل ،فهى تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها .¹

4-الميل الاجتماعي للإنسان :

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو بخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ،يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ،ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعباره.²

5-تطور الانسان وتنميته عملية داخلية ذاتية :

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ،ولكنها شيء داخلي اسمه النمو ،لأن النمو يبدأ من الداخل والذات ،وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل ،ومع ذلك فإن نوع العمل لابد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجول الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

6-طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة ،وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسا لقبول التغيير ،ومن هذه الشروط أن يبدوا

¹ فضيل دليو ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه) ،مذكرة ماجستير ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة الاخوة منتوري ،قسنطينة ،2005،ص43.

² كامل بكري ،الموارد البشرية واقتصاديتها ،مرجع سبق ذكره ،ص66.

له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف لواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.¹

المطلب الثاني : أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي باتت تمر عليها أغلب المؤسسات ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على أهميتها وأهدافها.

أولا : أهمية ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة أصبحت تكتسبها في ظل لمتغيرات الجديدة يمكن إبرازها في النقاط التالي :

1-التوسع والتطور الصناعي : والذي يؤدي إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب مواصفات وتحتاج إلى التدريب والتأهيل ، يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها ، وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسؤولة.

2-زيادة متطلبات النقابات والمنظمات العالمية : دورها الأساسي هو الدفاع عن مصالح وحقوق

العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العالمية، للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع.¹

¹ فضيل دليو ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه) ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

3-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني : في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل نسبة مرتفعة في تكاليف الإنتاج ، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل ، وذلك من خلال البحث والدراسة ، فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على جهاز متخصص في شؤون العاملين.

4- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير : هذا يؤدي إلى توسع المنظمات على مختلف مجالات

الأعمال ، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة ، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة ترعى شؤون هذه المنظمات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال.

5- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل :لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في

علاقات العمل وأصحاب الأعمال ، وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة في المنظمة².

ثانيا : أهداف ادارة الموارد البشرية

بالرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا مهما من أهداف المنظمة ككل ، إلا أنه لا بد من تحديدها بشكل واضح ، حتى يكون العاملون في هذه على دراية وبينة بالغايات التي يسعون

¹ محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 مارس 2004 ، ص 28.

² منصور محمد إسماعيل العريفي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2012 ، ص 16.

لتحقيقها، وهي أيضا تمثل بالنسبة لهم معيارا لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم، وتعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية :

- استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على انجاز المهام والواجبات الموكلة إليها؛
- الاستخدام الكفؤ والفعال للعنصر البشري، بغرض زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال المزيد من التدريب والتنمية والتحفيز ؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة ، ومنحهم الحوافز المحزية.
- العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، من خلال دراسة وفهم احتياجات كل طرف، ومن ثم العمل على تحقيقها؛
- إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة؛
- خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين والمنظمة؛
- إحداث التطوير المستمر في المنظمة ،سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة.¹

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المنظمة ومحيطها ، ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :تخطيط للموارد البشرية ، استقطاب الموارد البشرية ، الاختبار والتعيين ،تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها وهي كالتالي :

¹ منصور مجّد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

أولاً : التخطيط الموارد البشرية

وتعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث :

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة
 - إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة ؛
 - الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية¹.
- وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة ،وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات. وللتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على :
- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل ، الترقية والتدريب².
 - يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار ،التعيين والتدريب والتطوير.³

¹ صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات) المهارات،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة، 9مارس، 2004، ص14.

² صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ،مصر2002، ص123.

³ محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق ، الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،الجزائر، 2004، ص29.

ثانيا : استقطاب الموارد البشرية

وتهتم هذه بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد : المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما :

1- الاستقطاب الداخلي : حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب ، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب ا قبل تنصيبه في المنصب الجديد ، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام على المرشح القيام معلومات فعال وجيد.

2- الاستقطاب الخارجي : وتلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف ، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب ، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم ، وهذا من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة ، وقد يلجأ هذا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

ثالثا : الاختيار والتعيين

1- الاختيار : هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب ، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار(المقابلة ، طلب التوظيف ، الإختبارات ، الفحوصات الطبية)

2- **التعيين**: فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته ، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته ، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها ، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الإستلام الفعلي ومزاولة العمل ، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها خلال هذه المدة يخضع العمل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل ، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة.¹

رابعا : تنمية الموارد البشرية

يمكن تعريفها كنظرية هي إطار التوسع في رأس المال البشري داخل المنظمة من خلال تطوير المنظمة والفرد على حد سواء ، وبين آدم سميث مؤسس علم الاقتصاد الاجتماعي " : قدرات الأفراد تتوقف على مدى اكتسابهم للتعليم.

"عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية

القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته عن العمل والإنتاج²

¹ صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات، مرجع سبق ذكره، ص16.

² بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، ص

خامسا : المحافظة على الموارد

وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية ومعنوية فلربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان وراءها غياب سياسة واضحة للحفاظ على الكفاءات.

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي مصدر الفكر والتطور ، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المالية المتاحة.

وبما أن تسيير الموارد البشرية يعني تسيير مورد مهم وجب تسييره بطريقة فعالة تمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديه ، بما يحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة من خلال عدد من الوظائف الهامة التي تتضمن جذب واستقطاب القدرات الملائمة للعمل والاحتفاظ بها وتطويرها بعد تقدير احتياجات المؤسسة منها في المدى القصير .

ولا يتوقف تسيير الموارد البشرية على تلك الوظائف فقد بل تمتد لتشمل وظائف جديدة أهمها الاهتمام بتسيير المعارف والمهارات التي تمكنها من تحمل المسؤولية.¹

¹ صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص16.

المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام فهي تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات العادلة ومنح العمال فرصة للحصول على دورات تدريبية والمحافظة على سير العمل وحث العمال على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

المطلب الأول : تعريف و مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تتميز الموارد البشرية بمجموعة من المراحل لتقييم الأداء سنقوم من خلال هذا المطلب التعرف عليها بالتفصيل.

أولاً : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو ولتقدم للفرد في المستقبل وحمله لمسؤوليات أكبر ،أو ترقية إلى وظيفة أخرى.¹

ومنح نجد أن هذا المفهوم يقوم على عدت أسس الأول إن تقييم أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ،وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

والثاني أن التقييم يشمل على الحكم بنجاح الفرد على الوظيفة الحالية ،أي في الوقت الحاضر بالحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

¹ الباري سعود مبارك ،تطبيقات علم النفس مهنة وتربية ،ط1 ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ،العين ،الامارات ،2011 ، ص95

ثانيا : مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

يمكننا أن نميز ستة مراحل لتقييم أداء الموارد البشرية وهي :

1- رسم السياسة وإعلانها : بحيث توضع أمام الأفراد سياسة واضحة يطلع عليها الجميع ، هذه السياسة تتضمن الأهداف المسطرة من وراء التقييم وكذا الأفراد الذين يتم تقييمهم وفقا لهذه السياسة مع تحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك أي الذين سيقومون بعملية تقييم الأداء.¹

2- اختيار الطريقة التي تتبع في تقييم الأداء : تختلف طرق التقييم باختلاف عدد المقيمين (الرؤساء الذين يقومون بعملية إعداد التقارير) فإن كان عددهم قليل فإنه يكفي بإعداد تقارير بسيطة ، وفي حين إذا كان عدد المقيمين كثيرا يستحسن أن تكون تقاريرهم عن أداء الموظفين مثلا صفة ما يجب أن تكون هذه الأخيرة واضحة وجلية وعند تحديد الصفات من أجل إعداد التقارير عنها يجب أن يراعي المقرر طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد لأن هذه الصفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظيفة ، فمثلا وظيفة الادارة تظهر بها صفات قد لا تظهر في وظائف أخرى كالأعمال الكتابية ، ومن بين أداء هذه الصفات نجد القيادة القدرة على التنظيم والتخطيط وغيرها من الصفات التي نجدها في الادارة.

3- تدريب المقيمين : إن أهم أسس نجاح تقارير الأداء هي إلمام الأفراد الموكل إليهم التقييم بهذه الأخيرة ، بأهداف وطرق ومزايا وعيوب إعداد التقارير ولا يتم هذا إلا بعملية التدريب ، وتختلف أساليب التدريب من مؤسسة لأخرى قد تكون بواسطة التدوين المحاضرات وكذا الدورات التكوينية وقد تكون بكتابة التعليمات وتوزيعها على المقيمين ، وقد يطلب منهم اعداد تقارير عن فرد معين

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم ادارية حديثة ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص62.

، ثم تجمع التقارير وتقارن ، ثم ملاحظة أوجه التشابه والاختلاف من أجل الوصول إلى توحيد المفاهيم عن الصفات المقيمة.¹

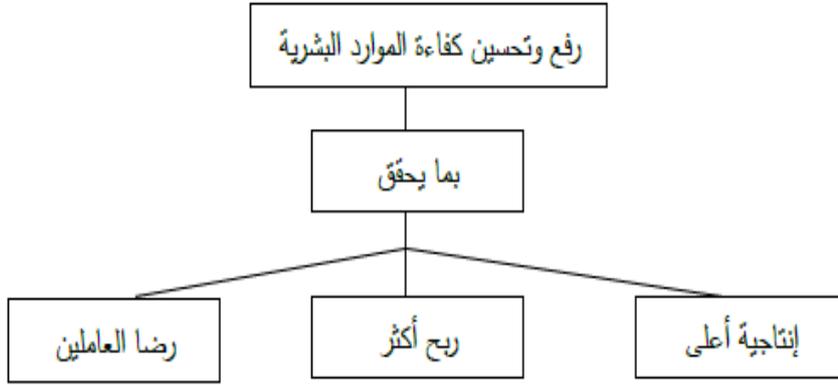
4-تطبيق السياسة وتحليل النتائج : يجب في عملية التقييم تحديد الوقت والفترة التي يتم فيها إعداد التقارير ، ويتم جمعها بعد انتهاء الفترة المحددة ، لأنها إن طالت عما حدد فإن ذلك يخل بالتقارير ، وتطبيق السياسة على الأفراد يستلزم شرحها لهم قبل التطبيق ، فالجاهل لهذه السياسة يعذر بجهله ، لذا وجب عدم اتسامها بالسرية والغموض ، ومن جهة أخرى يجب أن تكون التقارير سرية للغاية ، وبعدها تأتي عملية تحليل النتائج وتصدر بنا الاشارة هنا إلى هذه التقارير قد ات دقيقة تماما وهذه الصعوبة تحديد الصفات المقيمة.

نلاحظ على هذه المراحل مجرد نظري ليس هناك تكبيق يظهر بنتيجة إيجابية من عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

وفي هذه المرحلة الأخيرة في تقييم أداء الموارد البشرية ، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء ، ومن خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العمال المواد البشرية من أجل تحسين وضعيات عملهم ، وبالتالي تحسن أدائه.

الشكل (1-1) : نموذج "ماري هاينز" لمراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

¹ جواد ناجي شوقي ، الاستراتيجية المرجع الكامل ، ط1 ، دار الميسرة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص120.



المصدر : الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم ادارية حديثة ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع
عمان ، الأردن ، 2003 ، ص62

يمثل الشكل نموذج "ماري هاينز" لمراحل تقييم أداء الموارد البشرية بحيث ينقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في انتاجية أعلى وربح أكثر ورضا العاملين كما هو موضح فهذه العناصر الثلاث تساهم بشكل مباشر وسريع في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني : آليات وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً : آليات تقييم أداء الموارد البشرية

تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، هذه الجوانب إلزامية نذكر منها:

¹ بلعور سليمان ، اعادة الهندسة مدل الأداء المتميز ، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للأداء المنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص54.

شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيماً أو هو الذي يخضع للتقييم، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأيد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

ثم يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي وضحته المعلومات المجموعة من معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه¹.

يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسلك التغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير "إدارة الموارد البشرية" لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة للتعرف أو ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، وفي ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1- برنامج لتطوير الأداء الذاتي: وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع

المقيمون تنفيذه وتقسيمه .

¹ بلعور سليمان ،إعادة الهندسة مدل الأداء المتميز ،مرجع سبق ذكره ، ص54.

2- اقتراح برامج تعليم وتدريب وتنمية : "من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل

جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء. فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وابعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.¹

ثانيا : أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

وتتوزع على ثلاث مستويات :

1- على مستوى المنظمة : وتتمثل هذه الأهداف في :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعمال في المنظمة.
- رفع مستوى الأداء البشري واستثمار قدراتهم وانكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.²
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ،كون نتائجها العملية يمكن استخدامها كمؤشرات على دقة تلك السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.³
- تفادي المحسوبية عن طريق الاسس التي يتم بموجبها الترقية أو زيادة الأجر، وأيضا توجد الأسس التي يتم بموجبها توقيغ الجزاءات كالتحويل أو الفصل من العمل.

¹ بلعور سليمان ،اعادة الهندسة مدل الأداء المتميز ،مرجع سبق ذكره ،ص54.

² الصيرفي مجد عبد الفتاح ،مفاهيم ادارية حديثة ،ط1 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003،ص38.

³ الصيرفي مجد عبد الفتاح ،مفاهيم ادارية حديثة ،مرجع سبق ذكره ،ص38.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- قياس إنتاج وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا إلى مناصب أعلى في المستقبل أو الذين يحاولون التقاعد.¹
- 2- على مستوى المشرفين : تساعد عملية تقييم الأداء المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة وتسهيل عليهم تقديم النصائح والارشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- تكوين قاعدة جيدة للبحث وإيجاد القرارات الصائبة بشأن العاملين في المنظمة.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتعرف إليهم والتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يكون تقييمهم لأداء العمال سليم وموضوعي.

3- على مستوى الفرد (المورد البشري) :

- دفع العاملين للعمل بإجتهاد وحرية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العمال بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مما يساعدهم في رفع روحهم المعنوية وتحسين مستويات أدائهم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم أيضا بأساليب عملية وبصورة مستمرة.¹

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم ،التنظيم الصناعي ،ط2 ،دار الحامد ،الأردن ،2003 ،ص56.

كذلك من بين أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

- إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعرف على سلبياتهم أول بأول وتداركها وتعريفه بنقاط القوة وكيفية تعظيمها.
- إشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حتى تسند إلى الأحداث الواقعية المسجلة.²
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين ،ففي ضوء المعلومات التي يحصل تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انخفاضها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.³

المطلب الثالث : الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء للموارد البشرية ومشاكلها

هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي تعيق تقدم أداء الموارد البشرية فتسعى المؤسسات جاهدة لتفاديها والتقليل منها وسنقول بتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

أولاً : الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء للموارد البشرية

يمكننا حصر أهم هذه الأخطاء فيما يلي

- 1- **خطأ التعميم:** نعني هنا أن يقدر أو أن يقيم كل أبعاد وجوانب الأداء التي يفترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض، دفعة واحدة ويعني تقدير عام للشخص موضع التقييم.
- خطأ التعميم يحدث نتيجة ميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضع التقييم سواء كانت شخصية أو نفسية.

¹ الصبري محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة ،مرجع سبق ذكره ،ص157.

² الطائي رعد عبد الله، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، 2008، ص122.

³ ربيع محمد شحاتة ، علم النفس الصناعي والمهني ،ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010، ص10.

فالمقيم بشر و للبشر أهواء شخصية إذا كان يميل أو يحبه فيكون غير موضوعي في كتابه وتقريره، حيث يكتب تقريره جيد رغم أنه ضعيف والعكس صحيح، ولن تتضح لنا الصورة الذاتية في أعلى صور وجودها ومن هنا فإن عامل التحيز أو المحاباة يؤثر في عملية تقييم الموارد البشرية¹.

2-التساهل والتشدد:غالبا يميل بعض الرؤساء إلى التساهل بغض النظر عن أدائهم

وهذا قد يكون لاعتبارات عدة كونهم يتحيزون فقد يتعرضون لمشاكل في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو خوف الرئيس من وضع تقدير صحيح للأفراد استنادا إلى حوادث وقعت في الماضي . مثل المشرف على تقييم الأداء يضع تقديرات مخالفة لمواقع ما لاحظه أثناء مراقبة العمال الذين منهم ما يريد أن يترقى إلى منصب أعلى رغم أنه لا يعرف أنه يتوفر لديه الأداء الجيد لشغل المنصب فإنه يرغم المشرف على إعطاء تقديرات جيدة و ذلك لتجنب معاناتهم وكسب رضاهم والتعاطف معهم على نوع مناقض ،هناك بعض الرؤساء لديهم رغبة في التشدد في التقييم وذلك بإعطائهم مستويات منخفضة دون مراعاة الأداء الحقيقي وهذا يعود لشخصية القائم بالعملية ونظرتة.

3-الخطأ نحو الوسيط :يتجه بعض القائمين إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسط

لجميع أو غالبية العمال رغم وجود اختلافات في أدائهم وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر بيانات أو عدم اهتمام معد التقدير لعملية التقييم أو جملة بالفروق الفردية بين رؤوسه.²

¹ عثمان أحمد ،قمة الأداء ،دار الطبعة المتميزة ،الاسكندرية ،مصر، 1999، ص119.

²عثمان أحمد ،قمة الأداء ،دار الطبعة المتميزة ،مرجع سبق ذكره،ص121.

ثانيا : مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة و فهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ولكي يتم التصدي لها ومعالجتها، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

1- مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين: إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل في العمل¹.

لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنيًا على المعلومات الصحيحة والدقيقة. ولكن لا يعني هذا أن الرؤساء يمكن أن يعاقبوا العاملين بناءً على إنتبعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لابد من تبرير هذا الجزء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء، بل على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مميزات ذلك التقييم، وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

-عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

-الانطباع الشخصي عن العاملين.

وأحيانا يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل وخصوصا إذا كانت عملية البحث مكلفة.

¹عبوي زيد منير، الإدارة واتجاهات المعاصرة، ط1، دار الدجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص 252.

2- مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء : حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم ، وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

3-مشكلة التساهل في تقييم الأداء : وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوي الأداء السيء تقديرا متوسطا ، ويمنح الباقيون تقديرات عالية.¹

4- المحسوبية : إن المحسوبية تلعب دورا هاما في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه .ومن ناحية أخرى يجب أن لا يكون هدف المقيم هو إنزال الخبراء والعقاب على العاملين مبررا ذلك لمواجهة العامل بأخطائه ، حيث أن العامل في هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسي استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد.

وحتى يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد ،ومهما كان فإن هذه التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم.

وأیضا يمكن القول أن التحيز وانعدام العدالة في التقييم سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم ويعملون على إخفاء الأخطاء ، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم ،وكذلك عمال الاستراتيجيات لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم ،وبناء على ما سبق يكون التقييم خاطئا وغير مقيد لأنه مبني على معلومات غير صحيحة.²

¹ عبوي زيد منير ،الادارة واتجاهات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ،ص252.

² عليان رجي مصطفى ،أسس الادارة المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2007 ،ص61.

5- مشكلة التشدد في تقييم الأداء: و ذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقاييس التقييم و

منح تقديرات منخفضة لجميع العاملين ، حيث يعطي العاملون متوسطو الأداء تقديرا ضعيفا

ويعطي ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة¹.

¹ القروني مجّد قاسم ، مبادئ الادارة والعمليات ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص219.

خلاصة

منه يمكننا القول بأن تقييم أداء الموارد البشرية بصفة خاصة يعد من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة. ففي مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية لأن لها علاقة وارتباط مباشرة بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية والتي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل بإيجابياته وسلبياته وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي تقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي.

وهكذا يبقى الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها على حد سواء وذلك بغية

البقاء وتحقيق الأهداف المسطرة لأنه يساعد السير وفق الخطط المستهدفة .

الفصل الثاني :
القرار الاستراتيجي في
المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يعتبر موضوع القرار أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين على حد سواء نظرا لأهميته باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، وهو يعتبر من المصطلحات التي لم تلقى اتفاقا عاما حول الباحثين نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس، فالقرار هو وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وبالتالي فهو عملية مستمرة ومنتظمة لذلك فمن الأهمية أن يكون المدير المالي على معرفة تأثير تلك القرارات على المؤسسة بصفة عامة، بحيث يعتبر القرار هو الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل، ويمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سنقوم بالتعرف في المبحث الأول على عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة أنواع القرار وتصنيفاتها بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية في صنعه، وفي الأخير المبحث الثالث التعرف على الأساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول : ماهية عملية اتخاذ القرار

إن تطور نظم المعلومات المعاصر قد أسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف نوعياتها و أهدافها ، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تقوم عن طريق وجود المعلومات المراد الاستفادة منها في مواجهة المشكلات أو التعامل مع التطوير وراء التغيرات المناسبة في المؤسسة ، بحيث يعزز على المستخدمين اتخاذ القرارات الناجحة .

المطلب الأول : تعريف وأهمية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الإدارة ويتميز متخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب وفي الوقت المطلوب، ويجب أن نميز بين القرار وصنع القرار.

أولاً : تعريف عملية اتخاذ القرار

عملية إتخاذ القرار هي عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب أكبر حصة سوقية أو تخفيض التكاليف و زيادة حجم المبيعات أو الإنتاج ، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق و المعلومات المتوفرة و النتائج الغير متوقعة و كذلك الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار ، فهذه العملية تتمحور حول المفاضلة و الاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية¹.

يعرّف القرار على أنه :مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل . و هذا بوجود أكثر من بديل أمام متخذ القرار . فإذا لم يكن هناك سوى بديل واحد ينبغي وجود عنصر اختيار ويصبح متخذ القرار أمام الأمر الواقع.²

يعرف مينتزبرغ Miutzbery " القرار بأنه إلتزام محدد نحو نشاط أو عمل ما ، كما يعرف هاريون Harrison " بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين،

¹ مؤيد الفضل ، تقييم و إدارة المشروعات ، مؤسسة العراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص261.

² علي شريف ، محمد فريد ، اقتصاديات الادارة ، منهج القرارات ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 1988 ، ص11.

أما ديفيد هولت David Holt " فيعرف صنع القرار بأنه عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة وإختيار بديلا واحدا وتنفيذه.

و عموما يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها" الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف و بهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير و الفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي¹

ثانيا : أهمية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار هي لب وظيفة المدير ،فبينما يعد التخطيط و التنظيم القيادة و الرقابة من الوظائف الرئيسية في الإدارة، نجد أن كلها تتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة ووضع أهداف المؤسسة يمكنها أن تستمر مع الأخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما ان الاتجاه الذي تسير فيه على ضوء السوق الذي تخدمه اتجاهها سليما، و لكن إذا كانت عملية اتخاذ القرار سيئة، و كان الطريق الذي تسير فيه المؤسسة خاطئا، فلا احد يمكنه البقاء.

بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد .و على هذا فان عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية و يقوم بها المدير، و تتعامل مع كل موضوع محتمل، و بالتالي فهي تكتسي أهمية كبيرة² ولذلك تتمثل الأهمية في :

1- اتخاذ القرار عملية مستمرة.

2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله .

3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة.

4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

¹ بوزاغو أسماء، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة للنظام المعلوماتي لبعض المؤسسات الجزائرية) ،مذكرة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة ،جامعة مصطفى اسطمبولي ،معسكر ،2021، ص132.

² بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2008 ، ص 73 .

5- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة.¹

المطلب الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً : تحديد المشكل

عملية إدراك المؤسسة بوجود مشكلة ما ونقصد بالمشكلة موقف غامض في حاجة إلى تفسير انحراف الأداء الفعلي على الأداء لمخطط أو المستهدف.

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراسة في جمع المعلومات لتحديد المشكلة بدقة وتعمق وترتيبها حسب الأولوية وتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل.

ثانيا : تحليل المشكلة

بعد تحديد المشكلة ومعرفة طبيعتها لا بد من تجميع البيانات والمعلومات لتصنيفها وتحليلها وعليه يجب على متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويتأكد من صحة المعلومات حتى يستطيع تحديد المخاطرة التي يتضمنها القرار المتخذ.²

ثالثاً : تحديد البدائل

يقصد بالبدائل التصرفات أو الحلول التي تساعد على تخفيف الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون، تقوم هذه المرحلة على التحديد الدقيق للمشكلة وتحليلها لكي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، وهذه الأخيرة ترشد إلى البدائل الممكنة لمعالجة تلك الأسباب.

¹ بوزاغو أسماء، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة للنظام المعلوماتي لبعض المؤسسات الجزائرية)، مرجع سبق ذكره، ص133.

² بوزايدى آسيا، بن عبد الله نعيمة، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة)، مرجع سبق ذكره، ص51.

رابعاً : تقييم كل بديل

بعد تحديد الحلول البديلة الممكنة للمشكلة يتم تقييم نتائج كل بديل بتحديد ما يتمتع به كل بديل من مزايا ويتصف به من عيوب ومدى مساهمته في حل المشكلة.

خامساً : اختيار أفضل بديل

بعد اتضاح الصور العاملة لكل حل بديل تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب على ضوء المعلومات المتوفرة وهي عملية الترجيح أو الاختيار من جهة ودرجة المعرفة والخبرة السابقة لمتخذ القرار من جهة أخرى ولاختيار أفضل بديل هناك عدة معايير تساعد في ذلك أهمها :

- 1- رجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل.
- 2- مدى امكانية الاستغلال الأمثل لعناصر الانتاج بأقل جهد وتكلفة ممكنة
- 3- مدى قدرة البديل المختار على ضمان تحقيق الشرعية المطلوبة .

سادساً : تنفيذ القرار

بعد مرحلة اختيار أفضل بديل مناسب لحل المشكلة يجب وضع البديل قيد التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال من خلال تحضير استراتيجية وبرامج للتنفيذ من قبل أفراد المؤسسة.

سابعاً : تقييم النتائج

إن الخطوة الأخيرة هي تقييم نتائج تنفيذ القرار الذي تم اختياره فالأخطاء الجسيمة التي يقع فيها الكثير من المديرين هو تنفيذ أحد البدائل وافترض أن المشكلة قد تم تصحيحها ،لكن في هذه المرحلة يتم استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم وهي :

1- الخطوة الأولى : تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع تقرير وضع زمني للفترة التي يستغرقها.

2- الخطوة الثانية : تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه.

3- الخطوة الثالثة: تقييم نتائج القرار أول بأول على ضوء لنتائج المحددة مسبقا.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل داخلية وخارجية سنحاول من خلال هذا المطلب ادراج أهم العناصر التي تضمنتها.

أولا : العوامل البيئية الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الخارجية القادمة من المحيط التي تنشط فيها المؤسسة و اعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح لا تتألى على معاملاتهما مع البيئة الخارجية هنا نلاحظ تأثير المؤسسة بمحيطها الخارج سواء كانت عوامل إقتصادية وسياسية ومالية السائدة في المجتمع والعوامل تكنولوجيا والإجتماعية وتشريعات والقوانين الحكومية... إلخ.²

ثانيا :عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في العوامل داخل المؤسسة وه عوامل كثيرة من بينها عدم وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار كذلك عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة وكل ما يتعلق بالعلاقة بين أقسام المؤسسة ووظائف المؤسسة من المعلومات.³

¹ بوزايدى آسيا ،بن عبد الله نعيمة ،دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة) ،مرجع سبق ذكره ،ص51.

² بركان دليلة، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، دراسة حالة شركة، الجزائرية للمياه بيسكرة ، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2010 ، ص223 .

³ محمد الحافظ عيشوش ،أثر كفاءة نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة قياسية ميدانية لجمع صيدال خلال فترة 2015-2016) ،مجلة البحوث الاقتصادية ،جامعة حمه لخضر ،الوادي ،العدد 04 ،2018 ،ص78.

ثالثا : العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة في إتخاذ القرار

تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار خاصة في مرحلة إختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة.

رابعا : عوامل ظروف القرار

وهي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، وهي عوامل تعنى علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة.

خامسا : عامل الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذه قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب.

سادسا : الصعوبات التي تعترض عملية القرار

من الصعوبات التي يتعرض لها متخذ القرار هو عدم وجود قرار صائب يكون مرضي لجميع بشكل كامل، ولهذا يحاول الحصول إلى أحسن قرار في ظل ظروف الموجودة وتأثيرات الكبيرة ومن هنا نجد أن متخذ القرار أمام مجموعة من العوائق والعراقيل تمنعه من إتخاذ القرار المناسب:

- 1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها
- 2- صعوبة تحديد أهداف القرار
- 3- شخصية متاذ القرار
- 4- نقص المعلومات¹

¹ محمد الحافظ عيشوش، أثر كفاءة نظم المعلومات في إتخاذ القرارات (دراسة قياسية ميدانية لجمع صيدال خلال فترة 2015-2016)، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الثاني : أنواع القرار ،تصنيف القرار وتنمية الموارد البشرية في صنعه

يختلف القرار باختلاف المركز الاداري الذي يصدر منه والصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار وكذا البيئة التي يعمل بها ،وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث على أهم أنواع القرارات وكذا تصنيفها من خلال الآتي :

المطلب الأول : أنواع القرار

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي نستخدمه، ومن هذه المعايير والأساس نذكر ما يلي :

أولا :قرارات تتعلق بالانتاج :

يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الانتاج وسياساته (انتاج مستمر ،أو بناء على الطلب أو انتاج سلع محدودة أو متنوعة) ،وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الانتاج والرقابة على الانتاج وجودته.¹

1- حجم الانتاج.

2- حجم المصنع

3- موقع المصنع

4- التصميم الداخلي للمصنع

5- طرق الانتاج

6- اجراءات الشراء

7- كمية المخزون

8- طرق دفع الأجور

9- مدى البحث الفني

¹ بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، مرجع سبق ذكره ،ص161.

10- أهمية التفتيش

ثانيا : قرارات تتعلق بالمبيعات

وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق ، كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الاعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.¹

1- تحديد السوق

2- موقع مكاتب البيع

3- تغليف المنتجات

4- العلامة التجارية المستخدمة

5- منافذ التسويق لمستخدمه

6- السعر

7- مدى تنوع الاعلانات

8- طرق مكافأة رجال البيع

9- جهود ترويج المبيعات

10- بحوث التسويق المستخدمة ومداهها.²

ثالثا : قرارات تتعلق بالتمويل

القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح) ، كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والاجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

¹ بوزايدى آسيا ، بن عبد الله نعيمة ، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة) ، مذكرة ماستر ، جامعة أكلي محند ولحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 51.

² بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

- 1- الهيكل المالي
- 2- شروط الائتمان
- 3- مقدار رأس المال العامل
- 4- طرق الحصول على الأموال الجديدة
- 5- توزيع الأرباح
- 6- خطط إعادة التمويل
- 7- تحديد تكاليف العمليات
- 8- الاجراءات المحاسبية
- 9- الاندماج
- 10- التصفية¹

رابعاً : قرارات تتعلق بالأفراد

تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم وأسس تحليل الوظائف وتوظيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت، كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، معالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

- 1- مصادر الحصول على القوى العاملة
- 2- أساليب الاختيار
- 3- مدى التدريب ونوعه
- 4- تحليل العمل وتقييمه

¹ بوزايدي آسيا، بن عبد الله نعيمة، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة)، مرجع سبق ذكره، ص51.

- 5- استخدام نظام الاقتراحات معالجة التأخير والغيابات
- 6- أساس دفع الأجور
- 7- طرق الترقية
- 8- الترويج بوسائل الأمان
- 9- علاقة المؤسسة بالجماعات الخارجية¹

المطلب الثاني : تصنيف القرار

تتنوع القرارات التي تتخذها الإدارة بحسب طبيعة المشكلة و المدة التي يغطيها القرار و المستوى الذي يتخذ عنده القرار و مجال الاهتمام و على ذلك تتعدد القرارات حسب:

أولاً : تصنيف القرارات تبعاً لهدفها أو غرضها :

يمكن تقسيم القرارات إلى ثلاثة أنواع و هي:

- 1-قرارات إستراتيجية:** وهي القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل و الشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل، وتقع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات على الإدارة العليا.
- 2-قرارات تكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، و تتخذ لفترة زمنية قصيرة، و عادة ما تكون سنة.
- 3-قرارات تشغيلية:** و هي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا، لتسيير الأمور العادية و حل المشكلات اليومية المتكررة كالرقابة، جودة المنتج.....الخ².

¹ بشير العلق ، مبادئ الادارة ، مرجع سبق ذكره ،ص161.

² منصور البريوي، دراسات في الاساليب الكمية و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1987 ،ص49.

ثانيا : تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة

تصنف من حيث مدى تكرارها إلى:

1-قرارات مبرمجة: و يقصد بها القرارات التي تهدف إلى حل المشاكل المتكررة والروتينية مثل القرارات الخاصة برقابة المخزون، فكلما كانت القرارات محددة الهيكل و متكررة أمكن من معالجتها بإجراءات محددة، كلما كان من الأفضل برمجتها.

2-قرارات غير مبرمجة: وهي التي تعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة و غير المحددة بالهيكل كقرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات.

ثالثا : تصنيف القرارات تبعا لمجال اهتمامها

تصنف على أساس مجال اختصاصها إلى :

1- قرارات اقتصادية: وهي التي تختص بمعالجة المشاكل الاقتصادية.

2-قرارات سياسية: وهي التي تتعلق بالنواحي و المشاكل السياسية للدولة.

3-قرارات اجتماعية: وهي التي تختص بمعالجة المشاكل الاجتماعية للعاملين بالمنظمة¹.

المطلب الثالث تنمية الموارد البشرية في صنع القرار

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الابداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أي تبني مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات من أجل صنع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة، ومن خصائص الكفاءات التي يجب توفرها لدى صانع القرار ما يلي :

- أن يكون شخصا قادرا على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

¹ أعطى الله عبد الرحمن، تقييم الأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مجمع عبيدي)، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013، ص12.

- أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا وقادرا على العمل وحدة مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة.¹
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية والتجارية.
- أن يمتلك روح المبادرة في اتخاذ القرار .
- أن يكون قادرا على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- أن يعمل على إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور.
- أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ويظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة.
- أن يكون مرنا في تأدية أعماله.

ويمكن تتمين هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع القرارات فعالة وسليمة من خلال²:

أولا : التكوين

إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ويلعب التكوين دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات لدى صناعات القرار من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها :

1-أهداف بيداغوجية : تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.

¹عزيزي وداد ،بوفروم حنان ،فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة البحوث والعلوم الاقتصادية ،2012، ص07.

²عزيزي وداد ،بوفروم حنان ،فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سبق ذكره ،ص07.

2- أهداف الكفاءات : تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من مزج وتحديد الموارد (المعارف ،الدراية ..) ،وتصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها.

3-أهداف التأثير : تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة ،ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار ،نجاح المشروع...

ثانيا : التحفيز

أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي ،الاستقلالية ،إنجاز المهام ،المكافآت المادية) ،فالفرد لديه الاستعداد والامكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة ،والمؤسسة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة والفعالة.

إذن لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات وذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة مع مشاركتها مع مرؤوسيههم وزملائهم لتكون كفاءات جماعية وذلك من أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.¹

¹ عزيزي وداد ،بوفروم حنان ،فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سبق ذكره ، ص06.

المبحث الثالث: الأساليب المساعدة في عملية اتخاذ القرار

بقاء واستمرار المؤسسة يتركز بشكل كبير على القرارات التي تتخذها فيما يخص إدارة نشاطاتها في المدى القصير والطويل، ويتوقف اتخاذ قرارات فعالة وهادفة على الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، ومن بين الأساليب الأكثر انتشاراً وأهمها نجد لوحة القيادة، القياس المتوازن والابلاغ المالي.

المطلب الأول: لوحة القيادة

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات (محاسبية مالية، اقتصاد...) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعاً للنتائج المحققة بها، والقيام بجميع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكيل لوحة القيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة.

أولاً: تعريف لوحة القيادة

هي عبارة عن نظام معلوماتي هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة بشكل واضح وتدرجي.¹

كما تعرف على أنها تشخيص دائم في المؤسسة يتركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، وعبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات.

¹ Jean Meyer, **Le Contrôle de Gestion**, Presse Universitaires, France, 4ème édition,

1980, P:117.

هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها.¹

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تسمح لوحة القيادة المسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تشكل منها المؤسسة.
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة الدراسات، 2010، ص24.

² بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص24.

- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم واشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

ثانيا : مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها :

- 1- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح تحليلي ،سهل التفسير ،تاو ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية ،استغلال ،توزيع)
- 2- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن :
 - أ-خط سير المؤسسة (تقديرات ،أهداف...)
 - ب-تقرير على الانجازات المحققة.
 - ج-الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة
- 3-تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات ،فإن كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول ،أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع ،وعموما يجب إعادة لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة الانتاج ،لوحة قيادة للتسويق و لوحة قيادة للمالية ،حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها ،وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن اعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات ،إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة ،فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب.
- 4-لوحة القيادة للإدارة العامة تحتوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة ،بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح.

5- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم وتشكيل لوحة القيادة الخاصة به تتوافق مع أهدافه.¹

المطلب الثاني : القياس المقارن

يعتبر مصطلح القياس المتوازن توجهه للمصطلح الانجليزي benchmarking ونجد له عدة مرادفات كلمقارنة المرجعية ،القياس النمطي ،القياس النموذجي أو المعياري .

أولا : تعريف القياس المتوازن

يعرف القياس المقارن على أنه طريقة للتصنيف والترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط أو وظيفة ما واتخاذ كهدف يرتقي إليه.

كما يعرف القياس المقارن أيضا على أنه نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسات وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في المؤسسات أخرى وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة.² مما سبق نستنتج أنه يقصد بالقياس المقارن قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسات المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها لتحسين أداء المؤسسة.

كما أنه لا بد من توافر مقاييس الأداء وعادة ما تكون في شكل معايير معتمدة على معلومات رقمية ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي حققه أفضل المنافسين.

ويختلف المقياس المقارن عن التحليل التنافسي كون لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأداء المتميز في العالم.

ويتطلب إجراء تقييم للأداء المؤسسة لمقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى ومعرفة سبب الاختلاف في الأداء والتي يؤدي إلى تمكين المديرين في تنظيم جهودهم واتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم.³

¹ بوديار زهية ،جباري شوقي ،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص24

² توفيق محمد عبد المحسن ،قياس الجودة والقياس المقارن ،دار الفكر العربي ،مصر ،2006 ،ص194.

³ بوديار زهية ،جباري شوقي ،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ص25.

ثانيا : أنواع القياس المقارن

هناك عدة تصنيفات للقياس المقارن ونجد أن الكاتب CAMP ROBERT قسمها إلى ثلاث أنواع هي كالتالي : القياس المقارن الداخلي ،القياس المقارن التنافسي ،القياس المقارن للعمليات بأفضل أداء.

1- القياس المقارن الداخلي :

تم فيه المقارنة بين البيانات الداخلية مع أنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية لمؤسسات نظرا لسهولة الحصول عليها لانعدام شرط السرية يمكن الحصول على اقتراحات بتحسينات فورية أو تشخيص المشكلات التي تساعد على تركيز النقص الخارجي.

فيعتبر القياس المقارن الداخلي تجربة أولى قبل أن تلجأ إلى الخارج ،ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين العمليات والوظائف الأخرى ،لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي أبسط أنواع القياس المقارن.

كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي ،فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس الداخلي.¹

2-القياس المقارن التنافسي

في هذه الحالة ستم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين (الذي يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق ،وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى أنه يحقق نوع من التحسين في الأداء المؤسسي فإنه يتيح قدرا من المصدقية والمرونة في المقارنة والتعلم ،بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات.

¹ محفوظ أحمد أبو جودة ،إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات ،الطبعة الثانية ،وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2006

بقاء المؤسسة يعتمد على مقارنة أدائها بأداء المنافسين لهذا لا بد من المؤسسات من ملاحظة منتجاتها ومنتجات منافسيها وتجميع البيانات من العملاء ومقارنة البيانات، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى شراء منتجات المنافسين وتفكيكها واختيارها.

وعكس ما يعتقد الكثيرون، فإن هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية، فهو لا يكون حتماً حول الأمور الاستراتيجية أو التوقع في السوق، ولكن هو غالباً يستعمل فيما يخص الانتاجية، التكاليف الادارية والعلاقات مع المقاولين من الباطن الذين يكونون في الغالب مشتركين، وتكمن ميزة هذا النوع في سهولة مقارنة الأداء بحيث يكونون في نفس المجال وتكون الوزائف متماثلة إلى حد كبير.¹

3- القياس المقارن للعمليات بأفضل أداء.

يعرف عادة على أنه القياس المقارن للوظائف بأفضل أداء، والفكرة الاساسية أن كثير من العمليات تكون متشابهة بين الصناعات المختلفة، فمثلاً كل المؤسسات لديها نظام للأجور وحسابات القبض ومعظم المؤسسات تصمم منتجات جديدة ولديها وظائف الامداد.

بعض الوظائف متشابهة مهما كان القطاع مثلاً: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة وطرق الدفع... فعدد واسع من المؤسسات تمارس هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنها، وإذا قمنا بالقياس المقارن على حدى لهذه الوظائف، فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية.²

هذا النوع من القياس المقارن تقوم به المؤسسة من أجل قياس أدائها مع مؤسسات من قطاعات مختلفة، وتقوم بمقارنة الوظائف التي تقوم بها وموقعها من الوظائف التي تقدم من طرف المؤسسات الأخرى، يسمح هذا النوع من القياس المقارن بإعطاء أفكار غبداعية للكسبيين لتحسين وتمييز خدماتهم المقدمة للزبائن وهذا يكون سبب كافي في نجاعة أداء المؤسسة.³

¹ عبد العزيز جميل محييم، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، العدد 13، المنظمة العربية للعلوم الادارية، مصر، 2000، ص179.

² محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص194.

³ عبد العزيز جميل محييم، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص179.

البعض يرى وبطريقة ضيقة أنه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب أن لا تنسى المؤسسة الهدف النهائي هو إيجاد الأداء الأفضل وتكييفه مع خصائص وبيئة المؤسسة.

المطلب الثالث: الابلأغ المالي

تتمثل المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها حالياً في البيانات المالية المحتواة في القوائم المالية التقليدية وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج بالإضافة إلى تدفقات الخزينة وقائمة التغيير في أموال الملكية، بالإضافة إلى معلومات أخرى تعتبر ضرورية ولكن نظراً لتعذر الإفصاح عنها في صلب القوائم المالية تعرض في الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من تلك القوائم.

أولاً : تعريف الإفصاح

يعرف الإفصاح على أنه : " إظهار كل المعلومات التي قد تؤثر على موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية ، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم و التقارير المالية بلغة مفهومة للقارئ دون لبس أو تضليل"¹.

"يعرف على أنه العرض للمعلومات المحاسبية بشكل موضوعي دون تحيز كما عرف الإفصاح بشكل عام بأنه بث المعارف أو نقل المعلومات مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها أو استخدامها فالإفصاح هو نقل هادف للمعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها"².

و يشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي و التشغيلي للشركة ، و يجب أن يتم الإفصاح عنها في الوقت المناسب بدون تأخير و بدقة كافية.³

¹ صلاح سعاد & الإفصاح و الشفافية في إطار حوكمة الشركات و أثره في تحقيق جودة المعلومات في القوائم المالية -دراسة ميدانية- ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد 02 ، ص 313 .

² أحمد قايد نور الدين & بن زاف لبني ، دور الإفصاح المحاسبي في تحسين المعلومة المحاسبية للقوائم المالية ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2018 ، ص129.

³ بن لدغم مجد & بوسعيد مجد عبد الكرين ، حابي عبد اللطيف ، دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (دراسة حالة شركة الاسمنت لبني صاف S.CI.BS ، المجلة المغربية في إدارة المنظمات ، المجلد 03 ، العدد 01 ، 2019 ، ص150.

ثانيا : أهمية الإفصاح و الشفافية في القوائم المالية

تظهر الأدبيات المحاسبية بأن أهمية الإفصاح ظهرت بظهور شركات المساهمة و منذ تاريخ فصل الملكية عن الإدارة و ذلك لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة و بالصناعة ككل ، إلا أن أهمية الإفصاح المحاسبي كما يقول بعض الباحثين قد ازدادت بعد أزمة الكساد الكبير الذي حل بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1929 ، وكاد أن يؤدي بالنظام الرأسمالية و أثرها في الإفصاح فقد أوضح بعض الكتاب بأن شركات المساهمة كانت تتلاعب بالأرقام المحاسبية المنشورة لقيم أصولها و ممتلكاتها بغية اجتذاب رؤوس أموال المستثمرين إليها ، مما أدى إلى امتصاص مدخرات المستثمرين و توجيهها إلى مشاريع غير ناجحة و بعضها وهمية¹.

بحيث توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لغرض الإفصاح عن المعلومات المالية وبيان اثر الأحداث المالية و الملحق ،حيث يتوقف استخدام أي من هذه الأساليب على طبيعة و نوعية ودرجة أهمية المعلومات ،إذ أن هناك معلومات تعتبر أساسية و يجب إظهارها ضمن المكونات الأساسية للقوائم المالية وهناك معلومات أخرى تتطلب الإفصاح عنها في ملحق القوائم المالية ،حيث تعد القدرة على إعداد ونقل ونشر المعلومات وتوصيلها إلى مختلف المستخدمين من أهم الأمور في العصر الحالي ،إذ يعتبر مبدأ الشفافية في الإفصاح من أهم أعمدة الاقتصاد الحر في العصر الحديث ،من خلال قيام الشركة أو الهيئة بتوفير المعلومات و البيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص و المتعاملين في السوق ،وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات ماعدا تلك التي يكون من شأنها الاضرار بصالح

¹ بوزاغو أسماء ،أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة للنظام المعلوماتي لبعض المؤسسات الجزائرية) ،مرجع سبق ذكره

الشركة، فيجوز الاحتفاظ بسريتها على أن تكون هذه المعلومات و البيانات معبرة عن المركز الحقيقي و الواقعي للشركة.¹

ثالثا : خصائص الإفصاح

لقد أدى ترجيح كفة خاصية الملاءمة على حساب الخصائص الأخرى للمعلومات المحاسبية إلى توسيع نطاق الإفصاح المرغوب في القوائم المالية المنشورة من زوايا متعددة.

و الدعوة إلى استخدام أنماط جديدة من المقاييس المحاسبية مبنية على مفاهيم مستمدة من نظرية الاحتمالات. وحيث يرى العديد من الباحثين أن كثيرا من الأرقام التي تظهر في القوائم المالية كمخصصات الديون المشكوك فيها مثلا، و مصاريف الاهتلاك و غيرها، إنما يتم تقديرها في ظل حالة عدم التأكد، مما يجعل من قيمتها التي تظهرها القوائم المالية محل تساؤل.

وكذلك فإن إنتشار استخدام مفهوم المقاييس المتعددة في الإفصاح عن قيم بعض البنود المدرجة في القوائم المالية، كالإفصاح عن القيمة الجارية أو الاستبدالية للأصل طويل الأجل جنبا إلى جنب مع تكلفته التاريخية، و ذلك في حالة وجود فرق جوهري بينهما.

وأیضا الإفصاح عن معلومات جديدة لم تكن تتضمنها القوائم المحاسبية التقليدية. مثل الإفصاح عن بيانات محاسبة الموارد البشرية، و بيانات المحاسبة الاجتماعية².

و عليه جاء الإفصاح ليحقق المزايا التالية :

- يعمل الإفصاح عن المعلومات بصورة دورية على تخفيض عدم تماثل المعلومات الذي تستغله الأطراف داخل المؤسسة لتحقيق مكاسب غير عادية خاصة بها.

- يعد الإفصاح أسلوب مثالي لتقليل الاعتماد على المعلومات الداخلية وتخفيض عدم تماثل المعلومات التي تقدم للمستخدمين لهذه المعلومات.

¹ زغدار احمد & اسفير نجاد، خيار الجزائر مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS /IFRS)، (مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2009-2010، ص 65.

² حواس صلاح، التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالية الدولية، مذكرة دكتوراه، 2008، ص 125.

- يساعد الإفصاح في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات بصورة أقل مخاطرة وفي ضوء معلومات كاملة وصحيحة..
- يعمل على مساعدة مستخدمي المعلومات المحاسبية في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية من خلال اتخاذ القرار المناسب¹.

¹ بوزاغو أسماء، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 116 .

خلاصة

إن عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية حصيلة جهد جماعي فهي نشاط يقوم من خلاله صنع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة بسبب بيئة القرار سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ولهذا يجب أن يتمتع صنع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي واستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم التأكد وبالتالي يحقق لهم الأهداف المسطرة .

الفصل الثالث :

تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة

نفضال تيارت

-دراسة حالة -

تمهيد :

تمثل الدراسة الميدانية التطبيق الواقعي للإطار المنهجي للبحث ، بحيث يتم استخدام الأدوات سيتم التعبير عنها لاحقاً و تحليلها احصائياً بغية استخلاص النتائج الكمية ، و نظراً للأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة حول اتخاذ القرار الشرائي في المؤسسة الاقتصادية ، فقد قمنا باختيار مؤسسة نפטال لوزنها الاقتصادي في السوق الجزائري ولأهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها وذلك بهدف اسقاط الدراسة على الواقع المعاش للمؤسسات الاقتصادية أثر المورد البشري عليها ، وعليه سوف نقوم بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل سنتطرق فيه في المبحث الأول على تقديم مؤسسة نפטال أما المبحث الثاني تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة الخاصة بالاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفطال

تعتبر مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات الرائدة في الاقتصاد الجزائري ، كما أنها تحتل مكانة لا بأس بها في السوق العالمي و بالتالي يعتبر تنمية المورد البشري أمر ضروري لا بد منه

المطلب الأول : التعريف بالشركة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل حوالي 97 % من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي و من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 80/101 في 6 افريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP) بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية ، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

1- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك.

2- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق

توزيع المنتجات البترولية ، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטال من :¹

NAFT : مصطلح عربي و يعني النفط

AL : اختصار لكلمة الجزائر .

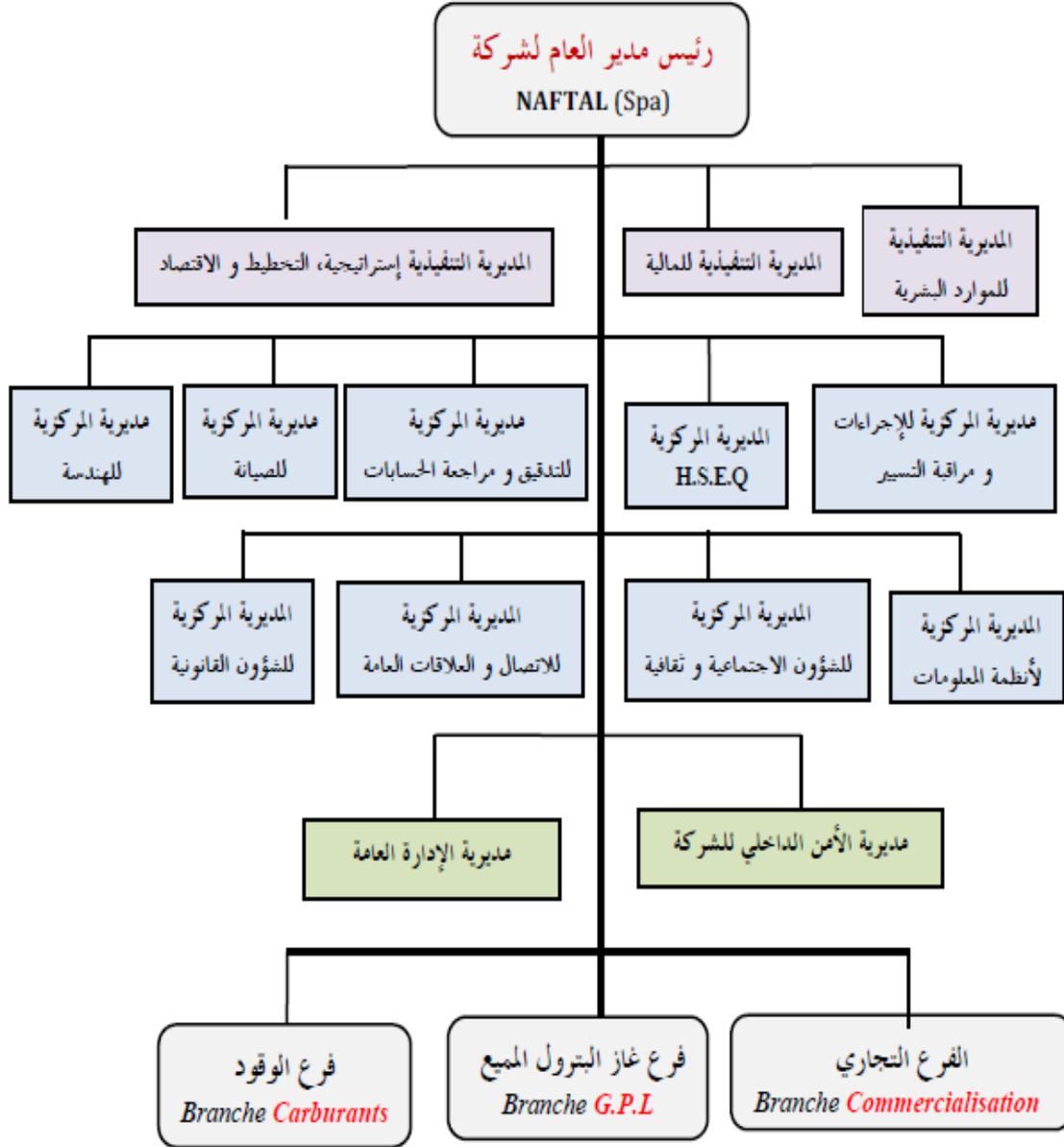
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ماحرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا. الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة

¹ من المعلومات الداخلية للمؤسسة.

الشكل (03-01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة (نפטال)

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نפטال ، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

أولاً : الإدارة العامة

ممثلة بالرئيس المدير العام و هي مكلفة بالسياسة و التوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً : الهياكل الوظيفية : تتكون من

1-الإدارات التنفيذية : يقوم من خلالها

- تحديد السياسة و الإستراتيجية للشركة
- توقع التغيرات و اتجاهات السوق.
- تصميم و وضع أدوات القيادة و المراقبة اللازمة.
- ضمان التسيير الاستراتيجي.
- ضمان الترابط و التنسيق بين المجموعة.
- مساعدة الهياكل العملية(التشغيلية) للمؤسسة.

2-الإدارات المركزية : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية

التراث و البيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

3-الإدارات المساعدة أو الداعمة : تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نפטال.

مع أربعة أقسام حسب المنتجات و تخص:

- الوقود، الزيوت، العجلات.
- غاز البترول المميع.
- الزيت.
- قسم البحرية و الطيران

4-الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة : هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون فرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية و يطور وظائفه وفقا لسياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث :المهام و الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نפטال

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
 - تحسين جودة خدماتها.
- لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية و إمكانياتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نפטال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تجديد و إعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تنمية و تطوير إستراتيجية التسيير و التي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة و البحث عن تحالفات إستراتيجية.

- تكتيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات.
 - توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغربية و افريقية.
 - تصدير غاز البترول المميع لتونس و المغرب.
 - تنفيذ برنامج تكوين و تدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
 - تجديد و سائل النقل البرية و كذا معدات المناولة الخاصة بها.
 - زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
 - تحديث و توسيع شبكتها من مراكز الخدمة.
- أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نפטال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها و منشأتها لمعايير الجودة، حماية البيئة و السلامة في الميدان الصناعي .⁹⁰

⁹⁰ من المعلومات الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني : تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

المطلب الأول : الصدق والثبات

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أو عدم إمكانية تعميمها. ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات التي يقوم الباحث باستخدامها بالبحث العلمي، ومدى القدرة الكبيرة لهذه الأدوات على قياس المعاني والمعلومات التي حصل عليها الطالب من خلال بحثه العلمي.

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-01):معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.60	31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال -دراسة حالة-

قيمة معامل الثبات هنا تساوي 0.60 وبالتالي يمكن القول بأن الاستبيان ثابت عموماً،

ومعامل الصدق 0.756 الذي وجد انه مما يدل على صدق الاستبيان، أما عدد الأسئلة أو المتغيرات التي دخلت في حساب معامل ألفا فكان عددها 31.

المطلب الثاني : وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحث ثلاثة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة

وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي والجدول (02) يوضح أفراد العينة.

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفعال -دراسة حالة-

الجدول (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	18	60%
		أنثى	12	40%
02	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	13	43%
		من 05 إلى 10	04	13%
		أكثر من 10 سنوات	13	43%
03	المؤهل العلمي	أقل من جامعي	08	26%
		جامعي	17	56%
		دراسات عليا	05	16%
04	المنصب	محاسب	02	07%
		إداري	18	60%
		رئيس قسم	08	26%

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال -دراسة حالة-

		مدير	02	07%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

1-متغير الجنس: نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس ذكر حيث بلغت نسبة 60% أما نسبة الاناث فكانت 40%.

2-متغير سنوات الخبرة: 43% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، و13% خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات والنسبة المتبقية من العينة خبرتهم أقل 05 سنوات.

3-متغير المؤهل العلمي: يلاحظ أن نسبة 56% من أفراد عينة الدراسة هم ذوو مستوى جامعي، أما نسبة 26% فمستواهم أقل من جامعي و16% مستوى دراسات عليا.

4-متغير المنصب: 60% من عينة الدراسة يشغلون منصب إداري، و 26% رئيس قسم والباقي يشغلون منصب مدير أو إداري.

المطلب الثالث : تحليل فرضيات الدراسة

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سيناقش الباحث متغيرات الدراسة المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية كآلية لترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، والتي سيتم عرضها كالآتي:

أولا : تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال -دراسة حالة-

لمعرفة تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة أعد الباحث الجدول (03) والذي يتضمن عناصر أداء الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (03-03): تقييم أداء الموارد البشرية

الرقم	الأبعاد	أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر المعلومات في المؤسسة	أُتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة	3.13	0.90
02		أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي باستمرار وذلك قبل اتخاذ أي قرار مهم في المؤسسة.	3.50	0,50
03		أبحث عن المعلومات التي تزيد من قدرتي على التنبؤ بمستقبل المؤسسة	3.30	0.65
04		أختار المعلومات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار	3.30	0.53
05		أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الأخرى	2.47	1.13
06		أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار	3.60	0.56
07		أفضل بين الكلفة والمنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لصناعة القرارات	2.97	0.99
08	كفاءة العنصر البشري	أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار	3.43	0.67
09		اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقت طويل	3.77	0.43
10		ساعدتني الخبرة في مجال العمل على اتخاذ القرارات بسهولة	3.60	0.67
11		إن لأثر التكوينات والتربصات التي نقوم بها خارج المؤسسة أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار	3.67	0.54
12		أملك من الموهبة ما يجعلني أأخذ قرارات صائبة وسريعة عند الحاجة إلى ذلك	3.57	0.56
13		أعمل دائما على متابعة تنفيذ القرارات التي أأخذها وانعكاسها على مجال العمل	3.53	0.57

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال -دراسة حالة-

0.57	3.50	تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها عن طريق برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	14
0.56	3.40	عادة ما يلجأ لي الاطارات في المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة في المؤسسة بناء على خبرتي في مجال العمل	15

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

تحليل الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يخضع لمعايير مختلفة تتمثل أساساً في:

- التحقق من صحة المعلومات المقدمة باستمرار وذلك قبل اتخاذ أي قرار مهم؛
- البحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الأخرى؛
- المفاضلة بين الكلفة والمنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لصناعة القرارات؛
- اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- اللجوء إلى إطارات المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة؛
- تحفيز الموظفين عن طريق برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة؛
- العمل على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وانعكاسها على مجال العمل؛

ثانيا : تقييم اتخاذ القرار في المؤسسة

الجدول (03-04): تقييم اتخاذ القرار في المؤسسة

الرقم	تقييم اتخاذ القرار وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أستشير العاملين أو موظفي العمل عند اتخاذ القرارات	1,00	0,000
2	أأخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	1,34	0,717
3	لا أشارك زملائي في العمل ذات العلاقة بصنع القرار عند اتخاذ قراراتي	1,52	0,839
4	العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار	1,26	0,633
5	أفضل اتخاذ القرارات جماعيا	1,28	0,671
6	أفتح المجال لمناقشة القرارات التي أأخذها مع العاملين	1,40	0,782
7	أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للعاملين	1,22	0,582
8	عادة ما يكون لدي قرارات بديلة جاهزة	1,28	0,701
9	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	1,30	0,678
10	أأخذ دائما قراراتي في الوقت المناسب	1,34	0,717
11	أغير قراراتي وفقا لمستجدات بيئة العمل	1,24	0,657
12	أأخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين	1,24	0,625
13	أأخذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري	1,20	0,571

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

تحليل الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون أغلبيتهم على أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تكون على حسب:

- ❖ الأخطاء الموجودة في العمل الإداري من أجل تصحيحها؛
- ❖ و حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين؛
- ❖ ووفقا لمستجدات بيئة العمل؛

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول :اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط قوية بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

$H_0 =$ لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

$H_1 =$ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson) وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

	Axe1	Axe11	Axe12
Axe2			
Corrélation de Pearson	0,230	0,232	0,156
Sig. (bilatérale)	0,221	0,218	0,412
N	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS24.

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال -دراسة حالة-

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى التغير (95%) وسجلت معاملات الارتباط علاقة متوسطة بكل من (axe1₂, axe1₁), وهو ما يلزمنا قبول (H₁).

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة و للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

H₀ = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

H₁ = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين بين تقييم أداء الموارد البشرية و بين ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

بالاعتماد عل تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على ما يلي:

$$\begin{array}{l} \text{axe1} \\ \text{Sig}=0.221 \\ \text{Sigf}= \\ 0.221 \\ \text{axe2}=2.372 \quad +0,276 \\ \text{Sig}= 0.04 \\ \text{N}=30 \quad \text{R}^2=0,053 \end{array}$$

Axe1- تقييم أداء الموارد البشرية

Axe2 - ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال -دراسة حالة-

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 24.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية على ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث انه التغير في أداء الموارد البشرية بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ب: **0.276**.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ $R^2=0.053$ أي للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة ب **53%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.221**، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): تحليل التباين الأحادي لأثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	0.128	1	0.128	1,570	0,221 ^b
	Résidu	2,280	28	0.081		
	Total	2,408	29			
a. Variable dépendante : M2						
b. Valeurs prédites : (constantes), M1						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($\text{sig}_{t_1} = 0.04 < 0.05$ $\text{sig}_{t_2} = 0,221 < 0.05$)

وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(95%) بين أداء الموارد البشرية وبين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ولتفصيل الأثر بين أداء الموارد البشرية وبين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة يمكن رصد ذلك من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): تحليل مقارنات الأثر بين أداء الموارد البشرية وبين عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة

المعادلة	معامل التحديد R^2	معنوية ستودنت (t_1, t_2)	معنوية معامل فيشر F	الرتبة
$Axe_2 = 2.55 + 0,236axe_{11}$	0,054	(0.000, 0.218)	0,218	4
$Axe_2 = 2.76 + 0.54axe_{12}$	0,024	(0.000, 0.412)	0,412	3

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- **Axe₁₁**: توفر المعلومات في المؤسسة

- **Axe₂**: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 24.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المعلومات في المؤسسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث انه التغير في توفر المعلومات في المؤسسة بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بـ0.236.

- **Axe₁₂**: كفاءة العنصر البشري

- **Axe₂**: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 24.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة العنصر البشري على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث انه التغير في كفاءة العنصر البشري بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بـ: 0,54.

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب)

لدراسة الفرضية محل الدراسة تتبع الخطوات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**: والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

H₀: متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : متوسط العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط العوامل الشخصية وبالاعتماد على ibm

spss 24.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (03-08): اختبار Kolmogorov-Smirnov

	الجنس	سنوات الخبرة	المستوى التعليمي	المنصب
N	30	30	30	30
المتوسط	1.40	2,00	1.90	2.33
الانحراف المعياري	0,498	0,947	0.662	0.711
المعنوية	0,000	0,014	0,011	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 24.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان $sig < 0.05$ وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية H_0 والتي

مفادها ان متوسط محور العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية

اتخاذ القرار تعزي العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب)

لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على

الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال -دراسة حالة-

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور تحقيق الرضا لدى زبائن وكالة موبيليس تعزى لمتغير الجنس

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور تحقيق الرضا لدى زبائن وكالة موبيليس تعزى لمتغير الجنس

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03-09): تحليل التباين الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير الجنس

ANOVA à 1 facteur					
M2					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,145	1	0,145	1,798	0,191
Intra-groupes	2,263	28	0,081		
Total	2,408	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 24.0.

الفصل الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال -دراسة حالة-

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت $\text{sig}=0.191>0.05$ وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (10-03): تحليل التباين الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير سنوات الخبرة

ANOVA à 1 facteur					
M2					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	0,608	2	0,3040	4,556	0,020
Intra-groupes	1,800	27	0,0670		
Total	2,408	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية 0.02 ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (11-03): تحليل التبيان الاحادي لمحور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مع متغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur					
M2					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,019	2	0,010	0,109	0,897
Intra-groupes	2,389	27	0,088		
Total	2,408	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss 24.0**.

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت **sig=0.897>0.05** وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

خلاصة

إن لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة في المؤسسة بصفة عامة، ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن لكفاءة المورد البشري أثر كبير عليها كما أن لسنوات الخبرة دور كبير في تنشأة العامل وتكوينه على اتخاذ القرارات السليمة والرشيده في ظل الظروف الاستثنائية التي تواجه المؤسسة.

فنجاح المؤسسة مقرون بدرجة كبيرة على اتخاذ القرار خاصة القرارات الاستراتيجية التي لها أثر على مستقبل الشركة، وبالتالي فإت عملية صنع القرار هي حصيلة جهد جماعي فهو نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايد التي تواجهها المؤسسة بسبب عدم التأكد المرتبطة ببيئة القرار سواء كانت داخلية أو خارجية، ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءة اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

وتعتبر مؤسسة نפטال من بين المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية نظرا لمكانتها المهمة وأثرها الفعال في الاقتصاد الجزائري، كما أنه من خلال احتكاكنا المباشر بالمؤسسة لاحظنا أنها تولي أهمية كبيرة بالعنصر البشري في اتخاذ أهم القرارات الاستراتيجية فيها وإذا ما انعكس ايجابا على أدائها.

خاتمة

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فهو يعتمد على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم.

واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وإلا كان القرار لا عقلاني وغير رشيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها: إحساس العامل بأهميته في المؤسسة، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعوديدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، لأن عدم رضا العامل داخل المنظمة قد يؤثر على استمرارها خاصة عندما تصبح علاقته مؤسسته مادية لا أكثر، كما هو الحال في مؤسسة نفعال التي تتسم بالمركزية عند اتخاذ القرارات

إذا المشاركة في اتخاذ القرارات و توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسيهم سيعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تدمر، فتوفر الثقة وحب العمل سيزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

نتائج اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى :** تم إثبات صحتها بحيث يوجد علاقة ارتباطية قوية بين أداء الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة نفعال عند مستوى الثقة 05.0%؛
- **الفرضية الثانية :** تم إثبات صحتها يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة نفعال عند مستوى الثقة 05.0%.
- **الفرضية الثالثة:** عدم اثبات صحة الفرضية الثالثة لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول أثر أداء الموارد البشرية على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب).

1- نتائج الدراسة :

- لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي :
- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها بعد أن كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين؛
 - الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف؛
 - يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين؛
 - يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية؛
 - لضمان القرار الفعال والإستراتيجي تعتمد المؤسسة على مجموعة من التقنيات ، فمن بين أهم هذه التقنيات تقنية التحليل المالي الذي يعتبر معالجة منظمة لمعطيات مالية داخل المؤسسة من أجل تفسيرها لمعرفة هيكلها ومركزها المالي بهدف الوصول إلى التشخيص المالي ووضع الخطط المالية المستقبلية.
 - توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال تتسم بالمركزية.
 - تعمل مؤسسة نفطال على تفعيل مشاركة عاملها في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على المبادرة من خلال وضع لقاءات أو اجتماعات دورية مع العاملين وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

2- اقتراحات :

من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة وبغية تتمين هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد المشرفين بمؤسسة أو الباحثين في دراسات مقبلة على معرفة أهم النقاط التي يجب التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار، فيما يلي:

- على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تدريب وتكوين المشرفين من أجل تطوير نوعية وكمية المعلومات لديهم من أجل اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى رضا منفعدي ومتخذي القرارات على أدائهم.
- العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل على اتخاذ القرارات خاصة عند المشرفين الإداريين.
- الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب والتكوين، لأن المورد البشري يعتبر نقطة القوة في المؤسسة الاقتصادية وذلك لاستمرارها في مواكبة التطورات الراهنة.
- تكوين الدائم للعمال بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي و البحث و التطوير المستمر لمنتجات للمحافظة على المكانة في السوق و البقاء في المنافسة.
- يجب التقليل من حدة المركزية عند اتخاذ القرارات في مؤسسة نفضال، والعمل على تطبيق اللامركزية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت اللامركزية نتائج جيدة ي الوصول إلى أهداف والغايات المرجوة من تلك القرارات.

3- أفاق البحث :

في الأخير يعتبر هذا البحث محاولة لإبراز أهمية أداء الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ونظرا لأهمية اتخاذ القرار في جميع المؤسسات مهما اختلفت أحجامها أو نشاطها نقترح بعض البحوث التي تكون مكتملة لما تم دراسته من خلال ما يلي :

- آليات اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالرضا على أداء الوظيفي.
- أثر الموارد البشرية على فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : الكتب :

- 1- ابراهيم بختي ، دور الانترنت في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- 2- الباري سعود مبارك ، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية ، ط1 ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، العين ، الامارات ، 2011 .
- 3- بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 4- بلعور سليمان ، اعادة الهندسة مدل الأداء المتميز ، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للأداء المنظمات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2008 .
- 5- توفيق مُجَّد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 .
- 6- جواد ناجي شوقي ، الاستراتيجية المرجع الكامل ، ط1 ، دار الميسرة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2010 .
- 7- حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1993 .
- 8- ربيع مُجَّد شحاتة ، علم النفس الصناعي والمهني ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 9- سمسوم فتيحة ، قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الطبعة 04 ، 2013 .
- 10- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002 .
- 11- الصيرفي مُجَّد عبد الفتاح ، مفاهيم ادارية حديثة ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 12- الطائي رعد عبد الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، 2008 .
- 13- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 .

- 14- عبد المللك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة ، العدد الأول ، 2001 .
- 15- عبوي زيد منير ،الادارة واتجاهات المعاصرة ،ط1 ، دار الدجلة ناشرون وموزعون ،عمان ،الأردن ،2007 .
- 16- عثمان أحمد ،قمة الأداء ،دار الطبعة المتميزة ،الاسكندرية ،مصر،1999 .
- 17- علي شريف ،مُجَّد فريد ،اقتصاديات الادارة ،منهج القرارات ،دار الجامعية ،الاسكندرية ،1988 .
- 18- عليان ربحي مصطفى ،أسس الادارة المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2007 .
- 19- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991
- 20- القروني مُجَّد قاسم ،مبادئ الادارة والعمليات ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2001 .
- 21- كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 .
- 22- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ،2000 .
- 23- كامل بكري ،الموارد البشرية واقتصاديتها ،دار النهضة ،بيروت ،1986 ،ص65.
- 24- محفوظ أحمد أبو جودة ،إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات ،الطبعة الثانية ،وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2006 .
- 25- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 .
- 26- منصور البريوي، دراسات في الاساليب الكمية و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1987 .
- 27- منصور مُجَّد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2012 .

28- مؤيد الفضل ، تقييم و إدارة المشروعات ، مؤسسة العراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 .

29- الهيتي خالد عبد الرحيم ، التنظيم الصناعي ، ط2 ، دار الحامد ، الأردن ، 2003.

ثانيا : الأطروحات والرسائل الجامعية :

-رسائل وأطروحات الدكتوراة :

- 1- بوزاغو أسماء ، أثر النظام المعلوماتي على أداء المؤسسة (دراسة حالة للنظام المعلوماتي لبعض المؤسسات الجزائرية) ، مذكرة دكتوراه ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، 2021 .
- 2- حواس صلاح ، التوجه الجديد نحو معايير الابلاغ المالية الدولية ، مذكرة دكتوراه ، 2008 .

مذكرات الماجستير

- 1- فضيل دليو ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة) ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة ، 2005.
- 2- عز الدين هرموم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.
- 3- شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008/2007 .

-مذكرات الماجستير

1- بوزايدي آسيا ،بن عبد الله نعيمة ،دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة) ،مذكرة ماستر ،جامعة آكلي محند ولحاج ،البويرة ،2015.

2- عطى الله عبد الرحمن ،تقييم الأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة مجمع عبيدي) ، مذكرة ماستر،تخصص مالية المؤسسات ،جامعة 08 ماي 1945 ،قلمة ،2013.

ثالثا :المجلات و الدوريات العلمية

1- أحمد قايد نور الدين & بن زاف لبنى ، دور الافصاح المحاسبي في تحسين المعلومة المحاسبية للقوائم المالية ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2018 .

2- ار احمد &اسفير مُجّد ،خيار الجزائر مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS /IFRS) ،مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العدد 07 ، 2009-2010.

3- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع.

4- بركان دليلة، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، دراسة حالة شركة، الجزائرية للمياه ببسكرة ، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2010 .

5- بن لدغم مُجّد &بوسعيد مُجّد عبد الكرين ، حابي عبد اللطيف ، دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (دراسة حالة شركة الاسمنت لبني صاف S.CI.BS ، المجلة المغاربية في إدارة المنظمات ، المجلد 03 ، العدد 01 ، 2019 .

6- بوديار زهية ،جباري شوقي ،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ،مجلة الدراسات ، 2010.

- 7- حكيم بن جروة ،سامي بن خيرة ،مساهمة الموارد في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة الوادي ،الجزائر ،عدد01 ،2014 .
- 8- صالح عبد الفتاح،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة ،9مارس ،2004 .
- 9- صلاح سعاد & الافصاح و الشفافية في إطار حوكمة الشركات و أثره في تحقيق جودة المعلومات في القوائم المالية -دراسة ميدانية- ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد 02 .
- 10- عبد العزيز جميل مخيمر ،القياس المقارن ،مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ،العدد 13 ،المنظمة العربية للعلوم الادارية ،مصر ،2000 .
- 11- عزيزي وداد ،بوفروم حنان ،فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة البحوث والعلوم الاقتصادية ،2012 .
- 12- عوماري عائشة ، أثر الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة MLN البترولية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، المجلد الثاني ، العدد 07 ، 2017 .
- 13- مُجَّد الحافظ عيشوش ،أثر كفاءة نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة قياسية ميدانية لمجمع صيدال خلال فترة 2015-2016) ،مجلة البحوث الاقتصادية ،جامعة حمه لخضر ،الوادي ،العدد 04 ،2018 .
- 14- مُجَّد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،9مارس 2004 .

15- مُجَّد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية-حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق ، الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2004.

خامسا: مواقع الأنترنت

1- Jean Meyer, **Le Contrôle de Gestion**, Presse Universitaires, France, 4éme édition, 1980, P:117.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



تخصص: ادارة أعمال

استبيان

موجه إلى مؤسسة نفضال بولاية تيارت

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال :الموسومة بـ " تقييم أداء الموارد البشرية كآلية لترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية "نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانة لافادتنا في بعض المعلومات حول الموضوع ،مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.ونشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

د.زيتوني هوارية

إعداد الطالبين:

-بوهادي أسامة

-بوهني عبد الرحمان إلياس

السنة الجامعية 2021/2022

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية :

أولا : محور البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 سنوات

المؤهل العلمي أقل من جامعي جامعي دراسات عليا

المنصب في المؤسسة : محاسب اداري ميس قسم

ثانيا : بيانات موضوع الدراسة

الخور الأول. أداء الموارد البشرية

السؤال	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
البعد الأول : توفر المعلومات في المؤسسة				
أخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي باستمرار وذلك قبل اتخاذ أي قرار مهم في المؤسسة.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أبحث عن المعلومات التي تزيد من قدرتي على التنبؤ بمستقبل المؤسسة	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أختار المعلومات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار .	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الأخرى	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
أفضل بين الكلفة والمنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لصناعة القرارات	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا

موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	
				أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار.
البعد الثاني/ كفاءة العنصر البشري				
				اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقت طويل
				ساعدتني الخبرة في مجال العمل على اتخاذ القرارات بسهولة
				إن لأثر التكوينات والتربصات التي نقوم بها خارج المؤسسة أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار
				أملك من الموهبة ما يجعلني أأخذ قرارات صائبة وسريعة عند الحاجة إلى ذلك
				أعمل دائما على متابعة تنفيذ القرارات التي أأخذها وانعكاسها على مجال العمل
				تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها عن طريق برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة
				عادة ما يلجأ لي الاطارات في المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة في المؤسسة بناء على خبرتي في مجال العمل .

المحور الثاني : إتخاذ القرار في المؤسسة

موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	السؤال
				عادة ما يكون لدي قرارات بديلة جاهزة
				اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراري
				أأخذ دائما قراري في الوقت المناسب

موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أغير قرارتي وفقا لمستجدات بيئة العمل
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أأخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أأخذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الاداري
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أأستشير العاملين أو موظفي العمل عند اتخاذ القرارات
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أأخذ قرارتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أأخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا و العليا عند اتخاذالقرارات.
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	لا أشارك زملائي في العمل ذات العلاقة بصنع القرار عند اتخاذ قرارتي
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أفضل اتخاذ القرارات جماعيا
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	أفتح المجال لمناقشة القرارات التي أأخذها مع العاملين
				أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للعاملين

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,572	31

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	18	60,0	60,0	60,0
ذكر	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	13	43,3	43,3	43,3
سنوات 10 إلى 5 من	4	13,3	13,3	56,7
سنوات 10 من أكثر	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي من أقل	8	26,7	26,7	26,7
جامعي	17	56,7	56,7	83,3
عليا دراسات	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لمنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاسب	2	6,7	6,7	6,7
إداري	18	60,0	60,0	66,7
قسم رئيس	8	26,7	26,7	93,3
مدير	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	1_البعد_الأول	2_الأول_البعد	3_الأول_البعد	4_الأول_البعد	5_الأول_البعد	6_الأول_البعد	7_الأول_البعد	8_الأول_البعد
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,13	3,50	3,30	3,30	2,47	3,60	2,97	3,43
Ecart-type	,900	,509	,651	,535	1,137	,563	,999	,679

Statistiques

		1_ الثاني البعد	2_ الثاني البعد	3_ الثاني البعد	4_ الثاني البعد	5_ الثاني البعد	6_ الثاني البعد	7_ الثاني البعد
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,77	3,60	3,67	3,57	3,53	3,50	3,40
	Ecart-type	,430	,675	,547	,568	,571	,572	,563

Corrélations

		B1	M2
B1	Corrélation de Pearson	1	,232
	Sig. (bilatérale)		,218
	N	30	30
M2	Corrélation de Pearson	,232	1
	Sig. (bilatérale)	,218	
	N	30	30

Corrélations

		M2	B2
M2	Corrélation de Pearson	1	,156
	Sig. (bilatérale)		,412
	N	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,156	1
	Sig. (bilatérale)	,412	
	N	30	30

Corrélations

		M2	M1
M2	Corrélation de Pearson	1	,230
	Sig. (bilatérale)		,221
	N	30	30
M1	Corrélation de Pearson	,230	1
	Sig. (bilatérale)	,221	
	N	30	30

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,378	,749		3,176	,004
	M1	,276	,220	,230	1,253	,221

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,230 ^a	,053	,019	,28537	1,992

a. Valeurs prédites : (constantes), M1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,128	1	,128	1,570	,221 ^b
1 Résidu	2,280	28	,081		
Total	2,408	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), M1

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,232 ^a	,054	,020	,28526	1,926

a. Valeurs prédites : (constantes), B1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,130	1	,130	1,592	,218 ^b
1 Résidu	2,279	28	,081		
Total	2,408	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,555	,604		4,228	,000
1 B1	,236	,187	,232	1,262	,218

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,156 ^a	,024	-,011	,28969	2,027

a. Valeurs prédites : (constantes), B2

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,058	1	,058	,695	,412 ^b
1 Résidu	2,350	28	,084		
Total	2,408	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,765	,661		4,180	,000
1 B2	,154	,184	,156	,833	,412

a. Variable dépendante : M2

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الجنس	الخبرة سنوات	العلمي المؤهل	المنصب
N		30	30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	1,40	2,00	1,90	2,33
	Ecart-type	,498	,947	,662	,711
Différences les plus extrêmes	Absolue	,389	,288	,293	,347
	Positive	,389	,288	,273	,347
	Négative	-,286	-,288	-,293	-,253
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,130	1,577	1,607	1,901
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,014	,011	,001

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,145	1	,145	1,798	,191
Intra-groupes	2,263	28	,081		
Total	2,408	29			

--	--	--	--	--	--

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,608	2	,304	4,556	,020
Intra-groupes	1,800	27	,067		
Total	2,408	29			

ANOVA à 1 facteur

M2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,019	2	,010	,109	,897
Intra-groupes	2,389	27	,088		
Total	2,408	29			