

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

## إشكالية الدراسة

تقوم المجتمعات على الوجود البشري ، وهي تسعى الى هيكلة نفسها واقامة حياتها وفق معايير تضمن بها الامان والاستقرار والاستمرارية ، ومع التطور الحاصل في البنية الاجتماعية وما ترتب عنه من تغير وتطور ثقافي واقتصادي تعقدت المفاهيم وخلقنا اليات جديدة تساير هذه التغيرات ، فأصبحت الحياة اكثر تعقيدا وبجاجة الى المزيد من التنظيم إن على المستوى الاجتماعي او الاقتصادي، هذا الاخير الذي تبنى اطروحات عدة جاءت نتيجة تطور العلوم والأبحاث ، واصبحت المؤسسات جزءا من النسيج الاجتماعي ومؤثرة في الحياة العامة ، وظهرت التجمعات الصناعية التي سخرت القوى العاملة في ظل التنافسية والاسواق المفتوحة وأصبح الاهتمام والتطوير يتجاوز فيه الكيفيات الصناعية والإنتاجية الى الاعتناء بهذه القوى العاملة و بالعنصر البشري وتثمينه كمورد هام في العملية الانتاجية، ليظهر مفهوم ادارة الموارد البشرية والاعتناء بالفرد داخل المنظمة ، "فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي، (زايد، 2003، ص 33)" ، و من هنا نجد انفسنا امام عدة مقاربات تتناول هذا المورد وتهتم له ، ولمحيطه ولتكوينه واحتياجاته في اطار فائدة المنظمة واستمراريتها وبقائها. واصبحت لادارة الموارد البشرية وظائف حاول الدارسون ضبطها وتقنينها ، وكانت كلها تصب في الاخير في اطار نجاعة المنظمة والمؤسسة فاصبح الاهتمام ظاهرا بالتخطيط والانتقاء والاختيار والسلامة المهنية والتطوير ومراقبة الاداء والتحفيز وتوصيف الوظائف وتقييمها ، وهذا كله ينطلق من عملية اساسية ومهمة وتعتبر مركزية بدأت نواتها لما حاول بعض المهتمين تفكيك العمل الى جزئياته ابتداء مما قام به تايلور في تحديده للمهام الاساسية وتوقيتها والحركات اللازمة لاداء المهام وشروط مؤديها ، وكانت بداية

عملية تحليل ماهو متوافر داخل الوظيفة و التنظيم ،في محاولة فهم جزئياته والروابط التي بينها ، وتطور هذا المفهوم ليعطي مفهوما اصبح ركيزة اساسية في ميدان العمل : تحليل العمل .

لقد اصبح من اساسيات ادارة الموارد البشرية اذا متابعة الفرد وتوفير ايضا كل ما يمكن ان يكون سندا له في تادية وظيفته من حيث الاجواء المحيطة او التكوين او الاجر، وبالطبع كل هذا والفرد تحت عين الادارة التي تنتظر منه في المقابل ان يحقق الهدف المرجو من استقطابه وتوظيفه والعمل على تحقيق الانسجام والرضا وتحقيق اهداف المؤسسة ، ومدى استجابته لمعايير الاداء وكيف هو ادائه الفعلي واليومي . و من هنا نلاحظ ذلك الارتباط الظاهر بين مفهوم تحليل العمل من حيث انه : عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة و تحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ، ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه ... (عقيلي ،2005، ص 185). وبين العنصر البشري الذي يرتبط بكل هذا المعطيات الذي يتناوله تحليل العمل ، والتي من بينها الاداء الذي هو : درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.(راوية ، 1999،ص96).

قياس الاداء وتقييمه لا يكون الا بالمعرفة الناتجة عن تحليل العمل و يعتبر هذا المبدأ جوهريا في كل التنظيمات والمؤسسات ، باختلاف توجهاتها واهدافها و طبيعة نشاطها ، فالاداء هو سمة مرافقة للعامل ويمكن ملاحظتها وقياسها والحكم عليها وكما زادت فعالية الاداء زادت معه فرص المنظمة في البقاء وتحقيق اهدافها ،وهذا امر لا يشذ عليه اي قطاع بما في ذلك القطاعات المالية او البريدية التي نتعامل معها يوميا كمؤسسة بريد الجزائر، التي تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات لزيائنها ، عن طريق موظفين يفترض بهم ان يكونوا مؤهلين لتادية مهامهم

وقادرين على اداء يتماشى وتوجهات هذه التنظيم .والملاحظ في مؤسسة بريد الجزائر ان هناك افرادا مكلفين بالزبائن يتعاملون معهم يوميا وبصفة مباشرة ، عن طريق مجموعة من العمليات والتعاملات التي ينتج عن كل واحدة منها مقابل مادي فوري بمجرد تادية المهمة/الطلب الذي يقدمه الزبون ، وعلى هذا فان ادائهم ضمن الشباك مهم جدا للمؤسسة لانه احد اكبر مصادر الدخل المادي لها ، ويتوقف هذا المدخول اضافة الى اقبال الزبائن على اداء هذا الموظف في تحصيل الطلبات ، ومن هذا المنطلق فان الباحث واستنادا لهذا يمكنه ان يثري هذا المجال معتمدا على معطيات تحليل العمل ، من اجل ايجاد واقتراح الية لتقييم اداء العاملين في هذه الشبائيك تحت مسمى المكلف بالزبائن .

### تساؤلات الدراسة

- ما مدى فعالية الآلية المقترحة على ضوء مخرجات تحليل العمل في قياس أداء المكلفين بالزبائن من وجهة نظر رؤسائهم؟

سنحدد معايير الفعالية في ثلاث نقاط كما هي موضحة في التساؤلات الفرعية

### التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم نتائج تحليل العمل؟
- هل الآلية المقترحة لقياس أداء المكلفين بالزبائن سهلة التطبيق من وجهة نظر الرؤساء؟
- هل الآلية المقترحة لقياس أداء المكلفين بالزبائن دقيقة في تحديد الفروق في أدائهم من وجهة نظر الرؤساء؟
- هل نتائج الآلية المقترحة لقياس أداء المكلفين بالزبائن مفيدة لتحسين أدائهم المستقبلي من وجهة نظر الرؤساء؟

## أهمية الدراسة

ان من وظائف المختص السعي لتطوير السياقات الموجودة، وجعلها مستقرة او احسن مما عليه، و "يعد تقييم اداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء اكانت صناعية ام خدمية ام حكومية، لانه ذو علاقة وارتباط مباشر بانتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية .(عقيلي، 2005، ص 363)،... واننا بهذه المحاولة نسعى لاعطاء الامثل لوظيفة المكلف بالزبائن لانه واجهة المؤسسة التي تتلقى بها الزبائن مما ينعكس على صورتها التسويقية، كما انه المكلف بالتحصيل والايداعات ومعظم العمليات التي يحتاجها الزبائن والتي يترتب عنها مكوس واقتطاعات، تعتبر دخلا مهما للموسسة من خلاله تضمن مداخل معتبرة. فهو واجهة واداة تحصيل، لذا وجب العناية به ومتابعة ادائه، وهذا العمل الذي نحن بصدده هو مساهمة في ايجاد الية من خلال تحليل العمل تساعد في قياس اداء المكلف بالزبائن، وتعطي تقييما لهذا الاداء ما يسمح بتثمين جهده من طرف مسؤوليه او معرفة مكانم النقص والتقصير. ولا يخفى ما قد يجلب هذا للمؤسسة من فائدة .

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى :

1. تطبيق تحليل العمل ومعرفة كل متعلقات وظيفة المكلف بالزبائن
2. بناء آلية مقترحة تعمل على قياس اداء القائم على وظيفة المكلف بالزبائن.
3. اطلاع الرؤساء في العمل ببيريد الجزائر على الالية وسبل استخدامها.

## المفاهيم الاساسية للدراسة

ان اي دراسة تتطلب ضبط مفاهيمها والمفهوم هو تلك المقاربة الاصطلاحية التي يتبناها الباحث كركيزة لدراسته ، ومن هذا المنطلق سنحاول تركيز المفاهيم التي ستكون موضوع بحثنا هذا والتي ننطلق منها في صوغ عنوان الدراسة واشكالياتها .

- الموارد البشرية : إن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط أساساً بالقلب النابض فيها ألا و هو إدارة الموارد البشرية ، إذ ان المؤسسات وبعيدا عن الاهتمام بالموارد البشري تكون مجرد وعاء خال وهياكل ومواد خام .

فالموارد البشرية : إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيه،(عقيلي، 2005،ص13)،

- تحليل العمل :يعتبر تحليل العمل من اهم عناصر وظيفة شؤون الافراد ويعني :الدراسة المنظمة لواجبات المهنة ومسؤولياتها والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لادائها .وهو ايضا نقطة البداية لمعظم واجبات وظيفة شؤون الافراد ، ان لم يكن لجميعها .(ريجيو ،2013 ص 92)

- الاداء : سعي المؤسسة للبقاء والحفاظ على وجودها وتطويره مرتبط باداء العاملين فيها ، وهذا يتطلب ان يكونوا على ادراك للاهداف المسطرة وعلى اتم التاهيل والاستعداد لتادية المهام الموكلة اليهم خلال انساقهم المتواجدين فيها كما يصف " طاهر محمود كلادة" : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل ،(كلادة، 1997، ص 242)

**الالية المعدلة لقياس الأداء:** هي الية مقترحة من طرف الطالب على ضوء مخرجات تحليل العمل بهدف قياس الأداء وتكون متممة او بديلة للالية المعتمدة بالمؤسسة، وتمتاز بكونها سهلة التطبيق وتقيس الفروق بين الموظفين وتساهم في تحسين أدائهم مستقبلا.

**المكلف بالزبائن:** وظيفة يقوم شاغلها بمسك الشباك حيث يكون في علاقة مباشرة مع الزبائن من اجل القيام بمجموع الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر لزيائنها .

### الدراسات السابقة :

ان موضوع دراستنا خاصة المتعلق منه بالاداء من الموضوعات التي يعالجها كل ماهو واقع في اطار تخصص الموارد البشرية فنجده خاصة في علم نفس العمل والتنظيم وعلم الاجتماع التنظيم وبكثرة ايضا في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية ، واثناء بحثنا لفت انتباهنا ان كل الدراسات لم تتخذ من تحليل العمل كمنهج للبحث بينما ذكرت عارضا في سياقات تحدثها عن ادارة الموارد البشرية او الاداء ، وهناك من ذكره وتحدث عنه بتفاصيله دون ان يكون منهجا لمقارنته في دراسة الاداء او اداة للتحليل وهو عكس ما هو موجود في دراستنا هذه وبالتالي فاننا لم نجد في حدود عملنا المتواضع هذا ما يمكن ان يكون مشابها لها .وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي اطع عليها الطالب اثناء عملية بحثه:

**الدراسة الاولى :** فاطمة عبدالرحمن عبدالولي الأغبري، التطوير الإداري وأثره في تحسين

**أداء العاملين بالجامعة الوطنية/ صنعاء ماجستير للموسم 2015 - 2016 جامعة**

**صنعاء ادارة اعمال :**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية/ صنعاء، وكان تناولها منصبا حول اساليب التطوير

الاداري واثرها على تحسين الاداء ، استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة وشبكة الانترنت وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة قام الإجابة عليها العاملين بالجامعة الوطنية من إداريين وهيئة تدريس، وحيث قامت الباحثة باستخدام الوزن النسبي كما هو مطلوب ، ومتوسط شدة الاستجابة ، وتم توزيع الاستبانة على 25 شخص وتم استعادت 21 استبانة ومن أبرز النتائج التي ظهرت :

(1) الى ان مجتمع الدراسة يواجه مشاكل في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية ، وكانت المشاكل التي تمثل الأدنى مستوى تتمثل بالاتي:

- عدم الاخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار .
- أيضا طول الإجراءات المتبعة داخل العمل وجمود التنظيم واللوائح .

(2) أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التطوير

(3) أظهرت الدراسة ان للتطوير الإداري ومن خلال المحاور التالية: (القيادة الإدارية، التخطيط الإداري ، التنفيذ الإداري، التحسين المستمر) أثر و يساهم في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية

**ما يستفاد من الدراسة:** تناولت الباحثة الاداء وفصلت فيه وبينت علاقته بالتسيير الاداري ، وبما انه لا يمكن ان نعرف مدى الاداء الا من خلال قياسه ثم بعد ذلك كيفية تحسينه فان هذه الجزئية استفدنا منها لان ناتج قياس الاداء واثره على التحسين والذي يعتبر محورا في عملنا .



**الدراسة الثانية : دراسة يوسف عبد عطية، بحر المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء  
الإبداعي للمديرين العاملين بالقطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات  
قطاع غزة - 2010 :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة. وتوصل الباحث الى أهم النتائج التالية :

1- واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين .

2- أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد.

3- تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

**ما يستفاد من الدراسة :** تناول الباحث الاداء من حيث جانبه الابداعي ، وتأثير الجانب التنظيمي عليه ، فكانت الدراسة تخضع الاداء ليس لتقييمه العادي والوظيفي، والذي على اساسه يحدد مسار الموظف الوظيفي بل على الجانب الابداعي فيه، وهو امر لا يمكن تعميمه على كل الوظائف او اعتباره تاماً في التقييم المطلق على الاداء

**الدراسة الثالثة: فارسي صبرينة ، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة  
دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة 2015**

اعتبرت الدراسة أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات لا سيما في ظل المنافسة، واعتبار الدراسات الحديثة تهتم بالجوانب السلوكية في

المؤسسات للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الانساني للعمل، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لدراسة موضوعها وكان اشكاليها كالتالي :

- الى أي مدى تساهم آليات تقييم الأداء في الرفع من أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة؟  
وتم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

1. ما المقصود بتقييم أداء العاملين.
2. ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
3. ما أثر تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة . (فارسي ، 2015 ، ج )

خلصت الدراسة الى الاهمية القصوى للاعتناء بالموارد البشرية من حيث تقييم الاداء ، طارحة ذلك من خلال تحديد مفهوم اداء العاملين ثم استكشاف الاليات و الاجراءات في نظام المؤسسة ،لتقييم هذا الاداء واثر هذا التقييم من خلال استطلاع راي العاملين .

ما يستفاد منه من الدراسة : تتشابه الدراسة وما نقوم به من حيث اعتناؤها بالاداء عموما وطرق تقييمه والالية المتبعة الا ان الباحثة عملت من خلال الالية المتوفرة في المؤسسة والتي يخضع لها الموظفون بها بينما دراستنا تعتمد الية مقترحة من الطالب وتحكمها من طرف الرؤساء في العمل دون تطبيق الالية ولا دراسة اثرها .

**الدراسة الرابعة: فريد خميلي وعبد الكريم شوكمال ،اهمية قياس اداء الموارد البشرية في ظل تغيرات البيئة الداخلية**

تناولت الدراسة الاداء البشري كوظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية وطرحت لذلك تساء لا رئيسيا صاغته كالتالي :

ماهية اهمية قياس اداء الموارد البشرية في ظل تغييرات البيئة الداخلية ؟ وتم تجزئة التساؤل الى التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي عملية قياس الاداء البشري؟
- ما اهمية تحليل البيئة الداخلية ؟

- اين تكمن ضرورة قياس الاداء في ظل تغيرات البيئة الداخلية؟ (شوكال و خميلي،؟؟؟، 3)

وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي و تحليل البيئة الداخلية .

ما يستفاد منه من الدراسة : التناول الذي اعتمده الباحثان غطة مفاهيم الاداء كوظيفة من وظائف الموارد البشرية زهو عملية تعكس الاهمية لهذا العنصر الذي هو اساسي في دراستنا ، الا اننا اعتمدنا تحليل العمل بينما اعتمدت الدراسة على تحليل البيئة ، و عملنا ينطلق من تحليل العمل لايجاد الية لتقييم الاداء بينما يدرس الباحثان العلاقة بين الاداء والبيئة الداخلية