

دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت

*The Role of Human Resources Performance Assessment in the Strategic Decision-Making Process of the Economic Institution.**Case Study of Sonelgaz Ain Tmouchent*

أ.د. بن يمينة خيرة

ط.د. زادي أحمد

مخبر الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية

مخبر الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر

benyamina1984@hotmail.com

zadi.ahmed@ @cuniv-aintemouchent.dz

تاريخ القبول: 2020/08/28

تاريخ الاستلام: 2020/03/19

الملخص: نحاول من خلال هذه الورقة البحثية توضيح أثر تقييم أداء الموارد البشرية على إتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الإقتصادية، وهذا لتمكين صناع القرار ومدراء الأعمال من معرفة نقاط الضعف لأداء مواردهم البشرية في المؤسسة، بغية تداركها وتحسينها نحو أداء متميز، ولتبيان ذلك قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة سونالغاز (SONELGAZ) لعين تموشنت، بحيث ركزنا على دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الإقتصادية، وقد أعتمدنا في دراستنا على المنهج الإحصائي التحليلي بإستخدام الإستبيان المقدم إلى مجتمع الدراسة والمتمثل في: (المدير، نائبه، المهندسون، التقنيون السامون و الأعوان تنفيذيون). وقد تم إستخدام برنامج (spss-v25)، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين المتغيرين المستقل والتابع.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء؛ الموارد البشرية؛ إتخاذ القرار الإستراتيجي؛ المؤسسة الإقتصادية؛ صناع القرار.

Abstract : Through this research paper, we try to clarify the effect of evaluating the performance of human resources on strategic decision-making in the economic institution, and this is to enable decision-makers and business managers to know the weaknesses of the performance of their human resources in the institution, In order to correct it and improve it towards distinguished performance, and to demonstrate this, we conducted an applied study at SONELGAZ in Ain Témouchent, where we focused on the role of evaluating the performance of human resources in the strategic decision-making process in the economic institution, In our study, we relied on the analytical statistical approach using the questionnaire presented to the study community, represented by (the director, his deputy, engineers, high- technicians and executive assistants). The program (spss-v25) was used, and accordingly, the study concluded that there is a moderate positive correlation between the two variables Independent and dependent.

Key Words:. Performance evaluation; Human resources; Strategic decision making; Economic Corporation; Decision-makers.

JEL Classification : M12.

* مرسل المقال: زادي أحمد (zadi.ahmed2@gmail.com).

المقدمة:

لقد تفاقمت حدّة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية اليوم وأصبح الهدف الجوهري لها هو البحث عن كيفية البقاء و الإستمرار و السيطرة في السوق، وذلك من خلال الإنتاج بالكم والكيف والثمن المرغوب للمستهلكين، ولا شك في أن سر نجاح هذه المؤسسات اليوم هو معرفة أصحاب القرار وأرباب العمل في كيفية تسيير مواردها البشرية بشكل يتماشى والتطورات الزاهنة في إدارة الأعمال، ويعد تقييم أداء الموارد البشرية من بين الآليات المساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص المؤسسات الاقتصادية، ككسب الحصة السوقية الجديدة أو الزيادة في الطاقة الإنتاجية، أو التنوع في المنتجات حسب الطلب في السوق حيث أصبح هذا التقييم جد ضروري لتفعيل دور المراقبة الحقيقية في كشف الإنحرافات والفجوات بين ما خطط له من أهداف إستراتيجية مستقبلية وما تم تنفيذه في الواقع، حيث يسعى المسيريون إلى تقليص تلك الفجوات لتحقيق تلك الأهداف. وبناء على ما سبق ذكره فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في التساؤل التالي:

- هل يمكن إعتبار تقييم أداء الموارد البشرية من ضمن الآليات المساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي للمؤسسة؟
- وضمن هذه الإشكالية تدرج العديد من التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها نذكر من بينها :
- على أي أساس يمكن للمؤسسة إتخاذ قراراتها الإستراتيجية إنطلاقاً من تقييم أداء مواردها البشرية ؟
- فيما يكمن أثر تقييم أداء الموارد البشرية على إتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة و إتخاذ القرار ذات البعد الإستراتيجي؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بإعتماد الفرضية التالية:

- يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من بين الآليات المساعدة في ترشيد القرار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث في أنها تعالج موضوع جد مهم بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الإقتصادي والتي أصبحت تواجه عدة تحديات فرضتها البيئة التنافسية وخاصة بعد التطور التكنولوجي وزيادة رغبات المستهلكين في البحث عن الجودة للسلع والخدمات، ولذلك وجب على متخذي القرارات بهذه المؤسسات الإدراك لجميع العوامل التي يمكنها أن تساعد في ترشيد القرار الإستراتيجي المتخذ الذي يجنبها الكثير من العراقيل والمخاطر التي تحول دون تجسيد الخطط الإستراتيجية التي سطرها، ويعد تقييم أداء الموارد البشرية من بين تلك العوامل التي تقود إلى تصويب متخذ القرار إلى إختيار البديل الصحيح بكل دقة وموضوعية.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة .
- توضيح مختلف الطرق في تقييم أداء الموارد البشرية.
- إبراز أهمية إتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
- فهم العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء الوظيفي و إتخاذ القرار ذات البعد الإستراتيجي للمؤسسة.

المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة : إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج التحليلي الإحصائي وهو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يتصف بالوصف العلمي الدقيق كميًا ونوعيًا للظاهرة المدروسة، إستنادًا إلى جمع البيانات بواسطة الإستبيان الموجه لموظفي المؤسسة محل الدراسة، بإستخدام برنامج (spss) V25 لإختبار صحة فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل لها.

1. تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات عموماً وفي المؤسسات الاقتصادية خصوصاً من أهم العناصر الأكثر أهمية بالنسبة لصناع القرار، وهذا لكونه يعكس نتائج الأداء الفعلي و الحقيقي الذي قام به العمال داخل المؤسسة ومقارنته بالأداء المخطط له، فهو يسمح للإدارة بالمعرفة الدقيقة للكفاءات الحالية والمستقبلية والتحكم الجيد في نفقات التسيير المرهجة مستقبلاً ومعرفة النقائص التكوينية للعمال، وهذا بالإستناد إلى عدة مؤشرات مضبوطة في تحليل تلك النتائج، والتي من خلالها تتضح نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب تصحيحها من قبل المسيرين وهذا لإلتخاذ القرار الإستراتيجي الصائب وتجنب المخاطر المحتملة التي قد تسبب في إفلاسها .

1.1 مفهوم تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم إستعراض مجموعة من التعاريف:

فيمكن تعريفه على أنه " :دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". (صلاح الدين، 2002، صفحة 257). ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "قياس أداء الأنشطة للموظف بالإستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و إقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل، وهو كذلك عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات و ما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة ". (النصر، 2012، صفحة 125).و يستخلص من التعريفين السابقين : أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى ؛ و أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في(الوقت الحاضر) من ناحية، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2. الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية:

1.2 طريقة التقييم بحرية التعبير:

إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب إستعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة إنطباعاته عن الفرد على صفحة من الورق، يمكن أن

ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل : طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف تنمية الحاجات المستقبلية وحتى يكون التقييم سليماً لهذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يتبع إجراءات وهذا في حد نفسه يعتبر ميزة كما يعد عيباً في نفس الوقت لهذه الطريقة. فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل ومن جهة أخرى، فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم. كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم. (شاويش، 2002، صفحة 98)

2.2. طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... إلخ. حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة (0) كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة (10) أو (20) كأعلى قيمة، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة " . (سلطان، 2003، صفحة 29).

3.2. طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة، و هي نوعان :

4.2. طريقة الترتيب البسيط:

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازلياً وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة يعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

5.2. طريقة المقارنة الثنائية:

يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية :

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

حيث: n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب الترفيع النقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .

3. الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية:

3.1. طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت في أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

أ. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

ب. إشراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.

ج. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

د. تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه (ثابت، 2001، صفحة 98). وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول 01 : مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى.

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين
التركيز	طريقة الإدارة بالأهداف
الهدف	الطرق الأخرى
المعايير المستخدمة	الأداء السابق والمستقبلي
درجة رضا الفرد عنها	الأداء السابق فقط
دور الرئيس	تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد
دور المرؤوس	خاصة بمحمل أو وظيفة معينة
معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	عالية
و المرؤوس	المساعدة و النصح و الإرشاد
	المشاركة في التقييم بهدف التعلم
	عالية يعرفها مسبقا
	منخفضة نادرا ما يعرفها فهي سرية
	قوي بسبب المناقشات
	المستمرة و تبادل وجهات النظر.
	ضعيف

المصدر: عادل حرحوش، و مؤيد السالم، ص118

" و لقد إستحوذت الإدارة بالأهداف على دعم من بعض الدراسات و الإتجاهات، من بينها دراسة (بارتون) إضافة إلى دراسة (رودجر و هانتز)، التي برهنت على نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية و أداء الأفراد في المؤسسات التي إستعانت به، و وفرت له الشروط اللازمة لنجاحه. " (بلوط، 2003، صفحة 387)

3.2. طريقة التكاليف الخفية :

تعرف التكاليف الخفية على أنها تلك التكاليف الغير المفسرة في النظم المحاسبية المعروفة في المؤسسة : (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة). (H.Savall & v, 1995, p. 501)

أ. المقياس الاجتماعي : يعتمد هذا المقياس على إجراء المقابلات مع العاملين، المشرفين، الإطارات... وكذا جمع وفرز مختلف الوثائق المتضمنة للمعلومات والإحصائيات الخاصة (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل).

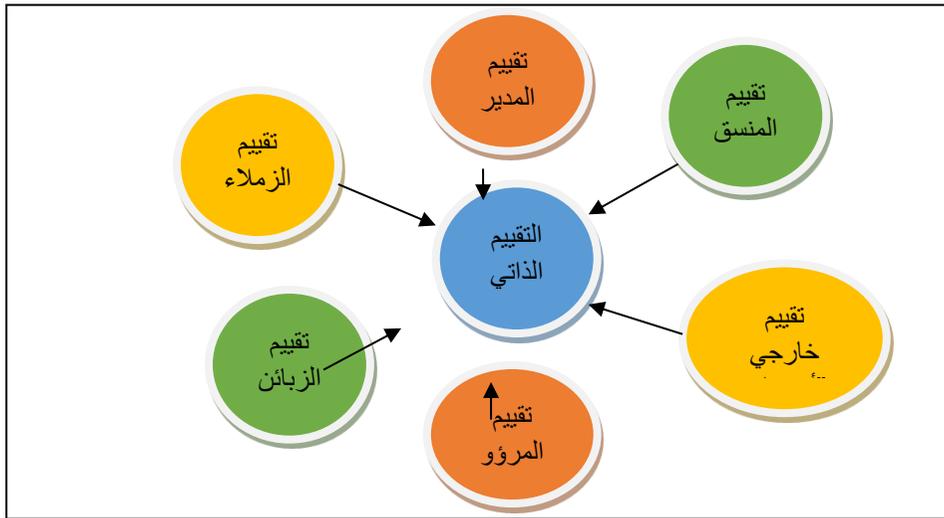
ب. المقياس التنظيمي : يعتبر مرحلة إجبارية وأساسية لما يفرزه من معلومات التي يعتمد عليها لاحقا في المقياس المالي ويرتكز هذا المقياس على إجراء جرد شامل حول طبيعة خسائر التشغيل الحاصلة وتسلسل وقوعها في مختلف أثارها عبر الزمن، كما يسمح المقياس التنظيمي بفرز أساليب المعالجة اللازمة بهدف تقليص فجوة خسائر التشغيل.

ج. المقياس المالي : من خلال هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة من أجل إجراء تقييم مالي لكمية الوقت والمواد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل.

3.3. طريقة تقييم الأداء 360 درجة :

تستخدم المؤسسة أسلوب تقييم 360 درجة بهدف تقييم وتقويم أداء الموارد البشرية، وقد إعتمدتها مكتب إدارة شؤون الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي يقوم بدعم إستخدام طريقة المصادر المتعددة للتقييم وهي نفسها طريقة 360 درجة، بإعتبارها طريقة فاعلية ورسمية فهي تعمل على تنمية وتطوير الموظفين مهنيا وشخصيا وتزود الموظفين بفرصة لتمكينهم من التغذية الراجعة أو العكسية التي تحدد نقاط القوة والضعف لأداء الموظف من مصادر متعددة من المدير الرئيس والمرؤوس أو الزملاء والزملائن إضافة إلى التقييم الذاتي، وهذا كله بغية تحسين أدائه في المستقبل لتطوير الضعف لديه. (رافدة، 2018، الصفحات 276-277).

الشكل 01: نموذج يوضح طريقة 360 درجة.



المصدر: رافدة الحريري، تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية بإستخدام نظام التقييم 360 درجة، الطبعة 06 العدد 02، جامعة البحرين، المنامة، 2018، ص 276-277.

4. القرارات الإستراتيجية : من الخصائص المميزة لإدارة الإستراتيجية هو إهتمامها بعمليات صنع و إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبنمو مؤسسات الأعمال وتطور وتعقد حجوماتها وعملياتها وهي تتوغل في بيئة غير يقينة الأحداث فإن القرارات الإدارية تتعقد هي الأخرى ويصعب صنعها أيضا، وبعد القرار إستراتيجيا إذا تعامل مع المستقبل البعيد لمؤسسة الأعمال ويتمتع بالخصائص التالية :

- أ. الندرة: القرارات الإستراتيجية هي غير إعتيادية وليس لها نمطية سابقة تتبع .
- ب. الترابطية : القرارات الإستراتيجية مسؤولة عن موارد المؤسسة الحيوية وتتطلب الإلتزام لجميع العمال دون إستثناء.
- ج. التوجيه: القرارات الإستراتيجية توفر الأسس التوجيهية للقرارات الأخرى وللفعاليات والأعمال المستقبلية لعموم المؤسسة.

إلا أن "Mintzberg" في سنة 1973 سبق المعنيين بالأمر عندما قدم لنا صيغ القرارات الإستراتيجية الثلاثة حيث قال إن القرارات الإستراتيجية هي قرارات خاطفة تصنع وتعتمد من قبل شخص متميز أي (ريادي) أو ممن يمتلك السلطة ويتمتع بعقلية متألفة وقادر على إقناع الآخرين بتبني وقبول قراراته . (جواد، 2009، الصفحات 39-40).

5. خصائص القرار الإستراتيجي :

- أ. المركزية : يتم أخذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة بأعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعدوه، وذلك لإمامهم بإمكانات المؤسسة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها .
- ب. الندرة وعدم التكرار : يمتاز القرار الإستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها .
- ج. طوبولة المدى : يغطي القرار الإستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الإستراتيجية لتشغل حياة المؤسسة بأكملها.

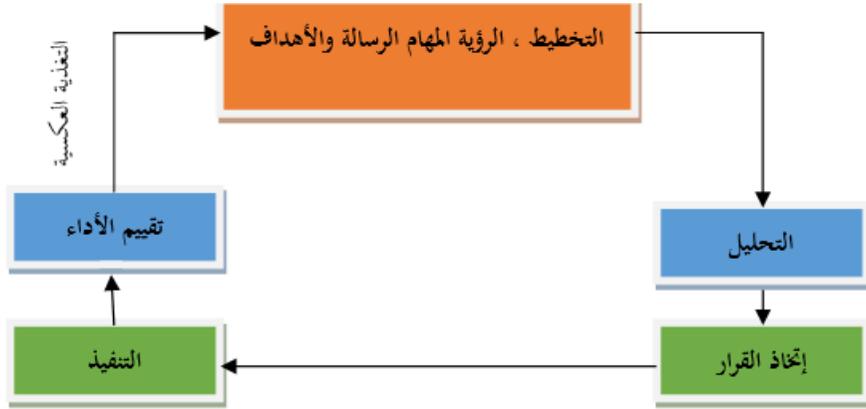
د. الاحتمية : يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى تتمكن من أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، أنها قرارات موجهة إذ تكون أسبقيات للقرارات الأخرى في كل أنحاء المؤسسة قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية إنما تركز العديد من النقاط و في قرار إستراتيجي واحد. (السالم، 2004، الصفحات 58-59).

6. العلاقة بين إتخاذ القرار الرشيد وتقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الأساسية لأي قيادة إدارة، لأن قدرة المدير على إتخاذ القرار الرشيد هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعملية إتخاذ القرار الرشيد تحتاج إلى مجموعة واسعة من أنواع المعلومات، بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات في الماضي و الحاضر، وما تنوي القيام به في المستقبل ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها ومعلومات عن مشاريع التنمية، ومعلومات عن الإحصائيات لكي تسترشد بها، وغيرها مما يساعد متخذ القرار في نجاح عملية تقييم الأداء، كما تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه ، فهي الوسيلة

الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف بين العاملين في المؤسسة. (النحاس و محسن، 2009، صفحة 227).

الشكل 02: يمثل علاقة إتخاذ القرار الإستراتيجي بتقييم الأداء الوظيفي.



Source: James mannie Shuler, Strategic management model, decision-making in the field of logistics, 1999,p75.

7. عرض شامل للشركة محل الدراسة : تمت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت (D.D.A.T) مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت تعتبر واحدة من المؤسسات التي تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (S.D.O) حيث أنها تشرف إلى تسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل البلديات الموالية كما أنها تتمتع بذمة مالية ومعنوية، تغطي المديرية إحتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء و الغاز عين تموشنت غرب (بني صاف، حمام بوحجر، عين الكيحل، عين تموشنت) وشرقا عين الأربعاء العامرية، ولهاصة. حيث أنها توظف 300 عون من جميع الفئات المهنية و هي مهياة بستة وكالات تجارية و ثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء مع ثلاثة أخرى في الغاز، حيث تشغل ما يقارب 2700 كلم من شبكة الكهرباء و 679 كلم من شبكة الغاز كما أنها تتعامل مع حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء.

1.7. عرض وتحليل نتائج الدراسة : ويتمثل هذا الجزء في مجموعة البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب حيث يضم أربعة فقرات تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، سنوات الخبرة. ولمعرفة العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة و إتخاذ القرار الإستراتيجي للشركة قمنا بعملية تقديم إستبان لموظفي الشركة حيث بلغ عددها 40 إستبيان حيث تم إسترجاع 39 إستبيان منها.

• المحور الأول : المتغير المستقل " تقييم أداء الموارد البشرية " .

• المحور الثاني: المتغير التابع " إتخاذ القرار الإستراتيجي " .

تمت الإجابة عن هذين البعدين وفقا لسلم ليكارت الخماسي .

الجدول 02: " يوضح ثبات الاستبيان لألفا كرونباخ (Statistiques de fiabilité)

عدد العناصر	قيمة ألفا كرونباخ
25	,937

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 0.937 أي هي قيمة كبيرة جدا من 0.60 إذاً يمكن إجراء مختلف العمليات الإحصائية في برنامج (SPSS) للإستبانة المفرغة.

2.7. المحور الأول: يعبر عن مدى توفير الشركة لمختلف الوسائل المعتمدة في تقييم أداء الموظفين داخل شركة سونالغاز عين تموشنت والذي يعكس واقع نظام التقييم المعتمد للموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين، فكل هذه المؤشرات تساعد الإدارة العليا في توجيه القرارات نحو تحسين ظروف العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالشركة وقد تم تفريغ الاستبيان في برنامج (SPSS) من خلال الاعتماد على "سلم ليكارت الخماسي". والذي يحتوي على 5 درجات وكانت نتائج الدراسة أو مخرجات البرنامج مرتبطة بهذه الدرجات حيث:

- إذا كانت المتوسطات الإجابة أقل من 3: هذا يعني ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- إذا كانت المتوسطات الإجابة من 3 فما فوق: هذا يعني ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.
- وتم الوصول إلى تحديد درجات الاستجابة عن طريق حساب المدى وتكون الاستجابات كالتالي:

الجدول 03: الدرجات على حسب سلم ليكارت الخماسي:

1.80-1	2.59-1.80	3.39 -2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يساعد الجدول أعلاه في معرفة درجة إستجابة الموظفين في الإستبيان المقدم لهم .

الجدول 04 : "يمثل الإحصائيات الوصفية لمحوري تقييم أداء الموارد البشرية وإتخاذ القرار بشركة سونالغاز

عين تموشنت "

	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
تقييم أداء الموارد البشرية	3.1592	0.72633	39
إتخاذ القرار	2.9333	0.75440	39

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

بعد إجراء الحسابات تم التوصل إلى ما يلي:

المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.1592 بأهمية نسبية مرتفعة ، بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.72633 وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات من: 01 إلى 20 فهي تمثل واقع نظام تقييم أداء الموارد البشرية ومدى إستناد نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لقرارات الشركة، وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين: 2.69 و 3.62 بأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحو تقييم أداء الموارد البشرية الشركة تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على برنامج قياس الأداء المحقق ومقارنته بالأداء المخطط له إستراتيجيا فالإدارة تقوم بإدراج هذا البرنامج في عملية المراقبة والمتابعة المستمرة والمنظمة لأداء العمال .
تشير التحاليل السابقة أن تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة مرضي بشكل متوسط .

3.7. المحور الثاني: يعبر عن إتخاذ القرار فبعد تحليل محور تقييم أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الجزء تحليل محور إتخاذ القرار بالشركة، حيث كانت النتائج كالتالي:

المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغت 2.9333 بأهمية نسبية متوسطة، بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.75440 أما بالنسبة لعبارات هذا المحور من العبارة 01 إلى 05 فهي أسئلة موجهة لعمال الشركة بخصوص الأساليب المستعملة لتقييم أداء الموظفين لإتخاذ القرار الإستراتيجي المخطط له من قبل المدير وأصحاب القرار بالشركة من تعظيم رقم أعمالها وزيادة الحصص السوقية في الولاية و الإستثمار في الطاقة البشرية المتاحة، وبعد تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة المدروسة، يتبين في جدول الإستبيان أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين: 3.03 و 3.13 بأهمية نسبية متوسطة.

إختبار الفرضيات: بعد تحديد المحاور محور تقييم أداء الموارد البشرية، ومحور إتخاذ القرار بشركة سونالغاز (SONELGAZ) لولاية عين تموشنت فإننا سنحاول في هذه الورقة البحثية معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين وكذا معرفة درجة مساهمة المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع، وسنحاول الإجابة على الفرضيات من خلال:

- استخدام معامل الإرتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد R² لتحديد درجة التأثير .
- تحليل نتائج التباين الأحادي ANOVA من أجل دراسة مستوى الدلالة.
- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط

4.7. دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي:

H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية و إتخاذ القرار الإستراتيجي للشركة عند مستوى معنوية 5%.

H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية و إتخاذ القرار الإستراتيجي للشركة عند مستوى معنوية 5%.

دراسة طبيعة العلاقة بين " تقييم أداء الموارد البشرية " و "إتخاذ القرار الإستراتيجي " بشركة سونالغاز وحجم الأثر الذي يتركه المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول 05: " يوضح تحليل معامل الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية إتخاذ القرار الإستراتيجي بالشركة

ملخص النماذج

النموذج	R	معامل التحديد R2	المتغيرات الإحصائية		التغير في R2	التغير في قيمة F	ddl 1	ddl 2	Sig. التغير في قيمة F
			R2	R2 المعدل					
1	0.576a	0.332	0.314	0.82363	0.447	18.412	1	37	0.000

a. Prédicteurs : (Constante), إتخاذ القرار الإستراتيجي

b. Variable dépendante : تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال نتائج الجدول السابق، وبالإعتماد على مخرجات (SPSS) يتضح أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة موجبة حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.576$ ، تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، المتغير التابع (إتخاذ القرار الإستراتيجي) والمتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية)، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت $R^2 = 0.332$ أي أن تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة يؤثر على القرار الإستراتيجي بنسبة 0.33% و تبقى نسبة 0.67% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

5.5. تحليل التباين الأحادي: الجدول 06: " تحليل التباين الأحادي الكلي للنموذج " (ANOVAa)

النموذج	مجموع المربعات	ddl	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1	12.490	1	12.490	18.41	,000b
	25.100	37	0.678		
المجموع	37.590	38			

a. Variable dépendante : تقييم أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), إتخاذ القرار الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول أعلاه أن قيمة $sig = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج، وكذلك نلاحظ أن قيمة F الجدولية هي $F = 18.41$.

الجدول 07: " تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تقييم أداء الموارد البشرية و إتخاذ القرار في المؤسسة"

النموذج	المعاملات الغير الموحدة		المعاملات الموحدة		
	معاملات المعادلة B	الخطأ القياسي	معامل Béta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.996	0.462		2.155	0.038
1					
تقييم أداء الموارد البشرية	0.575	0.134	0.576	4.291	0.000

Variable dépendante : إتخاذ القرار a

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)

كما يتضح من الجدول أعلاه فإن معاملات المعادلة إيجابية حيث بلغ الإنحدار (B) 0.996. ومنه فإنه كلما تغير تقييم أداء الموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير في مستوى إتخاذ القرار الإستراتيجي للشركة المتغير التابع بقيمة 0.996 ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي "لتقييم أداء الموارد البشرية" و "إتخاذ القرار الإستراتيجي" لشركة سونالغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% $a=5\%$ ويمكن توضيح معادلة الإنحدار الخطي كما يلي :

$$Y = 0.996 + 0.575 (\text{تقييم أداء الموارد البشرية})$$

ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية العدمية، ويتم قبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية و إتخاذ القرار الإستراتيجي لشركة سونالغاز لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الخاتمة:

يعد إتخاذ القرار الإستراتيجي اليوم لب العملية الإدارية في المؤسسة الإقتصادية، لأنه يحدد مستقبلها ومصيرها وأبعادها الإستراتيجية التي تسعى دوما إلى تحقيقها وهذا بأقل التكاليف الممكنة، فقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهون وبشكل مباشر بذلك القرار الرشيد المدروس والمخطط وفق ضوابط دقيقة و محكمة تعتمد بشكل كبير على أدوات رياضية وقواعد إحصائية، مع القدرة على تحقيق تلك الأهداف بقيادة إدارية تتصف بالكفاءة و الفعالية ولقد حاولنا من خلال هذا الجانب التطبيقي، إسقاط بعض ما سبق في الجانب النظري، من خلال محاولة دراسة أثر تقييم أداء الموارد البشرية على إتخاذ القرار الإستراتيجي لشركة Sonelgaz لولاية عين تموشنت، و إختبار صحة الفرضية من عدمها، وقصد معرفة مدى تطبيق مقاييس الأداء المتواجدة بالشركة، ومعرفة آراء العاملين تم تفرغ معطيات استمارة الاستبيان ومعالجتها بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلنا بعد تحليل إستجابات أفراد العينة إلى مجموعة من النتائج نذكر من بينها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية، وإتخاذ القرار الإستراتيجي لشركة Sonelgaz التابعة لولاية عين تموشنت.

- وقد بلغت نسبة تأثير إتخاذ القرار الإستراتيجي بنسبة 0.45% يفسر تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة وتبقى نسبة 0.55% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

بالنسبة للجانب النظري فقد توصلنا إلى:

- أن تقييم أداء الموارد البشرية جد مهم في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له.
- يساعد نظام تقييم أداء الموارد البشرية المطبق بالشركة على رفع كفاءة العاملين بشكل مستمر .
- الشركة تولي أهمية كبيرة بتطبيق ومتابعة نظام تقييم أداء الموارد البشرية.
- تهتم الشركة بالتغذية العكسية من قبل المرؤوسين حول تقييم أداء عمالها.
- يساعد نظام تقييم أداء الموارد البشرية في الكشف الحقيقي عن نقاط الضعف في الأداء، والتي ينبغي تصحيحها وهذا بالتكوين الجيد للعمال .

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إستنتجنا أن الشركة تقوم بتطبيق تقييم أداء الموارد البشرية بشكل متوسط.
- ✓ يقوم المدير بترشيد القرارات الإستراتيجية، بناء على النتائج المحصلة من عملية تقييم أداء الموظفين بالشركة.
- ✓ تسمح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف في الترقيات والأجور .
- ✓ يمنح تقييم أداء الموارد البشرية الإدارة العليا، بنظام معلومات دقيق حول الأعمال المحققة وكشف الإنحرافات.
- ✓ يتم توجيه رؤية ورسالة الشركة بالإعتماد على النتائج المتوصل لها، وهذا بعد عملية التقييم لأداء الموارد البشرية المتاحة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقدم التوصيات الآتية للشركة محل الدراسة :

- على الشركة أن تدرك أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية من خلال مراقبتها وتوجيهها وتحفيزها .
- قيام الشركة ببرامج حديثة لتقييم أداء مواردها البشرية، لتمكين مسئولي الإدارة العليا من ترشيد القرارات الإستراتيجية بشكل دقيق.
- ضرورة إشراك العمال لتقديم اقتراحات وتوصيات للتقييم الجيد وفق الطرق الحديثة .
- إتاحة فرص التكوين للعاملين الأكثر حاجة للتكوين لرفع كفاءتهم ومهاراتهم التشغيلية وهذا ما يجعلهم يطورون أدائهم الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة.
- ضرورة متابعة أداء الكفاءات ذات التخصص أي تطبيق إستراتيجية الشخص المناسب في المكان المناسب.

قائمة المراجع:

- الحريري رافدة. (2018). تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية بإستخدام نظام التقييم 360 درجة. اليمامة، البحرين: جامعة البحرين.
- أيمن النحاس، و هلال محسن. (2009). مبادئ الإدارة. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- حسن بلوط. (2003). إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي". بيروت، لبنان: دارالنهضة للطباعة.
- زهير ثابت. (2001). كيف تقييم أداء العاملين والشركات. القاهرة: دارقبا للنشر.
- شوقي ناجي جواد. (2009). المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية. عمان: دار حامد للنشر.
- عبد الباقي صلاح الدين. (2002). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
- محمد سعيد سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مصطفى نجيب شاويش. (2002). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2004). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
- H.Savall و Zardet v. (1995). ingénierie stratégique du roseau .paris: Economica.