

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

استراتيجية تقييم أداء العاملين أنموذجاً لذلك

Human resource management strategy and its relationship to the overall strategy of the institution.

A model for evaluating employee performance

د. العيد عماد.

Dr. Laid Imad

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

**University of August 20, 1955 -
Skikda**

تاريخ القبول: 2020/08/15

تاريخ الإرسال: 2020/05/15

Abstract:

ملخص:

After Algeria's adoption of the philosophy of the market economy and its liberalization of the various major sectors of the national economy while opening the field for competition to foreign products and institutions, and after its conclusion of the Association Agreement with the European Union and moving forward to join the World Trade Organization, and the commitments it made with international monetary and financial institutions, it found itself in front of reality. It has come to require the situation of the Algerian economic institution to search for new ways and methods of organizing and managing its resources, especially with regard to managing its human resources from a strategic perspective, in order to be able to liberate the creative energies that are active and inherent in it, which enables it to obtain competitive positions that allow for the longest possible stay in the markets.

Key words: strategic management, enterprise strategy, human resource management

بعد تبني الجزائر لفلسفة اقتصاد السوق وتحريره المختلف القطاعات الرئيسية للاقتصاد الوطني مع فتحه المجال المنافسة أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، وبعد إبرامها لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومضيها قدما للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والالتزامات التي تعهدت بها مع المؤسسات النقدية والمالية الدولية، وحدت نفسها أمام واقع أصبح يتطلب من وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها وبخاصة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية من المنظور الاستراتيجي حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإبداعية الفاعلة والكامنة فيها مما يمكنها من الحصول على مواقع تنافسية تسمح بالبقاء لأطول مدة ممكنة في الأسواق.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، استراتيجية المؤسسة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تقييم أداء العمال.

1. تمهيد:

أدائه، وكذا تقييم الأداء الخاص به؛ وانسجاماً مع المتطلبات المنهجية الخاصة بإعداد مقال علمي، وكذا تماشياً مع أهداف هذا العمل العلمي، سنقوم بعرض وتقديم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيتها العامة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، معتمدين في ذلك -من خلال التركيز- على استراتيجية تقدم أداء العاملين باعتبارها من بين إحدى أهم الاستراتيجيات التي تعمل إدارة الموارد البشرية على التخطيط لها فالقيام بها، وبعد هذا المدخل يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ماهي علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؟

الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ولغرض إعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية نستعرض التعريف الآتية:

➤ يذكر (Stroh&Caligiuri) أنّ المؤسسة الفاعلة هي ليست تلك التي تحمي الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ولكن يجب أن تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الاستراتيجية، فلهذا هما يريان بأنّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إدارة ذات توجه مستقبلي تعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المؤسسة، وأنّ هذه الإدارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج

عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية خارجية تواجه بها الفرص والتحديات فعليها أن تضع لها استراتيجية داخلية تحاول من خلالها التعامل مع مختلف مواردها الداخلية والتي من أهمها الموارد البشرية، فهذه الموارد بحاجة الى تطوير وتدريب وتنمية... الخ، لذا يتوجب على إدارة هذا المورد الأصيل أن تضع استراتيجيات خاصة به تؤثر وتتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

هذا وتمثل أهم الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشري التي ركز عليها أغلب الباحثين والمفكرين، والتي تعتمد على ممارسات إدارة المورد البشري هي التخطيط له، توظيفه، التعويض له، تدريبه وتطوير

2. استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتعمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعاملين حيث يمكن لأي مدير مؤسسة أن يستعين بها في صياغة خطته واتخاذ قراراته بعد تحديده للفرص والتحديات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لأنّ استراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التحليل الخارجي (متابعة الأنظمة والقوانين المؤثرة على العمل... والتّحليل الداخلي (البحث عن مشاكل الانتاجية الواطئة ودوران العمل... الخ).

2.2. مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام مؤسسة ما لمواردها البشرية لتساعد في

يلائم الاستراتيجية العامة التي تتبناها المؤسسة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية".

3. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بباقي الإدارات داخل المؤسسة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمهام لا تعود عليها بالفائدة بشكل مباشر بقدر ما تعود على باقي إدارات المؤسسة⁴، فنظراً لصعوبة تأدية الوظائف في كل الإدارات الموجودة بالمؤسسة من حيث كثرة مهامها وتعدد تقنياتها، يتعذر على مديري هذه الإدارات ممارسة تقنياتها وفي نفس الوقت توفير العاملين، القيام بشؤونهم، ومن ثمة فإن وجود إدارة متخصصة في شؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، يساعد هؤلاء المديرين على التركيز أكثر في مهامهم الرئيسية، ومن هنا ظهرت ضرورة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون الموارد البشرية، وفيما يأتي مختلف العلاقات الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى داخل المؤسسة⁵:

- **علاقة استشارية:** تقدم إدارة الموارد البشرية النصيحة والإرشاد للإدارات الأخرى بغية أداء مهام هذه الأخيرة بالشكل المطلوب؛

- **علاقة تنفيذية:** هي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها مع باقي الإدارات؛

- **علاقة وظيفية:** تتضح من خلال المشاركة في وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالرقى بأداء المؤسسة، أو تحسينه.

توظيف وتقويم، برامج تحفيزات وتعويزات وتدريب، وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات¹، في حين عرّفها (Dessler) بأتمّها: "حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الاستراتيجية العامة بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة... - ويضيف بأن إدارة الموارد البشرية استراتيجياً تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنّها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري كالاكتتاب والاختيار والتدريب وتعويز الأفراد"²، أمّا ابراهيم بلوط فهو يعرفها بأتمّها: "خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها، في ظلّ متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية"³.

إذن ومن خلال الذي سبق يمكننا تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأتمّها: "خطة عمل شاملة للمؤسسة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المؤسسة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسينها بشكل

الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن تحديد الفرص والتهديدات والإعداد لها⁷.

3. هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وليست مجرد مخطط منفصل، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة في تكامل وانسجام⁸.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"هي عملية تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، ثم تحديد الاستراتيجيات كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ونتائجها المحققة، وهي تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنّ الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد معاً، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد"، كما تجدر الإشارة إلى أنّ فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلب

4. استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة:

لغرض توضيح العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابدّ من التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ثم مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لغرض معرفة دور إدارة الموارد البشرية فيها.

1.4. الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة:

لقد أصبح واجباً اليوم على المؤسسات في ظل بيئة سريعة التغير وكثيرة المنافسة أن تتبنى الفكر الاستراتيجي حتى تضمن البقاء والنمو والاستمرارية، فلهذا ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها، وفيما يلي توضيح أوسع لهذا المفهوم:

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية:

إنّ الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعدّ أمراً صعباً المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر المفاهيم والمصطلحات التي يتشكل منها قاموس العلوم الاجتماعية، ومن بين التعاريف المتعلقة بمعنى الإدارة الاستراتيجية نذكر ما يأتي:

1. هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة⁶.

2. هي عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وإعداد البرامج

➤ **نقص الموارد:** من الواضح أنّ الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، حيث توجد اليوم صناعات معينة تواجه نقص خطير في مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.

➤ **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة استراتيجية يُمكنها أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي ضرورة لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

➤ **تهيئة المؤسسة داخلياً من خلال إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي.**

➤ **اتخاذ الإجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.**

➤ **تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة، إلى تسهيل عملية الاتصال داخلها، ومساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظل توحيد الاتجاهات.**

رابعاً: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.

وجود مدراء يتسمون بالخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، وعليه فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التالية التي تواجه الإدارة⁹:

➤ **تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وكذا في تطور التكنولوجيا.

➤ **زيادة حدة المنافسة:** لقد أصبحت المنافسة اليوم لا تعرف حدوداً مكانية أو زمانية بسبب العولمة الاقتصادية.

➤ **كونية الأعمال:** لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

يمكن توضيح هذا الدور من خلال أربعة مستويات من التكامل توجد بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإدارة الاستراتيجية وهذه المستويات هي¹¹:

أولاً: الرابطة الإدارية:

هي الرابطة التي يكون فيها مستوى التكامل في أدناه، حيث تركز وظيفة إدارة الموارد البشرية هنا على الأنشطة اليومية، وهذا مع وجود وظيفة الإدارة الاستراتيجية للأعمال في المؤسسة ولكن دون أية تدخلات تأتيها من قسم الموارد البشرية، وهذا يعني أن في هذا المستوى من الترابط لا يوجد دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا في مرحلة الصياغة ولا حتى في مرحلة التنفيذ، وتعتبر هذه الحالة نظرية بعيدة نوعاً ما عن ما هو موجود فعلاً في الميدان.

ثانياً: الرابطة وحيدة الجانب (باتجاه واحد):

تقوم المؤسسة من خلال هذه الرابطة بتطوير خطة استراتيجية من قبل قسم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتعلم بعد ذلك قسم الموارد البشرية بالخطة وتفصيلها، لكن في هذا المستوى من التكامل ينحصر دور قسم الموارد البشرية في التنفيذ فقط، ولكنه يحرم المؤسسة من معرفة قضايا الموارد البشرية ولا يأخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة.

ثالثاً: الرابطة المتبادلة (باتجاهين):

هذه الرابطة تأخذ بنظر الاعتبار قضايا الموارد البشرية عند صياغة الاستراتيجية ويظهر التكامل في ثلاث خطوات متعاقبة هي:

تتألف الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين أساسيتين هما: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوي على عديد الخطوات كما هو واضح من خلال الآتي:

أ. صياغة الاستراتيجية: تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- ◀ تحديد رسالة المؤسسة.
- ◀ تقييم بيئة المؤسسة.
- ◀ وضع الأهداف الخاصة.
- ◀ تحديد الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

ب. تنفيذ الاستراتيجية: تشمل الخطوات الآتية:

- ◀ تنشيط - تشغيل - الاستراتيجية.
- ◀ تقييم الاستراتيجية.
- ◀ الرقابة الاستراتيجية.

تتضمن عملية التنفيذ تنظيم الوظائف الاستراتيجية وإدارتها وتخصيص الموارد وتطوير السياسات الوظيفية وإدارتها، وبعد ذلك يتم التأكد من أن الاستراتيجية قد أدت إلى بلوغ الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة ويأتي ذلك من خلال التقويم الاستراتيجي¹⁰

بعد هذا الاستعراض لكل من أهمية، أهداف، مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لابد من توضيح دور إدارة الموارد البشرية في كلا المرحلتين من خلال العنصرين التاليين:

2.4 دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

عليها في إنجاز أهداف المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز هذه المهمة، لذلك فإنّ هذا يتطلب بحث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية، وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي:

أ. **التركيبية التنظيمية:** تركيبة المؤسسة والمعلومات وعمليات اتخاذ القرار.

ب. **تصميم المهمة:** ضرورة امتلاك مدراء الموارد البشرية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المقررة.

ج. **اختيار وتدريب وتطوير العاملين:** تحديد الكادر واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم.

د. **أنظمة المكافآت:** تطوير إدارة الأداء وأنظمة المكافآت لتؤدي إلى تفعيل مساهمة العاملين في الخطة الاستراتيجية.

هـ. **أنواع المعلومات وأنظمتها:** ضرورة توفر نظام المعلومات الإدارية.

تعكس المتغيرات السابقة دور استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

بعد اتمام تنفيذ الاستراتيجية فإنّه من المهم أن يكون هناك متابعة مستمرة لفاعلية الاستراتيجية ولعملية تنفيذها، فعملية الرقابة تعطي للمؤسسة فرص تشخيص المعضلات وبالتالي تعديل الهياكل المستخدمة أو استخدام هياكل جديدة أو تنقيح الاستراتيجية الرأهنة

أ. يقوم فريق الإدارة الاستراتيجية بإعلام إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات المختلفة التي ستأخذها المؤسسة بنظر الاعتبار.

ب. يقوم الجهاز التنفيذي للموارد البشرية بتحليل مضامين الموارد البشرية مع كافة الاستراتيجيات وتقدم نتائج التحليل إلى فريق الإدارة الاستراتيجية.

ج. بعد اتخاذ القرار ترسل الخطة الاستراتيجية إلى الجهاز التنفيذي للموارد البشرية والذي يقوم بدوره بتطوير برامج تنفيذ الخطة.

رابعاً: الرابطة التكاملية:

إنّ هذه الرابطة هي ديناميكية ومتعددة الأوجه وتعتمد على الاستمرارية والتواصل أكثر من اعتمادها على التفاعل المتتالي المتعاقب، وهي تعني تكامل وظائف الموارد البشرية مع عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

إنّ المدخلات الواجب توافرها في هذا المستوى من التكامل يجب أن تساعد في تعريف رسالة وأهداف المؤسسة، حيث يستوجب على مدير الموارد البشرية أن يعرف دوماً الحالات التي تمكنه من كسب العاملين لغرض دعم المؤسسة بإخلاص، كما عليه أن يوجه سلوك العاملين بشكل مباشر باتجاه رسالة المؤسسة وأهدافها.

3.4 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

تتطلب استراتيجية أي مؤسسة لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية، حيث أن أساس أية استراتيجية يُعتمد

الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة¹³.

- هو نظام رسمي تُصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات إدارية وصولاً على القاعدة¹⁴.

2.5. أسس تقييم الأداء.

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
- المقصود بالتقييم ليس تصديدا للأخطاء و اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد إنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه¹⁵.
- توفير نظام فعال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسليم

أو استبدالها، وفي هذه المرحلة تبرز الطبيعة الحاسمة للموارد البشرية في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة.

5. استراتيجية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ بدونها لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات العمال، ولا يمكن أن يأتي أداء المورد البشري مطابقاً للأهداف العامة للمؤسسة المتفق عليها، فالقاعدة العامة المتبعة في عملية تقييم أداء العمال تركز على توجيههم نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال نظام تقييم يضمن مكافأة العمال الذين أحسنوا السلوك في الأداء وحققوا الأهداف الإنتاجية بتحفيظهم ومتابعة تحسين مستوى أدائهم.

1.5. تعريف تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم أداء العاملين، الأمر الذي أدى إلى وجود اختلاف من وجهة النظر العلمية في تقديم تعريفات مختلفة ومتنوعة لهذا المفهوم، وهذا ما توضحه مجموعة التعاريف الآتية:

- هو تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به¹²

- يعرف تقييم الأداء بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم

استراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كسياسة عملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استحابت لها تجعلها أكثر فاعلية وهي كما يأتي:

- ينبغي أن تكون عملية التقييم مُصمّمة وفقاً لأهداف المؤسسة وكجزء من استراتيجيتها الشاملة.
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من استراتيجية المؤسسة وامتداداً لها.
- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف استراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كنقابات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال.
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوباً للتدخل والتأثير الفعّال على هيكل المؤسسة وعلى اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.

4.5. دورة معلومات عملية تقييم أداء العاملين:

تعد نتائج عملية تقييم الأداء للعمال مصدراً أساسياً للمعلومات المتعلقة أساساً بعملية التخطيط الاستراتيجي لسياسات وبرامج المستخدمين في المؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل باتباع التخطيط الاستراتيجي، فالمعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء إذا ما استغلتها المؤسسة بدراستها وتحليلها بأسلوب

لمفهوم وأهداف ومعايير بأداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبد العامل اخلاقاً ملموساً بموجبات وأخلاقيات العمل.
- انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

3.5. تكامل استراتيجية تقييم أداء العاملين مع

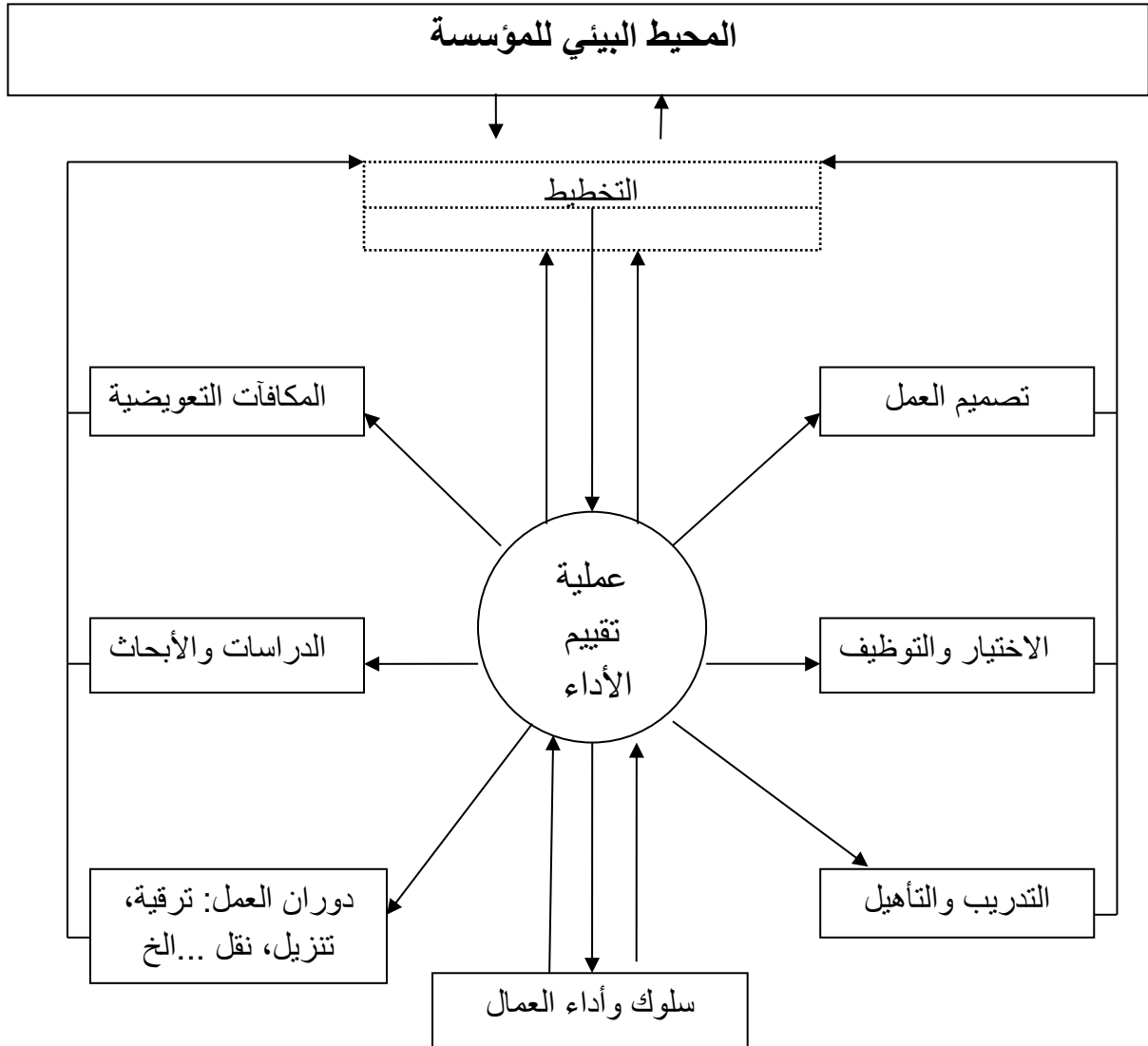
استراتيجية المؤسسة:

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الجزء إلى الكل، ثم من الكل إلى الجزء مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة إلى تغيير استراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، مما قد يتطلب أيضاً تغيير

علمي يمكن أن تؤهلها لإجراء تخطيطا سليما لسياسات الموارد البشرية، وتعطيها الآليات العملية لتنفيذها بدقة ضمن برامج واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في المؤسسة، تجعل نتائجها مطابقة لأهدافها المخططة.

فعملية التقييم هاته تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط والتدريب والتحفيز والأبحاث التطويرية للأفراد ودوران العمل من ترقية وفصل وتنزيل وإنهاء خدمة... الخ، كما يوضحه الشكل الآتي الذي يوضح العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامة ومنها والخاصة¹⁶، حيث يضمن هذا التكامل التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.

الشكل رقم (01): العلاقة التكاملية بين نظام تقييم أداء عمال ونظم الموارد البشرية الأخرى.



6. خاتمة:

بعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات استراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة، الأمر الذي استدعى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا في الجزائر لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية، وعليه فإنّ المؤسسات الاقتصادية التي تمكنت من تنظيم وإدارة مواردها المالية والمادية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والارتكاز على موردها البشري الذي أصبح يعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في بيئتها، استطاعت أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة مكّنتها من البقاء والتطور والتفوق على المنافسين.

7. قائمة المصادر والمراجع:
1. L.(Stroh),
Strategic Human Resources, Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, The International Journal Of Human Resource Management, (1-9),February,1998, p1.
2. G. Dessler. Human Resource Management,7TH Ed, Prentice-Hall, 1998, P.P.21-22.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص28.
4. محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص45.
5. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004، ص21.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص92.
7. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص340.
8. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2003، ص15.
9. أحمد محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص06.
10. مسلم السعد، علاوي شبلي، وآخرون، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية، دار الكتب لجامعة البصرة، بغداد، 1999، ص187.
11. آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة الموصل، بغداد، 2002، ص08.
12. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، 2003، ص195.
13. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000، ص- ص 332 - 333.
14. J.C. (Pierre, Gestion des ressources humaines, Université Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire,Ciaco,1986,

16. نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

Claude, Evaluation) L-L (P15 du personnel, édition Eyrolles, 6^{ème} édition, Paris, 2007, p.45.

15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص365.