

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

Adjusting the employment policy as a mechanism for developing the performance of human resources management, a case study of the operational directorate of Algeria Telecom in- Batna-

إشراف الأستاذة:

د. نعيمة بوسوسة

من إعداد الطالبة:

إيمان أكساس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة
مسعود كيسرى	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
نعيمة بوسوسة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مقررا
علي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
أسماء جدي	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
أحمد بن يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	عضوا
يوسف بودلة	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانت ملاكاً على وجه الأرض إلى روح أمي الطاهرة
-رحمها الله وجعلها من ورثة جنة النعيم- التي فارقتني في منتصف هذا الطريق، إلى
أعظم أم، إلى أمي التي أفنت حياتها في رسم مستقبلي بكل ما أُوتيت من قوة والتي كانت
ولاتزال المصباح الذي ينير دربي ولولا جهدها وتقديسها للعلم وحرصها الدائم على أن
أكون في أعلى المراتب لما كنت اليوم أكتب هذه الكلمات فوق هذا العمل.
أدعوا الله راجيناً أن يصلها أجر كل من سينتفع بهذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل.

لا يسعني بدايتاً إلا أن أتوجه بالامتنان والترحم على أستاذي ومشرفي: علي عبد الله -رحمه الله- الذي كان معي منذ أن كان الموضوع فكرة إلى أن صار عنوناً وموجهي في بداية هذا الطريق.

وأقدم بشكري وتقديري للأستاذة: مباركة سواكري على توجيهاتها القيمة وتشجيعها المستمر لي على الاجتهاد لإتمام هذا العمل، وارشادها طيلة مشواري، لك مني خالص الشكر والعرفان.

وأتوجه بأسمى عبارات الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذة المشرفة: نعيمة بوسوسة، على قبولها الإشراف على هذا العمل، والإشراف عليه على أكمل وجه بمعلوماتها القيمة وتوجيهاتها الدقيقة منذ البداية إلى غاية إخراج هذا العمل في شكله النهائي، والتي أعتبرها قدوتي وثروة علمية للجامعة الجزائرية عامة ولتخصص ادارة الموارد البشرية خاصة، ولن أنسى دعمها لي في أصعب الظروف، شكراً بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

كما أخص بالشكر الجزيل الأستاذ: عبد القادر رياض على مساعدته وكل النصائح والمعلومات التي ساعدتني في إثراء هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل من الاستاذ: محمد ماضي، والأستاذ: إسماعيل زردومي (جامعة باتنة1) الذين قدموا لي كل ما احتجته من مساعدة علمية.

وبيسرني أن أشكر كل من السيد: وسام غسكيل، والسيدة: سمية بوعبدالله، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- على حسن استقبالهم ومعلوماتهم القيمة ومساعدتهم الكبيرة وتقديرهم للعلم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والاعتراف بالفضل إلى منبع قوتي أعلى إنسان في الوجود قدوتي وفخري، مصدر الدعم الدائم " أبي الغالي " حفظه الله وأدامه تاجاً على رأسي دائماً وأبداً، إذا قلت شكراً فالشكر لن يوافيك حقك.

والشكر موصول الى كل من أخي العزيز (يونس) على مساعدته أثناء انجاز هذا العمل، وسندي في الحياة أخواتي (أسماء، سناء، دنيا، اشراق) وأختي التي لم تلدها أمي صديقتي (وفاء مرابط) على دعمهم لي طوال فترة بحثي، يعجز لساني عن وصفكم.

شكراً لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

مستخلص

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة إمكانية مساهمة تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من فكرة أن إدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الأداء، وعليه فإن المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها لابد أن تهتم بتحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، ولا يتم هذا إلا بالاعتماد على أدوات تضمن تحقيق هذا التوافق والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

كما لا بد على هذه المنظمات أن تتحكم بشكل مناسب في سياسات إدارة الموارد البشرية لكون الموارد البشرية تصنف من بين محركات الأداء وأحد مصادر خلق القيمة للمنظمة، ما أكد ضرورة الاهتمام بكيفية الحصول على هذه الموارد، وهو ما يتم من خلال سياسة التوظيف التي تمثل الباب الأول لدخول الموارد البشرية للمنظمة ويتوقف على نجاحها نجاح السياسات الأخرى، وهي أحد الجوانب المحددة لأداء إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فالخطأ في هذه السياسة غير مسموح ما يتطلب تقويمها باستمرار من أجل تدارك أي خلل فيها في الوقت المناسب بواسطة أدوات تقيس كفاءة وفعالية العمليات المختلفة المكونة لها، لذلك كان ضمن أهداف هذه الدراسة تحديد أهم الأدوات التي تساعد على تقويم سياسات إدارة الموارد البشرية وتحديد المؤشرات اللازمة لقياس أدائها، وتم التوصل إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية من بين أهم هذه الأدوات.

الكلمات المفتاحية: تقويم سياسة التوظيف، أداء إدارة الموارد البشرية، المواءمة الإستراتيجية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، تطوير الأداء.

Abstract:

This study discussed the possibility of the contribution of employment policy evaluation in the development of human resource management performance, taking as a starting point the idea that human resource management contributes to the development of performance. Thus, organizations seeking to improve their performance must have an interest in ensuring compatibility between the organization's strategy and the human resources strategy. This can only be done by relying on tools to ensure this compatibility, including the Balanced Scorecard.

Also, these organizations must appropriately master the human resources management policies, since human resources are among the drivers of performance and one of the key factors in creating value for the organization. Therefore, it is necessary to pay attention to the process of obtaining these resources through the employment policy, which represents the first gateway to the human resources to the organization. and its success depends on the success of other policies, and it is one of the specific aspects of the performance of human resources management. For this reason, errors in this policy are not allowed, which requires its continuous evaluation in order to rectify any defects in it in a timely manner by means of tools that measure the efficiency and effectiveness of the different processes that compose it. Thus, among the objectives of this study was to identify the most important tools that help to evaluate human resources management policies and to determine the indicators necessary to measure their performance, leading to the conclusion that the social scorecard is among the most important of these tools.

Key words: employment policy evaluation, human resource management performance, strategic fit, human resource management practices, performance development.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
إهداء		
شكر وتقدير		
مستخلص		
VI	فهرس المحتويات	
XII	فهرس الجداول	
XIV	فهرس الأشكال	
ب-ي	مقدمة	
الفصل الأول دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء		
تمهيد		
3	المقاربات المفسرة لسياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية	1
3	المقاربة النظامية: على مستوى المنظمة	1.1
9	المقاربة النظامية في إدارة الموارد البشرية: نظام إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي ضمن المقاربة النظامية	1.1.1
11	مستويات مختلفة من التحليل في نظام إدارة الموارد البشرية	1.1.1.1
13	الأنظمة الجزئية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية	2.1.1.1
14	صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية وفق المقاربة النظامية	3.1.1.1
16	المقاربة العملية: المقاربة العملية على مستوى المنظمة	2.1
18	المقاربة العملية على مستوى إدارة الموارد البشرية	1.2.1
20	التوظيف وفق المقاربة العملية	1.1.2.1
25	المقاربات المفسرة لعلاقة أداء إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة	2
25	علاقة أداء إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة والمقاربات المفسرة لتلك العلاقة	1.2
30	المقاربة الشمولية	2.1.2
31	المقاربة الموقفية	2.1.2
33	المقاربة التركيبية	3.1.2

2.2	أداء مدير الموارد البشرية: قاعدة أساسية في أداء إدارة الموارد البشرية	35
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني		مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في تفسير أداء إدارة الموارد البشرية وتقويم سياسة التوظيف
تمهيد		
1	بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحسين الأداء في مراقبة التسيير	46
1.1	بطاقة الأداء المتوازن: الظهور والتطور	48
2.1	أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية	52
1.2.1	الخريطة الاستراتيجية حجر الأساس لبطاقة الأداء المتوازن	52
2.2.1	بنية بطاقة الأداء المتوازن	55
3.2.1	مؤشرات أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن	59
1.3.2.1	منظور المالية: حتى ننجح ماليا كيف يجب ان نظهر أمام المساهمين	61
2.3.2.1	منظور العملاء: لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن ننظر الى العملاء	62
3.3.2.1	منظور العمليات الداخلية: حتى نرضي المساهمين ماهي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها	63
4.3.2.1	منظور التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المنظمة كيف يمكن للمنظمة أن تكتسب القدرة على التعلم والابتكار	65
3.1	كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية	66
1.3.1	المواءمة العمودية	69
2.3.1	المواءمة الأفقية	69
2	تقويم سياسات إدارة الموارد البشرية وفق مبادئ مراقبة التسيير الاجتماعي	71
1.2	أساسيات في مراقبة التسيير الاجتماعي	71
1.1.2	مراقبة التسيير الاجتماعي: الإدارة السوسيو - اقتصادية في المنظمة	73
2.1.2	أبعاد مراقبة التسيير السوسيو - اقتصادية	74
1.2.1.2	البعد السياسي لمراقبة التسيير السوسيو - اقتصادية	74
2.2.1.2	البعد اللوجستيكي لمراقبة التسيير السوسيو - اقتصادية	74
3.2.1.2	البعد العملي لمراقبة التسيير السوسيو - اقتصادية	74
2.2	تقويم سياسة التوظيف: بالاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية	81
1.2.2	ماهية لوحة القيادة الاجتماعية	81
2.2.2	معايير ومبادئ اختيار مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية	83

85	مؤشرات تقويم سياسة التوظيف: اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية	3.2.2
85	المؤشرات الاستراتيجية لتقويم سياسة التوظيف	1.3.2.2
86	قياس كفاءة سياسة التوظيف	1.1.3.2.2
87	قياس فعالية سياسة التوظيف	2.1.3.2.2
88	المؤشرات العملية لتقويم سياسة التوظيف	2.3.2.2
88	مؤشرات مرحلة الاستقطاب: قياس كفاءة وفعالية مرحلة الاستقطاب	1.2.3.2.2
91	مؤشرات مرحلة الاختيار: قياس كفاءة وفعالية مرحلة الاختيار	2.2.3.2.2
93	مؤشرات مرحلة التعيين: قياس كفاءة وفعالية مرحلة التعيين	3.2.3.2.2
95	مؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية بعد تقويم سياسة التوظيف	3.2
96	مؤشر دوران العمل	1.3.2
98	مؤشر التغيب	2.3.2
99	مؤشر حوادث العمل	3.3.2
100	مؤشر الصراع	4.3.2
خلاصة الفصل		
الفصل الثالث دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-		
تمهيد		
104	الإطار التعريفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	1
105	لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها	1.1
109	تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر	1.1.1
114	التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	2.1
115	نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	3.1
116	سياسة التوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	4.1
124	وصف التوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	1.4.1
124	الإطار المنهجي للدراسة	2
125	منهج الدراسة	1.2
126	أنموذج الدراسة	2.2
126	أدوات جمع البيانات	3.2
127	المقابلة الموجهة	1.3.2
127	عينة المقابلة الموجهة	1.1.3.2
128	الاستبانة	2.3.2
129	الحدود الزمنية للدراسة	3.3.2
129	عرض وتحليل النتائج	3

129	عرض وتحليل نتائج المقابلة	1.3
129	اختبار مدى تحقق المواعمة العمودية بين إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية -لاتصالات الجزائر -باتنة- والمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر	1.1.3
129	تحديد علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة لمؤسسة اتصالات الجزائر	1.1.1.3
134	أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	2.1.1.3
136	قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	1.2.1.1.3
136	قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- وفق منظور التعلم والنمو	1.1.2.1.1.3
141	قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- وفق منظور العمليات الداخلية (التوظيف)	2.1.2.1.1.3
144	اختبار مدى تحقق المواعمة الأفقية بين مختلف العمليات المكونة للتوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	2.1.3
144	التوافق الأفقي بين عمليات التوظيف	1.2.1.3
144	محور الاستقطاب	1.1.2.1.3
145	محور الاختيار	2.1.2.1.3
146	محور التعيين	3.1.2.1.3
148	عرض وتحليل نتائج الاستبانة	2.3
148	الوصف الاحصائي للعينة	1.2.3
148	خصائص عينة الدراسة	1.1.2.3
151	اتساق وثبات الاستبانة	2.2.3
151	ثبات أداة الدراسة	1.2.2.3
152	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	2.2.2.3
152	صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: تقويم سياسة التوظيف	1.2.2.2.3
155	صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية	2.2.2.2.3
156	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	3.2.2.3
157	تحليل فقرات واتجاهات عينة الدراسة	3.2.3
157	تحليل بيانات فقرات البعد الأول	1.3.2.3
159	تحليل بيانات فقرات البعد الثاني	2.3.2.3
160	تحليل بيانات فقرات البعد الثالث	3.3.2.3
161	تحليل بيانات فقرات بعد المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية	4.3.2.3
164	اختبار وتحليل نتائج الفرضيات	4.2.3

	خلاصة الفصل
170	خاتمة
175	قائمة المراجع
186	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

شکل رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
-1-	مقارنة بين نموذج Hoshin Kanri وبطاقة الأداء المتوازن	50
-2-	أهداف ومؤشرات أداء المنظور المالي	61
-3-	أهداف ومؤشرات أداء منظور العملاء	62
-4-	أهداف ومؤشرات أداء منظور العمليات الداخلية	64
-5-	أهداف ومؤشرات أداء منظور التعلم والنمو	65
-6-	نموذج عام لحساب التكاليف الخفية	76
-7-	تقييم نسبة دوران العمل	97
-8-	تطور عدد العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	109
-9-	درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي	128
-10-	علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة	132
-11-	أهداف إدارة الموارد البشرية	135
-12-	أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور التعلم والنمو	137
-13-	عدد حالات التغيب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	138
-14-	عدد حوادث العمل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	139
-15-	عدد الترقيات حسب الفئات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	140
-16-	عدد حالات المحالين للتقاعد للفترة من (2017-2021) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	141
-17-	عدد الاستقالات للفترة من (2017-2021) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	141
-18-	أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور العمليات الداخلية	142
-19-	الاستقطاب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	144
-20-	الاختيار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	145
-21-	التعيين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بانتة-	146
-22-	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	148

149	توزيع عينة الدراسة حسب السن	-23-
150	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	-24-
151	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	-25-
152	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	-26-
153	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير المستقل	-27-
153	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير المستقل	-28-
154	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير المستقل	-29-
155	صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع	-30-
156	الاتساق البنائي لبعـد المتغير المستقل والمحاور المكونة له	-31-
156	الاتساق البنائي للمتغير التابع - بعد التعديل: أداء إدارة الموارد البشرية	-32-
158	اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الأول	-33-
159	اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الثاني	-34-
160	اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الثالث	-35-
161	اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية	-36-
164	أبعاد متغيرات الدراسة	37-
164	حساب معامل الارتباط ومعامل التفسير	-38-
165	تحليل التباين (ANOVA)	-39-
165	تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى	-40-
166	تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية	-41-
166	تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	-42-
167	نتائج تحليل الفرضيات	-43-

فهرس الأشكال

شكل رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
-1-	مكونات النظام حسب Karsky و Donnadieu (2002)	5
-2-	وجهة النظر التحليلية في وصف المشكلات حسب Michel Crozier	7
-3-	وجهة النظر النظامية في وصف المشكلات حسب Michel Crozier	8
-4-	نظام إدارة الموارد البشرية حسب Stephen و Armastrong	10
-5-	مستويات التحليل في نظام إدارة الموارد البشرية	12
-6-	التوظيف وفق المقاربة العملية	22
-7-	مثلث الأداء حسب Patrick Gibert (1980)	27
-8-	أداء إدارة الموارد البشرية	29
-9-	أدوار مديري الموارد البشرية حسب David Ulrish (1996)	38
-10-	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	54
-11-	بنية بطاقة الأداء المتوازن	57
-12-	مراقبة التسيير الاجتماعي	80
-13-	مراحل بناء لوحة القيادة الاجتماعية	83
-14-	السلسلة السببية لعلاقة مؤشرات تقويم سياسة ومؤشرات أداء الموارد البشرية	96
-15-	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	106
-16-	توزيع المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عبر الوطن	107
-17-	الهيكل التنظيمي لسنة (2017) للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	111
-18-	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمديرية العملية -باتنة- لسنة (2017)	113
-19-	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر	118
-20-	الاستقطاب الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر	120

122	مراحل الاختيار بمؤسسة اتصالات الجزائر	-21-
126	أنموذج الدراسة	-22-
138	نسبة حالات التغيب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-	-23-
149	توزيع عينة الدراسة حسب السن	-24-

مقدمة

مقدمة:

تطرقت أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى العلاقة بين "الإستراتيجية" و "إدارة الموارد البشرية" وتزايد اهتمام الباحثين بمناقشة طبيعة هذه العلاقة وأبعادها، وفي تسعينيات القرن الماضي تمكنوا من اثبات أن إدارة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية تشارك في خلق القيمة للمنظمة، وأن الموارد البشرية تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية لها، وكان ذلك منعرجاً حاسماً في تاريخ إدارة الموارد البشرية وسبباً في زيادة الاهتمام بها وعلى هذا الأساس ارتبطت إدارة الموارد البشرية بمقاربة الموارد **B.Wernerfelt** (1984) و **J.Barney** (1991) التي فتحت العلبة السوداء في المنظمة وسلطت الضوء على مواردها والخصائص التي تميزها، كما مهدت لظهور عدة مقاربات اهتمت بدراسة العلاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة انطلاقاً من فكرة أن إدارة الموارد البشرية تشكل أحد الجوانب الاستراتيجية لتحسين الأداء **B.Becker** (1997)، وتتمثل هذه المقاربات في: المقاربة الشمولية، المقاربة الموقفية، المقاربة التركيبية. عملت هذه المقاربات على تأكيد الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء انطلاقاً من فرضيات معينة، فالمقاربة الشمولية تدعم فرضية واحدة مفادها أن هناك مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح للمنظمة بزيادة مستوى أدائها بشكل كبير بغض النظر عن السياق الاستراتيجي الذي طبقت فيه (Allani et al 2005; Becker et Huselid, 1998)، فتتميز هذه المقاربة بالاعتقاد بأن هناك مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل أو أكثر كفاءة من الممارسات الأخرى، عكس المقاربة الموقفية التي تنص على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحسن من الأداء فقط في حالة تماشيها مع الاستراتيجية لأن الاستراتيجية تحرك جميع العوامل التنظيمية، أما المقاربة التركيبية تفترض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية لها تأثير محدود على الأداء ومن أجل تحقيق تأثير إيجابي بشكل أكبر على الأداء يجب أن تشكل إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا تكون فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافقة فيما بينها (توافق أفقي)، وفي نفس الوقت متوافقة مع الاستراتيجية (توافق عمودي) وهو ما عرف بالمواءمة الداخلية والخارجية.

ان من نتائج هذه المقاربات التأكيد بأن المنظمات التي تسعى إلى تطوير أدائها لابد أن تتحكم بشكل أفضل في إدارة الموارد البشرية أي في مجموع السياسات والممارسات التي تسمح للمنظمة بتكييف الأفراد كمّاً ونوعاً مع احتياجاتها، وبهذا أصبح تحقيق التوافق بين الموارد البشرية والمناصب التي ستشغلها أهم تحدّ في إدارة الموارد البشرية. في هذا السياق تعد سياسة التوظيف أولى السياسات المكلفة بمواجهة هذا

التحدي لكونها الباب الأول لدخول الموارد البشرية للمنظمة وعلى أساس نجاحها يتحدد مسار الوظائف المختلفة الأخرى، وبموجبها يفرض على المنظمة تحديد احتياجاتها من الكفاءات البشرية القادرة والراغبة في العمل، واستقطاب هذه القوى واخضاعها للعديد من الاختبارات قصد التعيين للاستفادة من ميزات ومهاراتها وبالمقابل تستفيد هي الأخرى من حيث أنها تشبع حاجاتها المختلفة.

وبالرغم من الأهمية البالغة لسياسة التوظيف إلا أنها كثيراً ما تصطدم بجملة من الصعوبات والعراقيل ويتبين هذا عند التحاق الأفراد بمناصبهم وملاحظة التباين بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وعليه تم اعتبارها إحدى السياسات المحفوفة بالمخاطر ذات العواقب السلبية على المنظمة إذا لم يتم تنفيذها بالشكل الصحيح، وتظهر هذه العواقب السلبية في العديد من النواحي فمن الناحية المالية تتمثل في التكاليف المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة دون عوائد في حالة توظيف الشخص غير المناسب لأنها سياسة باهظة الثمن (تكلفة التوظيف، وتكلفة الفصل والاستبدال المحتمل، وما إلى ذلك)، ومن الناحية الاجتماعية ينتج عنها تدهور مناخ العمل وارتفاع نسبة الاستقالات مما يؤدي إلى ضعف الاستقرار في العمل وبالتالي انخفاض الأداء، إضافة إلى هذا فهي إحدى السياسات التي تحتاج إلى جهد كبير وتستغرق وقتاً طويلاً بسبب تعاقب المراحل المختلفة فيها (نشر عرض العمل، فرز الطلبات، المقابلات... الخ) فإن عدم تنفيذها بالشكل الصحيح يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد، وتنعكس كل هذه السلبيات بالدرجة الأولى على أداء إدارة الموارد البشرية لأنها تفسر سوء فهم المديرين لأهداف سياسة التوظيف المحددة بالاستراتيجية من ناحية، وتخلق الشك الدائم في الإجراءات العملية التي مر بها الأفراد للوصول إلى تلك المناصب من ناحية أخرى. أن المخاطر الكثيرة المحيطة بسياسة التوظيف تفرض على إدارة الموارد البشرية امتلاك مؤشرات للتقييم وحسن استخدامها، وفي هذا السياق عانت إدارة الموارد البشرية طويلاً من عدم القدرة على تقييم سياساتها والافتقار إلى حد كبير إلى أداة فعالة لقياس أدائها بالرغم من أن قياس مدى نجاح سياساتها جد ضروري للكشف عن الاختلال وأوجه القصور المختلفة فيها، والعمل بعد ذلك على التقليل منها أو القضاء عليها، وكذا لمعرفة مساهمتها في أداء إدارة الموارد البشرية، لهذا السبب سعت مراقبة التسيير إلى قياس أداء المنظمة وتكلفة هذا الأداء بما فيه أداء إدارة الموارد البشرية لكونها من بين مصادر إنشاء القيمة ومحرك أساسي للأداء.

أن اعتبار إدارة الموارد البشرية محرك أساسي للأداء يجب إدارتها بنفس صرامة إدارة الموارد المالية، وتقديم التشخيص اللازم للاختلالات الاجتماعية بواسطة مختلف الأدوات المنبثقة من مراقبة التسيير

الاجتماعي التي تمثل امتداداً لمراقبة التسيير وتعبّر عن ذلك الجانب الخاص بالقضايا الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تحتوي بدورها على مجموعة من الأدوات المرتبطة فيما بينها. تتمكن المنظمة عند اعتمادها بالتأكد من أن الموارد والطاقات قد اكتسبت واستعملت بكفاءة وفعالية، كما تسمح بالتدخل قبل، وأثناء، وبعد تنفيذ الأهداف المحددة.

ضمن هذا التحليل فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة البحث عن مساهمة تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، ويتبلور هذا في الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تقويم سياسة التوظيف كآلية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم مرتكزات سياسة التوظيف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-؟
- هل تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوافق العمودي بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- من أجل تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو دور مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية في تقويم سياسة التوظيف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-؟

وكإجابة أولية للإشكالية تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- عند تحقق التوافق العمودي بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية من ناحية، والتوافق الأفقي بين العمليات المكونة لممارسات الموارد البشرية من ناحية أخرى.

تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتبر العمليات المكونة لسياسة التوظيف المرتكزات الأساسية لسياسة التوظيف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-؛
- تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوافق العمودي بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- ما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؛

- تمثل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية قاعدة أساسية لتقويم سياسة التوظيف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-.

أهمية الدراسة:

تستمد هذ الدراسة أهميتها من أنها تسعى الى تحليل متغيرات نوعية صعبة التحليل في إدارة الموارد البشرية بواسطة مؤشرات كمية محصورة في أدوات مراقبة التسيير ومراقبة التسيير الاجتماعي، من منظور المقاربة النظامية، التي تعتبر المنظمة نظامًا يشمل مجموعة من المتغيرات المرتبطة والمكملة لبعضها البعض والتي تعمل على تحقيق أهداف محددة مسبقا، ومن ثم متابعة تنفيذها بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب من أجل الوصول الى النتائج المرغوبة.

أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف الدراسة بمثابة النقاط الرئيسية والمحاور المهمة التي يعالجها الموضوع، وتتمثل أهداف هذه الدراسة في تحليل كل من سياسة التوظيف وأداء إدارة الموارد البشرية بواسطة المقاربات التي فسرت مكونات هذين المتغيرين من أجل فهم ميكانيزمات عملها، ومحاولة تحديد الأدوات التي تمكن المنظمة من تقويم سياسة التوظيف وتقييم أداء إدارة الموارد البشرية حيث أنه لا يمكن الوصول إلى معرفة إمكانية مساهمة تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية دون الاستعانة بأدوات قياس معينة تبين هذه النتيجة.

مبررات اختيار الموضوع:

يرجع السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع للواقع الذي تعيشه أغلبية المنظمات الجزائرية فيما يتعلق بالتوظيف، فبعد قيامها بكل مراحل التوظيف المكلفة والشاقة تجد هذه المنظمات نفسها أمام موارد بشرية غير كفأة وينعكس هذا مباشرة على أدائها، ويجعلها أمام حتمية إما تدريب طويل ومكلف لدعم تلك الموارد البشرية بكفاءات كانت من المفروض أن تكون متوفرة فيها ومحدد في شروط الاختيار، وإما التخلي عن تلك الموارد البشرية وإعادة الاعتماد على التوظيف الخارجي من جديد، أو الاحتفاظ بها رغم عدم تحقيقها للأداء المطلوب، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار تقويم سياسة التوظيف التي تمكن المنظمة من الوقوف على مواطن الضعف الحقيقية في هذه السياسة والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة التي تمثل إحدى العوامل الرئيسية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

الحدود المصطلحية والإجرائية: سوف نتناول في هذا البحث مجموعة من المصطلحات والتي نحدد مفاهيمها الإجرائية كمايلي:

السياسة: بيان رسمي للمبادئ والقواعد التي يجب على أعضاء المنظمة الالتزام بها، وتتعلق كل سياسة من سياسات المنظمة بجانب هام من مهام المنظمة أو عملياتها.

الممارسة: تسمى أيضا "وظائف"، "تطبيقات"، تبين الممارسة لأعضاء المنظمة كيفية تنفيذ السياسة، فالسياسة تحدد مجموعة المبادئ العامة بينما تشير الممارسة إلى مجموع العمليات اللازمة لتنفيذ مبادئ سياسة معينة والتي يتم هيكلتها في وظائف أو ممارسات في إطار فرع من فروع المنظمة تعمل على تخطيط، تنظيم، مراقبة وتسيير الموارد البشرية.

التقييم: هو العملية التي تصل المنظمة من خلالها إلى إصدار حكم على الأداء في الماضي والحاضر ولكن أيضا على الإمكانيات المستقبلية للمؤوس فيما يتعلق بالأهداف بالاعتماد على مقاييس معينة.

التقويم: هو عملية تهدف إلى معالجة النقائص في تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها أثناء التقييم عن طريق مجموعة من الإجراءات التصحيحية للحد من السلبيات ومعالجة نقاط الضعف، فالهدف الأساسي من التقويم هو تنفيذ الحلول لمعالجة النقائص.

المواءمة: مصطلح يشير الى تلك العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية، تساهم هذه العلاقة في تجسيد الاستراتيجية عند تحقق التوافق العمودي بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، والتوافق الأفقي بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول الى أداء فريد من نوعه (unique).

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: تتمثل هذه الحدود في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-.

الحدود الزمنية: تتجلى هذه الحدود في المدة الزمنية التي تم فيها انجاز دراسة حالة والتي كانت خلال الموسم الجامعي 2021/2020.

الدراسات السابقة:

- أطروحة دكتوراه بعنوان: L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance Cas des entreprises marocaines، للباحث Elbaqqaly Sidi Ahmed ، سنة: 2017، هدفت هذه الأطروحة إلى تحديد أثر مراقبة التسيير الاجتماعي على أداء المؤسسة المغربية، من خلال التطرق إلى تطور مراقبة التسيير الاجتماعي وتنظيمها وموقعها بالنسبة للوظائف الأخرى وكذا أدواتها، كما حاول الباحث في الجزء التطبيقي إجراء إسقاط على مجموعة من المؤسسات المغربية من أجل تحديد معيقات التطبيق السليم لمراقبة التسيير الاجتماعي بها، وبعد تجميع نتائج اختبار الفرضيات أكد الباحث أن وجود مراقبة التسيير الاجتماعي أمر مشروط لتحسين الأداء كما أشار إلى ضرورة تكييف مراقبة التسيير الاجتماعي مع متطلبات العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، نوع النشاط، الهيكل) وأسلوب الإدارة للمؤسسة، كما توصل إلى إمكانية سماح استخدام مراقبة التسيير الاجتماعي للمؤسسات المغربية بتشكيل استراتيجيات متماسكة للموارد البشرية، أي قادرة على استخدام وتطوير الإمكانيات البشرية من أجل أن تكون أكثر كفاءة.

- أطروحة دكتوراه بعنوان: Nouveaux défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord، للباحث Mohamed Bouamama سنة: 2015، كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو فهم وشرح فائدة لوحات القيادة في إدارة الأداء، ولتحقيق هذا الهدف قدم الباحث إطارا نظريا وضع فيه محدودية مراقبة التسيير التقليدية والتحديات الجديدة لنظام قياس الأداء بالتحديد فيما يتعلق بلوحات القيادة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات المتوسطة الحجم، أظهرت نتائج البحث أن المؤشرات العملية لا تزال أقل استخدامًا نسبيًا داخل المؤسسات متوسطة الحجم مقارنة بالمؤشرات المالية في أنظمة قياس الأداء، وخلص الباحث إلى ضرورة تركيز مراقبة التسيير بهذه المؤسسات على التحول من الأداء المالي إلى الأداء العملي وغير المالي، والذي يعكس بشكل متزايد احتياجات المديرين على جميع المستويات مع الحفاظ على المؤشرات المالية في أنظمة قياس الأداء.

- مقال بعنوان: " الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية "، للباحثين رضوان زعموشي، وفاطمة عطاء الله والتي نشرت في مجلة الروائز سنة 2018، عالج هذا المقال إشكالية واقع سياسة التوظيف والميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية، وتوصل إلى أن الميكانيزمات التي تحكم وتحدد سياسة التوظيف في الجزائر انتقلت من السلطة الرسمية المتمثلة في المساواة

بين المترشحين والاختيار عن طريق المصادقية والكفاءة ونيل كل مرشح المنصب بكل استحقاق وجدارة إلى طرق غير رسمية نتجت عن الثقافة الاجتماعية التي أثرت بدورها على ثقافة المؤسسة

– **مقال بعنوان:** Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of application "attracted"، للباحث Kevin D. Carlson وآخرون لسنة: 2002، انطلق الباحثان من فكرة أن تقييم نتائج الاستقطاب أمر بالغ الأهمية لتحسين من فعالية التوظيف وقدموا إطاراً جديداً للتقييم يمكن تكييفه من قبل جميع المنظمات لأي منصب في أي مخطط توظيف، مبني على تقييم نتائج عمليات التوظيف المختلفة، والقيام بالإجراءات التصحيحية الحالية أي أثناء القيام بالتوظيف، وكذا تحليل التكلفة والعائد لعمليات التوظيف، مع ضرورة إجراء مقارنات بين المترشحين بناء على أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية قبل اتخاذ قرار الاختيار، تم تطبيق هذا الأسلوب على 5 مؤسسات للمهندسين وتوضح أن نتائج الاستقطاب يمكن أن تحدث اختلافات جوهرية في اختيار الكفاءات المناسبة للعمل داخل المؤسسة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضية تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، و المنهج التحليلي في تحليل النتائج، أما أدوات الدراسة فتمثلت في:

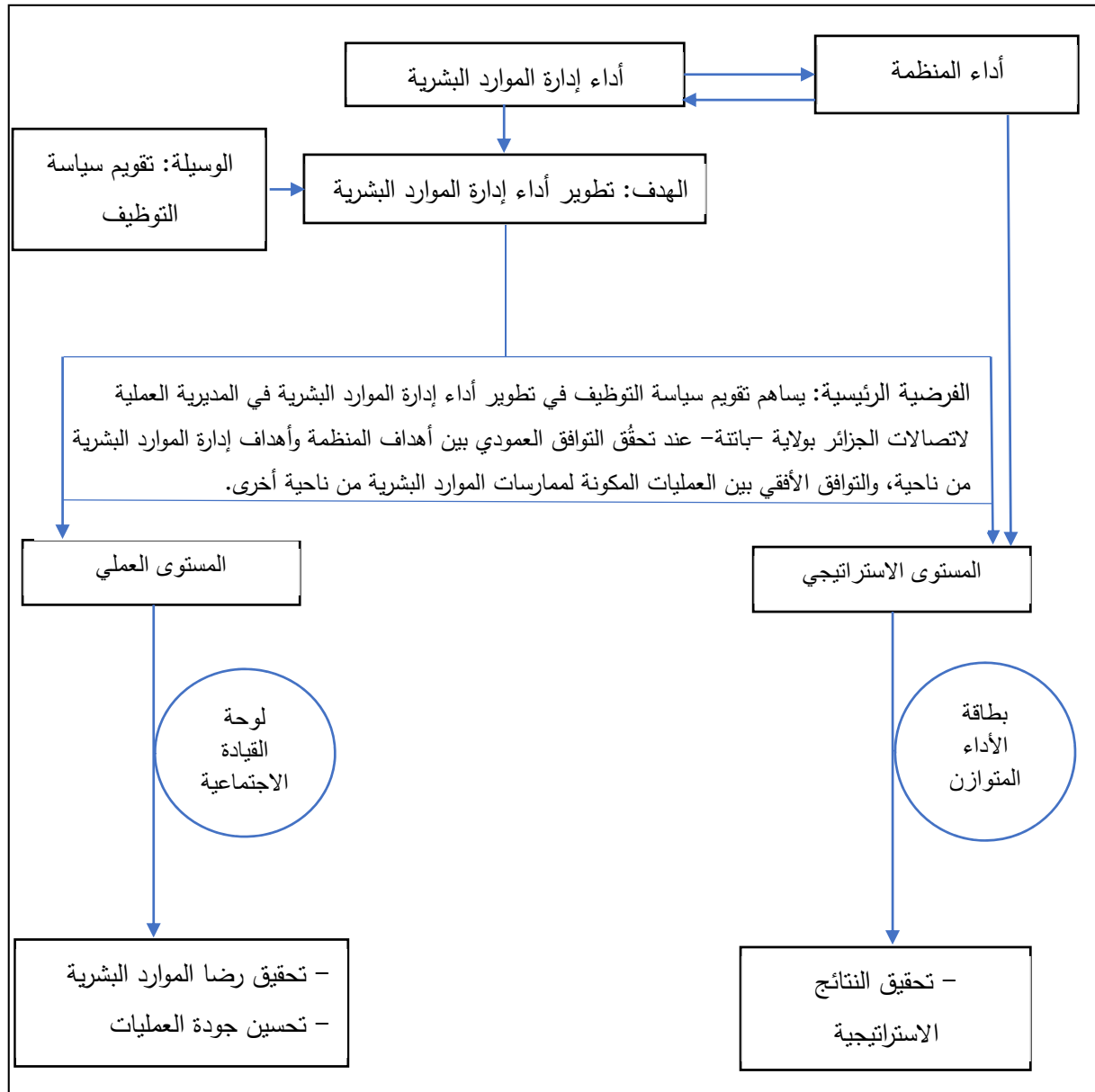
- **المقابلة الموجهة:** قمنا بإجراء مقابلة موجهة مع مجموعة من الإطارات بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- **الاستبانة:** والتي وزعت بطريقة قصدية على عينة قدرت ب 92 فرداً، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة باستخدام برنامج (spss) الإصدار 25.

التقسيم المنهجي:

- للإجابة على إشكالية الدراسة تمت هيكلة الدراسة في ثلاث فصول متمثلة في الآتي:
- **الفصل الأول:** سوف نعالج فيه المقاربات الفكرية التي عالجت التوظيف والأداء والتي تشكل القاعدة النظرية للموضوع؛
- **الفصل الثاني:** نتطرق فيه إلى كل من بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، ولوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقويم سياسة التوظيف؛

- الفصل الثالث: يمثل الجانب التطبيقي للدراسة وتم تخصيصه لدراسة حالة على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-.

النموذج التصوري للدراسة:



من إعداد الباحثة

**الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية
حول سياسة التوظيف والأداء**

تمهيد:

شهدت الثمانينات من القرن الماضي اتساع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية على ضوء أفكار **P.Druker** و **E. Wight Bakke** مع الاتجاه نحو بناء نظريات تدمج الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة والتي على أساسها ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Marciano, 1995)، أدى هذا التحول الكبير في إدارة الموارد البشرية الى توسيع نطاق البحث فيها من بحث تحليلي جزئي يسيطر عليه الماضي إلى منظور أكثر شمولية تجسد بظهور المقاربة النظامية، التي سعت الى تحليل محتوى إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من مفهوم النظام الذي فسر محتوى هذه الإدارة بانها مجموعة من السياسات ذات التفاعل المتبادل بينها والتي تعمل باتجاه هدف واحد محدد في الاستراتيجية، نتج عن هذا التفسير أيضاً توجيه اهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية بالعمليات المكونة لذلك النظام والتي تشير إلى ما إذا كان لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على فهم ووضع سياساتها موضع التنفيذ من خلال اختيار العمليات المناسبة (Carda, 2015, p. 25)، وتعلقت العمليات التي تمت مناقشتها في أدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي بالعمليات المرتبطة بممارسات التوظيف والتدريب وإدارة أداء الموارد البشرية والأجور (Havard & Ingham, 2018, p. 4)، لكونها تمثل الممارسات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، ويتوقف على نجاح الممارسات الأخرى وتطوير أداء الموارد البشرية.

من جهة أخرى دفعت البيئة المضطربة والمنافسة المتزايدة التي خلقتها العولمة المنظمات إلى إعادة التفكير في طرق إدارة الأداء من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، ونتيجة لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية ملزمة بتجديد نفسها بهدف تحقيق المزيد من القيمة المضافة للمنظمة، وعند الحديث عن القيمة المضافة في إدارة الموارد البشرية يرتبط هذا مباشرة بأدائها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، قام الباحثون المهتمون بالأداء في إدارة الموارد البشرية بالتركيز على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وذلك بقياس نتائجها العملية وكذا قيمتها السوقية وفقاً لمقاربات مختلفة (الشمولية، الموقفية، التركيبية)، وأيضاً بتحديد أداء مديري هذه الإدارة بدقة أكبر، كونهم المسؤولون على استراتيجية وجميع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

لذا يتمثل الغرض من هذا الإطار النظري في مناقشة الأدبيات النظرية، وأسسها المتعلقة بسياسة التوظيف وأداء إدارة الموارد البشرية، سعياً منا إلى تحليل سياسة التوظيف وتوضيح موقعها داخل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

1. المقاربات المفسرة لسياسة التوظيف في إدارة الموارد البشرية:

نحاول فيما يلي تحليل سياسة التوظيف وتوضيح موقعها داخل إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل انطلاقاً من مبادئ المقاربة النظامية، لكون هذه المقاربة ترتكز أساساً على عنصرين مهمين يفسران سياسة التوظيف وكيفية تطبيقها، ويتمثل هذان العنصران في المحتوى والعملية، يتعلق المحتوى بالسياسات والممارسات التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يجب أن تكون متناسقة إلى حد كبير مع الأهداف الاستراتيجية (David & Ostroff, 2004, p. 206)، أما العملية فتمثل الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ تلك السياسات والممارسات (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988, p. 456)، لهذا السبب سوف نتطرق أيضاً إلى المقاربة العملية من أجل تفسير مضمون التوظيف لأن هذه المقاربة يتم من خلالها وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ بواسطة الوسائل المختلفة والمترجمة في مجموعة من العمليات.

1.1. المقاربة النظامية: على مستوى المنظمة

أدى التعقيد المتزايد للظواهر الاقتصادية والاجتماعية وتكاثر التفاعلات بينها إلى ظهور مفهوم النظام، إلا أن هذا المفهوم ليس مبتكراً في حد ذاته فعلم الأحياء والعلوم البيئية كانت أول من أشار إليه من خلال أعمال L.Bertalanffy (1947) عندما رأى أنه يمكن فهم جسم الإنسان بشكل أفضل من خلال دراسة العلاقات بين أجزائه المختلفة (Diemer, 2013, p. 252).

أما تطبيق مفهوم النظام داخل المنظمات هو ما يعد حديثاً نسبياً، فالمنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها مرتبطة ببيئتها وتشكل بهذا الارتباط نظاماً حياً وتفاعلياً، وباعتبار أن النظام المشكل بين المنظمة والبيئة هو نظام معقد لم تعد المقاربات التقليدية المبنية على العقلانية المطلقة في اتخاذ القرارات والقائمة على مبدأ إمكانية توقع التغيرات البيئية وفهمها وتحليلها كافية لمواجهة ذلك التعقيد (Favoreu, Carassus, & Maurel, 2016)، من أجل هذا كان من الضروري بناء مقاربات علمية جديد تكون لها رؤية شاملة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة لتلك الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما فرض على الباحثين الانتقال من وجهة نظر تحليلية تبحث عن الأسباب وتسعى إلى تفسيرها باستخدام النماذج، إلى وجهة نظر نظامية تتخطى ذلك، محاولين من خلالها الوصول إلى فهم هذا النظام المعقد (Arnaud, p. 3).

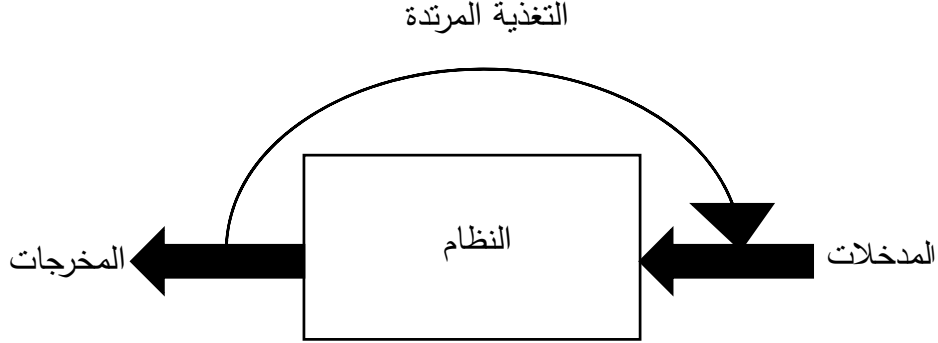
امتدت المقاربة النظامية إلى المنظمة في الستينيات من القرن الماضي، من خلال أعمال **J. Forrester (1965)** الذي كان هدفه الأولي عند توليه منصب المدير تحديد كيف يمكن الاستفادة من خلفيته في العلوم والهندسة بطريقة مفيدة في القضايا الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، والتي اعتبرها ناتجة أساساً على العوامل الداخلية، قادته تجاربه كمدير إلى استنتاج أن أكبر عائق أمام التقدم لا يأتي من الجانب الهندسي -المشاكل الصناعية- ولكن من الجانب الإداري، بناءً على هذا الاستنتاج حاول تحديد المشاكل الرئيسية للإدارة لجعلها علماً حقيقياً بين الممارسين والاقتصاديين (Chelle, 2018, p. 13).

عرّف **J. Forrester** بأنه مؤسس «**Systems Dynamics**» دمجت هذه الأنظمة المفاهيم الأولى للنظام -ولا سيما التغذية المرتدة- مع التطورات في التقنيات الرقمية، باستناد على نماذج المحاكاة التي هدفت إلى توضيح عمل الأنظمة (المادية ثم الاجتماعية) وتحسين أدائها (Aurélien, Roussat, & Vega, 2016, p. 80)، والمصممة في الأصل لتكون طريقة لتحليل عمليات الإدارة (Chelle, 2018, p. 2).

وحسب العديد من الباحثين ترجع الطبيعة المبتكرة «**Systems Dynamics**» لـ **J. Forrester** إلى حقيقة كونه أول من حاول تطبيق المقاربة النظامية في المنظمات الصناعية من خلال التركيز على ظواهر التفاعل المعقدة في بيئة تلك المنظمات (Aurélien, Roussat, & Vega, 2016, p. 84)، حيث رأى أن النظام: «عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة بمجموعة من العلاقات وهو أداة لنمذجة وتحليل مجموعات العناصر التي تتميز بعددها المرتفع وشبكة العلاقات المتداخلة» (Forrester, 1968).

قدمت المقاربة النظامية نقلة نوعية في المنظمات، لأنها ارتبطت برؤية شاملة للمنظمة انطلاقاً من مفهوم النظام الذي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها تزود صانعي القرار بأفضل المعلومات المتعلقة بالأهداف، وتوضح الروابط السببية بين تلك العناصر والتفاعلات الإيجابية والسلبية بينها وحلقات التغذية المرتدة اللازم تنظيمها بمرور الوقت. يعتبر هذا المنطق ديناميكي في طبيعته بسبب إدخال بعد الزمن، كما فرض التكيف مع المعطيات من خلال مراعاة حلقات التغذية المرتدة الضرورية التي تترجم في عمليات من أسفل المستوى التنظيمي إلى أعلاه (Chelle, 2018, p. 3)، وعليه يمكن تعريف النظام حسب ما صاغه **F. Le Gallou (1993)**: «مجموعة تشكل وحدة متماسكة ومستقلة من العناصر الحقيقية أو المفاهيمية (موارد مادية، موارد بشرية، أفعال، إلخ) منظمة وفقاً لهدف أو مجموعة من الأهداف والغايات عن طريق مجموعة من العلاقات المتبادلة والتفاعلات الديناميكية كلها تكون موجودة في بيئة معينة» (Le Gallou & Bouchon-Meunier, 1993). والرسم البياني أدناه يوضح هذه الفكرة.

الشكل رقم (1): مكونات النظام حسب Donnadieu و Karsky (2002)



المصدر: (Donnadieu & Karsky, 2002)

يصف الباحثون متغيرات النظام الموضحة في الشكل أعلاه على النحو التالي:

- **متغيرات المدخلات والمخرجات:** المدخلات هي متغيرات تتأثر بالبيئة المحيطة والمخرجات ناتجة عن النشاط الداخلي للنظام؛

- **التغذية المرتدة:** تحدث كل من G.Donnadieu و M.Karsky (2002) عن حلقات التغذية المرتدة والتي عرفها بأنها: «ميكانيزمات تسمح بإعادة إرسال مدخلات النظام التي تكون في شكل بيانات إلى معلومات تعتمد بشكل مباشر عليها المخرجات»، وتقوم على هذه الحلقات ديناميكية التغيير داخل المنظمة (Aubert-Lotarski, Nkizamacumu, & Kozlowski, pp. 2-3).

وبشكل عام يمكن تحديد معايير النظام على النحو الآتي (Chelle, 2018, p. 5):

- لكل نظام هدف أساسي يترجم إلى مجموعة من الأهداف الثانوية في الأنظمة الفرعية، أي أن التعبير عن أهداف النظام الكلي يكون من خلال الأهداف الجزئية المنسوبة إلى الأنظمة الفرعية؛
- يمكن لأي نظام فرعي أن يحتوي على أهداف خاصة لتنفيذ مهمته، شرط تحقيق التفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى للوصول إلى هدف النظام الكلي بأكثر الطرق كفاءة، ما يوفر مرونة التكيف وسرعة رد الفعل وزيادة المعرفة المفيدة؛

- يعيش كل نظام كلي أو نظام فرعي من خلال تفاعله مع بيئته داخليا أو خارجيا، فإذا اختلفت تبادلاته يجب الوصول إلى مصدر آخر للتبادلات مع احترام عامل الزمن، يعني عامل الزمن أن المنظمة لا تستطيع إيجاد مصدر جديد للتبادلات مع بيئتها كتحويل نشاطها في فترة زمنية قصيرة، وعليه كلما استطاعت التنبؤ بالمستقبل كلما زادت خياراتها في الحلول البديلة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن المقاربة النظامية في المنظمات برزت من خلال محاولة وصف عمل التدفقات الاقتصادية وتربط علاقاتها الإيجابية والسلبية بعامل الزمن، حيث أن أحد التحديات الرئيسية للمقاربة النظامية هي تسليط الضوء على النتائج المتوصل إليها بمرور الوقت وبالتالي إمكانية الكشف عن الانحرافات وتقييمها من خلال اختيار حلول التعديل الأفضل من بين الحلول المقترحة من أجل تحقيق أو تعديل الأهداف المحددة (Chelle, 2018).

إن اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يجعلها في اتصال دائم ببيئتها ويترتب على هذا الانفتاح مجموعة متنوعة من التوقعات المحتملة لكون بيئة العمل تتغير بسرعة، والعمل داخل المنظمة يتغير أيضاً لأنه مرتبط بالأهداف، يؤكد هذا حتمية التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ما يجعل المنظمة بالفعل نظاماً معقداً يتكون في حد ذاته من أنظمة فرعية لا يمكن عزلها عن بعضها البعض.

في حين أنه لا توجد قائمة شاملة بالنظم الفرعية، ولكن يتم استخدام بعض التحليلات الرئيسية بشكل متكرر لتوضيح تلك الأنظمة الفرعية، فالمعيار الوظيفي يقسمها إلى نظام فرعي للإمداد والإنتاج والتوزيع، أما من حيث التدفقات يحتفظ التصنيف بالنظام الفرعي المادي الذي تديره التدفقات الحقيقية (الأشخاص والمواد الخام وما إلى ذلك)، والنظام الفرعي المالي الذي تتم إدارته بواسطة التدفقات الرأسمالية (التدفقات الداخلة والخارجة)، والنظام الفرعي للمعلومات (التخزين والمعالجة ...) ويتم تداول هذه التدفقات عن طريق شبكات الاتصالات تحت سيطرة صناع القرار الذين سيحولونها إلى أفعال، معنى هذا أن النظام يحتوي على عدة أنظمة فرعية وتماشيا مع دراستنا هذه سوف نتطرق لاحقاً إلى النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية.

من وجهة نظر M.Crozier المقاربة النظامية يمكن أن تكون بمثابة دليل لإدارة التغيير وقيادته، لذلك ركز على المفاهيم المستمدة من مراقبة أنظمة الإدارة، حسب M.Crozier هناك العديد من التعريفات للمقاربة النظامية ولكن في سياق الإدارة يمكن التمييز بين وجهة نظر تحليلية وهي التي تركز على وصف الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وفهمها أو شرحها أو التنبؤ بها؛ وأخرى ديناميكية: والتي تبحث بدورها عن طرق لدعم التغيير وتحديد الإجراءات التي يتعين تنفيذها لقيادتها.

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

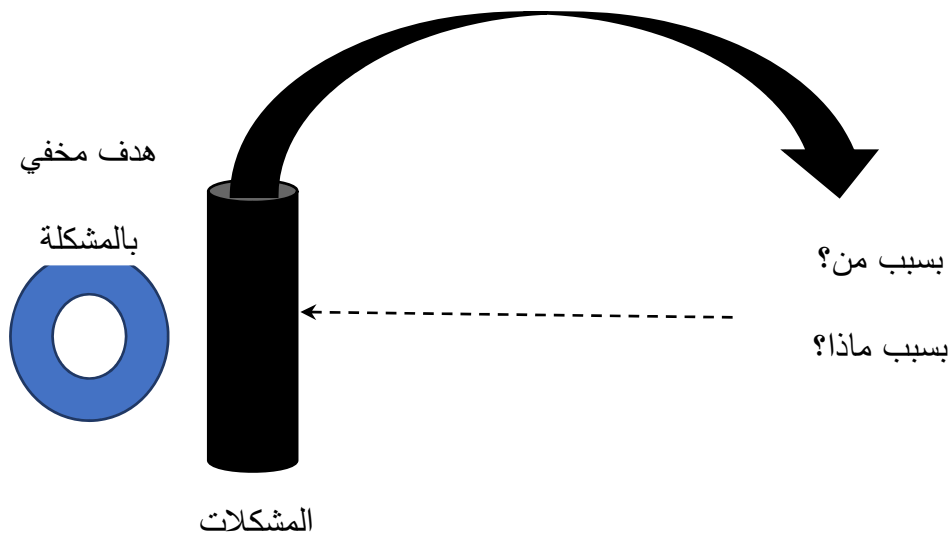
وحدد **M.Crozier** أهمية المقاربة النظامية على أرض الواقع من حيث أنها تؤدي إلى (Dominique B. , 2006, p. 62)

- إمكانية فهم واستيعاب النظام وبيئته بطريقة شاملة «universal»؛
- اختيار استراتيجية مثالية للعمل تركز على النقاط الحساسة في النظام؛
- استخدام لغة مشتركة للعمل بين جميع أقسام المنظمة ومواردها البشرية.

ويرى **M.Crozier** أن ما يجعل المقاربة النظامية مثيرة للاهتمام بشكل خاص، أنها تتكيف مع المواقف المختلفة التي يواجهها المديرون فهي فعّالة في الإدارة اليومية على عكس النظرية التحليلية التي تقوم على النماذج، يعني هذا أن مفهوم نموذج المنظمة المثالي أصبح دون جدوى، وأساليب الإدارة والرقابة ليست جيدة ولا سيئة من الضروري فقط اتخاذ الاختيار الصحيح وفقاً لأهداف المنظمة.

إنّ في تمثّل بديلاً للطرق التقليدية لذلك وجد العديد من الباحثين ضرورة المقارنة بين وجهة النظر النظامية والتحليلية في مواجهة المشكلات، إذ تقوم وجهة النظر التحليلية على مبدأ تشريح المشكلة للبحث في الأسباب التي تفسر تلك المشكلة فهي تبحث في الماضي بهدف الوصول إلى حل. والشكل الموالي يوضح وجهة النظر التحليلية:

الشكل رقم (2): وجهة النظر التحليلية في وصف المشكلات حسب Michel Crozier

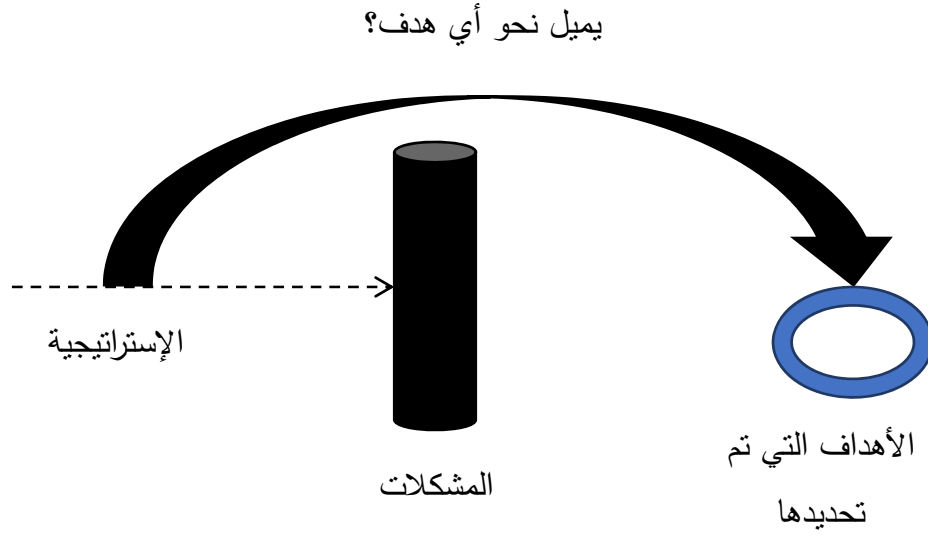


المصدر: (Dominique B. , 2006, p. 63)

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

أما المقاربة النظامية فتأخذ مسارًا مختلفًا لفهم نفس المشكلة، إذ تشجع على فصل المشكلة وتكرس الأولوية للبحث عن النتائج التي كان من الممكن أن يحصل عليها النظام إذا لم تمنعه المشكلة، وتقوم على ضرورة توضيح الهدف أولاً قبل تقييم، وتحديد الممارسات والعمليات ذات الصلة التي تستند عليها الاستراتيجية للوصول إلى الهدف وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (3): وجهة النظر النظامية في وصف المشكلات حسب Michel Crozier



المصدر: (Dominique B. , 2006, p. 64)

من خلال الشكليات نستنتج أن وجهة النظر التحليلية تعود إلى مصدر المشكلة، ووجهة النظر النظامية تركز على الهدف غير أن J.Rosnay (1975) أشار أنها ليست مسألة معارضة بينهما ولكن لابد من النظر إليهما من منظور التكامل، لذا يمكن التمييز بينهما في النقاط المئوية (Gérard, Durand, Neel, Nunez, & Saint-Paul, 2003, p. 11):

- يسيطر على النظرة النظامية منطق يسعى إلى فهم مكونات النظام داخل المنظمة بطريقة شاملة عكس التحليلية التي تحلل كل عنصر على حدى؛
- تركز النظرة النظامية أكثر على الهدف المراد تحقيقه بدلا من البحث عن الأسباب كما في التحليلية؛

- النظرة النظامية أكثر عقلانية وشمولية من النظرة التحليلية؛
- النظرة النظامية أكثر اهتماما بالحاضر والمستقبل بدلا من الاهتمام بالماضي والحاضر؛
- تعتبر النظرة النظامية أكثر انفتاحا على تنوع الحقائق وتعدد الحلول من البحث عن اليقين والإجابات الشاملة (the one best way).

وعليه تسمح المقاربة النظامية بوصف المنظمة بأخذ جميع عناصرها بعين الاعتبار والانتقال من المعرفة المطلقة إلى العقلانية المحدودة بهدف فهم النظام وتفاعلاته والتغذية العكسية برؤية شاملة مع مراعاة البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والانفتاح والتذبذب التي هي من خصائص التعقيد، ما يساعد على اتخاذ القرار الأكثر فعالية وهو ما يريده المدير لمنظمته (Dominique, 1992).

1.1.1 المقاربة النظامية في إدارة الموارد البشرية: نظام إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي للمقاربة

النظامية

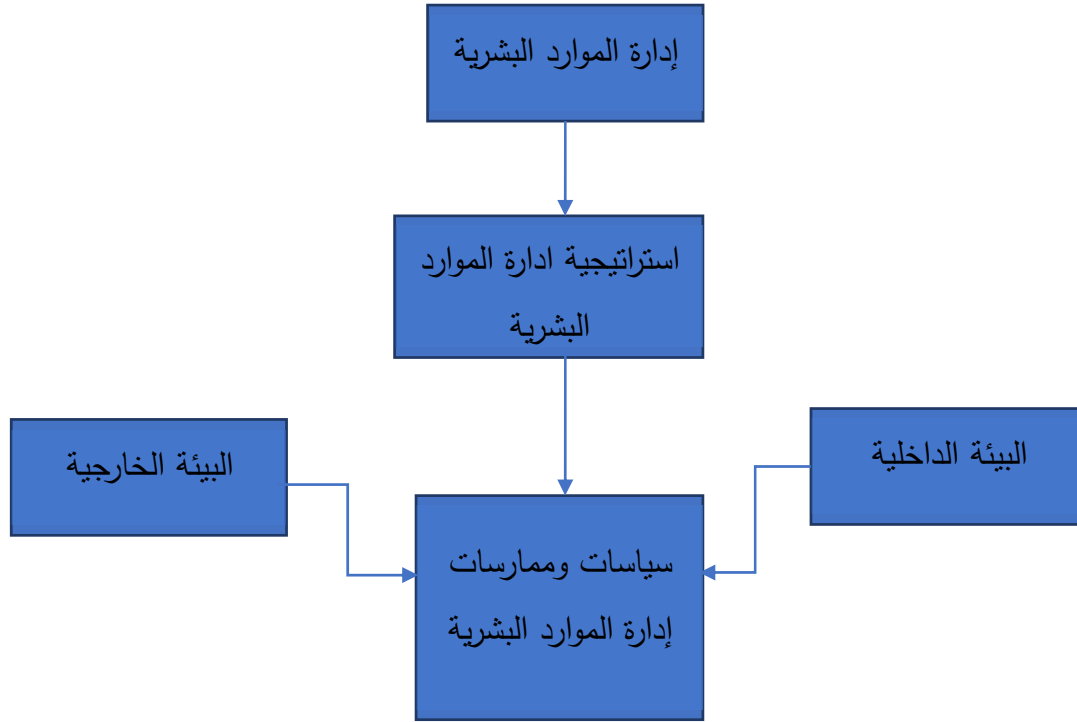
تقريبا حتى الستينيات، كانت إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الأنشطة المتقاربة ولكن دائما بدون رؤية شاملة، لذلك تم اعتبار إدارة الموارد البشرية في شكلها التقليدي كمجموعة من الممارسات المتعددة والمنفصلة وليس هناك علاقة واضحة بينها، ومع ظهور المقاربة النظامية التي تم تطبيقها من قبل الباحثين في تخصصات مختلفة مثل الفيزياء والرياضيات، وأخيرا الإدارة تغير هذا الوضع.

حيث لاحظ B.Becker و M.Huselid (1998) أن: «نظام إدارة الموارد البشرية هو أولا وقبل كل شيء وسيلة لتنفيذ استراتيجية المنظمة» (Becker & Huselid, 1998, p. 95). وفي وقت لاحق (2006) جادلوا بأن نظام إدارة الموارد البشرية هو الأصل الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، حيث اعتبرت المقاربة النظامية إدارة الموارد البشرية حزمة متكاملة ومتماسكة من الممارسات ذات التعزيز المتبادل بينها (Armastrong & Stephen, 2014, p. 35)، بناءً على هذا يمكن القول أن أنظمة إدارة الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتعزيز كفاءات الموارد البشرية وجهدها، وتشكل مجموع العمليات اللازمة لكل ممارسة من ممارسات محتوى نظام إدارة الموارد البشرية، لذا يشير محتوى هذا النظام إلى مجموعة السياسات والممارسات التي يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب الموارد البشرية وتحسينها وتطويرها والاحتفاظ بها واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية؛

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

على سبيل المثال الأداء (Escriba, 2015, p. 23). والشكل الموالي يوضح مكونات نظام إدارة الموارد البشرية حسب M.Armastrong و T.Stephen (2014):

الشكل رقم (4): نظام إدارة الموارد البشرية حسب Stephen و Armastrong



المصدر: (Armastrong & Stephen, 2014, p. 37)

يبين الشكل أعلاه ان نظام إدارة الموارد البشرية يجمع بين استراتيجية الموارد البشرية وسياساتها التي تصف القيم الشاملة والمبادئ التوجيهية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، كما يمكن تعريف العناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية كما يلي (Armastrong & Stephen, 2014, p. 37):

- **استراتيجية الموارد البشرية:** تحدد الاتجاه الذي تتوي إدارة الموارد البشرية اتخاذه في كل من مجالات نشاطاتها الرئيسية؛
- **سياسات الموارد البشرية:** تحدد ما يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في إطار الاستراتيجية وتوفر إرشادات تحدد كيفية تطبيق وتنفيذ جوانب معينة من الموارد البشرية. يذكر E.Flippo: «أن

السياسة هي قاعدة من صنع إدارة الموارد البشرية لمسار عمل محدد مسبقاً في الاستراتيجية تم إنشاؤها لتوجيه الأداء نحو أهداف المنظمة» (Flippo, 1994, p. 48). أي أنها نوع من الخطة الدائمة التي تعمل على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذ مهامهم؛

ممارسات الموارد البشرية: تتكون من عمليات إدارة الموارد البشرية المحددة لتنفيذ سياساتها والتي لها دور في إدارة وتطوير الأفراد وإدارة علاقات العمل بينها، وبناءً على مكونات نظام إدارة الموارد البشرية يرى الباحثون أن هذا النظام يحتوي على مستويات مختلفة سنذكرها في التالي.

1.1.1.1 مستويات مختلفة من التحليل في نظام إدارة الموارد البشرية:

حسب العديد من الباحثين من بينهم R.Schuler (1992)، B.Becker و B.Gerhart (1996)، D.Lepak (2006) يمكن ترشيح وظائف الموارد البشرية في النظام وفقاً لثلاثة مستويات من التحليل (المبدأ والسياسة والممارسة) في الواقع مستوى التحليل مصطلح يدل على المستويات الهيكلية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية، ويضيف A.Wright (1998) مستوى رابعاً إلى هذا المفهوم يسمى المنتج الذي يعكس سلوكيات أو آثار سلوك الأفراد على المجموعة أو المنظمة، عند الاستجابة لسياسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية ووفقاً A.Wright فإن المنتجات تأتي في مستوى تحليل أدنى من الممارسة أي بعدها (BERGON, 2015, p. 34).

أما ممارسات الموارد البشرية التي تكون في أدنى مستوى من التحليل تعكس مجموعة معينة من العمليات الموجهة لتحقيق نتائج محددة، وهناك مجموعة واسعة من العمليات لكل ممارسة التي يمكن للمنظمات تحديدها لإدارة مواردها البشرية على سبيل المثال المقابلة، الترقية الداخلية، تقييم الأداء وفق طريقة 360 درجة...، شرط أن تتوافق مع أهداف سياسة إدارة الموارد البشرية لذا فاختيار عملية من بين مجموع العمليات يختلف من منظمة إلى أخرى (Becker & Gerhart, 1996).

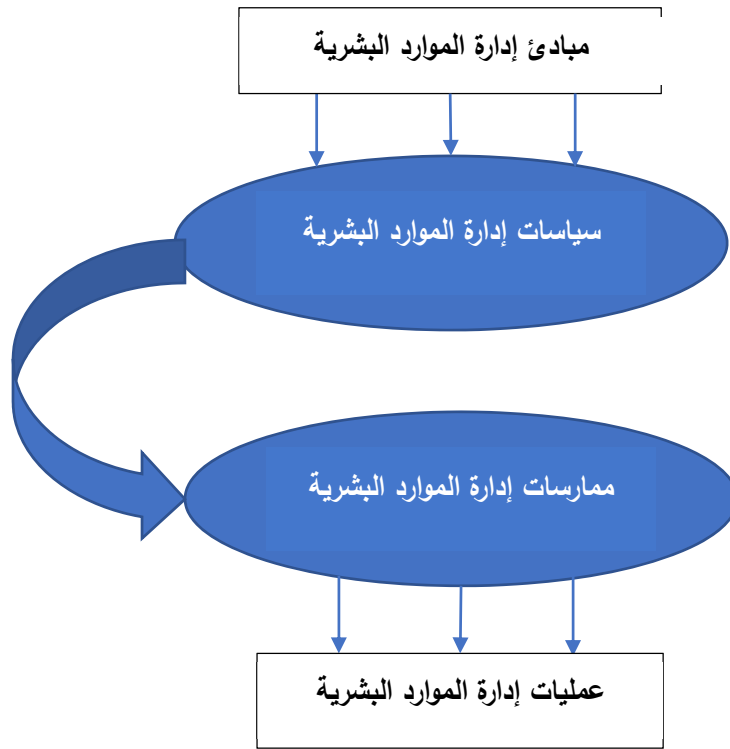
على مستوى أعلى من التحليل، نجد سياسات الموارد البشرية هي ذلك البرنامج الذي يركز على الموارد البشرية وله تأثير على اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية فتمثل سياسات الموارد البشرية نية المنظمة أو الوحدة حول نوع العمليات التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف المسطرة، كما توفر سياسات الموارد البشرية مبادئ توجيهية لممارسات الموارد البشرية والإجراءات التي يتم تطويرها (Schuler, 1992).

وأخيراً، أعلى مستوى من التحليل هو مبدأ الموارد البشرية، ويتكون هذا الأخير من العديد من سياسات إدارة الموارد البشرية المتناسقة، ينتج عنها تأثيرات مختلفة تتعاضد نحو تحقيق الأهداف المسطرة،

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

على سبيل المثال قد يشتمل مبدأ الموارد البشرية الموجه نحو المشاركة سياسات توظيف تعتمد على الاستقطاب من مصادر مختلفة، التدريب، المكافآت اعتمادا على الأداء لتطوير مشاركة الموارد البشرية وبالتالي زيادة إسهامهم في الأداء التنظيمي (Lepak, Liao, & others, 2006). ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): مستويات التحليل في نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول إن نظام إدارة الموارد البشرية يحتوي على سياسات الموارد البشرية توضح السياسة المبادئ العامة التي يجب التقيد بها في كل ممارسة من ممارساتها علما أنه لكل ممارسة سياسة تؤطرها، وتتفرع كل ممارسة الى مجموعة من العمليات اللازمة لتنفيذها أما المنتج فيشير الى سلوكيات أو آثار سلوك الأفراد أو المجموعة على المنظمة، تجدر الإشارة أن نظام إدارة الموارد يحتوي هو الآخر على مجموعة من الأنظمة الجزئية التي أثارت اهتمام الباحثين، سنعرضها في الجزء التالي.

2.1.1.1. الأنظمة الجزئية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية:

إهتم الباحثون بمجموعة متنوعة من الأنظمة الجزئية لإدارة الموارد البشرية وبمفاهيم هذه الأنظمة وكل ما يتعلق بتكوينها ووظيفتها وكذلك منهجية قياسها، واختلفوا في تحديد مفهوم أنظمة إدارة الموارد البشرية للعديد من الأسباب، يتعلق السبب الأول بتعدد ممارسات إدارة الموارد البشرية في نفس النظام، وفي الواقع هناك بعض التباين في أنظمة الموارد البشرية فيما يتعلق باختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق هدف معين، لأنه لا يوجد إجماع على دور الممارسات المستخدمة في تحقيق أهداف معينة، يوضح هذا الحاجة إلى فهم أفضل سياسات الموارد البشرية والممارسات التي يمكن اتباعها أو استبعادها في أنظمة الموارد البشرية (BERGON, 2015).

يشير D.Lepak وآخرون (2006) إلى التصورات المختلفة التي وضعت لأنظمة الموارد البشرية حيث يتم استخدام أربعة أنظمة للموارد البشرية بشكل كبير (Lepak, Liao, & others, 2006)، يميزها D.Lepak وآخرون (2006) بدقة وتتمثل في (BERGON, 2015, pp. 36-37):

- **نظام مراقبة الموارد البشرية:** الغرض من نظام مراقبة الموارد البشرية هو تقليل تكاليف الموارد البشرية أو تحسين الإنتاجية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى التحقق من امتثال الأفراد للقواعد والإجراءات ومكافأتهم وفقاً لمعايير قابلة للقياس، يتلخص الهدف الاستراتيجي لنظام الموارد البشرية هذا في زيادة كفاءة و/أو إنتاجية الموارد البشرية من خلال التركيز على تطبيق القواعد والمراقبة الدائمة لتوجيه سلوك الموارد البشرية؛
- **نظام الموارد البشرية عالية الالتزام:** تختلف أنظمة الموارد البشرية عالية الالتزام عن النظام السابق لكونها تعمل على تهيئة الظروف التي تشجع الموارد البشرية على التماسي مع الأهداف التنظيمية وتحفيزهم على تحقيقها، بينما يركز النظام السابق على الامتثال للقواعد والإجراءات، في حين يحاول هذا الأخير زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال تطوير مشاركة الموارد البشرية، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية التي يتم وضعها بشكل عام هي التوظيف، التدريب، والترقية الداخلية، ومستوى عال من المكافأة، وجميع الممارسات التي تهدف إلى خلق صلة نفسية بين الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؛

- **نظام الموارد البشرية عالية المشاركة:** يسعى نظام الموارد البشرية عالية المشاركة إلى استخدام ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة ونطاق الوظائف التي تؤدي إلى تطوير الأداء، يسعى هذا النظام إلى تطوير استقلالية الموارد البشرية من خلال زيادة تدفق المعلومات واللامركزية في صنع القرار مما يؤدي إلى أداء أفضل؛
- **نظام الموارد البشرية عالية الأداء:** يشمل نظام الموارد البشرية عالية الأداء محتوى النظامين السابقين اللذين يتألفان من عنصري الالتزام العالي نحو الموارد البشرية والمشاركة العالية للموارد البشرية ولكنه يوسع النطاق الاستراتيجي، فيركز على المزايا التنافسية المحتملة التي يمكن أن تحققها إدارة الموارد البشرية عند تطبيق ممارسات الموارد البشرية التي تراعي أهداف الموارد البشرية وتستثمر فيهم بغية تطوير قدراتهم لتعزز التزامهم بتحقيق الأهداف، في هذا السياق يعرف Takeuchi وآخرون (2007) هذا النظام بأنه: «مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة والمتربطة التي تهدف إلى تحسين مهارات مواردها البشرية وجهودهم».

3.1.1.1. صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية وفق المقاربة النظامية:

لقد أوضحت المقاربة النظامية أن سياسات إدارة الموارد البشرية نابعة من النظام الكلي للمنظمة وبينت ضرورة تكيفها بالدرجة الأولى مع استراتيجية المنظمة وهذا راجع الى طبيعة أهدافها التي تمس: تحليل عمل النظام، والتشخيص الاجتماعي، ونمذجة متغيرات النظام، محاكاة المستقبل، التعلم... إلخ». فسياسات إدارة الموارد البشرية وفق هذه المقاربة موجهة لمعالجة قضايا الموارد البشرية الرئيسية التي تم تحديدها في النظام، والتي يجب أن تراعي التأثيرات الخارجية ومن بين هذه التأثيرات نجد التشريعات التي تؤثر على جميع الأنظمة الجزئية المكونة للنظام، لان النظام الكلي للمنظمة ليس كيانا مستقلا فهو مرتبط بالمنطق القانوني الذي يحدد عمله، الا أن هذا المنطق القانوني ينطبق بشكل خاص على إدارة الموارد البشرية، لكونها المسؤولة على وضع شروط التوظيف والتدريب والأجور، وبشكل عام وظائف الوكلاء والمديرين، حيث يمكن للأطر القانونية أن تفرض أو تسرع أو حتى تبطل سياسات إدارة الموارد البشرية التي تحددها بالتنسيق مع إدارة المنظمة لتلبية الاحتياجات الداخلية للأداء السليم للإدارة، هذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تشكل منطقة توتر لكون المنطق القانوني والإداري يتعارضان في بعض الأحيان (Annie

Deleplace, Le Flécher, Meimon, & Trosa, 2008, p. 87)

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

ولتجنب هذا التعارض يجب أن يتم اعتماد الحد الأقصى من التشاور والتنسيق بين المديرين والموارد البشرية ويجب أن يتم ربط السياسات على نطاق واسع مع مبادئ الاستراتيجية من أجل تطبيقها، واحترام هذه المبادئ عند صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية.

ان استخدام المقاربة النظامية كوسيلة لتحديد السياسات التي تعمل على استقرار إدارة الموارد البشرية تجعلها أمام حتمية البحث عن السياسة المثلى التي تعمل على تطوير أدائها، والتي تمكنها من القيام بتحليل موجه بغية تحقيق التكامل مع النظام الكلي للمنظمة، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية انتقاء موارد بشرية تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها عن طريق سياسة التوظيف الأنسب فتكون سياسة التوظيف وفق المقاربة النظامية كما يلي:

حسب المقاربة النظامية إدارة الموارد البشرية ملزمة بوضع سياسة توظيف واضحة وصارمة والتي بتطبيقها يتولد لدى الموارد البشرية الذين تم اختيارهم وفقها إحساسا بأنهم يمتلكون موارد ذات أهمية بالنسبة للمنظمة وتضفي توقعات عالية على أدائهم، كما يجب أن يكون لها أهداف تتماشى مع أهداف النظام الكلي، مع ضرورة الاطلاع على أساسيات كل الأنظمة الفرعية الأخرى في المنظمة، لذلك تتطلب سياسة التوظيف وفق النظرية النظامية تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها لضمان التكيف والاندماج التدريجي مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة بشكل أفضل والسماح بتقييم تلك الأهداف للجمع بين النجاح الاقتصادي والاجتماعي والتقني (Mohamed & IBENRISSOUL, 2005, p. 3).

وعليه سياسة التوظيف هنا هي مجموعة المبادئ العامة التي توضح الإطار العام لتفكير إدارة الموارد البشرية لملء المناصب الشاغرة (بوخمخ، 2009)، ووفق المقاربة النظامية يتطلب هذا أن تكون سياسة التوظيف متسقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وهي السياسة التي تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى الكفاية النوعية والكمية، على المدى المتوسط والبعيد، لاحتياجاتها من الموارد البشرية (GAVAND, 2005, p. 34).

كما تنص المقاربة النظامية أن تحديد معالم سياسة التوظيف جد ضروري باعتبار أن الموارد البشرية تشكل عاملا أساسيا لتطوير المنظمة وأنها مصدر للأداء، فإن الحصول على هذه الموارد من خلال سياسة توظيف كفأه وفعالة يمثل بالفعل حصة كبيرة لنجاح المنظمة (GAVAND, 2005, p. 35).

لذلك يجب أن تحتوي سياسة التوظيف على مجموعة الأهداف مع بيان الروابط مع الاستراتيجية العامة للمنظمة المتعلقة بالمبادئ والخيارات الإستراتيجية الخاصة ب: نطاق هذه السياسة (الدولة، الموارد البشرية،

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

الأقسام المعنية)، القيم والقواعد الأخلاقية، الجهات الفاعلة والمسؤوليات، طرق تعريف المنصب، طرق التقييم، مؤشرات الأداء ونظام التحسين المستمر (GAVAND, 2005, p. 40).

يتوضح من خلال ما تم عرضه في المقاربة النظامية أن أي سياسة تتطلب مجموعة من الوسائل لوضعها حيز التنفيذ، ووفقا لهذا المبدأ تتجسد سياسة التوظيف على أرض الواقع عن طريق مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتوافقة مع الاستراتيجية، وعليه ومن أجل الوصول الى فهم هذه العمليات سوف نقوم بتحليل التوظيف وفق المقاربة العملية في الجزء الموالي، بالتعريف بالمقاربة العملية على مستوى المنظمة ومن ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية، ثم محاولة تحليل التوظيف بواسطة مبادئ المقاربة العملية من خلال العمليات المكونة له.

2.1. المقاربة العملية: على مستوى المنظمة

تشير الدراسات النظرية أن فكرة المقاربة العملية تعود الى أعمال H.Fayol عندما قام بتحديد مبادئ الإدارة ، ووصف الإدارة بأنها مجموعة من الأنشطة التي يتم بواسطتها إنجاز المهام عن طريق الأفراد الذين يعملون فيها في مجموعات منظمة، رغم هذا فإنه لم تكن هناك ترجمة فعلية لعمله في سياق المقاربة العملية حتى سنة (1949)، بعده ركز معظم الباحثين في المدرسة الكلاسيكية على المقاربة العملية ولكن من الجانب التنظيمي فقط ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى اهتمامهم الكبير بهذا الجانب من الإدارة، كما أولوا القليل من الاهتمام للتخطيط والرقابة والتوظيف نظرا لقدرتهم على التحكم فيها آنذاك (Horold, 1961, p. 175).

ثم أدت الحاجة المتزايدة لتطوير التحكم في العمليات الإحصائية المتعلقة بالوظائف الإدارية المختلفة للمنظمة الى الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر وتطوير برامج إحصائية كمية واستخدام تقنيات جمع البيانات لقياس النتائج وجمعها وتفسيرها، بغية إدارة العمليات المتعلقة بتلك الوظائف الإدارية بشكل فعال، إثر هذا تطورت المقاربة العملية تدريجيا مع تطوير تقنيات نظام المعلومات. شجعت هذه المرحلة المنظمات على توسيع أعمالها من خلال السعي الى تحديد المشكلات المرتبطة بوظائف الإدارة وحلها من خلال تشجيع ابتكار عمليات جديدة تحقق الجودة في تلك الوظائف أو من خلال إعادة التصميم الجذري لها، في هذا الوقت تبنت المنظمات اليابانية مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذه الأخيرة التي مكنتها من رفع قدرتها التنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، ودفع هذا المنظمات الأمريكية الى تقليد المنظمات اليابانية من هذه الناحية، مما أدى الى إعادة التفكير في مقاربات الإدارة، وبالتالي زيادة الاهتمام بالمقاربة العملية فتم

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

تحديد مبادئ هذه المقاربة بواسطة **M.Hammer** في الولايات المتحدة الأمريكية (Hammer & Champy, 1993)، وعرفت ان ذاك بمصطلح إعادة الهندسة ثم بدأ تطبيقها تدريجيا في المنظمات الأمريكية منذ أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، في وقت لاحق من التسعينيات بدأت تظهر في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم (BPM - Business Process Management) (Andrea , Zuzana, & Jan , 2015, p. 198).

نتج عن فرض معايير ضمان الجودة وتوجيه المنظمات إلى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزيز الاهتمام عمليا بالمقاربة العملية لما قدمته من مزايا في إعادة بناء المنظمة (Joanna, 2020, p. 209)، وذلك من خلال تركيزها على التحسين المستمر للعمليات اللازمة لأداء كل ممارسة من ممارساتها بشكل يضمن زيادة قدرة المنظمة على المرونة والتكيف، وفي أوائل عام (2000) كان نمو السريع لسوق العمل أحد العوامل المسرعة لتطور المقاربة العملية عندما أصبحت المنظمات تسعى دائما لقياس أدائها بغية مواكبة التطور السريع لسوق العمل (Andrea , Zuzana, & Jan , 2015, p. 199)، إذن فتنطبق المقاربة العملية يتطلب أولا تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة والأهداف الثانوية التي تضمن تحقيق الأهداف الأساسية، والعمليات الرئيسية المقابلة للأهداف الأساسية، والروابط الإدارية بين العمليات.

إن تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة يجعل من الممكن ربط العمليات بمبرر وجود المنظمة (Jawab & Bouami, 2004, p. 7)، أي أنه انتقال من العمل في بنية ثابتة موجهة في المقام الأول إلى الممارسات، إلى بنية ديناميكية يهيمن فيها التوجه نحو العمليات، كما أن تأثير الهدف على اختيار نوع العمليات اللازمة لتحقيقه يرتبط بتطوير كفاءات الأفراد وتزويدهم بسمات مميزة محددة موجهة نحو العملية (Joanna, 2020). وعليه يؤدي إجراء إعادة التوجيه الهيكلي إلى بناء منظمة عملية والتي تتميز وفقا **P.Grajewski** (2013) بالخصائص التالية:

- توجيه العلاقة بين منفذي الأهداف والأنشطة الواردة في العمليات المصممة؛
- يتم التعامل مع جميع النشاطات المنفصلة تنظيميا على قدر من المساواة نظرا لفائدتها في تنفيذ الأهداف الثانوية؛
- كل مجال من مجالات المنظمة هو هدف وعلى هذا النحو يتحدد خيار تنفيذه داخل أو خارج المنظمة؛
- الأنشطة المنفصلة قادرة على التفاوض بشأن شروط تقديم الخدمة، ضمن سلسلة متسلسلة من إنشاء القيمة، والتي تتضمن إتقان القدرة على تقييم منتجاتها وغيرها من المنتجات.

بناء عليه تم تقديم المقاربة العملية للإدارة كتحديد منهجي وقياس وتقييم وتحسين مستمر للعمليات التي تدار في المنظمة، وارتباطها فيما بينها عن طريق طرق وأدوات مناسبة قائمة على العمليات لتحقيق النتائج المرجوة (Kowalik & Klimecka-Tatar, 2018, p. 31)، كما يتمثل الهدف الرئيسي للمقاربة العملية في تحسين كفاءة العمليات من خلال تقليل التكاليف وتقصير وقت تقديم الخدمة وتعزيز الجودة كنتيجة لمنظور متعدد الجوانب على جميع الموارد المشاركة فيه (Kowalik & Klimecka-Tatar, 2018)، فهي أسلوب لتحليل الأهداف ونمذجة العمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل بمنظور شامل لتحسين كفاءة المنظمة (BRANDENBURG & WOJTYNA, 2003, p. 19)، وتجدر الإشارة إلى أن مبادئ هذه المقاربة تطبق في جميع مستويات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

1.2.1. المقاربة العملية على مستوى إدارة الموارد البشرية :

لم يهتم الباحثون في إدارة الموارد البشرية فقط بنظام إدارة الموارد البشرية، بل اهتموا أيضا بالممارسات المكونة لذلك النظام والتي تشير إلى ما إذا كان لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على فهم ووضع سياساتها موضع التنفيذ من خلال اختيار العمليات المناسبة (Carda, 2015, p. 25)، التي تتمثل في مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، ونشر الأهداف وتخصيص الموارد، والقادرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات حسب نشاط كل منظمة مع ضمان التنسيق بين تلك العمليات، ويظهر مدى التنسيق بين العمليات أثناء قياس ومراقبة النتائج واستغلال تلك النتائج لتجسيد مبدأ التحسين المستمر على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة لتطوير أدائها.

ومع نهاية سنوات الثمانينات تأثرت أنظمة الإدارة بظهور ما يسمى بالإدارة بالعمليات، وارتبط هذا أساسا بظهور ما عرف بمؤشرات الأداء الأساسية "keys Performance Indicators" (KPI) في الدول الأنجلوساكسونية، والتي استطاعت إلى حد ما قياس أداء عمليات إدارة الموارد البشرية، وتم تحديد ومتابعة هذه المؤشرات من خبراء الإدارة وعبرت على مستوى الجودة المحسوسة من العملاء - داخليين أو خارجيين -، مما سمح بتطوير ووضوح الخدمات المقدمة (بوحديد، 2015-2014، صفحة 114).

في التسعينيات توصل الباحثون إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تخلق ميزة تنافسية لذلك تمت محاولة إدراج المقاربة العملية في إدارة الموارد البشرية من طرف R.Amit و M.Belcourt (1999)

انطلاقاً من نظرية الموارد التي ترى أن الميزة التنافسية من خلال ممارسات الموارد البشرية لا يمكن فهمها أو تقليدها بسهولة (AMIT & BELCOURT, 1999)، ترى هذه المقاربة بصفة عامة أن الطبيعة الديناميكية لممارسات الموارد البشرية تستدعي تطويرها وتعديلها بصفة دائمة من أجل التأثير على الاستراتيجية والتكيف معها (Nekka, 2005, p. 144)، وتسعى إلى فهم قدرة الموارد البشرية على فهم إشارات ورسائل إدارة الموارد البشرية التي ترسلها المنظمة واستجابتهم بالطريقة المرغوبة والمناسبة (Escriba, 2015, p. 45).

فإذا كانت الرؤية الوظيفية في الإدارة تستند على الاعتقاد بأنه يكفي وصف المسار الذي يجب اتباعه من قبل وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتيجة، فإن المقاربة العملية تتجاوز هذا المفهوم وترتكز على مفهوم العملية الذي يترجم بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض مشكلة سلسلة لا نهائية (Imbert J. , 2007, p. 57)، ووفقاً لمعيار **ISO 9000** (إصدار 2015) فإن العمليات هي "مجموعات من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات". وتسمى أيضاً "الوظائف" أو "الأنشطة" (Brahim, 2016).

إن الأهمية الكبرى للمقاربة العملية تكمن في تحديد الهدف المراد الوصول إليه لتطوير مؤشرات الأداء الفعالة والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وعليه فإن تطبيق المقاربة العملية داخل إدارة الموارد البشرية يشير وبشكل ملموس إلى تطبيق مفهوم العملية، ويتم هذا عن طريق تحديد العمليات اللازمة لوضع سياساتها موضع التنفيذ والتفاعلات بين تلك العمليات، وبالتالي فإنها تسعى لإيجاد التسلسل المنطقي للأفعال التي تعمل معاً لتلبية متطلبات المنظمة فيما يخص الموارد البشرية، بدلاً من سلسلة من الخطوات المستقلة والمجزأة (Jawab & Bouami, 2004, p. 6)، وتم التمييز بين نوعين من العمليات في إدارة الموارد البشرية حسب (Imbert, 2007, p. 57):

- العمليات الوظيفية وهي تتوافق مع الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: التوظيف، والتدريب، وإدارة المسار الوظيفي، وإدارة التنقل، وأنظمة المكافآت، وما إلى ذلك تهدف إلى توفير مستوى من الخدمة يلبي التوقعات الفردية للعملاء (داخليين، خارجيين)؛
- عمليات متداخلة وتتعلق بمجالات أهداف إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب والأداء وما إلى ذلك، ونتيجة هذه العمليات جماعية فهي تخدم المصالح العامة للمنظمة كما يتم قياس تأثيرها على المدى الطويل.

1.1.2.1 التوظيف وفق المقاربة العملية:

يعتبر التوظيف وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية، وهو إحدى الركائز الرئيسية لتنظيم الموارد البشرية كونها تزود المنظمة بالكفاءات الجديدة التي تحتاجها، كما يحتوي على مجموعة من العمليات المعقدة التي يجب إتقانها لأنها تتألف من سلسلة من الأنشطة التي ستربط أهداف المنظمة بمواردها البشرية، يمكن تعريفه حسب **S.Dollan** (2002) بأنه: «مجموعة العمليات التي تهدف إلى تزويد المنظمة بعدد كافٍ من المرشحين المؤهلين حتى تتمكن من اختيار أنسب الأفراد للمناصب المتاحة» (Dollan, 2002, p. 30)، وتختلف بشكل كبير حسب قطاع النشاط وحجم المنظمة وطبيعة المناصب المراد شغلها والجهود التي يبذلها مديرو الموارد البشرية للتنفيذ الصحيح لهذه الوظيفة (De Larquier & Marchal, 2008).

يرى كل من **P.Lauret** و **F.Bouard** أن التوظيف: «هو مجموعة العمليات اللازمة لجذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والمواصفات الشخصية الضرورية لشغل منصب شاغر في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات المنصب وتعيينهم» (LAURENT & BOUARD, 1997)، اذن فممارسة التوظيف تقوم أساسا على عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بهدف الحصول على الموارد البشرية الملائمة والنادرة، صعبة التقليد والاستبدال، عكس ذلك تكون إدارة الموارد البشرية أمام عملية سد للفراغات.

ويرى **M.Armstrong** (2009) أن التوظيف وفق المقاربة العملية هو سلسلة من العمليات المترابطة لإيجاد وإشراك الموارد البشرية في المنظمة، تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها، بدأ بالاستقطاب الذي يهتم بالبحث عن المترشحين المؤهلين للمنصب وجذبهم، ومن ثم اختيار أنسبهم فالاختيار هو ذلك الجزء من التوظيف المعني بتحديد المترشحين الذين ينبغي تعيينهم في مرحلة التعيين المعنية بقبولهم وإدماجهم في المناصب الشاغرة (Bratton & Gold, 2007).

وبالرجوع الى مبدأ النظام الذي تم التطرق اليه في المقاربة النظامية (المدخلات-العمليات-المخرجات) فإن عملية التوظيف تعتمد بشكل أساسي على مخرجات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) التي تعبر عن عملية التخطيط والتوقع وتعديل الموارد الحالية وفقا للاحتياجات المستقبلية للمنظمة خاصة نوعية، وعدد الموارد البشرية التي يحتاج إليها العمل في الحاضر والمستقبل،

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

وتوفير المعلومات اللازمة عن المنصب وعن شاغله، مما يساعد القائمين بالتوظيف على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار أنسب الأفراد من بين المتقدمين لشغل منصب معين خاصة من حيث نوعية الموارد البشرية (زعموشي و عطاء الله، 2018، صفحة 133)، وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يسير جنباً إلى جنب مع التوظيف بناء على تحديد الوظائف والمهارات المطلوبة والمرتبطة بها.

فالهدف الأساسي من التوظيف هو تقليل عدم التأكد الذي يميز بيئة المنظمة من خلال ضمان التوافق بين الشخص المعين والمنصب المعروض حالياً وإمكانية اكتسابه لمعارف ومهارات جديدة التي يتطلبها منصبه مستقبلاً، أي أن يكون مرناً وقادراً على الاستجابة للاحتياجات المستقبلية للمنظمة (Ferrary, 2014)، لذا يقول أحد المديرين نستطيع تدبير عدد كبير من الموارد البشرية المؤهلة لكن المشكلة تكمن في إيجاد من له القدرة على التكيف في العمل معنا بمعنى من يملك الكفاءات والنتائج، حيث أن من يملك الكفاءات ولا يملك النتائج تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية وتطوير كفاءاته ومهاراته وملكاته لمساعدته على تعظيم نتائجه، بينما من يملك النتائج ولا يملك الكفاءة تستغني عنه المنظمة، يعني ألا يكون التوظيف على مبدأ أمن المنصب أي مدى الحياة بل على الأداء والتعلم والتغيير من أجل الحفاظ على المنصب بدلاً من التوجه نحو مسار وعمل محدد (عبد الله، 2010، صفحة 289).

يمكن تفسير هذا الهدف في التوظيف حسب M.Ferrary (2014): «بالقدرة على توقع الحاجة من أجل تجنب حالات الطوارئ، من المرجح أن يكون التوظيف السريع بدون أي رؤية مستقبلية غير ناجح، لهذا فإن إدراج المبدأ الاستباقي لسياسة التوظيف في الخطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو شرط من شروط التوظيف الناجح، يكتسب هذا الهدف هذا الاهتمام بشكل خاص لأن جودة التوظيف لها تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء» (Ferrary, 2014, p. 77).

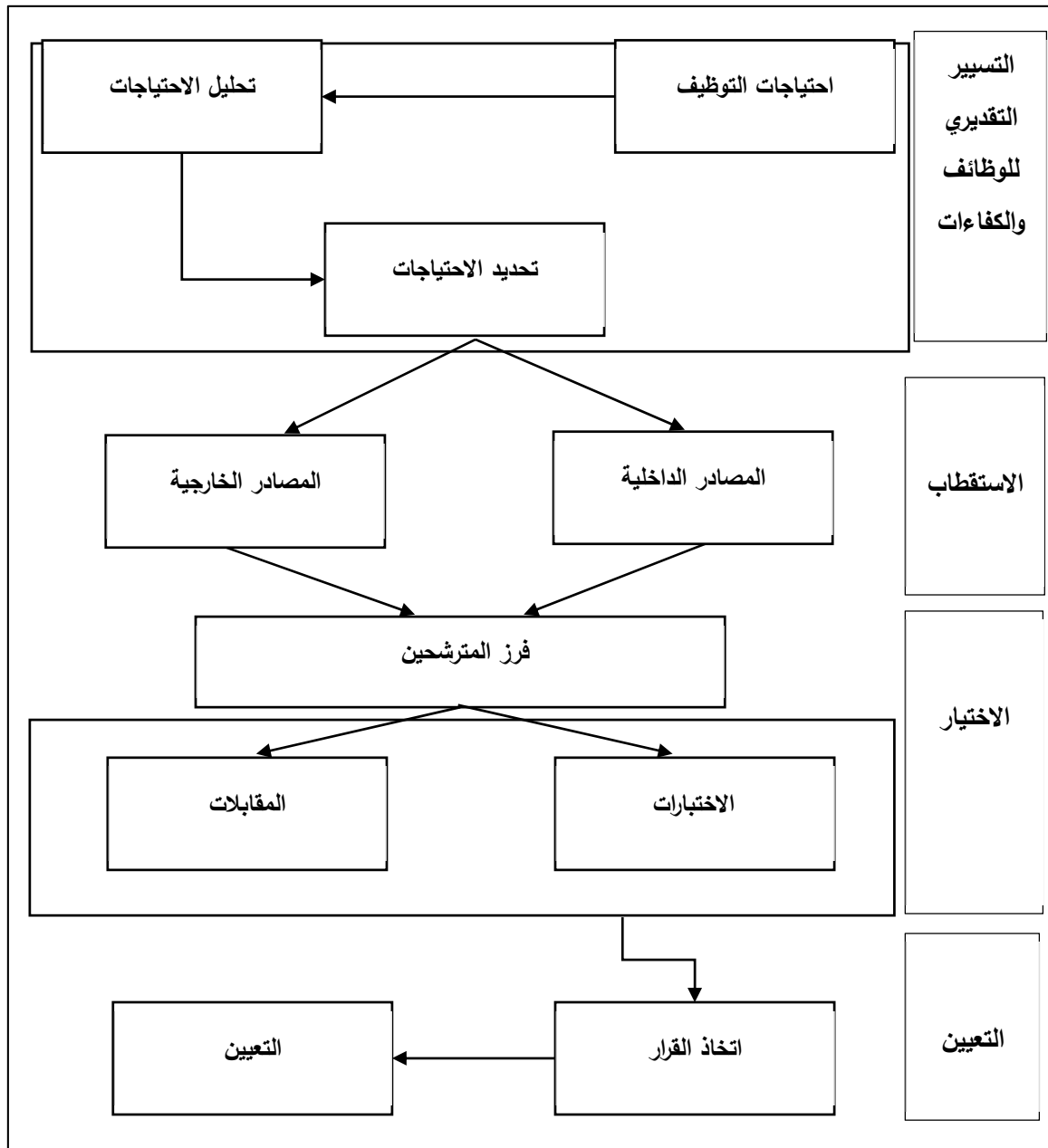
لذا يمكن القول إن أهمية التوظيف تعود إلى القدرة على منع أو تقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) الذي يترتب عن توظيفه الوقوع في خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها، تصل إلى خسائر كبيرة تلحق بالمنظمة، ويتحقق ذلك من مجموع عمليات ذات الجودة والتي تتفرع عن التوظيف، بدءاً بالإعلان عن الشواغر واستلام الطلبات، وتنظيم المقابلة، إلى غاية التعيين (Ferrary, 2014).

وفي كل عملية من هذه العمليات تتدخل جهات فاعلة مختلفة داخلية وخارجية للمنظمة، كون التوظيف مشترك بين المديرين التنفيذيين ومديري إدارة الموارد البشرية، وترتبط هذه العلاقة في التسلسل الهرمي في التوظيف بدرجة أهمية المنصب، أي أن نسبتها تختلف بين المناصب الإدارية البسيطة والمناصب الحساسة

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

المسؤولة عن صنع القرار، بشكل عام وكلما كانت المناصب أكثر استراتيجية، زاد تحديد التسلسل الهرمي في قرار التوظيف (Ferrary, 2014). إلا أنه مهما كان نوع المنصب فالتوظيف يتفرع الى ثلاث عمليات أساسية موجودة في جميع المنظمات هذه العمليات هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين والشكل الموالي يلخص هذا:

الشكل رقم(6): التوظيف وفق المقاربة العملية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Jacqueline, Françoise, & Martine, 2000)

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح أهم العمليات التي تتفرع عن التوظيف فيمايلي:

- **الاستقطاب:** يعبر الاستقطاب عن مهمة جذب المترشحين المناسبين لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وهو ما يغذي أو يسبق الاختيار والتعيين، تبدأ هذه العملية بتحديد المصادر المختلفة التي توفر أنسب المترشحين، هذه المصادر قد تكون داخلية تتمثل في اكتشاف كفاءات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة في مختلف المستويات والإدارات أو فروع المنظمة الأخرى، وقد تكون المصادر خارجية عن طريق البحث عن كفاءات معينة في مراكز الاستشارات، الجامعات الكليات والمعاهد بواسطة إعلان محدد وهادف لكون الهدف الرئيسي من الاستقطاب هو تشجيع المترشحين المؤهلين فقط للتعبير عن رغبتهم في العمل (عبد الله و بوطويل، 2015)، وتتوقف فاعلية الاستقطاب على عاملين الأول هو مدى قدرة المنظمة على جذب مترشحين بطلب العمل لديها (سيد، 2004، صفحة 221)، وذلك بسبب صورة المنظمة في المجتمع بصفة عامة، وأما الثاني هو ما تملكه أو ما تستعمله المنظمة من وسائل أو مصادر للاستقطاب تسمح لها بالحصول على أكبر قاعدة من المترشحين للمناصب وتتنوع مصادر الاستقطاب بين مصادر داخلية / خارجية، فالمصادر الداخلية هي ما تزخر به المنظمة من موارد بشرية من ذوي الكفاءات والمؤهلات تمكنهم من شغل المناصب الشاغرة بالمنظمة، أما المصادر الخارجية فهي مرتبطة بمخرجات مراكز التدريب والتكوين ودرجة جودتها (رياض، 2014-2015، صفحة 89).

- **الاختيار:** بعد الانتهاء من الاستقطاب، تأتي عملية الاختيار فهنا يتم التركيز على من ينجز المهام والادوار المرتبطة بالمناصب، فيتم الاعتماد على نموذج الاختيار الذي تم اعداده انطلاقا من المكونات الرئيسة للأداء عندما تم توصيف الوظائف، وللوصول الى ذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراء مجموعة من الاختبارات والمقابلات المنتقاة بعناية وفق خصوصية المنصب الشاغر والتي تساهم بشكل كبير في اكتشاف المنتقاة بعناية وفق خصوصية المنصب الشاغر والتي تساهم بشكل كبير في اكتشاف الكفاءات اللازمة، فالكفاءات هي المعيار الأساسي لتضييق مجال المترشحين، وهي التي تستخدم للتنبؤ بأداء المترشحين (عبد الله و بوطويل، 2015)، أي أن الاختيار يعتمد على تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الموارد البشرية المؤهلين لمناصب

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

العمل والذين تم قبول طلباتهم طبقا لاحتياجات المنظمة (الموسوي، 2006، صفحة 109)، تراعي إدارة الموارد البشرية في الاختيار ثلاثة جوانب رئيسية (رياض، 2014-2015، صفحة 89):

➤ ملائمة المترشحين مع المنصب؛

➤ مراعاة فتح المجال لتطوير المنصب إذا كانت مؤهلات المترشح تتجاوز متطلبات المنصب
بالتالي ضرورة الاهتمام بفتح المجال للإبداع والتطوير.

تقع مسؤولية الاختيار على إدارة الموارد البشرية من حيث وضع شروط اختيار تتناسب وسياسة التوظيف وبالتالي استراتيجية المنظمة ولإنجاح ذلك يتم اشراك مختلف الانظمة التي يحتاجها التوظيف، فيشترط على نظام معلومات إدارة الموارد البشرية تحديد ما يلي:

➤ المناصب الشاغرة وشروط الالتحاق بها؛

➤ احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط والطويل بناء على أهداف المنظمة؛

➤ الكفاءات المتوفرة لدى الموارد البشرية داخل المنظمة ودراسة إمكانية شغلهم للمناصب الشاغرة أي إعادة التوجيه.

ان الاختيار السليم هو حلقة مهمة تربط بين الاستقطاب والتعيين، فهو يشكل حافزا للموارد البشرية وعامل من عوامل الرضا والقناعة بالعمل ويرفع من درجة الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، كما يؤدي الاختيار السليم الى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال انخفاض معدل دوران العمل والغيابات وحوادث العمل، مما يعزز تحقيق أهداف المنظمة.

- **التعيين:** فهو الغاية من التوظيف بالوصول إلى موارد بشرية ذات كفاءة باستخدام مصادر الاستقطاب المختلفة ثم انتقاء الأنسب منهم عن طريق الاختبارات والمقابلات التي تحددها إدارة الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات المحددة ضمن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، بالكم والنوع اللازم وفي الوقت المناسب (رياض، 2014-2015، صفحة 90)، وبناء على الدرجات التي حققها المترشحون في تلك الاختبارات يتم اتخاذ قرار التعيين إما بالقبول أو الرفض (عبد الله و بوطويل، 2015).

2. المقاربات المفسرة لعلاقة أداء إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة

اختلفت وجهات النظر حول موضوع تحليل أداء إدارة الموارد البشرية، فمن وجهة نظر اقتصادية لتحديد أداء إدارة الموارد البشرية لابد من حساب تكاليفها، ومن وجهة نظر إدارية لتحليل أداء إدارة الموارد البشرية لابد من تحديد علاقة أهدافها مع أهداف المنظمة، فتكون إدارة الموارد البشرية الفعالة تلك التي تسمح للمنظمة بالحصول على الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب في جميع الأوقات، لتحقيق وتحسين نتائجها، وبالتالي فإن إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية سيؤدي إلى تحقيق أفضل أداء لها، ومن أجل معالجة أداء إدارة الموارد البشرية سوف نقوم في هذا الجزء من الإطار النظري بتوضيح مفهوم الأداء والمقاربات المفسرة لعلاقة أداء إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة، ثم تحليل أداء إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار التي يقوم بها مديرو إدارة الموارد البشرية.

1.2. علاقة أداء إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة والمقاربات المفسرة لتلك العلاقة:

ارتبط مصطلح الأداء بإدارة الموارد البشرية منذ ظهور أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية، وازداد هذا الارتباط مع تطوير المقاربة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي سلطت الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، من خلال نظرياتها المختلفة من بينها نظرية الموارد والتي نظرت إلى إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على إثر هذا انتقل مفهوم الأداء من الجانب المالي إلى الجانب البشري، ولم يعد مرتبطاً بأداء المنظمة فقط بل أصبح بمثابة مورد يجب تطويره.

قبل التطرق لأداء إدارة الموارد البشرية سنتحدث أولاً عن الأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي عمل داخل المنظمة، والذي بقي حتى السبعينيات يعبر عنه بمعيار الربحية (الأداء المالي) فقط وذلك من خلال تقدير الإنتاجية، ولكن سرعان ما لم يعد قياسه وفقاً لهذا المعيار الذي حددته النظرية الكلاسيكية مجدياً، إذ أدى الاهتمام المتزايد برفع الإنتاجية من أجل تحسين نتائج الربحية إلى انخفاض القدرة التنافسية للمنظمات بسبب سعيها إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الإنتاجية أو رفعها (SELMER, 2015, pp. 28-29)، مما أدى إلى ضرورة البحث عن معايير أخرى لتحليل الأداء في النظريات المختلفة التي عكبت النظرية الكلاسيكية (Schindler & Duderert, 2007).

ومنذ القرن التاسع عشر ومع ظهور مفاهيم التنمية المستدامة تم توسيع مفهوم الأداء تدريجياً فظهر مصطلح أداء المنظمة ليأخذ في الاعتبار استراتيجيات المنظمة المعلنة في سياق التنمية المستدامة (Capron

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

(Lanoizelée, 2010) ، وبعد ظهور مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" اتجاه ما عرف " بأصحاب المصلحة (Zenisek, 1979)، توسع مفهوم الأداء أكثر فأصبح يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية والبيئية، في هذا السياق عرّف **P.Baret** (2006) أداء المنظمة بأنه " تجميع للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي " ، وفي نفس السياق يرى **A.Reynaud** (2003) أن الأداء مزيج من الأداء المالي الذي يعبر عنه بالأنواع الثلاثة للربحية (الربحية الاقتصادية، الربحية المالية، الربحية التجارية)، والأداء الاجتماعي الذي يتم تحديده من خلال درجة رضا العملاء الداخليين والخارجيين والأداء المجتمعي الذي يركز على أبعاد المسؤولية الاجتماعية، والتنمية المستدامة، والشفافية اتجاه أصحاب المصلحة (Maurel & Tensaout, 2014).

هذا التصور لمفهوم الأداء هو الذي تدعمه نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد حيث تسمح هاتان النظريتان بالنظر إلى الأداء العام على أنه بناء متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الاقتصادية والمالية والاجتماعية والمجتمعية والبيئية، والتي من شأنها أن تشكل أداء المنظمة، على النحو الذي حدده كل من **P.Baret** و **A.Reynaud** في تعريفهما للأداء.

أما في مجال الإدارة كان الأداء مفهوما معقدا تم حصره تقليديا في تحقيق أهداف المنظمة، أو حتى تجاوزها ليعبر على النتيجة المعلنة فقط، والتي هي في حد ذاتها تعبر عن حكم قيمي للنتائج التي تم الحصول عليها سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الأخذ في الاعتبار النهج المتبع لتحقيق تلك الأهداف، من خلال التوفيق بين المفاهيم المتعلقة بالكفاءة والفعالية (MAHIDA, 2015/2016, p. 117).

تناولت العديد من المقاربات موضوع الأداء في مجال الإدارة، وأظهرت بشكل مشترك تطور مفهوم الأداء وتطور الأدوات والأساليب لتقييمه في إدارة المنظمات، فكشف: «التعقيد المتزايد لتحليل الأداء وإدارته عن محدودية المعايير والأدوات الموجودة لقياسه، وتوضح هذا مع ظهور المقاربة النظامية التي أثبتت قدرتها بشكل خاص في دراسة تلك الجوانب المعقدة منه» (Schindler & Dudezert, 2007).

لذلك حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة إعطاء مفهوم للأداء (SAHEL, 2014-2015, p. 25):

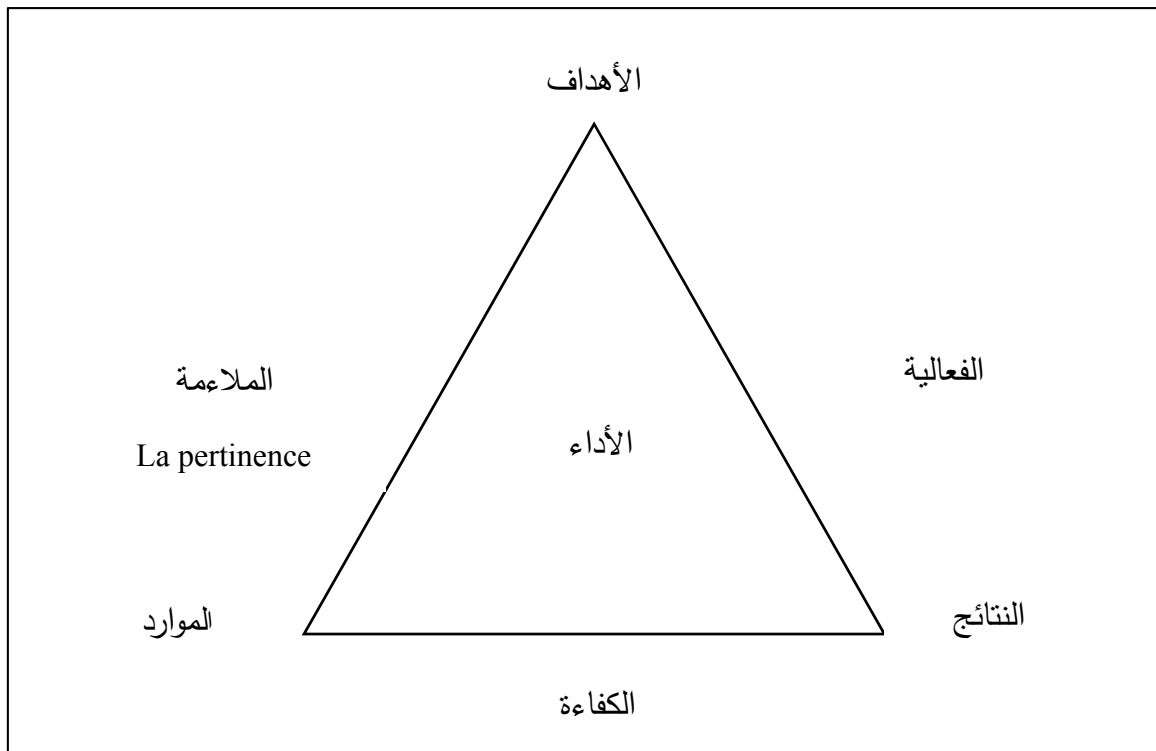
- فوفقا لـ: **KAPLAN** و **NORTON**، الأداء هو نجاح تنفيذ الإستراتيجية؛
- ووفقا لـ: **BOURGUINIO**، الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- ووفقا لـ: **LORINO**، الأداء هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

يعني هذا أن الإشكالية في موضوع الأداء في الإدارة طرحت باستمرار عند البحث عن النتائج وبالتالي على جميع العوامل التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛ ما يفسر: «الارتباط الدائم للأداء بالنجاح» (BOURGUIGNON, 1995).

وفي سياق النجاح: «يمكن فهم الأداء على أنه بناء اجتماعي» (Gilbert & Charpentier, 2004) يفترض تحديد الهدف أو الغرض، ثم وضع الوسائل لتحقيق الهدف، وإنشاء نظام للتقييم والقياس، فيكون الأداء مرضيا إذا تم الوصول إلى الهدف (الفعالية) بفضل الاستخدام المناسب للوسائل (الكفاءة) (Timbal, 2020, p. 275) لذلك وضع **P.Gibert**: «أن الأداء يركز على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في: الكفاءة، والفعالية، والنتائج» (Gibert, 1980)، مثلها في مثلث سماه مثلث الأداء، وهو مخطط تمثيلي مبسط لمكونات الأداء يصف العلاقة بين الأهداف المحددة والموارد المخصصة لتحقيقها والنتائج التي تم الحصول عليها.

الشكل رقم (7): مثلث الأداء حسب Patrick Gibert (1980)



المصدر: (Gibert, 1980)

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

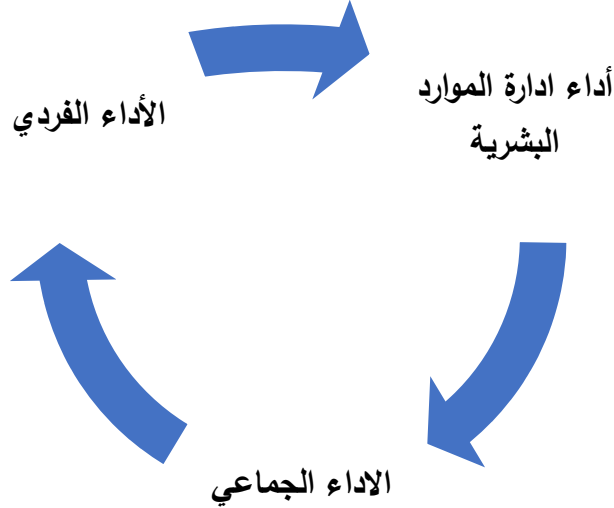
من خلال الشكل أعلاه يمكن تحليل الأداء من ثلاث أبعاد أساسية:

يتمثل الأول في: الملاءمة بمعنى دراسة العلاقة بين الموارد والأهداف، والثاني يتمثل في الفعالية من خلال المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، أما الأخير يتمثل في الكفاءة عن طريق دراسة العلاقة بين الموارد والنتائج.

يشير الجانب السفلي للمثلث عما إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بتكاليف وموارد أقل بمعنى القدرة على تحقيق الكفاءة من عدمها، أما الجانب الأيمن للمثلث فيعبر بدوره عما إذا كانت المنظمة فعالة بما يكفي لتحقيق أهدافها، ويشير الجانب الأيسر للمثلث إلى الملاءمة بمعنى مدى تحقق التوافق من عدمه بين كل من الموارد والأهداف أي ما إذا كانت المنظمة قد زودت نفسها بالموارد الصحيحة لتحقيق أهدافها، يسمى هذا النظام «الحلقة القصيرة» (Jacquet, 2011).

أما من ناحية أداء إدارة الموارد البشرية ترى كل من M.Hélène و M.Timbal أن موضوع أداء الموارد البشرية يدور حول ثلاث أبعاد تتمثل في: الأداء الفردي للموارد البشرية، الأداء الجماعي (السوسيو-اقتصادي) الذي يمثل مساهمة الفرق في خلق القيمة الاجتماعية والاقتصادية، أي كيف يعمل عمل الفرق على تحقيق أهداف المنظمة (الاقتصادية والمالية، أيضا الاجتماعية والمجتمعية والبيئية)، وأداء إدارة الموارد البشرية الذي يدور حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية كفؤة بالنسبة للأهداف المخصص لها في إطار استراتيجية المنظمة والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (8): أداء إدارة الموارد البشرية



المصدر: (Timbal, 2020)

من خلال الشكل يمكن استنتاج ما يلي:

لا يوجد أداء جماعي بدون أداء فردي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأداء الجماعي ليس مجموع الأداء الفردي، وللانتقال من أداء إلى آخر لابد من تحقيق التناسق والانسجام وعمل كل منهما معاً، كما يتوضح أيضاً أن الأداء الجماعي (السوسيو-اقتصادي) مرتبط مباشرة بأداء إدارة الموارد البشرية. ضمناً يرى الباحثون في مجال الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي ضرورة التآزر والتفاعل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي لكون كل منهما يخدم الآخر فالمزيد من رأس المال من شأنه أن يزيد في الأداء الاجتماعي والمزيد من العملاء سيولد الأداء الاقتصادي.

لذلك جذبت الصلة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة اهتمام الباحثين بشكل خاص مع تزايد تطور إدارة الموارد البشرية على مدى العقود الثلاثة الماضية، وأشاروا إلى ضرورة توفير إدارة موارد بشرية فعالة وكفؤة في تحقيق النتائج المتوقعة، وفي الوصول إلى الأهداف المحددة (Debarpita , 2014)

(2015, p. 15)

وتطورت المناقشة منذ عام 1994 حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، فكان: « التركيز الأولي السعي إلى تحديد تأثير العمليات الفردية لدراسة نظام ادارة الموارد البشرية وتأثيره على الجوانب المختلفة للأداء الكلي للمنظمة » (Lepak, Hui, Yunhyung , & Harden, 2006)، فسعت: «معظم الدراسات بالبحث عن العلاقة الرابطة بين كل من إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة» (TIDJANI & KAMDEM, 2010, p. 139)، تعلق النقاش: « حول طبيعة الرابط بين كل من إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، فكانت الاشكالية الأولى التي تظهر بشكل متكرر عند التطرق الى الأداء في إدارة الموارد البشرية هي إلى أي مدى تؤثر هذه الإدارة على أداء المنظمة؟ وتمت معالجة هذا السؤال من وجهات نظر مختلفة متجذرة في السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع والاقتصاد والعلاقات الصناعية وعلم النفس التنظيمي » (Carda, 2015, p. 20)، الى غاية منتصف التسعينيات حيث ركزت الدراسات على ضرورة إنشاء مقاربات في إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء.

وقصد تحقيق الفهم الجيد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، قام العديد من الباحثين بتطوير مقاربات تحاول تحديد العلاقة بين التوليفة المذكورة سابقا، وتم وصف هذه العلاقة في الدراسات الأمريكية بالصندوق الأسود، حيث للوصول إلى تحديد أداء ادارة الموارد البشرية لابد من التأكد من أن كل عملية من عملياتها تؤدي بطريقة جيدة، وذلك من حيث استخدام الميزانية، نوعية العمليات، واحترام الإجراءات، فقام كل من J.Delery و H.Doty (1996) على وجه التحديد بجمع الدراسات التي أنجزت في هذا النطاق، وخلصت معظم تلك الدراسات أن التعامل مع هذه الإشكالية بالاعتماد على تحليل مجموعة من المقاربات، والتي سنستعرضها في الآتي:

1.1.2. المقاربة الشمولية: حسب J.Delery و H.Doty (1996) هي أبسط شكل من الأشكال النظرية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لأنها تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة هي علاقة خطية (Delery & Doty, 1996)، ووفقا لـ: P.Boselie وآخرين (2005)، تقوم هذه المقاربة على فكرة مفادها: «إن تحليل إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم باعتبارها مجموعة من الممارسات المعزولة دون أي ارتباط صريح بينها» (Boselie, Dietz, & Boon, 2005)، في حين أنه توجد بعض الممارسات الأكثر تأثيرا إيجابيا أينما تم تنفيذها، أي أنه: « يمكن أن يؤثر تطبيق ممارسة واحدة أو أكثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، يشار إلى هذا المبدأ في هذه المقاربة أيضا باسم: أفضل الممارسات أو ما يعرف بـ: الطريق الوحيد الأفضل » (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000) «one best way»

حيث: « سيؤدي اعتماد هذه الممارسات إلى أداء أفضل بغض النظر عن المنظمة التي تطبقها بافتراض أنه لا توجد ممارسات موحدة لإدارة الموارد البشرية، وتصل إلى ذلك من خلال تأثيرها على سلوك هذه الموارد» (Carda, 2015, p. 21) وبالتالي يتم التفضيل بين تلك الممارسات وفق الدور الذي تلعبه في تحريك الدافعية، كما تشكل هذه الممارسات فيما بينها ما يسمى أنظمة العمل العالية الأداء «High Performance Work System» مثل: التوظيف، التدريب، الحوافز... الخ، هذا ما توصل إليه **M.Huselid (1995)** في دراسته التي قام فيها بتقييم الاستخدام المتزامن للعديد من ممارسات الموارد البشرية المعقدة وخلص إلى وجود صلة بين نتائج الأداء واستخدام مجموعة أنظمة العمل العالية الأداء، بدلا من التركيز على ممارسة واحدة (على سبيل المثال التوظيف)، كما توصل إلى أن تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمة مرتبط بشكل كبير بدوران الموارد البشرية والإنتاجية والأداء المالي (Huselid, 1995).

سمحت المقاربة الشمولية أيضا بظهور دراسات تسعى إلى قياس أثر العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، و أكثر الدراسات تأثيرا في هذا الصدد هي دراسة **R.Patterson وآخرون (1998)** توصلت هذه الدراسة إلى أن 18٪ من ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية، وكانت ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشرح معظم هذه النتائج هي: التوظيف، الاختيار، والاستقبال، والتدريب، وتقييم الأداء، وتنوع المهام، وتناوب المهام والمسؤوليات، والعمل الجماعي (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000).

وعلى الرغم من أن هذه الدراسات حاولت اختبار مبادئ المقاربة الشمولية لكنها لم تصل إلى تفسير واضح لميكانيزمات تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، هذا ما أدى إلى توجيه العديد من الانتقادات لهذه المقاربة. من بين هذه الانتقادات أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد يجعلها سهلة التقليد ولا يمكنها أن تضمن ميزة تنافسية على المدى البعيد (Barney & Wright, 1998). دفعت الانتقادات الموجهة للمقاربة الشمولية الباحثين إلى التوجه إلى البحث عن ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة في إطار ما عرف بالمواعمة العمودية الذي سيتم عرضها في المقاربة الموالية.

2.1.2. المقاربة الموقفية: تعد مبادئ هذه المقاربة أكثر تعقيداً من مبادئ المقاربة الشمولية لأنها تتضمن تفاعلات بين المتغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) بدلا من العلاقات الخطية البسيطة المدرجة في المقاربة الشمولية (Delery & Doty, 1996, p. 7)، وبناء على الانتقادات الموجهة لمبادئ المقاربة

الشمولية قدمت المقاربة الموقفية فارقا واضحا خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجية، حيث اقترحت هذه المقاربة ما يلي: « لكي تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية فعالة يجب أن تكون متسقة مع الجوانب الأخرى للمنظمة خاصة مع الإستراتيجية » (Lacoursière, Fabi, & St-Pierre, 2000, p. 7)، بعبارة أخرى يمكن: « للمنظمة أن تحقق أداءً عالياً عندما يكون هناك اتساق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، ولن تؤثر تلك الممارسات على أداء المنظمة إلا بقدر ما تتماشى مع الاستراتيجية » (TIDJANI & KAMDEM, 2010, p. 213)، وفقاً لهذه الأطروحة يجب أن يكون هناك رابط بين الإستراتيجية وتطوير ممارسات الموارد البشرية لتلبية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، أي يجب أن يكون هناك اتساق بين الاستراتيجية وما يسمى بالممارسات الفعالة (Ferreira, Neira, & Vieira, 2012).

وبالتالي تتطلب هذه المقاربة اختيار استراتيجية المنظمة ثم تحديد كيفية تفاعل ممارسات الموارد البشرية الفردية مع تلك الاستراتيجية لتصل إلى الأداء (Delery & Doty, 1996). على إثر ذلك سعت الدراسات التجريبية التي أجريت بالاعتماد على المقاربة الموقفية تحديد كيفية تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتحسين الأداء، بمعنى أن المبدأ الرئيسي للمقاربة الموقفية هو المواءمة الخارجية لممارسات إدارة الموارد البشرية بدلا من المحاذاة الداخلية، فالمواءمة بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية هي التي تتيح للمنظمات تحقيق أداء متفوق (Delery & Doty, 1996).

توصل العديد من الباحثين من بينهم R.Schuler و S.Jackson (1987)، و P.Cappelli و H.Singh (1992) إلى أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في الأداء التنظيمي وفقا لمدى ملاءمتها لاستراتيجية المنظمة هذا الاتساق بين ممارسات أو سياسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة يسمى بالاتساق العمودي، وفقا لهذا فإنه لتحسين أداء منظمة ما ستختلف ممارسات الموارد البشرية باختلاف الاستراتيجية وهذا ما ينفي وجود مبدأ أفضل الممارسات في المقاربة الشمولية الذي يضمن الأداء المتفوق في المنظمات التي تعتمد عليها (BERGON, 2015, p. 49).

ان الحديث على أداء إدارة الموارد البشرية إلى حد ما هنا يعني أنه لا بد من اختيار استراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى واستراتيجية المنظمة وتعبئة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.

وفي سياق التوظيف تفترض المقاربة الموقفية أن علاقة اختيار استخدام عمليات توظيف محددة وموجهة لتحسين الأداء متوقفة على استراتيجية المنظمة (Delery & Doty, 1996).

اذن فالمقاربة الموقفية تدّعي إمكانية عدم تقليد ممارسات إدارة الموارد البشرية إذ تم ربطها بالاستراتيجية من خلال مبدأ المواءمة العمودية، هذا الربط هو الذي يجعل هذه المقاربة أكثر فعالية من المقاربة الشمولية غير أن هذا غير كاف من وجهة نظر المقاربة التركيبية، التي لا تتعارض مع مبادئ المقاربة الموقفية بل تضيف عليها أكثر (بوسوسة، 2017/2016، صفحة 15).

3.1.2. المقاربة التركيبية: ساهمت هذه المقاربة في شرح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التركيز على الجوانب الداخلية لنظام إدارة الموارد البشرية وبشكل أكثر تحديداً على أوجه التنسيق بين العناصر المكونة له، وفقاً لهذا فإنه يجب أن يُظهر النظام مستوى معيناً من الاتساق الداخلي، هذا الاتساق الداخلي عرف أيضاً بمصطلح " التوافق الأفقي"، يعني أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة لتحسين الأداء التنظيمي (Delery & Doty, 1996, p. 9).

تقترب هذه المقاربة من المقاربة الموقفية وتقدم هي الأخرى نقداً للمقاربة الشمولية، لاعتمادها على منطق التركيب لزيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولتحسينها من التقليد الذي يهدد قدرتها في أن تكون مصدراً لبناء ميزة تنافسية، استندت بدورها على نظرية الموارد التي تسعى إلى شرح أداء المنظمة من خلال مواردها، وأجمعت على اعتبار الموارد البشرية مصدر الميزة التنافسية المستدامة وكفاءات الموارد البشرية هي أحد تلك الموارد الأساسية (Nekka, 2005, p. 143)، ترى المقاربة التركيبية أن المنظمة تستطيع تطوير ميزة تنافسية دائمة إذا أنشأت قيمة انطلاقاً من مورد نادر صعب التقليد، وبالتالي يمكن من خلاله خلق ميزة تنافسية دائمة، مع المساهمة في رفع وتحسين الأداء، مع ذلك فإن الموارد البشرية لن تكون مصدراً للميزة التنافسية إلا إذا تم تنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية بالشكل الصحيح.

تتجه المقاربة التركيبية إلى فكرة التكامل والتعاقد بين جملة أو مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار تركيب أنظمة متسقة مكونة من هذه الممارسات، وجعلها في توافق وانسجام مع الاستراتيجية، فهي تريد تجاوز مشكل قابلية التقليد في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وترى أن هذه القابلية ممكنة في المقاربة الشمولية كونها تطبق بصفة منفردة، أي أن هذه الممارسات تحقق المواءمة الأفقية عند تحقيق التوافق فيما بينها، والمواءمة العمودية عندما تحقق الانسجام مع الاستراتيجية (بوسوسة، 2017/2016، صفحة 16).

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

وفي ما يتعلق بالتوظيف قام مجموعة من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية بتطوير أنظمة توظيف مشتقة نظرياً من المقاربة التركيبية من بينهم J.Kerr و J.Slocum (1987)، J. Sonnenfeld و M.Peiperl (1988)، اعتماداً على أعمال هؤلاء اقترح J.Delery و H.Doty (1996) نظامين للتوظيف وهما: نظام توظيف يعتمد على مصادر داخلية وآخر يعتمد على المصادر الخارجية، حيث يتميز نظام التوظيف القائم على المصادر الخارجية بتقييم الأداء من خلال استخدام معيار النتائج، ومن ثم يتم مكافأة الموارد البشرية الذين تم الحصول عليهم من المصادر الخارجية بالرجوع الى الأداء الفردي، في حين يتميز النظام الذي يعتمد على المصادر الداخلية بتقييم الأداء من خلال السلوك، ويتم تقديم ملاحظات التقييم لأغراض التطوير بدلاً من الأغراض التقييمية، ويُنظر إلى الأفراد على أنهم مصادر قيمة للمعلومات ويتم تزويدهم بقدر كبير من التعبير.

مهتد هذه المقاربات الطريق للتفكير في أداء مدير الموارد البشرية من خلال تحديد أدواره التي تمكنه من تحقيق التكامل بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول الى الأداء المتوقع من إدارة الموارد البشرية، لذلك أشارت العديد من الدراسات أنه لمعالجة ما يغطيه أداء ادارة الموارد البشرية بشكل ملموس من الضروري تحديد أدوار مديري هذه الادارة بدقة، لكونهم المسؤولين على تحديد الأهداف وربطها مع الاستراتيجية ووضع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ولكون بيئة المنظمة اليوم تلزمهم بأن يكون لديهم رؤية مستقبلية (Chemla-Lafay, Thérèse Deleplace, le Flécher, Meimon, & Trosa, 2008, p. 5)، واحترافاً إضافياً للتغلب على الزيادة في العبء الإداري، والحاجة المتزايدة لدعم الموارد البشرية في سياق تطوير سياساتها والمفاوضة الجماعية، وعليه سوف نقوم بتحليل أدوار مدير الموارد البشرية اعتماداً على نموذج أدوار مدير الموارد البشرية التي اقترحها D.Ulrich (1996).

2.2. أداء مدير موارد بشرية: قاعدة أساسية في أداء إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية عالية الأداء هي التي تتيح للمنظمة الحصول على الشخص المناسب ووضعه في المنصب الصحيح وذلك في جميع الأوقات، حتى تتمكن من الوصول الى النتائج المرجوة وتحسينها، غير أن المدى الذي تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الأهداف يتوقف في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المنظمات (علي، 2010، صفحة 286)، وعليه لمعالجة ما يعنيه أداء إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس، تشير الأدبيات إلى أن الأمر يتطلب شرحا دقيقا لأدوار مديري الموارد البشرية وفقا للمستوى الذي يعملون فيه (الاستراتيجي أو عملي أو الإداري)، لكونهم مسؤولين عن نجاح هذه الإدارة، ودورهم مميز فيها وهو أحد العوامل التي تصنع الفارق من إدارة لأخرى، ومن ثم لابد من تحديد الطبيعة المختلفة لأدائهم فبالنسبة لأدوار مديري الموارد البشرية قدمت أدبيات إدارة الموارد البشرية نماذج مختلفة تصنف أدوار وأنواع مديريها.

تعمل هذه النماذج على شرح الأدوار المعقدة التي يضطر مديرو الموارد البشرية غالبا لقيام بها والتي قد تتغير بشكل كبير في سياقات أو في أوقات مختلفة، أي من الممكن اعتماد أساليب متنوعة لمواجهة الظروف المتغيرة وبالتالي فهي ليست عالمية ولكنها توفر نظرة ثاقبة حول أدوارهم، ومما لا شك فيه أن سنوات التسعينات كانت بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية ومديريها سنوات التثمين، حيث كان الانتقال من اسم «إدارة الأفراد» في السبعينيات إلى «إدارة الموارد البشرية» في الثمانينيات ومن ثم إلى «الإدارة الاستراتيجية» في التسعينيات وكان هذا الانتقال بسبب ما اثبتته إدارة الموارد البشرية في قدرتها على المساهمة في تحسين الإدارة من منطلق استراتيجي (Becker & Barry, 1996)، في نفس الوقت الذي حدث فيه هذا التطور تم تعزيز دور مديري الموارد البشرية، من مديرين في مهمة تطبيق القوانين والإجراءات وتتبع مدى إنجازها، ومهمشين في عمليات اتخاذ القرار، الى مديرين لهم رؤية مستقبلية ودور في قيادة المنظمة (Luc & scouarnec, 2009)

وفي هذا السياق تعد K.Legge (1975، 1978)، من الأوائل الذين أشاروا في أعمالهم لهاته النقطة حيث ترى أن مديري الموارد البشرية هم بمثابة الحل للمشاكل داخل المنظمة وتصنفهم الى نوعين، «المبتكر المطابق» و «المبتكر المنحرف»، يقبل المبتكر المطابق الأهداف التنظيمية الحالية ويعدل قدراته لتحقيقها، ولا يجعل أنشطته تتفق مع القيم الموجودة حول ما يشكل النجاح التنظيمي ولكنه يتبع أفكاره

الخاصة ضمن منظومة القيم الحالية، أما المبتكر المنحرف يبذل قصارى جهده لتغيير هذا، عن طريق خلق قبول لمفهوم آخر للنجاح التنظيمي، لذلك عليه في الكثير من الأحيان مواجهة منظومة القيم الخاص بالموارد البشرية، هذا غالبا ما يتبعه عملية طويلة من الإعلان عن تلك الأفكار الجديدة قبل التعبير عنها في مجموعة من الأنشطة المتناسكة (Thill, Venegas, & Groblschegg, 2014, p. 99).

فيما بعد قدم S.Tyson و A.Fell تصنيفا لمديري الموارد البشرية بدلالة المهام السائدة التي يقومون بها والتي يتحدد معها صنف المدير، حيث رأى S.Tyson و A.Fell في كتابهم لعام (1986) «تقييم وظيفة الأفراد»، أن الكفاءات المطلوبة في المديرين صعبة ومختلفة وذلك حسب المستوى الذين يعملون فيه (Masters or Bust · Musings on Organisations and People, 2011)، وعلى حد تعبير S.Tyson و A.Fell (1986): «عملهم يسمح بحدوث أعمال إدارية أخرى»، إلا أن مديري الموارد البشرية مهتمون جدا بتقديم الخدمات التي هي مسؤولية أساسية لإدارة الموارد البشرية (Michael, 2014, p. 43)، وشبهوا هذه الأدوار المختلفة بالأدوار في موقع بناء وهذا ما سيتم مناقشته أدناه:

- **العملي:** هو الذي يتولى المهام الادارية المتكررة أي الروتينية التي لم تنشأ بنظرة استباقية، إنما تم تحديدها بالاعتماد على القانون دون أن يكون قادراً على لعب دور في انشاء سياسات إدارة الموارد البشرية أو تكييف المنظمة نحو التغيير، أي أن تركيزه يكون على أنشطة المعاملات اليومية والتعامل مع مسائل قانون العمل، ويقوم بتشكيل أو إنشاء سياسات الموارد البشرية عند الحاجة، والسياسات ليست جزءا لا يتجزأ من العمل وإنما تكون مخصصة وقصيرة الأجل، كما أن جميع صلاحيات العمل وكل السلطة مخولة لهم، أما بالنسبة لنطاق الاشراف فهو مجموعة عمل كبيرة؛

- **الاداري (مدير العقود):** هو الذي يعمل بارتباط وتنسيق مع المسيرين والشركاء الاجتماعيين ويمتلك قنوات واضحة يرجع لها باستمرار، هو الذي يقدم الدعم للمديرين التنفيذيين ويلعب دور الوسيط فيما يتعلق بعلاقات العمل مع التركيز على العلاقات الصناعية، يستخدم أنظمة متطورة إلى حد ما، لا سيما في مجال العلاقات بين الموارد البشرية، قد يكون مدير الموارد البشرية (الإداري) محترفا أو متمرسا في العلاقات الصناعية، لكن هذا لن يمكنه من أن يكون في مجلس الادارة، وعلى الرغم من إعطائه بعض الصلاحيات ك: مراقبة تنفيذ السياسات، إلا أنه يعمل بشكل أساسي في دور تفسري وليس في دور إبداعي أو مبتكر، تكون السياسات

محددة جيدا وغالبا ما تكون ضمنية، وربما مستمدة من جمعية أصحاب العمل وتنفذ على المدى القصير، وتكون أغلبها محور تفاوض على اتفاقيات غير رسمية مع مديرين تنفيذيين، كما أنه من الممكن أن يكون لها تأثير معين على أداء العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك فالإداري مهمته تحسين أداء العمليات للمنظمة على المدى القصير؛

- **المهندس:** يعمل على تكييف كفاءات الموارد البشرية مع استراتيجيه المنظمة، في فرق عمل صغيره ويقوم بالتعريف بسياسات إدارة الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين في إطار استراتيجية المنظمة، فسياسات إدارة الموارد البشرية تكون صريحة وموجودة كجزء من استراتيجية المنظمة، وتهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية متوسطة وطويلة الأجل، وبالتالي فهو يمارس تأثيرا مشابها لتأثير مديري الإدارات الأخرى، بالمشاركة في نشاط الهيئات الإدارية للمنظمة وعمله يكون بشكل أكبر على أفق طويل الأجل لان تخطيط الموارد البشرية وتطويرها من المفاهيم المهمة التي يتم أخذها بنظرة طويلة الأجل وتحتاج الى أنظمة متطورة، ما يجعل سلطته مستمدة من الاحتراف ومساهمته المتصورة في العمل.

استند **D.Ulrich** في أعماله سنة (1996) على هذا التصنيف في اطار دراسته حول مستقبل إدارة الموارد البشرية في القرن 21 (بوسوسة، 2017/2016، صفحة 22)، قابل **D.Ulrich** العديد من الباحثين وقام بالعديد من الدراسات بهدف تحديد المهارات المطلوبة في مديري الموارد البشرية حتى يتمكنوا من تحقيق النجاح، وكجزء من التفكير المعياري حول أداء ادارة الموارد البشرية وأدوار مديريها، ومن أجل الانتقال من النماذج المبتكرة في الثمانينيات إلى مستوى أكثر استراتيجية اقترح **D.Ulrich** (1996) نموذجا لأدوار مديري الموارد البشرية في المستقبل، لقد أصبح شائعا للغاية في الأدب الإداري، ويمثابة إطار مرجعي لإدارة الموارد البشرية بل وأخذ مكانه في المنظمة بأكملها (Phuong, 2018, p. 93)، لأنه مكن من تقييم الاحتياجات الاستراتيجية وتطوير إدارة الموارد البشرية، وقدّر نوعا ما مديري الموارد البشرية وأعطاهم أدوارا من نوع جديد دور «البطل» أو «الخبير» (Pierre-Yves, Matmati, & Calamel, 2013, p. 93)، فمديرو الموارد البشرية لم يكن لهم حقا مكان إستراتيجي داخل المنظمة بالأحرى كان لهم دور جاحد يقتصر على تنفيذ قرارات الإدارة، والشكل الموالي يوضح هذه الأدوار.

الشكل رقم (9): أدوار مديري الموارد البشرية حسب David Ulrich (1996)



المصدر: (Ulrich, 1996, p. 24)

من خلال الشكل يمثل المحور العمودي ما يجب أن تركز عليه إدارة الموارد البشرية ومديريها، إذ يجب عليهم توجيه جهودهم على المدى القصير وال المدى الطويل معاً، ففي حالة المدى الطويل يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية ومديريها رؤية مستقبلية (الأدوار الاستراتيجية)، أما على المدى القصير فيكون تركيزهم على الأنشطة اليومية (الأدوار العملية)، من جانبه المحور الأفقي يميز بين الأنشطة الموجهة نحو الموارد البشرية وتلك الموجهة نحو العمليات مثل أدوات الموارد البشرية (Josefowitz, 2008, p. 9).

يوضح D.Ulrich في هذا النموذج الأهمية التي يجب إعطاؤها ليس فقط للأدوار الإستراتيجية (طويلة المدى)، ولكن أيضاً للأدوار العملية (قصيرة المدى)، بالإضافة إلى ذلك يشير إلى أنه يجب على إدارة الموارد البشرية ومديريها الاهتمام بالموارد البشرية بقدر الاهتمام بالعمل قصد ضمان الكفاءة التنظيمية وخلق القيمة.

لنموذج D.Ulrich (1996) هدف مزدوج يتمثل الهدف الأول في تقديم رؤية جديدة فيما يتعلق بمواقع وإجراءات الموارد البشرية على المستوى الداخلي (السياسات والممارسات)، وعلى المستوى الخارجي

لإدارة الموارد البشرية (وسيلة للاتصال بين الإدارة والمديرين والموارد البشرية وممثلي الموارد البشرية)، والثاني هو تسجيل الموارد البشرية كشريك استراتيجي وبالتالي يجب أن يكون أي إجراء يخص الموارد البشرية جزءا من التفكير العام للمنظمة (Pierre-Yves, Matmati, & Calamel, 2013, p. 93).

اذن فالأدوار الأربعة المتميزة لمديري الموارد البشرية التي يقدمها نموذج أدوار لمديري الموارد البشرية هي: الشريك الاستراتيجي/ المرافق في التغيير هي أدوار مستقبلية / إستراتيجية، الخبير الإداري/ وبطل الموارد البشرية أدوار يومية/ عملية (Chenevert, p. 3). سنقوم بتوضيحها بشكل مفصل فيما يلي:

- **دور الخبير إداري** يساعد على إثبات أن إدارة الموارد البشرية تدعم الأهداف المالية للمنظمة وذلك بالتركيز على تصميم سياسات فعالة وذات جودة عالية مرتبطة بتدفق الموارد البشرية إلى المنظمة (التوظيف، التدريب، التقييم، المكافأة...) من خلال إدارة التكاليف بشكل فعال (Josefowitz, 2008, p. 10)، والعمل بطريقة مثالية للتطوير المستمر لممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف خفض التكاليف الداخلية للإدارة الموارد البشرية مع الحفاظ على مستوى عال من الجودة، لأن انخفاض التكاليف ليس الفائدة الوحيدة من كون مدير الموارد البشرية الخبير الإداري، فتطوير الكفاءة هو الذي سيؤدي إلى بناء مصداقية لإدارة الموارد البشرية، والتي بدورها ستفتح الباب لها لتصبح شريكا في تنفيذ الاستراتيجية (Dave, A new mandate for human resources, 1998, p. 127)؛

ومن أجل التحول إلى خبير إداري يحتاج مديرو الموارد البشرية تطوير كفاءة كل من ادارته والمنظمة بأكملها، فالأداء الجيد اليومي للمنظمة يدخل ضمن مهام إدارة الموارد البشرية فهناك العديد من العمليات التي يمكن القيام بها بشكل أفضل وأسرع وأرخص، فبعد العثور على تلك العمليات وإصلاحها جزءا من عمله، هذا الدور يسلط الضوء أيضا على تحديد أدوار إدارة الموارد البشرية داخليا (سياسات وممارسات الموارد البشرية) وخارجيا (اتصال واضح وديناميكي لمختلف عملاء إدارة الموارد البشرية الخارجيين)؛

- **دور بطل للموارد البشرية** يعمل على تحسين مستويات الالتزام والمهارة بتلبية احتياجات الموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة من مساهماتهم، فهو يؤدي مهمة مطور للكفاءات، وتمثل مهمة الحفاظ على تحفيز الموارد البشرية المهمة الأكثر صعوبة في سياق رغبة المنظمات في الحد من تطوير الأجور، في حين يطلب من الموارد البشرية باستمرار القيام بالمزيد بأجر أقل، في الوقت

الذي أصبحت المنظمات تسحب عقود العمل القديمة المبنية على علاقة العمل الدائمة بين المنظمة والموارد البشرية، واستبدالها بعلاقة مبنية على الكفاءة.

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية اليوم أن تتطور ما لم يتم إشراك مواردها البشرية بشكل كامل، خاصة الموارد البشرية المتفاعلة، أي الذين يشاركون الأفكار ويعملون بجد أكبر من الحد الأدنى الضروري ويتواصلون بشكل أفضل مع العملاء، يقوي بطل الموارد البشرية العلاقة بين الموارد البشرية والاستراتيجيات، مما يحسن التزامهم وفهم احتياجاتهم وتحسين قدرتهم، فالمهام الجديدة لمديري البشرية أصبحت تحملهم مسؤولية التوجيه وإدارة التدريب ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هو صوت الموارد البشرية في مناقشات الإدارة، وتوفير فرص لهم للنمو الشخصي والمهني، وكذا توفير الموارد التي تساعد على تلبية الطلبات المفروضة عليهم، كما يجب أن يكون لدى الموارد البشرية الثقة في أنه عندما يتم اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (مثل إغلاق المصنع)، فإن مشاركة مديري الموارد البشرية في عملية صنع القرار تمثل بوضوح آراءهم وتدعم حقوقهم، ولا يمكن أن تكون هذه الدعوة غير مرئية وأن مديري الموارد البشرية هم صوتهم قبل أن يقوموا بالتعبير عن آرائهم إليه.

- دور الشريك الاستراتيجي: في هذا الدور يتم تمكين مدير الموارد البشرية التعامل مع القضايا الاستراتيجية من خلال كونه شريكا استراتيجيا، ويتصرف على المستوى الاستراتيجي (Thill, Venegas, & Groblschegg, 2014, p. 101) بتقديم مقترحات بشأن سياسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية: التوظيف، والكفاءات، والحوافز... الخ، التي تسمح بنشر الاستراتيجية وتطويرها، وعلى مستوى العمليات يتمثل دوره في تنفيذ الاستراتيجيات (Josefowitz, 2008, p. 10)، باستخدام مهارات التشخيص التنظيمي وإجراءات المراجعة التنظيمية التي تحدد مكونات المنظمة التي يجب تغييرها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية، وأدوات إدارة الموارد البشرية أي مواءمة عمليات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

أن تصبح شريكا في تنفيذ الاستراتيجية ينعكس على المنظمة بأكملها، يضع هذا مديري الموارد البشرية في مساهلة على التوازن النسبي للمكونات المختلفة لنظام إدارة الموارد البشرية مثل خبرة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأداء الفردي، وإدارة التغيير والتغير، وكذلك الترابط بين عمليات الموارد البشرية. وضرورة تطوير هذه الإدارة، يتطلب هذا ضرورة تهيئة الظروف لإعادة تكوين وإصلاح إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

من إدارة مخصصة للعمليات إلى إدارة ملزمة بالنتائج، وذلك من خلال تقييم عملها وتحديد أولويات واضحة وتوجيه مناقشة جادة حول كيفية تنظيم المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها مثل الأجر مقابل الأداء، والعمل الجماعي وفق أسس عالمية. ولكن لكي تكون مرتبطة حقا بالنتائج، تحتاج الموارد البشرية إلى توحيد جهودها مع مديريها لتقييم أثر وأهمية كل واحدة من هذه المبادرات بشكل منهجي، أي منها يتوافق حقا مع تنفيذ الإستراتيجية؟ أي منها يجب أن يحظى بالاهتمام على الفور، وأي منها يمكنه الانتظار؟ أيهما باختصار يكون مرتبط حقا بالنتائج؟ فكونك شريكا استراتيجيا يعني تماما دورا جديدا لإدارة الموارد البشرية، قد تحتاج مواردها البشرية إلى مزيد من التعلم واكتساب كفاءات ومهارات جديدة، ستسمح هذه المعرفة الجديدة للموارد البشرية بإضافة القيمة المنتظرة من أدائها (Dave, A new mandate for human resources, 1998, pp. 3-4) وبالتالي تطوير إدارة الموارد البشرية بأكملها؛

- **دور المرافق في التغيير:** جعلت العولمة والتطور التكنولوجي وأهمية المعلومات، الاختلاف الأساسي بين الربحين والخاسرين في العمل القدرة على الاستجابة لتوتيرة التغيير، تقع على عاتق مديري الموارد البشرية مسؤوليته الرابعة وهي مهمة بناء قدرة المنظمة على احتضان التغيير والاستفادة منه، سوف يتأكد من أن مبادرات التغيير التي تركز على إنشاء إدارة عالية الأداء، أو تقليل وقت دورة الابتكار، أو تنفيذ تكنولوجيا جديدة يتم تحديدها وتطويرها وتسليمها في الوقت المناسب، يتمثل دوره كعامل للتغيير في استبدال المقاومة بالعزيمة والتخطيط بالنتائج والخوف من التغيير بالإثارة حول إمكانياتها (Dave, A new mandate for human resources, 1998, p. 5).

من خلال التحقق من جدوى التغيير، وتحديد شروط النجاح، وإعداد التدريب والاتصال الداخلي، إذن للموارد البشرية دور تلعبه في تحويل المنظمة، وثقافتها، وطريقة عملها، بما يتوافق مع الاستراتيجية، وهذا بفرض أو تسهيل إجراء حوار حول القيم أثناء تحديد التغييرات لبدء ذلك بما سيساعد المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية مع مرور الوقت (Josefowitz, 2008, p. 12).

لقد وجهت جملة من الانتقادات لهذا النموذج من بينها، أن هذه الأدوار تلزم إدارة الموارد البشرية بخلق القيمة للموارد البشرية والمستثمرين والعملاء في المنظمة، فعلى الرغم من أهمية هذه الأدوار إلا أن السؤال يبقى مطروحا حول العلاقة بينها، حيث يمكن أن يؤدي التعايش بين الدور التشغيلي والدور الاستراتيجي على سبيل المثال، إلى تعارض بين التوقعات الاستراتيجية للإدارة والتوقعات التشغيلية للمديرين فيما يتعلق

الفصل الأول: دراسة تحليلية للمقاربات الفكرية حول سياسة التوظيف والأداء

بالدور الشامل لمديري الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك إذا لعب مديرو الموارد البشرية دور الشريك الاستراتيجي، فإنه يخاطر بإهمال الموارد البشرية، مما يحد من أدواره التشغيلية كخبير إداري وبطل الموارد البشرية.

كما يجب أن يتمتع مديرو الموارد البشرية في دورهم كشريك استراتيجي بصفات إستراتيجية مثل التنوع والمعرفة الممتازة للمنظمة ورؤيتها الإستراتيجية ومهاراتها التشغيلية الشاملة فالإستراتيجية الجيدة هي التي تجعل الموارد البشرية يشعرون بالفعل بالتقدير وعلى دراية بالمنظمة، وتجعلهم يشعرون بالوضوح حول المكان الذي يعملون فيه كمجموعة أو كفريق أو فرد، لذا يجب على مديري الموارد البشرية أن يوضح لهم كيف يتماشى ما يفعلونه معا أو بشكل فردي مع تلك الاستراتيجية.

والأهم من ذلك، ينبغي أن يشير إلى كيفية مكافئتهم على مساهمتهم وكيف يمكن تطويرهم وتنميتهم في المنظمة، باختصار جمع هذا النموذج بين أدور متعددة وأحيانا متضاربة، من الواضح أن مديري الموارد البشرية بالكاد يمكنهم تحمل كل هذه الأدوار دون مشاركة عدد من الأنشطة مع المديرين الآخرين. أيضا عبر العديد من الباحثين على اهتمامهم بدور الشريك الاستراتيجي، الذي يبدو أنه حظي بأهمية كبيرة، مما أدى الى نوع من الإهمال للأدوار الثلاثة الأخرى التي حددها D.Ulrich (1996) رغم تأثيرها الإيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة.

علق J.Peretti (1999) على أعمال D.Ulrich (1996) بأنها لا تعكس التطورات السريعة التي عرفت إدارة الموارد البشرية خاصة في الفترة (1989-1999) كما أن التوقعات تغيرت كثيرا (بوسوسة، 2017/2016، صفحة 23)، بناء على الانتقادات الموجهة لهذا النموذج طور D.Ulrich في الآونة الأخيرة نموذج من خلال عدة محاور (Dave & Brockbank, 2010)، حيث تطور دور الخبير الإداري لإفساح المجال لدور الخبير الوظيفي المتحكم في عمليات إدارة الموارد البشرية، والذي لا يركز فقط إلى أداء الموارد البشرية ولكن إلى إعطاء مكانة للخبرة الملموسة والمفيدة، ودور بطل الموارد البشرية إتجه نحو دور مطور رأس المال البشري ودور المحامي لصالح الموارد البشرية، قام بتوضيح العلاقة بين أدوار الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير وضرورة الدمج بينها، وأخيرا تمت إضافة دور قائد الموارد البشرية داخل المنظمة إلى الأدوار الأربعة الأولى.

فإذا كان النموذج الأولي لـ D.Ulrich (1996) قد أكد على ظهور مدير استراتيجي الموارد البشرية ومرافق رائد في التغيير، فإن نموذج Ulrich و Brockbank (2010) يؤكد على دور المحامي للموارد البشرية والقائد، وبالتالي سيكون مدير الموارد البشرية، من ناحية «الحليف» الأول لأعضاء المنظمة، مما يضعه في دور داعم ودفاعي، خاصة في السياقات المضطربة التي تميز واقع الحياة التجارية.

سيقوم مديرو إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى إلى جانب الدور الإستراتيجي بدور القائد الذي يربط مفاهيم الرؤية والثقة، تكمن الفكرة في تجاوز نظرية المنظمة في أبعادها الداخلية والخارجية وتطوير محورة رؤية لتوجيه واستباق للمستقبل ما يكلف مديري الموارد البشرية بمهام حاسمة جديدة للبحث على موارد بشرية ذات كفاءة وفق سياسة توظيف صلبة.

خلاصة الفصل:

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل من الدراسة تحليل سياسة التوظيف في سياق نظامي اعتمادا على المقاربة النظامية، وفهم كيفية ترجمة هذه السياسة الى مجموعة من العمليات من خلال المقاربة العملية، إضافة الى تحليل أداء إدارة الموارد البشرية انطلاقا من أداء المنظمة والمقاربات المفسرة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة التي بناءً عليها يمكن القول إنه لا يوجد أداء لإدارة الموارد البشرية إلا إذا سمحت سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فيها بالمساهمة على أفضل وجه في نجاحها، والخطوة الأولى تتمثل في البحث عن الطريقة الصحيحة لتوضيح وضمان فهم سياسات إدارة الموارد البشرية المحددة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة، يدخل هذا ضمن مفهوم المواءمة العمودية، الذي يتحقق بأدوات مراقبة التسيير وهذا ما سيتم معالجته في الفصل الموالي.

**الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في
توضيح أداء إدارة الموارد البشرية**

تمهيد:

أظهرت المقاربات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة أن العلاقة الخطية المفترض وجودها بين هذين المتغيرين تشكل تمثيلاً خاطئاً للواقع (Savall & Zardet, 2001)، ومن نتائج تلك الدراسات اعتبار الأداء مجالا رئيسيا في عملية صنع القرار والتطوير الاستراتيجي للمنظمة بأكملها كونه يعمل على خلق التوازنات الاقتصادية والمالية والاجتماعية لأي منظمة، فتحقيق الأداء المطلوب ناتج عن العمل المتناسق بين جميع الأقسام المكونة للمنظمة، ولكي تكون هذه الأقسام قادرة على فهم وتحليل الأداء وتطويره يجب على المنظمة قبل كل شيء بناء أدوات توضح وتضع استراتيجيتها موضع التنفيذ وتضمن الاتساق بين جميع المستويات التنظيمية.

أدت هذه الاضافة في السياق الاستراتيجي والتنظيمي إلى خلق ارتباط بين مراقبة التسيير واستراتيجية المنظمة وأداء إدارتها بمختلف فروعها بما في ذلك أداء إدارة الموارد البشرية، إن تطبيق مراقبة التسيير يتيح تعزيز مكانة أداء إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة من جهة، ويؤثر عليه بشكل مباشر من جهة أخرى بفرض الإجراءات التصحيحية التي تخص الاختلالات المختلفة فيه (Collin, 2013)،

ومن نتائج الارتباط بين مراقبة التسيير واستراتيجية المنظمة والأداء التوصل الى أن أدوات مراقبة التسيير التي تعتمد على المؤشرات المالية لم تعد تتناسب مع السياق الجديد، ما استدعى ضرورة تصميم أدوات مراقبة تسيير جديدة تدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية وفقا لنهج أكثر تكاملا بين الاستراتيجية والتنظيم وإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية (Savall & Zardet, 2001, p. 2).

ومن هذا المنظور خضعت أنظمة قياس الأداء للعديد من التعديلات لجعلها قادرة على مواجهة التعقيد في بيئة المنظمة، في هذا الصدد اقترح D. Norton و R. Kaplan بطاقة تفسر أداء المنظمة من أربع وجهات نظر، أصبحت بمثابة النظام الاستراتيجي لإدارة الأداء الأكثر شهرة نظرا لإثبات قدرتها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية وتقييم الأداء، وعليه سنقوم في هذا الجزء بشرح أهم أساسيات مراقبة التسيير ودورها في تحليل وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية من خلال فكرة المواءمة الخارجية التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن.

1. بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحسين الأداء في مراقبة التسيير

نظرا للمنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمات في عصر المعلومات أصبحت إدارة الأداء الأولوية رقم واحد فيها الا أن الدراسات المختلفة أثبتت أن أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط غير مناسبة للتطور السريع لبيئة المنظمة (Bouamama, 2015, p. 67)، لذلك توجه الاقتصاديون والباحثون نحو إيجاد وابتكار أساليب جديد في مراقبة التسيير تسمح بتحقيق الأداء المطلوب للبقاء والاستمرار بل ولاحتلال مكانة مرموقة في السوق، هذه الأساليب التي تأخذ في عين الاعتبار مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة ولعل أبرزها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعد إحدى الأدوات المعاصرة في مراقبة التسيير، لأن هذا الأسلوب يستند على فلسفة واضحة تتمثل في ترجمة وتوضيح إستراتيجية المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بشكل يساعد على تنفيذ هذه الإستراتيجية، كما يعتمد بشكل أساسي على إضافة مؤشرات غير مالية لقياس الأداء إلى جانب المؤشرات المالية انطلاقا من مبدأ أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لقياس وتقييم أداء المنظمات.

قبل هذا كانت مراقبة التسيير عبارة عن نظام شامل للمعلومات يسمح بتنظيم التغذية المرتدة اللازمة لكل خلل في الأداء يحدث داخل المنظمة ما يتوافق مع التعريف الذي قدمه **R.Teller**: «هي مسار يسمح بالمساعدة على اتخاذ القرار، يسمح بالتدخل قبل، خلال، وبعد الأداء، وهي أيضا نظام شامل للمعلومات الداخلية للمنظمة تسمح بتحقيق اللامركزية تلخص وتفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من أنشطة المنظمة.» (Teller, 1999)، فوظيفة الرقابة إذن هي التي تسمح باكتشاف الخلل في الأداء في الوقت المناسب، وعليه يمكن القول إن مراقبة وضعية معينة تواجهها المنظمة تعني القدرة على التحكم فيها وتوجيهها نحو المطلوب (ALAZARD & SÉPARI, 2001)، ومهما كان نوع الرقابة التي تعتمد عليها المنظمة فهي تهدف إلى قياس نتائج العمل ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة ما إذا كان هناك اتفاق أو تناقض، بعد ذلك يجب أن تؤدي الرقابة إذا لزم الأمر الى تغذية مرتدة لتصحيح القرارات والإجراءات المتخذة وبالتالي اعتبرت مراقبة التسيير كنظام جزئي مهمته الأساسية القيام بالتغذية المرتدة اللازمة للاختلالات التي تتبين اثناء وبعد تنفيذ ما هو مدرج في استراتيجيات إدارة المنظمة.

غير أن التحولات التي عرفتھا بيئة العمل أجبرت المنظمات على التوجه الى التنبؤ بالمستقبل والتصرف قبل الوصول الى النتائج وتقدير القيمة الناتجة عن كل نشاط من نشاطاتها، دفع هذا العديد من

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الباحثين إلى مناقشة ضرورة تطوير مراقبة التسيير على نطاق أوسع ووضعهم أمام تحدي تجاوز افتراضات نموذج مراقبة التسيير التقليدي: «الذي غالبا ما يركز على التحكم في الأداء الاقتصادي وقياس معايير التنافسية والربحية والإنتاجية» (Naro, 2004)، ولا يتعدى الحرص على مطابقة القواعد المعمول بها والكشف عن الأخطاء بغية تحميل الشخص المعني المسؤولية، وجعله نظاما متكاملًا يندرج في كل مستويات المنظمة يبدأ من مرحلة التخطيط ووضع الاستراتيجيات إلى غاية المستوى التشغيلي، في هذا السياق قام **Anthony** عام (1965) بتعريف مراقبة التسيير على أنها: «العملية التي يحصل بها المديرون على ضمان الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة» (Anthony, 1965, p. 17)، واقترح تنظيمها حول ثلاثة مستويات وهي (Bouquin & Pesqueux, 1999, p. 97):

- **المراقبة الاستراتيجية** العملية التي تتمثل في تحديد أهداف المنظمة وتغييرات هذه الأهداف، والموارد التي ستستخدم للوصول إليها، والسياسات التي يجب أن تحكم حيازة واستخدام هذه الموارد، مراقبة التسيير في هذا المستوى تهتم بالمسارات والوسائل التي تسمح للإدارة بتوقيف أو تعديل الاختيارات ذات الصبغة الإستراتيجية لتتمكن من فهم طبيعة البدائل؛
- **مراقبة التسيير** مراقبة التسيير هنا هي ذلك النظام الذي يحث كل مسؤول على تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب ما تتطلبه الاستراتيجية، والذي يسمح أيضا بمقارنة سيرورة العمل مع الأهداف المخطط لها على المدى القصير، وتحديد أسباب الانحرافات حتى تتمكن من استنتاج الإجراءات التصحيحية اللازمة فتضمن التلاحم بين الاستراتيجية والعمل اليومي؛
- **المراقبة التشغيلية** عملية الحصول على ضمان تنفيذ مهام يومية محددة بفعالية وكفاءة (Anthony, 1965, p. 17) أي تتعلق بالعمليات الثانوية المنكورة.

لاحقا بين **H. Bouquin** بأن مراقبة التسيير: «تتكون من الأنظمة والعمليات التي توفر للمديرين ضمنا بأن الإجراءات التصحيحية المتبعة بعد التقييم الخاصة بالخيارات الاستراتيجية لا تزال متناسقة مع الأهداف»، يشير هذا التعريف أولا وقبل كل شيء إلى الوضع المركزي لمراقبة التسيير الذي تصوره **R. Anthony** في عام (1965)، والذي يقع بين القمة الاستراتيجية والتشغيلية ويشير أيضا إلى البعد المزدوج لمراقبة التسيير كوسيلة للمواءمة مع الإستراتيجية في نقطة تحديد الوسائل المخصصة لنوع معين من الإجراءات، كما ينظر إليها أيضا على أنها وظيفة لقيادة الأداء الاقتصادي يجب أن تتأكد من أن القرارات

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

اليومية تتماشى مع الاستراتيجية فالغرض إذن من مراقبة التسيير ليس تحديد الاستراتيجية ولكن السماح بتنفيذها وتباينها مع الزمان والمكان (Berland, 2014).

مما سبق يتبين أنه ولفترة طويلة اقتصرت مراقبة التسيير على إدارة التكاليف، في حين أن التطورات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات لا تلزم فقط بإدارة التكلفة ولكن أيضا بتحديد القيمة التي تحصل عليها المنظمة عند قيامها بكل وظيفة من وظائفها، هذه القيمة لا يمكن قياسها كميا بسهولة بالعملة النقدية مثلا في العديد من الوظائف ما فرض اللجوء الى معايير نوعية تعتمد على مؤشرات غير مالية ولكن بشرط تحديد خصائصها الأساسية وفق استراتيجية معينة (Varzaru, 2008, p. 3481)، من بين هذه الأدوات نجد بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل أداة تحكم إدارية لا تقتصر على المؤشرات المالية وتسمح للمنظمات بتوضيح رؤيتها الاستراتيجية بطريقة شاملة من خلال تحويلها إلى إجراءات قابلة للتحقيق وقابلة للقياس الكمي فهي أداة لتنفيذ الإستراتيجية، وبهذا أصبح المفهوم الجديد لمراقبة التسيير يرتبط بمنطق إداري يختلف عن المنطق المالي وفق مراقبة التسيير التقليدية، ولم يعد الأمر يتعلق بالبدء من هدف مالي شامل للوصول إلى أهداف مالية تحليلية عن طريق التصنيف، ولكن البدء من الأهداف الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف التشغيلية من خلال تحليل علاقات السبب والنتيجة.

1.1. بطاقة الأداء المتوازن: الظهور والتطور

كانت بداية ظهور بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 عندما أجرى الباحثان **D. Norton** و **R. Kaplan** من معهد Nolan Norton وحدة الأبحاث في KPMG دراسة حول موضوع " قياس الأداء في المنظمات في المستقبل" لمدة عام كامل، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات في مختلف القطاعات والتي كانت تعاني من تراجع في مستويات الأداء، جاءت الفكرة أساسا من ملاحظة أن أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات المالية لم تعد مناسبة للمنظمات الحالية وكان المشاركون مقتنعين بأن هذه الأنظمة تقلل من قدرة المنظمات على خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل (Bouamama, 2015, p. 76).

ناقش **R. Kaplan** و **D. Norton** في بداية أبحاثها فقدان مراقبة التسيير أهميتها بسبب تركيزها في قياس الأداء على الجوانب المالية، وأن أنظمة تقييم الأداء فيها تركز بالدرجة الأولى على مراقبة النتائج المالية فقط، ثم طوروا بعد ذلك باستخدام الدراسات التجريبية التي أجريت بين عامي 1984 و 1992، أداة

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

دمجت الأبعاد المالية وغير المالية والتي لم يتم فيها تمييز أي من هذين البعدين مقارنة بالآخر (Choffel & Meyssonier, 2005)؛

بل أشاروا إلى أن المؤشرات الغير مالية في قياس الأداء تدعم وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية التي لاحظوا أنها أصبحت تعطي إشارات مظللة لأداء المنظمات، توصل **R. Kaplan** و **D. Norton** إلى ذلك من خلال عقد جملة من اللقاءات مع مسيري الأقسام المختلفة في المنظمات محل الدراسة بغية التعرف على آرائهم حول الأداء وتقييمهم لأداء منظماتهم، لاحظ الباحثان أن لكل قسم وجهة نظر تختلف عن الأقسام الأخرى فيما يتعلق بأداء المنظمة، ولدى تجميع كل وجهات النظر المختلفة وتصنيفها تبين أنها تنقسم إلى أربع وجهات نظر تتعلق بالأقسام الرئيسية التالية (بن بلقاسم و الواحشي ، 2010):

- **أقسام المالية والمحاسبة:** يرى مسيرو المالية والمحاسبة أن تقييم الأداء يكون من خلال المؤشرات المالية التي تعتمد على أرقام الكشوفات المالية المختلفة؛
- **أقسام الإدارة والتخطيط:** يرى مسيرو الإدارة والتخطيط على مستوى المنظمة أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات النمو وتطور كفاءة مواردها البشرية مقارنة بالمنافسين المباشرين؛
- **أقسام الإنتاج:** يرى مسيرو أقسام الإنتاج أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات التشغيل وكفاءة العمليات في المنظمة؛
- **أقسام التسويق:** يرى مسيرو أقسام التسويق أن تقييم الأداء يكون من خلال مؤشرات السوق وإدارة العملاء.

بناءً على هذا تبين أن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها التي أملتتها أقسام المالية والمحاسبة بغية قياس وتقييم أداء المنظمات لا تكفي، بل يجب دمجها مع المؤشرات التي تملئها الأقسام الثلاثة الأخرى في إطار شامل ومتكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بطاقة واحدة أطلق عليها تسمية بطاقة الأداء المتوازن «Balanced scorecard»، وتم عرض الفكرة المبدئية حول شكل بطاقة الأداء المتوازن في مقال لـ **R. Kaplan** و **D. Norton** نشر في العدد الأول من مجلة «Review Business Harvard» عام 1992، هدف المقال إلى قياس أداء المنظمات من خلال أربع عناصر أساسية تتعلق بكل من: الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية والتعلم والنمو، رابطة بذلك التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى (بن بلقاسم و الواحشي ، 2010).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

يعني أن ظهور بطاقة الأداء المتوازن كان مواكبا للتطورات الحديثة في الفكر الإداري، وقد لاقت هذه البطاقة قبولا واسعا من قبل العديد من المنظمات التي حاولت تبنيها وتكييفها حسب خصوصيتها وبيئتها الداخلية والخارجية من حيث تمكينها من تركيز فرقها التنفيذية ووحدات الأعمال والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والموارد المالية ومواءمتها مع استراتيجيتها (Kaplan & Norton , 2001, p. 8)،

الا أنه حسب **D. Parmenter** في كتابه Key Performace indicators (2020) ترجع أصول بطاقة الأداء المتوازن إلى نموذج **Hoshin Kanri** الذي كان موجودا قبل بطاقة الأداء المتوازن بفترة طويلة، والذي سعى من خلاله لإيجاد نموذج متوازن لإدارة الأداء وقياسه، وذلك بتبني منهجية عمل للتوجيه والمواءمة الاستراتيجية، وتم تطوير هذا النهج في شركة يابانية متعددة الجنسيات معقدة، حيث كان من الضروري تحقيق جهد تعاوني على مستوى المنظمة في مجالات العمل الرئيسية (Parmenter, 2020, p. 30)، فكان أحد أهم مبادئ نموذج **Hoshin Kanri** أنه يجب على جميع الأفراد فيها أن يدمجوا في روتينهم اليومي مساهمة في أهداف المنظمة، بعبارة أخرى يجب توعية الأفراد بعوامل النجاح الحاسمة ومن ثم ترتيب أولويات أنشطتهم اليومية لتعظيم مساهمتهم الإيجابية في هذه المجالات، قام كل **B.Witcher** و **V.Chau** بكتابة ورقة بحثية حول المقارنة بين أقسام نموذج **Hoshin Kanri** وبطاقة الأداء المتوازن وتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين نموذج **Hoshin Kanri** وبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن	نموذج Hoshin Kanri
التركيز على العملاء	التركيز على أهداف الجودة ومقاييسها
التركيز على قسم المالية	قياس التكاليف
التركيز على العمليات الداخلية	قياس مدى تحقيق الأهداف اعتمادا على اجراءات تسليم المنتجات
التركيز على التعلم والنمو	قياس أهداف التعلم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا (Witcher & Chau, 2007)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج **Hoshin Kanri** مقسم الى أربع مجموعات وهي صورة معكوسة لأقسام بطاقة الأداء المتوازن كما أنها متشابهة الى حد كبير في أهدافها، وعليه يمكن اعتبار

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

نموذج **Hoshin Kanri** نقطة الانطلاقة لبطاقة الأداء المتوازن، أما تصميمها بالشكل الحالي فكان نتيجة لأبحاث **D. Norton** و **R. Kaplan** التي مرت بثلاث مراحل (Lawrie & Cobbold, 2004)؛ ففي المرحلة الأولى تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة تركيبية للجمع بين المجالات الأربعة (المالية، سوق العمل، والعمليات، والمعرفة) والتي من المفترض أن تقيس الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة بشكل أفضل. ركزت الأوراق البحثية الأولى **D. Norton** و **R. Kaplan** (1992) بشكل أكثر تحديدا على اختيار عدد محدود من المؤشرات من كل جانب ويتم اختيار هذه المقاييس بالرجوع إلى أهداف المنظمة، إلا أنه **D. Norton** و **R. Kaplan** لم يوضحا في هذه المرحلة كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن تحسين أداء المنظمة بشكل ملموس كما أنهم لم يقدموا الكثير من المعلومات حول كيفية تطوير بطاقة الأداء المتوازن في الممارسة العملية، ووفقا لبعض المؤلفين من بينهم **I. Cobbold** و **G. Lawrie** (2004) يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كلوحة معلومات استراتيجية منظمة في أربع محاور لاتزال قيد التطور؛ وبسرعة كبيرة في المنشورات اللاحقة ركز الباحثان في المرحلة الثانية على تقديم العلاقات السببية بين المجالات الأربعة للنموذج الأول لعام (1992) في خريطة سميت بالخريطة الاستراتيجية أخذت مكانا مركزيا في النموذج باعتبارها عملا أساسيا في بناء بطاقة الأداء المتوازن ولكن بدون تفصيل فيها من حيث العلاقات المتبادلة بينها (Naro & Travaillé, 2019)، مما أدى إلى خلق نوع من الغموض في المفاهيم المرتبطة بها، إن التطور الذي حدث في هذه المرحلة تعلق أساسا بتحول بطاقة الأداء المتوازن من " نظام قياس أداء محسن يحتوي على مؤشرات غير مالية إلى نظام إدارة أساسي. تحقق هذا عندما تم وضع بطاقة الأداء المتوازن في قلب " نظام الإدارة الاستراتيجية "، مع إبراز دورها الحاسم في المواءمة الاستراتيجية بين وحدات الإدارة؛

في وقت لاحق سنة (2001) قام **D. Norton** و **R. Kaplan** بتحسين ميزات تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي قدموها في المرحلة الثانية لمنحها وظائف أفضل وتحسين أهمية الروابط السببية بين المجالات الأربع واعتبر هذا بمثابة توضيح للأفكار، من خلال تحديد أكثر دقة لروابط السبب والنتيجة والبحث عن إدراج جميع أقسام المنظمة في الأهداف الاستراتيجية وترجمة هذا في مؤشرات قياس الأداء فيها من أجل تعزيز العمل بينها، وضح **D. Norton** و **R. Kaplan** في كتابهما الثاني سنة (2001) أنه من الضروري تصميم وتنفيذ أداة متعددة الأبعاد تعكس بشكل أفضل استراتيجية المنظمة، جاء هذا بناء على الافتراض الذي وضعه الباحثان سنة (1998) بأن شروط نجاح المنظمة تكمن في "قدرتها على تنفيذ الاستراتيجية"

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

وتوصل الباحثان الى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل لمصمميها أداة مواعمة إستراتيجية قبل كل شيء (Choffel & Meyssonier, 2005).

2.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية:

لفت العمل الرائد الذي قام به كل من **R. Kaplan** و **D. Norton** انتباه الإدارة إلى حقيقة أن المنظمة يجب أن يكون لها إستراتيجية متوازنة تجمع بين الهدف العام للمنظمة وأهداف أقسامها المختلفة ويجب قياس أدائها بطريقة أكثر شمولية (Parmenter, 2020, p. 30)، في بطاقة أداء متوازنة توفر إطارا واضحا لوصف استراتيجية المنظمة من خلال ربط الأصول غير الملموسة والأصول الملموسة في أنشطة خلق القيمة، وكخطوة أولى لبناء هذه الأداة وضح الباحثان في مرحلة متقدمة من بحثهم أنه لا بد على المنظمة أن ترسم خريطة إستراتيجية تعبر عن البنية المنطقية للأهداف وتصف الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة مع تحديد علاقات السبب والنتيجة بين تلك الأنشطة التي تم تحديدها في المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2001).

1.2.1 الخريطة الاستراتيجية حجر الأساس لبطاقة الأداء المتوازن:

وضح **R. Kaplan** و **D. Norton** أنه لضمان الربحية الحقيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من الضروري تطوير استراتيجيات أكثر شمولية، لذلك تبدأ عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من فرضية أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من الافتراضات تتضمن كيفية نقل منظمة من موقعها الحالي إلى موقع مستقبلي مرغوب فيه ولكن غير مؤكد، ففتيح للمنظمة العمل قبل الحصول على النتائج، وتحدد نموذجا لتطوير الإستراتيجية ومنهجية لترجمتها في شكل خطة تشغيلية تضمن تدفق الرؤية الإستراتيجية وتحديد خطط العمل (Johanson, Skoog, Björke, & Almqvist, 2006)؛

تم ترجمة هذا في شكل خريطة وأطلقا عليها تسمية الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن تقوم هذه الخريطة بتوضيح الفرضيات الإستراتيجية للمنظمة في شكل سلسلة منطقية لعلاقات السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من الاستراتيجية بالدوافع التي ستؤدي إلى تلك النتائج، كما تصف عملية تحويل الأصول غير الملموسة إلى عملاء ونتائج مالية ملموسة، مزودتا المديرين التنفيذيين بإطار عمل لوصف الاستراتيجية وإدارتها كما تمكن جميع الوحدات التنظيمية والموارد البشرية من فهم الاستراتيجية وتحديد كيف يمكنهم المساهمة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2001)، بمنحها مجال رؤية واضحة

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بالأهداف العامة للمنظمة، مما يمكنهم من العمل بطريقة منسقة وتعاونية لتحقيق الأهداف المرجوة، بمعنى آخر توفر الخريطة الإستراتيجية تمثيلاً مرئياً لأهداف المنظمة والعلاقات الحاسمة بين تلك الأهداف التي تدفع إلى الأداء.

كما يمكن أن تُصور الخرائط الإستراتيجية أهداف نمو الإيرادات، أسواق العملاء المستهدفة التي سيحدث فيها نمو مريح، عروض القيمة التي ستؤدي إلى قيام العملاء بمزيد من الأعمال وبهامش ربح أعلى، الدور الرئيسي للابتكار والتميز في المنتجات والخدمات والعمليات، والاستثمارات المطلوبة في الموارد البشرية والأنظمة لتوليد النمو المتوقع والمحافظة عليه؛

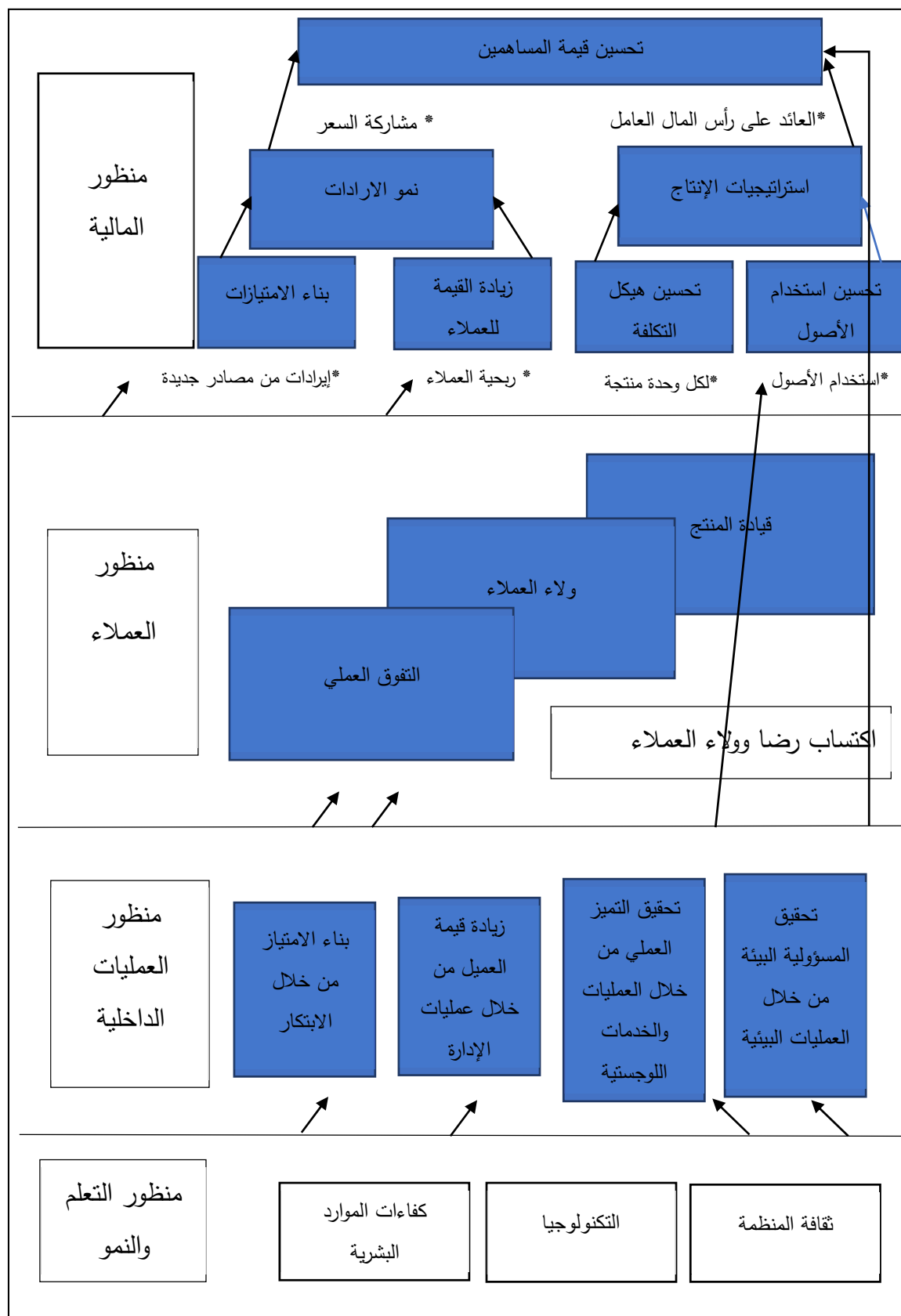
إضافة إلى ذلك تظهر الخريطة الإستراتيجية روابط السبب والنتيجة التي تؤدي من خلالها التحسينات المحددة إلى تحقيق النتائج المرجوة، على سبيل المثال كيف ستؤدي أوقات دورة العملية الأسرع وقدرات الموارد البشرية المحسنة إلى زيادة الاحتفاظ بالعملاء وبالتالي زيادة إيرادات المنظمة، من منظور أوسع تُظهر خرائط الإستراتيجية كيف ستحول المنظمة مبادراتها ومواردها - بما في ذلك الأصول غير الملموسة مثل ثقافة المنظمة وكفاءات الموارد البشرية إلى نتائج ملموسة.

يقول **R. Kaplan و D. Norton** في مقالهما لسنة (2000) الذي عالجا فيه موضوع الخرائط الاستراتيجية: «قدمنا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 عملنا مع مئات الفرق التنفيذية من مختلف المنظمات وفي كل من القطاعين الخاص والعام، من خلال هذا البحث الشامل لاحظنا أنماطاً معينة وقمنا بإدخالها في إطار مرئي مشترك - خريطة إستراتيجية - يضم العناصر المختلفة في بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة في سلسلة السبب والنتيجة وربط النتائج المرغوبة بدوافع تلك النتائج.» (Kaplan & Norton, 2000)

لقد قام **R. Kaplan و D. Norton** بتطوير خرائط إستراتيجية للمنظمات في مختلف الصناعات بما في ذلك التأمين والبنوك وتجارة التجزئة والرعاية الصحية والمواد الكيميائية والطاقة والاتصالات والتجارة الإلكترونية، وأيضاً للمنظمات غير الربحية والوحدات الحكومية، من خلال كل تلك الدراسات قاما بتطوير نموذج قياسي يمكن للمديرين التنفيذيين استخدامه لتطوير خرائط الإستراتيجية الخاصة بهم، يحتوي قالب الخريطة الاستراتيجية على أربع مجالات (المالية، العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) التي تتوافق مع المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (10): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan & Norton, 2000, p. 168)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

من خلال الشكل يتوضح أن الخريطة الإستراتيجية تبين كيف تخطط المنظمة لتحويل أصولها المختلفة إلى النتائج المرجوة، يمكن للمنظمات استخدام هذا النموذج لتطوير خرائط إستراتيجية خاصة بها والتي تستند إلى بطاقة الأداء المتوازن، في أقصى اليسار من الأسفل إلى الأعلى يوضح النموذج كيف تحتاج الموارد البشرية معارف ومهارات وأنظمة معينة (منظور التعلم والنمو) للابتكار وبناء القدرات والكفاءات الإستراتيجية الصحيحة (منظور العمليات الداخلية) حتى يتمكنوا من تقديم قيمة محددة إلى السوق (منظور العميل)، مما سيؤدي إلى زيادة قيمة المساهمين (المنظور المالي)؛

ومن أعلى إلى أسفل يوضح النموذج أن أفضل طريقة لإنشاء خرائط إستراتيجية هي من الأعلى إلى الأسفل بدءاً من الهدف ثم رسم المسارات التي ستؤدي إلى هناك، ويجب على المديرين التنفيذيين في المنظمات أولاً مراجعة بيان مهمتهم وقيمهم الأساسية (سبب وجود المنظمة وما تؤمن به)، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمديرين تطوير رؤية استراتيجية، أو ما تريد المنظمة أن تصبح عليه، ويجب أن تخلق هذه الرؤية صورة واضحة للهدف العام للمنظمة، بعد ذلك تحدد الخريطة الإستراتيجية منطق كيفية الوصول إلى تلك الوجهة (Kaplan & Norton, 2000)، ومن ثم يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن.

2.2.1 بنية بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة وصفية لاستراتيجية المنظمة (Kaplan & Norton, 2001)، تمنح المديرين رؤية سريعة وشاملة لأهداف المنظمة من أربع جهات نظر مع امكانية نشر تلك الأهداف على المستوى العملي وتحديد عمليات التغذية المرتدة، تتبع أصالتها من مبدئين رئيسيين: الطبيعة المتعددة الأبعاد للأداء، ووجود نموذج أساسي يربط تلك الأبعاد المختلفة معاً (الخريطة الاستراتيجية) (Errami, 2013, p. 3)، على أساس هذين المبدئين تتحدد الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في مساهماتها في ترجمة وتوضيح الاستراتيجية لجميع المستويات التنظيمية باستخدام مجموعة من المؤشرات تعكس الأداء والمرتبطة ببعضها البعض من خلال علاقات السبب والنتيجة (Bouamama, 2015, p. 66)، يتم اختيار هذه المؤشرات وفقاً لرؤية تحقق التنسيق بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع ضمان تحسين الاتصال الداخلي بين المستويات التنظيمية (Kaplan & Norton, 1992).

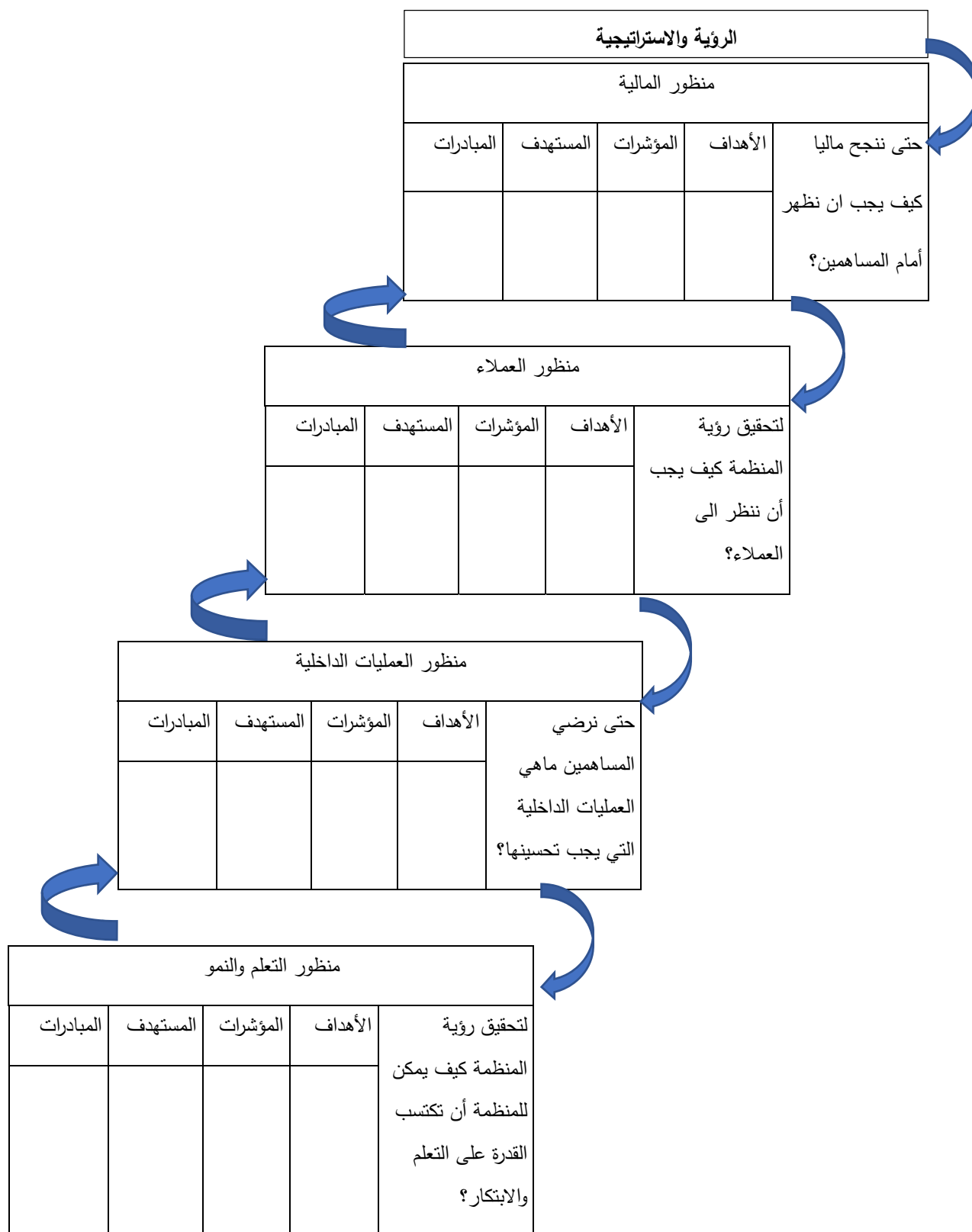
تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من أجل فهم كيفية إنشاء المنظمات القيمة في عصر المعلومات، بقياس أداء المنظمة من أربع جهات نظر رئيسية، ويتم تنظيم التمثيل العام لها حول تلك المحاور المتمثلة في (Choffel & Meyssonier, 2005):

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- محور المالية: يعبر عن القياس التقليدي لمستوى الأداء المالي للمنظمة وتطوره؛
 - محور العملاء: يتضمن المؤشرات التي تجعل من الممكن تقييم ما يولد رضا العملاء الحالي أو المستقبلي؛
 - محور العمليات الداخلية: يتضمن ذلك التساؤل حول كيفية مساهمة تسيير العمليات الداخلية في توفير ميزة تنافسية للمنظمة؛
 - محور التعلم والنمو: ويتعلق بشكل أساسي بالطريقة التي تدار بها الموارد البشرية من حيث كفاءاتهم ومعارفهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقا.
- يتم تجميع هذه المحاور في بطاقة الأداء المتوازن، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (11): بنية بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan & Norton , 2001, p. 77)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

من خلال الشكل أعلاه فان بطاقة الأداء المتوازن تحدد مجموعة الأهداف والأنشطة والدوافع التي ستميز المنظمة عن منافسيها وتخلق قيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين وتحسن النتائج، تبدأ العملية بطريقة من أعلى إلى أسفل توضح بشكل دقيق الإستراتيجية من منظور المساهمين والعملاء بطرح السؤال حتى ننجح ماليا كيف يجب ان نظهر أمام المساهمين؟ يسعى هذا التساؤل الى تحديد الأهداف المالية للنمو والإنتاجية، والمصادر الرئيسية للنمو، وبمجرد تحديد الأهداف المالية تستمر العملية من خلال طرح السؤال التالي: لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن ننظر الى العملاء؟ " أي أن المنظمة لابد أن تحدد العملاء المستهدفين الذين سيحققون إيرادات وجذبهم والاحتفاظ بهم وتحديد أهدافهم ومحاولة تلبيتها لتحقيق النجاح معهم؛

تمثل الأهداف المالية وأهداف العملاء النتائج المرجوة لكنها لا توضح كيفية تحقيقها، فيأتي منظور العمليات الداخلية مثل (تصميم المنتج، وتطوير العلامة التجارية والسوق، والمبيعات، والخدمة، والعمليات والخدمات اللوجستية... الخ) لتحديد الأنشطة اللازمة لإنشاء القيمة المطلوبة للعملاء والنتائج المالية المرغوبة؛

ان القدرة على تنفيذ العمليات الداخلية بطرق جديدة ومختلفة، لا يمكن أن يتم الا بمهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية تشكل هذه العوامل منظور التعلم والنمو بإضافة الى التكنولوجيا والمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه تلك الموارد البشرية (Kaplan & Norton , 2001, p86)، وبالتالي فإن بنية بطاقة الأداء المتوازن لها منطق من أعلى إلى أسفل، بدءا من النتائج المالية والنتائج المرجوة للعملاء ثم الانتقال إلى عرض القيمة والعمليات الداخلية والبنية التحتية التي تعتبر محركات التغيير، وتشكل العلاقات بين الدوافع والنتائج المرجوة الفرضيات التي تحدد الاستراتيجية، كما يبين الشكل أعلاه أيضا أن كل محور من المحاور الأربعة تحتوي هي الأخرى على أربع مجالات وهي كمايلي (عبد الحميد ، 2009):

- الأهداف: تمثل الأهداف المراد تحقيقها ويشترط فيها أن تكون محددة وقابلة للتحقيق معقولة، ومحددة أيضا بفترة زمنية لتحقيقها،
- المؤشرات: تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛
- المستهدف: مقدار محدد بناء عليه يتم تحديد مقدار الانحراف (سلبا أو ايجابا) عن الهدف المقرر الوصول اليه؛
- المبادرات: تشير المبادرات إلى العمليات التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

3.2.1 مؤشرات أداء محاور بطاقة الأداء المتوازن:

تصنف مجموع العمليات اللازمة لتحقيق هدف معين داخل المنظمة بأنها فعالة إذا تم تحقيق النتيجة المرجوة من الأهداف التي تم تعيينها لهم بناء على الاستراتيجية، هذا ما أشار اليه **Griffin (2004)**: «أنه يجب أن يكون هناك ارتباط مباشر من مؤشرات الأداء الى الأهداف ومن الأهداف الى الاستراتيجيات» (Iveta, 2012, p. 119)، في هذا الصدد أشار **D. Norton و R. Kaplan (2001)**: «أن بطاقات الأداء المتوازن لا يجب أن تكون عبارة عن مجموعات من المقاييس المالية وغير المالية، وأن أفضل بطاقات الأداء المتوازن هي تلك التي تعكس استراتيجية المنظمة، الاختبار الجيد لهذا هو ما إذا استطاع المديرون فهم الإستراتيجية من خلال النظر إلى بطاقة الأداء فقط» (Kaplan & Norton , 2001).

ولكي يتمكن المدير من مراقبة أهدافه بشكل صحيح، يجب عليه بالتالي تحديد مؤشرات أدائه بعد تحديد المهام، سيكون قادرا بذلك على كشف النقاط الرئيسية من حيث التكلفة والجودة والوقت، في هذه المرحلة لابد أن يأخذ في الاعتبار معلمات القياس وطريقة صياغة المؤشر المختار مع استهداف الأولويات وتجنب الإفراط في المؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن لأن كثرة المعلومات تقتل أهمها، يعني هذا ضرورة توحيد مقاييس الأداء المختلفة انطلاقا من تحديد مفهوم الأداء لكل منظور في بطاقة الأداء المتوازن (SELMER, 2015, p. 23)

ونظرا لدرجة الأهمية المعطاة لمؤشر أو مجموعة من المؤشرات يمكن تعريف مؤشر الأداء على أنه معلومات مساعدة أمام "صانع القرار" لقيادة مسار العمل من أجل تحقيق هدف والسماح له بتقييم النتيجة، ووفقاً **P.Lorino (2001)** يتم تقييم ملاءمة وجود مؤشرات الأداء وفقاً لثلاثة أبعاد (Juglaret, 2012, p. 21):

- الأهمية الاستراتيجية للمؤشر: يجب أن يرتبط المؤشر بهدف استراتيجي يتعين تحقيقه؛
- جودة المؤشر: تعبر على قدرته المعرفية لعوامل النجاح أو الفشل،
- المواءمة التشغيلية: يجب أن تكون العلاقة بين المؤشر والعمل أحادية الاتجاه.

قسم **D. Norton و R. Kaplan (2007)** مؤشرات الأداء إلى سابقة ورائدة وأوضح الفرق بينهما (Iveta, 2012, p. 119):

- المؤشر الرائد (**Leading indicator**): هو مقياس يشير بشكل أساسي إلى التطورات المستقبلية والدوافع / الأسباب؛

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- المؤشر السابق (Lagging indicator): هو مقياس يشير بشكل أساسي إلى التطورات وتأثيرات النتائج السابقة للأداء.

وتجدر الإشارة أنه عند اختيار مؤشرات الأداء المناسبة للمنظمة لابد من اختبار مدى سلامتها وفق طرق مختلفة، من بينها طريقة "S-M-A-R-T" وهي طريقة جيدة لتحديد واتخاذ القرار بشأن اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية اقتبس Anderson (2011) من Weller في ورقته البحثية الذي يعرض أهمية مؤشرات الأداء هذا الاختبار الذي يترتب عنه التأكد من توفر المؤشر على خمسة عناصر أساسية تتمثل في (صحي و الغالبي، 2009، صفحة 93):

- أن يكون المؤشر محددا، أي هل المؤشر واضح ومركز ومن السهولة تفسيره؛
- أن يكون المؤشر قابلا للقياس، أي هل يمكن قياسه ومقارنة المؤشر ببيانات أخرى؟ فالمؤشر يجب أن يسمح بإجراء تحليل إحصائي هادف.
- أن يكون المؤشر قابلا للتحقق، أي هل أن المؤشر قابل للتحقيق ويمكن الاعتماد عليه في ظل الظروف المتوقعة؟
- أن يكون المؤشر واقعيًا، أي هل المؤشر يتلاءم مع محددات المنظمة قيودها وهل هو مقبول التكلفة؟
- أن يكون المؤشر محدد الوقت، أي هل بالإمكان إجراء القياسي ضمن السقف الزمني المحدد؟

من ناحية أخرى، حدد Hursman (2010) المعايير الخمسة التالية لمؤشرات الأداء الفعالة (Iveta, 2012, p. 119):

- محددة؛
- قابلة للقياس؛
- قابلة للتحقيق؛
- ذات صلة بالأهداف؛
- مقيدة زمنيا.

يمكن القول إن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تسمح بفهم الأداء العام للمنظمة وقياسه، ولتوضيح هذا سنقوم بعرض مؤشرات أداء كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن على حدة التي تم اشتقاقها من البحوث المختلفة لتحليل سلسلة انشاء القيمة (Kaplan & Norton, 2007).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

1.3.2.1 منظور المالية: حتى ننجح ماليا كيف يجب ان نظهر أمام المساهمين؟

تتوافق الإجابة على هذا السؤال الأول مع البعد المالي للأداء، تحاول المنظمة قياس فعالية وكفاءة الإجراءات المتخذة بهدف تحديث التفاعلات بين النتائج المالية وتنفيذ الإستراتيجية في كل مرة بواسطة مؤشرات الأداء المالي التي تشير إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يساهم في تحسين النتيجة المالية النهائية المرتبطة بالربحية والنمو وقيمة المساهمين (Kaplan & Norton, 1992, p. 77)، يندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المنظمة، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): أهداف ومؤشرات أداء المنظور المالي

المنظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء
المالي	نمو الإيرادات	* عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج * عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة * عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسعير والتسليم * الحصة السوقية
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	* تكلفة وحدة المنتج * الدخل المحقق لكل مورد بشري * نسبة العمليات ذات التكلفة المتدنية
	الاستغلال الأمثل للأصول	* نسبة دوران المخزون * معدل المردودية المالية * معدل دوران السيولة

المصدر: (بحري، 2004، صفحة 215)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

2.3.2.1 منظور العملاء: لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن ننظر الى العملاء؟

يركز هذا المحور الثاني على رضا العملاء وغالبا ما يعتبر متغيرا أساسيا للنجاح الاستراتيجي (Bouamama, 2015, p. 79)، يبين هذا المنظور مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء من السلع والخدمات باعتبارهم مصدر للميزة التنافسية وما تمثله من قيمة مضافة، التي يقصد بها أن هذا العميل يحدد ما يحصل عليه من المنظمة من سلع أو خدمات وانطباع عن تلك السلع والخدمات، فضلا عن علاقتهم مع المنظمة التي تحقق رضا العملاء. والجدول الموالي يوضح مؤشرات قياس أهداف منظور العملاء:

الجدول رقم (3): أهداف ومؤشرات أداء منظور العملاء

المنظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء
العملاء	الحصة السوقية	*نسبة مبيعات المنظمة بالنسبة الى القطاع *نسبة ما ينفقه المستهلك من دخل لشراء منتجات المنظمة
	الاحتفاظ بالعملاء	*عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة *مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي *تكرار الزيارة/ الشراء/ الاتصال للعميل الحالي
	اكتساب عملاء جدد	*عدد العملاء الجدد *معدل البيع/ عدد الطلبات الواردة *تكلفة جلب العميل الجديد *متوسط حجم الصفقة أو البيع
	رضا العميل	*عدد الشكاوى

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

<p>* عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة الى العملاء</p> <p>* نسبة الراضين على خدمات المنظمة</p>		
<p>* إجمالي الربح لكل عميل</p> <p>* إجمالي التكلفة لكل عميل</p>	<p>ربحية العميل</p>	

المصدر: (بحري، 2004، صفحة 117)

3.3.2.1 منظور العمليات الداخلية: حتى نرضي المساهمين ماهي العمليات الداخلية التي يجب

تحسينها؟

بصيغة أخرى ما هي العمليات الضرورية لإرضاء المساهمين والعملاء؟ ان هذا المحور معني بالتحديات الداخلية للأداء، يجب أن يرتبط تعريف العمليات الداخلية الرئيسية بمتطلبات ربحية المساهمين من ناحية، ورضا العملاء وولائهم من ناحية أخرى، وبالتالي يجب أن تعكس بطاقة الأداء المتوازن القدرات الابتكارية للمنظمة في اختيار عمليات داخلية مستدامة حاسمة في الأداء المالي ورضا العملاء، وعليه تتبع المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من العمليات التي لها أكبر تأثير على رضا العملاء كالعوامل التي تؤثر على وقت دورة الإنتاج، و الجودة، و مهارات الموارد البشرية، و الإنتاجية، أي يجب أن تقرر المنظمة ما هي العمليات والصلاحيات التي يجب أن تتفوق فيها وأن تحدد الإجراءات اللازمة لكل منها (Kaplan & Norton, 1992, p. 75)، والجدول رقم (4) يوضح المؤشرات المناسبة لقياس لأهداف منظور العمليات الداخلية

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (4): أهداف ومؤشرات أداء منظور العمليات الداخلية

المنظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء
العمليات الداخلية	إيجاد السوق	* تحديد القطاع المريح في السوق * تحديد دخل المنتج الجديد * تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد
	التصميم	* وقت الدخول للسوق * نقطة تعادل الوقت
	البناء	* عدد الأخطاء * زمن العملية * تكلفة العملية
	التسليم	* نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد * نسبة نفاذ المخزون * نسبة الأخطاء
	خدمات ما بعد البيع	* متوسط حالة الرضا * عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر * عدد العملاء الذين لا يشترون خلال العام

المصدر: (بحري، 2004، صفحة 220)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

4.3.2.1. منظور التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المنظمة كيف يمكن للمنظمة أن تكتسب القدرة على

التعلم والابتكار؟

يرتبط المحور الأخير عموماً ببعد الموارد البشرية يشرح الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية لتحسين مستقبل المنظمة، تسعى المنظمة من خلال هذا المنظور إلى تحليل قدرات التعلم التنظيمي على المدى الطويل، وذلك بملاحظة ثلاثة عناصر: الموارد البشرية والأنظمة والعمليات، يتمثل التحدي في هذا المستوى في فهم كيفية تكيف هذه المكونات مع تحديات الأداء المستقبلية، ولهذا تتلخص مؤشرات هذا المنظور في:

الجدول رقم (5): أهداف ومؤشرات أداء منظور التعلم والنمو

المنظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء
التعلم والنمو	قدرات الموارد البشرية	*معدل دوران الموارد البشرية *إنتاجية كل مورد بشري *عدد الترفقات الداخلية
	قدرات أنظمة المعلومات	*معدل تغطية المعلومات *نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب
	التحفيز، التمكين، الاندماج	*معدل تطوير الحوافز والكفاءات *معدل التأطير *نفقات التدريب *معدل رضا الموارد البشرية على البرامج التدريبية

المصدر: (بحري، 2004، صفحة 121)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

من خلال ما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أكثر من مجرد نظام قياس تكتيكي أو تشغيلي، هذا ما أظهرته التجارب المبكرة للعديد من المنظمات التي اعتمدت بالفعل على بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي، نظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (Kaplan & Norton, 1996, p. 19):

- توضيح وترجمة استراتيجية المنظمة بالربط بين الأهداف والتدابير الاستراتيجية بوضع خريطة استراتيجية تحقق المواءمة الاستراتيجية وتعزز التغذية الراجعة الاستراتيجية من خلال التعلم والنمو؛
- أن تجميع بطاقة الأداء المتوازن في تقرير إداري واحد يوضح العديد من العناصر التي كانت تبدو متباينة في جدول الأعمال التنافسي للمنظمة فأصبحت المنظمات موجهة أكثر نحو العملاء وتقصير وقت الاستجابة لمتطلبات السوق مع تحسين الجودة والتأكيد على عمل مواردها البشرية كفريق إضافة إلى تقليل أوقات إطلاق منتج جديد؛
- تحمي بطاقة الأداء المتوازن من تحسين فرع أو قسم معين من فروعها على حساب الفروع أو الأقسام الأخرى من خلال إجبار المديرين الرئيسيين على النظر في جميع التدابير التشغيلية الهامة معا وتتيح لهم معرفة ما إذا كان التحسين في مجال ما قد تحقق على حساب مجال آخر (Kaplan & Norton, 1992, p. 73)

3.1. كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الأصول الغير الملموسة من بين المصادر الرئيسية للميزة التنافسية لذا فإن المنظمة التي تحقق الأداء المالي دون الحفاظ على الأداء التشغيلي أو تحسينه تخاطر بفقدان قدرتها التنافسية وعليه وجب على المنظمات تحديد القيمة المضافة الناتجة عن هذه الأصول من أجل الحفاظ عليها أو تحسينها، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لتحديد هذه القيمة المضافة فإن الأدوات التي تصف القيمة التي يمكن أن تخلقها هذه الأصول محدودة وهذا راجع إلى الصعوبة الرئيسية في وصف قيمتها، لكونها تعتمد على سياقها التنظيمي واستراتيجية المنظمة على سبيل المثال قد تتطلب استراتيجية المبيعات الموجهة نحو نمو معرفة العملاء، وتدريباً إضافياً لمندوبي المبيعات، قواعد بيانات وأنظمة معلومات جديدة، وهيكل تنظيمي مختلف، وبرنامج تعويض قائم على الحوافز، فالاستثمار في عنصر واحد فقط أو في القليل منها وليس كلها قد يؤدي إلى عدم تحقيق القيمة المضافة المتوقعة بل حتى إمكانية فشل الاستراتيجية، يعني أن الأصول الغير

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الملموسة لا تنشأ القيمة من أصل واحد غير ملموس فالقيمة تنشأ من المجموعة الكاملة لها ومن الاستراتيجية التي تربطها ببعضها البعض.

وفي سياق وصف وتحديد القيمة الناتجة عن هذه الأصول الغير الملموسة تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات التي تعبر عن القيمة الحقيقية التي تنشأ منها، لأن المنطق التأسيسي لها يسعى الى تحقيق التوافق بين العمليات التشغيلية والأهداف الإستراتيجية بواسطة مؤشرات مالية وغير مالية وفقا لمنطق من أعلى إلى أسفل هذا يمكن من تحليل الصعوبة الرئيسية لوصف قيمة تلك الأصول.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تصميم الإستراتيجية هو أولا وقبل كل شيء عمل القادة. أما بطاقة الأداء المتوازن فهي أداة لوصف الاستراتيجية ونشرها على جميع مستويات المنظمة مع التواصل الجيد في عملية من أعلى إلى أسفل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لهذا يقول **R. Kaplan و D. Norton (2001)**: «إذا تمكنا من وصف الإستراتيجية بطريقة أكثر انضباطا فإننا نزيد من احتمالية التنفيذ الناجح لها، فبطاقة الأداء المتوازن تحكي قصة الإستراتيجية، ما يمكننا من قول أنه لدينا الآن أساس موثوق به لتصميم نظام إدارة لإنشاء منظمات تركز على الإستراتيجية» (Kaplan & Norton , 2001, p. 115)، تمكنت هذه البطاقة من التغلب على قيود أنظمة القياس المالي البحت بتصوير عمليات خلق القيمة والأدوار الحاسمة للأصول غير الملموسة بوضوح والمساهمة في تطويرها عن طريق وصف الروابط المتعددة غير المباشرة المطلوبة لربط التحسينات في تلك الأصول بما في ذلك إدارة الموارد البشرية بالأصول الملموسة والنتائج المالية.

وبناء على المبدأ الرئيسي لبطاقة الأداء المتوازن الذي ينص على أن الاستراتيجية هي حلقة الجمع بين مكونات غير الملموسة (المهارات التقنيات، المناخ التنظيمي، العمليات الداخلية...) (Kaplan & Norton (2001, p. 83)، في خرائط استراتيجية توضح اتجاه المنظمة وتساعد الموارد البشرية على فهم كيفية وضع استراتيجية وسياسات إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ وتحديد الممارسات الناجعة لتحقيق أهدافها لدعم استراتيجية المنظمة ما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وبالتالي أداء إدارة الموارد البشرية (Kaplan & Norton (2001, p. 84)، تم دمج وظائف الموارد البشرية الرئيسية في منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، وبعد التوظيف احدى هذه الوظائف الذي تم الاتفاق على أنه وظيفة ذات أهمية بالغة لها دور في بناء مستقبل أداء المنظمة وأن الوصف الجيد للمناصب يعد الخطوة الأولى التي تمكن المنظمة من الوصول الى الأداء الصحيح في الوقت المناسب (AKS-Labs).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

وفي سياق الأداء أضاف **D.Ulrich** و **W.Brockbank** (2005) أيضا أن التحديد والفهم الجيد للإستراتيجية يمثل ما يقارب نصف التأثير الكلي للموارد البشرية على أداء المنظمة، وأكد كل من **Huselid** ، **Becker** و **Beatty** (2005) أيضا أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في توجيه أداء إدارة الموارد البشرية وأن أداء إدارة الموارد البشرية مصطلح يجمع بين عناصر ملموسة "إدارة" وغير ملموسة "موارد البشرية" (Iveta, 2012)، وبالتالي من الصعب تحديد وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية لمنظمة ما لأنه يتعلق بمسألة تقدير أثر السياسات والممارسات والاجراءات على الأداء وهو جانب صعب التقدير. وعلى الرغم من هذه الصعوبة حاول العديد من الباحثين قياس هذا الأثر **J.Grshemfeld** و **H.Katz** (1991)، **T.Kochan** و **K.Gobeille** (1983) وتوصلوا الى أن ممارسات الموارد البشرية مرتبطة بالأداء على المستوى التشغيلي وبالاستراتيجية على المستوى الإستراتيجي، أظهرت نتيجة هذا الارتباط جوانب أخرى مبهمة في إطار هذه العلاقة تمت ترجمة هذا الابهام في سؤالين رئيسيين السؤال الرئيسي الأول تم طرحه على المستوى الاستراتيجي فكان: هل يعتمد التأثير المحدد لأي ممارسة معينة من ممارسات الموارد البشرية أو نظام الموارد البشرية على العوامل السياقية مثل الاستراتيجية التنظيمية؟

والسؤال الرئيسي الثاني على المستوى التشغيلي: هل تأثير أي ممارسة للموارد البشرية تعتمد على طبيعة ممارسات الموارد البشرية الأخرى؟

تمت معالجة هذين السؤالين بفكرة "المواءمة" أو التوافق الذي يشير إلى أن تأثيرات ممارسات الموارد البشرية الفردية تعتمد على طبيعة ممارسات الموارد البشرية الأخرى في نظام الموارد البشرية "مواءمة داخلية"، والعوامل السياقية التي تربط أهداف المنظمة بإدارة الموارد البشرية (الاستراتيجية) "مواءمة خارجية" أو ما يطلق عليهما المواءمة الأفقية والعمودية (Baird & Meshoulam, 1988).

واستخدمت العديد من التعريفات لتوضيح مفهوم المواءمة في مجال إدارة الموارد البشرية وكانت أغلبها تشير إلى أن التفاعل الإحصائي بين المتغيرات هو المقصود عادةً وقد قام مؤلفون مثل **M.Huselid** و **J.MacDuffie** (1995) بتضمين اختبارات للتفاعلات الإحصائية في دراساتهم لتقييم فرضيات هذه الفكرة التي أكدت أن المواءمة الاستراتيجية تركز على بعدين هما (Gerhart, 2007, p. 324):

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

1.3.1. المواءمة العمودية: تمثل إمكانية تحقيق الفعالية في أنظمة الموارد البشرية المختلفة اعتمادًا على العوامل السياقية مثل استراتيجية المنظمة أو البيئة على سبيل المثال عدم اليقين والتغيير أي التوافق العمودي بينها، أدت مسألة التوافق العمودي في إدارة الموارد البشرية إلى اعتماد أنظمة العمل العالية HPWS كقاعدة عامة لأن هذه الأنظمة ركزت على المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها إدارة الموارد البشرية عند تطبيق ممارسات تستهدف تطوير كفاءات مواردها البشرية ما ساهم في توسيع النطاق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنها تعتمد بشكل عام على نموذج إستراتيجية M.Porter التنافسية (أي قيادة التكلفة مقابل التمايز) أو نموذج M.Snow المماثل (أي المدافعون مقابل المنقبون) حيث أن كليهما يميز بين القيمة المضافة العالية (التمايز / المنقب) واستراتيجيات القيمة المضافة المنخفضة (قيادة التكلفة / المدافع).

وللوصول إلى التوافق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة للمنظمة يرى كل من R.Schuler و S.Jackson (1987) أنه يجب تحقيق التوافق بين إدارة الموارد البشرية والأبعاد الأخرى لإدارة المنظمة (ولا سيما استراتيجيتها) (Schuler & Jackson, 1987)، يتحقق هذا بواسطة بطاقة الأداء المتوازن نظرا لإثبات دورها في مواءمة السلوك العملي مع الأهداف الإستراتيجية وفقا لمنطق ديناميكي من أعلى إلى أسفل، ومن ثم يجب على كل وحدة تشغيلية تحديد أهدافها الخاصة ضمن هذا الإطار (Errami, 2013).

2.3.1. المواءمة الأفقية: حسب (Graham، Trevor، Gerhart، 1996) تشير إلى فكرة أن استخدام ممارسات الموارد البشرية بصفة فردية لا تؤدي إلى إضافة قيمة لذا تم تعريفها من قبل P.Milgrom و J.Roberts (1992) بأنها: "مجموعة الأنشطة المكاملة بقوة لبعضها البعض، وعند رفع مستويات الأداء في مجموعة فرعية من الأنشطة في المجموعة يؤدي بشكل كبير إلى رفع مستويات الأداء في الأنشطة الأخرى" (Milgrom & Roberts, 1992, p. 109)، بناءً على هذا التعريف فإن المنظمات تتمكن من تحقيق إنتاجية عالية عند استخدام مجموعات من الممارسات بصفة متكاملة، مع إمكانية إجراء بعض التغييرات الهامشية في ممارسة واحدة دون الأخرى يصف هذا التمثيل تأثيرات التفاعل بين سياسات الموارد البشرية في إطار الاستراتيجية وتمثل هذه التفاعلات إحدى المحددات المهمة للإنتاجية لذلك ركز J.MacDuffie (1995) على أهمية دراسة ممارسات الموارد البشرية على شكل "حزم" نظرا للتأثير المتبادل والمتعاقد للممارسات المختلفة" (MacDuffie, 1995, p. 204)، والتي تعكس جزءا من استراتيجية الموارد البشرية بمنطق واحد متوافق ومتطابق.

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

في سياق مماثل يرى E.Appelbaum وآخرون (200) بأن المنظمات التي تتبنى مجموعة متماسكة من ممارسات الموارد البشرية لتعظيم التوافق الأفقي سوف تحظى حتماً بأداء متفوق " (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2001).

وعليه فإن فكرة الموازنة الأفقية مفادها أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً من الممارسات التي يجب أن تكون متوافقة مع بعضها البعض (Géraldine, 2007, p. 32)، مع ضرورة اختبار مدى تحقيق هذا التوافق بواسطة أدوات مختلفة تشكل أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي أبرز تلك الأدوات خاصة لوحة القيادة الاجتماعية لأنها تحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية تهدف إلى تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بغرض اكتشاف وضعية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، لهذا الغرض سوف نتطرق في الجزء الموالي إلى مراقبة التسيير الاجتماعي ولوحة القيادة الاجتماعية، ومؤشرات تقييم سياسة التوظيف اللازمة لتقييمها.

2. تقويم سياسات إدارة الموارد البشرية وفق مبادئ مراقبة التسيير الاجتماعي:

يحتاج مديرو الموارد البشرية بشكل متزايد إلى نظام مراقبة فعال يسمح لهم بإدارة وتقييم سياساتهم المتبعة بشكل أفضل ويزودهم بضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، وكما توضح سابقا أن من بين أهم افتراضات المقاربة النظامية أنه من الضروري على إدارة المنظمة أن تعتمد على تحديد الأهداف، وإدخال المعلومات، ومعالجتها، والتحكم في تنفيذها وتتبع نتائجها، أما تأثيرها فيظهر في شكل «ردود أفعال تصحيحية» أو «ملاحظات» مع الأخذ بعين الاعتبار متغير البيئة بواسطة مختلف أدوات مراقبة التسيير، يشرح هذا ظهور مراقبة التسيير داخل أقسام الموارد البشرية في سياق مراقبة التسيير الاجتماعي التي أثبتت قدرتها في تحسين معرفة التعقيد بطريقة عالمية وديناميكية وتفاعلية على حد سواء (مقاربة نظامية)، فانتقلت من التحكم الإداري بالأشياء والآلات إلى التحكم الإداري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية (مقاربة استراتيجية) والأنشطة اللازمة لتنفيذها (مقاربة عملية) (Varzaru, 2008, p. 3484).

تعد مراقبة التسيير الاجتماعي: «عنصر وامتداد لمراقبة التسيير وهي بمثابة جزء منها» تعنى بالجوانب المتعددة للموارد البشرية داخل المنظمة تغطي جميع البيانات والسياسات الاجتماعية لها مثل التوظيف والحوافز والتدريب ... (MASKINI, 2018, p. 3)، وكشوف المرتبات والعلاقات الاجتماعية وتتحكم فيها وفي تحسينها من خلال تسوية النزاعات والتفاوض وأي نشاط آخر من الأنشطة الاجتماعية.

تسمح مراقبة التسيير الاجتماعي بالمراقبة التشغيلية لأداء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأهداف الاجتماعية المحددة في سياساتها، الذي يتطلب بناء المؤشرات ذات الصلة وإنشاء تقارير نشاط منتظمة من خلال تطوير لوحات القيادة الاجتماعية (MASKINI, 2018, p. 5).

لذلك سوف نتطرق في هذا الجزء مجالا له علاقة قوية بإدارة الموارد البشرية ويخدم تقويم سياساتها بأدوات أساسية تمثل الية لهذا التقويم (MJIDILA, AKHLAFFOU, EL WAZANI, & SOUAF, 2017, p. 2)، وهو على وجه الخصوص مراقبة التسيير الاجتماعي.

1.2. أساسيات في مراقبة التسيير الاجتماعي:

تعود جذور مراقبة التسيير الاجتماعي الى تجارب محاسبة الموارد البشرية التي أجريت في الستينيات لحساب تكاليف الموارد البشرية والتي نتج عنها إنشاء منظمات مراقبي التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية ما مثل بداية لبروز مراقبة التسيير الاجتماعي (ELBAQQALY, 2017, p. 55)، افتتح E.Flamhotz في

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

عام (1973) حركة بحث في مجال مراقبة التسيير الاجتماعي من خلال اقتراح توجيه محاسبة الموارد البشرية نحو ما يسمى أنظمة دعم القرار عن طريق حساب تكلفة استبدال كل منصب (Flamholtz, 1973)، لذلك لم تعد المشكلة في إدارة الموارد البشرية حساب تكاليف الموارد البشرية بل كيفية التحكم في قيمتها حيث توصل **E. Flamholtz** في دراسته أنه من الممكن أن تمثل تكاليف الموارد البشرية 75٪ من التكاليف المسجلة في حسابات التكاليف في محاسبة التكاليف وتعلق هذا أساسا بالانتقال إلى إدارة أكثر نشاطا للموارد البشرية، والتي أصبحت تدريجيا تعنى بمواءمة بسيطة بين النتائج والاجراءات أي ضمان الاتساق الداخلي في إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاقتران بين الإدارة والبيئة حيث البيئة مركزية لصنع القرار والتسيير (Gond & Méric, 2016, p. 5).

فيما بعد كان للأزمة التي سجلتها الإدارة الاجتماعية نتيجة الصعوبات الاقتصادية في المنظمات دور أيضا في ظهور مراقبة التسيير الاجتماعي من ناحية، ومن ناحية أخرى الأسئلة الكثيرة الموجهة لمديري الموارد البشرية حول الأهداف الحقيقية لمهمتهم، إلا أن التطور الكبير لها كان عندما تم فرض أنظمة المراقبة واعداد التقارير سنة (1975) في قانون العمل الفرنسي على جميع المنظمات التي تشغل على الأقل 750 عامل، التي أوجبت البحث عن مجموعة منظمة من المؤشرات الاجتماعية ووضعها موضع التنفيذ (ELBAQQALY, 2017, p. 55)، في الواقع مراقبة التسيير الاجتماعي كانت وليدة الحاجة إلى تواصل أفضل وحوار اجتماعي داخل المنظمة، ومزيذا من الوضوح بشأن أنشطة وتكاليف الموارد البشرية والتوظيف والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية (MASKINI, 2018, p. 3).

في وقت لاحق بين **B. Martory** أحد أهم الباحثين في مجال مراقبة التسيير الاجتماعي ومؤلف العديد من الكتب في هذا المجال، بأنها نظام دعم للإدارة الاجتماعية داخل المنظمة تغطي جميع قضايا الأداء التي تشمل إدارة الموارد البشرية والجوانب النوعية الأساسية لتطوير المنظمة، هدفها تحديد مساهمة إدارة الموارد البشرية من نقطة الأداء ولكن أيضا من نقطة التكلفة، نشأ هذا النظام من الرغبة في المساهمة في إدارة تكاليف الموارد البشرية وبسبب تضخم تكاليف الحصول على الموارد البشرية في المنظمات. وبما أنها نوع وامتداد لمراقبة التسيير فعلى أساس واقع مراقبة التسيير من الممكن تحديد أهداف وممارسات مراقبة التسيير الاجتماعي، توضع هذه الممارسات على مستويين حددهما **B. Martory** كما يلي (Martory, 2015, p. 9):

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- **المستوى الاستراتيجي:** مراقبة التسيير الاجتماعي، في هذا المستوى مرتبطة بالخيارات طويلة المدى التي تتخذها المديريات العامة ومديريات الموارد البشرية فيما يتعلق بهياكل التوظيف والمكافآت، وتنمية المهارات، وزيادة التكاليف الاجتماعية، ولكنها أيضا تحدد عمليات مراقبة التسيير الاجتماعي أي هيكل تشغيل النظام وعمله؛

- **المستوى العملي:** مراقبة التسيير الاجتماعي في هذا المستوى هو النظام الذي يشجع كل مدير على إدارة عوامل النجاح الرئيسية في الاتجاه الذي تتطلبه الاستراتيجية، مما يسمح له بمقارنة مسار عمله بأهداف الخطة قصيرة المدى وتحديد التسبب في أي تناقضات من أجل استنتاج طبيعة الإجراءات التي سيتم تنفيذها، يتعلق الأمر في المقام الأول بإنشاء ومراقبة ميزانيات تكاليف الموارد البشرية ولكن أيضا الإدارة اللامركزية للأجور وتدفقات الموارد البشرية وتعديل المهارات المطلوبة للوظائف، أي التنفيذ ووضع ومراقبة لوحات القيادة اللامركزية لمراقبة التسيير الاجتماعي.

بعدها أشار **B.Martory (2003)**، أن مراقبة التسيير الاجتماعي هي الإدارة السوسيو-اقتصادية "socio-économique" للمنظمة، تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية هي: نظم المعلومات السوسيو-اقتصادية، ومنطق القيادة السوسيو-اقتصادية، والاندماج في أنظمة المراقبة المعقدة لمجموع المعايير الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية، هنا مرة أخرى تظهر الروابط في مراقبة التسيير الاجتماعي بالإضافة إلى تلك التي تم تشكيلها من مراقبة التسيير بمفهوم القيادة الاجتماعية الذي يفهم على أنه توجيه وتأثير نحو مسار معين حيث تتلخص القيادة الاجتماعية فيما يلي (لقواق و حمود، 2020):

- تحديد الأهداف الاجتماعية أو السوسيو-اقتصادية المراد الوصول إليها في المدى القصير (شهر) أو المدى البعيد (سنة فأكثر)؛

- تعديل الانحرافات المسجلة أثناء التنفيذ، وتحديد الأهداف الجديدة المرجوة تدريجيا.

1.1.2. مراقبة التسيير الاجتماعي: الإدارة السوسيو-اقتصادية في المنظمة:

ان أحد أهم المحاور التي تدور حولها مراقبة التسيير الاجتماعي هي مراقبة التسيير السوسيو-اقتصادية لكونها تعالج بصفة أساسية التكاليف الخفية التي تمثل النتيجة الاقتصادية للاختلالات الوظيفية (Savall & Zardet, 2001)،

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

2.1.2. أبعاد مراقبة التسيير: تقوم مراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية على ثلاثة أبعاد أساسية تميزها وهي (Cappelletti & Levieux, 2010, p. 3):

- بعد سياسي لتعزيز التزام إدارة المنظمة بالقرارات الاستراتيجية،
- بعد لوجستيكي متعلق بالوسائل لتجسيد مراقبة التسيير من خلال أدواتها المختلفة،
- بعد عملي لدعم حل المشكلات، وفيما يلي سنقوم بشرح مفصل لهذه الأبعاد.

1.2.1.2. البعد السياسي لمراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية: يهدف هذا البعد إلى تحفيز القرارات الاستراتيجية والسياسية لإدارة المنظمة فيما يتعلق بمراقبة التسيير والتفاوض على أهدافها عن طريق تنظيم اجتماعات دورية تضم ممثلين عن إدارة المنظمة ومراقبي التسيير، وبمساعدة اثنين إلى ثلاثة من المديرين الرئيسيين مثل مدير الموارد البشرية والمدير المالي، تعطي القرارات الناتجة عن هذه الاجتماعات أهمية لاستخدام أدوات مراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية وإطار للإجراءات المنفذة لتقليل الاختلالات والتكاليف التي تولدها، كما تحدد اختصاصات مراقبي التسيير ويتدخل ممثلو الإدارة لمساعدة مراقب التسيير في التنفيذ إذا لزم الأمر.

2.2.1.2. البعد اللوجستيكي لمراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية: يتعلق هذا البعد بأدوات مراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية التي تعتمد عليها المنظمة والتي يتم استخدامها من قبل جميع مديري أقسام المنظمة يتم تحديد وتوضيح عمل هذه الأدوات أثناء جلسات تدريبية يرأسها مراقب التسيير تتلخص هذه الأدوات عادةً في: إدارة الوقت، وشبكة المكافآت، وخطة العمل الإستراتيجية الداخلية والخارجية، وخطة العمل ذات الأولوية، وعقد النشاط القابل للتفاوض بشكل دوري، ولوحة القيادة بأنواعها الاقتصادية والاجتماعية، التي تحتوي على مؤشرات توضيحية لقياس أداء كل استراتيجية، سياسة، ممارسة داخل كل إدارة في المنظمة وهو السبب الذي جعلنا نعتد عليها في دراستنا هذه لتقويم سياسة التوظيف كونها تعطي صورة توضيحية لمركز أو مراكز الخلل في هذه السياسة داخل المنظمة وبعدها إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3.2.1.2. البعد العملي لمراقبة التسيير السوسيو- اقتصادية: يمنح هذا البعد لمراقبة التسيير ديناميكية لحل المشكلات، ويتكون من مرحلتين التاليتين: مرحلة التشخيص الاجتماعي والاقتصادي للاختلالات والتكاليف الخفية، ومرحلة تنفيذ حلول التحسين وتقييمها وهي كالآتي:

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- مرحلة التشخيص الاجتماعي والاقتصادي (تشخيص الاختلالات والتكاليف الخفية): يركز التشخيص الاجتماعي والاقتصادي على الاختلالات الوظيفية التي تمثل الفجوة بين الأداء المطلوب للمهام والوظائف والتي تمت ملاحظتها بالفعل، وتعتبر الاختلالات الوظيفية على حقيقة مزدوجة تتمثل في التدهور في الأداء الاجتماعي وهو مصدر لعدم الرضا، والاستياء، وعدم الراحة، ومؤشر على نقص في الفعالية والكفاءة (Savall & Zardet, 2001, p. 20)، يتم إجراء التشخيص بواسطة مراقب التسيير الذي يعمل فيما بعد مع مجموعة من المسؤولين عن تحديد حلول التحسين، يتم تشخيص الاختلالات الوظيفية بواسطة مقياسين: مقياس نوعي، مقياس مالي.

➤ **التشخيص وفق المقياس النوعي** يتم تحديد الخلل الوظيفي خلال المقابلات مع المديرين وما لا يقل عن 30% من الموارد البشرية في الوظيفة أو القسم التي تم تشخيص الخلل فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المجالات الرئيسية التي تشكل المتغيرات التوضيحية لسير العمل:

- التنفيذ الاستراتيجي (أهمية الاستراتيجية، جودة تنفيذ الاستراتيجية، إلخ)؛
- ظروف العمل (المباني، مناخ العمل، المعدات، إلخ)؛
- تنظيم العمل (توزيع المهام والوظائف، القواعد والإجراءات، الهيكل التنظيمي، الغيابات، إلخ)؛
- الاتصال - التنسيق - التشاور (اليات الاتصال ونقل المعلومات، إلخ)؛
- إدارة الوقت (تخطيط الأنشطة وبرمجتها، تقسيم الأعمال حسب درجة الاستعجال، وإدارة المواعيد، وما إلى ذلك)؛
- التدريب المتكامل (جودة التدريب، إدارة المهارات، إلخ).

➤ **التشخيص وفق المقياس المالي:** التشخيص وفق المقياس المالي يعتمد على حساب التكاليف الخفية (coûts cachés)، وهي النتائج الاقتصادية للاختلالات الوظيفية لأنها تؤدي إلى استهلاك الموارد أو ضياع الفرص الاقتصادية للمنظمة (Savall & Zardet, 2001, p. 20)، والشكل أدناه يعد نموذجاً عاماً لها، ولحسابها يتم إجراء مقابلات جديدة تكون في هذه المرة كمية في شكل مالي، تتكون هذه المقابلات أولاً من تحديد سبب الاختلالات باستخدام خمسة مؤشرات:

- الغيابات؛

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- حوادث العمل؛
- دوران العمل؛
- عيوب الجودة؛
- فجوات مباشرة في الإنتاجية (بالنسبة للكفاءة والفعالية).

الجدول رقم (6): نموذج عام لحساب التكاليف الخفية

المخاطر	عدم إنشاء بدائل المحتملة	عدم الإنتاج Non productions	الاستهلاك الإضافي	ساعات العمل الإضافية	أجور إضافية	
						الغيابات
						حوادث العمل
						دوران العمل
						عيوب الجودة
						فجوات مباشرة في الإنتاجية

المصدر: (Cappelletti & Levieux, 2010, p. 5)

ثم يتم تقييم التكاليف الخفية من خلال التكاليف الناتجة عن الاختلالات التي تسمى "الإجراءات التنظيمية"، ويتم هذا التقييم باستخدام ست مكونات:

- كمية السلع والخدمات المستهلكة بشكل متزايد؛
- الأجور الإضافية التي تصرف عند تنفيذ نشاط من قبل موارد بشرية تشغل مناصب عالية رغم إمكانية تنفيذ ذلك النشاط من قبل موارد بشرية ذات أجر

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

أقل وفي منصب أقل، أو عندما يتم دفع الأجور للموارد البشرية الغائبة بدون مبرر؛

- العمل الإضافي الذي يتوافق مع الأنشطة التنظيمية التي تستغرق وقتا إضافيا؛
- الأنشطة غير المنجزة التي تحدث في حالة غياب أو التوقف عن العمل؛
- عدم إنشاء البدائل المحتملة التي تتوافق مع اللوائح المستقبلية في حالة مواجهة خطر معين.

بمجرد إجراء التشخيص سواء النوعي أو الكمي أو معا يتم عرض نتائج التشخيص السوسيو - اقتصادي من قبل مراقب التسيير على المسؤول المباشر في القسم الذي حدث فيه الخلل من أجل التحقق من صحة الاختلالات الوظيفية والتكاليف الخفية بالإجماع، هذه الخطوة حاسمة في تنفيذ مراقبة التسيير السوسيو - اقتصادية حيث أن رفض تطبيق إجراءات مراقبة التسيير غالبا ما تنتج من الخلاف حول تشخيص حالة التسيير، فعرض التشخيص هو فرصة للنقاش حول الاختلالات الوظيفية من خلال توضيحات مراقب التسيير (Cappelletti L. , 2006).

- **مرحلة تنفيذ حلول التحسين وتقييمها:** فور التحقق من صحة التشخيص يتم اعتماده كمنصة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي من أجل إيجاد حلول لتقليل الاختلالات الوظيفية المحددة يقود هذه المرحلة مدير وهو عموما المدير الهرمي للوظيفة التي تم تشخيص الاختلال فيها بمساعدة مراقب التسيير، ومن الناحية التقنية يتم تقسيم هذه المهام على هيئتين: مجموعة مراقبة،
➤ مجموعة تنفيذ: تقترح الحلول وتدرس عواقبها الاجتماعية والاقتصادية؛
➤ مجموعة مراقبة: تحافظ على مواكبة التقدم المحرز في عمل مجموعة التنفيذ وتضمن أن الحلول متوافقة مع استراتيجية المنظمة.

وبمجرد التنفيذ يتم تقييم الحلول بواسطة مراقب التسيير لقياس الانخفاض في الاختلالات والتكاليف الخفية، هذا التقييم ضروري لأنه يؤكد أو ينفي أهمية الحلول وقدرة مراقبة التسيير على خلق القيمة.

عند التمعن فيما سبق نجد أن دور مراقبة التسيير الاجتماعي يتمثل في ترشيد التكاليف الاجتماعية، تحليل الانحرافات وتفسيرها وإعداد التقارير، وكل هذه الأدوار تصب نحو هدف شامل ألا وهو القيادة، وينتج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الأخرى يمكن حصرها في (Gérald):

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- الإبلاغ أي تتبع البيانات الاجتماعية، وكذا قياس نتائج السياسات الاجتماعية؛
- التشخيص يقصد به كشف الاختلالات عند تنفيذ السياسات وتحديد أسباب تلك الاختلالات؛
- التنبؤ تقوم بتنبه مديري الموارد البشرية إلى مختلف أوجه القصور والاختلالات، كما تحاول توقع التغييرات في مختلف أجزاء النظام؛
- الإدارة تعنى بتحسين الإدارة الاجتماعية، وتوجيه السلوكيات بما يتماشى مع سياسات إدارة الموارد البشرية.

اذن نستنتج أن مراقبة التسيير الاجتماعي ارتبطت بالمقاربة الاجتماعية والاقتصادية المبنية حول أعمال العديد من الباحثين من بينهم نجد H.Savall (1987، 1992، 2008)، هذا الارتباط جاء أساسا للبحث عن الاختلالات التي هي في حد ذاتها مصدر تكاليف خفية معروف، أثار H.Savall دراسات عديدة أرسى من خلالها أسس العلاقة بين الهيكل والسلوك وبين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في هذا الصدد فان مراقبة التسيير الاجتماعي تهدف إلى إعادة التوازن في العلاقة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي (Cappelletti L., 2006)، كونها توفر نظرة عامة حول المشكلات المتكررة في جميع أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية بهدف المساهمة في التطوير الدائم لإدارة الموارد البشرية في نسبة (الأداء/ التكلفة)، وتقدم رؤية إيجابية لتأثير توظيف استراتيجيتها وجعلها مفهومة وقابلة للقراءة ومشاركة من قبل الجميع، من خلال المساعدة التوجيهية الاجتماعية والاقتصادية (ELBAQQALY, 2017, p. 56).

وعليه يمكن أن نقول ان مراقبة التسيير الاجتماعي هي الإدارة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة، وبعبارة أخرى هي إدارة مرتبطة بالجانب الاجتماعي الذي يتعلق بالموارد البشرية والجانب الاقتصادي الذي يهتم المساهمين والمراقبين...، إنها أحد مكونات مراقبة التسيير ونوع من امتداد الإدارة الكلاسيكية، تهدف الى قياس مساهمة الموارد البشرية في الأداء (MJIDILA, AKHLAFFOU, EL WAZANI, & SOUAF, 2017, p. 7).

من جهة أخرى يمكن القول أيضا إن مراقبة التسيير الاجتماعي عبارة عن نظام لتنظيم السلوك البشري في ممارسته لمهنته وبشكل أكثر تحديدا عندما يتم تنفيذ هذه المهمة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة (Fabre.P, Sabine, & et all, 2008, p. 8)، فالهدف من هذا النظام هنا هو توجيه الإدارة والتأكد من أن المتابعة الاستراتيجية والمتابعة التشغيلية للأنشطة متسقة بشكل يحسن المعرفة حول تعقيد بيئة العمل بطريقة ديناميكية وتفاعلية ويشجع كل مدير الموارد البشرية على إدارة عوامل النجاح الرئيسية في الاتجاه الذي

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

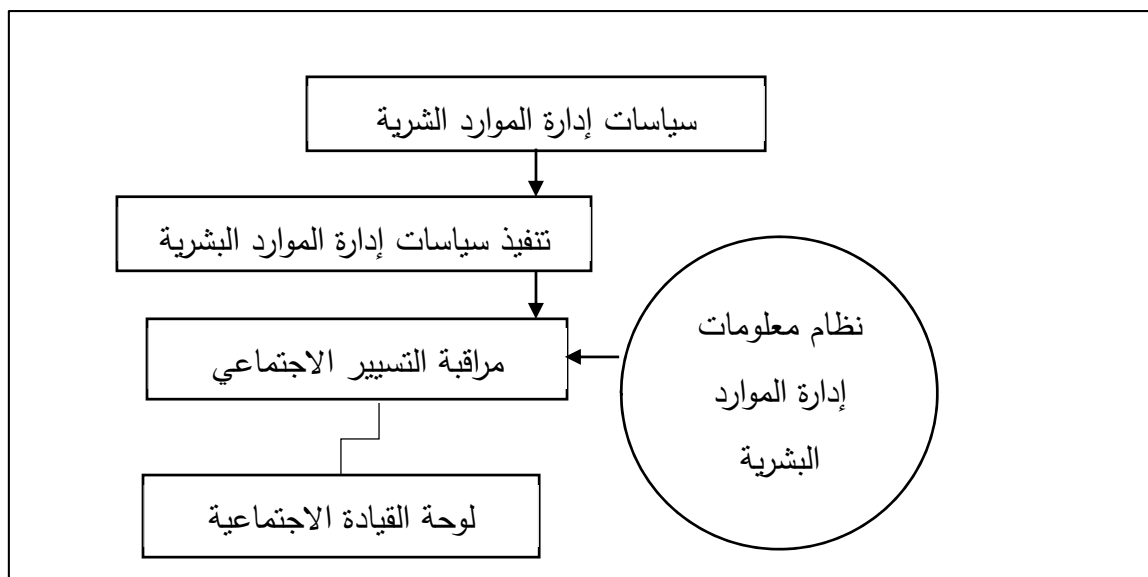
تتطلبه الاستراتيجية، والعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتأكد أن استراتيجية الموارد البشرية تدعم استراتيجية المنظمة.

كما تمكنه من مقارنة تقدم عمله بأهداف الخطة قصيرة الأجل وتحديد سبب التناقضات، من أجل استنتاج طبيعة الإجراءات التصحيحية التي سيتم تنفيذها أي فهم وتحليل أجزاء النظام واقتراح تحسينات في ممارسة الإدارة مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة كونه ملزماً بتقليل الاختلالات، كما أنه يساعد المديرين على بناء الأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل تحديد نظام الأجور وإيجاد التوازن بين المساهمة والأجور وتحسين تكاليف الموارد البشرية.

تطورت مراقبة التسيير الاجتماعي بقوة داخل المنظمات كنظام تحكم كامل ينطلق من المراقبة الدائمة بهدف القيادة الاجتماعية وقياس الأداء، فتسمح تلك القيادة الاجتماعية لمدير الموارد البشرية بالمتابعة بشكل مستقل وبانتظام وفقاً لتردد يتناسب ببيانات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتشغيلية لصنع القرار.

هذا ما يؤكد ضرورة ضمان تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعتمدة والوسائل المطبقة في الميدان، ويجب ألا تقتصر على إعطاء أرقام في لوحة القيادة بل يجب عليها بناء لوحة القيادة وتكييفها باستمرار مع السياسات (ELBAQQALY, 2017, p. 59.60)، فتحدد أهميتها ومكانتها بشكل أكثر دقة في سياسات إدارة الموارد البشرية لكونها تشرف على جميع أنشطتها ومراقبتها وتحسينها مثل التوظيف والتدريب والأجور وكذلك علاقات العمل من خلال تسوية النزاعات والتفاوض، كذلك مساعدة الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار في المنظمة تحديد مخاطر انخفاض مستوى الأداء، ومصادر رفع الأداء إلى المستوى المتوقع من خلال تحديد العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى ذلك، كذلك تحديد أدوات حل المشكلات (BOUIN & SIMON, 2004, p. 17). والشكل الموالي يوضح كل ما تم التطرق له

الشكل رقم (12): مراقبة التسيير الاجتماعي



المصدر: (Taïeb, 2016, p. 130)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

2.2. تقويم سياسة التوظيف: بالاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية

كل منظمة تبرر وجودها من خلال تحقيق أهدافها وعلى أساس تلك الأهداف يمكننا تقويم نشاط اداراتها الذي دائما هو عرضة للخطأ، وبالتالي فإن من الضروري منع هذه الأخطاء قبل حدوثها أو اكتشافها في الوقت المناسب بواسطة آليات وأدوات، هنا تأتي مهمة مراقبة التسيير الاجتماعي التي توضح أنها تتمثل في ضمان تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية في نقطة الوسائل المستخدمة لتحقيقها حيث السياسة أول هذه الوسائل، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية تقويم نتائج سياستها باستمرار، ومن بين أدوات التقويم في مراقبة التسيير الاجتماعي نجد لوحة القيادة الاجتماعية، التي تسمح بالوقوف على كل سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية بهدف تقويمها، أي معرفة أسباب القصور في تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (بوحيد ، 2014/2015)، وبالتالي تسمح بقيادة أنشطتها.

وكما هو معروف لا يوجد تقويم بدون تقييم، لذا يحتل التقييم مكانا رئيسيا في إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد نتائج العديد من السياسات والممارسات فيها ويمثل الركيزة الأساسية لمعرفة مواطن القصور، يتم ذلك بواسطة مجموعة من الأدوات ولعل أهمها لوحة القيادة الاجتماعية تكتسب هاته الأهمية من المؤشرات المختلفة النوعية والكمية المتباينة التي تحتويها، وأيضا لأن هذه المؤشرات تبنى حسب احتياجات صانع القرار لتمكنه من التنبؤ ودراسة تطور أوضاع إدارة الموارد البشرية، ومراقبة تنفيذ سياساتها من خلال تقييم أداء هذه الادارة بغية تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

ولتقويم سياسة التوظيف لابد من استخدام أدوات تعتمد بشكل أكبر على مؤشرات نوعية كون هذه السياسة تصنف ضمن المجال الاجتماعي، وعليه سوف نعتد على أدوات المقاربة الاجتماعية وبشكل أكثر دقة على لوحة القيادة الاجتماعية لما لها من أهمية ومميزات تخدم الموضوع في جانبه " تقويم سياسة التوظيف" من جهة؛ ومن جهة أخرى لكونها تدخل ضمن حلقة التطوير المستمر " لأداء إدارة الموارد البشرية".

1.2.2. ماهية لوحة القيادة الاجتماعية:

ظهرت لوحة القيادة مبدئيا بسبب كبر حجم المنظمات ما استدعى أدوات لمتابعة أداء الفروع والتحكم فيها، في بدايتها كانت أداة في يد الإدارة العليا تسمح بمنح نظرة سريعة على أنشطة المنظمة وبيئة عملها وحتى 1980 كانت تعتبر فقط وسيلة لاتخاذ القرار، مع تعقد المحيط وزيادة المنافسة وتغيير معايير قياس الأداء وجدت هاته الأداة أهميتها لمواجهة عيوب نظام مراقبة التسيير التقليدية، فأصبحت أداة للقيادة والحوار الاستراتيجي توفر التناسق بين مختلف المستويات التنظيمية (بايموت و دبي ، 2016، صفحة 380).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

بعد تطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها وتمكنها من إثبات دورها في نجاح المنظمة على المدى الطويل، فرض هذا على إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مختلف المسؤولين وضع سياسات ملائمة لتوظيف الموارد البشرية وكيفية إدارتها، ما استدعى أدوات قياس ملائمة لمتابعة نجاح تلك السياسات (بايموت و دبي ، 2016، صفحة 377).

من بين العديد من الأدوات التي تم استخدامها عبر الزمن نجد أحدثها لوحات القيادة الاجتماعية، وهي لوحات قيادة تختص بإدارة الموارد البشرية تعمل على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف سياسات إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، كذلك تهدف الى وضع الموارد البشرية تحت المجهر لتحفيزها من أجل خلق القيمة، دون أن ننسى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامها الكبير بالمخاطر الاجتماعية، ومعناه قياس المخاطر الناتجة عن الاختلالات في التطبيق الجيد لممارسات إدارة البشرية والذي ينعكس في اختيار نوع العمليات اللازمة لتنفيذ تلك الممارسة التي بدورها تعيق تطوير هاته الإدارة، لأن لوحات القيادة الاجتماعية تمكن إدارة الموارد البشرية من التنبؤ والتقييم لأخذ القرارات والإجراءات التصحيحية وكذا تنظيم الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، كما أنها تشجع الاستعمال المرن والملائم لاحتياجات المستعملين والمستفيدين وبإجراء تحليل معمق مع الأهداف المحققة (بايموت و دبي ، 2016، صفحة 383).

في هذا المجال يعرف **J.Taib** لوحات القيادة الاجتماعية أنها: «مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور الموارد البشرية، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو الكفاءات والإنتاجية وفحص جودة المناخ الاجتماعي» (Taieb, 2000, p. 4)، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، وبالإضافة الى اهتمامها بالبيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف تهتم بجودة العمليات ودورها في تلبية الاحتياجات التشغيلية، وأبعد من ذلك قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة.

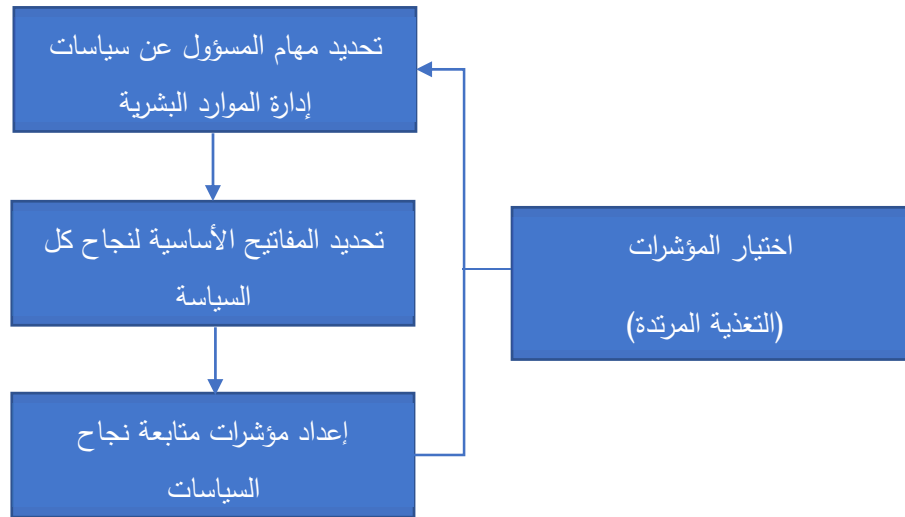
بناءً على ما سبق يمكن القول بأن لوحة القيادة الاجتماعية تحوي مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية، منحنيات، جداول، حيث توضع تحت تصرف المسؤولين لتسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء إدارة الموارد البشرية، وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها، كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة (بوحديد وعائشي، 2015، صفحة 211).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

2.2.2. معايير ومبادئ اختيار مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية:

من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف المنتظرة من سياسات إدارة الموارد البشرية تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من مؤشرات تبنى في لوحة القيادة الاجتماعية والتي يتم بناؤها بالاعتماد على المعلومات المتوفرة داخل المنظمة وخارجها لقياس نسبة نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية، هذه المؤشرات هي التي تسمح باستباق اتخاذ القرار ومراقبة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية فلابد أن تعطي نظرة مركزة سهلة وواضحة على وضعية معينة تبنى على أساسها لوحة القيادة الاجتماعية، التي تبنى وفق مجموعة من المراحل التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): مراحل بناء لوحة القيادة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن تحديد مهام المسؤول عن كل سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية تمثل أولى مراحل بناء لوحة القيادة الاجتماعية، بعد ذلك يتم تحدد المفاتيح الأساسية لنجاح أداء كل سياسة، بعدها يتم إعداد مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمتابعة وتفعيل العوامل الأساسية لنجاح السياسة، كما يتم تحديد الفترات التي لابد ان يتم اعداد هذه المؤشرات فيها وتوفيرها لكل مسؤول، ثم يتم اختيار الطريقة الأمثل لعرض المؤشرات وهذا بمشاركة المسؤولين المستعملين لهذه المؤشرات، بعدها مباشرة تأتي مرحلة الاختبار من قبل المستعملين وهذا أثناء إعدادهم التقارير الدورية (مرحلة التغذية العكسية) (Gérald، 2006).

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

وتجدر الإشارة أنه لا توجد نظريات أو قواعد عامة لاختيار المؤشرات الاجتماعية، وكما هو معروف فإن صعوبة التقييم تكمن أساساً في مسألة تحديد معايير التقييم (وتعريفها الدقيق أو الواسع) وقبولها من قبل الأطراف المعنية، فالتقييم يفترض تحديد مجموعة من المقاييس المشتركة بين الجهات الفاعلة (MORENO, 2008, p. 29)، لذا لابد من ضبط الأهداف التي تريد إدارة الموارد البشرية الوصول إليها بدقة من مختلف سياساتها، المسؤول في هذه الحالة لا يكفي باختيار واحد، بل يقوم باختيارين الأول يتعلق باختيار المتغيرات التابعة لبعضها وتبيين المؤشرات اللازمة، بعد ذلك يتم اختيار المؤشرات لإعداد لوحة القيادة الاجتماعية، ويكون الاختيار إما:

- **كمي** لابد من تحديد عدد من المؤشرات ذات أكبر أهمية؛
- **كيفي** لا يحتفظ إلا بالمؤشرات التي توضح الأهداف المتبعة والمراد الوصول إليها. وتتجمع هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية في فئات، وتؤدي إلى تحسين النشاطات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهذه الفئات هي (Gérald, 2006):
- **مؤشرات متعلقة بالعناصر الاقتصادية والمالية:** مثل إنتاجية الموارد البشرية، متوسط تكلفة المورد البشري الواحد، إنتاجية الأجر من القيمة المضافة.
- **مؤشرات تسيير هيكلية المنظمة** نسبة الفنيين والإطارات إلى إجمالي الموارد البشرية، هرم العمر؛
- **مؤشرات التوظيف:** مؤشرات عن آجال التوظيف، الاختيار، نوعية وتكلفة التوظيف؛
- **مؤشرات قيادة التكوين:** نصيب المورد البشري الواحد من نفقات التكوين، تطور عدد المتدربين، نسبة موازنة التكوين من الكتلة الاجرية؛
- **مؤشرات قيادة الكتلة الاجرية:** مراقبة سياسة الأجور (العدالة الداخلية، التنافسية الخارجية، التوازن المالي)، مراقبة الكتلة الاجرية (تطور الكتلة الاجرية)، مراقبة نظام الأجور (الجانب الفني لتسيير الأجور؛
- **مؤشرات الرضا الوظيفي:** والمتمثلة في مؤشرات دوران العمل، مؤشرات الغياب، مؤشرات حوادث العمل، مؤشرات النزاعات والاضطراب الاجتماعي (لقواق و حمود، 2020).

3.2.2. مؤشرات تقويم سياسة التوظيف: اعتمادا على لوحة القيادة الاجتماعية

توضح فيما سبق أن أهداف سياسة التوظيف تختلف من منظمة إلى أخرى ويرجع هذا الاختلاف أساسا إلى الاختلاف بين المنظمات في حد ذاتها من حيث (نوع النشاط، الحجم، طبيعة الأهداف الإستراتيجية... الخ)، إلا أنه مهما كان نوع الاختلاف فهي بشكل عام تصب في هدفين رئيسيين وهما جذب نوعية جيدة وكافية من المترشحين لوظيفة معينة داخل المنظمة مع مراعاة التكاليف المخصصة لذلك، وعليه من الضروري فحص كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من بلوغها لهدفين الهدفين. في هذا الإطار فهمت المنظمات الناجحة جيدا أنه لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياس قيمته، ولقياس مدى بلوغ سياسة التوظيف للأهداف المحددة لابد من قياس أدائها وهذا يحتاج إلى نظام تقويم فعال (بوحديد و عايشي ، 2015 ، ص 204)، فهو الوسيلة التي بواسطتها يتم تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف سياساتها والكشف عن مواطن القوة والضعف فيها واستعمال تلك النتائج في التوجيه، فالتقويم ليس غايته إصدار الحكم فقط أي أنه لا يتوقف عند التقييم، بل يتعدى إلى إعطاء الحلول لمعالجة نقاط الضعف على وجه الخصوص (هند عبد الأمير ، 2013)، وترشيد السياسات عن طريق الربط بين التكلفة والعائد (Gjertsen, s.d.)، ويترجم هذا بوضع مؤشرات اجتماعية خاصة بسياسة التوظيف في شكل لوحات القيادة الاجتماعية (بايموت و دبي ، 2016، صفحة 378).

وعليه يستشهد J.Le Louarn و T.Wils (2001) بعنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، من ناحية لابد من قياس الكفاءة (الطريقة التي تم بها تنفيذها)، ومن ناحية أخرى قياس الفعالية (النتائج التي قدمها) (Le louarn & Thierry, 2001, p. 264)، حيث تعبر الكفاءة عن كيفية إجراء السياسة، والفعالية النتيجة المتوصل إليها من هذه السياسة، إذن فالكفاءة والفعالية هي عناصر التقويم لسياسة التوظيف التي تركز عليها مؤشرات التوظيف في لوحة القيادة الاجتماعية وتدور حول محورين (الاستراتيجي، العملي) وفي ما يلي عرض لهذه المؤشرات:

1.3.2.2. المؤشرات الاستراتيجية لتقويم سياسة التوظيف:

يبحث العديد من مديري الموارد البشرية أو المسؤولين عن إعداد لوحة القيادة الاجتماعية عن قائمة المؤشرات المثالية ويتطلعون إلى خارج المنظمة للعثور عليها، إلا أنه في الواقع لا توجد قائمة مؤشرات تم تكييفها ومحددة مسبقا، لأن المؤشر يجب أن يلبي هدفا محددا وخصوصا بكل منظمة (MASKINI, 2018, p. 12)، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تختار وتشكل مؤشراتها وفقا لأهدافها ومجالاتها الإستراتيجية.

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

كما يجب أن يتيح تحليل المؤشر قياس التقدم المحرز نحو الهدف، ودمج وظيفة التوجيه وليس الحصول على النتائج فقط، هذا ما عبر عليه H.Bouquin (2011) في وصفه للوحة القيادة: " بأنها مجموعة من المؤشرات القليلة (خمسة إلى عشرة) مصممة لتمكين المديرين من التعرف على حالة وتطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر عليهم عبر الأفق بما يتفق مع وظائفهم" (Bouquin, 2011). لذا فإن المؤشرات الاستراتيجية لتقويم سياسة التوظيف، تحتوي على عنصري الكفاءة والفعالية ويتم قياسهما كما يلي:

1.1.3.2.2. قياس كفاءة سياسة التوظيف: تحقيق الكفاءة يتمثل في توفير أفراد يحملون الموارد المطلوبة واللازمة لأداء مهام الوظيفة الشاغرة، وتقاس كفاءة سياسة التوظيف بمدى تطور الموارد البشرية الجديدة وبقائهم ورضاهم عن عملهم بعد سنة من تاريخ تعيينهم، ولحساب هذا المؤشر لابد أولاً من حساب النسب المكونة له وتحسب كالآتي (حمدي، 2009، صفحة 6):

- **مستوى كفاءة الموارد البشرية =** تقييم كفاءة كل الموارد البشرية الجديدة بعد سنة من العمل بمنحها درجة من السلم مثلاً 5/4 أو نسبة مئوية
 - **نسبة بقاء الموارد البشرية الجديدة =** عدد الموارد البشرية الجديدة الباقية في المنظمة بعد سنة ÷ العدد الكلي للموارد البشرية الجديدة قبل سنة
 - **نسبة التطور في المسار الوظيفي =** عدد الموارد البشرية الجديدة الخاضعة للترقية بعد سنة من تعيينهم ÷ العدد الكلي للموارد البشرية الجديدة قبل سنة
- ومنه يحسب مؤشر كفاءة سياسة التوظيف كالتالي:

- **مؤشر كفاءة سياسة التوظيف =** (مستوى كفاءة الموارد البشرية + نسبة بقاء الموارد البشرية الجديدة ÷ + نسبة التطور) ÷ عدد المؤشرات المستعملة.

كما يمكن قياس كفاءة التوظيف باعتماد المؤشرات التالية:

- عدد الاتصالات أو طلبات العمل التي انتهت بانتقاء مترشحيها لعملية الاختيار؛
- عدد المترشحين لعملية الاختيار الذين تم تعيينهم؛
- عدد الموارد البشرية الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تعيينهم أو قرروا الذهاب مع تحليل الأسباب.

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

2.1.3.2.2. قياس فعالية سياسة التوظيف: سياسة التوظيف الفعالة هي السياسة القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، في نهاية سياسة عادلة ومعروفة للجميع يحددها مديرو الموارد البشرية وفي غضون المواعيد المحددة، مع عدم إعاقة سير عمل المنظمة (Annie , Deleplace, Le Flécher, Meimon, & Trosa, 2008, p. 42)، معنى هذا أن الشفافية والعدالة هما العنصران الرئيسيان لقياس فعالية سياسة التوظيف.

- **سياسة توظيف قائمة على المساواة (الشفافية):** إن تحديد مؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم ما إذا كانت سياسة التوظيف قائمة على مبادئ معروفة للجميع عملية معقدة، يمكن قياسها بمعرفة وقبول الأهداف من قبل الموارد البشرية داخل المنظمة غير أنها لا تعطي نتيجة دقيقة في أغلب الأحيان، من أجل ذلك تعتمد أغلب إدارات الموارد البشرية على قياس مجموعة من العناصر في مراحل مختلفة من مراحل التوظيف من بينها (ANDRE, BENFARES, & autres, 2011, p. 12):

➤ **نسبة العروض المنشورة على المواقع المتخصصة = (عدد العروض المنشورة على مواقع متخصصة * ÷ جميع العروض خلال فترة الاعلان) × 100**

➤ **نسبة العروض المنشورة داخليا = (عدد العروض المنشورة داخليا * ÷ جميع العروض خلال فترة الاعلان) × 100**

- **سياسة توظيف قائمة على العدالة:** تظل مسألة العدالة أو ضمان خضوع جميع المترشحين لنفس القواعد شاغلا دائما لإدارة الموارد البشرية والتي هي أحد متطلباتها، وهو ما يشرح على وجه الخصوص سبب تناول الكثير من المناقشات بانتظام لمسألة "موضوعية الحكم"، لا سيما فيما يتعلق بسياسة التوظيف، لذلك تقاس العدالة في أغلب الأحيان بالمؤشرات التالية:

➤ **نسبة الذكور / الإناث الذين تم اختيارهم من بين المترشحين = (عدد الرجال / النساء من المترشحين * ÷ جميع الطلبات خلال المدة المحددة) × 100**

➤ **نسبة المترشحين الذين تمت مقابلتهم من مجموع المترشحين = (عدد المترشحين الذين تمت مقابلتهم * ÷ عدد المترشحين) × 100**

*حساب الشواغر في المناصب الدائمة

المتغيرات: تكون حسب القطاع، الفئة الهرمية، الإدارة، الخدمة، حتى حسب المهنة.

المدة: سنوية

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

ان هذه المؤشرات تمثل أحد مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية الخاصة بسياسة التوظيف، لكنها وحدها لا تملك أي دلالة إذا لم يحكم عليها مدير الموارد البشرية استنادا الى هدف معين مع الأخذ بعين الاعتبار عند تحليل النتائج العوامل التي ليست تحت رقابة أو تحكم سياسة التوظيف: ظروف العمل، فرص الترقية ... الخ.

كما يجب مقارنة هذا المؤشرات أو أحد المؤشرات المكونة لها مع نتائج أشهر أو سنوات سابقة، أو على أساس مصادر الاستقطاب لاكتشاف مصدر نقاط القوة أو نقاط الضعف مثلا: أيهم يوفر موارد بشرية ذوي كفاءة عالية؟ هل الإعلان أم الجامعات أم الوكالات؟

2.3.2.2. المؤشرات العملية لتقويم سياسة التوظيف:

تعتمد المؤشرات العملية في القياس أيضا على عنصري الكفاءة والفعالية في كل مراحل التوظيف، حيث تقاس الكفاءة هنا من خلال المدة والتكلفة، يقصد بالمدة الوقت اللازم للحصول على الموارد البشرية، والتكلفة بمصاريف الحصول على الموارد البشرية، وتشمل التكاليف المباشرة والتكاليف الإدارية ومكافآت مسؤولي التوظيف، أما الفعالية فتقاس بعدد الموارد البشرية اللذين تم الحصول عليهم بواسطة مصادر التوظيف، ونوعية الموارد البشرية أي ملائمة الموارد البشرية فيما يتعلق بالمهارات المحددة (Le louarn & Thierry, 2001).

ويمكن استخدام عدة معايير لتقييم التوظيف، الا انه من الناحية المثالية يجب إجراء التقييم لكل مرحلة من مراحل التوظيف من أجل جمع البيانات ومعرفة موقع الخلل وتحسينه في نهاية المطاف، فيما يلي سنقوم بعرض مؤشرات الكفاءة والفعالية الخاصة بكل مرحلة من مراحل عملية التوظيف.

1.2.3.2.2. مؤشرات مرحلة الاستقطاب: قياس كفاءة وفعالية مرحلة الاستقطاب

- **كفاءة مرحلة الاستقطاب** تتيح مرحلة الاستقطاب الكفاءة إمكانية جمع الطلبات بسرعة وبأقل تكلفة، كما يعد التحديد الدقيق للكفاءات المطلوبة للمناصب الشاغرة في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، أحد العناصر الأساسية لتحقيق استقطاب جيدة ولكنه ليس العنصر الوحيد، لأنه يمكن أن يؤثر توقيت الاعلان أو محتوى الإعلان أيضا على كفاءة عملية التوظيف، نظرا لأنها تؤثر على وقت الاستجابة وتكلفة العملية فتحسب كفاءة مرحلة الاستقطاب اذن اعتمادا على عنصري المدة والتكلفة كمايلي:

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

➤ **مدة مرحلة الاستقطاب:** عادة ما يحسب مؤشر مدة الاستقطاب عن طريق حساب عدد الأيام بين الاعلان عن شواغر ووقت وصول الطلبات إلى إدارة الموارد البشرية، لكن هذه الصيغة التي تبدو بسيطة تحتوي على عناصر يصعب تقييمها، يمكن اعتبار تاريخ بدء التوظيف على أنه اللحظة التي يشير فيها المدير إلى أن لديه وظيفة شاغرة ، أو اليوم الذي يتم فيه نشر الإعلان، أو حتى التاريخ الذي يتم فيه إعطاء التفويض لوكالة خاصة، الى غاية التاريخ الذي يتم فيه استلام 80 % من الطلبات كمرجع (Le louarn & Thierry, 2001)، نظرا لأن السير الذاتية لا تصل جميعها في نفس الوقت، بعد ذلك قد يتم تضمين أنشطة الفرز والفرز في حساب الإطار الزمني وقد لا يتم تضمينها. ويمكن أن تحتوي أيضا لوحة القيادة الاجتماعية مؤشر حساب متوسط هذه المدة للمترشح الواحد بقسمتها على عدد المترشحين لمنصب العمل فيحسب مؤشر متوسط مدة الاستقطاب للمترشح الواحد بالعلاقة التالية.

• **متوسط مدة الاستقطاب للمترشح الواحد:** مدة الاستقطاب ÷ عدد

المترشحين للوظيفة الشاغرة

فاذا كانت مدة الاستقطاب أقل من شهرين تعتبر مرضية جدا، من شهرين إلى ثلاثة أشهر فهي مرضية فقط، أكثر من 3 أشهر - غير مرضية، يجب تقييم مدة الاستقطاب بشكل آلي لكل وظيفة دائمة، باستثناء تلك التي تعتبر في حالة توتر (عدد قليل جدا من المرشحين) أو الحساسية (الوظائف الاستراتيجية).

ثم يتم تلخيص المعلومات التي تم جمعها، سنويا أو ربع سنوي (اعتمادا على تواتر التعيينات)، في شكل جدول يجعل من الممكن الحصول على نظرة عامة على الوضع وتحليل يتخطى عدة متغيرات (ANDRE,

BENFARES, & autres, 2011, p. 6)

➤ **تكلفة مرحلة الاستقطاب:** فيما يتعلق بمؤشر التكاليف هناك عدة عناصر يجب مراعاتها

وتحسب بدمج التكاليف التالية (Fitzens & Davison , 2002, p. 65) :

• **تكلفة مصدر المترشحين وتشمل:** تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالات

الخاصة...

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

- **تكلفة موظف مكتب التوظيف:** وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف وتمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المنظمة لتشغيل منصب شاغر الى تاريخ توظيف فرد في هذا المنصب ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي:

تكلفة موظف مكتب التوظيف = الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة (حوافز، ضمان اجتماعي) + المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب)

الفوائد الممنوحة تكون مبلغاً أو نسبة مئوية من الأجر الساعي، أما بالنسبة للمصاريف فنأخذ كمثال إيجار المكتب والذي يحسب كالتالي:

- **إيجار المكتب = (إيجار مكان عمل موظف مكتب التوظيف ÷ مساحة مكان عمل).**

يمكن تحديد معدل معياري لتكلفة الموظف وذلك بعد تحديد المدة المتوسطة التي يستغرقها الموظف في كل مرحلة من عمليات التوظيف فتكون:

- **التكلفة المعيارية لموظف مكتب التوظيف = متوسط تكلفة الساعة الواحدة × المدة المتوسطة لمرحلة معينة من لتوظيف.**
- **تكلفة النقل والإيواء:** تكاليف نقل وإيواء المترشحين للخضوع الى مختلف الاختبارات والمقابلات إن وجدت.

ويتم حساب تكلفة التوظيف بعد مرور مدة زمنية بإضافة نسبة 10% والتي تمثل تكاليف أخرى خفية أو أخطاء متفرقة، ويتم تحليل هذه التكلفة حسب المستويات المختلفة في المنظمة أو الإدارات، فتكون:

$$\text{مؤشر تكلفة الاستقطاب} = \text{تكلفة مصدر الاستقطاب} + \text{تكلفة موظف مكتب التوظيف} + \text{تكلفة النقل والإيواء} + 10\%$$

- **فعالية مرحلة الاستقطاب:** يتضمن مؤشر فعالية مرحلة الاستقطاب كمية ونوعية الطلبات المستلمة، حيث تقاس كمية الطلبات بحساب عدد الطلبات التي تم الحصول عليها بواسطة كل طريقة

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

استقطاب، في الواقع غالبا ما يحدث أن المرشح لا يحدد كيف علم أن الوظيفة متاحة إذا كان مصدر الاستقطاب خارجيا، هذا ما يجعل حسابه صعبا، الا أنها الطريقة المعمول بها غالبا.

➤ **كمية الطلبات الواردة** = عدد الطلبات الواردة ÷ عدد الوظائف الشاغرة.

أما جودة الطلبات الواردة في هذه المرحلة من عملية التوظيف يصعب تقييمها، لأن نتائج مرحلة الاختيار هي التي ستوفر بيانات عن عدد الأشخاص الذين اجتازوا بنجاح جميع مراحل الاختيار، ومع ذلك فمن الممكن تقييم نسبة الطلبات التي تلبي الحد الأدنى من متطلبات الاختيار واجتياز مرحلة الاختيار الأولي بنجاح كالاتي:

➤ **نوعية الطلبات الواردة** = عدد المترشحين الذين يستوفون الحد الأدنى من المتطلبات ÷ عدد المترشحين أو عدد المرشحين المدعويين للمقابلة ÷ عدد المرشحين

بعد قياس كل هذه المؤشرات وبغية القيام بالإجراءات التصحيحية، يجب مقارنة هذه النسبة لمختلف المناصب ولعدة أشهر أو سنوات وكذا بين الطلبات المتحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي ثم يتم تحليل سبب الفروق، كما يتم تحليل سبب عجز الطلبات أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلا سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، كما قد يعود الفائض من الطلبات الخارجية لارتفاع العرض في سوق وانخفاض الطلب عليها أو لكون سياسة التوظيف والامتيازات المقدمة وظروف العمل أفضل من المؤسسات الأخرى، أو نظرا لتطبيق سياسة ديناميكية داخلية أظهرت ثمارها، ويتم أيضا مقارنة هذه النسبة الخاصة بالاستقطاب الخارجي حسب نوع المصدر من أجل معرفة أيهم أحسن، فهل إدارة الموارد البشرية تحسن أداء اعلاناتها أم الوكالات الخاصة، ويجب أيضا مقارنة كل هذه النسب مع الأهداف الموضوعية في سياسة التوظيف (حمدي، 2009، صفحة 6).

2.2.3.2.2. مؤشرات مرحلة الاختيار: قياس كفاءة وفعالية مرحلة الاختيار:

كما نعلم أن هذه المرحلة تتمركز حول اختيار أفضل الموارد البشرية من بين المترشحين، ويمكن تقييمها على أساس الكفاءة والفعالية.

- **قياس كفاءة مرحلة الاختيار:** لا بد في هذه المرحلة من حساب المدة ويقصد بها الوقت اللازم لاختيار الموارد البشرية، والتكلفة التي تحتوي مجموعة من التكاليف لتقييم المترشحين، من السهل نسبيا حساب الإطار الزمني للاختيار عن طريق حساب عدد الأيام بين الوقت الذي تصل فيه

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الطلبات إلى إدارة الموارد البشرية إلى غاية تاريخ تعيين المرشح في الوظيفة الشاغرة، فإذا كانت أقل من 6 أسابيع فهو مرضي جدا، من 6 أسابيع إلى شهرين - مرض، أكثر من شهرين - غير مرض (ANDRE, BENFARES, & autres, 2011, p. 7).

أما تكلفة عملية الاختيار تخضع قبل كل شيء لجدول التخطيط لميزانية الاختيار، وبعدها يتم حساب جميع تكاليف أنشطة الاختبار وتشمل:

➤ **التكاليف المباشرة جميع المدفوعات المتعلقة مباشرة بأنشطة الاختيار:** رسوم المنظمات

الخارجية إذا تم تعيينها لاختبار المرشحين أو للتحقق من صدق معلوماتهم، وتكاليف النقل

وإقامة المرشحين والقائمين بالتوظيف إن وجدت، وتكاليف الفحوصات الطبية وتكاليف

استئجار الغرف أو المعدات... الخ

➤ **التكاليف الإدارية:** الفاكس، الهاتف، الانترنت... الخ

➤ **مكافآت أعضاء لجنة الاختيار:** خلال الوقت المخصص لأنشطة الاختيار.

من السهل نسبيا تقييم التكاليف المباشرة، حيث إنها نفقات تتلقى المنظمة فواتيرها عادة في هذا الصدد، من ناحية أخرى غالبا ما يتم التقليل من التكاليف الإدارية ومكافآت الجهات الفاعلة بل قد يتم تجاهلها.

إلا أنه من الصعب تحديد متوسط تكاليف الاختيار لأنها تختلف وفقا لطرق التوظيف والاختيار المستخدمة، أو نوع الوظيفة التي يتعين شغلها أو الأولويات الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك فإن لوحات القيادة الاجتماعية بشكل عام لا تقيم عادة تكلفة الاختيار، ولكن التكلفة الإجمالية في مراحل التوظيف التي تؤدي إلى تعيين الموارد البشرية.

- **قياس فعالية مرحلة الاختيار:** تظهر فعالية الاختيار بانتقاء مترشحين متميزين، وتحتوي النتائج

المتوقعة من الاختيار على بعدين: من ناحية تتمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار مترشحين

وتقدم لهم شروطها في التوظيف ويقبلونها، والبعد الثاني يتمثل في استيفاء المترشحين لمتطلبات

الوظيفة، من السهل تقييم البعد الأول لأن إدارة الموارد البشرية تعد قائمة لهؤلاء المترشحين أثناء

مقابلة الاختيار، إلا أن الصعوبة تكمن في البعد الثاني الذي يعتبره خبراء التوظيف عنصرا حاسما

للتقويم لأنه من الصعب تحديد ما إذا كان الأفراد الذين تم انتقاؤهم متميزين (Grossman, 2006)،

ولذا يتم أخذ ثلاثة عناصر في الاعتبار للحكم على مدى ملائمة الموارد البشرية في هذه المرحلة:

➤ **تقييم أدائه في نهاية فترة الاختبار؛**

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

➤ استقرار الموارد البشرية في المنصب بعد عام؛

➤ احتياجاتهم التدريبية الأولية.

ومع ذلك فإن جودة التوظيف (المقاسة من خلال اقتراح المرشحين الذين يستوفون متطلبات الوظيفة)، تؤثر على جودة الاختيار، كما أنه لا يمكننا اختيار الموارد البشرية المناسبة إلا إذا تم إدراجها بالفعل في مجموعة المرشحين (CARLSON, CONNERLEY, & MECHAM, 2002).

من ناحية أخرى تحتوي مرحلة الاختيار مصداقية طرق الاختبار، وتشمل قياس مدى جودة طرق الاختيار المستعملة من طرف إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى أداء عينة من الموارد البشرية بعد مرور فترة من اختياراتهم (درجة من السلم مثل 5/3) ومستوى الأداء المتوقعة من نفس الموارد البشرية أثناء الاختيار، على أساس الطرق المختلفة التي استعملها لتقييم المترشحين (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007, pp. 250-251)، ثم نحكم على جودة طرق الاختيار على أساس هذا العامل والذي يعتبر معامل مصداقيتهم كالتالي:

➤ إذا كانت قيمته تتراوح بين 0-0.30 تكون جودة طرق الاختبار ضعيفة؛

➤ إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.30-0.40 تكون جودة طرق الاختبار متوسطة؛

➤ إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.40-0.50 تكون جودة طرق الاختبار جيدة؛

➤ إذا كانت قيمته تتراوح بين 0.50-1 تكون جودة طرق الاختبار عالية.

3.2.3.2.2 مؤشرات مرحلة التعيين: قياس كفاءة وفعالية مرحلة التعيين:

لتعيين الموارد البشرية الجديدة وإدماجها عدة أهداف من بينها تقليل وقت تكيفها مع مناخ العمل، تناسب انتاجيتهم مع ما هو متوقع، تقليل المغادرة الطوعية أو حوادث العمل لذلك يجب تقييم أنشطة التعيين بناء على هذه المعايير بشكل أساسي، ولكن كما رأينا سابقا فإن هذه المعايير تعتمد على قياس مؤشري الكفاءة والفعالية.

- **قياس كفاءة مرحلة الاستقبال والتعيين:** تقاس الكفاءة هنا بوقت التكيف وهو المدة التي تستغرقها

الموارد البشرية الجديدة لتحقيق مستوى مناسب من الأداء، وبالتالي فإن قياس هذه المدة تحدد من طرف المشرف على تقييم أداء الموارد البشرية الجديدة، وعادة ما ينظر إلى قياس كفاءة التعيين أيضا على أنها تحتوي العديد من الأنشطة مثل التدريب أو التوجيه أو الأنشطة الاجتماعية... الخ فحساب مدته تكون لفترة أطول بكثير (Fitzens & Davison , 2002, p. 351)، لذلك يجب على إدارة

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية أن تحدد الأنشطة التي يتم تقييمها لحساب مدة التعيين، وتشمل أيضا كفاءة التعيين حساب التكلفة التي تمثل المصاريف المختلفة وتشمل رواتب الموارد البشرية الجديدة ومديري التعيين، خلال مدة الأنشطة، وكذلك تباطؤ الإنتاج خلال هذه الفترة.

وأیضا يمكن أن تشمل تكلفة التعيين نظريا تكلفة برامج التوجيه أو التدريب، ولكن يمكن بدلا من ذلك احتساب هذه التكاليف الأخيرة في تقييم برامج تطوير الموارد البشرية، في هذه الحالة تشمل التكاليف على:

- مكافأة الموارد البشرية خلال أنشطة الاستقبال؛
 - أجر الأشخاص المسؤولين عن هذه الأنشطة خلال فترة تصميم الأنشطة وأثناء تطويرها؛
 - تكلفة تصميم المواد مثل مقاطع الفيديو أو الكتيبات؛
 - التكاليف غير المباشرة المرتبطة بفقدان الإنتاجية خلال مدة الأنشطة.
- **قياس فعالية مرحلة التعيين:** عادة ما يتم قياس فعالية هذه المرحلة بطريقة الاستطلاع عن الرأي في استبانة موجهة للموارد البشرية الجديدة تقيس نسبة الرضا لديهم عن هذه المرحلة، ومع ذلك فإنهم ليسوا وحدهم الذين يمكنهم تقييم هذه المرحلة يمكن للمشرفين أو حتى مديري الموارد البشرية، المشاركة أيضا في الاستطلاع عن الرضا فيما يتعلق بالاستقبال (Barbazette, 2001, p. 113).
- إلا أن قياس فعالية مرحلة التعيين تتطلب حساب المزيد من المعدلات الأخرى منها: معدل المغادرة الطوعية بعد ستة أشهر من العمل، ونسبة الموارد البشرية الجديدة الذين لا يستطيعون اجتياز اختبارات الأداء بعد عام واحد قد يشمل أيضا التغيب عن العمل أو معدل حوادث العمل، كلها معدلات تستخدم لقياس اندماج الموارد البشرية الجديدة؛ ومع ذلك يمكن لعوامل أخرى مثل محتوى المنصب أو العلاقة مع المسؤول المباشر أن تؤثر أكثر على قرار بقاء الموارد البشرية الجديدة في المنظمة أو أدايهم.

أخيرا يمكن أيضا تقويم نتائج التوظيف ككل من حيث التكاليف، مع الأخذ بعين الاعتبار:

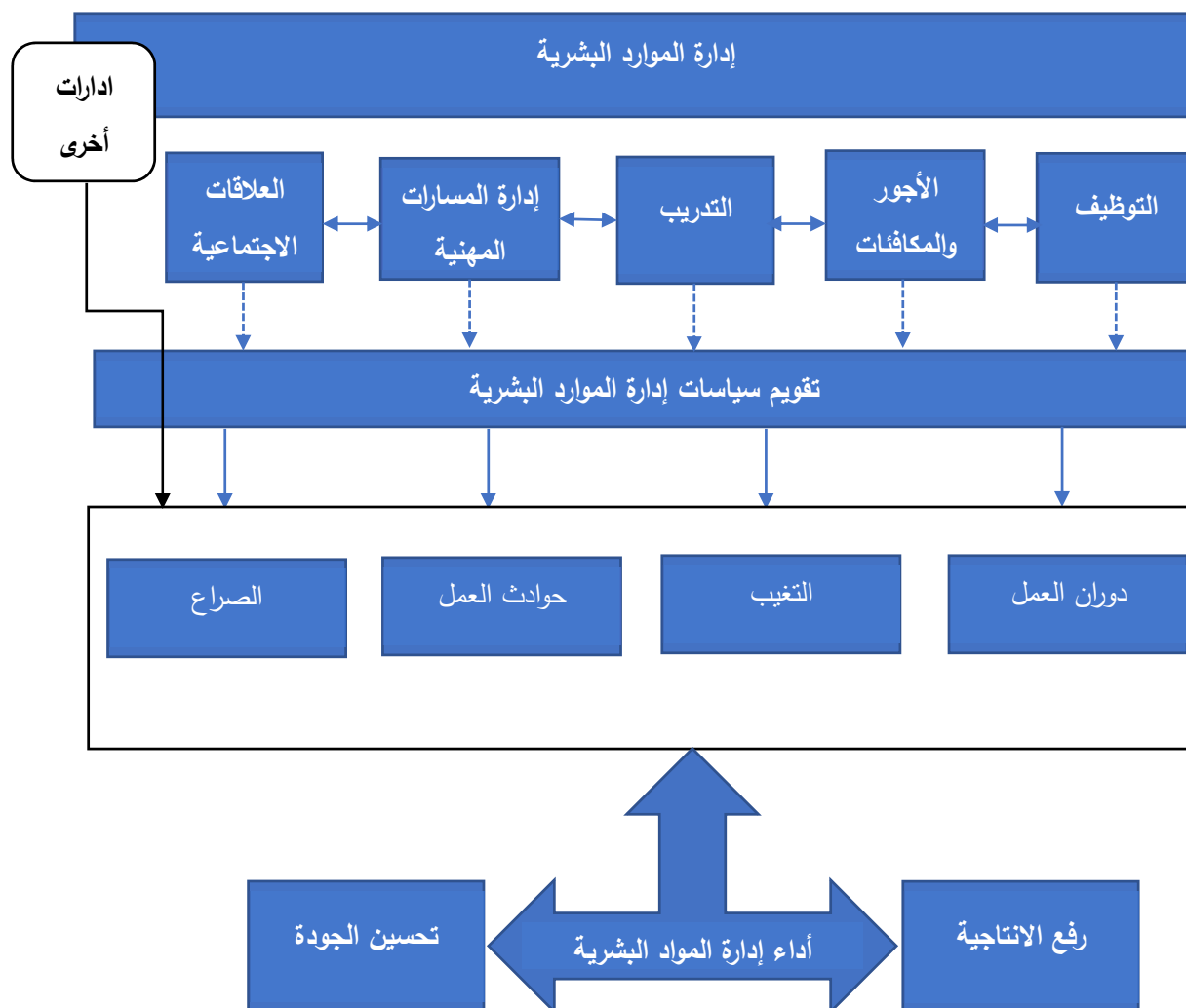
- التكاليف غير المباشرة التي تم التطرق على كيفية حسابها سابقا؛
- التكاليف المتعلقة بفترة التدريب، أي النقص الذي تحملته المنظمة قبل أن تصبح الموارد البشرية جاهزة للعمل بشكل كامل.

3.2. مؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية بعد تقويم سياسة التوظيف:

ان أداء المنظمة هو تجميع للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، و ينعكس أداء إدارة الموارد البشرية في الأداء الاجتماعي للمنظمة والذي يتحدد من خلال درجة رضا الموارد البشرية في هذا الصدد تعبر مؤشرات مناخ العمل في لوحة القيادة الاجتماعية عن درجة رضا الموارد البشرية، كما يطلق عليها أحيانا تسمية مؤشرات "نتيجة إدارة الموارد البشرية"، وهي مؤشرات تشير إلى نقص أداء في عمليات إدارة الموارد البشرية، أو أوجه القصور فيها وتشمل: مؤشر دوران العمل، مؤشر التغيب، مؤشر حوادث العمل، مؤشر الصراع، تنخفض هذه النسبة بعد القيام بالتقويم لذلك يجب مقارنتها بفترات سابقة أي قبل القيام بالإجراءات التصحيحية، والشكل الموالي يوضح لنا العلاقة بين تقويم سياسة إدارة الموارد البشرية التي من بينها التوظيف وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (14): السلسلة السببية لعلاقة مؤشرات تقويم سياسة ومؤشرات أداء الموارد البشرية



المصدر: (Taïeb, 2016, p. 153)

1.3.2. مؤشر دوران العمل:

وهو حركة مغادرة الموارد البشرية أو تركهم المنظمة، ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معينا أي أصبح يمثل نسبة كبيرة بحيث أن النسبة المتوسطة لا تعبر عن مشكلة بل على العكس فهي مؤشر لتجديد المعارف والكفاءات، أما ان أصبحت نسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل على عدم رضا الموارد البشرية عن عملهم اما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف عمل غير جيدة (حمدي، 2009)، وقد يحدث دوران العمل خلال الفترة التجريبية ما يعكس التطابق الضعيف بين الموارد البشرية الجديدة واحتياجات المنصب والمنظمة، ترتبط أسباب هذا النوع من المغادرة بالأخطاء المتعلقة بأحد مراحل التوظيف أو كلها مثل: الاختيار الخاطئ

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

للمترشحين، أو سوء التخطيط للاحتياجات، وبعد التقويم تتخفّض نسبة هذا السبب ما يحسن من أداء إدارة الموارد البشرية.

قد يكون دوران العمل أيضا بسبب المغادرين: الفصل، الاستقالات، بسبب الانسحاب من الحياة المهنية (التقاعد، الوفاة... إلخ)، تشير نسب الدوران للاستقالة إلى المغادرة الطوعية من المنظمة مثل حالات المغادرة التي تم التفاوض عليها بالاتفاق مع صاحب العمل، من المهم أن تحديدها لأن حالات المغادرة هذه قد تعكس عدم القدرة على الاحتفاظ بولاء الموارد البشرية على المدى الطويل، والذي قد يكون بسبب عدم وجود احتمالات للتقدم، أو المكافآت غير المرضية، أو ببساطة فرص عمل أكثر جاذبية في مكان آخر.

أما في حالة لجوء المنظمة إلى قرار التسريح فتعد حالات مغادرة الأفراد الذين لم يتم تسريحهم بصورة طوعية انعكاسا لانعدام الأمن الاقتصادي الذي قد يشعر به أولئك الأفراد مما يسلط الضوء على العواقب النفسية الدائمة التي يمكن أن تحدثها عمليات التسريح فيما يتعلق بمناخ العمل والتوتر بين الموارد البشرية (Guerrero, 2019).

تحدد كل منظمة معدل دوران عمل خاص بها تعمل على تحقيقه دون تعديته، أي أن معدل الدوران يختلف منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي كيفية حساب هذا المؤشر:

- **معدل دوران العمل** = (عدد العمال التاركين للمنظمة في السنة $N \times 100$) ÷ عدد العمال في جانفي للسنة N

- **ومتوسط عدد العمال في السنة N** = مجموع متوسطات عدد العمال لكل شهر ÷ 12

وفي أغلب الحالات يتم تقييم نسبة دوران العمل كما يلي:

الجدول رقم (7): نسب دوران العمل وتفسيرها

الملاحظة حول دوران العمل	نسبة دوران العمل
دوران العمل ضعيف جدا	أقل من 5%
دوران العمل ضعيف	من 5 إلى 10%
دوران العمل متوسط	من 10 إلى 15%
دوران العمل عال	من 15 إلى 20%
دوران العمل عال جدا	من 20% فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا (GRI indicateurs et Protocoles, SD, P6)

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

كما يمكن حساب هذا المعدل لكل قسم أو مستوى مهني أو حسب الأعمار، الجنس، الأقدمية، سبب ترك المنظمة، ذهاب إداري أو غير إداري...، وذلك من أجل تحليل أفضل، وتضاف المؤشرات التالية لتحليل معدل دوران العمل والتي تعكس درجة المرونة والتجديد للمعارف والمهارات (Martory , 2004, p. 25):

- **مؤشر الحركات** = عدد الأفراد الداخلين + عدد الأفراد الخارجين / متوسط الموارد البشرية
- **مؤشر الأقدمية لأقل من سنة** = عدد الأفراد الداخلين لأقل من سنة ÷ متوسط الموارد البشرية
- **تكلفة دوران العمل**: من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علمياً أنها تتكون من العناصر التالية:
 - الانخفاض في إنتاجية الموارد البشرية، تسديد التعويضات؛
 - تكلفة الحصول على مورد بشري من نفس الكفاءة، مهارة وخبرة العامل الذاهب التي وتشمل: تكلفة الاستقطاب والتدريب،
 - تكاليف ناتجة عن الذهاب والتمثلة في عمليات الترقية والنقل.

2.3.2. مؤشر التغيب:

يعبر التغيب عن الإرادة الطوعية للفرد في الانقطاع والتخلف عن العمل بسبب ظروف كان من الممكن التحكم فيها، ويحسب بالعلاقة التالية:

- **مؤشر التغيب بالنسبة المئوية**: عدد الساعات المخطط لأدائها شهرياً - عدد ساعات العمل الفعلية / عدد الساعات المخططة شهرياً

من أجل الحصول على معلومات جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره فزيادته تبين التماذي في احترام قواعد المنظمة أو تدهور ظروف العمل أو كون الموارد البشرية تملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية، وكذا دراسة المؤشر على أساس السن، الجنس، الأقسام، المستويات الإدارية، ولا يمكن تحديد معدلات أمثل للمنظمات لكن يمكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض ب 1% عن معدل السنوات السابقة، ويمكن إتمام المؤشر العام السابق بالمؤشرين التاليين (Martory , 2004, p. 190):

- **المدة المتوسطة لتغيب الفرد** = عدد ساعات التغيب في فترة محددة ÷ العدد المتوسط للموارد البشرية الموافق لنفس الفترة

الفصل الثاني مراقبة التسيير: ركيزة أساسية في توضيح أداء إدارة الموارد البشرية

ويعكس هذا المؤشر سلوك الفرد أو مجموعة أفراد بحيث يحسب على أساس مدة التغيب (يوم، نصف يوم، يومين، أسبوع...)، كما نعتمد مؤشر درجة تكرار التغيب (Picard, 1991, p. 69):

- **تكرار التغيب** = عدد الغيابات في فترة محددة ÷ العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة

ويتم أيضا حساب هذه المؤشرات على أساس سبب التغيب: اضطراب، عدم التفاهم مع المسؤول المباشر عن العمل، حوادث العمل، كما يتم مقارنتها مع مؤشرات المؤسسات الأخرى من نفس القطاع أو الحجم أو غيرها مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات من حيث: الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، الأعمار، الأجناس، أي كل العوامل التي تؤثر على التغيب.

3.3.2. مؤشر حوادث العمل:

حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن ظروف العمل أو نقص كفاءة الموارد البشرية، لتحليل حوادث العمل لابد من تحديد درجة خطورة الحادث بواسطة المؤشرات التالية (Martory , 2004, p. 197):

- **معدل تكرار الحوادث** = عدد الحوادث ÷ عدد ساعات العمل

- **مؤشر درجة الخطورة** = عدد الأيام الضائعة ÷ عدد ساعات العمل

ويجب تحليل هذه المؤشرات حسب مستوى الخطورة، نوع الحادث (تنقل، عمل في ورشة...) الحوادث التي كادت تقع، كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل: مدى تعرض العمال لدرجة حرارة أو الضجيج أو رطوبة عالية، مدى استعمال الأفراد لمواد خطرة، تتحمل المنظمة نتيجة هذه الحوادث والتكاليف يتم تقديرها كما يلي:

- **تكلفة حوادث العمل**: تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية

- **تكلفة الاضطرابات وتضم**: التكاليف المادية (المواد، المنتجات، الوسائل) + التكاليف الناتجة عن

توقف سير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات التوقف) + التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري

(عدم احترام الآجال، تدهور الجودة)

- **تكاليف التعديلات**: وتلم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والإنتاجية) +

تكلفة اللجوء الى زيادة الساعات أو شراء المنتجات من خارج المنظمة أو الطريقة التي بواسطتها

سيتم تعويض عمل المورد البشري + كل الأعمال الإدارية الناتجة عن الحادث.

4.3.2. مؤشر الصراع

يشمل كل أشكال اللاتفاهم بين الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف ...، ومن بين مؤشرات النزاع نجد: معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوى، ارتفاع معدل التغيب ودوران العمل، وتقاس درجة حدة النزاع بالمؤشرات التالية (Martory & Crozet, 2003, p. 201):

- مؤشر حد الصراع = الزمن بسبب الصراع ÷ عدد الأفراد المعنيين بالصراع
- درجة تركيز الصراع = عدد الأفراد المعنيين بالصراع ÷ عدد العمال في فترة الصراع

بالإضافة الى تكلفة الصراع التي تشمل انخفاض الإنتاج، خسارة الزبائن كعدم احترام الآجال، تكلفة الاضطرابات الناتجة كارتفاع المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع، تكاليف الإنتاج الثابتة خاصة مع توقف الإنتاج.

خلاصة الفصل:

أظهرت بطاقة الأداء المتوازن توجهها جديدا تمثل في استخدام مقاييس غير مالية لقياس الأداء الى جانب المقاييس المالية لسد الفجوة الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط لقياس الأداء، كما اثبتت قدرتها على توضيح استراتيجية المنظمة في كافة المستويات التنظيمية بشكل يساعد على تنفيذها، ما جعل منها أداة لتحقيق المواءمة العمودية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات اقسامها المختلفة من خلال مجموعة من المؤشرات مقسمة على محاورها الأربعة، ما يسمح بتوجيه الأداء وتحسينه هذا من ناحية.

أما من ناحية تقويم سياسة التوظيف فتطرقنا الى لوحة القيادة الاجتماعية التي تحتوي هي الأخرى على مجموعة من المؤشرات النوعية لتقييم مختلف العمليات المكونة للتوظيف التي تبنى حسب احتياجات صانع القرار وفقا لأهداف واستراتيجية الموارد البشرية ما تجعله يتمكن من مراقبة تنفيذ هذه السياسة والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب بكل يدفع تفعيل عوامل نجاح هذه السياسة.

سنحاول اسقاط كل ما تم تقديمه في الفصل الموالي الذي يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة -

تمهيد:

تطرقنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين الى مختلف الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية التي ترتبط بتقويم سياسة التوظيف وأداء إدارة الموارد البشرية وإمكانية تطوير هذا الأخير من خلال تقويم سياسة التوظيف، وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة التأكد من مدى مطابقة الإطار المذكور سابقا مع الإطار العملي، وقد اختيرت على إثر ذلك المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- كمؤسسة لدراسة حالة.

وللقيام بهذا لابد من اتباع مجموعة من الإجراءات التي تعد عنصرا أساسيا في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية والمنهجية والتي عن طريقها يستطيع الباحث انتقاء أفضل الأدوات لحل إشكالية بحثه، وعليه تتضمن الإجراءات المنهجية الطرق المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، وفق المنهج المعتمد، لاختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- الإطار التعريفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-؛
- الإطار المنهجي للدراسة؛
- عرض وتحليل النتائج؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

1. الإطار التعريفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

سيتم التطرق فيما يلي إلى التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- من خلال التعرض الى تاريخ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتنظيمها، بعد ذلك سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية -باتنة- التي كانت محل دراسة الحالة، وكذا الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فيها والمهام الموكلة لكل مصلحة من مصالح إدارة الموارد البشرية.

1.1. لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر ونشأتها:

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 تجسد في القرار 03/2000 الذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن قطاع الاتصالات، ونتج عنه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد والمواصلات ووكلت لهذه الأخيرة مهمة الرقابة، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس مبدأ الفصل بين أنشطة تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات (site officielle d'Algérie Télécom, 2018).

بعبارة أخرى يمكن القول ان الهدف من هذا القرار كان إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين اثنين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، والثاني يتكفل بالشبكات والاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

بعد ذلك قامت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالعديد من الدراسات من أجل الانطلاق الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر استغرقت أزيد من سنتين، فكان على مؤسسة اتصالات الجزائر وإطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لتنتقل بصفة رسمية وتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وتعمل على إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، إذ أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة عمل مغايرة وموجهة نحو فتح سوق الاتصالات على المنافسة، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة

للهااتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة (site officielle d'Algérie Télécom, 2018). وبالتالي أصبح لهذه المؤسسة كيائها الخاص منظم وفق معايير معينة سنتطرق لها في النقطة الموالية.

1.1.1. تنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر:

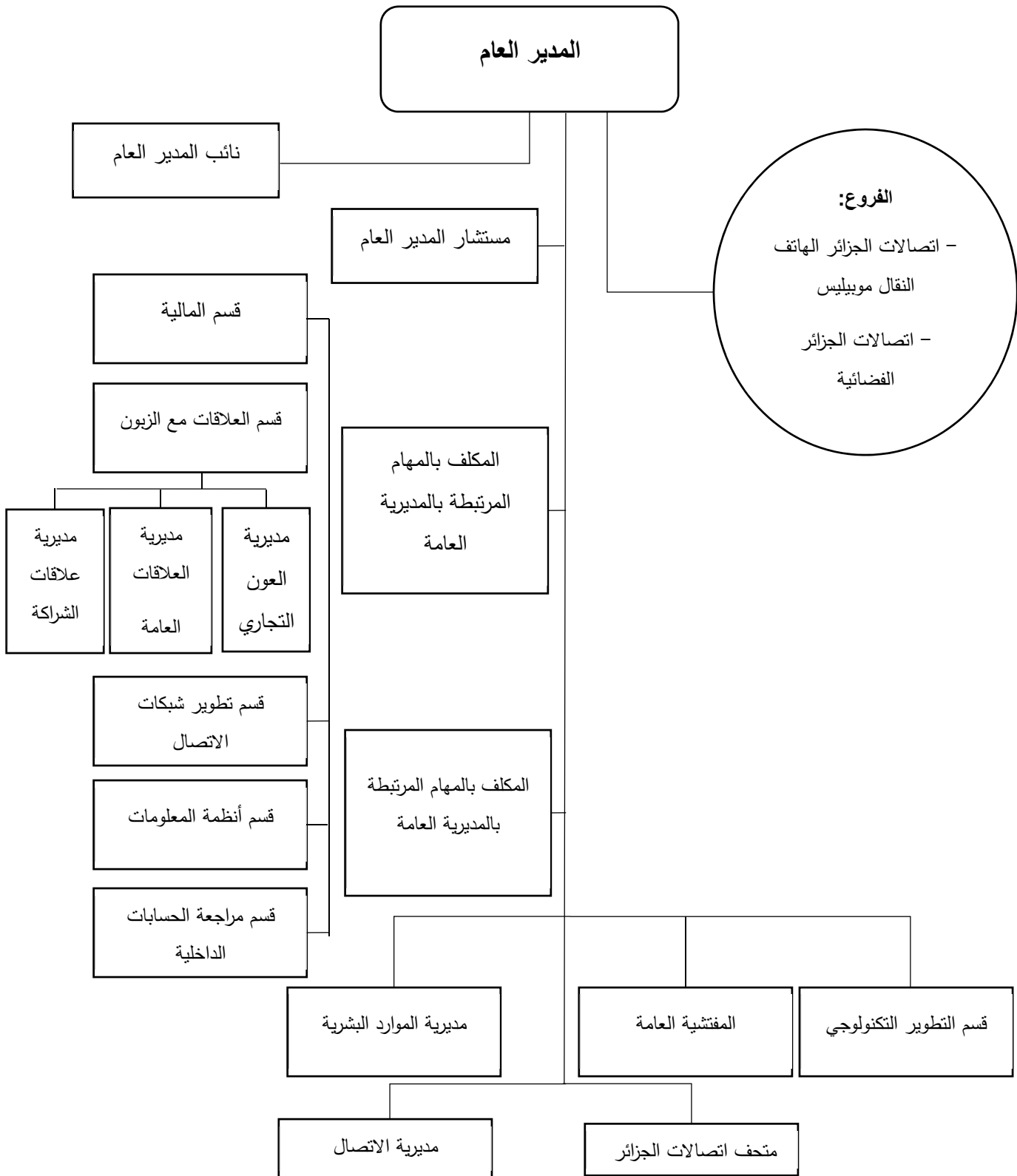
برأس مال قدره 50.000.000.000 دج تنشط اتصالات الجزائر في سوق الشبكة، وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية (CNPE) أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم تحددت الصيغة القانونية للمؤسسة بانها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دج والمسجلة في المركز التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083.

وتجدر الإشارة أنه من ناحية النشاط سعت اتصالات الجزائر منذ البداية الى تعزيز وتنويع نشاطاتها فقامت بوضع خطة محكمة من أجل انشاء فروع لها مختصة تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فتم انشاء فرع مختص في الهااتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع يسيّر هذه الفروع المتمثلة في (site officielle d'Algérie Télécom, 2018):

- اتصالات الجزائر الهااتف النقال موبيليس: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهااتف النقال؛
- اتصالات الجزائر الفضائية "RevSat ATS": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر ب 1000.000.000 دج، مختصة في شبكة الساتل.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

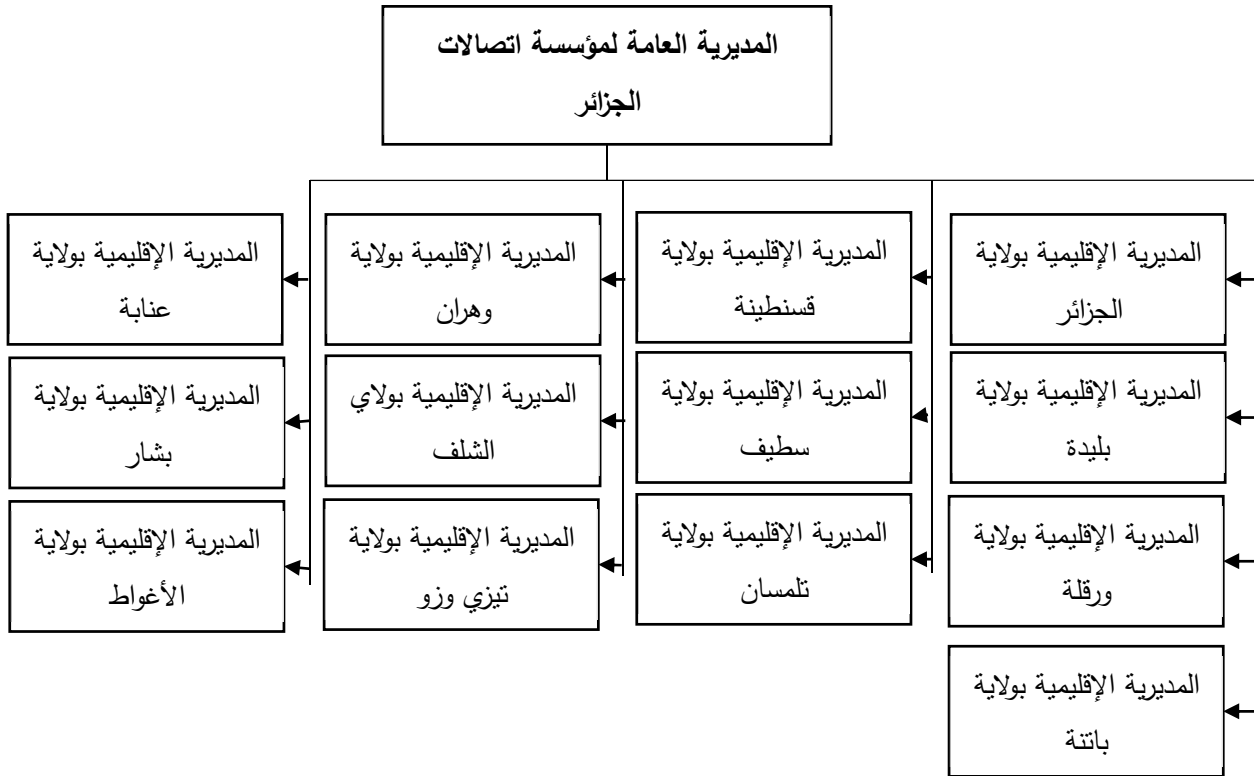


المصدر: من وثائق المديرية العامة بتاريخ (جوان 2021)

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

أما من ناحية التسيير فحتى سنة 2009 كان تسيير اتصالات الجزائر من اختصاص مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تتفرع عنها 13 مديرية إقليمية، تم تحديد مقرها حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية بدورها على مديريات ولائية، تمكنت اتصالات الجزائر عبرها من التواجد في 48 ولاية إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالجزائر العاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي المديرية الولائية على وكالات تجارية موزعة على الدوائر المختلفة. والشكل الموالي يوضح توزيع هذه المديرية الإقليمية

الشكل رقم (16): توزيع المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عبر الوطن



المصدر: من وثائق المديرية بتاريخ (جوان 2021)

بعد ذلك حاولت اتصالات الجزائر إحداث نقلة في تنظيمها وهيكلها الإداري حيث سعت إلى توزيع المسؤوليات من المديرية الإقليمية إلى المديرية الولائية وقد تبلور هذا سنة 2010 مع تفويض مهمة مراقبة سيرورة العمل داخل المديرية العملية إلى المديرية الإقليمية، أي أن كل مديرية تقوم بالتسيير والإشراف على عملها لكن تبقى المديرية الإقليمية تراقب هذه المديرية العملية والتي يتطلب منها تحقيق

النتائج المتوقعة، كان من النتائج هذه الهيكلية: المركزية في اتخاذ القرار واستغراق المعلومات وقت طويل للوصول الى هدفها، لذلك قرّرت مؤسسة اتصالات الجزائر التوجه تدريجيا نحو اللامركزية في اتخاذ القرار داخل هيكلها ومصالحها، من خلال عملية هيكلية داخلية واسعة شملت إنهاء مهام المديريات الاقليمية الـ 13 للمؤسسة وإسناد المهام للمديريات العملية الولائية.

انطلق مخطط الهيكلية هذا بحلول شهر جوان 2016 من خلال تغييرات مست الإدارة المركزية، في خطوة هدفت إلى إعطاء نفس جديد للمؤسسة، وضخ دماء جديدة فيها من الشباب على وجه الخصوص منها من تم استقدامه من مؤسسات وطنية فضلا عن ترقية مست عددا من الموارد البشرية وخاصة في المناصب القيادية، كما هدفت هذه الإجراءات إلى محاربة البيروقراطية، والمركزية في اتخاذ القرار، وجعل الأساس في التعامل هو اللامركزية ونقل المعلومة بسرعة، فتم إنهاء مهام المديريات الاقليمية الـ 13 لمجمع اتصالات الجزائر، أين كانت كل مديرية اقليمية تضم من 3 الى 5 مديريات ولائية، وتم إسناد المهام إلى المديريات الولائية العملية بالتنسيق مباشرة مع المدير العام للمديرية المركزية دون الحاجة الى وسيط (المديريات الاقليمية)، بعد ما تبين بأنها شكلت عائقا في التسلسل الإداري ونقل المعلومة.

وعليه منحت صلاحيات أوسع للمديريات العملية الولائية أهمها تمثيل المديرية العامة في كل ولايات الوطن وتسهيل تعاملاتها الإدارية ما يجعل كل مديرية مسؤولة على نفسها في التسيير والتسييد والتحصيلات، مع ضرورة الاتصال الدائم والمتبادل بين المديريات العملية المختلفة والمديرية العامة، عبر وسائل تكنولوجيا سعت مؤسسة اتصالات الجزائر الى تطويرها لتسهيل الاتصال بين مختلف المستويات الهرمية، في هذا الاطار تبنت المؤسسة نظام اتصال داخلي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية لتعزيز الاتصال الداخلي، من بينها (Messageri Interne)، وهي عبارة شبكة بريد الكتروني يتم عن طريقها التواصل داخليا بصفة رسمية بين جميع الموظفين، حيث يتم تزويد كل موظف بمجرد التحاقه بالمؤسسة ببريد الكتروني مهني لاستعماله في التواصل مع زملائه ومروؤسيه، كما يعتبر وسيلة رسمية للعمل فيما يتعلق بتنفيذ المهام وتلقي وثائق رسمية يحتاجها هؤلاء الموظفين ككشف الراتب مثلا، يعمل هذا النظام على تسهيل العمل وضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب من جهة، ويحافظ على أمن البيانات والمعلومات التابعة للمؤسسة من جهة أخرى؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

وفيما يخص التعليمات الداخلية ومختلف الاتفاقيات الجامعية التي تبرمها المؤسسة واعلانات التوظيف والترقية، أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بوابة الكترونية (Tawassol) تهدف الى النشر الالكتروني فيما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين، ونظرا لخصوصية النشاط وكبر حجم مؤسسة اتصالات الجزائر وأهمية المعلومات فيها أنشأت المؤسسة نظام الكتروني فرعي يسمى (File Transfer Protocol) يضمن نقل الملفات الالكترونية خاصة ذات الحجم الكبير مما يسمح للولوج لجميع المعلومات دون عناء، والتواصل بين هيئات التسيير عبر الوطن (المديرية العامة ومختلف المديريات الفرعية).

2.1. التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-:

تعد المديرية العملية بولاية -باتنة- احدى المديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة، تشرف المديرية على 571 عامل (سنة 2021) موزعين عبر وكالاتها التجارية والتقنية في جميع دوائر ولاية باتنة، أما داخل مقر المديرية فتضم 120 عامل، ويمكن توضيح تطور عدد عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- على مدار الخمس السنوات الأخيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): تطور عدد العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الفئات السنوات	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	اجمالي عدد العمال
2021	201	250	72	98	571
2020	203	242	71	51	567
2019	186	232	58	81	557
2018	168	206	38	85	497
2017	186	194	33	97	510

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال انخفض سنة 2018 وهذا راجع الى ارتفاع عدد العمال المحالين الى التقاعد في سنة 2017 (24 عامل)، في حين ارتفع في سنة 2019 الى 557، وهذا راجع الى صدور قرار ادماج المتمهين الذين يزاولون تربص مهني بمؤسسة اتصالات الجزائر والذين بلغ عددهم

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

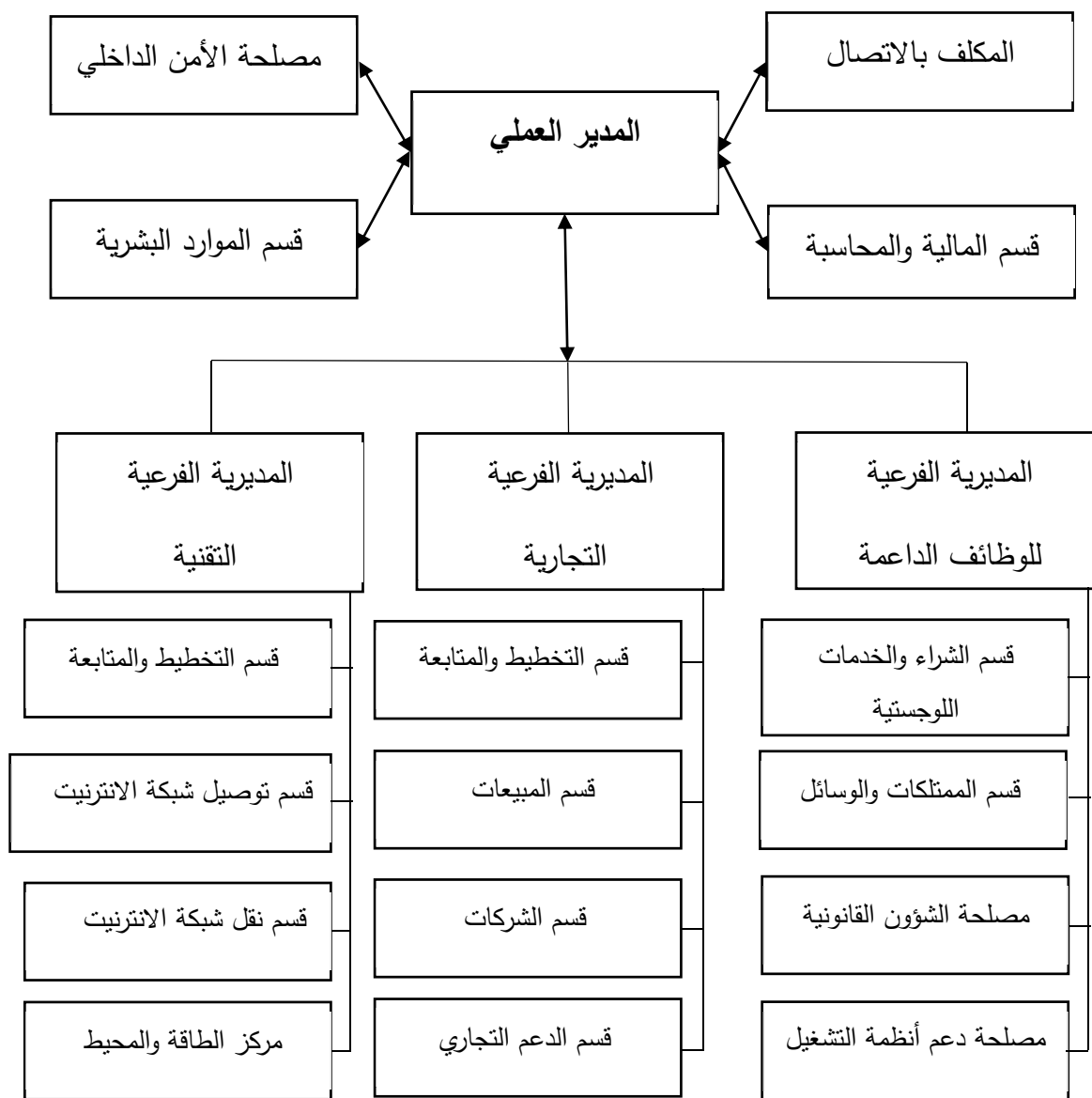
حوالي 1500 متمهن عبر الوطن، و50 متمهن بالمديرية العملية -باتنة- (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021)، في حين تطور عدد العمال في سنة 2020 و 2021 لم يشهد ارتفاعاً كبيراً، أما عدد العمال الجدد فكان نتيجة النقل والترقية وليس نتيجة توظيف خارجي.

كما أنه من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإطارات والاطارات السامية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر مرتفع ويمكن القول ان هذا راجع الى أن مؤسسة اتصالات الجزائر أجرت إعادة هيكلة في كل من سنة 2010 و2014 و2016 وفي كل إعادة هيكلة تأتي بهيكل تنظيمي بمناصب عليا ذات مهام مختلفة لا تشمل المناصب العليا التي كانت في الهيكل التنظيمي السابق، ما جعلها تحوي عدد كبير من الإطارات والاطارات السامية.

كما نلاحظ بعد قراءة الأرقام تطور عدد أعوان التحكم وهو مؤشر مهم يدل على توجه المؤسسة الى التوظيف في المهن الأساسية (وهي الاتصالات)، وذلك من أجل تحسين أدائها من خلال تحسين جودة الخدمات وتماشيا مع استراتيجيتها التي تؤكد على ذلك.

ومن أجل توضيح مختلف المهام المخولة الى هؤلاء العمال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة- سوف نستعين بهيكلها التنظيمي الموضح ادناه والذي اطلعنا عليه أثناء فترة التبرص بالمديرية، وهو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لسنة (2017) للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-



المصدر: وثائق المديرية (جويلية 2021)

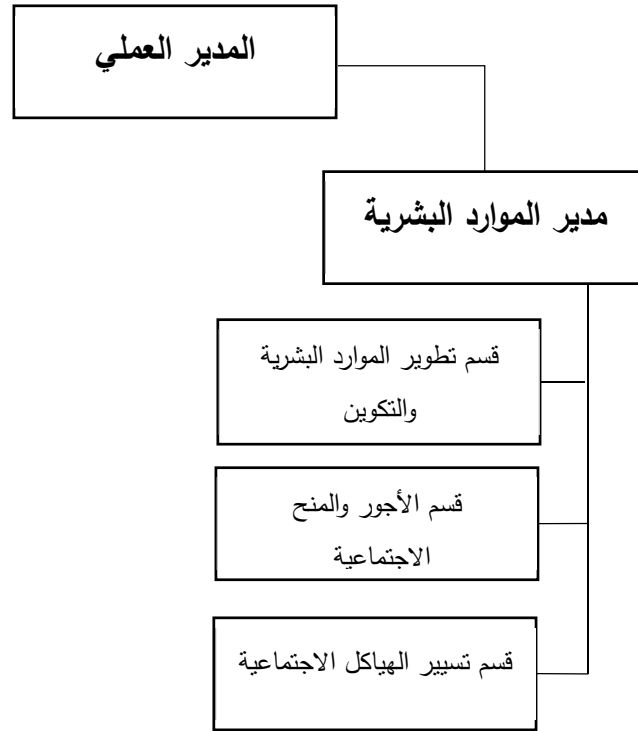
من خلال الشكل يمكن توضيح ما يلي:

- **المدير العلمي:** هو المسؤول الأول عن جميع المصالح وعن السير الحسن لمصالح المديرية على مستوى ولاية باتنة؛
- **المكلف بالاتصال:** هو الذي يمثل المديرية لدى مختلف وسائل الإعلام؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- مصلحة الأمن الداخلي: يسهر على توفير الحماية للممتلكات التابعة للمديرية؛
- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بتسيير الحسابات المالية لجميع الهيئات التابعة للمديرية؛
- المديرية الفرعية للوظائف الداعمة: تتعدد مهام هذه الهيئة وتتفرع الى:
 - قسم الشراء والخدمات اللوجستية: هو المكلف بالشراء لدى المديرية في كل احتياجاتها؛
 - قسم الممتلكات والوسائل: يسهر على اقتناء والحفاظ على جميع ممتلكات المديرية؛
 - مصلحة الشؤون القانونية: هي التي تمثل المديرية لدى جميع الهيئات القضائية والقانونية؛
 - مصلحة دعم أنظمة التشغيل: يسهر على السير الحسن لجميع أنظمة التشغيل التي تستعملها المديرية.
- المديرية الفرعية التجارية: هي المسؤولة عن كل عمليات البيع وتطوير جميع منتجات المديرية ويتفرع إلى:
 - قسم التخطيط والمتابعة: يقوم بوضع خطط لتحقيق أفضل المبيعات؛
 - قسم المبيعات: هو المسؤول أساسا عن تطور مبيعات لمؤسسة؛
 - قسم الشركات: هو المسؤول عن التعامل مع الشركات التي تعتبر من الزبائن الكبار للمؤسسة؛
 - قسم الدعم التجاري: يقوم الدعم في مجال تسيير الأنظمة المعلوماتية التجارية.
- المديرية الفرعية التقنية: هي المسؤولة عن الوضع وإصلاح مختلف الشبكات والأجهزة التقنية والسير المستمر لشبكات الاتصال وتتفرع الى:
 - قسم التخطيط والمتابعة: هو المسؤول عن إعداد الخطط لإقامة الشبكات الهاتفية الجديدة وكذا متابعة إنجازها على أرض الواقع؛
 - قسم توصيل شبكة الانترنت: هو مسؤول عن إنجاز كل شبكات الانترنت الجديدة؛
 - قسم نقل شبكة الانترنت: هو مسؤول عن وضع الألياف البصرية والشبكات خارج المدينة؛
 - مركز الطاقة والمحيط: يقوم بوضع وصيانة جميع معدات وأجهزة التزويد بالطاقة الكهربائية للمؤسسة.
- مديرية الموارد البشرية: بما أن الدراسة تتمحور على وجه الخصوص في هذه المديرية فإننا سنعرض الهيكل التنظيمي لها لتوضيح الأقسام الي تضمها، وكذا مختلف المهام في كل قسم.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية -باتنة- لسنة (2017)



المصدر: وثائق المديرية (جويلية 2021)

من خلال الشكل واعتمادا على بيانات المقابلة مع مختلف مسؤولي المصالح بالمديرية يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية بالمديرية تحتوي على ثلاث مصالح رئيسة متمثلة في:

- قسم تطوير الموارد البشرية والتكوين مكلف ب:

➤ تنفيذ الإجراءات القانونية لضمان توفر الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة والحرص على تنميتها.

➤ الحفاظ على تجديد إحصاءات الموارد البشرية وإضفاء الطابع الرسمي على جداول الإدارة العلمية.

➤ المشاركة مع الإدارة العليا في وضع برامج التطوير الوظيفي.

➤ تسيير الهياكل التنظيمية على أساس المعايير والنسب التي تم تجديدها والتحقق من صحتها من قبل الإدارة العليا.

➤ السهر على التطبيق الموحد للقانون ومراقبة تطبيقه.

- ضمان متابعة مراقبة شروط تطبيق قواعد تسيير الموارد البشرية.
- إيجاد وتقييم الاحتياجات التكوينية المستخرجة من مخطط المديرية العملية.
- ضمان متابعة ومراقبة الإجراءات التكوينية المسندة إلى الهياكل تحت مسؤولية الإدارة العلمية.
- اكتشاف ومتابعة احتياجات التكوين المنبثقة عن مخطط تسيير المهارات المهنية.
- متابعة إجراءات التريضات التطبيقية والمهنية.
- قسم الأجور والمنح الاجتماعية مكلف أساسيا ب:
 - اعداد الأجور ومراقبة وتطبيق قواعد تسييرها؛
 - إدارة الخدمات المتعلقة بالمنح العائلية؛
 - ضمان إعداد ملفات إدارية للعمال؛
 - ضمان العلاقات مع طب العمل والهياكل الخارجية.
- قسم تسيير الهياكل الاجتماعية: مرتبط إداريا بمدير إدارة الموارد البشرية على مستوى نيابة المديرية ومكلف أساسا بتطبيق البرامج مفرزة من طرف اللجنة على مستوى المديرية العملية.

3.1. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-: يعتبر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية القاعدة الأساسية للمعلومات للعديد من العمليات فيها، لذلك يمثل تطبيق إدارة الموارد البشرية (HR. ACCESS) المقتني في إطار شراكة مع مؤسسة (IBM) (International business machines) نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، بدأ العمل بهذا التطبيق سنة 2004 وتم تحسينه في العديد المرات.

يقوم هذا التطبيق برقمنة جميع المعلومات والمعطيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بطريقة فعالة تساهم في ربح للوقت والجهد والحصول على جميع المعلومات اللازمة بدقة. كما يقوم هذا التطبيق بإدارة مختلف مهام الموارد البشرية، كونه يحتوي على:

- قاعدة بيانات تضم جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية؛
- عناصر الأجور وكذا المتغيرات المتعلقة بالأجور؛
- المخططات السنوية للتدريب؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- مختلف أنواع الغيابات (عطل سنوية، عطل مرضية)؛
 - مختلف الوضعيات القانونية للموارد البشرية (الإحالة على الاستيداع، الانتداب...).
- يقوم هذا البرنامج بتوفير جميع المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حسب الطلب وحسب الاحتياج وبدقة. وكان هذا النظام مصدر لجميع البيانات ذات العلاقة بالدراسة التي سنتطرق إليها في الجزء الموالي.
- 4.1. سياسة التوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-:** قبل البدء في التحليل لابد من تعريف سياسة التوظيف بالمؤسسة وكذا العمليات المرتبطة بهذه السياسة، فبحلول سنة 2012 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتقويم سياستها هدفت من خلال هذه الخطوة الى مواكبة المعايير العالمية في التوظيف، واحترام مبدأ الشفافية والعدالة مراعيًا قوانين الدولة في ذلك، وسعيًا منها الى توظيف موارد بشرية ذات كفاءة عالية لرفع مستوى الأداء في المؤسسة، وزيادة كفاءة مواردها الحالية من أجل الوصول الى تحقيق الولاء التنظيمي، تقود هذه السياسة المديرية العامة وتطبقها المديرية العملية بالتعاون الوثيق بين إدارة الموارد البشرية والأقسام المهنية.
- ومن أجل هذا قامت إدارة الموارد البشرية والجهات الفاعلة في تنفيذ سياسة التوظيف بالمؤسسة سنة 2012 بدراسة أسس سياسة التوظيف فيها، من أجل إعادة رسم الخطوط العريضة لمختلف العمليات المكونة لها، وأكدت على ضرورة التقيد بأسس الكفاءة والتقييم، نتج عن هذه الدراسة سياسة توظيف مكتوبة في وثيقة شكلت هذه الوثيقة وسيلة للمعلومات والاتصال بين المديرية العامة وإدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة والمديرية العملية وكذا الأقسام المهنية، وضمان تخصيص أولويات للموارد البشرية فيما يخص نشاطات جديدة في مجال عملهم (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).
- هدفت المؤسسة من خلال تقويم سياسة التوظيف الخاصة بها الى:
- مراجعة العمليات المكونة للتوظيف المنتهجة من قبل المؤسسة، تحسينها واضفاء طابع الرسمية عليها؛
 - تقديم أكبر قدر من الوضوح والتوجيه فيما يخص مصادر التوظيف (داخلي، خارجي)؛
 - إضفاء طابع الرسمية على إجراءات (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاختيار) في إطار التعاون بين الأقسام المهنية (services métiers) وإدارة الموارد البشرية؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- تزويد الجهات الفاعلة المعنية (مسؤولي الموارد البشرية، المسؤولين عن التوظيف، والمديرين المهنيين)، بالأدوات والدعائم المرتبطة بمختلف إجراءات التوظيف؛
- ضمان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وتخطيط التوظيف، والتركيز على أن الموارد البشرية تم تعينها بتطبيق أحسن الشروط؛
- تقديم أساسيات حول تطور المسارات المهنية، وتشكيل قاعدة أساسية للمشاريع المستقبلية المرتبطة بتنفيذ نظام إدارة تدفقات الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك لخلق الديناميكية الجماعية فيها والتعامل مقدماً مع مشاكل التوظيف وقابلية التوظيف.

ومن أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المقاربة الجديدة في التوظيف، ووضع مختلف عمليات التوظيف موضع التنفيذ دعمت المؤسسة هذا بتنظيم ورشات عمل على المستوى الإقليمي والمحلي من أجل التواصل بشأن محتوى العمليات وتقديم التوضيحات اللازمة في النقاط المبهمة وأقصى قدر من المعلومات وتبادل الآراء، كما قامت بتنظيم دورات تدريبية موجهة للمسؤولين عن مختلف العمليات المكونة للتوظيف لاكتساب المهارات اللازمة لتولي مسؤولية الإجراءات التي تتضمنها تلك العمليات.

قبل التطرق الى مختلف العمليات المكونة للتوظيف بالمؤسسة يمكن توضيح تعريف للتوظيف حسب المؤسسة: اجراء يهدف الى ملء الشواغر أو خلق مناصب عمل ويتم ذلك عبر مصدرين:

- داخلي يلبي احتياجات المؤسسة في الوظائف الحالية والجديدة عن طريق اختيار المترشحين من الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة والذين يبدون رغبتهم الى التنقل المهني (الالتحاق بمنصب في نفس تصنيف المنصب الذي يشغله حالياً)، أو منصب أكثر درجة إذا توفرت فيهم الشروط؛
- مصدر خارجي يلبي احتياجاتها المؤسسة من الموارد البشرية في إطار التوقعات السنوية للتوظيف مستهدفة بذلك مترشحين ذوي كفاءة عالية.

1.4.1. وصف التوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-:

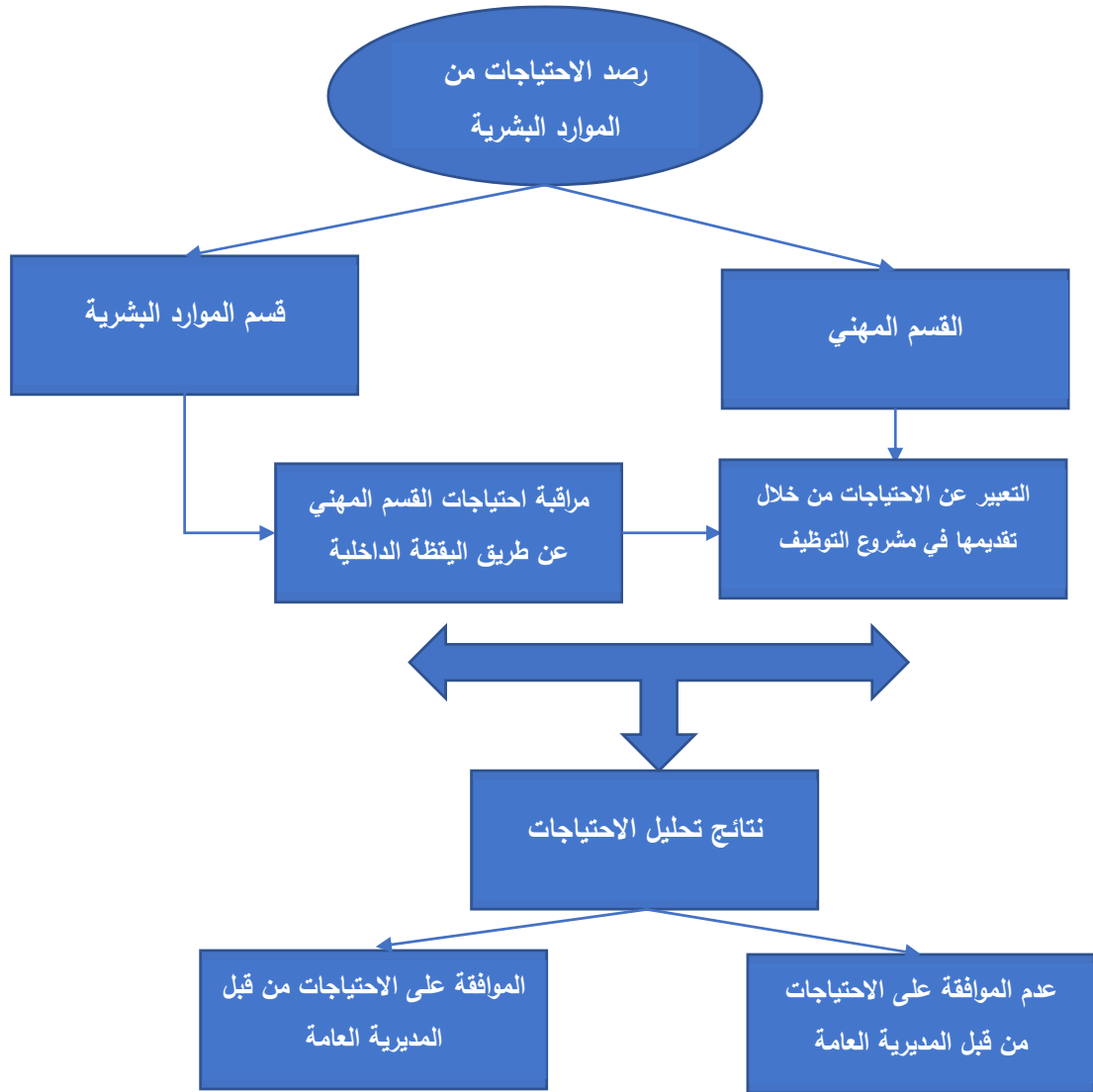
يعد التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تركز عليها مديرية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، لأنه على أساس نجاحه يتحدد مسار الوظائف المختلفة داخلها، قبل المباشرة في التعريف بمختلف العمليات المكونة للتوظيف تجدر الإشارة أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجات التوظيف والتعبير عنها في مشروع يسمى مشروع التوظيف، وهو عبارة عن مشروع تحدد فيه نوع المنصب شاغر وترتيبه والمديرية

المتوفر فيها هذا المنصب، أيضا المواصفات المطلوب توفرها في المترشحين لشغل المنصب والتاريخ المتوقع التحاق المؤهل به، والاهداف المراد الوصول اليها من هذا المنصب من خلال تحديد المهام التي يطلب أدائها بدقة.

ويتم هيكلة مشروع التوظيف هذا بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمسؤول المباشر في المصلحة المتوفر فيها المنصب شاغر، بعد التعبير عن الاحتياجات يتم تحليل مشروع التوظيف من قبل مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين مع ضمان التوجيه من قبل إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ان لزم الأمر، التي تقوم بمعالجة عدد ونوعية الموارد البشرية المتوفرة في المصلحة المعنية وتحدد ما اذا كان المنصب شاغر عبارة عن منصب عمل جديد بمهام جديدة يتطلب كفاءات جديدة لا تتوفر بها، أو أنه منصب شاغر نتج عن دوران العمل، إذا كانت مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتوفر على الكفاءات المطلوبة تقوم مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين بطلب ترخيص بالتوظيف الخارجي يرسل الى مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين بالمديرية العامة التي بدورها تقوم بتحليل عميق لطلب الترخيص الذي يحتوي على كافة المعلومات المرتبطة بالمنصب (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

والشكل الموالي يوضح هذا:

الشكل رقم (19): تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر



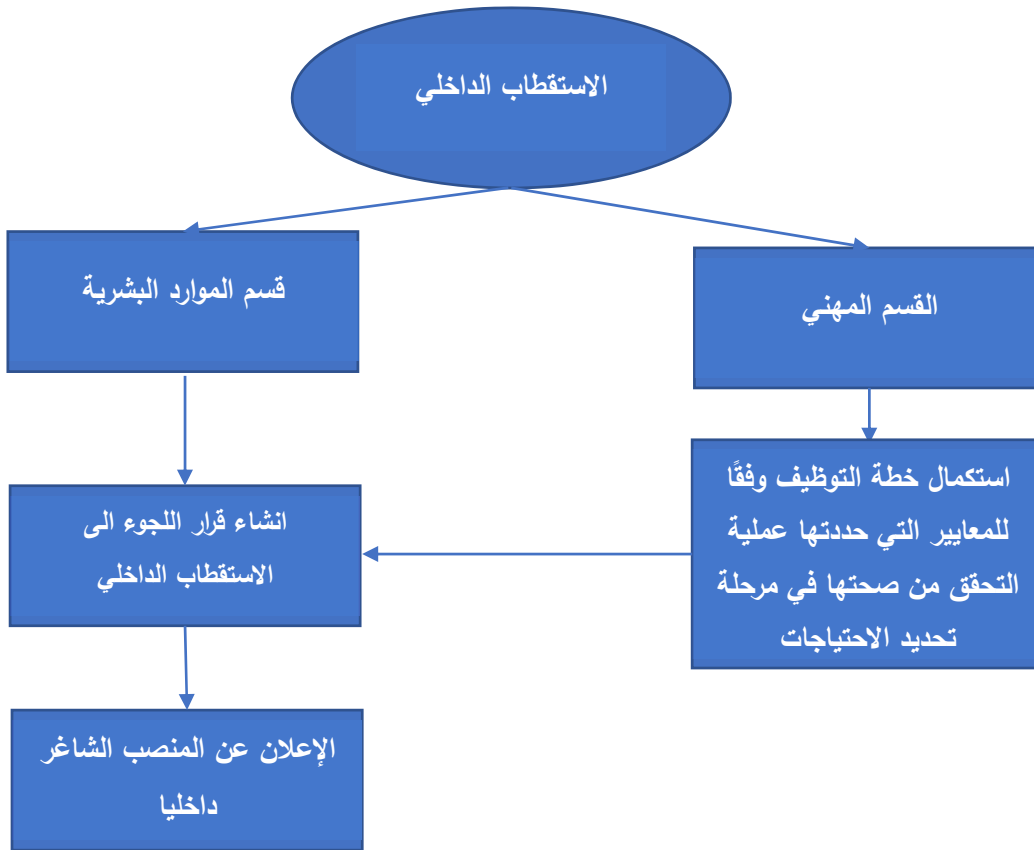
المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ان قرار اللجوء للتوظيف يرجع الى مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين بالمديرية العامة مع تفويض القيام بالعمليات المالية للتوظيف الى إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر في الولاية التي يوجد بها المنصب شاغر، مع ضمان المتابعة والتوجيه من طرف إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة، بعدها يتم المباشرة في التوظيف وأول عملية مكونة للتوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر تتمثل في:

- **الاستقطاب:** وهي عملية البحث عن المترشحين اما داخليا أو خارجيا، للإشارة فان مؤسسة اتصالات الجزائر تعطي أولوية كبيرة للاستقطاب الداخلي، وهذا راجع الى خصوصية مجال عملها وسعيها الى تحقيق الولاء التنظيمي، أيضا كون لديها فائض من الموارد البشرية يفوق احتياجاتها هذا يرجع الى أسباب متعددة أبرزها تقيدها بالمساهمة في تطبيق سياسة الدولة والتي من بين أهدافها امتصاص البطالة، وفيما يلي سنعرض كيف يتم الاستقطاب من كلا المصدرين:

➤ **الاستقطاب الداخلي:** يتم الإعلان عن المنصب شاغر عبر الخط في وسائل الاتصال الداخلية للمؤسسة والتي كما وضعنا سابقا أنها تتوفر على مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال الداخلي عبر الانترنت تضمن سرعة تدفق المعلومات داخليا، تقدر مدة الإعلان بعشر أيام يحتوي هذا الإعلان على شروط الترشح للمنصب منها ما هو مرتبط بشروط قانون العمل كشروط الالتحاق بمناصب المسؤولية الذي يخضع لدرجات السلم الوظيفي، ومنها ما هو مرتبط بالاتفاقيات الجماعية للعمل الخاصة بالمؤسسة كشروط اثبات العمل لمدة سنتين في المنصب الحالي؛

الشكل رقم (20): الاستقطاب الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

➤ **الاستقطاب الخارجي:** في حالة بقاء المصادر الداخلية غير كافية أو غير مناسبة لشغل مناصب معينة، تلجأ إدارة الموارد البشرية الى المصادر الخارجية حيث في السابق وقبل أن تظهر الوكالة الوطنية للتشغيل، كانت عملية الاستقطاب الخارجي تتم بتلقي مصلحة المستخدمين طلبات التوظيف وذلك بإيداع المرشحين ملفاتهم داخل المؤسسة في حالة وجود الشواغر، ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بمراسلة المرشح الذي تتوفر فيه الشروط بالاستدعاء.

لكن حاليا بظهور الوكالة الوطنية للتشغيل يتم الاستقطاب الخارجي عن طريق اتصال المؤسسة بها، بعد تحديد مؤهلات ومواصفات شاغل المنصب الشاغر الذي هي بحاجة اليه، ثم تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بإرسال عدد من المترشحين المطلوبين الذين تتوفر

المواصفات، حيث ينص المرسوم رقم 04-19 المؤرخ في 25/12/2004: على أنه: "يتوجب على كل مؤسسة بصدد الإقدام على التوظيف أن تسلك في ذلك المرور عبر الوكالة الوطنية للتشغيل"، وإذا تم توظيف أي فرد دون اللجوء إلى الوكالة الوطنية للتشغيل يتم متابعة المصلحة الموظفة قضائيا، إذا كانت النتيجة المتحصل عليها من اللجوء إلى الوكالات الوطنية للتشغيل غير مثمرة (عدم التوافق بين احتياجات المؤسسة ومواصفات المترشحين) تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى مصادر خارجية أخرى من بينها: الاتفاقيات مع الجامعات والمعاهد، اللجوء إلى مكاتب التوظيف.

- **الاختيار:** يمر الاختيار بالمؤسسة بمجموعة من الخطوات أولها معالجة ملفات المترشحين التي لا بد أن تحتوي على: السيرة الذاتية، ونسخة طبق الأصل عن المؤهل العلمي الموافق لمتطلبات المنصب شاغر، شهادات العمل تثبت الخبرة المهنية، شهادات طبية تثبت الصحة الحالة الصحية. مع ضرورة مراعاة السن القانون للعمل الذي لا يقل عن 16 سنة.

➤ **الاختيار الأولي:** يتم الاختيار الأولي انطلاقا من دراسة ملفات المترشحين ويتم ترتيبهم وفق ثلاث مستويات:

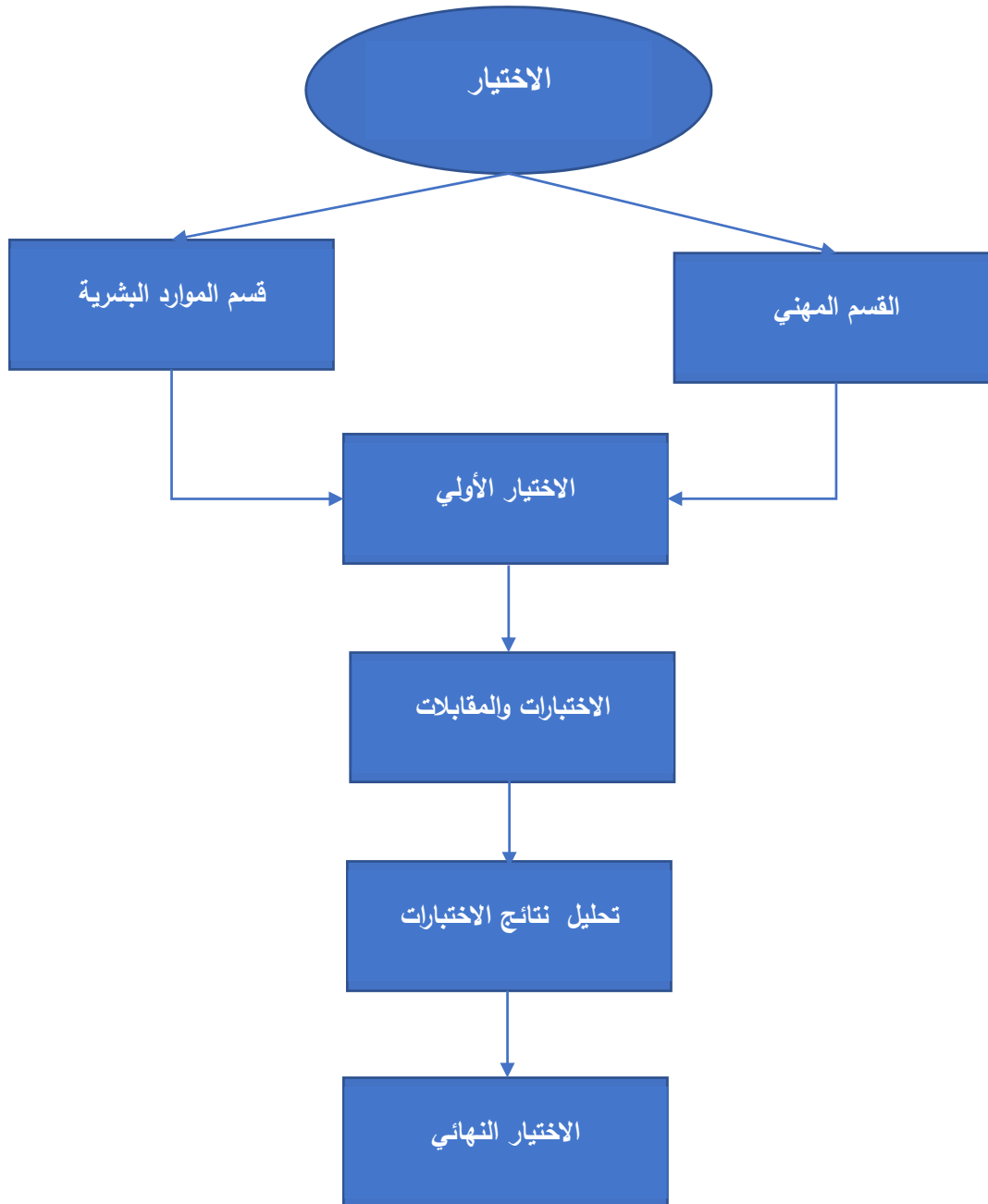
- مترشحين لا يستوفون أي شرط من شروط الالتحاق بالمنصب شاغر التي حددتها إدارة الموارد البشرية؛
- مترشحين لا يلبون احتياجات المؤسسة الحالية ولاكن يمتلكون مؤهلات من الممكن أن تحتاجها المؤسسة مستقبلا، يتم تسجيلهم في ملف يسمى بنك المترشحين؛
- مترشحين يستوفون مبدئيا جميع الشروط يتم استدعائهم لإجراء أول مقابلات الاختيار.

➤ **المقابلات:** تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء نوعين من المقابلات للمترشحين الذين تم استدعائهم، مقابلة أولية تتأكد من خلالها من صحة المعلومات المقدمة من المترشح (الحالة الاجتماعية، الصحة النفسية، المؤهلات العلمية، التكوينات والتربصات المختلفة، الخبرة المهنية، مستوى اللغات...)، بعد ذلك يتم استدعاء المترشحين الذين اجتازوا المقابلة الأولية بنجاح إلى مقابلة أخرى يخضع خلالها المترشحين إلى مجموعة من الاختبارات هدفها تقييم كفاءاتهم، وتتم وفق شبكة من معايير التقييم توضع حسب متطلبات المنصب

الشاعر وتكون نفسها بالنسبة لجميع المترشحين لنفس نوع المنصب، بعد اجتياز جميع المترشحين للاختبارات المقابلة الثانية يتم اختيار الأفضل بينهم وهم أولئك الذين تحصلوا على أفضل النتائج في التقييم.

ويمكن توضيح مختلف الخطوات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): مراحل الاختيار بمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- **التعيين:** يتم اتخاذ قرار التعيين في جلسة لاستخلاص المعلومات حول نتائج تقييم المترشحين تعقد بين أعضاء لجنة الاختيار الذين شاركوا في المقابلات الأولى والثانية مع المدير العام للمديرية العملية، الذين يتخذون القرار النهائي بتعين المترشح الأنسب، بعد ذلك يتم استدعاء المعني للقيام بجميع الفحوصات الطبية اللازمة على مستوى المديرية العملية، واستقباله لتوضيح جميع التكوينات التي سيتلقاها أثناء فترة التجريبية، من أجل السماح بالتكيف السريع والأفضل، سواء كانوا عمال جدد أو عمال خاضعين للتنقل، فإن فترة التربص إلزامية بالمؤسسة، وتهدف المؤسسة من خلالها الى:

➤ السماح للعامل بإتقان الأبعاد المختلفة لوظيفته الجديدة؛

➤ الاندماج بسرعة في محيط العمل وبالتالي في المؤسسة (للعامل الجديد).

وفي هذا السياق فان المؤسسة حددت الفترة التجريبية وفق ما يلي:

- يخضع أي مرشح للتعيين (بما في ذلك المترشحين من مصادر التوظيف الداخلية) لفترة تجريبية أو فترة مراقبة من (2 أشهر، 3 أشهر، 6 أشهر) تعتمد هذه المدة على الفئة الاجتماعية المهنية التي ينتمون إليها التي تحددها اللوائح المعمول بها؛

- تكون فترة الاختبار تحت مسؤولية المدير الهرمي للعامل المعين، اذ يجب على المدير الهرمي تقييم مهارات الشخص المعني أثناء العمل في الوظيفة التي يشغلها، وكذلك قدراته على الاندماج والتكيف.

وفي نهاية الفترة التجريبية يمكن أن يكون المترشح أمام إحدى الحالات التالية (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام،
:2021)

- مؤكد في مكان عمله؛

- اخضاعه لفترة تجريبية ثانية (حالات التوظيف الخارجي)؛

- اعادته إلى منصبه الأصلي أو في نفس المستوى المؤهل بأجر متساوي (هذا في حالة التوظيف الداخلي)؛

- انتهاء علاقة العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول ان سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر تمثل مجموع المبادئ العامة التي توضح الإطار العام المنتهج من قبل إدارة الموارد البشرية لملء المناصب الشاغرة، والتي تطمح من خلالها الى تحقيق الكفاية الكمية والنوعية من احتياجاتها البشرية مع التركيز على انتقاء الأكفاء من بين المترشحين، في حين أن المؤسسة لا تركز في الانتقاء على الموارد الصعبة التقليد والتي هي مصدر للميزة التنافسية وهذا قد يكون راجع الى عدم وجود منافسة في القطاع الذي تعمل به.

بعد التطرق الى كل من الإطار التعريفي بمؤسسة اتصالات الجزائر والذي تمكنا من خلاله بالتعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، ووصف سياسة التوظيف بالمؤسسة والعمليات المكونة لها سوف نتطرق في الجزء الموالي الى توضيح الإطار المنهجي الذي سوف نعتمد عليه لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستبانة من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

2. الإطار المنهجي للدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن تقويم سياسة التوظيف يساهم في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عندما تتحقق المواءمة العمودية والأفقية، ومن أجل اختبار مدى تحقق هذه الفرضية في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة أثر تقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية تم اختيار أدوات مختلفة لجمع البيانات التي تتناسب مع فرضية الدراسة من ناحية، وتجمع بين البحث النوعي والكمي في التحليل من ناحية أخرى، وعليه سوف نتطرق أولاً في هذا الجزء الى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ومن ثم نقوم بتحليلها.

1.2. منهج الدراسة: اعتمدنا على المنهج الفرضي الاستنتاجي، وعلى الطريقة الإحصائية اللذان يعتبران من أبرز الطرق والمناهج المهمة المستخدمة في الدراسات الميدانية في العلوم الاجتماعية، كون كل منهما يساهم في التعمق أكثر في مجريات الدراسة من جهة، ووصف وتحليل جميع الأبعاد والمتغيرات المحيطة بها وإمكانية تعميمها من جهة أخرى.

2.2 أنموذج الدراسة: يقصد بأنموذج الدراسة جميع المتغيرات التي تؤثر في دراسة ما، وفي دراستنا هناك نوعان من المتغيرات:

- المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغيرات الأخرى، ولا يتأثر بها ويتمثل في تقييم سياسة التوظيف؛

- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتبع المتغير المستقل، ويتعلق بتطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

وقبل تمثيل مخطط أنموذج الدراسة سنقوم بتقديم فرضية الدراسة بشكل احصائي كما يلي:

- الفرضية الإحصائية الصفرية:

➤ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \alpha)$ لتقييم سياسة التوظيف على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

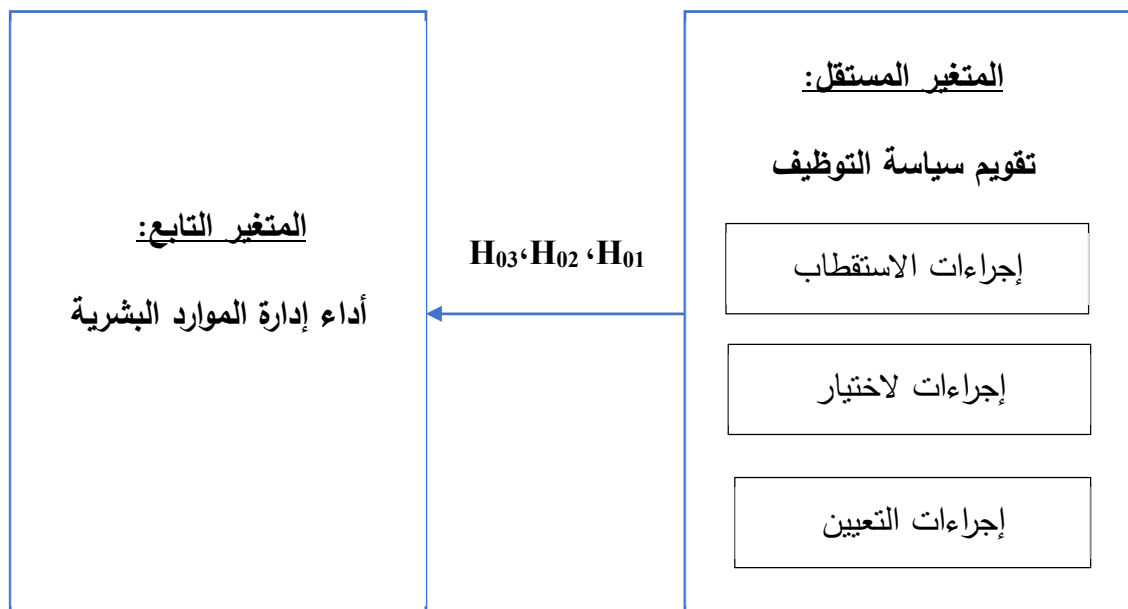
تتدرج تحت هذه الفرضية الصفرية مجموعة من الفرضيات الإحصائية الفرعية:

- الفرضيات الإحصائية الفرعية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \alpha)$ لإجراءات الاستقطاب على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؛
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \alpha)$ لإجراءات الاختيار على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؛
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \alpha)$ لتعيين على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

قبل الوصول الى اثبات صحة أو خطأ الفرضيات السابقة سنمثل متغيرات الدراسة في انموذج الدراسة الموالي:

الشكل رقم (22): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

3.2. أدوات جمع البيانات: اعتمدنا على المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتم اعداد كل منهما بناءً على الجانب النظري والذي حاولنا من خلاله الالمام بأهم الجوانب التي تخدم أهداف الموضوع، بعد ذلك قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة التي قدمت ملاحظات وبعد اجراء التصحيحات اللازمة استناداً الى ملاحظات الأستاذة المشرفة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين لتحكيم اتساقها الظاهري (انظر الملحق رقم 1).

1.3.2. المقابلة الموجهة: تم الاعتماد على المقابلة الموجهة كأداة لجمع البيانات لأنها تتناسب مع سؤال الدراسة وفرضياته من ناحية، وتجمع بين البحث النوعي والكمي في التحليل من ناحية أخرى. كون مجموع إطارات إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- هم المعنيين بالدرجة الأولى على تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وسياسة التوظيف بصفة خاصة، وأيضا هم المسؤولون على تحديد مستوى أداء إدارة الموارد البشرية ونسبة تطوره، إضافة الى ذلك فان أفراد هذه العينة يمثلون حلقة الوصل بين المديرية العملية -باتنة- وبين المديرية العامة لاتصالات الجزائر -الجزائر-، أي أن لديهم أكبر قدر من المعلومات لتغطية الموضوع.

1.1.3.2. عينة المقابلة الموجهة: تمثلت عينة المقابلة الموجهة في مجموع الإطارات العاملة في إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، وبلغ عددهم 8 من أصل 10 لان 2 من الاطارات كان في عطلة سنوية، من أجل ذلك قمنا بإعداد دليل مقابلة (انظر الملحق رقم 2)، يحتوي على العديد من الأسئلة مقسمة الى مجموعات اعتمدنا في اعدادها على الجانب النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة، كان الهدف من كل مجموعة معالجة جانب معين من جوانب الموضوع، وتم ضبط مواعيد مع أفراد العينة لإجراء هذه المقابلات خلال شهر جويلية 2021.

2.3.2. الاستبانة: باعتبار أن الاستبانة من أكثر الأساليب استخداما في جمع البيانات في مجال العلوم الاجتماعية ومن أجل تقييم سياسة التوظيف بالمديرية محل الدراسة ودراسة أثرها على أداء إدارة الموارد البشرية وباعتبار أن الموارد البشرية هم الذين مروا على مختلف الإجراءات التي تحتويها هذه السياسة تم اعداد استبانة موجهة الى عينة متمثلة 92 فرد من الموارد البشرية العاملة داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- الذين تم توظيفهم عن طريق المصادر الخارجية من أصل مجتمع دراسة مكون من 120 فرد.

أما فيما يخص طريقة توزيع الاستبانة فتم بالاعتماد على طريقة العينة القصدية، التي قمنا بتصميمها بما يتماشى وأهداف ومتغيرات الدراسة وشملت 3 أجزاء (انظر الملحق رقم 3) على النحو الاتي:

- **الجزء الأول:** يعبر عن المعلومات الشخصية للعينة المنتقاة، وشملت (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية) وكلها معلومات تخدم تحليل الموضوع؛
- **الجزء الثاني:** تعلق بتقييم سياسة التوظيف تم تقسيمها الى محاور وكل محور يشمل مجموعة من العبارات تقيس هذا المحور؛
- **الجزء الثالث:** تعلق بالأداء شمل مجموعة من العبارات ذات دلالة لقياسه.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القياس، والذي يندرج ضمن المقاييس المتدرجة، ويتكون من وحدات متدرجة من 1 الى 5، وينتقل من القطب الموجب الى القطب السالب، وبما أن الاستبانة تتضمن عبارات إيجابية فقط (مسلم و بانه، 2017، صفحة 394) ، تصبح علامات التدرج كمايلي:

الجدول رقم (9): درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(مسلم و بانه، 2017، صفحة 394)

وسنقوم بمعالجة كل اجزاء الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) اصدار 25، حيث أن هذا البرنامج هو مصدر كل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

3.3.2. الحدود الزمنية للدراسة: انحصرت حدود دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- من الفاتح من شهر جوان 2021 الى غاية نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة.

3. عرض وتحليل النتائج:

1.3. عرض وتحليل نتائج المقابلة:

أجريت المقابلة الموجهة مع 8 من أصل 10 إطارات بإدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، حيث كان الهدف الرئيسي من هذه المقابلة اختبار مدى تحقق المواءمة العمودية بين إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية -باتنة- والمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ومن ثم التعرف على مبادئ سياسة التوظيف فيها، وكذا مجموع العمليات المكونة للتوظيف ومدى تحقق المواءمة الأفقية بين تلك العمليات.

1.1.3. اختبار مدى تحقق المواءمة العمودية بين إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية -لاتصالات الجزائر -باتنة- والمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر:

ان تحليل مدى تحقق المواءمة العمودية وفق مبادئ بطاقة الأداء المتوازن، يفرض معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها وتحديد ما إذا كان هناك توافق بينها وبين الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن ثم تحديد سياسة التوظيف بإدارة الموارد البشرية وأهدافها، ومعرفة مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف المرجوة منها، ومن ثم تحديد أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور التعلم والنمو وكذا منظور العمليات الداخلية حيث أخذنا في الاعتبار المؤشرات المعبرة عن التوظيف في كلا المنظورين.

لذلك سوف نقوم في النقاط التالية بمحاولة تحديد هذه العناصر اعتمادا على الوثائق التي تمكنا من الاطلاع عليها أثناء المقابلة، وأيضا على نتائج المقابلات التي قمنا بها، وذلك بالاستعانة ببرنامج (Excel) لتحويل البيانات الى معلومات إحصائية يمكن تحليلها.

1.1.1.3. تحديد علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة لمؤسسة اتصالات الجزائر:

يتم توضيح استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر في رسالة تسمى رسالة تأطير (la lettre de cadrage) تصدر عن المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر تمثل الخريطة الاستراتيجية لها (تم الاطلاع عليها أثناء فترة التبرص بالمديرية)، تبين هذه الرسالة التوجهات العريضة للاستراتيجية العامة للمؤسسة في جميع المستويات والأقسام مع تقديم حدود العمليات فيها، وتحديد المشاريع ذات الأولوية،

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

موجهة الى المديرين العامين والمديرين العمليين وأيضاً الى رؤساء الأقسام، والذين يتم اشراكهم في وضع الاستراتيجية من خلال اجتماعات تعقد في نهاية كل سنة لوضع استراتيجية جديدة، تركز فيها المديرية العامة لاتصالات الجزائر على بيئة عملها الخارجية والداخلية من أجل مواكبة التغيرات السريعة فيها، كذلك تعقد هذه الاجتماعات من أجل مناقشة مدى تحقيق نتائج السنة الجارية ووضع أهداف مكملة للسنة الموالية.

تقدر المدة الزمنية للاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر ب 3 سنوات وذلك راجع الى خصوصية مجال عملها الذي يتطلب السرعة في التنفيذ والتنبؤ بالمستقبل، في السنة الأولى توضح المؤسسة أهدافها بدقة في رسالة تأطير ومهام كل قسم فيها بالتفصيل، تتبعه في السنتين الثانية والثالثة رسائل تأطير تحدد مدى تحقيق الأهداف، والمهام الجديدة التي يجب تأديتها.

وفي ظل المكانة الكبيرة للمؤسسة اتصالات الجزائر في سوق العمل (المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر)، وارتفاع نسبة عدم اليقين بالمستقبل بسبب التطورات التكنولوجية السريعة وتزامناً مع الأزمة الصحية الراهنة (أزمة كوفيد19) التي أدت الى زيادة الطلب على خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، حددت المؤسسة أهدافها بشكل عام بضرورة التكيف مع أي وضعية جديدة تصادفها، والسعي الى الاستجابة الى متطلبات سوق العمل الوطنية المتزايدة على مختلف الخدمات التي تقدمها بجودة وفعالية مع الالتزام بالرفع من نوعية الخدمات.

كما ان ما شهدته سياسة الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة من توجه نحو رقمنة جميع القطاعات، وضع مؤسسة اتصالات الجزائر في الواجهة لمواجهة هذ التحدي كونها المسؤولة على تطوير البنى التحتية في مجال الاتصالات، بناء على هذا وعلى الوضعية السوسيو- اقتصادية التي يعيشها العالم فان أهداف المؤسسة تتمثل بشكل رئيسي في (رسالة تأطير، 2021):

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة؛
- إنشاء وتشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن؛
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقفة العميل وخدمته بشكل متميز؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- تحسين جودة تدفق الأنترنت بامتياز عن طريق السعي الى انهاء المشاريع طور الإنجاز المخصصة لذلك مع تحليل أسباب الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية، والقيام بدراسات دقيقة للبدء في مشاريع جديدة تحقق هذا الهدف؛
 - تكييف عروض المؤسسة وخدمة الزبائن عن طريق دعم تأدية الخدمات رقميا.
- ولتحقيق هذه الأهداف رسمت المؤسسة خطة عمل لكل قسم من اقسامها مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار قيود الميزانية، التي تلزم المؤسسة بالاحتفاظ بالمبادئ التالية في العمل (رسالة تأطير، 2021):
- ملائمة الاستثمارات للميزانية؛
 - السعي الى الزيادة في معدل الربح؛
 - التحكم في التكاليف؛
 - متابعة ومراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات؛
 - تقوية الاتصال.

وفيما يخص الأهداف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تم تأطيرها بشكل عام على النحو التالي (رسالة تأطير، 2021) :

- وضع موضع التنفيذ القواعد الأساسية للإدارة فيما يخص التقييم ودعم كفاءات الموارد البشرية؛
- وضع إطار معياري مرتبط بالعمل يتناسب وبيئة المؤسسة؛
- إعطاء أولوية لبرامج التدريب؛
- الاهتمام بتحسين مناخ العمل.

وعليه فان رسالة التأطير هذه تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تؤمن أن التنسيق بين جميع مديرياتها وأقسامها هو الطريق لإنجاز الهدف، غير أن هذا غير كاف للقول أن هناك ارتباط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فلا بد من وضوح هذه الأهداف في إدارة الموارد البشرية بالمديريات المختلفة، الذي يتضح في مدى فهم الأهداف من قبل المسؤولين على تنفيذها، من أجل هذا قمنا بإجراء دراسة في إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية -باتنة-، وتم الاستعانة بالمقابلة الموجهة لجمع البيانات (مجموعة الأسئلة من 1-5 في دليل المقابلة الملحق رقم 2)، لمعرفة مدى وضوح الخريطة الاستراتيجية وفق منطق بطاقة الأداء المتوازن التي تنص على أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الافتراضات تتضمن نقل منظمة من موقعها الحالي إلى موقع مستقبلي مرغوب فيه ولكن غير مؤكد، فنتيح للمنظمة العمل قبل الحصول على النتائج، وتحدد نموذجا لتطوير الإستراتيجية ومنهجية لترجمتها في شكل خطة تشغيلية تضمن تدفق الرؤية الإستراتيجية وتحديد خطط العمل (Johanson, Skoog, Björke, & Almquist, 2006)؛ كما تصف عملية تحويل الأصول غير الملموسة إلى عملاء ونتائج مالية ملموسة، وتزود المديرين التنفيذيين بإطار عمل لوصف الاستراتيجية وإدارتها كما تمكن جميع الوحدات التنظيمية والموارد البشرية من فهم الاستراتيجية وتحديد كيف يمكنهم المساهمة في تحقيق المواءمة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2001)، بمنحها مجال رؤية واضح لكيفية ارتباط وظائف الموارد البشرية بالأهداف العامة للمنظمة، مما يمكنهم من العمل بطريقة منسقة وتعاونية لتحقيق الأهداف المرجوة، بمعنى آخر توفر الخريطة الإستراتيجية تمثيلاً مرئياً لأهداف المنظمة والعلاقات الحاسمة بين تلك الأهداف التي يجب الاهتمام بها لتطوير الأداء.

وكانت إجابات المستجوبين من الإطارات العاملة داخل إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- فيما يخص علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة على النحو التالي:

الجدول رقم (10): علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
1	هل الأبعاد الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، خاصة ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية، واضحة لدى المسؤولين على إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة؟	100	0
2	هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بإعادة صياغة استراتيجيتها عندما تتغير الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟	100	0
3	هل هناك ارتباط بين مهام مديرية الموارد البشرية في المديرية العملية لولاية باتنة ومهام مديرية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟	87.5	12.5
4	هل تعتبر أن إدارة الموارد البشرية للمديرية العملية لولاية باتنة تحتل مكانة مناسبة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟	100	0

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

5	هل يشارك مسؤول الموارد البشرية بمديرية ولاية باتنة في الاجتماعات التنسيقية بمشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر التي تبنى على ضوءها مخططات إدارة الموارد البشرية؟	100	0
---	--	-----	---

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

من خلال الجدول أعلاه يتوضح أن أبعاد استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة وأبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة واضحة بنسبة كبيرة، كما أشار جميع الاطارات بأقسام إدارة الموارد البشرية بالمديرية أنه في حالة عدم وضوح أي نقطة في محتوى الاستراتيجية يتم الاتصال بالمديرية العامة عن طريق وسائل الاتصال الداخلية المتوفرة لدى المؤسسة التي تم التطرق اليها سابقا، والتي بدورها توضح الابهام بصفة دائمة وفي الوقت المناسب.

كما تبين أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تحتل مكانة كبيرة وتصنف من بين الوظائف الأساسية، وتعتبر مشاركة مدير الموارد البشرية بالمديرية العملية في الاجتماعات التنسيقية للمؤسسة بصفة دائمة التي تبنى على ضوءها مخططات إدارة الموارد البشرية دليل على ذلك، وتم التأكيد من قبل المسؤولين على أن مشاركته تكون بصفة أساسية للأهداف التالية:

- اقتراح أفكار معينة تأخذ بعين الاعتبار؛
- استشارية عندما يتم اتخاذ قرار بتغيير استراتيجية معينة؛
- الامام بالقوانين الأساسية والحرص على تطبيقها.

ما يجعل مدير إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية -باتنة-، يلعب دور الشريك الاستراتيجي، وكذا دور المرافق في التغيير اللذان أشار اليهما **D.Ulrich** كأدوار استراتيجية توفر لإدارة الموارد البشرية ومديريها مكانة ورؤية مستقبلية على المدى الطويل (Ulrich, 1996, p. 24).

إضافة الى هذا أثبتت نتائج المقابلة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتغير بتغير الاستراتيجية العامة ان لزم الأمر، وأن هناك توافق بين إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة وإدارة الموارد البشرية بمختلف المديريات العملية الموزعة عبر ولايات الوطن، وعليه فان المؤسسة تنتهج مبادئ المقاربة التركيبية التي تتجه الى فكرة التكامل والتعاقد بين جملة أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار تركيب أنظمة متسقة وجعلها في توافق وانسجام مع الاستراتيجية العامة، وتحقيق الانسجام مع الاستراتيجية ما يتطابق مع مبدأ الموازنة العمودية.

هذا ما يجسد أيضا مبدأ الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن في نموذج **D. Norton** و **R. Kaplan** الذي يوضح أن أفضل طريقة لإنشاء خرائط إستراتيجية هي من الأعلى إلى الأسفل، بدءا من الهدف ثم رسم المسارات التي ستؤدي إلى هناك، ويجب على المديرين التنفيذيين في المنظمات أولا مراجعة بيان مهمتهم وقيمهم الأساسية (سبب وجود المنظمة وما تؤمن به)، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمديرين تطوير رؤية استراتيجية، أو ما تريد المنظمة أن تصبح عليه، ويجب أن تخلق هذه الرؤية صورة واضحة للهدف العام للمنظمة، بعد ذلك تحدد الخريطة الإستراتيجية منطق كيفية الوصول ذلك الهدف (Kaplan & Norton, 2000)،

غير أن هذا غير كاف للقول بأن المواءمة العمودية محققة بالمؤسسة، فتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب التي يجب تحققها والذي يحتوي بدوره على مجموعة من العوامل التي بتوفرها يتأكد وضوح الاستراتيجية، لذلك خصصنا مجموعة من الأسئلة في المقابلة الموجهة لهذا الغرض سنعرضها في الموالي.

2.1.1.3. أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-:

يدور أداء إدارة الموارد البشرية حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية كفؤة وفعالة بالنسبة للأهداف المخصص لها في إطار استراتيجية المنظمة، من حيث: (استخدام الميزانية، نوعية العمليات، واحترام الإجراءات)، لذلك من أجل تحديد أداء إدارة الموارد البشرية قمنا بتخصيص جزء من الأسئلة في المقابلة لقياس مدى تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وجزء لقياس هذا الأداء استنادا الى مؤشرات منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن. كما سعينا الى الحصول من المديرية على مجموعة من المعلومات اللازمة لقياس ذلك التي تم التطلع والحصول عليها أثناء التريص، والتي تخدم هذا الهدف.

كانت إجابات الجزء (من 6 الى 9) للمقابلة الموجهة كالتالي:

الجدول رقم (11): أهداف إدارة الموارد البشرية

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
6	هل تحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟	100	0
7	هل تحقق إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة النتائج المتوقعة منها سنويا؟	100	0
8	هل يتم استغلال الموارد (مالية، مادية، بشرية) المخصصة لإدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة بالطريقة المناسبة؟	100	0
9	هل هناك ممارسات في إدارة الموارد البشرية بالمديرية أكثر تأثيرا على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر؟	75	25

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية بالمديرية كفاءة وفعالة كونها تحقق الاهداف الاستراتيجية المتوقعة منها سنويا عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد (مالية، مادية، بشرية) المخصصة لها، وأن هناك مجموعة من العمليات التي تأثر على الأداء خاصة التوظيف الذي سنتطرق اليه لاحقا، والتدريب الذي يحظى بأهمية كبيرة حيث في كل سنة تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لهذا الغرض توجه لأي عامل يحتاج تلقي تدريب في مجال معين لزيادة مهاراته أو اكتساب مهارات جديدة، إضافة الى أن هناك نسبة 1% من الكتلة الأجرية مخصصة للتدريب، أما فيما يخص الموارد البشرية حديثة التوظيف فهي ملزمة بمتابعة برامج تدريبية متخصصة (حسب مجال تخصص) على المستوى الوطني، وأخرى عامة أي مشتركة لجميع الموارد البشرية في مجالات العمل المشتركة كالقانون مثلا فور الحصول على القرار الأولي للتعيين من أجل التمكن من ادماجهم في محيط العمل بشكل أسرع، وفي نهاية كل دورة يتم تقييم الدورة التدريبية عن طريق استمارة (انظر الملحق رقم) يقوم بتعبئتها جميع المترشحين، ويتم ارسالها الى المديرية العامة التي تتولى مهمة تحليلها من أجل تقييم نتائج الدورة (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

ان ما ينقص التحليل السابق للقول أن إدارة الموارد البشرية بالمديرية تحقق أهدافها المسطرة بالاستراتيجية، أن المؤسسة لا تتوفر على أدوات لقياس أداء ادره الموارد البشرية، رغم الجهود المبذولة من طرفها الى أنها لم تتمكن من معالجة هذا الخل، ففي سنة 2014 تم المباشرة في عملية تقييم كل الموارد البشرية من أجل تحديد أداء كل قسم على حدى، فأوكلت المؤسسة مهمة تقييم الموارد البشرية حسب الأهداف المحددة لها نهاية كل شهر حيث لابد أن تكون أكبر من نسبة 75%، أثمرت هذه العملية في كل من القسم التجاري والتقني كون هذه المجالات يمكن تقييمها الكترونيا والاطلاع على حقيقة الأهداف المحققة فيها من طرف إدارة الموارد البشرية (كنسبة المبيعات مثلا أو عدد الأعطاب التي تمت معالجها)، ولكن المشكل حدث بالنسبة للإداريين الذين صعب قياس نسبة تحقيق أهدافهم وصعب أيضا التأكد من صحة النسبة، إضافة الى الجهد الكبير الذي تستلزمه هذه المهمة حيث تم ادراج مهمة التقييم هذه لإطارات مديرية الموارد البشرية، كل هذه الأسباب وأخرى (غير معروفة) أدت الى توقيف هذه العملية، وأصبح الاعتماد على تحقيق الأهداف المرتبطة برقم الأعمال المؤشر الوحيد في التقييم وحسب إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- هناك تحسن في رقم الأعمال باستمرار، والمديرية تحقق دائما نسبة أكبر مما كان متوقع منها في رقم الأعمال كما أنها دائما تحقق نسبة أكبر من 100% في رقم الأعمال ما يمكنهم من القول ان إدارة الموارد البشرية تحقق أهدافها (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

1.2.1.1.3. قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-: بالعودة الى ما تم ادراجه في الفصل النظري: " ان القدرة على تنفيذ العمليات الداخلية (التي من بينها التوظيف) بطرق جديدة ومختلفة والتي تدل على الأداء في إدارة الموارد البشرية، لا يمكن أن يتم الا بمهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية التي تشكل منظور التعلم والنمو بالإضافة لكونها من بين عوامل المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه تلك الموارد البشرية (Kaplan & Norton, 2001, p86) ، ويرتبط هذين المنظورين في بطاقة الأداء المتوازن بصفة عامة بإدارة الموارد البشرية، لذلك قمنا بالاعتماد عليهما أثناء الدراسة وسنعرض النتائج المتوصل اليها في الاتي.

1.1.2.1.1.3. قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة وفق منظور التعلم والنمو:

تتلخص بيانات العنصر في عبارات المقابلة (من 10 الى 16) والتي نتج عنها ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم (12): أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور التعلم والنمو

الرقم	الأسئلة	الإجابة	النسبة
10	يعتبر معدل دوران الموارد البشرية بالمديرية:	- مرتفع - متوسط - منخفض	12.5 25 65
11	يكون دوران العمل بسبب:	- الاستقالة - التقاعد	0 100
الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
12	هل تعتبر نسبة التغيب بالمديرية مرتفعة؟	25	75
13	هل تعاني المديرية من إضرابات العمال بصفة دائمة؟	00	100
14	هل هناك عدد كبير من الحوادث والأخطاء في العمل؟	00	100
15	هل تصل إلى المديرية شكاوى متعددة من طرف العمال بسبب عدم التفاهم بينهم؟	00	100
16	هل تمثل الترقيات الداخلية نسبة كبيرة من التوظيف عند وجود منصب شاغر بالمديرية؟	87.5	12.5

المصدر: من إعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

يبين الجدول أعلاه أن نسبة التغيب بالمديرية منخفضة جدا ويمكن تأكيد هذا بإحصائيات التغيب المبينة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

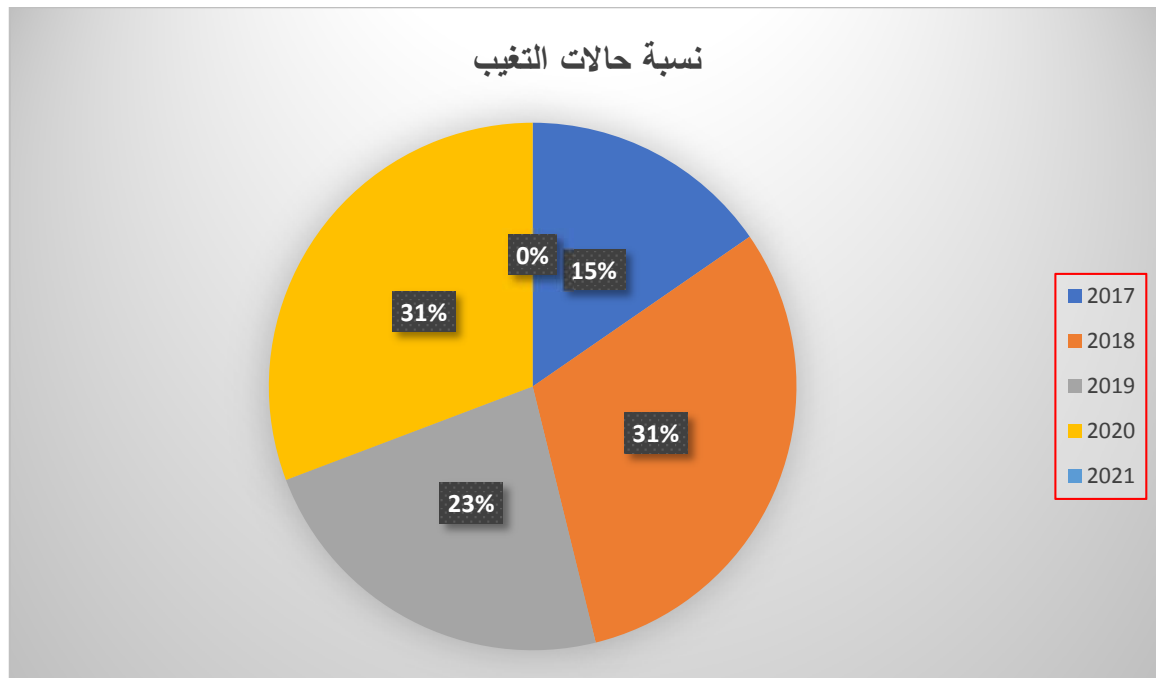
الجدول رقم (13): عدد حالات التغيب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد حالات التغيب	02	04	03	04	00

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (23): نسبة حالات التغيب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-



من إعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel)

من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن انخفاض عدد حالات التغيب بالمديرية يرجع الى أن الاتفاقية الجماعية للعمل فيها تنص على أنه يحق للعمال وضع طلب عدم حضور نصف يوم دون مبرر بدون مقابل لمدة تقدر ب 12 يوم سنويا، والتغيب الخارج عن هذا النطاق فيحدث أحيانا من نفس فئة العمال، أما فيما يخص الإضرابات فهي منعقدة فممنذ 2009 لم تشهد المديرية أي نوع منها لان نقابة العمال لها مكانتها بمؤسسة اتصالات الجزائر وهي التي تتولى حل جميع المشكلات، مع العلم أن هناك نسبة من التفاهم بين العمال داخل القسم الواحد وبين الأقسام ما يفسر عدم وصول شكاوى الى إدارة الموارد البشرية وهو ما أكدته لنا المستجوبين ضمن المقابلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

فيما يتعلق بحوادث وأخطاء العمل فهي الأخرى منخفضة والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (14): عدد حوادث العمل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد حوادث العمل	04	09	05	04	04

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

شهدت المديرية أكبر عدد لحوادث العمل سنة 2018 التي قدرت ب 09 حوادث، كان هذا نتيجة سقوط العمال من على السلم أثناء اصلاح أعطاب خطوط الانترنت.

وبتطبيق قاعدة معدل تكرار الحوادث لسنة 2018 = عدد الحوادث ÷ عدد ساعات العمل (40/9) = 0.22% هو معدل جد ضعيف، أيضا لقياس درجة الخطورة = عدد الأيام الضائعة ÷ عدد ساعات العمل، فكان يقدر متوسط الأيام الضائعة لكل عامل تعرض لهذا الحادث ب 4 أيام (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021) أي أن: مؤشر درجة الخطورة = $40/4 = 0.1\%$ وبالتالي درجة خطورة هذه الحوادث كانت ضعيفة.

لمعالجة هذا المشكل قامت المديرية باقتناء سلالم جديدة ذات متانه أكبر وتم تدريب العمال على استعمالها ما عالج هذا الخلل وتوضح هذا في انخفاض حوادث العمل في السنوات الموالية.

أيضا فيما يخص الأخطاء فهي قليلة جدا لأن المسؤول المباشر يتولى توجيه الموارد البشرية لتقليل من نسبة الوقوع فيها، أيضا هدف التدريب يبرز في تفادي هذه الأخطاء (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

تعد الترقية أيضا أحد مؤشرات منطور التعلم والنمو، وتتم الترقية بالمديرية عن طريق التقييم استنادا الى مقياس التأهيل أو التسلسل الهرمي، ويتم تنفيذها أخذًا في الاعتبار الوظائف المتاحة، والكفاءة والمؤهلات المهنية والخبرات المكتسبة من قبل الأفراد في نهاية فترة التدريب.

ففي حالة وجود منصب شاغر بالمؤسسة فان الأولوية الأولى لشغله من حق العمال الدائمين الذين تلبي ملفاتهم الشخصية متطلبات الوظائف المراد شغلها في شكل ترقية، بعد ذلك يخضع العمال الذين استفادوا من هذه الترقية لفترة مراقبة لمدة تساوي الفترة التجريبية. خلال فترة المراقبة هذه أو في نهايتها يكون العامل أمام حالتين:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

- إذا كانت النتائج ايجابية فإن مؤهلات العامل الذي تمت ترقيته تتوافق مع متطلبات المنصب الجديد؛

- في حالة وجود نتائج سلبية، يتم إخطارها كتابياً، يتم إعادة تعيين العامل في المنصب الأصلي أو في منصب من نفس المستوى من التأهيل والأجر المتساوي؛

وكان عدد الترقيات بالمديرية موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (15): عدد الترقيات حسب الفئات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الفئات السنوات	إطار سامي	النسبة	إطار	النسبة	عون تحكم	النسبة	الإجمالي
2021	01	5.26	06	31.58	12	63.16	19
2020	02	14.28	04	28.57	08	57.14	14
2019	00	00	05	55.55	04	44.44	09
2018	02	6.25	9	28.12	21	65.62	32
2017	05	23.80	08	38.09	08	38.09	21

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

لإشارة فانه بعد سنة 2016 أصبحت سياسة التوظيف بالمؤسسة تركز على الترقية كمصدر للتوظيف في حالة وجود منصب شاغر عن طريق ما يعرف ببورصة المناصب التي يتم الإعلان فيها عن المناصب الشاغرة للموظفين الداخليين لتمكنهم من التنقلية الداخلية، لان المؤسسة وبعد دراسات تحليلية وجدت نفسها تتوفر على تعداد نوعي وكمي كبير يسمح لها بتلبية حاجاتها من الكفاءات كمًا ونوعًا، وأن نصف إيراداتها تغطي الكتلة الأجرية لهؤلاء العمال، لهذا ولمعالجة هذه الإشكالية لجأت المؤسسة الى استغلال طاقاتها البشرية عن طريق الترقية أو النقل في حالة وجود منصب شاغر، وتلجأ الى التوظيف الخارجي في حالة عدم توفر عمال بكفاءات يتطلبها المنصب الشاغر (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

اما معدل الدوران بالمديرية منخفض حيث أن أكثر من نصف المستجوبين أكدوا على هذا إضافة الى أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية (HR acces) بالمديرية بين عدد العمال المحالين عن التقاعد كمايلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم (16): عدد حالات المحالين للتقاعد للفترة من (2017-2021) بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر -باتنة-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد المحالين على التقاعد	24	05	01	00	02

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

يبين الجدول أعلاه أن دوران العمل الذي يكون في المديرية يحدث بسبب التقاعد، وأن عدد الاستقالات ضعيفة جدا وهي موزعة للفترة من 2017-2021 على النحو التالي:

الجدول رقم (17): عدد الاستقالات للفترة من (2017-2021) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

-باتنة-

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد الاستقالات	00	02	00	00	00

المصدر: نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بالمديرية (HR acces)

شهدت المديرية خلال الخمس سنوات الأخيرة استقالتين سنة 2018 وكانت لأسباب شخصية غير متعلقة بظروف العمل داخل المديرية وهي المرة الثانية التي شهدت فيها المديرية استقالة على مدار العشر سنوات الأخيرة حيث شهدت استقالتين في سنة 2014، يمكن تفسير هذا بتوافق ظروف العمل مع متطلبات الأفراد أيضا أجور العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر مرتفعة نوعًا ما هذا من ناحية أيضا يمكن تفسير هذا أن الوضعية التي تمر بها الدولة الجزائرية من ناحية عدم توفر مناصب العمل تجعل الفرد الذي يتحصل على منصب عمل غير قادر على التخلي عنه بسهولة.

2.1.2.1.1.3. قياس أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-وفق

منظور العمليات الداخلية (التوظيف):

تتلخص بيانات هذا العنصر في مجموعة الأسئلة (من 17 الى 20) والتي كانت الإجابة عليها

أثناء المقابلة على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم (18): أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور العمليات الداخلية

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
17	هل تحقق سياسة التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر رضا العملاء عن الخدمات المقدمة؟	87.5	12.5
18	هل تعتقد أن هناك نقائص أو ملاحظات في إجراءات التوظيف؟	75	25
الرقم	الأسئلة	الإجابة	النسبة
19	تعتبر الفترة المستغرقة من مرحلة الإعلان عن الشواغر الى غاية التعيين بالمديرية:	- طويلة - متوسطة - قصيرة	0 100 0
20	يعتبر التوظيف بالمديرية وظيفة:	-مكلفة جدا -ذات تكلفة متوسطة -غير مكلفة	25 25 50

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

ان منظور العمليات معني بالتحديات الداخلية للأداء، اذ يجب أن يرتبط تعريف العمليات الداخلية الرئيسية بمتطلبات ربحية المؤسسة من ناحية، ورضا العملاء وولائهم من ناحية أخرى، وبالتالي يجب أن تعكس بطاقة الأداء المتوازن القدرات الابتكارية للمنظمة في اختيار عمليات داخلية مستدامة حاسمة في الأداء المالي ورضا العملاء، وتدل إجابات في الجدول أعلاه أن التوظيف من بين العمليات ذات التأثير على رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لها، فسياسة التوظيف القائمة على مبدأ العدالة والشفافية الهادفة الى انتقاء الأكفء والتي تدعم الشعور بالرضا الوظيفي عند الأفراد، مما يجعلهم يبذلون بدورهم قصارى جهدهم في عملهم، وبما أن مجال عمل المؤسسة خدماتي فان ذلك يظهر في رضا العملاء، كما أن هذا يبين ان نسبة الأخطاء في التوظيف في حد ذاتها ليس كبير جدا.

- تعد المدة الزمنية المستغرقة في التوظيف من يوم الإعلان عن الشاغر الى غاية تعيين العامل في منصبه وتكلفتها من بين مؤشرات هذا المنظور وما هو ملاحظ فأن الفترة المستغرقة متوسطة يدل هذا على ، أما الإجابات على تكاليف التوظيف غير معبرة يرجع هذا الى عدم وجود الية لقياس هذه التكاليف بالمديرية فالاستقطاب الخارجي يتم عن طريق الوكالات الوطنية للتشغيل والتي تقدم هذه الخدمات مجاناً، والاتصال بالمرشحين يتم عبر وسائل الخطوط المجانية للمديرية، والاختبارات تكون في قاعة الاجتماعات أو المحاضرات بالمديرية (مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، 2021).

مما سبق يمكن القول بأن المواءمة العمودية محققة الى حد ما بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة كون هناك تنسيق دائم بين أهداف كل منهما، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتغير لتحقيق أهداف المؤسسة ان لزم الأمر عن طريق التشاور والتنسيق بين مختلف المدراء العامين ومدراء إدارة الموارد البشرية بالمديريات العملية، ويعمل مدير إدارة الموارد البشرية بدوره على إيصال وجهات نظر رؤساء الأقسام بإداراته للمديرية العامة، كما تجدر الإشارة أن المديرية العامة تستجيب لتوضيح أي نقطة غير واضحة لرؤساء الأقسام هذا ما يعزز مبدأ التنسيق في العمل.

كما يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية ذات أداء جيد الى حد ما كونها تحقق أهدافها ونسبة الغيابات والاستقالات والحوادث جد منخفضة فيها ما يمكننا من القول أنها تتوفر على مناخ التنظيمي يساعد على العمل فيها، حيث كانت نتائج هذه المؤشرات منخفضة وبالتالي أداء هذه الإدارة جيد، غير أن عدم انتهاج طريقة لقياس أداء هذه الإدارة وتحديد نسبة مساهمتها في أداء المديرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، يفقد الى حد ما قيمة كل الجهود المبذولة فيها.

أما فيما يخص مساهمة سياسة التوظيف في تحقيق هذه النتائج سنتطرق اليه في الجزء الموالي من التحليل.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

2.1.3. اختبار مدى تحقق المواعمة الأفقية بين مختلف العمليات المكونة للتوظيف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-:

تعد المواعمة الأفقية بين مختلف العمليات المكونة للتوظيف أحد جوانب الأخرى التي لا بد من تقييمها، لذلك سيعالج الجزء الموالي هذا الجانب.

1.2.1.3. التوافق الأفقي بين عمليات التوظيف: للوصول الى هذا الهدف خصصنا مجموعة الأسئلة لكل عملية تخص التوظيف في المؤسسة في دليل المقابلة الموجهة والتي سنقوم بتحليل نتائجها في النقطة الموالية.

1.1.2.1.3. محور الاستقطاب: كانت نتائج المستجوبين فيما يخص هذا المحور موزعة بالشكل التالي:

الجدول رقم (19): محور الاستقطاب بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
1	هل تعتمد المديرية على نتائج تحديد الاحتياجات للإعلان عن المناصب الشاغرة؟	100	0
2	هل تتميز الوسائل المستعملة في الإعلان عن المنصب بضمان وصول الإعلان إلى أكبر عدد من الأفراد؟	0	100
3	هل تسمح مصادر الاستقطاب المستعملة إمكانية جمع الطلبات بسرعة؟	50	50
الرقم	الأسئلة	الإجابة	النسبة (%)
4	تعتبر المدة المستغرقة بين الإعلان عن منصب شاغر ومدة وصول طلبات المترشحين	- قصيرة - متوسطة - طويلة	25 75 0

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

من خلال الجدول أعلاه يتوضح أن المديرية تعتمد على نتائج تحديد الاحتياجات في الإعلان عن المناصب الشاغرة، الا أن وسائل الإعلان المتاحة لها والمحددة قانونياً بالوكالة الوطنية للتشغيل قد يضيق

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

من مجال إمكانية استقبالها لمرشحين بالعدد والنوعية المطلوبة وفي هذه الحالة تلجأ المديرية الى إعادة رفع الطلب الى الوكالة الوطنية للتشغيل لتزويدها بما هو مطلوب ما يستغرق وقت كبير، وعلى الرغم من هذا فان المدة المستغرقة من تاريخ الإعلان عن المنصب الشاغر الى غاية بداية استقبال الطلبات قدرت بأنها متوسطة.

2.1.2.1.3. محور الاختيار: كانت نتائج المستجوبين فيما يخص هذا المحور موزعة بالشكل التالي:

الجدول رقم (20): محور الاختيار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
6	تواجه المديرية صعوبة في الحصول على الكفاءات التي تحتاجها فعلا للعمل	0	100
7	هل أساليب الاختيار بالمديرية مناسبة للحصول على أفضل الكفاءات	75	0
8	ترتبط طرق الاختبار التي تعتمد عليها المديرية بطبيعة المنصب الشاغر	100	0
9	هل يتم اعلام المترشحين أثناء المقابلة بمتطلبات الوظيفة	100	0

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

من خلال الجدول أعلاه فان المديرية تواجه خلل في تلقي مترشحين بالعدد والنوعية المطلوبة، أما فيما يخص أنواع الاختبار فهي مرتبطة بطبيعة المنصب الشاغر وهي محددة في سياسة التوظيف، كما أنه يتم اعلام المترشحين بالمهام التي تتطلبها الوظيفة أثناء المقابلة ما يدل على أن المؤسسة تتقيد بما تم أثناء توصيف الوظائف في الاختيار ما يساعدها على اختيار الكفاءات اللازمة، كما يساعد هذا المترشحين على توضيح الصورة حول العمل الموكل لهم في حالة اختيارهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

3.1.2.1.3. محور التعيين: كانت نتائج المستجوبين فيما يخص محور التعيين موزعة بالشكل التالي:

الجدول رقم (21): محور التعيين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الرقم	الأسئلة	نعم (%)	لا (%)
10	يتكيف الموظفون الجدد مع مناخ العمل بسهولة	100	0
11	تحتوي المديرية على برامج تكوينية موجهة لإدماج الموظفين الجدد	100	0
12	هناك مرافقة للموظفين الجدد من قبل المسؤول المباشر خلال فترة التريص	100	0
الرقم	الأسئلة	الإجابة	النسبة
13	تمثل نسبة المغادرات الطوعية أثناء فترة التريص بمديرية ولاية باتنة	- نسبة قليلة - نسبة متوسطة - نسبة كبيرة	100 0 0

المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج (Excel) اعتمادا على نتائج المقابلة الموجهة

من خلال الجدول أعلاه فان الموظفين الجدد يخضعون الى برامج تكوينية تهدف الى ادماجهم في مناخ العمل بسهولة، ويكون هذا بمرافقة من قبل المسؤول المباشر الذي يعمل على توجيههم من جهة ومراقبتهم أيضا يعتبر هذا أحد الجوانب التي تمكن المديرية من تحقيق ولاء تنظيمي وهو أحد أسباب انخفاض المغادرات الطوعية بها.

مما سبق يتبين أن العمليات المكونة للتوظيف متسقة مع أهداف سياسة التوظيف، وان هناك تسلسل منطقي بين مختلف هذه العمليات حيث مخرجات عملية معينة هي مدخلات العملية التي تليها ما ضمن ما يحقق مفهوم المواءمة الأفقية بينها، كما أن إجابات المستجوبين تدل بصفة عامة على وضوح سياسة التوظيف لدى المسؤولين على تنفيذها.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الآن هناك مجموعة من النقائص تتمثل في عدم قياس التكاليف الحقيقية للتوظيف التي تعتبر جد مهمة لتقليلها إذا كانت مرتفعة مثلا والتي تساعد عن الكشف على التكاليف الخفية، كما أن حصر مصدر الاستقطاب الخارجي في الوكالة الوطنية للتشغيل يضع المؤسسة أمام إشكالية زيادة المدة الزمنية المستغرقة في التوظيف للوصول الى الكفاءة المطلوبة.

كنتيجة لما تم التطرق اليه في تحليل المقابلة فان تقويم سياسة التوظيف الذي قامت به مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2012، كان أحد العوامل التي ساهمت في تطوير أداء إدارة مواردها البشرية وتحقيق مناخ تنظيمي مستقر يساعد على العمل وهذا ما دلت عليه مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية بالرغم من وجود بعض النقائص، ومن نتائج المقابلة فان تقويم سياسة التوظيف هذه كان محققا لمبدأ المواءمة العمودية والأفقية بين استراتيجيات الموارد البشرية وممارستها.

وعليه فان فرضية الدراسة التي مفادها: " يساهم تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- عند تحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية من ناحية، والتوافق بين العمليات المكونة لممارسات الموارد البشرية من ناحية أخرى"، محققة بالمؤسسة محل الدراسة.

وبما أن الموارد البشرية بالمديرية تعد بمثابة مخرجات سياسة التوظيف بالمديرية كونهم هم الذين مروا عبر جميع هذه المراحل للالتحاق بمناصبهم، وأن سياسة التوظيف هي الباب الأول لبناء المسار المهني للأفراد في المؤسسة الذي يتماشى مع أدائهم، بناءً على هذا تم تصميم استبانة موجهة إليهم لقياس أثر هذه السياسة على أدائهم واختبار صحة الفرضيات الإحصائية المذكورة سابقا، وسوف نقوم في الجزء الموالي بتحليل نتائج الاستبانة.

2.3. عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

قبل عرض نتائج الاستبانة وتحليلها سوف نقوم أولاً بالوصف الشامل والاحصائي للعينة المنتقاة وذلك من خلال الوصف الاحصائي لخصائصها بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اصدار 25.

1.2.3. الوصف الاحصائي للعينة: سوف نقوم في هذا الجزء بتحديد خصائص عينة الدراسة باستخدام نتائج التحليل الاحصائي.

1.1.2.3. خصائص عينة الدراسة:

- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يمكننا تحديد خصائص العينة حسب الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	55.4 %
أنثى	41	44.6 %
المجموع	92	100 %

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور والتي قدرت ب 55.4%، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الاناث والتي قدرت ب 44.6%، وهذا راجع الى طبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر والذي يتطلب نسبة كبيرة من الذكور مقارنة بالاناث خاصة في المجال التقني بشكل أكثر تحديداً من ناحية تركيب الكوابل وإصلاح الأعطاب في خطوط الانترنت، وهو ما يتطلبه العمل الميداني خارج مقر المديرية.

- خصائص عينة الدراسة حسب السن: يمكن توضيح عينة الدراسة حسب الشريحة العمرية فيما يلي:

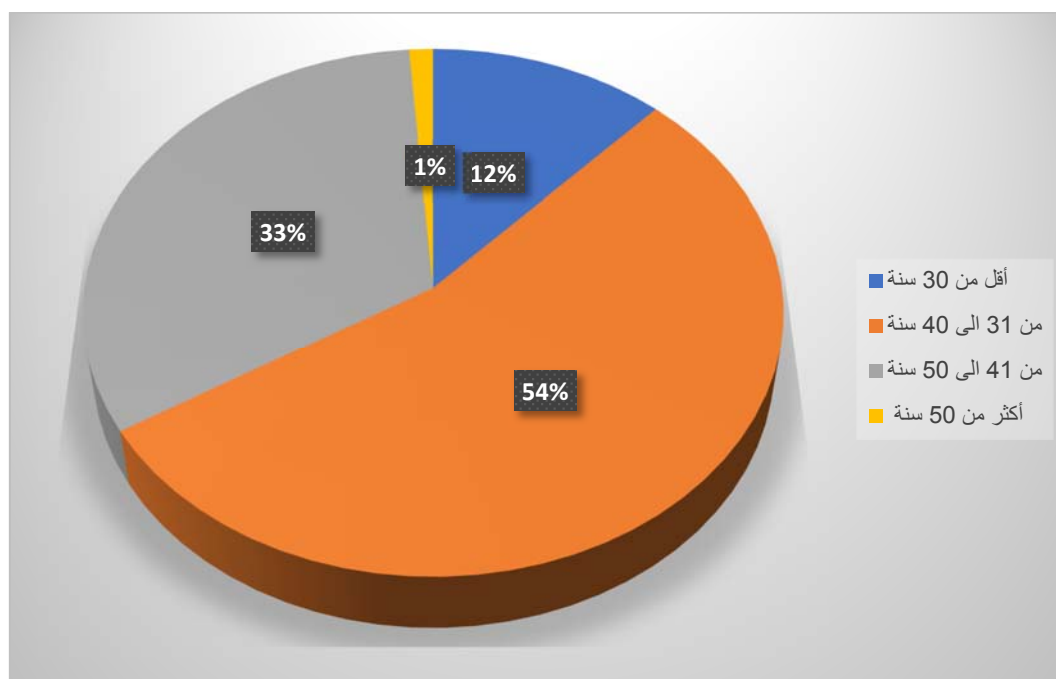
الجدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الشريحة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	12%
من 31 الى 40 سنة	50	54.3%
من 41 الى 50 سنة	30	32.6%
أكثر من 50 سنة	1	1.1%
المجموع	92	100%

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يمكن تمثيل نتائج الجدول أعلاه في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نسبة 54 من المجيبين على الاستبانة كانت أعمارهم تتراوح بين 31 و 40 سنة وهي أكبر نسبة مقارنة بالشرائح العمرية الأخرى هذا يدل على أن عينة الدراسة

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

متوسطة العمر بمعنى أن المديرية تتوفر على نسبة كبيرة من الأفراد في سن العطاء، وقادرة على التعلم والتطور ومواكبة مختلف التغيرات.

- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يمثل الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	26	28.3%
ليسانس	14	15.2%
ماستر/مهندس	52	56.5%
دراسات عليا	00	00
المجموع	92	100%

من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول أعلاه الى ان نسبة 56.5 % من أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة الماستر /المهندس، وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ما يحسب نقطة إجابيه للمديرية فيما يتعلق باحتوائها على أكبر عدد من ذوي المؤهلات العلمية ذات المستوى الأعلى أي أنهم قادرين على التعلم والتطور فيما يخدم أهداف المديرية، أما نسبة 28.3% كانت للأفراد الذين لم يتموا تعليمهم وتوقفوا في مرحلة التعليم الثانوي والتحقوا بمراكز التكوين المهني حيث تعتبر هذه الفئة من الأفراد الذين تحتاجهم المديرية كتقنيين في مجال عملها والذين أجروا تريض بالمديرية وأصدرت الوزارة الوصية قرار بتوظيفهم في العديد من السنوات.

- خصائص عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية: يمكننا تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الدرجة الوظيفية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار سامي	13	14.1%
إطار	51	55.4%
عون تحكم	19	20.7%
عون تنفيذ	9	9.8%
المجموع	92	100%

من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتبين أن أعلى نسبة تعود الى رتبة إطار قدرت ب 55.4% يعني هذا أن العينة يغلب عليها وظيفة المتابعة والمشاركة في اتخاذ القرار كما يدل على أن المديرية تحتوي على عدد هائل من الإطارات الناتجة عن إعادة الهيكلة التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر والذي يبين أن توصيف الوظائف بالمديرية يحتاج الى إعادة دراسة وتحليل.

2.2.3. اتساق وثبات الاستبانة:

بعد التأكد من الاتساق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكيم كما وضعنا سابقا، لابد من قياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للاستبانة بواسطة مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

1.2.2.3. ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة)، النتائج نفسها في حالة تكرار الاختبار على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة يتم الحصول على نفس النتائج، وسوف نعتمد على مقياس ألفا كرونباخ الذي تتحصر قيمته بين (0 و 1)، وكلما اتجهت قيمته نحو 1 زادت درجة ثبات الاستبيان وإذا انخفضت عن 0.6، فالاستبانة تتصف بثبات ضعيف، من أجل هذا وكإجراء منهجي قمنا بتوزيع 30 استبانة أولا على عينة استطلاعية وتم استبعادها من العينة الكلية لقياس نسبة الثبات فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (26): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

إحصائيات الثبات	
عدد الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
30	0.812

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

قدر معدل ثبات الاستبانة ب 0.812 وهو معدل عال جدا وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة مما يجعل منها قادرة على تحقيق أهداف الدراسة، أي لو أعدنا الاختبار على نفس العينة المنتقاة فإننا سنحصل على نفس الأجوبة بنسبة تقدر ب 81%.

2.2.2.3. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي اليه وذلك من خلال حساب وإيجاد: اختبار بيرسون، ولهذا الأخير ثلاث حالات (ماضي، (2019):

- ظهور علامة (*) أمام النتيجة المتوصل اليها يعني أن العبارة متناسقة فعلا مع محورها عند مستوى الدلالة 0.05؛

- ظهور علامة (**) أمام النتيجة المتوصل اليها يعني أن العبارة متناسقة الى حد بعيد مع محورها عند مستوى الدلالة 0.05؛

- عدم ظهور علامة (*) أو (**) أمام النتيجة المتوصل اليها يعني أن العبارة غير متناسقة مع محورها وفي هذه الحالة يجب تعديل الفقرة أو حذفها.

بناءً على ما سبق سوف نقوم في هذا الجزء بإجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

1.2.2.2.3. صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: تقويم سياسة التوظيف

- المحور الأول: الاستقطاب: كانت نتائج هذا المحور كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم (27): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير المستقل

المحور 1: الاستقطاب		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 01: الاستقطاب
0,000	0,649**	اتصلت بك الوكالة الوطنية للتشغيل لإعلامك بوجود منصب شاغر بالمديرية
0,000	0,576**	استغرقت المديرية فترة زمنية قصيرة للاتصال بك لإجراء المقابلة الأولية
0,000	0,494**	توفرت فيك جميع الشروط المعلن عنها من قبل المديرية عندما قمت بإيداع ملف الترشيح لمنصب عمك
0,000	0,440**	تركز المديرية في شروطها للالتحاق بالعمل على المؤهل العلمي بدرجة كبيرة
0,000	0,508**	تركز المديرية في شروطها للالتحاق بالعمل على الخبرة المهنية بدرجة كبيرة
0,000	0,440**	اتسم اعلان المديرية عن المنصب الشاغر بالدقة والوضوح
0,000	0,387**	وجدت أن هناك تطابق بين الشروط المدرجة في الإعلان والشروط اللازمة فعلا لتأدية مهامك
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ أن كل العبارات متناسقة مع محورها عند مستوى دلالة 0.01، والدليل وجود علامة (**) على مستوى معامل الارتباط، ومستوى المعنوية (0.00) أقل من 0.05 أي أن العبارات لها ارتباط احصائي موجب مع محورها، أما القيمة الاحتمالية (0.000) يعني لو كررنا الاستبانة فإننا نجد اختلافاً يقدر ب 0%.

- المحور الثاني: الاختيار: كانت نتائج هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (28): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير المستقل

المحور 2: الاختيار		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 02: الاختيار
0,000	0,402**	أرسلت لك المديرية استدعاء المسابقة بعد مرور فترة قصيرة من وضع ملف ترشحك للمنصب
0,000	0,465**	تطبق المديرية نفس الاختبارات على جميع المترشحين لنفس المنصب الشاغر
0,000	0,499**	تلاءمت اختبارات الاختيار التي اجتزتها مع مهام منصبك
0,000	0,541**	تم الاتصال بك بعد فترة قصيرة لإعلامك أنك من بين الناجحين في اختبار التوظيف الذي اجتزته

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

0,000	0,687**	التحقت بدورة تكوينية من أول يوم التحقت به بمنصب عمك
0,000	0,642**	اجتزت امتحان بعد نهاية الدورة التكوينية
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من الجدول رقم (28) يتبين أن كل العبارات متناسقة الى حد بعيد مع المحور الثاني للمتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.01، وهذا ما تدل عليه العلامة (**) عند مستوى معامل الارتباط.

- المحور الثالث: التعيين: كانت نتائج هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (29): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير المستقل

المحور 03: التعيين		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 03: التعيين
0,000	0,557**	ساعدك التكوين والتعرف على الموظفين في أداء واجباتك المهنية بشكل جيد
0,000	0,404**	يتم احترام الآجال القانونية للفترة التجريبية من قبل إدارة الموارد البشرية بالمديرية
0,000	0,773**	تمكنت من الالتحاق بدورة تكوينية أخرى بعد مرور 06 أشهر من عمك داخل المديرية
0,000	0,817**	هناك تحديد واضح للمهام المطلوبة منك في منصب عمك
0,000	0,733**	تلقيت شروحات حول كيفية أداء المهام المطلوبة منك
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الملاحظ من الجدول أعلاه أن كل عبارات المحور الثالث (التعيين) متناسقة الى حد بعيد مع المتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.01، وهذا ما دلت عليه العلامة (**) التي تظهر أمام مستوى معامل الارتباط.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

2.2.2.2.3. صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية

كانت نتائج هذا المحور بعد التعديل كما يلي:

الجدول رقم (30): صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع

المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية		
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية
0,000	0,561**	تلقيت الاشراف المناسب من المسؤول المباشر في السنوات الأولى من العمل
0,000	0,502**	تزداد نسبة التزامك بأوقات العمل كلما زادت سنوات عملك بالمديرية
0,000	0,612**	تتوفر المديرية على جميع ظروف الصحة والسلامة المهنية لأداء العمل
0,001	0,340**	تتخفض نسبة وقوعك في الأخطاء المهنية كلما زادت سنوات خبرتك بالمديرية
0,000	0,586**	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين في مختلف أقسام المديرية
0,000	0,440**	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين داخل كل قسم من أقسام المديرية
0,000	0,638**	يتدخل المسؤول المباشر -رئيس القسم- في حل الصراعات بين الموظفين
0,000	0,662**	يمكنك رفع شكوى كتابية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة
0,000	0,520**	يمكنك رفع شكوى شفوية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة
0,000	0,389**	تعد الإجراءات العادلة للعمل داخل المديرية هي الحافز لك لأداء عملك بشكل أفضل
0,000	0,554**	تعد البرامج التدريبية التي تابعتها أثناء فترة التربص بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك
0,000	0,437**	تعد البرامج التدريبية التي تابعتها خلال مسارك المهني بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك
0,000	0,723**	تساهم اجراءات التوظيف في المؤسسة في تحقيق أداء جيد للموظفين
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

بناءً على نتائج الجدول أعلاه فإن جميع معاملات الارتباط كانت دالة احصائيا عند مستوى معنوية

(0.01) وذات اشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع العبارات ومحور أداء إدارة

الموارد البشرية حيث وصلت الى (0.732) في حدها الأعلى.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

ومن خلال الجداول السابقة يتبين أن صدق الاتساق الداخلي محقق في أداة الدراسة.

3.2.2.3. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: ويقصد به حساب معامل الارتباط بين محاور البعد

والبعد ككل

- صدق الاتساق البنائي للمتغير المستقل: تقويم سياسة التوظيف

الجدول رقم (31): الاتساق البنائي لبعد المتغير المستقل والمحاور المكونة له

الرقم	التعين	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الاستقطاب	0,574**	0,000
02	الاختيار	0,768**	0,000
03	التعيين	0,842**	0,000
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية قوية جدا عند مستوى معنوية 0.01، ما يدل على أن هناك اتساقا بنائيا بين محاور تقويم سياسة التوظيف وتقويم سياسة التوظيف نفسها.

- صدق الاتساق البنائي للمتغير التابع - بعد التعديل: أداء إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (32): الاتساق البنائي للمتغير التابع - بعد التعديل: أداء إدارة الموارد البشرية

الرقم	التعين	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تلقيت الاشراف المناسب من المسؤول المباشر في السنوات الأولى من العمل	0,619**	0,000
02	تزداد نسبة التزامك بأوقات العمل كلما زادت سنوات عملك بالمديرية	0,568**	0,000
03	تتوفر المديرية على جميع ظروف الصحة والسلامة المهنية لأداء العمل	0,605**	0,000
04	تتخفض نسبة وقوعك في الأخطاء المهنية كلما زادت سنوات خبرتك بالمديرية	0,364**	0,000
05	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين في مختلف أقسام المديرية	0,562**	0,000
06	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين داخل كل قسم من أقسام المديرية	0,424**	0,000
07	يتدخل المسؤول المباشر -رئيس القسم- في حل الصراعات بين الموظفين	0,650**	0,000
08	يمكنك رفع شكوى كتابية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة	0,604**	0,000

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

09	يمكنك رفع شكوى شفوية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة	0,518**	0,000
10	تعد الإجراءات العادلة للعمل داخل المديرية هي الحافز لك لأداء عملك بشكل أفضل	0,459**	0,000
11	تعد البرامج التدريبية التي تابعتها أثناء فترة الترخيص بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	0,609**	0,000
12	تعد البرامج التدريبية التي تابعتها خلال مسارك المهني بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	0,503**	0,000
13	تساهم اجراءات التوظيف في المؤسسة في تحقيق أداء جيد للموظفين	0,750**	0,000
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية قوية جدا عند مستوى معنوية 0.01، ما يدل على أن هناك اتساقا بنائيا بين عبارات المتغير التابع والمتغير التابع نفسه. من خلال ما سبق فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وكذا فإن الاتساق البنائي محقق وبالتالي تعتبر أداة الدراسة ملائمة لما أعدت له.

3.2.3. تحليل فقرات واتجاهات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذه النقطة عرض بيانات ومعلومات التي تمثل متغيرات الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، وذلك بحساب مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

1.3.2.3. تحليل بيانات فقرات البعد الأول: يمثل الجدول الموالي النتائج المتوصل اليها بخصوص

استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الاستقطاب.

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم (33): اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الأول

الرقم	الاستقطاب	التكرار N النسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه العام
01	اتصلت بك الوكالة الوطنية للتشغيل لإعلامك بوجود منصب شاغر بالمديرية	N	13	36	13	20	10	2,76	1,252	7	محايد
		%	14,1	39,1	14,1	21,7	10,9				
02	استغرقت المديرية فترة زمنية قصيرة للاتصال بك لإجراء المقابلة الأولية	N	1	6	6	58	21	3,59	1,071	2	موافق
		%	1,1	6,5	6,5	63,0	22,8				
03	توفرت فيك جميع الشروط المعلن عنها من قبل المديرية عندما قمت بإيداع ملف الترشح لمنصب عملك	N	4	15	10	49	14	4,00	0,812	1	موافق
		%	4,3	16,3	10,9	53,3	15,2				
04	تركز المديرية في شروطها للاتحاق بالعمل على المؤهل العلمي بدرجة كبيرة	N	2	16	16	47	11	3,53	0,988	3	موافق
		%	2,2	17,4	17,4	51,1	12,0				
05	تركز المديرية في شروطها للاتحاق بالعمل على الخبرة المهنية بدرجة كبيرة	N	4	22	32	25	9	3,14	1,033	6	محايد
		%	4,3	23,9	34,8	27,2	9,8				
06	اتسم اعلان المديرية عن المنصب الشاغر بالدقة والوضوح	N	5	19	23	40	5	3,23	1,017	5	محايد
		%	5,4	20,7	25,0	43,5	5,4				
07	وجدت أن هناك تطابق بين الشروط المدرجة في الإعلان والشروط اللازمة فعلا لتأدية مهامك	N	1	22	24	42	3	3,26	0,900	4	محايد
		%	1,1	23,9	26,1	45,7	3,3				
بعد المحور الأول الاستقطاب											
متوسط								3,36	0,51		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستقطاب تصنف في الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 بانحراف معياري مقدّر ب 0.51 ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 الى 3.67) ما يبين الأهمية النسبية لهذا البعد لدى الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-؛

كما انه ومن خلال الجدول يتوضح أنه لم يتم الاتصال بالمرشحين من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل لان هذه الأخيرة توكل مهمة الاتصال بالمرشحين في أغلب الأحيان للمديرية، كما أن المديرية تستغرق فترة زمنية قصيرة للاتصال بالمرشحين لأن متوسط الإجابة على هذه العبارة يدور حول تقدير "موافق" وهذا دليل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- تتلقى الطلبات بالكمية المطلوبة في فترة وجيزة، كما حصلت كل من العبارة (06) و (07) على متوسط حسابي يفوق 3 غير أنها تقدر ب " محايد"، معنى هذا ان توصيف الوظائف بالمديرية يحتاج الى دراسة وتحديد بشكل أكثر دقة.

2.3.2.3. تحليل بيانات فقرات البعد الثاني: كانت نتائج هذا البعد كمايلي

جدول رقم (34): اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الثاني

الرقم	الاختبار	التكرار N النسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	التجاه العام	
08	أرسلت لك المديرية استدعاء المسابقة بعد مرور فترة قصيرة من وضع ملف ترشحك للمنصب	N	7	14	24	44	3	3,24	1,01	4	محايد	
		%	7,6	15,2	26,1	47,8	3,3					
09	تطبق المديرية نفس الاختبارات على جميع المترشحين لنفس المنصب الشاغر	N	2	26	19	37	8	3,25	1,03	3	محايد	
		%	2,2	28,3	20,7	40,2	8,7					
10	تلاءمت اختبارات الاختيار التي اجتزتها مع مهام منصبك	N	0	25	20	43	4	3,28	0,92	2	محايد	
		%	0	27,2	21,7	46,7	4,3					
11	تم الاتصال بك بعد فترة قصيرة لإعلامك أنك من بين الناجحين في اختبار التوظيف الذي اجتزته	N	3	20	14	48	7	3,39	1,02	1	محايد	
		%	3,3	21,7	15,2	52,2	7,6					
12	التحقت بدورة تكوينية من أول يوم التحقت به بمنصب عملك	N	18	19	23	23	9	2,85	1,27	5	محايد	
		%	19,6	20,7	25,0	25,0	9,8					
13	اجتزت امتحان بعد نهاية الدورة التكوينية	N	11	29	25	27	0	2,74	1,01	6	محايد	
		%	12,0	31,5	27,2	29,3	0					
بعد المحور الثاني الاختيار												
متوسط									0,57	3,13		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاختيار تصنف في الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13 بانحراف معياري مقدّر ب 0.57 ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) ما يبين الأهمية النسبية لهذا البعد لدى الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، وبصفة عامة واستنادا الى إجابات أفراد عينة الدراسة فإن المديرية تستغرق فترة قصيرة للإعلان عن الناجحين في الاختبارات ما يدل على احترامها للآجال القانونية، كما أنها تراعي عنصر العدالة حيث يتم اخضاع جميع المترشحين لنفس المنصب لنفس الاختبارات المهنية حيث كانت إجابات 37 فرد من أفراد العينة ب "موافق" والتي حسب رأي أغليبيتهم كانت تتناسب مع مهامهم في العمل، إلا أنه وحسب أفراد العينة يتم في أغلب الحالات التحاق الناجحين بدورات تكوينية أما ما يعاب على هذه الدورات أنها لا تخضع للتقييم في النهاية.

3.3.2.3. تحليل بيانات فقرات البعد الثالث: كانت نتائج هذا البعد كمايلي:

جدول رقم (35): اتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الثالث

الرقم	التعيين	التكرار N	ب. موافق	ب. غير موافق	ب. محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	المرتبة	الاتجاه العام
14	ساعدك التكوين والتعرف على الموظفين في أداء واجباتك المهنية بشكل جيد	N	6	22	11	46	7	3,28	1,11	3	محايد
		%	6,5	23,9	12,0	50,0	7,6				
15	يتم احترام الآجال القانونية للفترة التجريبية من قبل إدارة الموارد البشرية بالمديرية	N	2	7	19	48	16	3,75	0,91	1	موافق
		%	2,2	7,6	20,7	52,2	17,4				
16	تمكنت من الالتحاق بدورة تكوينية أخرى بعد مرور 06 أشهر من عملك داخل المديرية	N	19	12	14	40	7	3,40	1,31	3	موافق
		%	20,7	13,0	15,2	43,5	7,6				
17	هناك تحديد واضح للمهام المطلوبة منك في منصب عملك	N	13	15	30	25	9	3,02	1,19	5	محايد
		%	14,1	16,3	32,6	27,2	9,8				

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

18	تلقيت شروحات حول كيفية أداء المهام المطلوبة منك	N	7	9	19	43	14	3,52	1,10	4	موافق
		%	7,6	9,8	20,7	46,7	15,2				
بعد المحور الثالث التعيين											
								3,32	0,76		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (35) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعيين تصنف في الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري مقدّر ب 0.76 ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (2.34 إلى 3.67) ما يبين الأهمية النسبية لهذا البعد لدى الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، ومن خلال احصائيات العبارات كل على حد يتبين أن برامج التكوين تساهم في تسهيل تأقلم الموظفين في مناخ العمل، وان المسؤولين يقدمون الشروحات اللازمة للموظفين الجدد، غير أن الخل يظهر في هذه النقطة حيث أن أغلبية افراد عينة الدراسة وعددهم (40) التحقوا بدورات تكوينية اضافية بعد مرور الفترة التجريبية (مدة 06 أشهر)، يدل هذا على أن المترشحين في مرحلة الاختيار لم تتوفر فيهم الكفاءة التي تحتاج اليها المديرية فعلا ما يحملها وقت وجهد وتكاليف إضافية وبالتالي نقص في الأداء.

4.3.2.3. تحليل بيانات فقرات بعد المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية: يمكن توضيح نتائج البعد المتغير في الجدول الموالي:

جدول رقم (36): اتجاهات عينة الدراسة نحو بعد المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية

الرقم	أداء إدارة الموارد البشرية	التكرار N النسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	التجاه العام
01	تلقيت الاشراف المناسب من المسؤول المباشر في السنوات الأولى من العمل	N	5	12	19	45	11	3,49	1,04	5	موافق
		%	5,4	13,0	20,7	48,9	12,0				
02	تزداد نسبة التزامك بأوقات العمل كلما زادت سنوات عملك بالمديرية	N	6	11	21	41	13	3,48	1,08	6	موافق
		%	6,5	12,0	22,8	44,6	14,1				

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

03	تتوفر المديرية على جميع ظروف الصحة والسلامة المهنية لأداء العمل	N	16	21	22	28	5	2,84	1,20	13	محايد
		%	17,4	22,8	23,9	30,4	5,4				
04	تتخفص نسبة وقوعك في الأخطاء المهنية كلما زادت سنوات خبرتك بالمديرية	N	2	15	3	45	27	3,87	1,08	2	موافق
		%	2,2	16,3	3,3	48,9	29,3				
05	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين في مختلف أقسام المديرية	N	17	12	32	26	5	2,89	1,17	12	محايد
		%	18,5	13,0	34,8	28,3	5,4				
06	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين داخل كل قسم من أقسام المديرية	N	3	18	25	45	1	3,25	0,90	10	محايد
		%	3,3	19,6	27,2	48,9	1,1				
07	يتدخل المسؤول المباشر - رئيس القسم- في حل الصراعات بين الموظفين	N	8	9	17	56	2	3,38	1,00	8	محايد
		%	8,7	9,8	18,5	60,9	2,2				
08	يمكنك رفع شكوى كتابية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة	N	9	25	11	42	5	3,10	1,16	11	محايد
		%	9,8	27,2	12,0	45,7	5,4				
09	يمكنك رفع شكوى شفوية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة	N	5	13	14	51	9	3,50	1,03	4	موافق
		%	5,4	14,1	15,2	55,4	9,8				
10	تعد الإجراءات العادلة للعمل داخل المديرية هي الحافز لك لأداء عملك بشكل أفضل	N	6	11	27	31	17	3,46	1,12	7	موافق
		%	6,5	12,0	29,3	33,7	18,5				

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

موافق	3	0,93	3,57	8	51	23	5	5	N	تعد البرامج التكوينية التي تابعتها أثناء فترة الترتيب بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	11
				8,7	55,4	25,0	5,4	5,4	%		
موافق	1	0.98	3,89	24	46	13	6	3	N	تعد البرامج التكوينية التي تابعتها خلال مسارك المهني بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	12
				26,1	50,0	14,1	6,5	3,3	%		
محايد	9	0,96	3,29	5	39	31	12	5	N	تساهم اجراءات التوظيف في المؤسسة في تحقيق أداء جيد للموظفين	13
				5,4	42,4	33,7	13,0	5,4	%		
متوسط		0,58	3,38	بعد المتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد أداء إدارة الموارد البشرية تصنف في الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 بانحراف معياري قدره 0.58، كما أن الجدول يبين أن الموظفون الجدد بالمديرية يتحصلون على الاشراف المناسب وأن البرامج التكوينية التي تقدمها لهم ذات أثر إيجابي على أدائهم، كما يتضح أن إدارة الموارد البشرية توفر لموظفيها مناخ ملائم للعمل حيث كانت استجابات نسبة كبيرة من أفراد العينة ب موافق للعبارات (3، 6، 7، 8، 9، 10).

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

4.2.3. اختبار وتحليل نتائج الفرضيات: لاختبار الفرضية الرئيسية واختباراتها الفرعية نقوم بتحليل الارتباط

بين المتغيرين

- الفرضية الإحصائية الصفرية:

➤ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لتقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (37): أبعاد متغيرات الدراسة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	^b بعد المتغير المستقل: تقويم سياسة التوظيف	.	Introduire
a. Variable dépendante : أداء إدارة الموارد البشرية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الجدول رقم (38): حساب معامل الارتباط ومعامل التفسير

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,755 ^a	0,570	0,566	0,38507
a. Prédictors : (Constante), تقويم سياسة التوظيف				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يحتوي الجدول رقم 38 على قيمتين أساسيتين معامل الارتباط R ومعامل التفسير R-deux وتعتبر كل

قيمة على ما يلي:

- معامل الارتباط R يعبر هذا المعمل عن الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، ويمثل قيمة 75%، أي أن الارتباط بين تقويم سياسة التوظيف وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية هو ارتباط طردي قوي.

- معامل التفسير R-deux الذي قدر ب 57%، ويدل على أن تقويم سياسة التوظيف تفسر تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بقيمة 57%.

الجدول رقم (39): تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,720	1	17,720	119,501	0,000 ^b
	de Student	13,345	90	0,148		
	Total	31,065	91			
a. Variable dépendante : أداء إدارة الموارد البشرية						
b. Prédictors : (Constante), تقويم سياسة التوظيف						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يعبر الجدول أعلاه عن تحليل التباين (ANOVA) أي اختيار معنوية الانحدار، لدينا قيمة $(0.00 = \text{Sig})$ وهي أقل من 0.05 بمعنى نرفض الفرضية H_0 والتي تنص بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \text{ألفا})$ لتقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \text{ألفا})$ ، لتقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية.

- الفرضيات الإحصائية الفرعية: اختبار الفرضيات الإحصائية الفرعية: سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضيات الفرعية ومدى صحتها عن طريق دراسة تأثير كل محاور تقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك اعتمادا على تحليل التباين (ANOVA) لكل فرضية فرعية وحساب القيمة الاحتمالية (sig).

➤ H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(0,05 \leq \text{ألفا})$ لإجراءات الاستقطاب على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية؛

الجدول رقم (40): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,659	1	1,659	5,078	0,027 ^b
	de Student	29,406	90	0,327		
	Total	31,065	91			
a. Variable dépendante : أداء إدارة الموارد البشرية						
b. Prédictors : (Constante), الاستقطاب						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.02$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($0,05 \leq \alpha$) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H_{01} ونقبل الفرضية البديلة لها.

➤ H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لإجراءات الاختيار على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؛

الجدول رقم (41): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,452	1	14,452	78,293	0,000 ^b
	de Student	16,613	90	0,185		
	Total	31,065	91			
a. Variable dépendante : أداء إدارة الموارد البشرية : بعد المتغير التابع						
b. Prédictors : (Constante), الاختيار						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($0,05 \leq \alpha$) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات الاختيار على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H_{02} ونقبل الفرضية البديلة لها.

➤ H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لإجراءات التعيين على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (42): تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,038	1	15,038	84,440	0,000 ^b
	de Student	16,028	90	0,178		
	Total	31,065	91			
a. Variable dépendante : أداء إدارة الموارد البشرية : بعد المتغير التابع						
b. Prédictors : (Constante), التعيين						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($0,05 \leq \alpha$) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التعيين على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية H_{03} ونقبل الفرضية البديلة لها.

- من خلال ما سبق فإن نتائج اختبار الفرضيات كانت كما يلي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الفرضيات

النتيجة	الفرضية
H_0 : الفرضية الإحصائية الصفرية:	
غير محققة وبالتالي قبول الفرضية البديلة	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لتقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية.
الفرضيات الإحصائية الفرعية:	
غير محققة وبالتالي قبول الفرضية البديلة	H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لإجراءات الاستقطاب على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية؛
غير محققة وبالتالي قبول الفرضية البديلة	H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لإجراءات الاختيار على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية؛
غير محققة وبالتالي قبول الفرضية البديلة	H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) لمعنوية لإجراءات التعيين على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

مكنتنا دراسة حالة التي أجريناها على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- بواسطة أدوات جمع البيانات التي قمنا بانتهاجها من تحليل سياسة التوظيف فيها ومختلف مراحل هذه السياسة والعمليات المكونة لها ومعرفة أن هناك أثر لكل عملية من هذه العمليات على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي التوصل الى أن تقويم هذه السياسة الذي لابد أن يستند على مجموعة من مبادئ المقاربة التركيبية جد مهم وضروري للرفع من أداء إدارة الموارد البشرية.

كما اتاحت لنا دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، اختبار فرضيات الدراسة وتقديم الأجوبة اللازمة لها، واستنادا على مجموع تلك الاختبارات ونتائجها سنعرض أهم النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة في الجزء الموالي -الخاتمة-.

خاتمة

خاتمة:

إنَّ أهم تحدٍّ تواجهه إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو توفير موارد بشرية بالكم والنوع المطلوب والكفيلة بتلبية احتياجات المنظمة عن طريق سياسة توظيف تضمن تطوير أداء هذه الإدارة، وللوصول الى هذا لابد من تحقيق التوافق بين مختلف إجراءات التوظيف وبين استراتيجية المنظمة، في هذا السياق فإن المقاربة التركيبية جاءت بمجموعة من الاسس التي دعمت هذه الفكرة من خلال الطرح الذي قدمته لإدارة الموارد البشرية، حيث ترى أنه لابد أن تُكوّن إدارة الموارد البشرية نظامًا متماسكا يحقق التكامل والتوافق بين ممارساتها المختلفة وفي ذات الوقت يكون هناك ارتباط لهذا النظام مع استراتيجية المنظمة في ما عُرف بالمواءمة العمودية مع الاستراتيجية.

وعليه لابد على إدارة الموارد البشرية التي لا توفر الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها أن تقوم بتقويم سياسة التوظيف الخاصة بها من أجل الوصول الى أهدافها وبالتالي المساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية نفسها، يتطلب هذا الاعتماد على مجموعة من الأدوات عملت كل من مراقبة التسيير ومراقبة التسيير الاجتماعي على توفيرها، حيث جاءت بطاقة الأداء المتوازن بخريطة استراتيجية تحتوي على مجموعة من المؤشرات تحقق التوافق بين استراتيجية المنظمة ومختلف استراتيجياتها والتي من بينها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، في حين طورت مراقبة التسيير الاجتماعي لوحة القيادة الاجتماعية بناء على لوحة القيادة تحتوي على مؤشرات نوعية تقيس كفاءة وفعالية إجراءات سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تعد قاعدة لتقويم سياستها المختلفة.

من خلال ما سبق ومن خلال دراسة الحالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- لاختبار إمكانية مساهمة تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية توصلنا الى النتائج الموالية:

1. نتائج الدراسة:

- تحتل إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- مكانة مهمة وتصنف ضمن الوظائف الأساسية، يدل على هذا التنسيق الدائم بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع تغير الاستراتيجية العامة؛

خاتمة

- يلعب مدير الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- دور الشريك الاستراتيجي ودور المرافق في التغيير والتي تعتبر من بين الأدوار المهمة في إدارة الموارد البشرية كونه يشارك في الاجتماعات التنسيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تبنى على ضوءها مخططات الموارد البشرية لاقتراح أفكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية؛
- قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتقويم سياسة التوظيف فيها سنة 2012 وكان من نتائج هذه الخطوة سياسة توظيف واضحة مكتوبة في وثيقة تعد بمثابة وسيلة اتصال بين المديرية العامة والمديريات العملية تتكون من مجموعة من العمليات التي تعد بمثابة مرتكزات هذه السياسة، ما ساهم في تحسين سياسة التوظيف ومخرجاتها.
- تشير مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية (الغياب، الاستقالة، حوادث العمل) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- على الأداء الجيد لهذه الإدارة غير أن عدم توفر أدوات لقياس أدائها يجعلها أمام عائق عدم تثمين جهودها من جهة وعدم الوقوف على أخطائها المختلفة أثناء التنفيذ؛
- يشكل مصدر الاستقطاب الوحيد المتوفر لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- والمحدد بقوة القانون بالوكالة الوطنية للتشغيل عائقاً في تلقي المديرية المترشحين بالموصفات التي تحتاجها، كما تعطي الأولوية للتوظيف الداخلي من خلال الترقية؛
- لا تتوفر المديرية على آلية لقياس التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتي تعتبر جد مهمة لقياس التكاليف الخفية ومعرفة مصدرها والتي تعبر عن الاختلالات الوظيفية؛
- نظراً لضعف استخدام وسائل تقويم سياسية التوظيف تلجأ المديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- الى مضاعفة جهودها في التكوين، وعلى الرغم من اثاره الإيجابية على أداء الأفراد بمختلف مستوياتهم، الا أنه يعتبر من التكاليف الإضافية التي تعد عبء في الميزانية.

بناءً على النتائج السابقة فانه يمكن القول:

- هناك توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-، كما أن هناك توافق بين مختلف العمليات المكونة لسياسة التوظيف، ما جعل تقويم سياسة التوظيف يساهم في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بها، وعليه فان فرضية الدراسة الرئيسية التي مفادها: " يساهم تقويم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- عند تحقق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد

خاتمة

البشرية من ناحية، والتوافق بين العمليات المكونة لممارسات الموارد البشرية من ناحية أخرى"، محققة بالمؤسسة محل الدراسة،

- ان تقويم سياسة التوظيف التي قامت بها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- سنة 2012 نتج عنه من مجموعة من العمليات (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) شكلت مرتكزات هذه السياسة وبالتالي فإننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: تعتبر العمليات المكونة لسياسة التوظيف المرتكزات الأساسية لسياسة التوظيف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة-؛

- تعمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- بمبدأ الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن من حيث ربط أهداف المؤسسة بأهداف إدارة الموارد البشرية الذي حقق التوافق العمودي بين تلك الأهداف، ما فسر النتائج الجيدة لمؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية وبالتالي فان الفرضية الفرعية الثانية التالية: تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوافق العمودي بين أهداف المؤسسة وأهداف إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- ما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؛

- تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة- على بعض مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية لتقويم سياسة التوظيف التي تعد قاعدة أساسية في تقويم سياسة التوظيف وبالتالي فان الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة التي مفادها: تمثل مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية قاعدة أساسية لتقويم سياسة التوظيف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-.

كما توضح ان أبعاد تقويم سياسة التوظيف تؤثر إيجابيا على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- حيث تبين من خلال هذه الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \text{ألفا}$)، لتقويم سياسة التوظيف على تطوير أداء ادارة الموارد البشرية.

- وكذا وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \text{ألفا}$).

2. توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بعملية تحليل وتوصيف الوظائف من أجل معالجة مشكلة العدد الكبير للإطارات بالمديرية لإعادة تحديد وضبط المهام؛
- الاعتماد على أدوات لوحة القيادة الاجتماعية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية وتقويمه للوصول الى تثمين الأداء الحالي وتطويره مستقبلا؛
- ضرورة الاعتماد على أدوات لحساب التكاليف المرتبطة بالتوظيف ومؤشرات لقياسها من أجل معرفة ما إذا كان هنا تكاليف خفية وفي حالة وجودها تحديد مصدر الخل؛
- ضرورة منح تقييم الدورات التكوينية التي يمر بها الموظفين أثناء الفترة التجريبية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-باتنة- أهمية أكبر لتحديد نتائج هذه الدورات على أداء الموظفين من جهة، ولإضفاء تحسينات عليها من أجل تقادي دورات تكوينية إضافية مكلفة؛
- ضرورة الدراسة الجيدة لملفات المترشحين أثناء الاختيار الأولي لانتقاء الأنسب بينهم لاحتياجات المديرية، وكذا الاهتمام بجودة الاختبارات من أجل تحقيق التوافق بين متطلبات المنصب وكفاءات المترشح، للعمل على التقليل من الدورات التكوينية الإضافية وبالتالي تحقيق جودة الأداء.

3. افاق الدراسة:

تعبّر افاق الدراسة عن تلك الجوانب المرتبطة بها والتي من الممكن أن تكون اقتراحات للمهتمين بمجال البحث هذا:

- تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء؛
- عوائق استخدام التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في المؤسسات الجزائرية؛
- تطوير أداء إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- احمد محمد هند عبد الامير . (28 ماي, 2013). شبكة جامعة بابل. تاريخ الاسترداد 21 نوفمبر, 2020, من جامعة بابل: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9> &depid=2&lcid=36537
- أحمد مصطفى سيد. (2004). ادارة الموارد البشرية للقرن 21. مصر: جامعة بنها كلية التجارة.
- المديرية العامة لاتصالات الجزائر، رسالة تأطير .(2021)
- بايموت , ي & ,دبي , ع .(2016). تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .معارف مجلة علمية محكمة.376-395 ,
- بحري, س. ص .(2004). ادارة توازن الأداء .الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رضوان زعموشي، و فاطمة عطاء الله. (02 ديسمبر, 2018). الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية. مجلة الروائز، الصفحات 140-131.
- سفيان بن بلقاسم، و وردة الواحشي . (08 جانفي, 2010). بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، الصفحات 175-168.
- سنان الموسوي. (2006). ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الإصدار 1). الأردن: المجلد لاوي.
- صبحي, و. م & ,الغالبى, ط .(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن: سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي .عمان: دار وائل للنشر .
- صراح حمدي. (مارس, 2009). لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لادارة الموارد البشرية. الملئقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- عبد الحميد , ع. ا .(2009). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي .بيروت: المكتبة العصرية.
- عبد الفتاح بوخمم. (جوان, 2009). الآثار الفعلية لتسيير الموارد البشرية على الأداء. مجلة العلوم الانسانية بحوث اقتصادية، الصفحات 216-201.
- عبد القادر رياض. (2014-2015). تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية دراسة حالة سونطراك -المديرية الجهوية لقسم الانتاج -حاسي الرمل-. أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- علي عبد الله. (30 جوان, 2010). دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير الاستراتيجي. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية ، الصفحات 294-271.

علي عبد الله. (30 جوان، 2010). دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير الاستراتيجي. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسة، الصفحات 271-294.

علي عبد الله، رقية بوطويل. (21 ديسمبر، 2015). التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية -دراسة ممارسات دولية-. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية. الصفحات 9-33.

لقواق، ع &، حمود، م. ا. (2020). دراسة استكشافية لنظام مراقبة التسيير الاجتماعي: مجال تقاطع المعارف والمهارات المالية وإدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية. pp. 250-237 ,

ليلي بوحديد . (2015/2014). أطروحة دكتوراه. دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-. باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

ليلي بوحديد، كمال عايشي. (15 جوان، 2015). دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت باتنة. مجلة دراسات وأبحاث. الصفحات 203-221.

محمد ماضي. (2019). الخصائص السيكمترية لادوات القياس في البحوث الاقتصادية باستخدام برنامج SPSS. دورة تكوينية لفائدة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر 3. جامعة الجزائر 3.

مسلم، ع &، بانه، ا. (2017). واقع المسؤولية الوطنية عند المواطن السوري: دراسة مطبقة على عينة من المواطنين السوريين في الفرق الأهلية البيئية في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. pp. 409-389.

مقابلة مع أحد رؤساء الأقسام، ب. ا. ب. (2021، سبتمبر 27). (مقابلة غير موجهة)؛

نعيمة بوسوسة. (2017/2016). ربط المسار المهني بالتدريب بين الامكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونطراك قسم الانتاج. أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.

المراجع باللغة الأجنبية:

AKS-Labs. (s.d.). Balanced Scorecard for HR. Récupéré sur www.bscdesigner.com

ALAZARD, C., & SÉPARI, S. (2001). Contrôle de gestion: manuel & applications (éd. 5e). Paris: Dunod.

AMIT, R., & BELCOURT, M. (1999). Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage. European Management Journal , pp. 174-181.

ANDRE, A., BENFARES, L., & autres. (2011, Mars). LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL REPÈRES RH. PERFORMANCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer. Versailles, France: la Direction de l'emploi du Le CIG.

- Andrea , G., Zuzana, P., & Jan , P. (2015). The application of concepts and methods based on process approach to increase business process efficiency. 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, (pp. 197-205). Rome: Procedia Economics and Finance .
- Annie , C. L., Deleplace, M. T., Le Flécher, C., Meimon, J., & Trosa, S. (2008, Mars 31). Étude préparatoire. La performance des fonctions « ressources humaines ». le département Recherche, Études, Veille IGPDE.
- Anthony, R. (1965). Plannig and control systems, A Framework for analysis. Boston: Harvard University.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001, July). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, pp. 459-462.
- Armastrong, M., & Stephen, T. (2014). human resouce management practice. London: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Arnaud, D. (s.d.). Approche systémique de l'entreprise. Cours ECONOMIE D'ENTREPRISE. IUFM d'Auvergne.
- Aubert-Lotarski, A., Nkizamacumu, D., & Kozlowski, D. (s.d.). Agir en situation complexe - L'approche systémique - Formation APP. Approches systémiques. Université de Mons-Hainaut Académie universitaire Wallonie-Bruxelles.
- Aurélien, R., Roussat, C., & Vega, D. e. (2016). V. JAY WRIGHT FORRESTER. UNE PREMIÈRE ESQUISSE DU SUPPLY. *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain*, pp. 79-93.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988, Jun). Managing two Fits of Stratging Human Resource Management. *Academy of Management Review*, pp. 116-128.
- Barbazette, J. (2001). Successful new employee orientation: Assess, Plan, Conduct, and Evaluate Your Program (2nd ed.). San Francissco: Jossey-Bass.
- Barney , J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management* , pp. 31-46.
- Becker, B., & Barry , G. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational performance. *Academy of Management Journal*, pp. 779-801.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, pp. 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, pp. 53-101.
- BERGON, G. (2015, septembre 15). Système RH du sous-traitant et performance de l'échange dans le secteur aéronautique et spatial : le rôle de la qualité de la relation. Thèse de doctorat. TOULOUSE: École doctorale de Sciences de Gestion université de TOULOUSE.
- Berland, N. (2014). Le contrôle de gestion. Paris: Presses Universitaires de France.
- Berland, N., & de Rongé, Y. (2010). Controle de Gestion Perspectives stratégiques et managériales. Paris : Pearson.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67-94.
- Bouamama, M. (2015). Thèse de Doctorat. Nouveaux défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord. Bordeaux, France: ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (ED 42).
- BOUIN, X., & SIMON, F.-X. (2004). Les nouveaux visages du contrôle de gestion . Paris: Dunod.
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 93-105.
- BOURGUIGNON, A. A. (1995). La performance, essais de définition. *Revue française de comptabilité*, 269, pp. 60-65.
- Brahim, W. (2016). L'APPROCHE PROCESSUS. I2D - Information, données & documents, pp. 37-38.
- BRANDENBURG, H., & WOJTYNA, J.-P. (2003). L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi. Paris: Éditions d'Organisation.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines - Pratique et éléments de théories* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Cappelletti, L. (2006). Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation. *Finance Contrôle Stratégie*, 136-155.
- Cappelletti, L., & Levieux, P. (2010). Le contrôle de gestion socio-économique: Convertir les coûts cachés en performance durable.
- Capron, M., & Lanoizelée, F. Q. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carda, N. E. (2015). HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR. DOCTORAL THESIS. Valencia.
- Carda, N. E. (2015). HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR. DOCTORAL THESIS. Valencia: departament de direccio d'Empreses "Juan José Renau Piqueras".
- CARLSON, K., CONNERLEY, M., & MECHAM, R. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel psychology*, pp. 461-490.
- Chelle, Y. A. (2018). De la dynamique des systèmes au pilotage opérationnel de l'imprévisible : l'apport de la cybernétique. ISTE Ltd, pp. 1-22.
- Chemla-Lafay, A., Thérèse Deleplace, M., le Flécher, C., Meimon, J., & Trosa, S. (2008, mars 31). *Performance de la fonction ressources humaines* . France: institut de la gestion publique et du développement économique.
- Chenevert, D. (s.d.). Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?
- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). DIX ANS DE DÉBATS AUTOUR DU BALANCED SCORECARD. *Association Francophone de Comptabilité*, pp. 61-81.

- Collin, E. (2013, Janvier). Management. Récupéré sur Kartea-ressources humaines:
file:///C:/Users/Acer.Acer-PC/Downloads/ECollin_Personnel_ANDRH_0113.pdf
- Dave, U. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, pp. 124-134.
- Dave, U., & Brockbank, W. (2010). RH : création de valeur pour l'entreprise. Bruxelles: De Boeck.
- David, B. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system'. *Academy of Management Review*, pp. 203-221.
- De Larquier, G., & Marchal, E. (2008, Novembre). Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements. Document de travail(109). Centre d'études de l'emploi.
- Debarpita, B. C. (2014-2015). PhD Thesis. An examination of the relationship between frontline employees' perceptions of people management practices and their prosocial service behaviours. Cranfield University .
- Delery, J., & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, pp. 802-835.
- Diemer, A. (2013). L'éducation systémique, une réponse aux défis posés par le développement durable. *ÉDUCATION RELATIVE À L'ENVIRONNEMENT*, pp. 247-264.
- Dollan, S. (2002). La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles. Canada: édition du nouveau pédagogique.
- Dominique, B. (2006). manager par l'approche systémique préface de Michel Crozier. Paris: édition d'organisation.
- Dominique, G. (1992). Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants. Paris: Editions Insep Consulting.
- Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). La systémique, penser et agir dans la complexité. Paris: Liaisons.
- ELBAQQALY, S. (2017, Janvier 26). L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises "Cas des entreprises marocaines". thèse de doctorat. Tours: ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.
- ELBAQQALY, S. (2017, Janvier 26). L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises "Cas des entreprises marocaines". thèse de doctorat. Tours: ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.
- Errami, Y. (2013). LE BALANCED SCORECARD : ENTRE MODÉLISATION DE LA CRÉATION DE VALEUR ET DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE. *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 93-110.
- Escriba, C. N. (2015). DOCTORAL THESIS. HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOUR. Valencia: Departamento de Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras'.
- Fabre, P., Sabine, S., & et all. (2008). management et contrôle de gestion. Paris: DUNOD.

- Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, pp. 465-482.
- Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Malakoff: Dunod.
- Ferreira, P., Neira, I., & Vieira, E. (2012). The strategic approach to the high-performance paradigm: a European perspective . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 474-482.
- Fitzens, J., & Davison , B. (2002). *How to Measure Human Resource Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Flamholtz, E. (1973). Human resources accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management*, 8-16.
- Flippo, E. B. (1994). *Personnel management*. McGraw-Hill.
- Forrester, W. J. (1968). *Principles of Systems*. New York: Productivity Press.
- GAVAND, A. (2005). *Recrutement Les meilleures pratiques*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Gérald, N. (s.d.). PTT. *Contrôle de gestion sociale Reporting et pilotage des données sociales*. France: Université Montpellier I.
- Gérard, D., Durand, D., Neel, D., Nunez, E., & Saint-Paul, L. (2003). Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique". *L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?* Groupe AFSCET.
- Gerhart, B. (2007, January). Horizontal and vertical fit in human resource systems. *Book Series Perspectives on organizational fit*. United States: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gibert, P. (1980). *Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris: Organisation.
- Gilbert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris: Organisation.
- Gilbert, P., & Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. IAE de Paris.
- Gjertsen, B. (s.d.). slide player. Consulté le Novembre 21, 2020, sur <https://slideplayer.ac/slide/17181984/>
- Gond, G., & Méric, J. (2016). L'émergence d'uncontrôledegestion sociale:D'une opportunité de gouvernance à un risque de gouvernance. *Comptabilité et gouvernance*.
- Grossman, R. (2006, juin). measuring hiring managers. *HR Magazine*, 15(6), pp. 92-97.
- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris : Dunod.
- Hammer, M., & Champy, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* . New York: Harper Business Books.
- Havard, C., & Ingham, M. (2018). Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable : le cas du Groupe La Poste. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 3-24.
- Horold, K. (1961, December). The management theory Jungle. *Academy of Management*, 4(3), pp. 174-188.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, pp. 635-672.
- Imbert, J. (2007). Les tableaux de bord RH ; construire, mettre en oeuvre et évaluer le système de pilotage,. Paris: édition d'Ornisation.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of competitiveness*, pp. 117-128.
- Jacqueline, B., Françoise, K., & Martine, M. (2000). La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation. Paris: Dunod.
- Jacquet, S. (2011, octobre 17). Académie de Versailles centre de ressources en économie-gestion. Récupéré sur centre de ressources en économie-gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>
- Jawab, F., & Bouami, D. (2004). 1° Congrès International sur la qualité dans les systèmes de formation et de l'éducation. Management de la qualité, l'approche processus appliquée à la formation. Maroc: ENSET – Rabat.
- Joanna, J. (2020). The Process Approach to Manage Changes in the Organization. *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(2), pp. 207-212.
- Josefowitz, O. (2008, August 15). The globale RH delivery model. Diploma thesis edited for the achievement of the HES diploma. Geneva, Switzerland: Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE) Filière économie d'entreprise.
- Juglaret, F. (2012, Decembre 17). Thèse de Doctorat. Indicateurs et tableaux de bord pour la préeevention des risques en sante-securite au travail. Paris: l'École nationale supérieure des mines de .
- Kaplan , R., & Norton , D. (2001). The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment . Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan , R., & Norton, D. (2007). L'alignement stratégique. Paris: Eyrolles.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Bussiness Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Translatin strategy into action The Balanced Scorecard. Boston: Harvard business school press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). havin trouble with your strategy than map it. *harvard business review*, pp. 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble With your Strategy? Than Map It. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.
- Kowalik, K., & Klimecka-Tatar, D. (2018, April 27). The process approach to service quality management. *PRODUCTION ENGINEERING ARCHIVES*, pp. 31-44.
- Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2000). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. 5° Congrès International Francophone. Lille: Association Internationale de REcherche en PME.

- LAURENT, P., & BOUARD, F. (1997). *Economie d'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 611-623.
- Le Gallou, F., & Bouchon-Meunier, B. (1993). *Systemique Theorie Et Applications théorie et applications*. Paris: Editions Tec Et Doc.
- Le louarn, J.-Y., & Thierry, W. (2001). *l'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris: Liaisons.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988, July 3). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management*, 13(03), pp. 454-470.
- Lepak, D. P., Hui, L. Y., Yunhyung, C., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), pp. 217-271.
- Lepak, D. P., Liao, H., & others. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 217-271.
- luc, B., & scouarnec, A. (2009). *La prospective des métiers,*. Paris: Editions EMS.
- MacDuffie, J. P. (1995, February). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, pp. 167-221.
- MAHIDA, H. (2015/2016). *Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise*. Thèse de Doctorat. Tlemcen: Faculté des Sciences Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales.
- Martory, B. (2004). *les tableaux de bord sociaux*. Paris: Liaison.
- Martory, B., & Crozet, D. (2003). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Martory, B., & Crozet, D. (2003). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Martory, B. (2015). *controle de gestion sociale*. Paris: Vuibert.
- MASKINI, N. (2018). *Le contrôle de gestion sociale : principes et outils*. La revue Marocaine de controle de gestion.
- Masters or Bust · Musings on Organisations and People. (2011, july 21). Retrieved from Create a free website or blog at WordPress.com: <https://mastersorbust.wordpress.com/tag/tyson-fell/>
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). PROPOSITION D'UN MODÈLE DE REPRÉSENTATION ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE. *Association Francophone de Comptabilité*, pp. 73-99.
- Michael, A. (2014). *handbook of human resource management practice (13th Edition ed.)*. British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Michael, A., & Taylor, S. (2014). *human resouce management practice*. London: British Library Cataloguing-in-Publication Data.

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood: US e. édition.
- MJIDILA, B., AKHLAFFOU, M., EL WAZANI, Y., & SOUAF, M. (2017). L'ANALYSE DE L'APPORT DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ET DE LA TRANSPOSITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.
- Mohamed, B., & IBENRISSOUL, A. (2005). *La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Quel Avenir pour la Fonction RH ? . La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines : l'état de la situation et les facteurs explicatifs*. Paris : ISC.
- MORENO, M. (2008). Cours GRH. SOUS-MODULE DE BASE « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GRH ». IAE-UT1.
- Naro, G. (2004). *Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises. Management de la compétitivité et de l'emploi*, 97-123.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2019). DE LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UN BALANCED SCORECARD À SON ABANDON: L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EN QUESTION(S). *Comptabilité Contrôle Audit* , pp. 13-54.
- Nekka, H. (2005). LE DRH DE DEMAIN ET LA CRÉATION DE VALEUR. *Management & Avenir*, pp. 139-156.
- Nekka, H. (2005). LE DRH DE DEMAIN ET LA CRÉATION DE VALEUR. *Management & Avenir*, pp. 139-156.
- Parmenter, D. W. (2020). *Key Performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs (4th ed.)*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Phuong, A. N. (2018, avril 9). *Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève*. these de doctorat. Paris: École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société (SHS).
- Picard, D. (1991). *La veille sociale* . Paris: VUIBERT .
- Pierre-Yves, S., Matmati, M., & Calamel, L. (2013). LE DRH AU CŒUR DE LA CRISE ÉCONOMIQUE : RÔLES REVENDIQUÉS. *Management & Avenir*, pp. 90-108.
- SAHEL, F. (2014-2015). *ROLE DU SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES COUTS DANS LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET LA PRISE DE DECISION* Cas Pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins. Thèse de Doctorat. Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- Savall, H., & Zardet, V. (2001, Mai). 22e congres de L'AFC. evolution des outils de controle et des criteres de performance, Face aux défis de changement stratégique des Entreprises. Paris.
- Savall, H., & Zardet, V. (2001, May). 22ÈME CONGRES DE L'AFC. EVOLUTION DES OUTILS DE CONTRÔLE ET DES CRITERES DE PERFORMANCE, FACE AUX DEFIS DE CHANGEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES. France.
- Schindler, A., & Duderzert, A. (2007, Juin). *Le pilotage de la performance par les valeurs à travers une approche systémique : le cas du centre de recherche intégré MIRCen (CEA)*. AIMS 2007.

- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, pp. 18-32.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, pp. 207-219.
- SELMER, C. (2015). Concevoir le tableau de bord: Méthodologie, outils et modèles visuels (éd. 4e). Paris: Dunod.
- site officielle d'Algérie Télécom. (2018). Consulté le 07 12, 2021, sur www.algerietelecom.dz: <https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2>
- Taieb, J.-P. (2000). Les tableaux de bord de la gestion sociale. Paris: Dunod.
- Taïeb, J.-P. (2016). Valoriser la performance RH Un enjeu pour la productivité de l'entreprise. Paris: Dunod.
- Teller, R. (1999). Le contrôle de gestion - Pour un pilotage intégrant stratégie et finance. Caen: Management et société.
- Thill, K., Venegas, B. C., & Groblschegg, S. (2014). HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *International Journal of Business and Management*, pp. 97-109.
- TIDJANI, B., & KAMDEM, E. (2010). GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN AFRIQUE Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles. Caen: EMS Management et Societe.
- Timbal, M. H. (2020). MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ET RESSOURCES HUMAINES Quels défis et perspectives pour le contrôle de gestion sociale? Le Mans: GERESO.
- Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering. Boston: Harvard Business School Press.
- Varzaru, A. (2008). SOCIAL CONTROL MANAGEMENT: TREND OR EXIGENCE? Retrieved from http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-029.pdf
- Witcher, B., & Chau, V. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit. *Management Decision*, pp. 518-538.
- Zenisek, T. (1979). Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature. *Academy of Management Review*, pp. 359-368.

قائمة الملاحق

ملحق رقم -1-

قائمة المحكمين:

الاسم	اللقب	جامعة الانتماء
محمد	بولصنام	يحي فارس - المدينة -
عبد القادر	رياض	إبراهيم سلطان شيبوط - الجزائر 3-
محمد السعيد	جوال	زيان بن عاشور - الجلفة -
محمد	ماضي	جامعة التكوين المتواصل - مركز الخروبة -

ملحق رقم -2-

دليل مقابلة موجهة (Directif)

الطالبة ايمان أكساس بجامعة الجزائر 3، أتابع حاليا دراسات في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي إطار اعداد أطروحة دكتوراه في هذا المجال، تحت عنوان تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية باتنة، يتمثل الهدف من هذا البحث الى معرفة إمكانية تحقيق التحسن المستمر لأداء إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل سياسة التوظيف بغية إيجاد نقاط الخلل فيها واقتراح حلول لمعالجتها، وللوصول الى مدى إمكانية تحقق هذا الهدف بواسطة هذه الالية أخذنا مديرية اتصالات الجزائر لولاية باتنة كميدان للدراسة.

خلال هذه المقابلة سوف أقوم بطرح مجموعة من الأسئلة عليك علما أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، والهدف من هذ الأسئلة ليس إطلاق أحكام أو النقد، ما أريد أن أعرفه معلومات حول تجربتك في مجال عملك الذي له علاقة بالموضوع ورأيك في السؤال باختصار الهدف هو التعلم منك ومن خبرتك. في بعض الأحيان سأضطر إلى التعمق في التفاصيل، فإذا كان السؤال غير واضح، فلا تتردد في جعلني أكرر، إذا كان لديك أدنى خوف أو أدنى سؤال بخصوص هذه المقابلة أو هدفها فلا تتردد في طلب التوضيح.

كما احطكم علما أن جميع هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وسيتم معالجتها في إطار علمي بحت.

المحور الأول: مواصفات عامة متعلقة بالمستجوب

مقابلة رقم:

رمز رقم:

تاريخ المقابلة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التنظيمي: استراتيجي ☐ عملي ☐

الرتبة المهنية: مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ اطار سامي ☐

المحور الثاني: أداء إدارة الموارد البشرية (الهدف قياس مدى تحقيق المواصفة الخارجية)

رقم	الأسئلة	نعم	لا	الملاحظة
أولاً: علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة				
1	هل الأبعاد الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، خاصة ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية، واضحة لدى المسؤولين على إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة؟			
2	هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بإعادة صياغة استراتيجيتها عندما تتغير الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟			
3	هل هناك ارتباط بين مهام مديرية الموارد البشرية في المديرية العملية لولاية باتنة ومهام مديرية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟			
4	هل تعتبر أن إدارة الموارد البشرية للمديرية العملية لولاية باتنة تحتل مكانة مناسبة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟			
5	هل يشارك مسؤول الموارد البشرية بمديرية ولاية باتنة في الاجتماعات التنسيقية بمشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر التي تبني على ضوءها مخططات إدارة الموارد البشرية؟			
ثانياً: أداء إدارة الموارد البشرية				
- أهداف إدارة الموارد البشرية				
6	هل تحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟			

7	هل تحقق إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة النتائج المتوقعة منها سنويا؟		
8	هل يتم استغلال الموارد (مالية، مادية، بشرية) المخصصة لإدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لولاية باتنة بالطريقة المناسبة؟		
9	هل هناك ممارسات في إدارة الموارد البشرية بالمديرية أكثر تأثيرا على الأداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟		
- أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور التعلم والنمو:			
10	يعتبر معدل دوران الموارد البشرية بالمديرية:		
	- مرتفع		
	- منخفض		
	- متوسط		
11	يكون دوران العمل بسبب:		
	- الاستقالة		
	- التقاعد		
12	هل تعتبر نسبة التغيب بالمديرية مرتفعة؟		
13	هل تعاني المديرية من إضرابات العمال بصفة دائمة؟		
14	هل هناك عدد كبير من الحوادث وأخطاء في العمل؟		

15	هل تصل إلى المديرية شكاوى متعددة من طرف العمال بسبب عدم التفاهم بينهم؟		
16	هل تمثل الترقيات الداخلية نسبة كبيرة من التوظيف عند وجود منصب شاغر بالمديرية؟		
- أداء إدارة الموارد البشرية وفق منظور العمليات الداخلية			
17	هل تحقق سياسة التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر رضا العملاء عن الخدمات المقدمة؟		
18	هل تعتقد أن هناك نقائص أو ملاحظات في إجراءات التوظيف؟		
19	تعتبر الفترة المستغرقة من مرحلة الإعلان عن الشواغر الى غاية التعيين بالمديرية		
	- طويلة		
	- متوسطة		
	- قصيرة		
20	يعتبر التوظيف بالمديرية وظيفة:		
	- مكلفة جدا		
	- ذات تكلفة متوسطة		
	- غير مكلفة		

المحور الثالث: المواعمة الأفقية بين مختلف العمليات المكونة للتوظيف:

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	الملاحظة
- بعد الاستقطاب				
1	هل تعتمد المديرية على نتائج تحديد الاحتياجات للإعلان عن المناصب الشاغرة؟			
2	هل تتميز الوسائل المستعملة في الإعلان عن المنصب بضمان وصول الإعلان إلى أكبر عدد من الأفراد؟			
3	هل تسمح مصادر الاستقطاب المستعملة إمكانية جمع الطلبات بسرعة؟			
4	تعتبر المدة المستغرقة بين الإعلان عن منصب شاغر ومدة وصول طلبات المترشحين			
- بعد الاختيار				
5	تواجه المديرية صعوبة في الحصول على الكفاءات التي تحتاجها فعلا للعمل			
6	هل أساليب الاختيار بالمديرية مناسبة للحصول على أفضل الكفاءات			
7	ترتبط طرق الاختبار التي تعتمد عليها المديرية بطبيعة المنصب الشاغر			
8	هل يتم اعلام المترشحين أثناء المقابلة بمتطلبات الوظيفة			
- بعد التعيين				

9	يتكيف الموظفون الجدد مع مناخ العمل بسهولة		
10	تحتوي المديرية على برامج تكوينية موجهة لإدماج الموظفين		
11	هناك مرافقة للموظفين الجدد من قبل المسؤول المباشر خلال فترة التريص		
12	تمثل نسبة المغادرات الطوعية أثناء فترة التريص بمديرية ولاية باتنة		
	- نسبة قليلة		
	- نسبة متوسطة		
	- نسبة كبيرة		

الملحق رقم -3-

الاستبانة

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بعد التحية:

أرجو منكم التكرم بمنحي جزءا من وقتكم للاطلاع على الاستبانة المرفقة والاجابة عن فقراتها والتي تم تصميمها لإجراء دراسة بعنوان " تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -باتنة-" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهمية مساهمتكم في إنجاح هذه الدراسة فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستعامل بكل سرية وخصوصية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ...وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

المشرفة:

د. نعيمة بوسوسة

الباحثة:

ايمان أكساس

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
السن: أقل من 30 سنة ☐، من 31 إلى 40 سنة ☐، من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
المؤهل العلمي: ثانوي ☐، ليسانس ☐، ماستر/ (مهندس) ☐، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐
الدرجة الوظيفية: اطار سامي ☐، اطار ☐، عون تحكم ☐، عون تنفيذ ☐
سنة التوظيف:

حدد رأيك من بين العبارات التالية بوضع العلامة (X):

الجزء الثاني: تقويم سياسة التوظيف

رقم العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب						
01	اتصلت بك الوكالة الوطنية للتشغيل لإعلامك بوجود منصب شاغر بالمديرية					
02	استغرقت المديرية فترة زمنية قصيرة للاتصال بك لإجراء المقابلة الأولية					
03	توفرت فيك جميع الشروط المعلن عنها من قبل المديرية عندما قمت بإيداع ملف الترشيح لمنصب عملك					
04	تركز المديرية في شروطها للاتحاق بالعمل على المؤهل العلمي بدرجة كبيرة					
05	تركز المديرية في شروطها للاتحاق بالعمل على الخبرة المهنية بدرجة كبيرة					
06	اتسم اعلان المديرية عن المنصب الشاغر بالدقة والوضوح					
07	وجدت أن هناك تطابق بين الشروط المدرجة في الإعلان والشروط اللازمة فعلا لتأدية مهامك					
الاختبار						
08	أرسلت لك المديرية استدعاء المسابقة بعد مرور فترة قصيرة من وضع ملف ترشحك للمنصب					
09	تطبق المديرية نفس الاختبارات على جميع المترشحين لنفس المنصب الشاغر					
10	تلاءمت اختبارات الاختيار التي اجتزتها مع مهام منصبك					
11	تم الاتصال بك بعد فترة قصيرة لإعلامك أنك من بين الناجحين في اختبار التوظيف الذي اجتزته					

					التحقت بدورة تكوينية من أول يوم التحقت به بمنصب عملك	12
					اجتازت امتحان بعد نهاية الدورة التكوينية	13
التعيين						
					ساعدك التكوين والتعرف على الموظفين في أداء واجباتك المهنية بشكل جيد	14
					يتم احترام الآجال القانونية للفترة التجريبية من قبل إدارة الموارد البشرية بالمديرية	15
					تمكنت من الالتحاق بدورة تكوينية أخرى بعد مرور 06 أشهر من عملك داخل المديرية	16
					هناك تحديد واضح للمهام المطلوبة منك في منصب عملك	17
					تلقيت شروحات حول كيفية أداء المهام المطلوبة منك	18

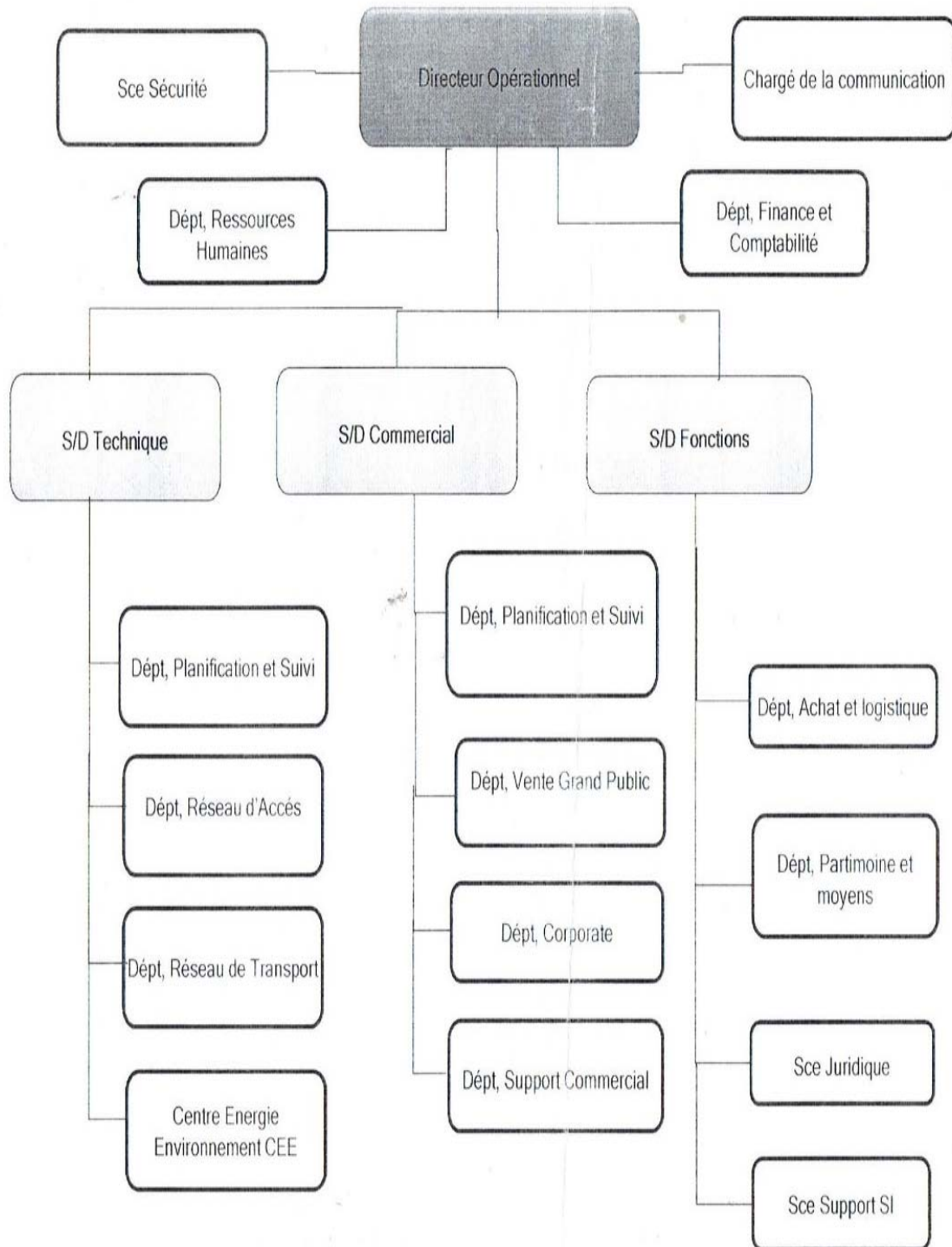
الجزء الثالث: أداء إدارة الموارد البشرية:

رقم العبارة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتنبأك رغبة كبيرة في مغادرة العمل بالمديرية					
02	تلقيت الاشراف المناسب من المسؤول المباشر في السنوات الأولى من العمل					
03	لديك ميل كبير ورغبة كبيرة في التغيب عن العمل					
04	كانت نسبة التزامك بأوقات العمل كبيرة في السنوات الأولى من العمل					
05	تزداد نسبة التزامك بأوقات العمل كلما زادت سنوات عملك بالمديرية					
06	تتوفر المديرية على جميع ظروف الصحة والسلامة المهنية لأداء العمل					
07	تتخفض نسبة وقوعك في الأخطاء المهنية كلما زادت سنوات خبرتك بالمديرية					
08	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين في مختلف أقسام المديرية					
09	هناك نسبة كبيرة من التفاهم بين الموظفين داخل كل قسم من أقسام المديرية					
10	يتدخل المسؤول المباشر -رئيس القسم- في حل الصراعات بين الموظفين					
11	يمكنك رفع شكوى كتابية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة					
12	يمكنك رفع شكوى شفوية بسبب عدم ارتياحك في العمل لأي سبب كان بسهولة					

					تعد الإجراءات العادلة للعمل داخل المديرية هي الحافز لك لأداء عملك بشكل أفضل	13
					تعد البرامج التكوينية التي تابعتها أثناء فترة التريص بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	14
					تعد البرامج التكوينية التي تابعتها خلال مسارك المهني بالمديرية ذات أثر ايجابي على أداء عملك	15
					تساهم اجراءات التوظيف في المؤسسة في تحقيق أداء جيد للموظفين	16

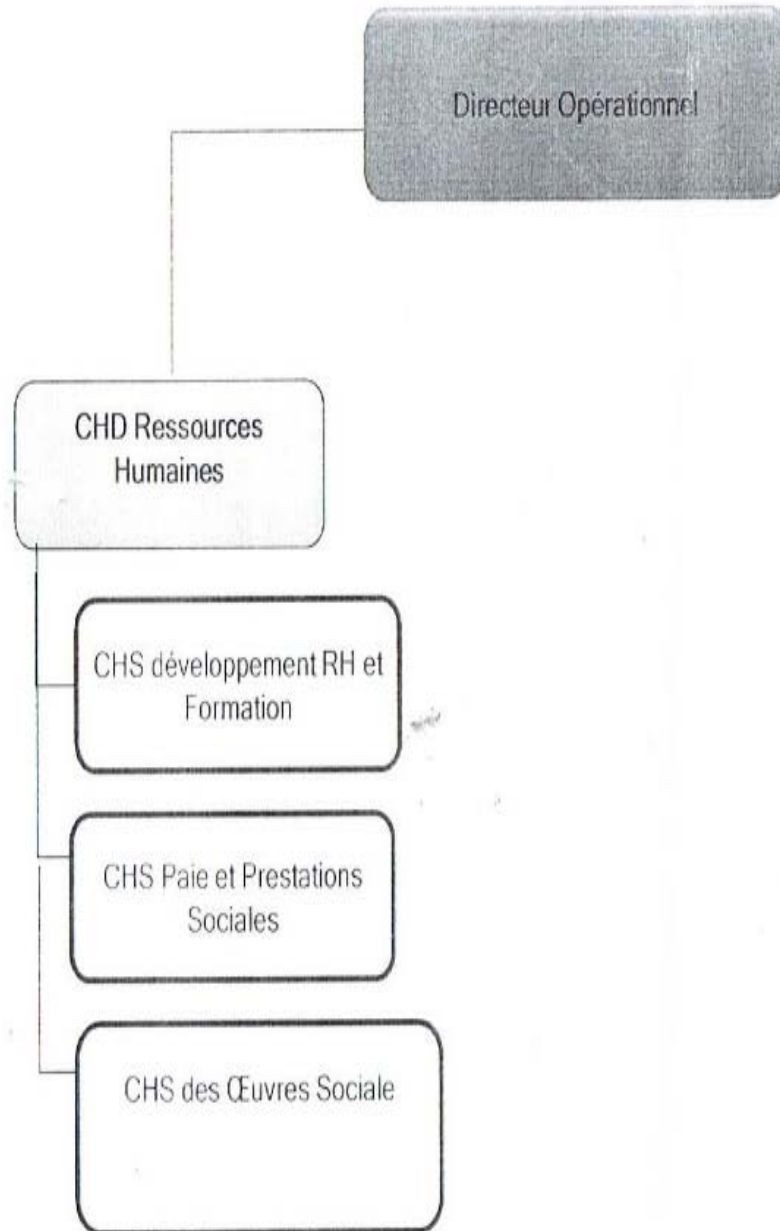
الملحق رقم -4-

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-



الملحق رقم -5-

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-





Fiche d'évaluation à chaud Formation en présentiel

AT/DRH/DF

Version : 05

Page 1 sur 2

Nom et Prénom : Matricule :
Structure d'attache : Téléphone :
Intitulé de la formation :
Organisme : Période : du ... / ... / 21 au ... / ... / 21
Lieu de formation : Formateur :

I- Contenu de la Formation

- A) Avant la formation, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ? (أ) هل كنتم على دراية بمحتوى وأهداف هذه الدورة التكوينية قبل حضوركم؟
☐ Oui ☐ Non
- B) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ? (ب) هل محتوى هذه الدورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- C) Y'avait-il une cohérence entre la partie théorique et la partie pratique ? (ت) هل كان هناك توافق بين الجانب النظري والجانب العملي؟
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- D) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ? (ث) هل سمحت لكم هذه الدورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة؟
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- E) Estimez-vous pouvoir mettre en pratique, sur votre lieu de travail, les compétences acquises ? (ج) هل سيكون باستطاعتكم تطبيق المهارات المكتسبة في مكان عملكم؟
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- F) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ? (ح) هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟
.....
- G) Y'avait-il des aspects développés par l'animateur que vous n'auriez pas souhaité étudier ? (خ) هل هناك جوانب من الدرس كنتم تفضلون عدم دراستها؟
.....

II- Animation de la Formation

Etiez-vous satisfait par

- H) La maîtrise du sujet par le formateur ? (د) تحكّم وإلمام المكوّن بالموضوع
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- I) La présentation et pédagogie de l'animateur ? (ذ) طريقة تقديم المكوّن
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- J) L'interaction (débat, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation ? (ر) التفاعل (الحوارات والمناظرات) خلال الدورة التكوينية؟
☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement
- K) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ? (ز) هل توافقون على متابعة دورة تكوينية أخرى مع نفس المكوّن
☐ Oui ☐ Non
- Si c'est non pourquoi ?
.....
- L) Donnez une note au formateur / 20



Document d'évaluation à chaud
Formation en présentiel

AT/DRH/DF

Version : 06

Page 2 sur 2

III- Organisation pédagogique

Etiez-vous satisfait par

L) Les supports utilisés et visionnés en formation

الوثائق والأشرطة المستعملة خلال الدورة التكوينية؟

☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement

M) Les supports de cours ?

الوثائق التعليمية؟

☐ Support remis ☐ support non remis

Etiez-vous satisfait par

Expliquez

La durée de la formation était-elle ?

مدة الدورة التكوينية

☐ Trop courte ☐ Courte ☐ Adaptée ☐ Longue ☐ Trop longue

IV- Organisation de la logistique

N) Etiez-vous satisfait par les conditions matérielles
dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...)

كيف وجدتم الظروف المادية التي جرت
فيها الدورة التكوينية (القاعة، الوسائل...)?

☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement

O) Etiez-vous satisfait du déjeuner ? (الغطور)

☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement

Lieu d'hébergement au niveau de : N° de chambre :

P) Etiez-vous satisfait du Dîner ?

(العشاء)

☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement

Q) Etiez-vous satisfait de l'hébergement ?

(الإقامة)

Lieu d'hébergement au niveau de : N° de chambre :

☐ Pas du tout ☐ peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup ☐ Totalement

Commentaire sur les conditions d'accueils

تعليق على شروط الاستقبال

R) Donnez une note pour l'organisation logistique

..... / 20

اقتراحات

V- Suggestions

Signature du Stagiaire