



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر



الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: تسيير و تنمية الموارد البشرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د بعنوان:

مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

وتحقيق رضا الزبائن

تحت إشراف الدكتورة :

\_ دحو خضرة

من إعداد الطالبة :

❖ شيخي مليكة

لجنة المناقشة:

|        |               |                      |                   |
|--------|---------------|----------------------|-------------------|
| رئيسا  | جامعة معسكر   | أستاذ التعليم العالي | أ.د. ثابتي الحبيب |
| مقررا  | جامعة معسكر   | أستاذة محاضرة "أ"    | د. دحو خضرة       |
| ممتحنا | جامعة معسكر   | أستاذ التعليم العالي | أ.د. برحو زوييدة  |
| ممتحنا | جامعة معسكر   | أستاذة محاضرة "أ"    | د. بوهلال فاطمة   |
| ممتحنا | جامعة وهران 2 | أستاذة محاضرة "أ"    | د. بلعوني جميلة   |
| ممتحنا | جامعة وهران 2 | أستاذة محاضرة "أ"    | د. رقية سليمة     |

نوقشت بتاريخ : 15 جوان 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر و تقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل و الدين سبحانه و تعالى نشكره على جميل عطاءه و توفيقه في انجاز هذا البحث .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة دحو خضرة التي يرجع لها الفضل في رعاية هذا البحث و المساعدة في مجال البحث العلمي و تقديم التوجيهات جعله الله في ميزان حسناتها ، و أتقدم بالشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم مناقشة هذا العمل

و أيضا وفاء و تقديرا و اعترافا مني بالجميل أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة : ثابتي الحبيب ، حسيني إسحاق ، بن عبو الجيلالي ، صوار يوسف ، بلعربي عبد القادر ، شريفي جلول اللذين لم ييخلوا علينا بالنصح و التوجيه ، جزاهم الله خيرا .

كما لا أنسى أن أقدم شكري إلى كل أساتذة و طلاب الدكتوراه الذين ينتمون لمخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث .

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح جدتي الطاهرة "الحاجة خيرة" التي زرعت في قلبي حب العلم و علمتني بأن الطموح حق مشروع و أسأل الله تعالى أن يرحمها و يكتب هذا العمل صدقة جارية على روحها.

إلى سندي و قوتي وملاذي بعد الله إلى والديّ الغاليين، أبي الغالي الذي أحمل اسمه بكل افتخار و أُمي الحبيبة التي لم تدخر جهدا في سبيل إسعادي .

إلى من كان دائما إلى جنبي في السراء و الضراء الزوج الغالي و الصديق الوفي الذي كان يشجعني ويدعمني في الأوقات الصعبة .

إلى قرّة عيني و من شاركوني كتابة هذا العمل أبنائي حفظهم الله و صنعهم على عينه التي لا تنام .  
إلى من آثروني على أنفسهم و من بوجودهم أكتسب سندا و قوة إلى أخي وأخواتي مع أبنائهم حفظهم الله و رعاهم.

كما اهدي هذا العمل إلى كل عائلة سعيدي كل باسمه .

## فهرس المحتويات

| المحتويات  | الصفحة    |
|--|-----------|
| • شكر  | I         |
| • إهداء  | II        |
| • المحتويات  | III       |
| • قائمة الجداول  | VI        |
| • قائمة الأشكال  | VIII      |
| • قائمة المختصرات  | IX        |
| • الملخص   | X         |
| المقدمة العامة   | 1         |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>                                |           |
| تمهيد  | 17        |
| <b>I-حوكمة الموارد البشرية</b>   | <b>18</b> |
| I-1-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                                 | 18        |
| I-1-1- ماهية إدارة الموارد البشرية                                       | 18        |
| I-1-2- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                        | 23        |
| I-1-3- نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                        | 27        |
| I-2- الإطار المعرفي لحوكمة الشركات                                       | 31        |
| I-2-1- التطور التاريخي لحوكمة الشركات و مفهومها                          | 31        |
| I-2-2- مبادئ حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها                    | 35        |
| I-2-3- آليات ، محددات حوكمة الشركات و أهمية تطبيقها                      | 43        |
| I-3- حوكمة الموارد البشرية   | 48        |
| I-3-1- مفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها                              | 48        |
| I-3-2- ركائز ، مبادئ ، أبعاد ، عناصر و مراحل تطبيق حوكمة الموارد البشرية | 56        |
| I-3-3- نموذج حوكمة الموارد البشرية و علاقتها بحوكمة الشركات              | 61        |
| <b>II-أداء العاملين</b>  | <b>66</b> |
| II-1- ماهية الأداء   | 66        |
| II-1-1- مفهوم الأداء ، أبعاده و المصطلحات ذات الصلة به                   | 66        |
| II-1-2- أنواع الأداء   | 69        |
| II-1-3- العوامل المؤثرة في الأداء  | 72        |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 73                                   | II-2- ماهية أداء العاملين   |
| 73                                   | II-2-1- تعريف أداء العاملين ،مكوناته و أبعاده                           |
| 76                                   | II-2-2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين و الجوانب المتداخلة في مفهومه |
| 79                                   | II-2-3- محددات أداء العاملين و إدارة الأداء                             |
| 84                                   | II-3- مدخل تقييم أداء العاملين  |
| 84                                   | II-3-1- تقييم أداء العاملين ، أهميته و مراحلها                          |
| 88                                   | II-3-2- العوامل المؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين و طرق قياسه        |
| 94                                   | II-3-3- علاقة حوكمة الموارد البشرية بأداء العاملين                      |
| <b>98</b>                            | <b>III-رضا الزبون</b>   |
| 98                                   | III-1- عموميات حول مفهوم رضا الزبون                                     |
| 98                                   | III-1-1- تعريف الزبون   |
| 99                                   | III-1-2- تعريف رضا الزبون و أهميته                                      |
| 103                                  | III-1-3- خصائص رضا الزبون   |
| 104                                  | III-2- محددات ، أبعاد رضا الزبون و طرق قياسه                            |
| 104                                  | III-2-1- محددات رضا الزبون  |
| 105                                  | III-2-2- أبعاد رضا الزبون   |
| 107                                  | III-2-3- طرق و أساليب قياس رضا الزبون                                   |
| 110                                  | III-3- سلوكيات رضا الزبون و العوامل المؤثرة فيه                         |
| 110                                  | III-3-1- متطلبات تحقيق رضا الزبون و العوامل المؤثرة فيه                 |
| 111                                  | III-3-2- سلوكيات الرضا و أدوات تحسينه                                   |
| 113                                  | III-3-3- علاقة متغيرات الدراسة برضا الزبون                              |
| <b>115</b>                           | <b>IV- الدراسات السابقة</b>   |
| 115                                  | IV-1- الدراسات العربية  |
| 121                                  | IV-1- الدراسات الأجنبية   |
| 139                                  | خلاصة   |
| <b>الفصل الثاني : منهجية الدراسة</b> |   |
| 141                                  | تمهيد   |
| 142                                  | I- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية                                     |
| 146                                  | II- تحليل خصائص عينة الدراسة  |
| 150                                  | III- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم للمحاور و اتجاه إجاباتهم      |
| 158                                  | IV- النمذجة بالمعادلات الهيكلية   |

|     |   |
|-----|---|
| 166 | خلاصة   |
|     | الفصل الثالث: تحليل ومناقشة النتائج                         |
| 168 | تمهيد   |
| 169 | I- النموذج العام للدراسة                                    |
| 171 | II- اختبار و تقدير نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS3 |
| 189 | III- اختبار المتغيرات الوسيطة (الوساطة)                     |
| 192 | IV- تفسير النتائج   |
| 196 | خلاصة   |
| 198 | الخاتمة العامة  |
| 202 | قائمة المصادر والمراجع                                      |
|     | الملاحق   |

| الصفحة | قائمة الجداول   |
|--------|---|
| 89     | الجدول رقم (01): مؤشرات قياس أداء العاملين حسب Koopmans et al (2011)                          |
| 100    | الجدول رقم (02): تعاريف رضا الزبون  |
| 144    | الجدول رقم (03): مجالات الإجابة على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي                          |
| 145    | الجدول رقم (04): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان  |
| 146    | الجدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة                                      |
| 146    | الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس   |
| 147    | الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن  |
| 148    | الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي                                 |
| 149    | الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية                        |
| 150    | الجدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور حوكمة الموارد البشرية               |
| 152    | الجدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي                      |
| 154    | الجدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا الزبون                          |
| 155    | الجدول رقم (13): عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور حوكمة الموارد البشرية               |
| 156    | الجدول رقم (14): عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور الأداء الوظيفي                      |
| 157    | الجدول رقم (15): عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور رضا الزبون                          |
| 164    | الجدول رقم (16): خصائص نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) |
| 165    | الجدول رقم (17): القواعد الأساسية في اختيار نمذجة (PLS-SEM)                                   |
| 169    | الجدول رقم (18): اسم و ترميز المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية                             |
| 171    | الجدول رقم (19): معاملات ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لمتغيرات الدراسة                      |
| 172    | الجدول رقم (20): قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة                                   |
| 173    | الجدول رقم (21): قيم الموثوقية المركبة (CR (Composite Reliabilit) لمتغيرات الدراسة            |
| 174    | الجدول رقم (22): قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة                              |
| 175    | الجدول رقم (23): قيم معامل التحميل (Factor Loading) لمتغير حوكمة الموارد البشرية              |
| 176    | الجدول رقم (24): قيم معامل التحميل (Factor Loading) لمتغير الأداء الوظيفي                     |
| 177    | الجدول رقم (25): قيم معامل التحميل (Factor Loading) لمتغير رضا الزبون                         |
| 178    | الجدول رقم (26): معاملات التباين بين الأسئلة (Cross loading)                                  |
| 179    | الجدول رقم (27): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R2 of AVE)                |
| 181    | الجدول رقم (28): قيم معامل التحديد (R Square (R2)   |
| 183    | الجدول رقم (29): قيم مؤشر الصدق التنبؤي (Q2) Relevance Predictive                             |
| 184    | الجدول رقم (30): قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF  |
| 185    | الجدول رقم (31): قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم (Effect size (f <sup>2</sup> )                   |

|     |  |
|-----|--|
| 186 | الجدول رقم (32) : الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Correlations |
| 187 | الجدول رقم (33) : التأثيرات المباشرة Direct Effects                            |
| 188 | الجدول رقم (34) : التأثيرات غير المباشرة Indirect Effects                      |
| 189 | الجدول رقم (35) : الأثر الكلي Total Effect                                     |
| 190 | الجدول رقم (36) : الأثر الإجمالي غير المباشر Indirect Effects                  |
| 190 | الجدول رقم (37) : الأثر المباشر Direct Effects                                 |
| 191 | الجدول رقم (38) : فترة ( مجال ) الثقة  |

| الصفحة | قائمة الأشكال   |
|--------|---|
| 12     | الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة  |
| 22     | الشكل رقم (02) : الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية                       |
| 37     | الشكل رقم (03) : مبادئ حوكمة الشركات  |
| 43     | الشكل رقم(04): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات                             |
| 60     | الشكل رقم (05) : عناصر حوكمة الموارد البشرية                                    |
| 62     | الشكل رقم (06): نموذج حوكمة الموارد البشرية                                     |
| 63     | الشكل رقم (07): مجالات حوكمة الموارد البشرية                                    |
| 64     | الشكل رقم (08) : الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية                |
| 69     | الشكل رقم (09): المصطلحات ذات العلاقة بالأداء                                   |
| 78     | الشكل رقم (10) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين حسب Will                     |
| 105    | الشكل رقم (11): محددات الرضا  |
| 128    | الشكل رقم (12) : نموذج حوكمة الموارد البشرية                                    |
| 143    | الشكل رقم (13): نموذج الدراسة   |
| 147    | الشكل رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                             |
| 148    | الشكل رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                              |
| 149    | الشكل رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي                   |
| 150    | الشكل رقم (17) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية          |
| 156    | الشكل رقم (18) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور حوكمة الموارد البشرية |
| 157    | الشكل رقم (19) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور الأداء الوظيفي        |
| 158    | الشكل رقم (20) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور رضا الزبون            |
| 160    | الشكل رقم (21) : مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية                            |
| 162    | الشكل رقم (22) : أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية  |
| 170    | الشكل رقم (23) : النموذج المقترح للدراسة (النموذج الهيكلي و نموذج القياس)       |
| 172    | الشكل رقم (24) : معاملات ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لمتغيرات الدراسة        |
| 173    | الشكل رقم (25) : قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة                     |
| 174    | الشكل رقم (26) : قيم الموثوقية المركبة (CR (Composite Reliabi) لمتغيرات الدراسة |
| 175    | الشكل رقم (27) : قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة                |
| 180    | الشكل رقم (28) : النموذج الهيكلي للدراسة  |
| 182    | الشكل رقم (29) : قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) R Square                           |
| 183    | الشكل رقم (30) : قيم معامل التحديد المصحح R Square Adjusted                     |
| 185    | الشكل رقم (31) : قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم (f <sup>2</sup> ) Effect size      |
| 187    | الشكل رقم (32) : معاملات المسار   |

## جدول المختصرات

|                  |  |
|------------------|--|
| GSRM             | الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية                 |
| HRM              | إدارة الموارد البشرية                                |
| AICPA            | المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين       |
| OCDE             | منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي                    |
| IFC              | مؤسسة التمويل الدولية                                |
| BM               | البنك العالمي  |
| FMI              | صندوق النقد الدولي                                   |
| ISO              | المنظمة العالمية للتقيس                              |
| HRM supervision  | إشراف إدارة الموارد البشرية                          |
| HRM surveillance | مراقبة إدارة الموارد البشرية                         |
| HG               | الحوكمة البشرية                                      |
| HRG              | حوكمة الموارد البشرية                                |
| HRG Mode         | نموذج حوكمة الموارد البشرية                          |
| LV               | المتغيرات الكامنة                                    |
| MV               | المتغيرات الجلية (الظاهرة)                           |
| SEM              | المنظمة المعادلات الهيكلية                           |
| CB-SEM           | نموذج المعادلات الهيكلية القائمة على التغيير المشترك |
| PLS-SEM          | نموذج المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى |
| CR               | الموثوقة المركبة                                     |
| AVE              | متوسط التباين المفسر                                 |
| GOF              | مؤشر جودة المطابقة                                   |
| R2               | معامل التحديد  |
| F2               | تأثير الحجم  |
| Q2               | الصدق التنبؤي  |
| LL               | الحد الأدنى  |
| UL               | الحد الأعلى  |

## الملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير حوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية و ذلك بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية و باستخدام برنامج Smart PLS 3 لتحليل البيانات التي تم جمعها بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة من مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، و تشير نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير موجب لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي و على رضا الزبون و يوجد كذلك تأثير موجب للأداء الوظيفي على رضا الزبون بالمؤسسات محل الدراسة ، و تظهر النتائج أيضا أن الأداء الوظيفي يلعب دور الوساطة بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

## الكلمات المفتاحية :

حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي ، رضا الزبون .

## **Abstract**

The study aims to determine the impact of human resources governance on customer satisfaction in the presence of job performance as an intermediary variable in the Algerian public economic enterprises, to explore The method of structural equations modelling is adopted, using the Smart PLS3 program to analyze data collected by distributing the questionnaire to a sample of human resource managers in the enterprises under study. The study finds a positive effect of human resources governance on job performance and on customer satisfaction in the enterprises under study, and a positive effect of job performance on customer satisfaction. The results show that job performance plays a mediating role between human resources governance and Customer satisfaction in the Algerian public economic enterprises.

## **Keywords**

Human Resource Governance, Job Performance , Customer Satisfaction

## **Résumé**

L'étude vise à déterminer l'impact de la gouvernance des ressources humaines sur la satisfaction des clients en présence de la performance des employés comme variable intermédiaire dans les entreprises économiques publiques algériennes . La méthode des équations structurelles modélisant a été

adoptée, en utilisant le programme Smart PLS3 pour analyser les données recueillies en distribuant le questionnaire à un échantillon de directeurs des ressources humaines dans les entreprises étudiées.

L'étude indique qu'il existe un effet positif de la gouvernance des ressources humaines sur la performance des employés et sur la satisfaction des clients dans les entreprises étudiées, et un effet positif de la performance des employés sur la satisfaction des clients. Les résultats montrent que la performance des employés joue un rôle médiateur entre la gouvernance des ressources humaines et la satisfaction des clients dans les entreprises économiques publiques algériennes

**Mots-clés**

Gouvernance des Ressources Humaines, Performance des Employés, Satisfaction des Clients.

# المقدمة العامة

### مقدمة:

تساهم إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات من خلال تفاعلها مع الظروف البيئية المحيطة و تكاملها استراتيجيا مع إستراتيجية المنظمة بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة و تحديد المخاطر و من هنا تصبح الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات بمثابة ميزة تنافسية و ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الأهداف و ضمان البقاء و الاستمرار في بيئة عمل مليئة بالمستجدات و التغيرات و هذا ما يطلق عليه اسم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) التي تعمل على ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية العامة بغرض تحسين مستويات الأداء و جعل وظيفة الموارد البشرية شريك استراتيجي و بالتالي المساهمة في معرفة مكونات المحيط من جهة و التنظيم الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية من جهة أخرى بالإضافة لإيجاد ظروف جديدة تمنح قيمة حقيقية للموارد البشرية (Petit et al 1993).

تتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برسم و وضع سياسة المنظمة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل و كل ما يتعلق بالجوانب الوظيفية داخل المنظمة و ذلك عن طريق الاستثمار في المورد البشري و تطوير كفاءاته بغرض رفع قدراته للتحكم في متطلبات وظيفته بشكل أفضل و تحسين مستويات أدائه حيث أن التسيير التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات البيئية و بهذا فان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قد أسندت دور جديد للموارد البشرية يتمثل في البعد الاستراتيجي (دور استراتيجي) الذي يحتم عليها ضرورة التحكم أكثر في جودة كفاءاتها و معارفها ، و لكنه لا يكون كافيا إذا لم يكن هناك توافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و ضمان أن العنصر البشري يسير وفقا لضوابط الأخلاق و الكفاءة بالإضافة لإدارة مخاطر الموارد البشرية و أخلاقيات المنظمة (Heslop et al 2003) و هذا ما يضيفه مفهوم حوكمة الموارد البشرية كممارسة إدارية تحدد طرق التعامل مع الموارد البشرية حتى تكون ميزة تضمن نمو المنظمة (Saliba 2014).

إن كل تعدي على القوانين التنظيمية و مخالفتها يكون سببه القوى العاملة (Deloitte 2008) حيث أنه في دراسة ل Saliba سنة (2014) و التي يقدم في جزئها الأول قراءة مختلفة للأزمة المالية العالمية 2008 إذ يرى بأن الأفراد هم المسؤولون عن حدوث هذه الأزمة و يعطى عينة مكونة من 25 اسم من مسيري الشركات الكبرى التي انهارت في هذه الأزمة على غرار شركة Enron، World Com و يصفهم بأنهم أفراد تنقصهم الكفاءة و الأخلاق و يبرر هذا التوجه بأن هذه الأزمة حدثت بسبب اتخاذ هؤلاء الأفراد

## المقدمة العامة

لقرارات خاطئة عن قصد و قرارات أخرى خاطئة عن غير قصد حيث أن القرارات الخاطئة عن غير قصد تندر بوجود أزمة كفاءة في حين أن القرارات الخاطئة عن قصد تندر بوجود أزمة أخلاقية و كلتا الأزميتين أدت لظهور مشكل الحوكمة الذي لا يمكن حله إلا إذا توفرت النزاهة و الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المنظمات و من هنا ظهرت الحاجة لحوكمة الموارد البشرية للتخفيف من مخاطر الموارد البشرية و منع حدوث مثل هذه السيناريوهات مرة أخرى .

تعد حوكمة الموارد البشرية الجزء المتعلق بالأفراد من الحوكمة العامة و تمثل ذلك الإطار التنظيمي الذي يضم معايير و قواعد رسمية تحدد لماذا ، كيف و بواسطة من يتم تسيير و إدارة أفراد المنظمة أو وحدة تنظيمية معينة (Grundeil.JKaehler.B& (2019) و هذا ما يضمن الامتثال للوائح التنظيمية بالإضافة لتحسين أداء العاملين الذي هو مفهوم متعدد المكونات باعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تشغيل بقية الموارد الموجودة في المنظمة حيث أن الأداء الجيد للموارد البشرية يعني قوة المنظمة على المنافسة و قدرتها على البقاء و الاستمرار .

يمثل الأداء الوظيفي نتيجة العمل الذي يمكن تحقيقه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة كل حسب سلطته ومسؤوليته من أجل تحقيق هدف المنظمة بشكل قانوني و دون مخالفة اللوائح التنظيمية والسلوك الأخلاقي (Bayu.P &Sulistiyanl. S.2018.P 65) فهو بذلك المنتج الذي يشتره الزبون و الذي هو في الأصل (الزبون) سبب وجود المنظمات و الركيزة الأساسية لنجاحها لذلك ينبغي عليها أن تعمل على كسب رضا الدائم عن طريق تلبية رغباته ، احتياجاته و توقعاته حتى تستطيع أن تتغلب على منافسيها .

يعتبر بلوغ المنظمة لمستويات مرتفعة من رضا الزبون من أهم الأولويات و الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها إدراكا منها بأن هذا سوف يعزز مركزها التنافسي و بالتالي ستضمن البقاء في السوق حيث أن رضا الزبون يكون من خلال إنشاء المنظمة لعلاقة جيدة معه و تعزيزها و الاحتفاظ به (Smart(2000) و كذلك من خلال تحديد حاجاته و ترجمتها إلى منتجات تتوافق مع توقعاته عند المقارنة بالأداء المدرك .

### إشكالية الدراسة

في هذا السياق جاءت الدراسة الحالية لتبحث في طبيعة العلاقة السببية الموجودة بين حوكمة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي و رضا الزبون حيث تشير الدراسات بأن حوكمة الموارد البشرية تهدف لتحسين أداء رأس المال البشري بالمنظمة (Heslop.B et al (2003) الذي يؤدي تلقائيا إلى تحسين الأداء التنظيمي و بالتالي سوف يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من أجل تلبية احتياجات الزبائن و رفع مستويات الرضا لديهم و بناء على هذا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين و كسب رضا الزبون ؟

تندرج تحت إشكالية الدراسة الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما طبيعة علاقة الارتباط بين الأداء الوظيفي و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- كيف تساهم حوكمة الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط ؟

### الدراسات السابقة

تأسست الدراسة الحالية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة الحديثة التي تبحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة نذكر منها :

دراسة بن سعدة.ع و بخوش.م (2020) بعنوان حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع ولاية الأغواط" و التي تهدف إلى تحديد طبيعة علاقة التأثير بين حوكمة الموارد البشرية و مستويات الاندماج الوظيفي و تكمن أهمية هذه الدراسة في إعطاء صورة واضحة عن الدور الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الرؤية و التوجه الاستراتيجي ، المساواة ، الكفاءة ، النزاهة ، صوت الموظف و المشاركة ) كمتغير مستقل في رفع مستويات الاندماج الوظيفي بأبعاده (المساواة الاجتماعية ، روح المواطنة ، الشعور بالانتماء ، المشاركة الفعالة ، الشعور بأهمية العمل ، تطوير الأداء ) كمتغير تابع ، و لتحقيق الغرض من الدراسة تم استخدام برنامج SPSS.V23 لتحليل البيانات التي

## المقدمة العامة

تم جمعها بالاعتماد على الاستبيان حيث استطاع الباحثان استرجاع 76 استبيان صالح للتحليل كانت موزعة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأغواط والتي تم الإجابة عليها وفق مقياس ليكارت الخماسي. تظهر النتائج التي تم التوصل إليها من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون أنه توجد علاقة طردية قوية موجبة بين حوكمة الموارد البشرية و الاندماج الوظيفي و أن حوكمة الموارد البشرية تفسر ما نسبته % 36.2 من التباين الحاصل في الاندماج الوظيفي ، في حين تدل مؤشرات تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط بين حوكمة الموارد البشرية و الاندماج الوظيفي على جودة صلاحية النموذج و أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة % 5 ما يفسر أن وضع أسس متينة لحوكمة الموارد البشرية حتما سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الاندماج الوظيفي . توصل الباحثان أيضا إلى أنه يوجد تأثير لكل من أبعاد (الرؤية و التوجه الاستراتيجي ، الكفاءة ، النزاهة ) على الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة في حين لا يوجد تأثير لبعدي المساءلة ، صوت الموظف و المشاركة على الاندماج الوظيفي المعنى أنه لا يحدث أي تغيير في مستوى الاندماج الوظيفي لدى العمال عند التغيير في بعدى المساءلة ، صوت الموظف و المشاركة لذلك يوصي الباحثان بالتأكيد على ضرورة تبني المنظمات مفهوم حوكمة الموارد البشرية من أجل التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف الموظف بالإضافة إلى زيادة العوائد من الاستثمار في الموارد البشرية. (بن سعدة، ع؛بخوش، م، 2020، الصفحات 95-119)

دراسة **A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model** بعنوان **(2020) Najam.U et al** التي تحاول البحث في علاقة الارتباط الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي بوجود العدالة الإجرائية (Procedural Justice) كمتغير معدل لعينة مكونة من 228 فرد على مستوى القطاع الصحي بباكستان (الطاقم الطبي و المرضى) حيث قام الباحثون بتوزيع استبيانين تمثل الأول في الاستبيان الموجه للطاقم الطبي بالمستشفيات الخاصة و العمومية بغرض جمع البيانات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تطبيقها و الإجراءات الرسمية لتنفيذها و الرضا الوظيفي الناتج عنها في حين تم توزيع الاستبيان الثاني على المرضى المتواجدين داخل المستشفيات الخاصة و العمومية بغرض جمع البيانات عن درجة الرضا التي حصلوا عليها من الخدمة المقدمة لهم من طرف الطاقم الطبي المرافق لهم ، قام

## المقدمة العامة

الباحثون بالاعتماد على مقياس مكون من 10 فقرات أو عبارات لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي تم تطويره من قبل Veiga & Pfeffer (1999) و بالاعتماد على مقياس مكون من ستة عبارات لقياس العدالة الإجرائية الذي تم تطويره من قبل Moorman (1991) ، و باستخدام المقياس الذي طوره Oldham & Hackman (1975) و المكون من ثلاثة فقرات لقياس الرضا الوظيفي و المقياس الذي طوره Voss et al (1998) لقياس رضا الزبون و المكون من ثلاثة فقرات .

تشير النتائج أنه يوجد ارتباط موجب معنوي بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي و بين الرضا الوظيفي و رضا الزبون و يوجد ارتباط موجب معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، و تبرز نتائج تحليل الانحدار أنه يوجد ارتباط موجب بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي و تكون قوية عندما تكون للعدالة الإجرائية قيمة كبيرة و ضعيفة عند تدني قيمة العدالة الإجرائية حيث أن وجود عدالة إجرائية عالية يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ما يؤكد أنه يوجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي بوجود العدالة الإجرائية كمتغير معدل .

توضح النتائج أيضا أنه يوجد علاقة موجبة معنوية لاستجابة الجنس لممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي و للرضا الوظيفي و رضا الزبون بمعنى أنه يؤثر نوع الجنس على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي حيث أن الموظفات (المرضات) يتأثرن أكثر بممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالموظفين الذكور (المرضون) و نفس الشيء بالنسبة للرضا الوظيفي و رضا الزبون .

خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية التي توفر للموظفين فرصة النمو تؤدي إلى تعزيز قدرات الموظفين و تحفيزهم على الأداء الجيد و تزيد من مستويات الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لديهم ، و إلى أن الرضا الوظيفي يعزز من أداء الموظفين الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة رضا الزبون عن الخدمات المقدمة و أن للعدالة الإجرائية دور المتغير المعدل و أنها تعزز بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي ، و أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و رضا الزبائن الذين يتلقون خدماتهم و يوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و رضا الزبون و أن الموظفات أكثر تأثرا بممارسات إدارة الموارد البشرية و هذا ما يؤثر على رضاهن الوظيفي و على رضا الزبون .(Najam.U et al, 2020, pp. 1-6)

دراسة Employee Training بعنوان (2020) Waseem.M;Fareeha.S ; Hammad.M

on Customer Satisfaction: Mediating Role of Employee Performance and

The Moderating Role of Job Autonomy التي تهدف لتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين

تدريب الموظفين و رضا الزبون بوجود أداء الموظف كمتغير وسيط و بوجود استقلالية العمل كمتغير معدل

للعلاقة بين التدريب و الرضا بقطاع البيع بالتجزئة في باكستان لعينة مكونة من 224 موظف على اعتبار

أن رضا الزبون سيعزز في هذا القطاع من خلال تدريب الموظفين الذي يساعد بدوره على تعزيز استقلالية

العمل للموظف حتى يصبح قادر على التصرف بشكل مستقل و يؤكد الباحثون أن الموظفين غير المدربين

جيدا على تأدية المهام الموكلة إليهم سيكون لديهم أداء ضعيف و هذا ما يؤدي إلى عدم رضا الزبون عن

الخدمة المقدمة له من طرفهم و بالتالي يجب تحسين أداء الموظفين من خلال منحهم التدريب اللازم الذي

سيؤدي في النهاية إلى تعزيز رضا الزبون .

من الأهداف البحثية لهذه الدراسة هو تحليل تأثير كل من أداء الموظف و التدريب على رضا الزبون و معرفة

الدور الوسيط الذي يلعبه أداء الموظف بين تدريب الموظفين ورضا الزبون و معرفة الدور المعدل الذي تلعبه

استقلالية العمل بين تدريب الموظفين ورضا الزبون و تكمن أهمية الدراسة في أنها ستساعد المدراء على فهم

أهمية التدريب بشكل أفضل من أجل تحقيق رضا الزبون حيث سيؤدي تدريب الموظفين إلى أداء جيد

للموظفين ما ينتج عنه في النهاية زيادة مستويات رضا الزبون و كذلك أرباح المؤسسات ، و قد اعتمد

الباحثون على المنهج الكمي لتحديد العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة و على المقياس المصمم من

قبل Aziz (2015) لقياس متغير التدريب و المكون من 10 فقرات أو عبارات و المقياس المطور من طرف

Lai & Tung (2005) لقياس رضا الزبون و المكون من 03 عبارات بينما تم استخدام مقياس يحتوي على

05 عبارات للتعبير عن متغير أداء الموظف المقدم من قبل Ching et al (2016) و مقياس مكون من 09

فقرات للتعبير عن متغير استقلالية العمل المطور من طرف Breaugh (1985) ، و قد تم تحليل البيانات

التي تم جمعها بالاعتماد على برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى أنه يوجد ارتباط موجب بين تدريب الموظفين و رضا الزبون أي أن تدريب الموظفين له تأثير

موجب على رضا الزبون و أن زيادة وحدة واحدة من التدريب تؤدي إلى زيادة رضا الزبون بنسبة 97.9 و

أنه يوجد تأثير موجب لتدريب الموظفين على رضا الزبون بوجود أداء الموظف كمتغير وسيط حيث أن

التدريب و التكوين يؤدي إلى تعزيز و تحسين أداء الموظف و يساعده على تقديم خدمة أفضل للزبون و زيادة

## المقدمة العامة

مستويات الرضا لديه و توضح النتائج أيضا أنه يوجد أيضا ارتباط موجب بين تدريب الموظفين و رضا الزبون بوجود استقلالية العمل كمتغير معدل بمعنى أن استقلالية العمل تعدل العلاقة بشكل إيجابي بين تدريب الموظفين و رضا الزبون حيث أن التدريب سيجعل الموظف يعمل و يتصرف بشكل مستقل مما يعزز رضا الزبون و تبين النتائج كذلك أن رضا الزبون يرتبط إيجابا بأداء الموظف و استقلالية العمل و انه يوجد ارتباط موجب بين أداء الموظف و استقلالية العمل و بين تدريب الموظفين و أداء الموظف أي أنه يوجد تأثير موجب للتدريب على أداء الموظف وأن زيادة وحدة واحدة في تدريب الموظف تؤدي إلى الزيادة في أداء الموظف بنسبة 92.1% ، و قد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تؤكد أنه يجب على المدراء بقطاع البيع بالتجزئة بباكستان تقديم التدريب اللازم لموظفيهم حتى يستطيعون أداء وظائفهم بشكل مستقل مما يؤدي إلى تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم و بالتالي إلى زيادة مستويات رضا الزبون عن الخدمة المقدمة لديهم. (Hammad.M ; Waseem.M ; Fareeha.S, 2020, pp. 33-57)

دراسة **Khanom. S (2018) HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh** التي

تبحث في تأثير ممارسات حوكمة الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية المستدامة في القطاع الخاص بنغلاديش و لتحقيق هذا الغرض قام الباحث بمحاولة استكشاف السيناريو الحالي لحوكمة الموارد البشرية و تقديم رؤية مفاهيمية وعملية لممارساتها في المؤسسات محل الدراسة حتى تتمكن من تحقيق الالتزام المادي و المعنوي لموظفيها ، و قد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة مكونة من 200 موظف (81 من خمس قطاعات صناعية و 119 من ثلاثة قطاعات خدماتية ) و اعتماد ستة متغيرات مستقلة ( إدارة المواهب ، سياسة الموارد البشرية الموحدة ، إدارة مخاطر الموارد البشرية ، تنمية و تطوير الموظفين ، المكافآت ، رفاهية الموظف ) و متغير تابع واحد هو تنمية الموارد البشرية المستدامة.

تشير النتائج المتحصل عليها أن تنمية و تطوير الموظف ومكافأته لها تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية المستدامة على عكس إدارة المواهب ، سياسة الموارد البشرية الموحدة ، إدارة مخاطر الموارد البشرية ورفاهية الموظفين على التوالي التي لها تأثير ضعيف على تنمية الموارد البشرية المستدامة ، و يوضح نموذج الانحدار أن القطاع الخاص في بنغلادش سيكون أكثر اهتماما بشأن تنمية و تطوير الموظفين و المكافآت في حين يوجد متغيرات أخرى ليست لها دلالة إحصائية و هي غير معنوية و لكن لها علاقة إيجابية بالزيادة في تنمية الموارد

## المقدمة العامة

البشرية المستدامة ، و قد خلصت الدراسة إلى أن القطاع الخاص بينغلا ديش لم يستجيب بما فيه الكفاية للمبادئ و الإرشادات القانونية الجيدة لحوكمة الموارد البشرية إذ أن التحسينات في ممارسات إدارة الأفراد لا سيما وقت العمل ، مرونة موقع العمل ، وتطوير المديرين الداعمين هي عوامل بارزة لحوكمة الموارد البشرية و تساعد أيضا في تقليل التغيب في مكان العمل ، زيادة مجموعة المواهب ، الاحتفاظ ، المشاركة ، الالتزام و الرضا .(Khanom.S, 2018, pp. 207-215)

دراسة الحسنواي.ص.م و خزعل.ب.خ(2017) بعنوان أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات " دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة و الاقتصاد/جامعة كربلاء " التي تهدف إلى تحديد تأثير التدقيق الاجتماعي بأبعاده ( المقارن ، التكاملية ، المصدقية ، الشفافية ) على حوكمة الموارد البشرية بأبعادها ( التوجه الاستراتيجي ، المساءلة ، الكفاءة ، النزاهة) على مستوى كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة كربلاء و معرفة التباين الموجود في مستوى تأثير كل بعد من أبعاد التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية، و قد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بعينة مكونة من 110 أستاذ ليتم تحليلها إحصائيا بواسطة معامل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد تبرز النتائج التي تم الحصول عليها أن يوجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) بين التدقيق الاجتماعي و حوكمة الموارد البشرية مما يدل على أن التدقيق الاجتماعي يرسخ تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية و يروج لنشرها و يقدم لها نقاط القوة و الضعف من خلال توفيره للمعلومات الكمية و النوعية عن تطبيق السياسات الاجتماعية ، و قد توصلت النتائج أيضا إلى أن أكبر علاقة ارتباط كانت بين بعد الشفافية ( التدقيق الاجتماعي) و بعد النزاهة (حوكمة الموارد البشرية) و أن بعد الشفافية كان له التأثير الأكبر على حوكمة الموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى للتدقيق الاجتماعي بينما بعد المقارن كان له أضعف تأثير في حوكمة الموارد البشرية ، و من أبرز التوصيات المقترحة من طرف الباحثين ضرورة تبني الكلية طرق و ممارسات لتطوير أبعاد التدقيق الاجتماعي لأنه أداة وقائية و في نفس الوقت علاجية لحوكمة الموارد البشرية بالإضافة ضرورة التزام الشفافية و الوضوح بالنسبة لمبادرات حوكمة الموارد البشرية و منح فرص للعاملين من أجل المشاركة في هذه المبادرات و دعمها .(الحسنواي.ص.م؛ خزعل.ب.خ، 2017، الصفحات 106-125)

دراسة ( Singh.A ; Shukla.T ) (2017) بعنوان Antecedents of HR Governance – An Insight و هي دراسة تجريبية تهدف إلى تحديد العلاقة التي تربط بين حوكمة الموارد البشرية و الإدراك

## المقدمة العامة

الحسي للموظف ومشاركة الموظف و تركز على المحاور التي يجب مراعاتها عند صياغة وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية ، والتي تحفز مشاركة الموظفين واقتراح طرق لدجمهم وإعادة تعيينهم كأصحاب مصلحة مهمين و لبنة أساسية في الحوكمة الفعالة ، و لتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الاستكشافي للكشف عن عناصر مشاركة الموظفين التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين حوكمة الموارد البشرية و تم جمع البيانات الأولية بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 501 موظف في شركات التصنيع الموجودة ب Delhi/NCR.

توصلت النتائج إلى أن عامل الشفافية و فرق العمل هو عامل قوى و لديه نسبة 34.181% من التباين التراكمي مما يشير إلى أن حوكمة الموارد البشرية الجيدة توفر ظروف عمل آمنة و ملائمة للموظف و تمكن المنظمة من خلق بيئة تتميز بالانسجام بين الإدارات المختلفة و هذا ما يحفز الموظفين على العمل ضمن فرق حيث يوجد اتصال مفتوح و شفاف و تبين النتائج أيضا بأن عامل التدريب و تنمية الكفاءات يعد متغيرا مهما من وجهة نظر الموظف فهو يفضل التدريب في المجالات ذات الصلة بعمله و التي هو بحاجة إليها مع المشاركة في إعداد البرامج التدريبية ، و لقد سجلت قيمة تباين تراكمي تقدر ب 44.784% بالنسبة لعامل قيمة الموظف ما يدل على أنه يمكن للموظف أن يشارك في تطبيق حوكمة الموارد البشرية في حالة ما إذا كان يشعر بالتقدير و الاحترام من قبل المنظمة مثل توفير وسائل الترفيه و الرعاية الطبية المناسبة و غيرها ، تشير النتائج إلى أن نسبة التباين التراكمي لعامل جودة المنتج و الشعور بالمشاركة وصلت إلى 51.340% مما يعنى أن الموظف ينجذب للعمل في المنظمة التي تلتزم بتقديم منتجات ذات جودة عالية لربائنها باعتبارهم جزء هام من مسؤوليتها الاجتماعية و في نفس الوقت سيكون مهتم بالمشاركة في صنع خطط و سياسات المنظمة ، في حين أن عامل التمكين و الانضباط ذو التباين التراكمي 54.381% يترجم أنه من أجل الوصول إلى حوكمة فعالة لا بد من تمكين الموظف لاتخاذ القرارات و تكليفه بوظيفة مثيرة للاهتمام بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص الموظف الذي لا يحترم القوانين و الغير منضبط لأن تصرفاته سوف تضر بمصلحة المنظمة بينما بالنسبة لعامل المعرفة العملية فتوصلت النتائج إلى أن الموظف الملتزم يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها لأنه يعرف ما هو مطلوب منه و لديه القدرة على التعلم في العمل (Singh.A ; Shukla.T, 2017, pp. 7-16)

دراسة **Linking Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction on Product Quality** التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء المنظمات بهدف البحث عن

## المقدمة العامة

طبيعة علاقة التأثير الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و رضا الزبون عن جودة المنتج بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط و باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية على بيانات تم جمعها من استبيان موزع على عينة من الأفراد العاملين بمختلف المستويات التنظيمية ل 217 مؤسسة و المتحصل عليها من الدورة الثالثة لمشروع بحث دولي يعرف باسم الأداء العالي للصناعة (HPM) و هو دراسة دولية للسلوك و إدارة الابتكار للمؤسسات الصناعية في الدول الأوروبية، الأمريكية، اليابانية و الآسيوية التي تبحث في الممارسات التنظيمية والإدارية التي تؤدي إلى الحصول على الأداء العالي و الابتكار القوي للمؤسسة .

اقترح الباحثون نموذج لدراسة التأثير المباشر و غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط حيث تم التعبير عن ممارسات الموارد البشرية بمجموعة من المتغيرات تتمثل في التدريب المرتبط بالوظيفة (Task-related training) (TRT)، التدريب متعدد المهام (Multi-task training) (MTT) ، الدمج و التكامل (Integration) ، العمل الجماعي (Team working) و ممارسات التناوب و التعاقب الوظيفي (Job rotation Practices) و بافتراض أنه توجد ثلاثة نماذج جزئية كالتالي :

النموذج الأول : وجود وساطة جزئية المسار من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى رضا الزبون ، و من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الالتزام التنظيمي و من الالتزام التنظيمي إلى رضا الزبون .

النموذج الثاني : وجود وساطة تامة أو كاملة المسار من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الالتزام التنظيمي ، و من الالتزام التنظيمي إلى رضا الزبون .

النموذج الثالث : التأثيرات مباشرة المسار من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى رضا الزبون .

توضح النتائج أنه يوجد تأثير موجب للتدريب متعدد المهام ، العمل الجماعي و الدمج و التكامل على الالتزام التنظيمي و يوجد تأثير سلبي للتناوب و التعاقب الوظيفي على الالتزام التنظيمي ، و أنه لا يوجد ارتباط بين التدريب المرتبط بالوظيفة و الالتزام التنظيمي و يوجد تأثير موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الزبون عن جودة المنتج و أنه يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط .

## المقدمة العامة

تشير النتائج المحصل عليها أنه يوجد تأثير كبير لكل من العمل الجماعي، الدمج و التكامل و التدريب متعدد المهام على جودة المنتج الذي يلبي احتياجات الزبون بشكل أفضل ما يدل على أن ممارسات تنمية و تطوير كفاءات الموارد البشرية و التنشئة الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين التكامل بين الموظفين و تطوير معارفهم في جميع الميادين التنظيمية تؤدي إلى زيادة قدرتهم على تطوير منتجات تراعي الاحتياجات المختلفة للزبون و تؤدي أيضا إلى تعزيز الاتصال بين الموظفين ما يسهل نقل المعلومات و اكتشاف المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم و سرعة إيجاد الحلول لها ، و تبرز النتائج أيضا أنه لا يوجد تأثير للتدريب المرتبط بالوظيفة على جودة المنتج (رضا الزبون) ما يفسر أن زيادة التخصص تؤدي إلى تحسين القدرة على تنفيذ مجموعة واحدة من الأنشطة فقط و مهام محددة بدقة و التأثير إيجابا على مؤشر كفاءة الأداء و ليس على باقي المؤشرات مثل رضا الزبون على عكس التأثير الذي يحدثه تكامل المهارات والخبرات المختلفة.

تظهر النتائج أنه يوجد تأثير سلبي لممارسات التناوب و التعاقب الوظيفي على الالتزام التنظيمي و على جودة المنتج (رضا الزبون) ما يدل على أنه قد يعتبر الموظفون أن تناوب المدراء خسارة مؤقتة لنقطة مرجعية بالنسبة لهم نتيجة للثقة و المودة التي تربطهم برؤسائهم وهذا ما يؤثر على أدائهم للمهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى التأثير السلبي لهذه الممارسة على المدراء أنفسهم لان التغيير المستمر للوظائف بالنسبة للمدراء يؤثر سلبا على ارتباطهم بالمنظمة حيث لا تتاح لهم فرصة رؤية نتائج عملهم.

تبين النتائج أن الالتزام التنظيمي يعمل كوسيط في العلاقة بين العمل الجماعي ، التدريب متعدد المهام (وساطة جزئية) و الدمج و التكامل (وساطة تامة أو كاملة) و بين رضا الزبون عن جودة المنتج بمعنى أنه كلما زاد ارتباط الموظفين بمؤسستهم عاطفيا و شعورهم بالانتماء زاد التزامهم لتحقيق رضا الزبون عن جودة المنتج حيث أن الدمج و التكامل يسهل تبادل المعلومات و يقلل من عدم اليقين و يزيد من التماسك بين الموظفين ما يزيد من الارتباط العاطفي بالمنظمة و بالتالي الالتزام حيث أن الالتزام التنظيمي هو أمر ضروري لتحقيق نتائج جيدة تتعلق بجودة المنتج التي تلبي احتياجات الزبون و ترفع من مستويات الرضا لديه. (Cantarello.S ; Filippini . R; Nosella A, 2012, pp. 3906-3924)

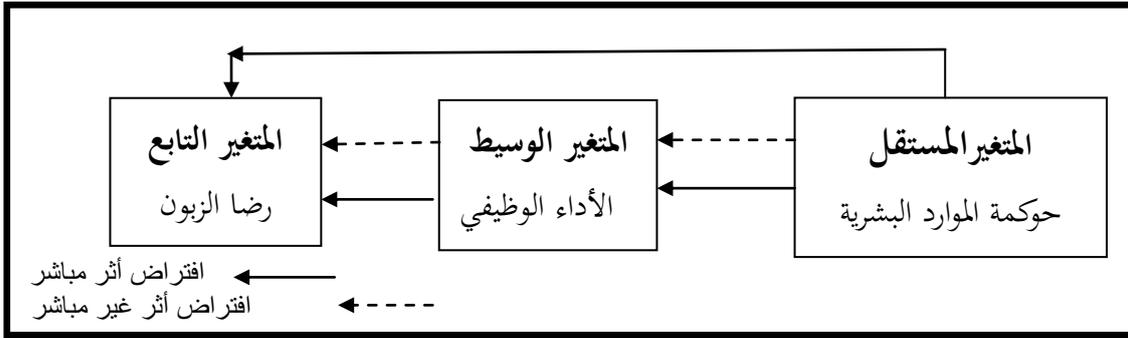
### نموذج و فرضيات الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (01) بالاعتماد على الدراسات السابقة من أجل توضيح مجموعة علاقات التأثير التي تربط بين المتغيرات التالية :

## المقدمة العامة

المتغير المستقل (Independent Variable) الذي يتمثل في حوكمة الموارد البشرية ، المتغير التابع (Dependent Variable) الذي يتمثل في رضا الزبون بالإضافة للمتغير الوسيط (Mediator Variable) ممثلا في الأداء الوظيفي .

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تطوير الفرضيات التالية :

- يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .
- يوجد أثر موجب للأداء الوظيفي على رضا الزبون .
- يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون .
- يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط.

## دوافع اختيار الموضوع

جاء موضوع الدراسة بالنظر لحداثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية و الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الأخير في مجال تسيير و تنمية الموارد البشرية خاصة في سياق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تواجه مشاكل و مخاطر عدم التزام و امتثال الموارد البشرية للوائح و القوانين التنظيمية بسبب عدم فعالية المساءلة و عدم تمكن الموارد البشرية من الانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الجديدة لتصبح شريك استراتيجي و هذا ما يضمن الالتزام بالقوانين و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالأفراد بالإضافة للإدارة الكفاءة و الفعالة للقوى العاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة حديثة حيث لا يوجد دراسات سابقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة في موضوع واحد خاصة و أن موضوع حوكمة الموارد البشرية يعتبر مفهوم جديد في المجال المعرفي و من الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية التي يحتاجها صناع القرار في المنظمات لضمان كفاءة إدارة الموارد البشرية و جودة مخرجاتها بما في ذلك أداء العاملين الذي تسعى دائما لتحسينه و تطويره بشكل مستمر مما يضمن جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون و يزيد من مستويات الرضا لديه بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز العلاقة الجيدة مع الزبون و الاحتفاظ به.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتوجيه اهتمام الباحثين نحو مفهوم حوكمة الموارد البشرية و تحديد طبيعة العلاقة السببية بين حوكمة الموارد البشرية ، أداء العاملين و رضا الزبون و التعرف على واقع تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ذلك من خلال إلقاء الضوء على النقاط التالية :

- تحديد المفاهيم المختلفة لكل من حوكمة الموارد البشرية ، أداء العاملين و رضا الزبون .
- التعرف على نموذج حوكمة الموارد البشرية ، أبعادها و عناصرها ، أهميتها و أهدافها .
- التعرف على مكونات أداء العاملين، أبعاده و العوامل المؤثرة فيه و طرق تقييم أداء العاملين.
- التعرف على خصائص و أبعاد رضا الزبون ، محدداته و العوامل المؤثرة فيه .
- عرض الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الموارد البشرية و الدراسات السابقة التي تبحث في العلاقة بين الأداء الوظيفي و رضا الزبون .
- دراسة مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي و رضا الزبون بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحديد و تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات.

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الميدانية في حدود زمانية ، مكانية و علمية حيث تشير الحدود الزمانية للفترة الممتدة ما بين أوت 2021 إلى غاية نوفمبر 2021 و التي تم خلالها توزيع الاستبانة، بينما اقتصر الحدود

## المقدمة العامة

المكانية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية بمجموعة من الولايات (سعيدة ،سيدي بلعباس،معسكر، البيض و النعام) الممثلة في مدير الموارد البشرية بها .

### التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة

#### - حوكمة الموارد البشرية :

تعتبر الإطار الذي يمكن من التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف الموظف من أجل زيادة عوائد الاستثمار في الموارد البشرية و ذلك من خلال وضع سياسات الموارد البشرية و المراقبة على تنفيذها بهدف نشر السلوك المناسب في العمل تحت ضوابط الكفاءة و الأخلاق إضافة لخضوع الجميع للمساءلة. جاسم.م و سرمد ص. (2016)

#### -الأداء الوظيفي :

يعتبر درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تنفيذ و تأدية مهام و واجبات محددة و الالتزام بمسؤوليات معينة للوفاء بمتطلبات العمل بشكل قانوني و أخلاقي (2018)Bayu.P &Sulistiyan.S

#### -رضا الزبون :

يعتبر حالة نفسية أو شعور عاطفي يحس به المستهلك عند مقارنته بين أداء المنتج أو الخدمة و بين توقعاته بمعنى هو ناتج المقارنة بين الأداء المدرك (الفعلي) و القيمة المتوقعة (Daniel .R (2001)

### صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة في قلة الأدبيات السابقة التي تجمع متغيرات الدراسة و تبحث في العلاقة بينها بالإضافة لصعوبة تطبيق الدراسة في ظل جائحة كورونا خاصة و أن الأمر تطلب الحضور و المقابلة الشخصية مع مدراء الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية محل الدراسة أثناء إجابتهم على فقرات الاستبيان نظرا لحجم المهام الموكلة إليهم من جهة و لتقديم شروح فيما يتعلق بالفقرات خاصة تلك المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية لتفادي عدم الفهم و ضمان المصادقية من جهة أخرى.

### هيكل الدراسة

تعتمد الدراسة في التحرير بعد المقدمة العامة على ثلاثة فصول حيث يشير **الفصل الأول** للإطار النظري للدراسة و الذي تم تقسيمه إلى أربعة محاور رئيسية يتعلق المحور الأول بمتغير حوكمة الموارد البشرية مع الإشارة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و حوكمة الشركات و العلاقة الموجودة بينها و بين حوكمة الموارد البشرية في حين تناول المحور الثاني متغير الأداء الوظيفي و تم فيه تحديد المفاهيم المختلفة له ، مكوناته طرق تقييم الأداء و العوامل المؤثرة فيه بالإضافة لشرح العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية و أداء العاملين بينما خصص المحور الثالث من الفصل الأول لمتغير رضا الزبون بغرض التعرف على خصائصه ، محدداته و أبعاده و كذلك سلوكيات رضا الزبون و العوامل المؤثرة فيه و علاقة متغيرات الدراسة برضا الزبون ليتم في المحور الرابع عرض الدراسات السابقة التي تبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية و توضيح بما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة و فيما تتفق معها ، و قد تضمن **الفصل الثاني** منهجية الدراسة من خلال تحديد مجتمع ، عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة لتقديم نموذج الدراسة و عرض نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و محاورها أما **الفصل الثالث** فقد تم فيه تحليل و مناقشة نتائج تقدير نموذج الدراسة بواسطة برنامج Smart PLS3 بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتأتي بعدها الخاتمة العامة و التي تحتوي على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات العلمية و العملية .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمة و استمرارها في ظل المنافسة الشديدة على مدى اهتمامها بالموارد البشري من خلال تبني السياسات و البرامج التي تجعل من إدارة الموارد البشرية التابعة لها إدارة جيدة تحقق أهداف المنظمة عن طريق تحقيق أهداف العاملين ، رفع كفاءتهم و تحسين مستويات أداءهم لتجعل منهم ميزة تضمن نمو المنظمة ، و في هذا السياق جاء مفهوم حوكمة الموارد البشرية كممارسة إدارية تمنح الموارد البشرية عناية خاصة و تهدف إلى تحدد طرق التعامل معهم لدفعهم نحو تقديم أفضل الخدمات و المهارات بالإضافة إلى تحديد الإطار الذي يضمن أن العنصر البشري في أي منظمة يسير تحت ضوابط الأخلاق والكفاءة (Saliba (2014).

يعبر أداء العاملين عن مدى تحكم المنظمة في مختلف وظائفها و التزامها بتطبيق القواعد لتجنب الضغط الناتج عن تراكم مهام العاملين و سوء التصرف (Dietz & Boon (2005) و هو مؤشر على درجة تحقيق و إتمام المهام المسندة للموظف و أحد المكونات الرئيسة للإدارة فأهميته تكمن في أنه جوهر الرقابة (راوية.م.ح 1999) من خلال سياسات تقييم الأداء التي تحدد مدى كفاءة الموارد البشرية وتساعد للوصول إلى معرفة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين و الأداء الكلي للمنظمة (Petit et al (1993) الذي ينعكس مباشرة على مستوى رضا زبائنها على اعتبار أن الزبون هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة إذا ما استطاعت أن تحدد حاجاته و رغباته و ترجمتها إلى منتجات و خدمات من شأنها أن تتوافق مع توقعاته و تحقق له مستويات معينة من الرضا عن الأداء المدرك و المنافع المحققة من وراء استعمال هذه المنتجات و الخدمات حيث أن رضا الزبون يلعب دورا مهما لبقاء المنظمة و تعزيز مركزها التنافسي في السوق لذلك أصبح الوصول إلى مستويات مرتفعة من الرضا لدى زبائن المنظمة من بين الأولويات و الأهداف الإستراتيجية التي يتعين عليها تحقيقها (Hesket. et al (1999).

للإمام أكثر بهذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام يتضمن القسم الأول الإطار النظري حوكمة و القسم الثاني الإطار النظري لأداء العاملين في حين خصص القسم الثالث لدراسة المفاهيم المتعلقة برضا الزبون بينما في القسم الرابع تمعرض للدراسات السابقة التي تخص موضوع البحثو التي تم الاعتماد عليها لتبني نموذج الدراسة الحالية و تحديد العلاقة بين المتغيرات .

## I- الإطار النظري لحوكمة الموارد البشرية

### I-1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### I-1-1- ماهية إدارة الموارد البشرية

##### + تعريف إدارة الموارد البشرية :

يقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد العاملين بالمنظمة باختلاف وظائفهم ، مستوياتهم التنظيمية و مؤهلاتهم و الذين لديهم مسؤولية أداء الأعمال الموكلة إليهم و تنفيذ وظائفهم بغرض تحقيق الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مقابل حصولهم على تعويضات مختلفة على غرار الرواتب و الأجور و مزايا أخرى مسترشدين في ذلك بالثقافة التنظيمية للمنظمة لضبط و توحيد سلوكياتهم و تنظيم طريقة تأدية للمهام و الوظائف، و بالتالي فإنهم يتبادلون المنفعة بينهم و بين المنظمة التي يعملون فيها فالموارد البشرية تقدم المساهمات على شكل مؤهلات علمية ،خبرات و مجهودات فكرية و عضلية و غيرها مقابل تقاضيهم تعويضات مالية و معنوية مثل الرعاية الصحية و غيرها من الخدمات التي تقدمها المنظمة لتلبية احتياجاتهم و زيادة مستويات الرضا لديهم .(العقيلي.ع.و، 2005، الصفحات 11-13)

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:"الإدارة التي تبحث عن التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد العاملين بها (الموظفين ) فهي ذلك النشاط الإداري الذي يكون الغرض منه تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة لتوفيرها بكفاءة طريقة ممكنة و في الوقت المناسب."(القرني.ع.ر، 2016، صفحة 8)

يعرف Peritti (2013) إدارة الموارد البشرية على أنها : "أحد الوظائف الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية للوصول إلى زيادة فعالية الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تطوير كفاءات الموظفين و التوازن بين حاجات المنظمة من الموارد البشرية حاضرا و مستقبلا التي تمتلكها و المتاحة بداخلها أو الموجودة في السوق."(Peritti.JM, 2013, p. 223)

يعرفها سعيد شعبان (2006) على أنها : " عملية تخطيط ، تنظيم ، توجيه و مراقبة الأنشطة الخاصة باختيار ، تعيين ، تنمية و تحفيز و مكافأة الأفراد داخل المنظمة بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة(حامد.س.ش، 2006، صفحة 3)

يعرفها العقيلي (2005) كالتالي :

"تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ،من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقهما .

(العقيلي.ع.و، 2005، صفحة 14)

يعرفها Belanger (1984) على أنها: "الأنشطة و العمليات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة مثل التوظيف و الترقية و تحليل المناصب بالإضافة إلى الحفاظ على هذه الموارد البشرية لتحقيق أهدافها." (Bélanger.L, 1984, p. 37)

يعرفها French (1974) على أنها: "عملية اختيار و تنمية الموارد البشرية الموجودة و العاملة بالمنظمة وتعويضها." (French.W, 1974, p. 3)

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي توضح الأنشطة التي تدعم تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة و الأفراد العاملين بها عن طريق البحث عن التكامل بين احتياجات المنظمة و احتياجات موظفيها(كشواي.ب، 2006، صفحة 13)

و بشكل عام تعرف إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها الإدارة التي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية الموجودة في المنظمة سواء تعلق الأمر بتحقيق أهدافها ، الإشراف و المحافظة عليها و كل ما يخص تسيير شؤون الموظفين بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص الموارد البشرية و متطلبات الوظائف باستمرار و لتحقيق أهداف المنظمة و ضمان البقاء و الاستمرار عن طريق وضع سياسات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط و استقطاب الموارد البشرية ، التوظيف ، التنمية و التدريب ، التحفيز، تحليل و توصيفالوظائف ، تقييم الموارد البشرية و غيرها من الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و الحرص على توفيرها بالموصفات المطلوبة و في الوقت المناسب(طاهر.أ، 2003، صفحة 25).

من بين الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أنها إدارة موجهة بالأداء(Oriented Action) ، إدارة تركز على العنصر البشري (Individual Oriented) ، إدارة لها طابع عالمي (Globally Oriented) حيث تتسم بممارسات و وظائف عالمية تراعي الاختلافات الثقافية التي فرضتها العولمة و السوق المفتوحة و هي أيضا إدارة ذات توجه مستقبلي (Future Oriented) لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية ، ينصب التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية حول تعظيم الاستفادة من أداء العاملين لتحقيق

أهداف المنظمة و العاملين في نفس الوقت و الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال تصميم خدمات من شأنها تلبية احتياجاتهم و زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة .(زايد.م.ع، 2003، الصفحات 46-47)

#### أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية :

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية و تقديم مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات و المواصفات و بأقل تكلفة ممكنة و هذا من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة و التي تحتاجها كمدخلات للعملية الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين ، تدريبهم ، تحفيزهم و تحديد كيفية ممارسة مهامهم و تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة ، و تهدف أيضا إلى تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي حتى تضمن المنظمة أن مخرجاتها ليست فقط ذات جودة عالية و إنما هي أيضا تلبية رغبات و احتياجات زبائنها و توقعاتهم (القرني.ع.ر، 2016، الصفحات 97-99) و من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أيضا نجد :

- تقديم الإرشادات فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية و كل الإجراءات الضرورية للتأكد بأن المنظمة لديها قوى عاملة مؤهلة و تلتزم بقوانين العمل لتحقيق أهدافها.(كشواي.ب، 2006، صفحة 12)
- المساعدة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة خاصة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية و تفعيل قنوات الاتصال لحل المشاكل المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد العاملين و توفير الظروف الداعمة لتحقيق أهدافها و حل الأزمات .(كشواي.ب، 2006، صفحة 13)
- جلب أفراد يمتلكون مهارات و كفاءات من شأنها تحقيق التميز للمنظمة و العمل على الاستفادة القصوى من جهودهم و تدريبهم لتنمية قدراتهم على مواجهة التغيرات المستمرة في السوق بالإضافة إلى تعزيز علاقات التعاون بين العاملين و تحفيزهم على العمل أكثر و خلق الشعور بالانتماء و الولاء عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة تراعي الصحة و السلامة المهنية و التكافؤ في الفرص بين جميع العاملين و الشفافية في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم (السالم.م.س، 2009، الصفحات 34-35)
- قياس و تقييم أداء الموارد البشرية للوقوف على نقاط القوة و الضعف و اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة

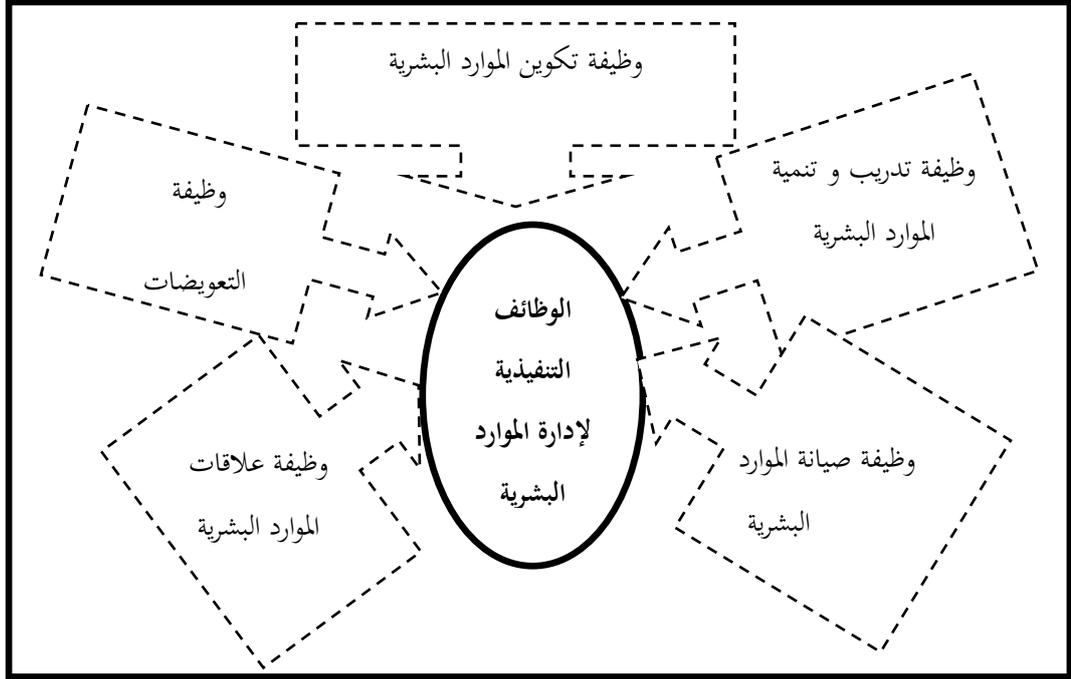
تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أهمية المورد الذي تسيره ، فالأفراد العاملين هم من يحددون مدى نجاح أو فشل المنظمات و تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال العناصر التالية : (بن عنتر.ع، 2010، الصفحات 24-25)

- الموارد البشرية من أهم عوامل الإنتاج و المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي .
  - الموارد البشرية مسؤولة عن تحريك القدرات و الإمكانيات المادية .
  - الموارد البشرية مسؤولة عن مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية .
  - الموارد البشرية هي التي كفاءة و فعالية تنافسية المنظمة .
- وظائف إدارة الموارد البشرية :**

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التنفيذية الموضحة في الشكل رقم(02) و تتمثل في:(العقيلي.ع.و، 2005، الصفحات 15-22)

- وظيفة تكوين الموارد البشرية التي تندرج ضمنها مجموعة من النشاطات الفرعية مثل تصميم و تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموارد البشرية، تأهيل الموارد البشرية.
- وظيفة التعويضات التي تشمل مجموعة من الأنظمة مثل نظام تقييم الوظائف، نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية الإضافية، نظام تقييم الأداء.
- وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية تشتمل على نشاطين هما التعلم و التدريب بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية.
- وظيفة صيانة الموارد البشرية التي تهدف إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية .
- وظيفة علاقات الموارد البشرية تشمل نشاط دمج الموارد البشرية و نشاط علاقات العمل.

الشكل رقم (02) : الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة

● **تخطيط الموارد البشرية :**

إن تخطيط الموارد البشرية هو من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و القاعدة الأساسية لنجاح خططها و سياستها حيث يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد الاحتياجات الكمية و النوعية للمنظمة من الأفراد العاملين خلال فترة مستقبلية و طريقة تلبيتها و الوفاء بها بأقل تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب بما يتوافق مع أهداف المنظمة و هذا ما يؤدي بدوره إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية (أبو شيخة .أ، 2010، صفحة 32).

● **استقطاب الموارد البشرية :**

يقصد باستقطاب الموارد البشرية توفير الكمية و النوعية المطلوبة من الأفراد المرشحين أو المحتملين الذين تحتاجهم المنظمة في الوقت المناسب و ذلك من خلال البحث عنهم في سوق العمل و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة أو من خلال الاستعانة بالمصادر الداخلية .(الرويلي.ع، 2014، صفحة 58)

● **الاختيار و التعيين:**

يقصد بالاختيار عملية انتقاء أفضل الأفراد المرشحين للوظيفة وفقا لمعايير محددة(زويلف.م، 2003، صفحة 97) في حين أنه تمثل عملية التعيين توجيه الأفراد الذين تم اختيارهم إلى وظائفهم و تعريفهم بواجباتهم و مسؤولياتهم(العتيبي.ع، 2010، صفحة 47) .

• التدريب :

يقصد به تحسين و تنمية مهارات الأفراد العاملين لمساعدتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بطريقة جيدة و اكتساب خبرات، رفع قدراتهم و توسيع و تطوير معارفهم مما يعود بالفائدة على المنظمة.(جميل.أ.ع، 2006، الصفحات 12-13)

• تحليل و تصميم الوظائف:

إن عملية تحليل و وصف الوظائف هي الحجر الأساس لمعظم عمليات و وظائف إدارة الموارد البشرية فمن خلالها يتم تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن الوظائف حيث يقصد بوصف الوظيفة تعريف الوظيفة و ذلك عن طريق تحديد المهام و الأنشطة التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة و الوفاء بمتطلباتها بالإضافة للمعارف، القدرات و الخصائص الوظيفية الأخرى الواجب توافرها في الأفراد العاملين.(زايد.م.ع، 2003، الصفحات 186-194)

• إدارة و تقييم الأداء :

تعبر إدارة الأداء عن التأكد من أن الأفراد العاملين يمارسون مهام و يبذلون جهود من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة و ذلك من خلال تحديد الأداء المطلوب أو المستهدف ثم تقييم الأداء الفعلي بمقارنته بالأداء المستهدف ثم القيام بعملية التغذية العكسية بهدف توصيل نتائج التقييم للعاملين من أجل تعديل سلوكياتهم و اتخاذ الإجراءات اللازمة بما يتماشى مع الأهداف العامة . (زايد.م.ع، 2003، صفحة 328)

• التعويض و المكافآت:

تتم وظيفة التعويض بوضع نظام عادل للأجور و المكافآت يتناسب مع الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين و المسؤوليات التي تقع على عاتقهم .(شاويش.م، 2005، صفحة 181)

• رعاية وصيانة الموارد البشرية :

تتمثل في توفير مختلف وسائل الرعاية على غرار الرعاية الصحية،الاجتماعية،الثقافية... الخ (القرى.ع.ر، 2016، صفحة 124)

**I-1-1- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات عديدة و تطورات متداخلة عبر الزمن منذ بداية الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر و ذلك استجابة لعوامل و تحديات واجهتها جعلتها تنتقل من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية لتصل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث تحولت من وظيفة تمارس

أعمال روتينية و مهام كلاسيكية ليس لها تأثير على فعالية المنظمة على غرار اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط و تسجيل حضور العمال ،صرف مستحقاتهم و حفظ بياناتهم تحولت إلى وظيفة مهمة تحدد مدى نجاح تحقيق الأهداف العامة و تمارس مهام إستراتيجية و تتفاعل مع الظروف البيئية(بالمهدي.ع.و، 2008، صفحة 163)، فبعد نظام الطوائف المختصة الذي سبق الثورة الصناعية و الذي تميز بممارسة الصناعات اليدوية في المنازل و تشكيل تجمعات عفوية بعيدة عن الإطار المنظم بالإضافة للتلمذ على يد كبار العاملين أصحاب الخبرة جاءت هذه الأخيرة لتوسع استخدام الآلات كحل لكثير من المشاكل و تساهم في ظهور المصانع الكبيرة و كوسيلة لتحقيق الزيادات في الإنتاج(عبد الباقي.ص؛ مسلم.ع؛ راوية.ح، 2007، الصفحات 14-15)و ظهرت الحاجة لوجود العاملين لتشغيل الآلات من جهة و توفير مختصين لتدريب هؤلاء العاملين و تنظيم العلاقات و جدولة العمل من جهة أخرى(الموسي.ج، 2006، صفحة 26)و هذا ما أطلق عليه إدارة المستخدمين التي أوكلت لها مهام رعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا عن المشرفين على العمال و لكن سوء ظروف العمل كساعات العمل الطويلة و النظر للعامل كسلعة تباع و تشتري أدى لظهور الاحتجاجات و الإضرابات و النقابات العمالية و إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية و برزت كتابات رائدة في الجانب الاقتصادي و البشري لعل أهمها كتابات روبرت أوين (R.Owen)، ادم سميث (A.Smith)، اندرو (Andrew) التي أكدت على تبادل المنفعة بين العاملين و أرباب العمل و أساليب الدافعية و أدت لتطور الفكر الإداري و الانتقال من إدارة المستخدمين لإدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة و ركزت على مراقبة المرؤوسين و الجوانب التقنية و اعتمدت على الجانب الإداري في تسيير الأفراد ليتم بعدها الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بفضل التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري و إدراك أهمية العنصر البشري وضرورة تسييره بشكل جيد لكونه مورد مهم و ليس تكلفة حيث شملت تنظيم وظيفة الموارد البشرية و التنسيق بين الموارد المتاحة بالإضافة للاهتمام بالجوانب الإدارية،الثقافية و الاجتماعية داخل المنظمة (مدوري.ن.د، 2011، الصفحات 2-4)ليتم بعدها الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تركز على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية من أجل خلق تجانس داخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية و خلق تجانس خارجي بينها و بين الإستراتيجية العامة(بالمهدي.ع.و، 2008، صفحة 166).

يقصد بالإدارة الإستراتيجية العملية التي تمكن المنظمة و تساعد على تحديد التحديات التنافسية التي تواجهها Noe et al (1996) عن طريق التكامل بين رسالتها و أهدافها و بين الممارسات التي تمكنها من تحقيق هذه الغايات ، و بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) العملية التي تهتم بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية و وظائفها المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحسين مستويات الأداء .(زايد.م.ع، 2003، صفحة 105)

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهم الممارسات المعاصرة و المنهجية الفكرية التي تضع سياسات تعامل المنظمة مع مواردها البشرية على المدى الطويل و كل ما يتعلق بالبيئة التي يمارسون فيها وظائفهم بما يتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و رسالتها حيث لا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها و استغلال الفرص المتاحة و تحديد المخاطر الموجودة في البيئة المحيطة بها إلا إذا تمكنت من وضع آليات واضحة لتحديد هذه الأهداف و متابعة تحقيقها بالإضافة إلى التكامل استراتيجيا مع الإستراتيجية العامة للمنظمة سواء تعلق الأمر بصياغة الإستراتيجية أو تنفيذها(بالمهدي.ع.و، 2008، صفحة 164).

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها ذلك النشاط المتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية حتى تتكيف مع الظروف البيئية و تدعم تحقيق أهداف إستراتيجيات المنظمة.(سمالي.ي، 2005، صفحة 83) يعرفها علي حسن على أنها : "الإطار الذي يتم من خلاله صنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية لجعلها ميزة تنافسية و بغرض تحقيق الأهداف طويلة الأجل و تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة فهي بذلك تعبر عن مسار تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة مواردها البشرية التي تساهم في عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية ."(مدوري.ن.د، 2011، صفحة 41)

و يعرفها سمير أحمد على أنها: " ربط إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة بغرض رفع مستويات الأداء و تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تدعم عمليات الإبداع و الابتكار بالمنظمة "(أحمد.س.م، 2009، صفحة 24) و يعرفها RandalSchuler بأنها: " مجموعة البرامج و الخطط الموجهة لحل القضايا الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتتكامل ممارسات و سياسات الموارد البشرية مع إستراتيجيات المنظمة ، فهي الأنشطة المؤثرة على سلوكيات الأفراد المسؤولين على تحديد الاحتياجات الإستراتيجية و تنفيذ الأعمال اللازمة لتلبيتها ."(راوية.م.ح، 2005، صفحة 167)

لا تعد الأفكار التي جاءت بها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أفكارا جديدة حيث نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أكدت على أهمية العلاقة الموجودة بين سلوك الفرد في العمل و مستوى أدائه و نجد أن

المدرسة الاجتماعية التقنية (Socio-Technique) أبرزت ضرورة دمج نظم الاجتماع مع النظام التقني بالمنظمة في حين أن المدرسة الموقفية (Contingence) ركزت على خلق تنظيم مرن بغرض التكيف مع المحيط و مواجهة التغيرات المستمرة فيه (بالمهدي.ع.و، 2008، صفحة 165)، و بذلك تبرز أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المساعدة على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة التناقض الموجود بين الحاجة إلى الرقابة على الموارد البشرية و الحاجة إلى تنمية و دمج الموارد البشرية و حتى تصبح مسؤولية الأفراد التوفيق بين مهاراتهم و بين مستوى الأداء الذي يحقق رضا الزبون و يلي حاجياته. (Petit et al, 1993, p. 8)

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أنها تعمل على ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية لرفع مستويات الأداء و تعزيز ثقافة تنظيمية قادرة على جعل الأفراد مبدعين في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة و مفاجئة (ديسلر.ج، 2003 ، صفحة 56)، و هذا ما تؤكده مجموعة من الدراسات التي توصلت نتائجها إلى أن السياسات و الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تكمن أهميتها في أنها تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة و تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية و ذلك لأن هذه السياسات تعتبر متميزة يصعب تقليدها (Lado, Wilson 1994, Wright, et.-al., 2001, Callins and Clark 2003) (حامد.س.ش، 2006، صفحة 12) ، و لأن الأفراد العاملين يمثلون الوسيلة الأساسية للتطوير و التنمية داخل المنظمة و على أساسهم تتحدد كفاءة الموارد الأخرى (السلمي.ع، 2001، صفحة 41) و بالتالي تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي :

- تحقق الاستخدام الأمثل لقدرات و مهارات الموارد البشرية عن طريق الاعتماد على استراتيجيات و سياسات من شأنها وضع نظام فعال يهدف إلى الاستثمار في الإمكانيات الموجودة لديهم .
- تخلق قوى عاملة مؤهلة لها القدرة على تنفيذ و تطبيق السياسات الإستراتيجية داخل المنظمة على المدى الطويل و لها إمكانيات لإدارة التغيير و مواجهة التقلبات البيئية.
- تسمح لمدراء الموارد البشرية بالمشاركة في صياغة إستراتيجية المنظمة و إعطائهم فرص أكثر للفهم الجيد للأهداف الإستراتيجية و بالتالي يستطيعون دعم نجاح الخطط الإستراتيجية عن طريق تحديدهم لنوعية المهارات الواجب توفيرها لتحقيق هذه الأهداف. (رزق الله.س؛ مساك.أ، 2017، صفحة 307).
- خلق منظمة قادرة على التعلم و تضع البرامج اللازمة لتعزيز نقاط القوة و استغلال الفرص و تقوية نقاط الضعف و مواجهة التهديدات.

- تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعا، و التنسيق بين خطط الموارد البشرية و العمليات التنفيذية. (سملاي.ي، 2005، صفحة 88)

بالإضافة إلى ما سبق فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها و تضمن التكامل بينها و بين الإدارة العليا و توجيه موارد المنظمة و أنشطتها نحو التحقيق الفعال للأهداف الإستراتيجية مع مراعاة نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية عند صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة . (خطاب.س.ع، 2003، صفحة 8)

### I-1-3- نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من مجموعة من العمليات المتتابعة التي يكون الغرض منها خلق التكامل بين ممارسات الموارد البشرية و بين أنشطة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ما يلي مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:(النجار.ف، 2006، الصفحات 92-93)

1- الهياكل التنظيمية التي يتم تصميمها بالاعتماد على تخطيط الموارد البشرية، تحليل و توصيف الوظائف ، طريقة اتخاذ القرارات .

2- الاختيار و التوظيف على أساس المعايير المعتمدة و الموضحة في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بالمدرء أو بالقيادات .

3- التنمية و التدريب بكل أنواعه سواء كان داخلي أو خارجي بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية و توفير التغذية العكسية للوقوف على مكامن الخلل و تفعيل عملية القياس .

4- إدارة الأداء عن طريق التحديد الدقيق لمقاييس القياس لمعرفة فرص التحسين

5- نظام التعويضات بكل أنواعها فقد تكون عبارة عن حوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بالإضافة إلى الأجور.

6- برامج تحسين الإنتاجية على غرار ممارسات إدارة الجودة الشاملة، المتطلبات البيئية، التحسين المستمر، المقارنة مع المنافسين.

7- العلاقات في العمل مثل احترام القوانين و اللوائح التنظيمية، التأمينات الاجتماعية.

8-فعالية تطبيقات الصحة و السلامة المهنية و التخفيف من ضغوطات العمل .

يوجد مجموعة من النماذج للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي من شأنها تحسين مستويات الأداء و توضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة نذكر منها ما يلي :

• نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : (بالمهدي.ع.و، 2008، الصفحات 169-172)

هو من النماذج الكلاسيكية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي ظهر بظهور الفكر الاستراتيجي لمدرسة HARVARD في الخمسينات و الذي تطور عبر مرحلتين حيث تعرف المرحلة الأولى بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية (1960-1970) أما المرحلة الثانية فتعرف بنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (بداية 1980).

يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها عن طريق مقارنة هذه الاحتياجات كما و نوعا في المستقبل مع ما هو متاح في الوقت الحالي (المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية وبين المتوفر حاليا ) و ذلك من خلال الاعتماد على اختبارات إحصائية وقاعدة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الموجودة في المنظمة مثل معدلات دوران العمل ، الترقية ، المسار المهني و غيرها ، و ينتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية و بين المتوفر حاليا الحالات التالية :

### 1- الاحتياجات المستقبلية تساوي المتوفر حاليا :

تعتمد المنظمة مجموعة من العمليات و تتخذ القرارات التي تدعم استقرار الموارد البشرية مثل الترقية ، التدريب (لا ضرورة لعمليات خاصة).

### 2- الاحتياجات المستقبلية أكبر من المتوفر حاليا :

تعتمد المنظمة مجموعة من العمليات و تتخذ القرارات التي تدعم توفير اليد العاملة اللازمة إما بالاستقطاب الداخلي أو بالاستقطاب الخارجي (إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية).

### 3- الاحتياجات المستقبلية أقل من المتوفر حاليا :

تعتمد المنظمة مجموعة من العمليات و تتخذ القرارات التي تدعم تقليص عدد الموارد البشرية مثل التقاعد المبكر أو الطرد ( إستراتيجية تقليص الموارد البشرية ).

### • نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يتمثل نموذج محاسبة الموارد البشرية في تلك العملية التي تهدف إلى تقييم وضع الموارد البشرية في المنظمة خلال فترة زمنية معينة بغرض تقديم تقرير يحتوى على كل المعلومات و البيانات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة للإدارة العليا حتى تستخدمه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي يوضح لنا حجم و نوع العمالة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها فان نموذج محاسبة الموارد البشرية يبين لنا

مدى قدرة هذه العمالة على أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال توفير كل المعلومات اللازمة حول العنصر البشري .(على.أ، 2003، صفحة 280)

• نموذج تسيير الكفاءات:

تمثل كفاءات الموارد البشرية المصدر الأساسي و الاستراتيجي للميزة التنافسية لذلك فان قوة المنظمة تتوقف على مدى قدرتها على إدارة كفاءات و خبرات مواردها البشرية في إطار التنظيم القائم بالمنظمة بالإضافة إلى استقطاب و إدماج الأفراد الأكفاء حتى تتمكن من إيجاد معارف جديدة و في نفس الوقت تتمين الكفاءات السابقة ، و بالتالي فان هذا النموذج يهتم بإدارة أهم أصول المنظمة التي تكون رأس المال الفكري الذي يساهم بشكل جماعي و فردي في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك عن طريق دمج القدرات البشرية الموجودة في المنظمة لخلق معارف جديدة .(أحمد.س.م، 2002، صفحة 256)

• نموذج التطابق الأفضل:

يعد كل من Porter، Miles & Snow و Boxall من رواد هذا النموذج الذي يركز علأن فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتحقق عندما تتكامل و تتوافق مع المحتوى التنظيمي و البيئي بمعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون أكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عندما تتطابق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و بمراعاة طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة(القرى.ع.ر، 2016، صفحة 159)، و لتحقيق هذا التطابق لا بد على إدارة الموارد البشرية من أن تملك نوعين من التطابق يسمى الأول بالتطابق الخارجي و الثاني بالتطابق الداخلي : ( Baird.L; Meshoulam, 1988, p. 116 )

التطابق الخارجي أو العمودي هو الذي يجب أن يكون بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة و بين مكونات البيئة الخارجية و ذلك من خلال جعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مرنة و قادرة على التكيف في جميع المراحل التي تمر بها المنظمة. التطابق الداخلي أو الأفقي هو الذي يجب أن يكون بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نفسها بمعنى أن يكون هناك تناسق داخل إدارة الموارد البشرية حتى تستطيع تنفيذ أنشطتها بشكل متجمع و ليس بشكل متجزئ .

• نموذج الممارسات الأفضل:

يركز هذا النموذج على ضرورة تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية بالمنظمة في أي بيئة كانت بمعنى أنه يتعين على المنظمة إتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية دون مراعاة الموقف البيئي الذي توجد فيه

لأن هذه الممارسات سوف تؤدي إلى تحسين الأداء و بالتالي سوف تتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية في أي زمان و مكان .(السالم.م.س، 2009، صفحة 94)

يحدد Pfeffer أفضل سبعة ممارسات أساسية لأنشطة الموارد البشرية من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة و هي كالتالي : (Pfeffe.J, 1998, p. 64)

ضمان الأمن الوظيفي للعاملين حتى يستطيعون الإبداع و يتحسن مستوى أدائهم في العمل و ذلك عن طريق إلغاء أسلوب التهديد بفقد عملهم و إتباع أسلوب خلق روح المبادرة .

1- اختيار أفضل المرشحين للعمل بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة و ذلك عن طريق تحري الشفافية في عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

2- الاعتماد على فرق العمل المستقلة التي تتحمل مسؤوليتها الكاملة عن تحقيق أهدافها والأعمال الموكلة إليها بأفضل طريقة ممكنة و التي تصب في سبيل تحقيق المصلحة المشتركة والحرص على مكافئتها على أساس الأداء الجماعي .

3- ربط الرواتب و المكافآت بالنتائج المحققة و الأداء الكلي المستهدف و بالمستويات المعمول بها و السائدة في المنظمات المنافسة.

4- توفير التدريب اللازم للعاملين كل حسب حاجاته و دعمه بعمليات تحسيسية بأهميته و المزايا المحققة من ورائه .

5- تقليل التفاوت و التباين في المناصب الوظيفية لجعل الموظفين يشعرون بأنهم متساوون أمام الإدارة و مطالبون جميعا بتحسين أدائهم و المساهمة في حل المشاكل.

6- الشفافية في الحصول على المعلومات و مشاركتها للجميع كل حسب حاجته إليها و ما تتطلبه وظيفته.

#### • نموذج قاعدة الموارد :

يبحث هذا النموذج في قدرة موارد المنظمة خاصة البشرية منها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال إجمالي الكفاءات و المهارات الموجودة بالمنظمة و تركيز إستراتيجية الموارد البشرية على تمكين العاملين و تحفيزهم على الإبداع و الاستغلال الأمثل لباقي موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تعليم الموظفين طريقة التنسيق بين معارفهم المتنوعة و متطلبات الوظيفة و التأكيد على تنمية مهارتهم و تدريبهم لأن هذا النموذج يعتبر الإنفاق على الموارد البشرية هو استثمار ذو عائد كبير .

يؤكد كل من Barney & Wright أن الموارد البشرية سوف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا كانت لديها مجموعة من الصفات منها: (Barney.J.B; Wright P.M, 1997, p. 164)

1-موارد ذات قيمة على اعتبار أن الموارد البشرية تخلق القيمة المضافة في المنظمة من خلال تبنيها طرق عمل جديدة من شأنها تخفيض التكاليف و زيادة الإيرادات.

2-موارد نادرة على اعتبار أن الموارد البشرية تمتلك قدرات خاصة و فريدة لا بد أن تعمل إدارة الموارد البشرية على اكتشافها و توظيفها في تحقيق الميزة التنافسية.

3-موارد يصعب تقليدها من طرف المنظمات المنافسة.

4-موارد منظمة بمعنى أن يكون هناك تنظيم جيد للخصائص السابقة حتى تضمن المنظمة التأثير الدائم لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## I-2- الإطار المعرفي لحوكمة الشركات

### I-2-1- التطور التاريخي لحوكمة الشركات و مفهوما

#### ✚ التطور التاريخي لحوكمة الشركات و أسباب ظهورها

إن ظهور مفهوم الحوكمة راجع إلى عدة أسباب فهي من المواضيع التي أثارت جدل كبير لدى المفكرين و الباحثين و ذلك كانعكاس للتطورات و التغيرات الحديثة إذ طرح المفهوم في سياقات اقتصادية ،سياسية، وثقافية و تأثر بمعطيات أخرى داخلية و دولية ، و هو مصطلح جديد نسبيا في المناقشات العامة والأكاديمية رغم أنه يعالج قضايا كانت موجودة على الأقل منذ Berle and Means (1932) وحتى قبل ذلك (Smith (1776). (Farinha.J, 2003, p. 3)

بحث Means & Berls سنة 1932 في علاقات الوكالة و مشاكلها التي ظهرت كنتيجة لفصل الملكية عن الإدارة و هذا ما أكدوه في كتاب The Modern Corporation and Property Private و تطرقا إلى ضرورة وجود آليات للرقابة و حل مشكلة تعارض المصالح التي تضر بالمنظمة ككل ، و في سنة 1976 واصل كلمن Jensen و Meckling البحث في مشكلة الوكالة و قدما تعريفهما الشهير لنظرية الوكالة ، مع العلم أنه كتب في هذا السياق كل من Mitchell سنة 1996 مقاله Corporate Finance and Governance وكتب Minow and Monke سنة 2001 مقالهما "Corporate Governance الذي توصلا فيه إلى إمكانية حل مشكلة نظرية الوكالة و تعارض في المصالح

بين الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمنظمة عن طريق التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات (سعيدى.س؛أوصيف.ل، 2012، صفحة 183).

و بعد حدوث العديد من الازهيارات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية تم إنشاء اللجنة الوطنية للتقارير المالية الاحتيالية The National Commission on Fraudulent Financial Reporting في جوان 1985، وتمت رعاية "لجنة Treadway" وتمويلها من قبل خمس منظمات محاسبة منها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) و كانت المهمة التي حددتها لنفسها هي "تحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية و إجراءات الحد منها و أصدرت اللجنة تقريرها النهائي الذي يعرض نتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها في أكتوبر 1987 و الخاص بتطبيق حوكمة الشركات خاصة في جانب إعداد التقارير و القوائم المالية و تقليل حالات الغش و التلاعب فيها، وذلك من خلال الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية و التأكيد على الدور المهم الذي تلعبه المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات و الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية (Joseph.A; Berueffy.M, 1989).

تم تشكيل لجنة Cadbury في المملكة المتحدة في ماى 1991 لمعالجة الجوانب المالية لحوكمة الشركات و في ديسمبر 1992 أصدرت اللجنة تقريرها الذي كان حجر الزاوية فيه هو مدونة أفضل الممارسات The Code of Best Practice الذي يعرض توصيات اللجنة بشأن هيكل ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات. (Dahya. J ; John. J ; Mcconnel .L ; Travlos. G, 2002, p. 461).

ومع ذلك فإن قضايا الفساد و إفلاس العديد من الشركات الكبرى مثل شركة الطاقة Enron في الولايات المتحدة، France Télécom و Vivendi Universal في فرنسا ، و Parmalat في إيطاليا ، فضلا عن الفضائح المالية للخطوط الجوية الفرنسية Air France أو Crédit Lyonnais بسبب أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها و ذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة الأمر الذي ساهم بشكل كبير في التشكيك في فعالية إجراءات الرقابة وأنظمة إدارة المخاطر على المستوى الوطني والدولي و إعادة التأكيد على ضرورة الاهتمام بمناقشات الحوكمة لضمان الحماية الفعالة للمساهمين وللمستثمرين الماليين ولمختلف أصحاب المصلحة (الموظفون ، الزبائن والموردين و غيرهم). (Chateli. N ; Trébucq. S, 2003, p. 2).

و قد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد انهيار أسواق جنوب شرق آسيا سنة 1997 التي وصفت بأنها نتاج لأزمة ثقة في مكونات الإدارة و التحايل على القواعد و النظم المالية للمنظمات والتشريعات التي تنظم

نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة (يوسف.م.ط، 2009، صفحة 244)

سنة 1999 تم المصادقة على مبادئ منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OCDE الخاصة بحكومة الشركات من قبل وزراء الدول الأعضاء في تقرير باسم Principles of Corporate Governance لتصبح بمثابة النقاط المرجعية لصانعي السياسات و الشركات و مختلف أصحاب المصلحة وأضافت المنظمة سنة 2004 مبدأ آخر و هو وجود إطار فعال لحكومة الشركات ليكون أول مبادئ الحوكمة. (OCDE, 2004)

أما بالنسبة لسنة 2002 تم إصدار قانون Sarbanes Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات، و ذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات ويصاحب إصدار هذا القانون إنشاء هيئة تنظيمية مستقلة ، أو مجلس الرقابة على المحاسبة العامة Public Company Accounting Oversight Board، أو PCAOB المسئول عن مراقبة عمليات التدقيق المحاسبية. (Robert.A ; David.B, 2007, p. 1899)

أما في الجزائر وفي سنة 2008 ، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي تبلورت فكرة إعدادة في شهر جويلية من سنة 2007 عند انعقاد أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لجميع الأطراف الفاعلة عن طريق تحسيس المشاركين و توعيتهم بإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة من زاوية و الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء لتعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية من زاوية أخرى و هذا من خلال الاستفادة من التجارب الدولية ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008. (ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية، 2009، صفحة 13)

كل هذه الأحداث و التواريخ السابقة على غرار الأزمات الاقتصادية ، الفضائح المالية و إفلاس كبريات الشركات العالمية شكلت عوامل و أسباب قوية و ضرورة حتمية من أجل تبني مفهوم الحوكمة و اعتماد تطبيق آلياتها من قبل مختلف الفاعلين في جميع الحقول المعرفية و خاصة المؤسسات الاقتصادية لحل مشكلة تعارض المصالح و تبعات انفصال الملكية عن الإدارة و مظاهر سوء التسيير بالإضافة إلى عدم جودة التقارير المالية و المحاسبية و الشفافية في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بعمل المؤسسة (عدم تماثل المعلومات ) و أيضا من أجل المحافظة على مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة دون أن يتعارض ذلك مع أهداف

المؤسسة و تحسين أداء المؤسسات و تطويرها و جعلها قادرة على المساهمة بفعالية في التنمية الاقتصادية مع التأكيد على ترسيخ السلوك الأخلاقي في جميع التعاملات التي تقوم بها الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة .

## 2/ مفهوم حوكمة الشركات.

يعود أصل كلمة الحوكمة إلى اللغة اليونانية المرادفة لكلمة (kubernân) (التي تعبر عن قيادة السفينة أو الدبابة) تم استعملت في اللغة اللاتينية مرادفا لكلمة (gubernare) التي كان يقصد بها نفس المعنى (قصاص.ف، 2012، صفحة 28)، و لا يوجد تعريف موحد لها لذلك سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف المختلفة منها :

### - فمن الناحية الاقتصادية :

" تعبر حوكمة الشركات عن مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة في الحصول على التمويل مع ضمان تعظيم قيمة أسهمها في الأجل الطويل " (سعيد.س؛ أو صيف.ل، 2012، صفحة 184)

### - أما من الناحية القانونية :

"يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة القوانين، والتشريعات التي تحدد العلاقة التعاقدية بين إدارة المنظمة من ناحية، حملة الأسهم، والأطراف الأخرى ذات المصلحة (الدائنين، العاملين، الموردن) من ناحية أخرى، باعتبار أن هذه القوانين تحدد حقوق وواجبات جميع الأطراف. (ازنان.ح، 2015، صفحة 6)"

- عرفت لجنة Cadbury سنة 1992 الحوكمة بأنها : "هي النظام السليم للرقابة المالية الذي بواسطته

يتم توجيه المنظمة و مراقبتها" . (Dahya. J ; John. J ; Mcconnel .L ; Travlos. G, 2002, p. 462).

- مؤسسة التمويل الدولية IFC تعرف الحوكمة بأنها : " النظام الذي تدار و تراقب بواسطته المنظمة ". (حبار.ع.ر، 2009، الصفحات 6-7)

- البنك العالمي BM : " الحوكمة هي التي تسمح بممارسة السلطة في إدارة و تسيير موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية من اجل التنمية دون مخاطر من خلال توفيرها لبيئة تمكينية و ملائمة للاستثمار عن طريق خفض تكاليف المعاملات ، و تأمين حقوق الملكية ، و ضمان الاستقرار السياسي و تسهيل الترتيبات المؤسسية ". (Cartier.J, 2000, p. 188)

- صندوق النقد الدولي FMI : " الحوكمة هي مفهوم واسع يشمل جميع جوانب إدارة شؤون الدولة ، بما في ذلك السياسة الاقتصادية و الإطار التنظيمي و سيادة القانون، وهي أيضا الطريقة التي بواسطتها تسيير سلطة

الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف و تحقيق أكبر المنافع " (International Monetary Fund, 2016, p. 1).

- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) تعرف الحوكمة بأنها : " أحد العناصر الرئيسية في تحسين الكفاءة والنمو الاقتصاديين بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين بحيث تشمل حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وأصحاب المصلحة الآخرين ، فهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه و إدارة منظمات الأعمال ، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة و وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء و إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة" (OCDE, 2004, p. 11)، وكذلك عرفت الحوكمة بأنها :«مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات متبادلة بين المنظمة و الأطراف أصحاب المصالح المختلفة في إطار من الشفافية و المساءلة التي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال و رفع الكفاءة و تحسن القدرة التنافسية.(خضر.أ.ع، 2012، صفحة 86)

- عرف كل من **Vishny & Shleifer (1997)** حوكمة الشركات بالقول أنه "تتعامل مع الطرق التي يضمن بها العملاء الذين يمولون الشركات الحصول على عائد على استثماراتهم"، و قدم **Caramanolis (1995)** مفهوم مماثل و الذي اعتبر حوكمة الشركات على أنها: " تحدد من خلال توزيع الأسهم بين المطلعين (المدراء التنفيذيين ، المدراء العاميين و غيرهم من الأفراد الشركات أو المستثمرين الذين ينتمون إلى الإدارة) وبين المستثمرين الخارجيين المستثمرين". (Farinha.J, 2003, p. 4).

- يقترح **Senbe & John (1998)** تعريفاً أكثر شمولاً و يعتبران حوكمة الشركات مجموعة من الآليات التي يمارس بها أصحاب المصلحة في المنظمة المراقبة على الأعضاء الداخليين والإدارة بما يحمي مصالحهم " و يشمل أصحاب المصلحة ليس فقط حملة الأسهم ولكن أيضاً أصحاب الديون وحتى أصحاب المصلحة غير الماليين مثل الموظفين والموردين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى. (Farinha.J, 2003, p. 4)

## I-2-2-مبادئ حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها .

### مبادئ حوكمة الشركات

يوجد العديد من المؤسسات التي قامت بوضع و تحديد مبادئ توضح كيفية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات ومن بينها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ، وبنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي و فيما يلي شرح لهذه المبادئ :

#### 1- مبادئ منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OCDE :

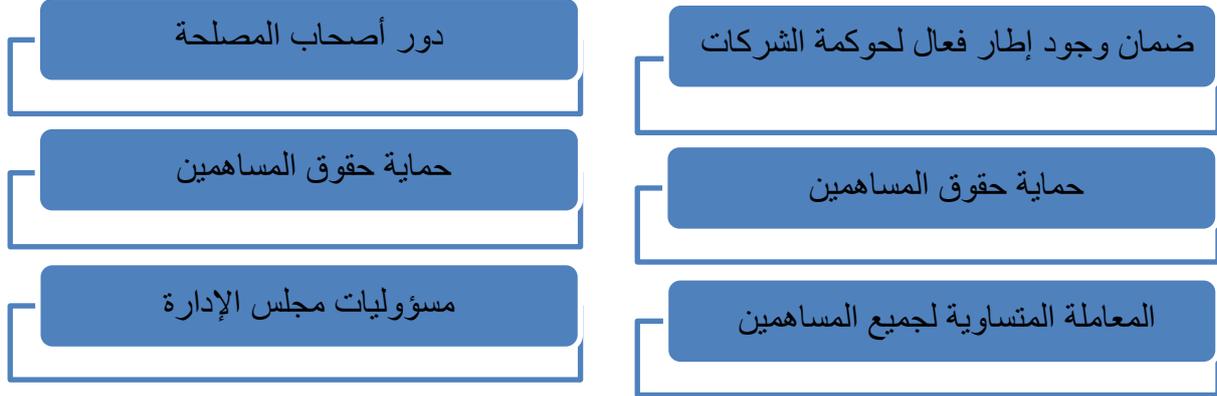
تمت المصادقة على المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE سنة 1999 من قبل وزراء الدول الأعضاء لتصبح منذ ذلك الحين راسخة كمعيار دولي لصانعي السياسات والمستثمرين والمنظمات وأصحاب المصلحة الآخرين في جميع أنحاء العالم ، و في سنة 2004 أضافت المنظمة مبدأ آخر بعد أن قامت بمراجعة المبادئ بشكل واسع لتعكس و تراعي التطورات والخبرات و التجارب الحديثة في الدول الأعضاء و غير الأعضاء حيث أصبح واضعوا السياسات أكثر وعيا بالمساهمة التي يمكن أن يقدمها نظام حوكمة الشركات الجيد في استقرار الأسواق المالية والاستثمار والنمو الاقتصادي مع العلم أنه ساهم في هذه المراجعة عدد كبير من أصحاب المصلحة وعقدت مشاورات واسعة النطاق مع ممثلي القطاع الخاص والنقابات العمالية والمجتمع المدني والبلدان غير الأعضاء .

تعتبر هذه المبادئ أداة تحدد و توفر معايير غير ملزمة وممارسات جيدة بالإضافة إلى إرشادات و توجيهات التنفيذ والتي يمكن تكييفها مع الظروف الخاصة بكل دولة و الأهم أنها تساعد على تطوير ثقافة القيم المهنية و السلوك الأخلاقي التي تلعب دور حيوي في الحياة الاقتصادية.

تهدف هذه المبادئ إلى تقديم التوجيهات والاقتراحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى فهي بمثابة نقطة مرجعية و ليست ملزمة حيث يمكن استخدامها من قبل السلطات و واضعي السياسات لوضع إطار قانوني وتنظيمي لحوكمة الشركات يأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية المحددة لكل بلد ، ومع ذلك بقدر ما تعتبر قابلة للتطبيق فإنها قد تكون أيضا أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات و أساسا مشتركا تعتبره الدول الأعضاء في OCDE ضروري لتطوير ممارسات الحكم الرشيد، وهي تهدف إلى أن تكون موجزة ومفهومة ومتاحة للمجتمع الدولي و باختصار تمثل "أفضل الممارسات" في إدارة الشركات (OCDE, 2004, pp. 9-14) ، و هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 03 ) : مبادئ حوكمة الشركات

## مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1-1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات :

يجب أن يكون إطار حوكمة الشركات متسقا و يتوافق مع سيادة القانون و يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين مختلف الهيئات الرقابية و التنظيمية و التنفيذية لذلك يجب :

أ- تطوير إطار حوكمة الشركات بهدف تأثيره على الأداء الاقتصادي العام وتعزيز الأسواق الشفافة والفعالة.

ب- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة متوافقة مع سيادة القانون ، شفافة وقابلة للتنفيذ.

ج- تحديد تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات بشكل واضح وضمان خدمة المصلحة العامة و أن تكون قراراتهم في الوقت المناسب وتتسم بالشفافية ، و أن تكون لديها الموارد اللازمة لأداء واجباتها بطريقة مهنية وموضوعية. (OCDE, 2004, p. 17)

### 1-2- حماية حقوق المساهمين :

يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة حقوق المساهمين بحيث تشمل الحق في:

أ- تأمين طرق تسجيل الملكية.

ب- تحويل أو نقل الأسهم.

ج- الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمنظمة في الوقت المناسب وبشكل منتظم .

د- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة ( التصويت شخصيا أو غيبا ).

هـ- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

و- المشاركة في أرباح المنظمة.

يجب أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات الأساسية في المنظمة مثل التعديلات على النظام الأساسي، ترخيص أسهم إضافية و كل المعاملات غير العادية ، و يجب أن تتاح لهم فرصة المشاركة بفعالية والتصويت في الاجتماعات العامة من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب ( مثل المعلومات التي تخص تاريخ و مكان وجدول أعمال الاجتماعات العامة و القضايا التي سيتم تناولها) و إعطاءهم الفرصة لطرح الأسئلة على مجلس الإدارة بالإضافة إلى تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية لحكومة الشركات مثل تعيين و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و تقديم وجهات نظرهم بشأن سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين. (OCDE, 2004, pp. 18-19)

### 1-3- المعاملة المتساوية لجميع المساهمين :

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين داخل كل فئة و أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم لذلك يجب :

أ- أن يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على معلومات حول الحقوق المرتبطة بجميع فئات الأسهم قبل الشراء و يجب أن تخضع أي تغييرات في حقوق التصويت لموافقة أصحاب الأسهم التي تتأثر سلبا.

ب- حماية الأقلية من المساهمون الأغلبية الذين يعملون بشكل مباشر أو غير مباشر لفرض سيطرتهم.

د- أن تسمح عمليات وإجراءات الاجتماعات العامة للمساهمين بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين و لا ينبغي أن تكون إجراءات التصويت بالغة الصعوبة. (OCDE, 2004, p. 20)

### 1-4- دور أصحاب المصلحة:

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة بموجب القانون أو بموجب اتفاقيات متبادلة وأن يشجع التعاون النشط بين المنظمات و أصحاب المصلحة لخلق الثروة و خلق الوظائف وضمان استدامة المنظمات السليمة ماليا لذلك يجب :

أ - احترام حقوق أصحاب المصلحة المحددة بموجب القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة و أن تتوفر لديهم إمكانية الحصول على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم ، و أن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة والكافية و الموثوقة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.

ب- تطوير آليات تحسين أداء الموظفين من خلال المشاركة و أن يكون الموظفون والهيئات التمثيلية الخاصة بهم قادرين على توصيل انشغالهم بحرية بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة دون المساس بحقوقهم.

د - ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بإطار لحماية حقوق الدائنين بفعالية. (OCDE, 2004, p. 21)

### 1-5- الإفصاح و الشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق والشفاف لجميع الأمور المهمة المتعلقة بالمنظمة ، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية و الحوكمة في الوقت المناسب و يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير الجودة العالية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

يجب أن يتضمن الإفصاح على سبيل المثال لا الحصر معلومات مهمة حول:

أ - النتائج المالية والتشغيلية ، أهداف المنظمة و ملكية الأسهم الرئيسية وحقوق التصويت.

ب - سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين ومعلومات حول أعضاء مجلس الإدارة مثل مؤهلاتهم ، عملية الاختيار و غيرها .

د - معاملات مع الأطراف ذات العلاقة و عوامل الخطر المتوقعة.

هـ - القضايا المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين و هياكل وسياسات الحوكمة.

يجب إجراء تدقيق سنوي من قبل مدققين خارجيين مختصين ومؤهلين من أجل توفير ضمان خارجي وموضوعي لمجلس الإدارة والمساهمين بأن البيانات المالية تعكس الوضع الحقيقي للمنظمة بحيث يكون هؤلاء المراجعون مسئولين أمام المساهمين ، و يجب أن تكون المعلومات متاحة لجميع أصحاب المصلحة كل حسب احتياجه وفي الوقت المناسب وبتكلفة منخفضة. (OCDE, 2004, pp. 22-23)

### 1-6- مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة والمساهمين ، و يجب على مجلس الإدارة التعامل مع جميع المساهمين بإنصاف و تطبيق المعايير الأخلاقية و الأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة.

يجب أن يؤدي المجلس بعض الوظائف الرئيسية مثل :

أ- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المنظمة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والميزانيات السنوية و تحديد أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ.

ب- مراقبة فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات حسب الحاجة.

ج- تحديد التعويضات و المكافآت الإدارية ومراقبتها و ضمان مواءمة المكافآت مع المصالح طويلة الأجل.

د- ضمان شفافية عملية الانتخابات الرسمية وإدارة تضارب المصالح المحتمل بين الأطراف ذات الصلة.

هـ- ضمان سلامة أنظمة المحاسبة والتقارير المالية بما في ذلك المراجعة الخارجية و أنظمة إدارة المخاطر.

و- يجب على مجلس الإدارة أن يضم عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على الحكم بشكل مستقل عند وجود تضارب المصالح و لضمان سلامة التقارير المالية وغير المالية وتعيين أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين ومكافآت مجلس الإدارة.

ز- يجب إنشاء لجان مجلس الإدارة و تحديد اختصاصاتها وإجراءات عملها بشكل جيد والإفصاح عنها من قبل مجلس الإدارة .

ط - يجب أن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمسؤولياتهم و تكون لديهم القدرة على الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب (OCDE, 2004, pp. 24-25)

## 2- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committe):

إن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة لكل من المؤسسات المصرفية والنظام المالي الدولي ككل ، و لقد أصدرت لجنة بازل المبادئ التوجيهية الأولية في عام 1999 و تم مراجعتها سنة 2006 حيث تساعد هذه المبادئ هيئات الرقابة المصرفية على تبني الممارسات السليمة لحوكمة الشركات وهي بمثابة نقاط مرجعية للحوكمة بالبنوك ، و قد اعتمدت اللجنة على مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCDE) لمساعدة الحكومات على تحسين أطر عمل حوكمة الشركات و تقديم التوجيه للمشاركين و منظمين السوق المالية .

تناولت مبادئ اللجنة لعام 2006 القضايا الرئيسية لحوكمة الشركات و من بين النقاط الأساسية في هذه المبادئ ما يلي :

أ- يجب أن يشارك مجلس الإدارة بشكل مناسب في الموافقة على إستراتيجية البنك.

ب- يجب تحديد خطوط واضحة للمسؤولية و تطبيقها في كل قسم من أقسام المؤسسة .

ج- يجب أن تكون سياسات التعويض متوافقة مع أهداف البنك على المدى الطويل.

د- يجب إدارة المخاطر الناتجة عن المعاملات الغير شفافه . (Bank for International Settlements, 2010, pp. 1-2)

توضح اللجنة أنه يتعين على مجلس الإدارة في كل منظمة إدارة المخاطر وضمان أن مستويات رأس المال تعكس مثل هذه المخاطر بشكل مناسب و يجب على مجلس الإدارة أيضا ضمان الإفصاح الصحيح عن المعلومات الأساسية وتؤكد على ضرورة قيام البنوك بوضع استراتيجيات لعملياتها وإثبات المساءلة عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات و يجب أن تكون معايير حوكمة الشركات للبنوك مناسبة لحجم البنك وتعقيده ويجب تحديدها وتطبيقها بكفاءة ، و تشمل استراتيجيات وتقنيات إدارة المخاطر عددا من العناصر المشتركة التي تم التأكيد عليها و التي تعتبر أساسية و تساهم في الحوكمة الفعالة و السليمة للشركات من بينها :

1. تطوير قيم المنظمات ومدونات قواعد السلوك الأخلاقي وغيرها من المعايير المناسبة و توضيح النظام الذي يقيس مدى الالتزام بهذه المعايير و الامتثال لها و احترامها.
2. توفير إستراتيجية أعمال واضحة و محددة جيدا لقياس نجاح المنظمة ككل ومساهمة الأفراد فيه .
3. إنشاء آلية للتفاعل والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومدققين الحسابات .
4. توفير أنظمة رقابة قوية تتضمن وظائف المراجعة (التدقيق) الداخلية والخارجية وسياسات إدارة المخاطر ووظائفها المستقلة وغيرها من آليات المراقبة الأخرى .
5. رقابة خاصة لاحتمال تضارب المصالح بما في ذلك العلاقات التجارية مع المقترضين المرتبطين بالبنك ، كبار المساهمين ، الإدارة العليا و صانعي القرار داخل المنظمة .
6. حوافز مالية وإدارية لضمان تحقيق العمل بالطريقة الصحيحة و المناسبة سواء في شكل مكافأة، ترقية أو أشكال أخرى من الاعتراف.

7. توفير المعلومات المناسبة داخليا وإلى الجمهور. (Bank for International Settlements, 2010, p. 2)

مبادئ الحوكمة السليمة للشركات حسب لجنة بازل :

- تقترح اللجنة مبادئ يمكن اعتبارها عناصر أساسية في أي عملية حوكمة للشركات و هي :
- أ - وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم المشتركة بين جميع الأقسام الموجودة في البنك.
  - ب - تحديد خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة لجميع المستويات بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
  - ج - التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون لشغل مناصبهم و فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات وأهم قادرين على اتخاذ قرارات مستقلة بشأن شؤون البنك.

- د- التأكد من وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا.
- هـ- الاستفادة الفعالة من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين و مساهمتهم الأساسية في الحوكمة السليمة.
- و- التأكد من أن سياسات التعويض تتوافق مع القيم الأخلاقية للبنك، أهدافه، إستراتيجيته و إطاره الرقابي.
- ز- إدارة حوكمة الشركات بطريقة شفافة.
- ط- الحفاظ على فهم للهيكل التشغيلي للبنك بما في ذلك صلاحيات و الاختصاصات التشغيلية أو من خلال الهياكل التي تعيق الشفافية. توفير المعلومات المناسبة داخليا و إلى الجمهور. (Bank for International Settlements, 2010, pp. 7-8)

### ✚ الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات و التي بدورها تحدد درجة النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و هي كالتالي : (شاهين.ع.ع؛ أبو حماد.م.إ، 2009، الصفحات 25-28)

#### 1-المساهمون: Shareholders:

يمثلون الأفراد و المؤسسات التي تساهم في المنظمة بتقديم رأس المال و تمويلها بمختلف الصيغ ( أسهم، سندات.. الخ ) مقابل حصولهم على أرباح و عوائد و لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لضمان حقوقهم.

#### 2-مجلس الإدارة Board of Directors:

يمثل الحلقة الرئيسية في نجاح أو فشل تطبيق الحوكمة في المنظمة باعتباره المسئول الأول عن رسم الاستراتيجيات و السياسات العامة و اختيار المدراء التنفيذيين المناسبين لتطبيق هذه السياسات والحفاظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم لضمان التزام المنظمة بالقوانين و الأنظمة المعمول بها

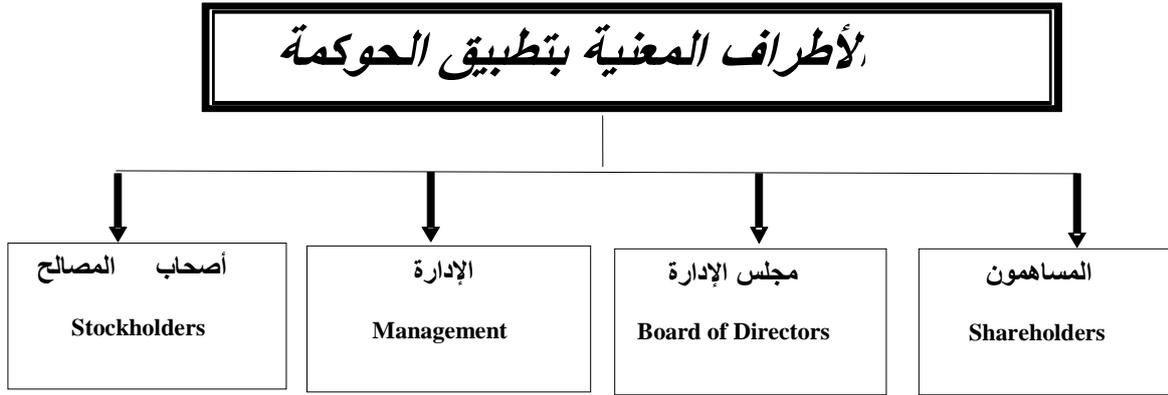
#### 3-الإدارة Management:

تمثل الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف ذات المصلحة عن طريق تقديمها لتقارير تحوى جميع المعلومات المتعلقة بمختلف الأنشطة المطبقة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### 4- أصحاب المصالح Stockholders :

يمثلون جميع الأطراف التي تؤثر و تتأثر بنشاط المنظمة و ممارساتها (الدائنين، الموردين، العملاء ، الموظفين، الهيئات الحكومية أو العمومية ، ممثلون المجتمع المدني... الخ ) والتي لديها مصالح قد تكون متعارضة أحيانا لذلك ينبغي على المنظمة الاعتراف بحقوقهم و تلبية رغباتهم بما يخدم أهدافها.

الشكل رقم (04): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة

### I-2-3- آليات ، محددات حوكمة الشركات و أهمية تطبيقها

#### آليات الحوكمة

يقصد بآليات الحوكمة الطرق و الأساليب التي تساعد على تطبيق الحوكمة في المنظمات و من بين الدراسات الأولى التي اهتمت بهذا الموضوع نجد دراسة fama (1980) التي بينت أن هذه الآليات تنقسم إلي قسمين هما الآليات الداخلية و الآليات الخارجية ، حيث أن الآليات الداخلية يتم وضعها من قبل أصحاب المصالح و السلطات التشريعية و الآليات الخارجية تنتج عن المعاملات العفوية لسير السوق و هي كالتالي:

#### 1- الآليات الداخلية:

##### 1-1- مجلس الإدارة: Le conseil d'administration

يلعب مجلس الإدارة دور بالغ الأهمية في مراقبة سلوك الإدارة التنفيذية و حماية مصالح المساهمين من خلال دوره الرقابي و الإشرافي الذي يقوم ، ففي هذا الصدد يذكر كل من Harianto & Singh بأن معظم المفكرين في مجال حوكمة الشركات يعتبرون أن مجلس الإدارة هو أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة التنفيذية و أنه يحمي المساهمين من مخاطر السلوك الانتهازي للمديرين .

يكتسب مجلس الإدارة هذه المزايا من صلاحياته القانونية حيث أنه المسئول عن تعيين و إقالة المدراء التنفيذيين و تحديد أتعاب و مكافأة الفريق الإداري و تقييم أداءه ، و هو مسئول عن رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات العامة و توفير الموارد اللازمة و ضمان تحقيق الأهداف المخططة ، و المسئول عن حماية مصالح المساهمين و ضمان الالتزام بالقوانين و الرقابة على حالات تعارض المصالح ، و الحكم بموضوعية على أعمال الإدارة (Boujenoui et al, 2004, p. 96) ، و لكي يكون مجلس الإدارة فعال يجب أن يضم أعضاء مستقلين ( خارجين ) في التصرف و اتخاذ القرارات و أن لا يخضع أي عضو لأي جهة منافية لمصلحة المنظمة، و أن يتيح لكل عضو فرصة التعبير عن انشغالاته و هذا ما أكدته دراسة Lunck.etal (2008) التي استنتجت أنه رغم أن الأعضاء الخارجيين هم أقل اضطلاعاً على المعلومات من الأعضاء الداخليين إلا أنهم يعتبرون الأكثر رقابة على مجلس الإدارة من خلال نقل تجاربهم مما يعزز أداءها. (Rachdi H et al, 2009, p. 133).

يقوم مجلس الإدارة بإنشاء مجموعة من اللجان ليتمكن من القيام بواجباته حيث تتكون هذه الأخيرة من الأعضاء غير التنفيذيين تكون مهمتها رفع التقارير إلى مجلس الإدارة الذي يتخذ قراراته بناء على هذه التقارير

**1-2- لجنة المراجعة ( لجنة التدقيق ):**

تعد لجنة المراجعة إحدى لجان مجلس الإدارة و من اللجان المهمة في المنظمة كونها تشرف على عملية المراجعة الداخلية ( التدقيق الداخلي ) فيها و تدعم هيئات المراجعة الخارجية ، إضافة إلى أنها تضمن الشفافية و النزاهة في إعداد التقارير المالية و منها زيادة الثقة في المعلومات التي تفصح عنها المنظمة ، تتكون لجنة المراجعة من خمسة (05) أعضاء مستقلين و لا يزيد عن سبعة (07) أعضاء لمدة تدوم من ثلاثة (03) سنوات إلى سبعة (07) سنوات و الذين لديهم المعرفة و الخبرة في مجال التدقيق المالي و المحاسبي حتى يمكنهم أداء مهامهم على أحسن وجه ، لدى اللجنة مهام محددة مثل الإشراف على فعالية إجراءات الرقابة الداخلية و ضمان توافق النظام المحاسبي للمنظمة مع الأنظمة المتعارف عليها ، لكن من المهم أن تكون هذه اللجنة مستقلة حتى تتمكن من إعداد التقارير بموضوعية و تقديمها لمجلس الإدارة الذي يقرر على أساسها. (لعروس، ل، 2017، الصفحات 24-26)

### 1-3- لجنة المكافآت :

تشكل لجنة المكافآت من الأعضاء غير التنفيذيين و لديها مهام معينة مثل تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الأخرى الخاصة بالإدارة العليا و مراجعتها باستمرار و تقديم التوصيات لمجلس الإدارة.

قامت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCDE) بتقديم إرشادات بالنسبة للشركات العامة و المملوكة من طرف الدولة تخصص المكافآت حيث أكدت على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة و مدروسة جيدا وذلك من أجل ضمان تعزيز مصالح المنظمة على المدى الطويل من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.(عاي.خ، 2016، الصفحات 83-84)

#### 1-4- لجنة التعيينات :

تقوم اللجنة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بشفافية حيث تختار من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المنظمة ، و هذا بعد أن تقوم مسبقا مع مجلس الإدارة بتحديد المهارات و الخبرات الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة و الموظفين مع مراعاة مراجعتها باستمرار ، بالإضافة إلى ذلك فان اللجنة هي المسؤولة عن دعوة المرشحين المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة بعد قيامها بالإعلان عنها .

#### 1-5- المراجعة الداخلية ( التدقيق الداخلي ):

تعتبر المراجعة الداخلية من الآليات الرقابية المهمة في المنظمة حيث تعمل على زيادة مصداقية المعلومات التي تصرح بها و تحسين سلوك الموظفين و التقليل من مخاطر الفساد المالي و الإداري، لهذا لا بد أن تكون هذه الوظيفة مستقلة و خاضعة لتشريع خاص.

#### 2- الآليات الخارجية:

##### 2-1- منافسة سوق السلع و الخدمات و سوق المسيرين:

يؤكد كل من Hess & Impavido على أن سوق السلع و الخدمات يعد من بين الآليات المهمة لحوكمة الشركات لأنها تعكس الوضع الحقيقي للمنظمة و عمل المدراء التنفيذيين ، حيث أن المنظمات سوف تفشل في المنافسة إذا لم تقم الإدارة بواجبها المتمثل في تقديم سلع و خدمات منافسة تستطيع من خلالها الحفاظ على مكانتها في السوق ، و بالتالي تعتبر منافسة سوق السلع و الخدمات كوسيلة لمراقبة عمل المسيرين و التحكم في سلوكياتهم ، أما بخصوص سوق المسيرين فان الوضعية المالية للمؤسسة تؤثر على مستقبل المدراء التنفيذيين حيث أنه يزداد الطلب على المدراء الذين يحققون فوائد للمنظمة ويقل الطلب على المسيرين الذين سبق أن قادوا منظماتهم إلى الإفلاس. (Hess.D ;Impavido.G, 2003, p. 5)

## 2-2- التدقيق الخارجي:

تعتبر المراجعة الخارجية من أهم الآليات الخارجية لحوكمة الشركات حيث أن المدقق الخارجي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق المساءلة و زيادة الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام، يساعد التدقيق الخارجي على اكتشاف و منع الفساد الإداري و المالي، و تزويد متخذي القرارات بالمعلومات التي اللازمة للقيام بتقييم مستقل للبرامج و السياسات و العمليات و النتائج، و تحدد الاتجاهات و التحديات التي تواجه المنظمة . لا بد على لجنة التدقيق اختيار المراجع الخارجي الكفاء و المتخصص في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة ، و تعد استقلالية المدقق الخارجي مسألة أساسية لكسب ثقة المساهمين و الأطراف الأخرى التي لها علاقة بعمل المنظمة ، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي و أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالمراجعة و تقييم نظام الرقابة الداخلية لأن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر كمصدر للمراقبة . (التميمي.ع.ح، 2005، صفحة 7)

### محددات حوكمة الشركات

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات على توافر بعض الشروط الأساسية التي تعرف بمحددات الحوكمة و التي تساعد على تحقيق مستوى الجودة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، تنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين هي المحددات الداخلية و المحددات الخارجية و في ما يلي شرح لها :

#### 1- المحددات الداخلية:

تعمل المحددات الداخلية على تقليل تعارض و تضارب المصالح في المؤسسة حيث تتكون هذه المحددات من كل القواعد و القوانين و اللوائح التنظيمية التي تطبق داخل المؤسسة و التي تحكم العلاقة بين المدراء التنفيذيين و مجلس الإدارة و الأطراف الأخرى ، و التي تضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات داخل المنظمة. (فداوي.أ، 2014، صفحة 58)

#### 2- المحددات الخارجية :

إن وجود المحددات الخارجية يساعد على تنفيذ القوانين و القواعد التي تنظم و تضمن السير الحسن للمنظمات و في نفس الوقت تقلل من الفرق بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص ، و تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام و البيئة العامة للاستثمار في أي دولة و تشمل الآتي:

## 2-1- القوانين العامة واللوائح التي تنظم النشاط الاقتصادي :

تشمل القوانين التي تنظم الأسواق المالية و عمل المنظمات و المنافسة و القوانين المتعلقة بالممارسات الاحتكارية و الإفلاس و مكافحة الفساد بالإضافة إلى سياسة الاستثمار في الدولة .

## 2-2- كفاءة القطاع المالي :

يشمل البنوك و أسواق المال التي تضمن توفير التمويل اللازم في الوقت المناسب و بأقل التكاليف مما يساعد على رفع كفاءة المنظمات.

## 2-3- مستوى المنافسة في أسواق السلع و الخدمات

## 2-4- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية :

دور بعض هيئات السوق المالية و البورصات و البنوك المركزية في مراقبة عمل المؤسسات و التحقق من سلامة المعلومات و البيانات التي تصرح بها و اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم التزامها .

## 2-5- دور المؤسسات غير الحكومية :

مثل الجمعيات المهنية كجمعيات المحاسبين و المراجعين و بعض المكاتب الخاصة مثل مكاتب المحاماة التي تضمن التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و الأخلاقية لموثيق الشرف التي وضعتها للعاملين في السوق. (ياسين، م، 2012، صفحة 16).

## أهمية و أهداف الحوكمة

تعد حوكمة الشركات أحد العناصر الرئيسية في تحسين الكفاءة والنمو الاقتصاديين وكذلك تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير أيضا الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة و وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء حيث أن وجود نظام فعال لحوكمة الشركات داخل المنظمة و في الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة للتشغيل السليم لاقتصاد السوق و تشجيع الشركات على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة مما يدعم النمو ، و تتلخص أهمية تطبيق حوكمة الشركات من فيما يلي:

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية و الإدارة في ظل اختلاف الأهداف و تضاربها بين أصحاب المصلحة.
- جلب الاستقرار إلى الأسواق و تعزيز المنافسة و توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية.
- دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادي و المساعدة على مكافحة الفقر.

- تسهل عملية الرقابة مما يؤدي إلى تشجيع الاستخدام الأمثل لمواردها و تبني علاقات شفافة بين مجتمع الأعمال و الدولة .

- الحد من المخاطر و مكافحة المالي و الإداري و تشجيع الاستثمار و التخفيض من تكلفة رأس المال و جذب الاستثمارات الأجنبية.(ألكسندر ش ؛ولسون.أ، (بلا تاريخ)، صفحة 10)  
و يوضح Charreaux أنه يوجد للنظام الحوكمة دورين رئيسيين هما :

• الدور الوقائي:

من خلال منع حدوث الأزمات مثل ضمان ألا يأخذ أي من أصحاب المصلحة حصة كبيرة من الثروة على حساب الشركاء الآخرين و ضمان التعبير عن مختلف انشغالات أصحاب المصلحة قبل حدوث النزاعات.

• الدور العلاجي:

من خلال حل حالات الأزمات حيث أنه في بعض الأحيان يجب أن يتم حل حالة الأزمات برحيل المديرين أو بعض الموظفين لهذا من المهم أن يكون نظام الحوكمة مرنا بدرجة كافية. (Mor.A, 2016, p. 47)

I-3-حوكمة الموارد البشرية

I-3-1- مفهوم حوكمة الموارد البشرية وأهميتها

🚩 نبذة تاريخية عن حوكمة الموارد البشرية :

يرى Christensen(1987) أنه قد يعود الفشل في نجاح تطبيق حوكمة الشركات إلى وجود نظام بشري غير قادر على تحديد أهداف و خطط الحوكمة و بالتالي لا يستطيع تنفيذها في حين يؤكد Deloitte (2008) أن كل تعدي على القوانين التنظيمية و مخالفتها يكون سببه القوى العاملة وهذا يؤكد أيضا على أهمية وظيفة الموارد البشرية وأنشطتها وكيفية ارتباطها بالعديد من العمليات التنظيمية لذلك أصبح من الضروري توسيع دور الموارد البشرية و انتقالها من الدور التقليدي إلى شريك استراتيجي Meyer et al (2011) عن طريق وجود إطار و نموذج لحوكمة الموارد البشرية الذي من شأنه أن يساعد على إدارة مخاطر الموارد البشرية و تعزيز السلوك الأخلاقي للمنظمة Heslop et al (2003)(Grobler .A et al, 2014, pp. 166-168) ، و من هنا ظهرت الحاجة إلى حوكمة الموارد البشرية التي تعتبر من الموضوعات الجديدة التي تحتاج الدراسة و التدقيق كونها من المفاهيم الغامضة التي يوجد عدد قليل من المصادر الأدبية الخاصة بها و يعود ظهوره إلى التسعينيات

من القرن الماضي إذ أشار مجموعة من الباحثين إلى كل الجوانب التنظيمية المحددة لإدارة وظيفة الموارد البشرية على أنها حوكمة (1990)Ulrich & Lake؛ Festing؛ (1997) ثم على أنها حوكمة الموارد البشرية (Ulrich & Beatty؛ 2001؛ Ulrich 1997a, b؛ Kesler؛ 2001) ، لتأتي بعدها المحاولة الأولى لبناء مفهوم شامل لحوكمة الموارد البشرية من قبل شركة الاستثمارات العالمية Mercer سنة 2003 في ورقة رائدة تضمنت إطار نظري و عملي لهذا المفهوم، ثم تليها دراسة مركز أبحاث الموارد البشرية ( HR Works' Research Center) سنة 2013 التي طورت مفهوم إداري لحوكمة الموارد البشرية و وضعت نموذج لها يقوم على ثلاثة ركائز أساسية من شأنها التخفيف من مخاطر الموارد البشرية و حل مشاكل الحوكمة التي أدت لظهور الأزمات المالية و الاقتصادية بسبب وجود أفراد يفتقرون إلى الكفاءة و /أو الأخلاق الذين قاموا باتخاذ قرارات خاطئة عن قصد تنذر بوجود أزمة أخلاقية و قرارات أخرى خاطئة بدون قصد تنذر بوجود أزمة كفاءة (Saliba 2014) ثم أصدرت المنظمة العالمية للتقيس ISO سنة 2016 أول مواصفة لإدارة الموارد البشرية جاءت ضمنها مواصفة ISO 30408 باسم الحوكمة البشرية (human governance) تهتم و تغطي جوانب حوكمة الموارد البشرية ليتم استخدامها تقريبا في المجال السياسي و الاقتصادي (ISO 2016) بالإضافة إلى وجود دراسات أخرى تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية مثل (Ulrich 2007؛ Farndale et al 2010؛ Hilb and Oertig 2010؛ OECD et al 2010؛ Schroeder-Hohenwarth 2012؛ Böhlich 2015؛ SABPP 2017) .( Kaehler .B ; Grundei .J, 2019, pp. 39-40)

#### تعريف حوكمة الموارد البشرية :

تعتبر حوكمة الموارد البشرية من الممارسات التنظيمية الجديدة حيث لا يوجد لحد الآن تعريف موحد و عالمي شامل لما يعنيه المصطلح فعليا لذلك سنحاول في هذا العنصر تقديم مجموعة من التعاريف كالتالي :

1/ يعرفها (Kaehler&Grundei ;2019 :43) على أنها هي :

" إطار السلوك الداخلي والخارجي للجهات الفاعلة المتعددة في إدارة الموارد البشرية (= إدارة الموارد

البشرية HRM ، إدارة الأفراد *people management* القيادة *leadership* و سيطرته في

المنظمة ووحداتها (=إشراف إدارة الموارد البشرية *HRM supervision* ، مراقبة إدارة الموارد البشرية

*HRM surveillance*) والتي تتكون من معايير رسمية وهي في حد ذاتها نتيجة التأثير التأسيسي

لمختلف أصحاب المصلحة " (Kaehler .B ; Grundei .J, 2019, p. 44)

يأخذ هذا التعريف في الاعتبار العديد من الجوانب المهمة لمفهوم حوكمة الموارد البشرية و يفسرها و هي

(Kaehler .B ; Grundei .J, 2019, pp. 43-44):

- أولا : حوكمة الموارد البشرية هي الجزء المتعلق بالأفراد من الحوكمة العامة (والجزء الآخر يتعلق بحوكمة الجوانب التقنية وغير المتعلقة بالأفراد مثل نموذج الأعمال أو معظم جوانب الشكل القانوني للشركات).

- ثانيا : حوكمة الموارد البشرية ليست نشاطا بل تمثل الإطار المعياري الرسمي الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية والإشراف عليها و مراقبتها و الذي هو نتيجة للإدارة التأسيسية والتنظيم الخارجي.

- ثالثا : تغطي إدارة جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات الفرعية بما في ذلك قسم إدارة الموارد البشرية" (والمجالس ، اللجان و الهيئات ذات الصلة بالموارد البشرية) ، ومع ذلك فإن محورها هو نموذج الإدارة الذي يمكن تعريفه على أنه معايير و قواعد رسمية تحدد لماذا ، كيف و بواسطة من يتم تسيير و إدارة أفراد منظمة أو وحدة تنظيمية معينة.

- رابعا : توجد حوكمة الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة ، فلا تحدد حوكمة الموارد البشرية الخاصة بالوحدات العليا حوكمة الموارد البشرية للوحدات الفرعية التابعة لها فحسب و إنما تحدد أيضا التأثير الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة الموارد البشرية .

- خامسا : يمكن أن تكون حوكمة الموارد البشرية مجزأة أو شاملة ، متناسقة أو متناقضة ، فعالة أو غير فعالة فهي في أي حال دائما موجودة .

- سادسا : بما أن الحوكمة إطار سلوكي للمعايير الرسمية يترتب على ذلك أن حوكمة الموارد البشرية الداخلية هي أداة إدارية تنظم مهام إدارة الموارد البشرية وأنشطتها وأدواتها .

2/ تعرف حوكمة وظيفة الموارد البشرية على أنها : " منظور داخلي يبحث في كيفية تنظيم وهيكله ووظيفة الموارد البشرية لتحقيق المستويات المطلوبة من التنسيق وفعالية التكلفة والقدرة على الارتقاء إلى مستوى التوقعات (خاصة المتعلقة بالقيمة المضافة) وكذلك النظر في كيفية تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلبية المتطلبات التشريعية ، أما حوكمة القوى العاملة أو حوكمة الأفراد فهي منظور خارجي توضح كيف يمكن التوفيق بين أهداف حوكمة الموارد البشرية و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تحويل المخاطر أو

- التحديات إلى فرص وتطوير الجوانب غير الملموسة لقيم المنظمة والمناخ التنظيمي (The Impact Of Hr. Governance Business Essay, 2018, p. 1)
- 3/ تعرفها SABPP (2017) على أنها : " القيادة الفعالة لوظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية و مستدامة . و أنها أسلوب منهجي يهدف إلى وضع الأسس القانونية لتحقيق إستراتيجية وأهداف الموارد البشرية التي تتماشى و تتواءم مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة مما يزيد من القدرة التشغيلية للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها." (SABPP, 2017, pp. 8-9)
- 4/ عرفتها المنظمة العالمية للقياس (2016) عند إصدار مواصفة ISO 30408 على أنها " الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الأفراد ومسائلهم لتعزيز السلوك المناسب داخل المنظمة مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية عند صنع القرار مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية لجميع أصحاب المصلحة. " (The International Organization for Standardization, 2016, p. 1)
- 5/ عرفها Kramar (2014) على أنها : " ذلك المزيج من الممارسات و استراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة بشأن الموارد البشرية للمنظمة و التحكم الكفاء فيها و تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، المالية ، النفسية والاجتماعية على المدى الطويل بالإضافة إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية من المنظور الشخصي ، التنظيمي و الاجتماعي" (Khanom.S, 2018, p. 208)
- 6/ يعرفها مركز أبحاث الموارد البشرية (2014) على أنها : " المفهوم الذي يدعم عملية ضمان أن العنصر البشري في أي منظمة محكوم بشكل صارم من حيث الأخلاق والكفاءة ، و تهدف إلى وضع جميع العناصر التمكينية و المحفزة اللازمة لحوكمة سلسلة القيمة لإدارة الأفراد داخل المنظمة التي تتضمن :اختيار الموظفين ،التعويض و المكافآت ، الالتزام السلوكي والكفاءة المهنية ،كفاءة الموظف واتخاذ القرار ، التطور الوظيفي ، مخطط الإحلال و أخيرا إدارة الأداء." (Saliba .C, 2014, p. 17)
- 7/ يعتبر Kreissl (2012) أن وجود هيكل لحوكمة الموارد البشرية بالمنظمة سوف يحقق المعاملة المتساوية و العادلة لجميع الموظفين و يضمن الالتزام بالقوانين و أفضل الممارسات المعمول بها و يوفر إطار يمنع المنظمة من الانزلاق للفوضى في حالة غياب القوانين و اللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى ترشيد التكاليف و مواءمة سياسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (Grobler .A et al, 2014, pp. 165-166).
- 8/ تعتبر Moore Carla (2011) أن حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي هي " ذلك الإطار الذي يشمل العمليات والممارسات التي تعتمدها المنظمة عند تحديد الأدوار ، السلطة ، المسؤوليات و

اتخاذ القرارات للوصول إلى مساءلة الإدارة و جميع الموظفين لصالح أصحاب المصلحة بمعنى أنها تركز على إدارة السلطة والموارد لمصلحة جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الإدارة ، الموظفين ، العملاء و المجتمع الذي تخدمه المنظمة ، و تقوم حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي على أربعة ركائز أساسية من شأنها أن تدعم أخلاقيا تحقيق أهداف القطاع و هي

السياسات (Policy) ، الممارسات (Practice) ، المراجعة الدورية /التدقيق (Periodic review/audit) ، الخبرة المهنية لمجلس الإدارة (Professional expertise on boards) ."(Moore .C, 2011, p. 1)

9/ يعرفها (Ulrich 2009) على أنها الممارسة التي تبحث في الإجابة على الأسئلة التالية :

- كيف يتم تنظيم الموارد البشرية لخلق القيمة؟
  - من المسؤول عن تسيير الموارد البشرية ( المختصون في الموارد البشرية ، المدراء التنفيذيون ، المستشارون أو الشركاء)؟
  - كيف يتم تحديد الهيكل الاجتماعي من الموارد البشرية في للمنظمة ؟
  - من هي الجهة المسؤولة في المنظمة عن المساءلة فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية ؟
- و يرى Ulrich (2009) على أنه تؤكد حوكمة الموارد البشرية أنه قد يوجد اختلاف في الأدوار التي تقوم بها الجهات أو الأطراف المختلفة المكونة للمنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و لكن الجميع يتشاركون في مسؤولية تحقيق هذه الأهداف و ذلك من خلال تعيين و تحديد جميع أصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ الوظائف الرئيسية للموارد البشرية و الوظائف الثانوية و قد يتم الاستعانة بجهات خارجية و الاتفاق معها لدعم عملية القيام بهذه الوظائف ، و بذلك فان حوكمة الموارد البشرية توضح أن مسؤولية تنفيذ سياسات الموارد البشرية لا تقع على إدارة الموارد البشرية فحسب بل أيضا هي مسؤولية المجتمع الأوسع داخل المنظمة وخارجها هذا المجتمع الذي يتكون من مختلف الأفراد و الوحدات في المنظمة و المدراء التنفيذيين وخبراء الموارد البشرية بينما يعتقد Ulrich أن المدراء التنفيذيين هم اللذين يتحملون المسؤولية النهائية بقيامهم للأدوار التالية :

- 1- المدير التنفيذي مسؤول عن النتائج المحققة .
- 2- المدير التنفيذي مسؤول أمام المساهمين عن القيمة الاقتصادية .
- 3- المدير التنفيذي مسؤول أمام العملاء عن خلق قيمة للمنتجات و الخدمات .
- 4- المدير التنفيذي مسؤول أمام الموظفين عن خلق و توفير بيئة عمل جيدة

و بالتالي يمكن تعريف حوكمة الموارد البشرية على أنها الجهات الفاعلة المشاركة في المنظمة (بما في ذلك الإدارة العليا ، المدراء التنفيذيين ،المختصين و المستشارين في للموارد البشرية والموظفين) لتسيير و إدارة الموارد البشرية والمساءلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.(Gholamreza .R et al, 2017, pp. 4-5)

**10/** عرفتها (Mercer ;2003 :2) على أنها : " عملية قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة من أجل:

- تحسين أداء الأصول الرأسمالية البشرية للمنظمة.
- الوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية.
- تخفيف مخاطر الموارد البشرية.
- مواءمة أولويات الوظيفة مع متطلبات العمل.
- تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة بمجالات عملهم . (Mercer Human Resource Consulting, 2003, p. 2)

**11/** يعرفها (2003) Heslop et al على أنها " ليست هدفا إستراتيجيا و إنما هي أسلوب منهجي للإدارة يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية و بالتالي هي قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة بهدف :

- تحسين أداء الأصول الرأسمالية البشرية للمنظمة .
  - تحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
  - الوفاء بالالتزامات المالية.
  - تخفيف مخاطر الموارد البشرية.
  - مواءمة أولويات الوظيفة مع متطلبات العمل .
  - تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية المتعلقة بهم ".(SABPP, 2017, pp. 7-8)
- على الرغم من عدم وجود تعريف واضح لحوكمة الموارد البشرية إلا أنها تمثل المنظور الذي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي من خلال التنسيق بين المهام و العمليات و إجراءات العمل فهي تمكن المدراء التنفيذيين للموارد البشرية من اتخاذ القرارات و خلق القيمة في المنظمة بسبب مشاركة أو إشراك جميع أصحاب المصلحة في تنفيذ برامج الموارد البشرية الممكنة مما يعمل على زيادة الثقة بين الإدارة العليا ، المدراء التنفيذيين ، الموظفين و مستشاري الموارد البشرية(Mouli & Veena(2003)(Gholamreza .R et al, 2017, p. 5)

بناء على ما سبق و كاستنتاج من التعاريف السابقة يتضح جليا أن حوكمة الموارد البشرية تعمل على التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف الموظف من أجل زيادة عوائد الاستثمار في الموارد البشرية ، فهي ممارسة اتخاذ القرارات الفعالة بشأن الموارد البشرية للمنظمة و التحكم الكفاء فيها حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بوضع سياسات الموارد البشرية و المراقبة المستمرة للتنفيذ السليم لها و هذا من خلال توجيه الأفراد و نشر السلوك المناسب داخل العمل تحت ضوابط الكفاءة و الأخلاق و خضوع الجميع للمسائلة و الوضوح و الشفافية في مختلف العمليات و الممارسات التنظيمية و معاملة الموظفين بشكل عادل مع مراعاة العوامل البشرية و الاجتماعية في عملية صناعة القرارات بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة (جاسم، ٢٠١٠؛ صالح.س.غ، 2016، صفحة 286).

### ➤ أهمية و أهداف حوكمة الموارد البشرية :

تظهر أهمية حوكمة الموارد البشرية في أن كبار رجال الأعمال أصبحوا يدركون أخيرا أن الأفراد هم حقا أهم أصول المنظمة و أن تكاليف الموظفين هي أكبر نفقة يتحملونها لذلك لا يمكن للمنظمات تحمل عبئ إدارة مثل هذا المورد الثمين و نفقة رئيسية بطريقة عشوائية ، حيث أن وجود نوع من هيكل الحوكمة سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد سوف يساعد في معاملة الموظفين بشكل عادل و شفاف و يعمل على الالتزام بالقوانين و أفضل الممارسات المعترف بها مما يخفف من تكاليف المراقبة و يؤدي إلى موثمة ممارسات إدارة الأفراد مع إستراتيجية المنظمة الشاملة و هذا ما يضمن أن المنظمة لا تنزلق إلى الفوضى في غياب القواعد واللوائح وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الأفراد ، و بالتالي فان حوكمة الموارد البشرية تسهل أيضا الالتزام بالإجراءات القانونية والأخلاقية المتعلقة بممارسات إدارة الأفراد و التي يتم وضعها لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بطريقة أخلاقية و في مصلحة جميع أصحاب المصلحة (The Impact Of Hr Governance Business Essay, 2018, pp. 3-4).

إن زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والدقة أمر سهل عندما يتم تنفيذ و تطبيق الحوكمة بشكل صحيح حيث يتطلب الأمر مهارة وتصميما وأفكار واضحة حول أهداف المؤسسة من أجل وضع مبادئ توجيهية تعمل على تحقيق تلك الأهداف بالإضافة إلى ذلك سوف تصبح عمليات الرقابة مهمة سهلة و بسيطة إذ سيديرها قائد أو فريق حوكمة الموارد البشرية وفق برامج مناسبة و هذا لأنه توفر حوكمة الموارد البشرية رؤية وتوجيهات لممارسات الموارد البشرية من أجل تحسين الوظائف الحالية الأمر الذي يسمح بجعل الموظفين يقومون بدور الوسيط من خلال تقديمهم لتحليلات بخصوص أعمال المؤسسة بشكل جيد وما هي الأشياء التي تحتاج إلى تحسين وكذلك رصد و تحديد التغييرات في الخطوط العريضة و بالتالي سوف تساعد على خلق

قوى عاملة أكثر تناسقا مع مقاييس أداء عالية . (The Impact Of Hr Governance Business Essay, 2018, p. 2)

تسعى حوكمة الموارد البشرية لتقليل مخاطر الموارد البشرية و التي يتمثل هدفها النهائي في تحديد المخاطر، الحد منها و إدارتها قبل أن تصبح تهديدا لاستمرار وجود المنظمة و تكون هذه الأخيرة فعالة عندما تتضمن أنشطة الوقاية (Prevention)، الكشف (Detection)، التدخل (Intervention) ، حيث أن حوكمة الموارد البشرية من خلال تركيزها مثلا على عمليات اختيار الموظفين بضمير أخلاقي و التأكد من التوافق مع متطلبات الوظيفة إضافة إلى تدريب الموظفين الحاليين و المحتملين على الأخلاقيات و الإفصاح المالي يجعل المنظمة تتجنب تهديدات الاحتيال فممارسات حوكمة الموارد البشرية الجيدة تتضمن أيضا تقيما لمخاطر الأخلاقيات و تمكن من بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية و الحفاظ عليها (The Impact Of Hr Governance Business Essay, 2018, p. 3)

تكمّن كذلك أهمية حوكمة الموارد البشرية في إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة و على أساليب و طرق العمل المتصلة بها و على الظروف المحيطة بأداء العمل و على الموظف في حد ذاته (حافظ.م.ع، 2011، صفحة 8) ، بالإضافة إلى أن حوكمة الموارد البشرية ليست هدفا استراتيجيا بل هي نهج منظم للإدارة الذي يمكن الوظيفة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية و تتمثل بعض فوائد إنشاء هيكل حوكمة الموارد البشرية فيما يلي: (الساعدي .م ؛ الربيعي .ر.ع، 2016، الصفحات 5-6)

- إنشاء هياكل تقارير واضحة.
- وضوح الدور و خلق قيمة إضافية لأنشطة الموارد البشرية والقرارات في كل المستويات الإدارية .
- صناعة قرارات منطقية ومراقبة و مشاركة الجميع فيها .
- التكامل مع أولويات العمل و ضمان الاتساق بين الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية .
- الوضوح بشأن تحمل المنظمة للأنشطة زائدة عن الحاجة.
- شفافية العمليات وما ينتج عنها من ثقة و التزام للموظفين و اتحاد داخلي .
- دليل واضح على قيمة الموارد البشرية في المنظمة مما يعزز القيم .
- تخفيف مخاطر الموارد البشرية و التحكم في التكاليف .
- حماية سمعة المنظمة .
- وضوح الأدوار و المسؤوليات و تحقيق المساواة في التعامل مع الأفراد.
- الالتزام الأخلاقي و الحفاظ على المبادئ الاجتماعية.
- الالتزام التنظيمي و احترام القواعد و القوانين المطبقة.

- توفير الأمان و الحماية من الظروف المتقلبة و تحسين الأداء.

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على أهمية حوكمة الموارد البشرية مثل المناخ الاقتصادي الديناميكي والطلب في سوق العمل على مجموعات المهارات المتخصصة إلى جانب تحديات الموارد البشرية والأزمات التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة ، علاوة على ذلك وبسبب التغيير التنظيمي الذي تعرفه المنظمات على مدى السنوات الخمس الماضية أصبح جدول أعمال الموارد البشرية وحوكمتها الفعالة الآن من الأولويات المهمة لأغلبية المنظمات حيث تحتاج حوكمة الموارد البشرية الجيدة (Good HR governance) إلى موازنة الحاجة إلى الرقابة الفعالة و الثقة من جهة و الحاجة إلى التركيز على تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من جهة أخرى بهدف تحسين الوضع التنافسي و تحقيق التميز على المدى الطويل مع العلم أن الحوكمة الفعالة للموارد البشرية تتعامل مع جميع جوانب وظيفية الموارد البشرية . (The Impact Of Hr Governance Business . Essay, 2018, p. 4)

### I-3-2- ركائز ، مبادئ ، أبعاد ، عناصر و مراحل تطبيق حوكمة الموارد البشرية

✚ ركائز حوكمة الموارد البشرية: (Moore .C, 2011, pp. 3-6)

تقترح Carla Moore أربعة ركائز أساسية تقوم عليها حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي تكون إطار لحكومته البشرية و تبسط العملية و هي :

- السياسات (Policy): (تطوير و وضع سياسات الموارد البشرية)

يقصد بها ضرورة توافر مجموعة من سياسات الموارد البشرية الموثقة و الموافق عليها من قبل كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة و التي تكون في نفس الوقت ضمن إطار قوانين حقوق الإنسان ، الصحة و السلامة ، معايير التوظيف و جميع قوانين العمل و التشريعات ذات الصلة بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه السياسات مفهومة و متاحة لجميع الموظفين الحاليين و المحتملين و تراعي الاختلاف و التنوع في القوى العاملة . ينبغي أيضا على المنظمات التي تعمل في هذا القطاع أن تراعي عملية تحديث هذه السياسات وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية و هذا ما يعزز بشكل أكبر إطار حوكمة الموارد البشرية فيها .

- الممارسات (Practice): (تنفيذ السياسات والالتزام بها)

يقصد بها ضرورة الالتزام بتطبيق السياسات الموضوعة في المرحلة الأولى لتفادي ظهور ممارسات لا تتوافق مع القوانين المعمول بها ، فقد تميل المنظمات غير الربحية إلى التركيز على تحقيق رسالتها و تلبية احتياجات عملائها و أصحاب المصلحة في مجال العمل الاجتماعي دون مراعاة أولويات أخرى مثل تخصيص بعض

الموارد للتعلم و اكتساب الخبرة في مجال الموارد البشرية و حوكمتها مما يؤدي في بعض الأحيان إلى ظهور ممارسات لا تتوافق مع السياسات الموجودة في المنظمة و يزيد من المخاطر المحتملة لذلك لابد من التوافق بين الممارسات و السياسات و إلا تصبح حوكمة الموارد البشرية غير فعالة .

● **المراجعة الدورية/التدقيق: (Periodic review/audit) (مراجعة وتحديث السياسات)**

يقصد بها المراجعة الدورية للسياسات و الممارسات لضمان استمرار مواءمتها مع رؤية المنظمة ورسالتها و تكون بالاستعانة بمتخصصين في مجال الموارد البشرية و التدقيق بهدف أن تتمكن المنظمة من تحديث هذه السياسات و الممارسات لتواكب التغيرات التي تطرأ على التشريعات و العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على ممارسات الموارد البشرية.

● **الخبرة المهنية لمجلس الإدارة: (Professional expertise on boards) (التأكد من أن**

**خبرة الموارد البشرية ممثلة كجزء من مجموعة مهارات مجلس الإدارة)**

يتمثل الهدف النهائي لمجلس الإدارة في دعم تحقيق مهمة المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال لذلك لابد من توافره على مجموعة من الخبرات المتنوعة في مجالات مختلفة ( مثل وجود أعضاء يمثلون المجتمع المدني و العملاء الذين تخدمهم المنظمة ) بما في ذلك مجال الموارد البشرية التي يمكنها أن تساعد في تقديم التوجيه للمدراء التنفيذيين و الموظفين بخصوص تحديد الأدوار و المسؤوليات بشكل واضح .

🚩 **مبادئ حوكمة الموارد البشرية :** (The International Organization for Standardization,

2016, pp. 3-4)

وضعت المنظمة العالمية للتقيس (2016) مجموعة من المبادئ التوجيهية لهيكل نظام الحوكمة البشرية (Human Governance) و جعلها تتوافق مع احتياجات المنظمة و أهدافها ، حيث أن هذه المبادئ توضح الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب وضعها من أجل إنشاء الحوكمة البشرية الفعالة و المحافظة عليها و تحسينها باستمرار في المنظمات المختلفة بغض النظر عن حجمها ، القطاع الذي تنشط فيه و ملكيتها .

تشير هذه المبادئ إلى مجالات الحوكمة البشرية المتعلقة بالخيارات التنظيمية ، الاجتماعية والإدارية و التي توجه السلوك البشري داخل المنظمة وتوفر إطاراً لمساعدة المنظمات في إنشاء وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تخلق قيمة مضافة لها ، لذلك لا بد من أخذها بعين الاعتبار رسمياً عند وضع الأهداف التنظيمية الإستراتيجية و إيصالها إلى أصحاب المصلحة حيث يمكن دمجها في الأنشطة التالية :

- مهمة المنظمة ، رؤيتها ، قيمها وإستراتيجيتها ؛
- كيف تخلق المنظمة قيمة لأصحاب المصلحة ؛
- صورة العلامة التجارية المطلوبة التي سيتم توصيلها إلى أصحاب المصلحة الخارجيين ؛
- مراقبة الموارد المالية والبشرية والموارد الأخرى للمنظمة ، بما في ذلك أهداف ومبادرات المنظمة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ؛
- كيفية الموازنة بين احتياجات المنظمة واحتياجات أصحاب المصالح.

تتمثل هذه المبادئ الأساسية فيما يلي :

- العدالة والشفافية في تصميم ونتائج العمليات والممارسات التنظيمية ؛
- الانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية ؛
- المساءلة أمام الهيئات الإدارية للمنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة.

✚ 3/ أبعاد حوكمة الموارد البشرية : (جاسم ، إم.؛ صالح.س.غ، 2016، صفحة 288)

حدد (David ، 2004) و (Kaplan et al ، 2013) ثمانية أبعاد لحوكمة الموارد البشرية تتمثل في الرؤية و التوجه الاستراتيجي ،المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات في الوقت المناسب، الكفاءة، العدالة و الإنصاف، الاستجابة لصوت الموظف ومشاركته و في ما يلي شرح لها :

#### ● الرؤية و التوجه الاستراتيجي :

تحديد التوجه الاستراتيجي و توضيح الرؤية و اختيار و رسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية من خلال تحديد الأولويات و الأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المنظمة و وضع خطط للعمل بفعالية و كفاءة بالإضافة إلى وضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط .

#### ● المساءلة :

تعني مساءلة الجميع عن أفعالهم، سلوكياتهم، العمليات و النتائج المحققة بمن فيهم صانعي السياسات و الموظفين المسؤولين عن التنفيذ و كل الجهات الفاعلة في المنظمة من أجل تحديد مدى مساهمة كل فرد في نجاحها و تسليم المخرجات و النتائج المحددة في الوقت المحدد هذا بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة وتطبيق عقوبات على من يخالف القوانين .

● الشفافية :

تعتبر الشفافية من المبادئ الأساسية للحكومة و لها أهمية كبيرة في محاربة الفساد حيث أن الحصول على المعلومات الكافية كل حسب احتياجاته و وضوح عملية اتخاذ القرارات و تخصيص الموارد يضمن الثقة ،النزاهة و العدالة في الممارسات الإدارية و خلق ثقافة تشجع الصراحة و السلوك الأخلاقي .

● توليد المعلومات :

الحصول على المعلومات في الوقت المناسب حتى يتمكن جميع أصحاب المصلحة من اتخاذ الإجراءات اللازمة عند حدوث أي تجاوزات أو عدم احترام القوانين المعمول بها .

● الكفاءة :

يقصد بها كفاءة التطبيق و التي تدل على مدى النجاح أو الفشل في تطبيق سياسات الموارد البشرية و على أساسها يتم تحديد قيمة الموارد البشرية و المالية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية دون أن يكون هناك تبذير لها.

● العدالة و النزاهة :

يقصد بالعدالة تطبيق السياسات و الإجراءات على الجميع دون استثناء أما النزاهة فهي المعيار أو القيم التي تحدد إطار منظم يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي و المهني .

● الاستجابة:

يقصد بها مدى قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات الموظفين و تلبية رغباتهم بما يتوافق مع إمكانياتها.

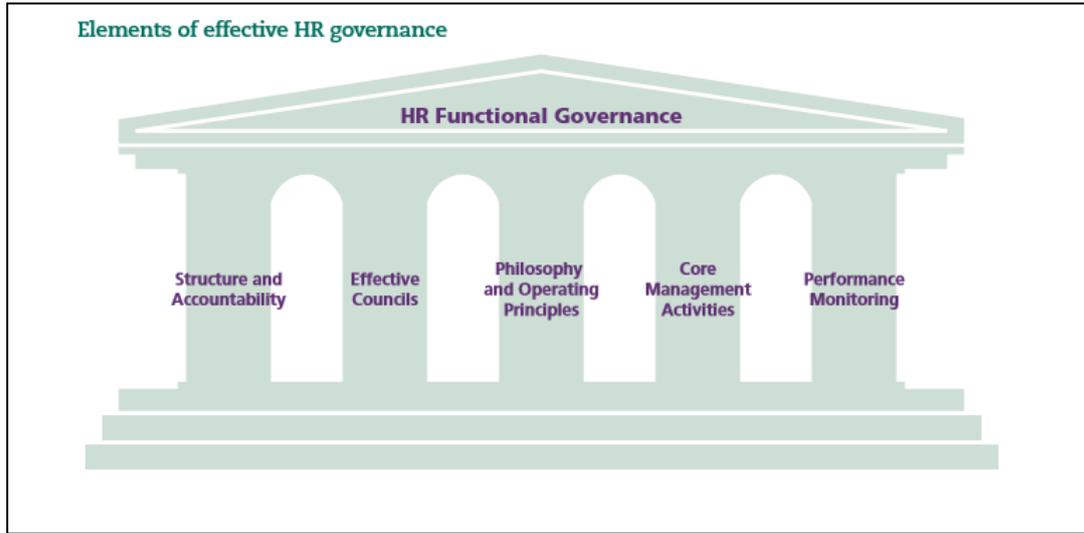
● صوت الموظف و المشاركة :

يقصد بالمشاركة تلك العلاقة الموجودة بين الإدارة و الموظفين عن طريق جعلهم يشاركون و يتعاونون في اتخاذ القرارات و تفويضهم السلطة مما يؤدي إلى التخفيف من الصراع بينهما ، أما صوت الموظف فهو الطريقة التي يعبر بها الموظفون عن آرائهم في المجالات المتعلقة بعملهم و هذا بكل حرية مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاهتمام بالعمل .

● عناصر حوكمة الموارد البشرية : (Mercer Human Resource Consulting, 2003, pp. 3-13)

تم تحديد خمسة عناصر أساسية لحوكمة الموارد البشرية من قبل Mercer (2003) و التي على الرغم من اختلافها عن بعضها البعض إلا أنها مترابطة في عملها وهي موضحة في الشكل (05) كالتالي :

الشكل رقم (05) : عناصر حوكمة الموارد البشرية



Source :Mercer human resource consulting .(2003).*Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance*,[www.mercer.com](http://www.mercer.com),p3.

• الهيكل و المساءلة: **Structure and Accountability**

طريقة تصميم مجلس الإدارة و وصف علاقته بأصحاب المصلحة المعنيين و تحديد أدواره و مسؤولياته الإستراتيجية ، التشغيلية و الوظيفية بالإضافة إلى تأسيس هيكل فعال لحوكمة الموارد البشرية بواسطة إنشاء مجلس الموارد البشرية الرسمي و المرن الذي يشارك في عملية الرقابة و مسؤول عن النتائج التشغيلية مما يحسن من صنع و اتخاذ القرارات و كذلك جمع المعومات .

• المجالس الفعالة **Effective Councils**

يكون المجلس فعال إذا التزم أعضائه بتحقيق الأهداف المسطرة لتجنب مخاطر الموارد البشرية بالإضافة إلى ضرورة أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء القدرة على العمل في فريق و الاهتمام بقضايا الحوكمة ، لا بد أيضا من وضع أنظمة تمكينية من شأنها تحسين أداء المجلس و الاستفادة من التكنولوجيات المتطورة لتقديم خدمات جيدة و تسهيل عملية نقل المعرفة و جمع المعلومات و الاتصال بين الموظفين . دون إهمال عملية مراقبة الأداء لتقييم سلوك أعضائه و أيضا الاتصال مع الموظفين لشرح أولويات و أنشطة الموارد البشرية و مساهمتها في نجاح الموظفين و المنظمة ككل هذا من جهة و من جهة أخرى تكمن فعالية المجلس أيضا في أن يقوم بتحديد أصحاب المصلحة بدقة ثم إشراكهم في أعماله لتسهيل فهم أنشطته و إدارة أي مقاومة للتغيير .

• الفلسفة ومبادئ التشغيل : **Philosophy and Operating Principles**

وصف الحد الأدنى لتحمل مخاطر الوظيفة ، أسلوب تفويض السلطة ، والمستوى المتوقع من استقلالية الإدارة في الأقسام و المستويات التنظيمية لضمان التوفيق بين الوظيفة و متطلبات العمل .

• أنشطة الإدارة الأساسية: **Core Management Activities**

الأنشطة التي يحددها المجلس و يسهر على ضمان تنفيذها من خلال فرض ضوابط داخلية و تشمل أنشطة مثل : تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ، الإشراف و مراقبة الخطط وبرامج المكافآت، تخصيص الموارد و تنمية الموظفين و القدرات القيادية للرؤساء التنفيذيين .

• مراقبة الأداء: **Performance Monitoring**

يشير إلى المقاييس المستخدمة لتقييم الفعالية التشغيلية للوظيفة ، الالتزام و المساهمة في نجاح الأعمال بهدف تحفيز الموظفين و تحديد ما مدى كفاءة و فعالية وظيفة الموارد البشرية في تقديم الخدمات و القيام بالمهام الرئيسية و الالتزام بالمتطلبات القانونية و التنظيمية .

• الخطوات المتبعة لتطبيق حوكمة الموارد ل بشرية :

تتمثل الخطوات المتبعة لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في ثمانية خطوات تبدأ بتحديد المشرف و اختياره لأسلوب قيادة جيد ثم حتمية معرفته و اكتشافه لمهارات المرؤوسين و ما هي الأشياء التي تحفزهم تليها مرحلة ضبط توقعات الحوكمة التي تختلف حسب العمل المطلوب في كل مستوى من المستويات الموجودة في المؤسسة تم مرحلة مراقبة التقدم من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتأتي مرحلة البدء بحوكمة العاملين و بعدها مرحلة توفير التغذية العكسية عن حوكمة العاملين لنمر إلى مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتعلقة بالموظفين لتختتم المراحل بالوصول إلى تحديد مداخل لتطوير الحوكمة مثل تفويض السلطات و غيرها.(حافظ.م.ع، 2011، صفحة 80)

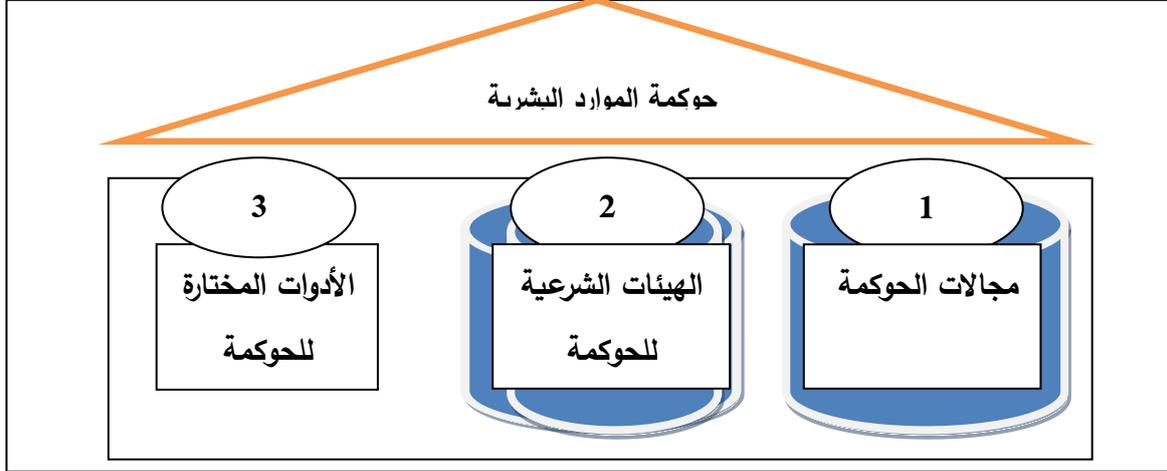
**I-3-3- نموذج حوكمة الموارد البشرية و علاقتها بحوكمة الشركات**

**HR Governance Model:**(Saliba .C, 2014, pp. 18-22) 

يعرف نموذج حوكمة الموارد البشرية على أنه النظام الذي يتم الاعتماد عليه للتأكد من الكيفية التي تدار و تراقب بها الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة للتخفيف من المخاطر المتعلقة بهم مما يضمن كفاءة إدارة الموارد البشرية و ضمان جودة مخرجاتها، حيث يقوم النموذج الذي اقترحه Saliba (2014) على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في مجالات الحوكمة (Areas for Governance) ، الهيئات الشرعية للحوكمة (Legitimate Governing Bodies) و الأدوات المختارة للحوكمة ( Selected GoverningTools) و التي هي موضحة في الشكل رقم (06) إذ أنه يوجد ثلاثة مداخل لحوكمة الموارد البشرية و هي قسم الموارد البشرية ، هيكل رأس المال البشري و فريق القيادة و يوجد أربعة جهات مسؤولة عن حوكمة الموارد البشرية بموجب القانون أو عن طريق التعيين و هي مجلس الإدارة ، لجنة الموارد البشرية ، وظيفة ضمان الجودة و وظيفة تدقيق الموارد البشرية و هناك أربعة أدوات لحوكمة الموارد البشرية تساعد في الحفاظ

على نتائجها و هي تمارين الالتزام بالحرص الواجب ، تقارير تدقيق الموارد البشرية ، تقارير ضمان الجودة و تقارير التقدم .

الشكل رقم (06): نموذج حوكمة الموارد البشرية



Source: Saliba .C.(2014) .*HR Governance the Real Gatekeeper*, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship (April 14 & 15, 2014), USEK, ,P18.

• مجالات الحوكمة: Areas for Governance

هي النقاط التي يمكن من خلالها الدخول لعدم الالتزام و بالتالي تمثل مداخل المخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة و تتمثل في ثلاثة مجالات رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (07) هي :

أ/ إدارة الموارد البشرية :

بصفتها المسؤولة عن وضع السياسات ، إجراءات و نظم الموارد البشرية والممارسات التي تستخدمها وظيفة الموارد البشرية لإدارة القوى العاملة و عن مراقبة التنفيذ و الالتزام ، و مسؤل أيضا عن تشكيل فريق الموارد البشرية.

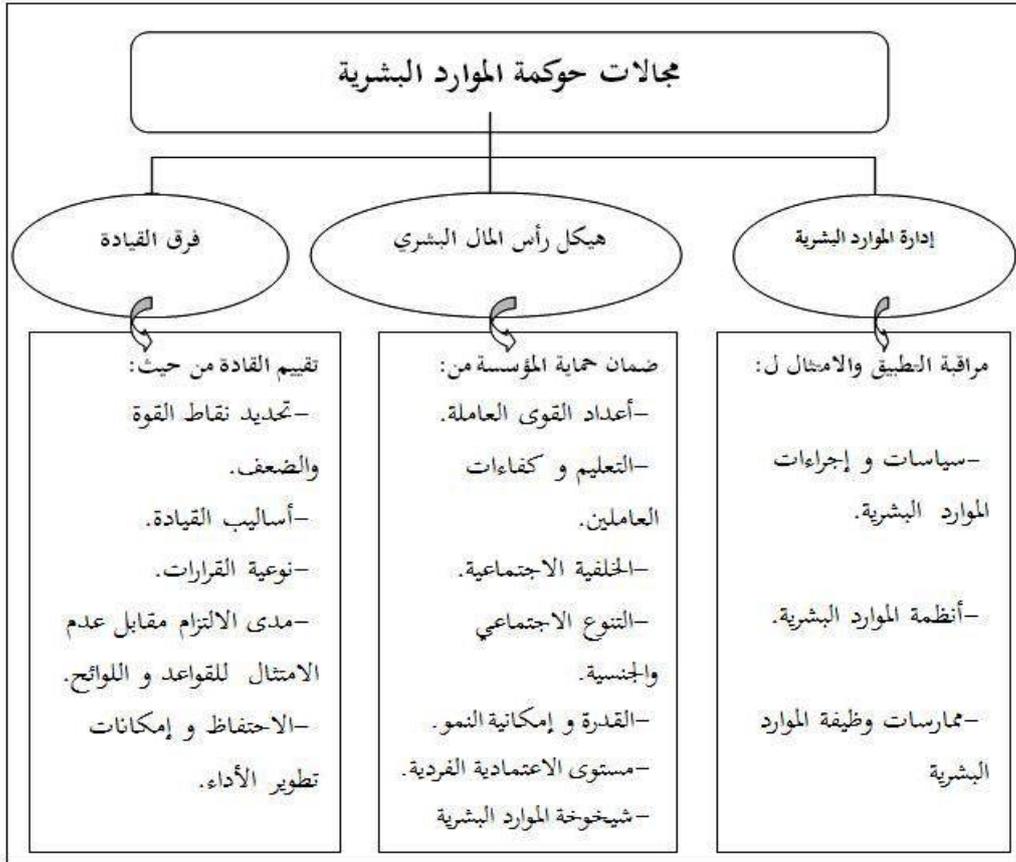
ب/ هيكل رأس المال البشري وتكوينه :

يعكس تعداد القوى العاملة و تنوع كفاءاتها و مسؤل عن ضمان الحماية بخصوص تعليم الموظفين وكفاءاتهم و قدرتهم على النمو و الحفاظ على مستويات أدائهم .

ج/ فريق القيادة :

مسؤل عن وضع و تقييم أساليب القيادة و نقاط القوة والضعف للقادة ، جودة القرارات ، مدى الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ، الحفاظ على صورة المنظمة و تحقيق الأهداف المسطرة .

الشكل رقم (07): مجالات حوكمة الموارد البشرية

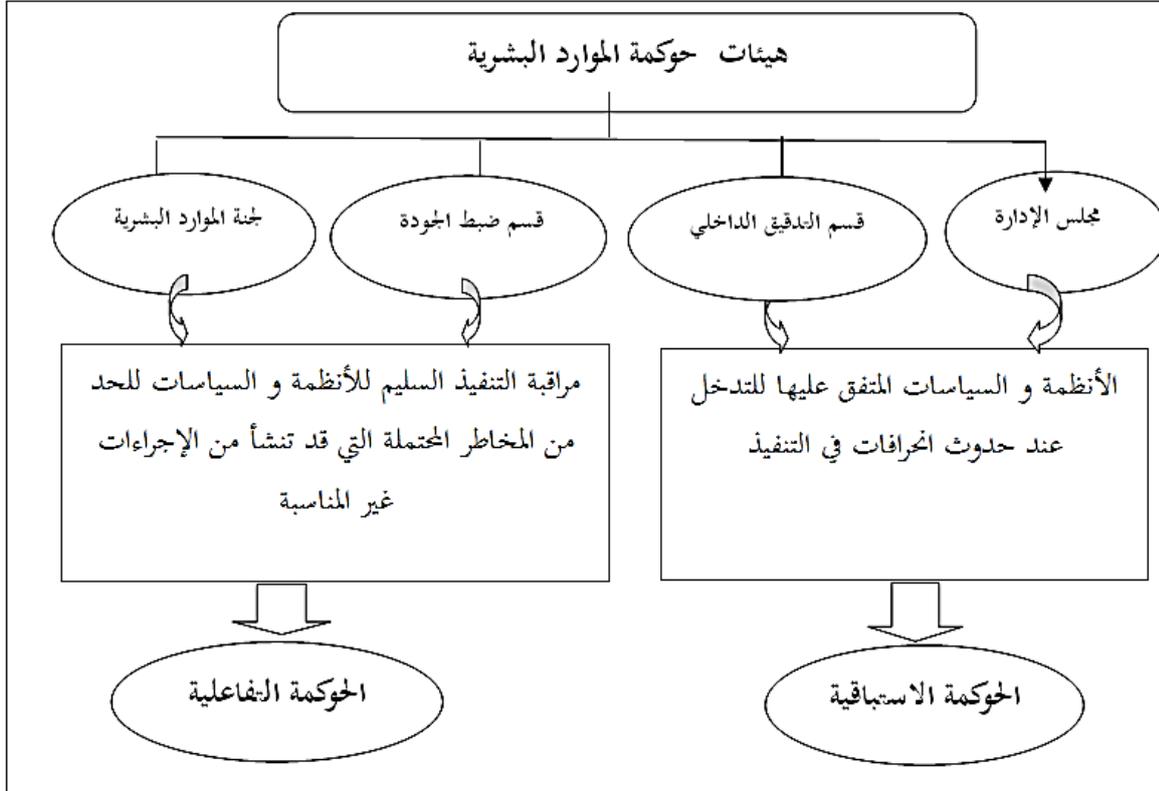


Source: Saliba .C.( 2014) *HR Governance the Real Gatekeeper*, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship (April 14 & 15, 2014), USEK, ,P19.

### ● الهيئات الشرعية للحوكمة: Legitimate Governing Bodies:

هي الجهات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية في المنظمة بموجب القانون أو التعيين من قبل مجلس الإدارة و التي تعمل ضمن نطاق مسؤوليتها لتأدية المهام الموكلة إليها لضمان فعالية ممارسات الموارد البشرية ، حيث أنه يتم تنفيذ هذه المهام إما بطريقة استباقية أو بطريقة تفاعلية و ذلك حسب الجهة المسؤولة عن التنفيذ إذ نجد أن مجلس الإدارة ولجانه و قسم المراجعة الداخلية مسؤول عن العمل بأسلوب استباقي من خلال التدخل عند وجود فجوة في تطبيق الأنظمة و السياسات المتفق عليها بينما تعمل لجنة الموارد البشرية ولجنة ضمان الجودة المسؤولة بأسلوب تفاعلي من خلال مراقبة التنفيذ السليم للأنظمة والسياسات تمهيدا لاتخاذ القرار وبالتالي التخفيف من أي مخاطر محتملة قد تنشأ من الإجراءات غير المناسبة ، و الشكل الموالي يوضح الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية .

الشكل رقم (08) : الهيئات المسؤولة عن تنفيذ حوكمة الموارد البشرية



Source: Saliba .C.(2014) .*HR Governance the Real Gatekeeper*, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship (April 14 & 15, 2014), USEK, ,P21.

• الأدوات المختارة للحوكمة :

و هي الأدوات الصالحة التي تساعد في الحفاظ على النتائج المحققة من تطبيق حوكمة الموارد البشرية مثل تقارير التدقيق ، تقارير ضمان الجودة ، تقارير التطوير و مدونة الاحتراف المهني بحيث تساهم التقارير التي يقدمها مراجعي رأس المال البشري الداخلي أو الخارجي إلى مجلس الإدارة في المساعدة على تقييم الوضع الحالي للمنظمة من حيث التزامها لممارسات الموارد البشرية (السياسات واللوائح والمعايير المالية والقانونية والتنظيمية الرئيسية) و اتخاذ الإجراءات اللازمة و كذلك مراجعة الأعمال التي قامت بها إدارة الموارد البشرية أو أي كيان آخر مشارك في إدارة الأفراد داخل المنظمة و التي تساعد على إعطاء صورة مفصلة حول نقاط التحسين المستمر الناتج عن حوكمة الموارد البشرية و الحفاظ عليها و التأكد من أن توصيات التدقيق و ضمان الجودة يتم التعامل معها وأن المنظمة تصحح مسارها.

### ✚ علاقة حوكمة الموارد البشرية بحوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الموارد البشرية عنصر أساسي و مهم في الحوكمة الجيدة للشركات و لها نفس الأهمية التي تكتسبها مثلا الحوكمة المالية أو حوكمة المخاطر و غيرها ففعالية حوكمة الشركات تتوقف على مدى التطبيق السليم لحوكمة الموارد البشرية ، حيث أن كل من حوكمة الشركات و حوكمة الموارد البشرية تقومان على نفس المبادئ مثل تلك التي تتعلق بالقيادة الفعالة و الالتزام ، الشفافية و السلوك الأخلاقي بالإضافة إلى أنهما ترتبطان من الناحية الإستراتيجية و ذلك لأن التحسن في أداء الموظف الناتج عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية سوف يترجم و يؤدي تلقائيا إلى تحسن الأداء التنظيمي الذي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيقه بطريقة أخلاقية ففي جوهرها حوكمة الموارد البشرية هي البعد الرأسمالي البشري لإطار حوكمة الشركات بالإضافة إلى أن حوكمة الموارد البشرية تسهل العملية والممارسات في تحديد الأدوار والمسؤوليات ، واتخاذ القرارات ومساءلة الإدارة والموظفين لصالح أصحاب المصلحة ، أما الفرق بينهما فيكمن في أن حوكمة الشركات تحكم سلوك المنظمة كموطن في حين أن حوكمة الموارد البشرية تضمن جودة أن الأفراد يلتزمون بالمبادئ الرئيسية للحوكمة مصحوبة بأفضل ممارسات الموارد البشرية. (SABPP, 2017, pp. 5-6)

حوكمة الموارد البشرية هي منهجية أو أسلوب منظم يخلق إطار رسمي لتحقيق أهداف و إستراتيجية الموارد البشرية و التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أخلاقي و لجميع أصحاب المصلحة من خلال القيادة الفعالة لوظيفة الموارد البشرية بطريقة أخلاقية ومستدامة مع التركيز على القواعد التي تحكم المكونات الرئيسية للكيان الاعتباري المشار إليه باسم الأفراد ، حيث تشمل معاملة جميع الموظفين بعدالة و شفافية تامة ،إدارة مخاطر الموارد البشرية، الرقابة الداخلية، إدارة إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ، برامجها ، ممارساتها ونتائجها من خلال أدوار ومسؤوليات ومساءلة محددة بوضوح سواء في نطاق المنظمة أو خارجها. (Singh.A ; Shukla.T, 2017, p. 10)

فمن خلال التوفيق بين ممارسات حوكمة البشرية الفعالة و التخطيط الاستراتيجي تكون المنظمة قادرة على:

- أن تلي الاحتياجات التنظيمية والتشغيلية ؛
- توقع وإدارة مخاطر الموارد البشرية ؛
- إدارة التكاليف المرتبطة بها وقياس قيمة هذه الاستثمارات ؛
- أن تطور ثقافة تنظيمية تعكس قيمها التنظيمية ؛
- أن تشجع التواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة ؛
- أن تحسن الأداء العام. (The International Organization for Standardization, 2016, p. 1)

## II- الإطار النظري لأداء العاملين

### II-1- ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الهامة في تسيير المؤسسة و الذي حظي باهتمام من طرف المفكرين و المحللين في مجال الإدارة و التسيير باعتباره الدافع الأساسي لوجود المؤسسة

### II-1-1- مفهوم الأداء ، أبعاده و المصطلحات ذات الصلة به

#### ✚ مفهوم الأداء :

يوجد العديد من المعاني للأداء فهو من بين المصطلحات التي يصعب تحديد تعريف دقيق لها و فيما يلي بعض التعريفات التي تطرقت إليه :

1/ الأداء لغة : يعود أصل كلمة الأداء إلى اللغة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظ الانجليزي Performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته . (Oxford university press, 2003, p. 318)

2/ الأداء اصطلاحا : يعرف الأداء على انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، يتماشي هذا التعريف مع آراء العديد من الباحثين يعرفه Gervais. M (1997) على أنه " الجمع بين الكفاءة والفعالية للوصول إلى مستوى الأداء . ( Gervais.M, 1997, p. 15)"

يعرفه Donnadiou .G (1999): " على انه يتكون الأداء الشامل للمؤسسة من ثلاثة معايير مختلفة و في نفس الوقت مكتملة لبعضها البعض و هي :أهمية الهدف ، القدرة على بلوغ الهدف ، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف. " (Donnadiou .G, 1999, p. 231)

عرفه Druckerr.P (1998) على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة ، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال. " حيث يمثل هدف البقاء و الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة من أهم الأهداف التي ترمز عليها و يكون هذا من خلال المستويات الأداء المقبولة التي تنعكس فيشكل المردودية و في خلق الثروة و القيمة. (الداوي.ش، 2010، الصفحات 217-218)

ويعرف أيضا على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. " (Benhmed .R , 2009, p. 158)

يرتبط الأداء بمفهومين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية ، فالكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة في حين تتعلق الفعالية بمستوى تحقيق الأهداف و بهذا يعتبر الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف و الموارد اللازمة لتحقيقها .

يشمل أداء المؤسسة الشامل ثلاثة مكونات هي :

- 1/ أداء العاملين في جميع أقسام المؤسسة (ما يمتلكونه من معرفة ، مهارات ، خبرات و قيم )
- 2/ أداء الإدارات و الأقسام و الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
- 3/ أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية .

### أبعاد الأداء :

يوجد أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل و تتمثل في : (Benhmed .R , 2009, p. 159)

#### 1/ البعد الاقتصادي :

هو الأداء الذي تبحث من خلاله المؤسسة إلى إشباع رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين و كسب ثقتهم و يقاس بالاستعانة بالقوائم المالية.

#### 2/ البعد التنظيمي للأداء :

يمثل الأداء التنظيمي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، حيث يكون هناك معايير يعتمد عليها المديرين في عملية قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المطبقة وأثرها على الأداء مما يتيح للمؤسسة فرصة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب.

#### 3/ البعد الاجتماعي للأداء :

يشير الأداء الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة في جميع المستويات التنظيمية فقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة في حالة اهتمت بالجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية حيث أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

#### 4/ البعد البيئي :

يتمثل في علاقة المؤسسة بالبيئة التي تنشط في و مدى اهتمامها و مساهمتها الفعالة في تنميتها و تطويرها .

المصطلحات ذات العلاقة بالأداء: (Hadjar.A, 2016, pp. 73-75)

#### أ – الكفاءة : **Efficiency**

يرتبط مفهوم الكفاءة بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة حيث عرفها Plauchet Vincent (2006) على أنها " القدرة على العمل المطلوب بإمكانيات قليلة و بالتالي يكون النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " ، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة تعني انجاز الأهداف المحددة ( المخرجات ) بأقل الوسائل ( المدخلات ) ، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، و تدنية التكاليف.

#### ب- الفعالية : **Efficacité**

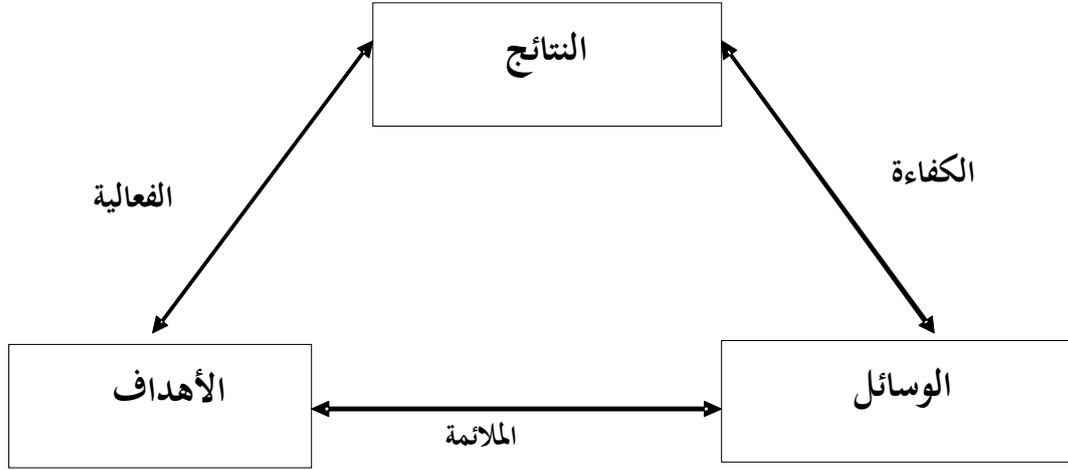
تتسبب الفعالية من خلال النسبة بين الأهداف أو الانجازات المحققة و الأهداف أو الانجازات المخطط لها ، حيث يعتبر مصطلح الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق

الأهداف المسطرة ، عرفها Plauchet Vincent (2006) على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"

تتعلق الفعالية بدرجة بلوغ النتائج ( أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ) و تحقيق الأهداف حيث أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح .

العلاقة بين الكفاءة و الفعالية مهمة جدا، فقد تكون المؤسسة ذات فعالية و ليست كفئة أو العكس، لا بد من البحث عن وجود توافق بينهما.

الشكل رقم(09):المصطلحات ذات العلاقة بالأداء



المصدر : من إعداد الباحثة

## II-1-2- أنواع الأداء

يتم تقسيم الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة بدراسة و قياس الأداء و أهم هذه المعايير معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة . (Benhmed .R , 2009, pp. 159-163)

### 1/ حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء داخلي و أداء خارجي .

#### أ - الأداء الداخلي :

ينتج من تفاعل مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة و ما تملكه من الموارد الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية ، فهو يمثل مجمل الأداء الجزئي الذي يشمل الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي .

#### ب- الأداء الخارجي :

و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و البيئة الخارجية للمؤسسة،بمعني أن المحيط الخارجي هو الذي ينتج هذا الأداء و لا تسبب المؤسسة في إحداثه ،مثل زيادة مبيعات المؤسسة بسبب خروج أحد المنافسين .

## 2/ حسب معيار الشمولية :

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي

### أ - الأداء الكلي :

يعبر عن النتائج و الانجازات التي ساهمت في الوصول إليها و تحقيقها كل العناصر المكونة للمؤسسة و الأنظمة التحتية و كل الوظائف و الأنشطة الفرعية دون انفراد أي جزء أو عنصر ، و بدوره يعبر الأداء الكلي للمؤسسة عن قدرتها على تحقيق أهدافها الخاصة بالاستمرارية و النمو.

### ب- الأداء الجزئي :

يقصد بالأداء الجزئي الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة التحتية و الوظائف الأساسية للمؤسسة و مدى قدرتها علي تدنية التكاليف ، حيث أن الأداء الكلي يتحقق بتحقيق مجموع الأداءات الجزئية.

## 3/ حسب المعيار الوظيفي :

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة مع التركيز على الوظائف الأساسية في المؤسسة و التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل ، ووظيفة البحث و التطوير

### أ - أداء الوظيفة المالية :

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة و تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال يحقق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

### ب - أداء وظيفة التسويق :

يتحدد من خلال قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. مثل تحسين المبيعات و تحقيق رضا العملاء .

### ج- أداء وظيفة الإنتاج :

يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة و التحكم في بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات.

**د- أداء وظيفة الموارد البشرية :**

يصعب تحديد أداء المورد البشري لأنه عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته ، لذلك يعتمد قياسه على مجموعة من المؤشرات مثل عائد الأفراد ، عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية و غيرها من المؤشرات التي تبقي إلى حد ما غير كافية لتقييم أداء العاملين بسبب العوامل النفسية مثل الضغط و التوتر .

**هـ- أداء وظيفة التمويين :**

يظهر أداء هذه الوظيفة في قدرتها على توفير المواد بجودة عالية و في الآجال المناسبة و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

**و- أداء وظيفة البحث و التطوير :**

يظهر أداء هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار ، عدد الاختراعات ، سرعة التجديد مقارنة بالمنافسين.

**4/ حسب معيار الطبيعة :**

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

**أ - الأداء الاقتصادي:**

يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة مثل الأرباح ، القيمة المضافة مقابل تقليل التكاليف و تدنية استخدام مواردها مثل العمل، المواد الأولية.

**ب - الأداء الاجتماعي:**

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط التي يجب أن يتزامن تحقيقها مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية

**ج- الأداء التكنولوجي:**

يتمثل في تحقيق الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة و التي تكون في أغلب الأحيان أهدافا إستراتيجية مثل السيطرة على مجال تكنولوجي معين.

**د - الأداء السياسي:**

يتجسد الأداء السياسي للمؤسسة في تحقيق أهدافها السياسية و التي يمكن أن تعود عليها بالنفع لأنها تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

## II-1-3- العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد الكثير من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة (قديف، 2006، الصفحات 21-22) و التي اختلف المفكرين في تصنيفها ، حيث يوجد من يصنفها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية بينما يصنفها البعض الآخر إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة في حين يرى البروفسور Thietart. A. R بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات ، مستوى العمل والممارسات. تتكون العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء من العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية و تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء من البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.

## 1/ العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء :

تتمثل في مختلف المتغيرات التي يمكن للمسير التحكم فيها و الناتجة عن تفاعل أنظمة المؤسسة الداخلية و التي بدورها تؤثر على أداءها ، و من بينها ما يلي :

- الهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار .
- مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية مثل أنظمة الاختيار و التعيين ، نظام الأجور و المكافآت و تقييم الأداء بالإضافة إلى سياسات التدريب و التنمية .
- العوامل التقنية مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوعية المنتج و شكله، التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات زبائنها ، مستويات الأسعار.

## 2/ العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء :

- تتمثل في مجموعة المتغيرات و القيود الخارجية عن نطاق سيطرة المؤسسة و لا تستطيع التحكم فيها مما يجعلها تؤثر بشكل غير مباشر في أنشطة و قرارات المؤسسة ، و من بينها :
- العوامل السياسية و السياسات المنتهجة في مجال العلاقات الدولية ، و الأوضاع الأمنية و غيرها من العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة .
  - العوامل الاقتصادية التي تشمل المناخ العام للاستثمار ، معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة.
  - العوامل الاجتماعية مثل التركيبة السكانية، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم .

- العوامل التكنولوجية مثل معدلات الإنفاق على البحوث و التطوير تطوير وسائل الاتصالات ، التقنيات الحديثة.
- العوامل القانونية تتمثل في البيئة التشريعية و القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

## II-2- ماهية أداء العاملين

### II-2-1 تعريف أداء العاملين، مكوناته و أبعاده

✚ تعريف أداء العاملين و مكوناته :

يعتبر أداء العاملين ذلك العمل الذي يؤديه العامل أو الموظف حسب واجباته و المهام الموكلة إليه و يعرف أداء العاملين حسب Bernardin & Russell (2003) على أنه الناتج عن وظيفة أو نشاط معين خلال فترة زمنية معينة (Pasaribu .F, 2014, p. 35) و يعرفه Simamora (2004) على أنه المستوى الذي يصل فيه الموظفون إلى متطلبات العمل و حسب Melayu S.& Hasibuan.P (2006) على أنه نتيجة عمل أنجزه الفرد خلال أداء المهام الموكلة إليه والتي تستند إلى الكفاءة ، الخبرة ، الجدية و الوقت ، و وفقا لـ Prawirosentono.S (2008) يمثل أداء العاملين نتيجة العمل الذي يمكن تحقيقه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة كل حسب سلطته ومسؤوليته من أجل تحقيق هدف المنظمة بشكل قانوني و دون مخالفة اللوائح التنظيمية والسلوك أخلاقي (Pudawawan.B ; Sulistiyan. S, 2018, p. 67)، و هو التفسير الكمي والنوعي للأشياء و العناصر التي يقدمها فرد، مجموعة من الأفراد، أو منظمة و الخاصة بالهدف المتعلق بالعمل المنجز. (Kazan. H ;Gumus. S, 2013, p. 429)

يتكون أداء العاملين من الجودة ، الكمية ، التوقيت المناسب ، الفعالية من حيث التكلفة و الحاجة إلى الإشراف والتأثير الشخصي Bernardin & Russell (1998)، حيث تعتمد جودة العمل على معايير و إجراءات محددة و تتمثل كمية العمل في عدد الوظائف الموجودة لتحقيق أهداف معينة من خلال القيام بأنشطة مهنية محددة مع سرعة الانتهاء منها في الوقت المناسب دون إهمال و تعطيل الأعمال الأخرى و بمراعاة فعالية التكلفة باستخدام الموارد بكفاءة و الاعتماد على ميزانية فعالة ، ويقصد بالحاجة للإشراف بالقدرة على إتمام العمل دون إشراف دقيق وانضباط و بشكل أخلاقي أما القدرة على التأثير بين الأشخاص فهي التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين حتى يتمكنون من تنظيم العمل بشكل جيد. (Pasaribu .F, 2014, p. 35)

و تتمثل مؤشرات أداء العاملين في (Dunggio .T ; Rachman.A, 2017, p. 7):

- ❖ جودة العمل: و هي التوافق بين واجبات الوظيفة ومتطلباتها ومدى ملائمة إجراءات العمل،
- ❖ كمية العمل: و هي كمية و مقدار العمل المنجز ومستوى كفاءته،
- ❖ الدقة في العمل: تعني دقة الموظف في أداء واجباته و انجاز عمله وفقا للمهام الموكلة إليه ،
- ❖ التحكم في العمل: يقصد به اكتمال عمل الموظف و تنفيذ مهامه وفقا لوظيفته،
- ❖ تقليل معدل الخطأ: و هو التقليل من الأخطاء في كل عمل يقوم به الموظف ،
- ❖ تطوير العلم والتكنولوجيا: و هي التقدم التكنولوجي الذي سيدعم أي عمل سيتم إنجازه ،
- ❖ دقة العمل: و هي دقة نتائج الموظف أثناء أداء واجباته وفقا لوظيفته .

أبعاد أداء العاملين (Kumar .R ; Lalatendu .P, 2016, pp. 3-5):

الأداء هو مفهوم متعدد المكونات و لكن يمكننا أن نميز بين الجانب العملي و الجانب السلوكي للأداء (Roe1999؛ Campbell et al 1993؛ Motowidlo 1993&Borman) ، فيشير الجانب السلوكي إلى الأفعال التي يقوم بها الأفراد لإنجاز وظائفهم و القيام بأعمالهم ، بينما يشير الجانب العملي إلى نتائج السلوك الفرد في العمل (Campbell 1990) مع العلم أن الجانب العملي يتأثر بعوامل مثل الدافع والقدرات المعرفية من الجانب السلوكي.

### 1- أداء المهمة (Task Performance) :

يتكون الأداء في شكل أداء للمهام من سلوكيات صريحة في العمل تتضمن المسؤوليات الأساسية للوظيفية التي يتم تعيينها كجزء من الوصف الوظيفي ، و يتطلب أداء المهمة المزيد من المهارات و القدرات المعرفية ويتم تسهيله من خلال المعرفة بالمهمة (task knowledge) (المعرفة أو المبادئ الفنية و التقنية المطلوبة لضمان الأداء الوظيفي والقدرة على التعامل مع مهام متعددة) ، و كفاءة المهمة (task skill) (تطبيق المعرفة الفنية و التقنية لإنجاز المهام بنجاح دون إشراف كبير)، و عادات المهام (task habits) (القدرات الفطرية للاستجابة لوظائف و مهام معينة التي تسهل أو تعيق الأداء) (Conway 1999)، و عرف Werner (1994) أداء المهمة من خلال ربطه بالمكافأة التنظيمية الرسمية و اعتبره "المهارة والسلوك المثبت الذي يؤثر على الإنتاج المباشر للسلع أو الخدمة أو أي نوع من الأنشطة التي تقدم الدعم غير المباشر للعمليات التقنية الأساسية للمؤسسة" إذا فان أداء المهمة هو القدرة على انجاز المهام و القيام بالعمل بوجود الخبرة السابقة ، و يعرف أداء المهام أيضا على أنه الفعالية التي يؤدي بها شاغلوا الوظائف الأنشطة التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة إما مباشرة من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية أو

الإنتاج المباشر للسلع و الخدمات أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات المطلوبة (Walter. C ; Stephan. J, 1997, pp. 99-100). (1993) Motowidlo & Borman ينقسم أداء المهمة إلى قسمين: أداء المهام الإدارية- التقنية ( technical-administrative task ) (performance) وأداء المهام القيادية (leadership task performance) .

### 1-1- أداء المهام الإدارية التقنية :

هو الأداء الوظيفي المتوقع الذي يشمل تخطيط وتنظيم وإدارة العمل اليومي من خلال القدرات و المهارات التقنية و غيرها .

### 1-2- أداء المهام القيادية :

يكون من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية ، احترام معايير الأداء اللازمة ، تحفيز وتوجيه المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم من خلال التشجيع والاعتراف. (1993) Brush & Borman ؛ Tripathy (2014).

### 2- الأداء التكيفي (Adaptive Performance) :

هو قدرة الفرد على التأقلم وتقديم الدعم المطلوب لشغل وظيفة معينة (1999) Neal & Hesketh حيث أن الموظف بمجرد أن يستطع تحسين عمله و إتقان المهام الموكلة إليه فإنه يحاول تكيف عاداته و سلوكه مع مختلف المتطلبات لأدواره المهنية (2014) Huang et al ؛ (2000) Pulakos et al ، و يتطلب الأداء التكيفي الفعال قدرة الموظف على التعامل بكفاءة مع ظروف العمل المتغيرة ( Baard ، Kozlowski 2014 & Rench) مثل التحولات التكنولوجية ، التغييرات في الوظيفة الأساسية للفرد ، التطورات في مختلف الوظائف الجديدة (Griffin ، Mason 2010 & Parker ، Hollenbeck ، Ilgen 1996 & LePine) ، بالإضافة لتعديل السلوك الشخصي في مثل هذه الظروف المتغيرة للعمل بنجاح مع عدد كبير من الزملاء والمرؤوسين فالكفاءة الوظيفية قد تساعد في أداء المهام ولكن القدرة على التكيف و روح المبادرة أمر مهم للتأقلم و التحكم في بيئات أعمال غير المؤكدة ( Griffin, Neal & Parker (2007).

### 3- الأداء السياقي (Contextual Performance) :

يشير إلى الأعمال الطوعية للموظفين التي تعود بالنفع على أرباب العمل بشكل غير ملموس (1983) Organ & Bateman و هو نوع من السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يظهره الأفراد في بيئة العمل و الذي لم يتم التطرق إليه و ذكره بشكل صريح في توصيف الوظيفة (job description) و يقصد بالسلوك الإيجابي حسب (1986) Motowidlo بأنه السلوك الذي ينجزه عضو ينتمي إلى منظمة ، الموجه نحو فرد ، مجموعة أو منظمة يتفاعل معها العضو أثناء ممارسة و أداء دوره التنظيمي و أخيراً أن يكون هذا السلوك قد تم بهدف أو بقصد تشجيع الفرد ، المجموعة أو المنظمة ، و بالتالي فإن

الأداء السياقي يقوم على أساس "الشعور و وجهة النظر" التي يتبناها الموظف حول زملائه والتي يطلق عليها اسم Espirit-de-corps (روح الفريق أو الجماعة teamspirit ) حيث يتمكن الموظفون من مشاركة قضاياهم ومشاكلهم طواعية و بحرية مع بعضهم البعض داخل المنظمة Kohli&Jaworski (1993) مما يمكن من تحقيق النجاح التنظيمي .

الأداء السياقي هو نوع من المواقف مثل التطوع للعمل الإضافي ، مساعدة الآخرين في حل المشاكل الصعبة ، دعم الحماس في العمل ، التعاون مع الآخرين في وقت الحاجة ، تقاسم الموارد والمعلومات المهمة ، والالتزام بالقواعد واللوائح المحددة ودعم القرارات التنظيمية من أجل تغيير أفضل (Borman2000&Coleman)؛ (Schmit1999&Motowidlo) حيث تساهم هذه السلوكيات في خلق ثقافة ومناخ ملائم و محفز للمنظمة و تساعد في تحقيق الإنتاجية الفردية والفعالية التنظيمية إذا فالأداء السياقي ليس دورا إضافيا في طبيعته و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات ليقدم الدعم الكامل للمنظمة .

## II-2-2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين و الجوانب المتداخلة في مفهومه

العوامل المؤثرة على أداء العاملين : (Titin. D ;Azis .R, 2017, pp. 1-5)

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء العاملين الجيد و البقاء عليه و الحد من مشاكله و التي يصعب تحديدها بسبب تعددها و اختلافها إذ لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية إلا و لها تأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عليه و من بين هذه العوامل الرفاهية ، التعلم و التدريب ، التحفيز ، أسلوب القيادة ، الثقافة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، بيئة العمل و غيرها Martoyo (2002)، و من بين هذه العوامل ما يلي :

### 1-أسلوب القيادة و الإشراف:

تعد القيادة أحد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين و على تحقيق الأهداف التنظيمية و نجاح المؤسسة ككل Siagian (2003)، حيث أن القائد هو الذي يحدد مسار المنظمة فيما يتعلق بإدارة المرؤوسين إذ له القدرة على التأثير على سلوكهم وتوجيههم بطرق مختلفة و بالاتجاه الذي يرغب فيه و هذا من خلال حثهم على العمل بكل جدية وأن يكونوا أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين و هذا ما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم .

و من بين الطرق التي يستخدمها و يتبعها القائد للتأثير على المرؤوسين هي استخدام سلطته الشرعية ، مشاركتهم في تحديد الأهداف ، الخصومات و العقوبات ، إعادة هيكلة المنظمة و التحفيز وبالتالي يمكن

اعتبار القائد ناجحا و فعالا في اتخاذ القرارات إذا استطاع إقناع الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه بترك مصالحهم الشخصية من أجل نجاح المنظمة Teguh (2001).

## 2- تدريب و تطوير الموظف :

من بين العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموظفين يوجد عنصر تدريب و تطوير الموظف كعامل محفز له و كعنصر من عناصر تحسين ظروف و بيئة العمل و كمسبب من مسببات الرضا أو عدم الرضا لديه و الذي تظهر أثره على مدى الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمة و تنفيذ الوظيفة على المدى الطويل.

## 3- تحفيز الموظفين :

يؤثر تحفيز الموظفين على أدائهم في العمل و تحقيق أهدافه من خلال تشجيعهم للتصرف بطريقة معينة وتوجيههم نحو سلوك معين و كذلك تلبية احتياجاتهم و من بين العناصر التي تساعد على تحفيز الموظفين نجد الأجر حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن له دور كبير وخصوصا إذا كان المصدر الوحيد و الرئيسي في الإشباع بالإضافة إلى ذلك فان عدم المساواة في الأجر تؤثر بشكل سلبي على أدائه لأنه سوف يشعر بعدم الإنصاف.

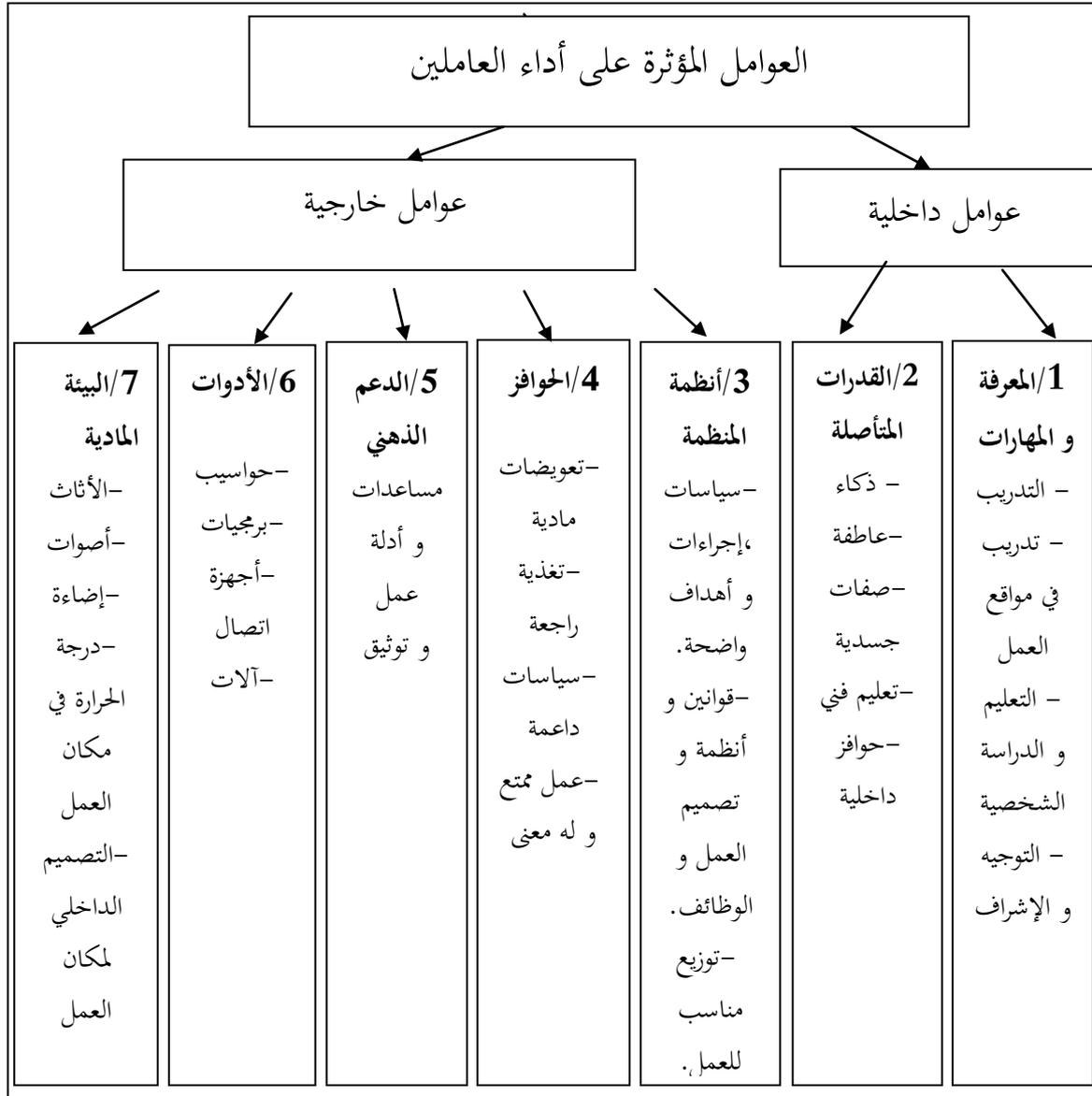
## 4- بيئة العمل و الاستقرار الوظيفي:

تمثل بيئة العمل ذلك المكان الذي يقوم فيه الموظفون بتأدية نشاطاتهم اليومية لذلك لا بد أن تكون ملائمة ومستقرة حتى يستطيع العامل بالقيام بوظائفه بشكل فعال و بالتالي تحسين أدائه تلقائيا ، تشمل بيئة العمل للموظفين أيضا علاقات العمل بين الرؤوسين والرؤساء وكذلك البيئة المادية حيث يعمل الموظفون و هي تعكس مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمام الموظف و استقراره الوظيفي حيث كلما زاد ثبات الموظف في وظيفته كلما زادت دافعيته و ولائه و بالتالي يتحسن أدائه لأنه يشعر بأنه عضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل.

-في حين يوجد تصنيفات أخرى للعوامل المؤثرة على أداء العاملين منها تصنيف Will الذي حددها في عوامل داخلية (التي تتكون من المعرفة و المهارات كالتدريب في موقع العمل ، التعلم بالإضافة إلى القدرات المتأصلة كالقدرات الجسدية ، الذكاء و الذوق الفني ) و عوامل خارجية التي تنقسم بدورها إلى عوامل ملموسة (التي تتكون من الدعم الذهني ، الأدوات و البيئة المادية) و عوامل غير ملموسة (التي تتكون من الحوافز كالتعويضات المادية و السياسات الداعمة و أنظمة المنظمة مثل سياسات و إجراءات العمل بالإضافة إلى توزيع أعباء العمل و غيرها من القوانين المطبقة في الداخل) (الدحة.ف.ع.ر، 2001، صفحة 227) و هذا ما يوضحه الشكل رقم (10) الذي يبين العوامل المؤثرة على أداء العاملين حسب Will ، و صنف على السلمي العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى مجموعتين حيث تضم المجموعة الأولى العوامل المتعلقة بالفرد نفسه مثل القدرات

والمهارات، التركيب النفسي والتركيب الاجتماعي و المجموعة الثانية تضم العوامل المتعلقة بالعمل ذاته مثل واجبات وطبيعة العمل، التنظيم الاجتماعي للعمل و الموارد و الإمكانيات المادية مع الإشارة إلى أن تأثير هذه العوامل يتوقف على أسلوب القيادة السائد في المنظمة. (السلمى، ع، 2001، صفحة 266)

الشكل رقم ( 10 ) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين حسب Will



المصدر : الدحلة، ف.ع.ر. (2001). تكنولوجيا الأداء البشري " المفهوم و أساليب القياس و النماذج"، دار النهضة. عمان الطبعة الأولى، ص 228.

### الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين :

يوجد العديد من الجوانب المتداخلة في الأداء منها (مبارك،م؛ كامل،م، 2014، الصفحات 35-36):

#### 1- الجوانب المتعلقة بالعمل :

و تتمثل في الإلمام بالعمل و نواتج العمل

##### 1-1- الإلمام بالعمل :

هو من الأركان المهمة للأداء و يمثل مدى معرفة الموظف لعمله و فهمه لدوره و التوقعات المطلوبة منه و التزامه بالطريقة التي تحددها المنظمة .

##### 1-2- نواتج العمل :

تمثل مستوى الانجازات التي يحققها الفرد و مدى توافقتها و تطابقها للمعايير الكمية و النوعية و كل قيمة مضافة يحققها في عمله .

#### 2- الجوانب المتعلقة بالسلوك :

تشمل سلوك الموظف و السلوك الاجتماعي و فرص التقدم

##### 1-2- سلوك العامل :

و هو السلوك الذي يعبر عن التزام الموظف و محافظته على ممتلكات المنظمة و حرصه على نجاحها

##### 2-2- السلوك الاجتماعي :

يشير إلى تعامل الموظف مع زملائه و مشاركته في انجاز الأعمال و حل المشاكل .

##### 2-3- الحالة النفسية للموظف :

قد يكون الموظف في حالة نفسية معينة تسمح له بان يكون متحمسا للعمل و قد يكون في حالة لا تسمح له بالتجاوب مع متطلبات العمل وهذه لحالات تؤثر على أدائه .

##### 2-4- فرص التقدم :

تكون من خلال اكتساب مهارات تسمح للموظف بالتقدم و التحسين و هذا عن طريق التدريب مثلا .

### II-2-3- محددات أداء العاملين و إدارة الأداء

#### محددات أداء العاملين :

يوجد تصنيفات مختلفة لمحددات أداء العاملين منها :

**التصنيف الأول :**

تتمثل محددات أداء العاملين في الكفاءة المهنية للأداء ، الدافعية ، إدراك الدور والمكانة و الجهد(راوية.م.ح، 2001، صفحة 202) :

**1-الكفاءة المهنية للأداء :**

تمثل مجموع الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب معين والاستمرار فيه و يمكن قياسها من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

أ. القدرات : وهي الإمكانيات الحالية للفرد.

ب. المهارات : وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

ج. الاستعدادات : وهي الإمكانيات الكامنة حاليا والتي تظهر عند توافر الظروف المناسبة.

**2-الدافعية :**

تعمل المنظمات للحصول على أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات عالية و تعمل على تنمية هذه القدرات حتى تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم جيد و للحفاظ على هذا المستوى من الأداء لابد من تحفيز قوة العمل والتي يشار إليها عادة بالدافعية لأنه حتى لو تساوى الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء و هذا بسبب تفاوتهم في درجة الاهتمام والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم فهي تعتبر القوة الدافعية لأداء العمل.

**3- إدراك الدور والمكانة:**

يمثل الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

**4-الجهد :**

يشير إلى الناتج من حصول الفرد على الدعم و التحفيز الكافي و الذي يقابله الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**التصنيف الثاني :**

يعتمد هذا التصنيف إلى اعتبار أداء العاملين مفهوم ديناميكي يتحدد من خلال كل من العوامل الفردية والعوامل البيئية أو التنظيمية : (Saoussany. A ; Asbayou. M, 2018, pp. 363-365)

### 1/ المحددات الشخصية لأداء العاملين (Les déterminants personnels de la performance):

يميز (1990) Campbell بين ثلاثة محددات رئيسية للأداء على المستوى الشخصي و هي المعارف الصريحة (les connaissances déclaratives)، المعارف و الكفاءات الإجرائية (les connaissances et compétences procédurales) و أخيرا التحفيز (la motivation) :  
**1/1- المعرفة الصريحة :**

تشمل معرفة الحقائق ، المبادئ ، الأهداف و معرفة النفس حيث من المفترض أن تكون هذه المعارف مناسبة لوظيفة الفرد حتى تصبح هذه الخيرة متوافقة مع قدراته الشخصية ،شخصيته ،اهتماماته ، تعليمه ، تدريبه وخبرته .

### 2/1- المعارف و الكفاءات الإجرائية :

تشمل المهارات المعرفية والنفسية ، المهارات البدنية ، مهارات الإدارة الذاتية ومهارات التعامل مع الآخرين، و حسب (2005) Frese & Sonnentag توجد علاقة قوية بين القدرة المعرفية وأداء العمل فالأشخاص الذين لديهم مهارات معرفية عالية يقومون بأداء أفضل من الأشخاص ذوي المهارات المعرفية المنخفضة مما يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.

### 3/1- التحفيز :

قد تكون هناك اختلافات فردية في الدافع بسبب الاختلافات في الصفات و المهارات التحفيزية فالتحفيز ينعكس على مستوى الجهد واستمرار هذا الجهد.

### 2/ المحددات التنظيمية لأداء العاملين: Les déterminants organisationnels de la performance:

تشمل المحددات التنظيمية لأداء العاملين مجموعة من العوامل المتواجدة في مكان العمل و التي من شأنها أن تسهل أو تعيق الأداء الفردي و هي :

**1/2- يعتبر نموذج Oldham&Hackman (1976) مثال جيد على الفئة الأولى من العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين خاصة تلك التي تسهل وتشجع الأداء في العمل حيث يفترض هذا النموذج أن خصائص العمل (تنوع الكفاءات، تعريف و تحديد المهام ، أهمية المهام ، الاستقلال الذاتي ، التغذية المرتدة أو العكسية ) تؤثر على الحالات النفسية (الخبرة ، المسؤولية عن نتائج العمل ، المعرفة بنتائج أنشطة العمل) والتي بدورها تؤثر على النتائج الشخصية والمهنية بما في ذلك أداء العمل.**

2/2- تركز الفئة الثانية من العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين على العوامل التي نجدها في نظرية الدور (Kahn et al(1964) حيث يعتبر غموض الدور وتضارب الأدوار من الأشياء التي تشكل نوع من الضغوطات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العمل بالإضافة إلى القيود التنظيمية مثل نقص المعلومات الضرورية ، مشاكل الآلات واللوازم وغيرها .

و لكن حسب (Frese&Sonnetag (2005) فإنه فيما يتعلق بالمحددات التنظيمية لأداء العاملين نجد أن عوامل تحسين الأداء( مثل التحكم في العمل ، والمهام ذات معنى) تلعب دور أكثر أهمية من العوامل التي تشكل نوع من الضغوطات و هذا ما يدل على أن الافتقار إلى الخصائص الإيجابية في مكان العمل مثل التحكم في العمل يشكل تهديد على الأداء أكثر من وجود ضغوط معينة .

#### ✚ إدارة الأداء :

تمثل إدارة الأداء مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تخطيط ، تنظيم ، توجيه و مراقبة أو قياس الأداء الفردي و الجماعي بالاعتماد على معايير و مقاييس واضحة تحدد مستوياته و مدى النجاح أو الفشل في تحقيق رسالة المنظمة(إي شوارتز.أ، 2001، صفحة 4)، تتضمن إدارة الأداء ثلاثة مراحل أساسية تتمثل الأولى في مرحلة تحديد الأداء المطلوب (تخطيط الأداء) و الثانية في مرحلة التواصل الدائم بين المشرف و الموظف للحفاظ على الأداء في المسار المسطر له (تنفيذ و توجيه الأداء) بينما تمثل المرحلة الثالثة في مرحلة تقييم الأداء الفعلي أو المحقق عن طريق مقارنته بالأداء المطلوب.(بومزايد .إ، 2015، صفحة 473)

إن عملية إدارة الأداء هي عملية تواصل مستمرة بين الموظف و المشرف تضمن تأكيد المشرف من أن الجهود التي يبذلها الموظف تحقق الأهداف المرجوة و تهدف للوصول إلى فهم الأعمال التي يجب إنجازها من طرف الموظف مثل تلك المتعلقة بواجبات العمل الأساسية، كيفية مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ،طريقة تقييم الأداء و غيرها (الداوي.ش، 2010، صفحة 222)، مما يدل على أن إدارة الأداء تنفذ مع الموظف انطلاقاً من أنها تعود بالفائدة عليه و على المشرف و المؤسسة على حد السواء(أيه كرامز.ج، 2008، صفحة 7) و أنها ليست وسيلة تهديد من أجل الوصول إلى إنتاجية أعلى و إنما هي أداة لتحقيق مستويات أفضل في أداء كل من الموظفين ، الأقسام التنظيمية ،المدرء و المؤسسة .(باكل.ر، 2008، صفحة 6)

يعرف روبرت باكال (2008) إدارة الأداء على أنها استثمار مستقبلي يمكن للمدرء بعده القيام بترك الموظفين ينجزون أعمالهم لأنهم على دراية بما يتوقعونه منهم و يستطيعون اتخاذ القرارات بأنفسهم بالإضافة لمعرفةهم مستوى الأداء المطلوب و توقيت الحاجة لتدخل المشرف .(باكل.ر، 2008، صفحة 2)

تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في أهداف إستراتيجية، أهداف إدارية و أهداف تنموية إذ أنه من خلال الأهداف الإستراتيجية تعمل إدارة الأداء على ربط أداء العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بواسطة تحديد خصائص العاملين الذين يستطيعون تنفيذ الاستراتيجيات بينما توفر إدارة الأداء في مرحلة التقييم المعلومات الكافية التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي في حين تتمثل الأهداف التنموية لإدارة الأداء في تنمية مهارات العاملين لرفع مستويات أدائهم و الوقوف على نقاط القوة و الضعف في الأداء الوظيفي لمعالجتها. (بومزايد، إ، 2015، صفحة 474)

توفر إدارة الأداء الفعالة المعلومات للمنظمة لاتخاذ القرارات الإدارية مثل تلك المتعلقة بالترقيات ، الحوافز و التدريب و تعتبر كوسيلة تنسيق للعمل لتحقيق أهداف الموظف و المنظمة بالإضافة لكونها أداة تساعد في التعرف على العراقيل التي تكبح فعالية المنظمة و منع حدوث تكرارها من خلال القيام بتوثيق هذه المشاكل و العراقيل و بواسطة التغذية العكسية (بومزايد، إ، 2015، صفحة 475) ،تمر عملية إدارة الأداء بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في: (على، أ، 1999، صفحة 26)

#### ● تخطيط الأداء :

يمثل تخطيط الأداء العنصر الأول المكون لإدارة الأداء الذي يتم من خلاله المدير و الموظف بالاتفاق حول تحديد الأهداف بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة و كذلك التخطيط للأعمال التي سيؤديها الموظف خلال فترة زمنية مستقبلية قد تكون سنة (تحديد الأداء المطلوب) و تحديد طريقة تقييم هذه الأعمال (طريقة تقييم الأداء الفعلي أو المنجز) .

#### ● التواصل الدائم بشأن الأداء :

يقصد به عملية توجيه و مراقبة أداء العاملين من قبل المشرف لمنع و تجنب حدوث المشاكل و تسهيل التعامل معها في حالة ما إذا كانت موجودة عن طريق اتخاذه لقرارات مناسبة و سريعة بناء على معلومات صحيحة و ذلك من خلال قيام هذا الأخير بتعقب سير الأمور بخصوص مسؤوليات العمل و تحديد ما إذا كان الموظف يسير في الاتجاه الصحيح وفقا لمقاييس الأداء و مساعدته على تأدية مهامه للوصول إلى تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة .

#### ● تقييم الأداء :

يقصد به قياس الأداء الفعلي أو المنجز من قبل الموظفين للتأكد من تحقق الأداء المطلوب منهم و تحديد الفجوات و ما يمكن عمله في المستقبل لتحسين الأداء و هذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني و يجدر

الإشارة إلأنها كقرينتقييماالأداء إدارةالأداء حيث أن تقييماالأداء هو جزء و خطوة من خطوات إدارة الأداء التي تقدم لها معلومات تساعد في البناء السليم لنظام إدارة الأداء .

● التغذية العكسية :

تتمثل في إيصال المعلومات المحصل عليها من عملية تقييم الأداء للعاملين بمعي إخبارهم عن نتائج أعمالهم سلبية كانت أو ايجابية عن طريق جلسات تقييم الأداء و ذلك بهدف تعديل سلوكهم بما يتوافق مع مقاييس الأداء و أهداف المنظمة .

II-3- مدخل تقييم أداء العاملين

II-3-1- تقييم أداء العاملين ، أهميته و مراحل

✚ تعريف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية التقييم الرسمي للموظفين ظاهرة موجودة منذ قرون فوجد أنه في القرن الثالث الميلادي كانت مجموعة الإمبراطورات الموجودة في سلالة وي (Wei Dynasty) بالصين تعتمد على موظف مستشار يقوم بتقييم أداء أفراد العائلة الرسميين و في أوائل القرن التاسع عشر قام روبرت أوين (Robert Owen) من اسكتلندا بتعليق ألوان مختلفة من كتل خشبية على معمل القطن الخاص به حيث يشير كل لون إلى درجة معينة من السلوك (أبيض للممتاز ، الأصفر للجيد ، والأزرق للمتوسط ، والأسود للضعيف) و وجد أن هذه الطريقة ساهمت في تحسين سلوك العمال وفي عام 1813 قام الجنرال لويس كاس (Lewis Cass) بتقييم كل عنصر من أفراد مجموعته و تقديم هذا التقييم إلى الإدارة و على الرغم من أنه لم يكن من الواضح كيف قام بالتقييم إلا أنه و في أوائل القرن العشرين تم استخدام تقييم الأداء بشكل رئيسي في الجيش والمنظمات الحكومية . (Devries et al, 1981). (Nzuve.S ; Monica.N, 2012, pp. 1-2).

يعرف (Nzuve, 2007) تقييم الأداء بأنه وسيلة لتقييم أداء عمل الموظفين خلال فترة زمنية معينة و هو التصنيف الرسمي للأفراد من قبل المدير في المراجعة السنوية (Armstrong, 1999) و قد حدد (Cole, 1996) نوعين من التقييم هما التقييم الرسمي و التقييم غير رسمي حيث يمثل التقييم الرسمي ذلك التقييم المنهجي والمخطط للموظفين بطريقة أكثر نظميًا وعقلانية على عكس التقييم غير الرسمي الذي هو تقييم أداء يقوم به المدير في سياق العمل العادي وهو ذو طبيعة مؤقتة و هو محدد من خلال المشاعر البديهية كدليل واقعي على النتائج و ناتج عن العلاقة اليومية بين المدير والموظف ، و حسب (Dessler, 2008) فإن تقييم أداء العاملين هو كل إجراء نقوم من خلاله بوضع معايير للعمل تم نقوم بمقارنة الأداء

الفعلي للموظف بهذه المعايير الموضوعية لفترة زمنية محددة مع توفير التغذية المرتدة بهدف تصحيح الانحرافات و كوسيلة للتحفيز وإزالة العجز في الأداء وتعزيز الأداء المميز فهو جوهر نشاط إدارة الموارد البشرية فتقييم الأداء يجعل الأفراد يتعلمون ويحققون المزيد عندما يحصلون على ردود فعل كافية حول كيفية أدائهم و تصبح لهم أهداف واضحة و قابلة للقياس يمكن تحقيقها. (Nzuve.S ; Monica.N, 2012, pp. 2-4)

و يعرف تقييم أداء العاملين على أنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم إنجازات الأفراد و مساهماتهم و مشاركاتهم في تحقيق الأهداف و نجاح العمليات الإدارية من خلال وضع وسيلة موضوعية للحكم على مدى هذه الانجازات و المساهمات و المشاركات في الأعمال التي توكل إليهم وبطريقة موضوعية بالإضافة إلى الحكم على سلوكهم في العمل و مدى التحسن في أسلوبهم في أداء العمل. (الشريف، ر، 2013، صفحة 45)

في حين يعرف Findikci (2003) تقييم أداء العاملين على أنه فحص أعمال الموظف و أنشطته ، كفاءاته و نقاط قوته و ضعفه و كل ما يتعلق به في العمل مهما كان الدور الذي يلعبه في المنظمة ، بينما يعرف تقييم الأداء حسب Kaplan R. & Norton. D (2001) بأنه أداة مخططة تدمج نجاح الفرد في مهمة معينة ، موافقه و سلوكياته في العمل ، ظروفه و خصائصه الأخلاقية و تقييم مساهماته في نجاح المنظمة. (Kazan. H ; Gumus. S, 2013, pp. 430-431) ، و يكون تقييم الأداء بهدف زيادة تحفيز الموظفين ، توفير التغذية المرتدة في الوقت المناسب للاستفادة السريعة من الملاحظات المسجلة و تحقيق العدالة التنظيمية من خلال توفير فرص متساوية و دعم الموظفين و مساعدتهم على تحسين أنفسهم ، كما يعرف أيضا على أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية و بدنية ، مهارات فنية و فكرية من أجل تحديد نقاط قوته و ضعفه لضمان فعالية المنظمة .

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بطريقة عادلة حتى يتمكن من مكافأهم حسب ما يقدمون و ما يعملون بالاعتماد على معايير يتم من خلالها مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المخطط و لتحديد مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم (الزغي، ف، 1991، صفحة 191) ، و الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء يكمن في أن عملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية لأداء الموظف من خلال مقارنة أدائه الفعلي في فترة زمنية معينة مع الأداء المتوقع منه في نفس الفترة بالاعتماد على معايير محددة مسبقا من قبل المؤسسة ، أما عملية تقويم الأداء فهي عملية شاملة تتضمن عمليات التحسين و التطور الإداري من خلال تحسين مستويات الأداء و التغلب على المعوقات التنظيمية التي تضعف الفاعلية الإدارية. (حامد، ن، 2010، صفحة 21)

أهمية تقييم أداء العاملين: (نجيب.م، 2005، صفحة 88)

تظهر أهمية تقييم أداء العاملين من خلال الأهداف المرجوة من وراءه والتي يسعى القائمون على هذه العملية إلى تحقيقها ومنها :

- مساعدة المدراء على اتخاذ قرارات الترقية إلى مناصب أعلى و نقل العاملين إلى وظائف تناسب مع قدرات و كفاءات كل واحد منهم و تتوافق مع قابليته للأداء و بالتالي وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه حيث أن تقييم الأداء يوضح كفاءات و مهارات الموظفين و يقف على نقاط قوتهم لتستغلها المؤسسة و نقاط ضعفهم لتعمل على تداركها و بالتالي يمكن من اكتشاف الحاجات التدريبية و تحديد أنواع و برامج التدريب و التطوير اللازمة للعمل على تحسن الأداء و تطويره بشكل فعال.
- المساهمة في اقتراح المكافآت المالية المناسبة و تحديد التعديلات في الرواتب و الأجور للموظفين كل حسب مجهوداته المبذولة و طريقة أداءه للأعمال الموكلة إليه و هذا بكل شفافية و بطريقة عادلة و بالتالي وضع نظام عادل للمرتبات و الأجور حيث أن تقييم الأداء يكون بمثابة القاعدة الأساسية التي يتخذ المدراء مثل هذه القرارات على أساسها فيمكن زيادة الرواتب أو إنقاصها و وضع حوافز حسب الجهد الفعلي المبذول من طرف الموظف .
- تحديد مدى فعالية المشرفين بخصوص مساهمتهم في تطوير و تنمية الموظفين الذين يعملون تحت نطاق إشرافهم و مدى نجاحهم في انتهاج أسلوب و نمط قيادة معين حيث أن تقييم الأداء يساعد في الحصول على المعلومات الكافية التي تخص واقع و أوضاع العاملين.
- يساهم تقييم أداء العاملين في تخطيط الموارد البشرية بشكل كبير فعلى أساس المعلومات المحصل عليها يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحدد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و السياسات التنظيمية مثل استقطاب موارد بشرية، التدريب و التطوير و غيرها من السياسات حسب ما يتطلبه الوضع القائم.
- يعتبر تقييم الأداء معيار مقبولا في الحكم على السياسات المنتهجة في مجال إدارة المواد البشرية فهو يساعد في تحديد مدفعالياتها و نجاحها و يوضح الرؤية بخصوص المشاكل و المعوقات الموجودة في العمل و يوفر فرصة معرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل و الضعف في اللوائح و السياسات و كذلك البرامج و الإجراءات المطبقة في العمل و معرفة النقص الموجودة في الأجهزة و المعدات حتى تستطيع المؤسسة إجراء التحسينات و التغييرات اللازمة لضمان كفاءة و فعالية عالية في أداء العاملين.

## مراحل تقييم أداء العاملين.

يعمل القائمون بعملية تقييم أداء العاملين على وضع خطة واضحة تتكون من مراحل و خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من وراء القيام بهذه العملية المهمة و هي كالتالي:(حسونة.ف، 2011، الصفحات 150-151)

### 1- تحديد الأداء المتوقع:

تعتبر أول مرحلة من مراحل تقييم أداء العاملين و تكون من خلال وضع جوانب الأداء و توقعاته التي تحقق أهداف المؤسسة بحيث تكون هذه التوقعات هي المعايير الموضوعية التي يتم على أساسها الحكم على الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات ، توضع هذه التوقعات و المعايير من خلال الاتفاق بين المؤسسة و العمال بخصوص المهام الواجب تنفيذها بالإضافة إلى النتائج التي ينبغي تحقيقها و طريقة القياس التي يجب اعتمادها و الفترة الزمنية لإجراء التقييم و تحديد الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف للابتعاد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في هذه العملية .

### 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

يتم في هذه المرحلة التي تلي مرحلة تحديد الأداء المتوقع أو المستهدف بمراقبة طريقة تأدية الأفراد العاملين للمهام الموكلة إليهم و انجاز أعمالهم بهدف تكوين قاعدة بيانات و الحصول على المعلومات الكافية للوصول إلى تقييم دقيق و موضوعي للأداء الفعلي للعاملين و معرفة الانحرافات التي قد تحدث في الأداء و محاولة معالجتها.

### 3- تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء في هذه المرحلة للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف و هذا من خلال مقارنة الأداء الفعلي المستخلص من المرحلة الثانية بالأداء المتوقع المحدد في المرحلة الأولى و إصدار الحكم النهائي على الأداء الفعلي للعاملين بالإضافة إلى تحديد الانحرافات ، فإذا كانت مستويات الأداء الفعلي أقل من مستويات الأداء المتوقع فهذا يشير إلى أن الأداء الفعلي ضعيف مع تسجيل انحرافات سلبية لا بد من معالجتها و تصحيحها ، و لكن في حين لو سجلنا مستويات أداء فعلي أعلى من الأداء المتوقع فهذا يشير إلى أن الأداء الفعلي جيد مع تسجيل انحرافات ايجابية تدل على وجود إمكانيات غير مستغلة لا بد من العمل على وضعها في الحيز المناسب لها .

#### 4- التغذية العكسية :

هي مرحلة الإعلان الصريح للعاملين عن نتائج أعمالهم بهدف التعرف على مستوى أدائهم و الإطلاع على جودة العمل الذي يقدمونه مقابل ما كان متوقع منهم و يكون هذا من خلال جلسات تقييم الأداء ، تكون التغذية العكسية بهدف تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة حيث تشكل دافعا للعاملين لتطوير أدائهم و هي تمثل الأساس لتحديد المكافآت المالية و اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و التكوين و غيرها .

#### 5- اتخاذ القرارات الإدارية و وضع خطط الأداء :

يتم في هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات الإدارية الخاصة بالعمال بناء على نتائج تقييم الأداء و المعلومات المتحصل عليها حيث يمكن للإدارة ترقية أو نقل العمال حسب قدرات و مهارات كل موظف أو يمكن تدريب و تنمية قدرات البعض الأخر و هذا من خلال وضع خطط الأداء و وضع سياسات تنظيمية و إجراءات للعمل على تطوير و تحسين الأداء.

### II-3-2- العوامل المؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين و طرق قياسه .

#### ✚ العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم أداء العاملين على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فعالية هذه العملية و نجاحها ، حيث لا بد من مراعاة أن يكون التقييم علني و أن يكون العامل على دراية كافية بكل المعلومات الخاصة بهذا الإجراء خاصة تلك المتعلقة بالمقاييس و الطرق المستخدمة بالإضافة إلى التوقيت و الشخص القائم أو المسؤول عن التقييم ، ثم لا بد من التأكد أن التقييم سوف يشمل المسائل و الجوانب المتعلقة بالعمل و ليس المواقف العرضية مع العلم أنه من الضروري إبلاغ العامل بكل المعلومات المتوصل إليها بعد القيام بعملية التقييم و تحديد الانحرافات حتى يتسنى له تحديد الجوانب التي هي بحاجة إلى التحسين و التطوير ، و الحرص على أن يكون التقييم دون محاباة و محسوبية بمعنى أن يكون القائم على عملية التقييم محايد و عادل خاصة إذا كانت له علاقة مباشرة مع الأفراد المراد تقييمهم.(الطائي .ي،عبدالحسين.م، صفحة 239)

إن عدم احترام المبادئ المذكورة سابقا يؤثر على عملية التقييم و نجاحها مما يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل بسبب وجود مجموعة من المعوقات التي تختلف باختلاف التنظيمات الموجودة و بالتالي يصبح تقييم العاملين سببا من أسباب ظهور الصراعات و النزاعات في المؤسسة مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و لعل أهم هذه المشاكل نجد تأثير المدير المرؤوس و أخذ انطباع معين اتجاهه مبني على مواقف معينة لفترة زمنية ما حيث أن هذا الانطباع لا يعكس واقع الفرد و مستواه الحقيقي مما يؤثر على مصداقية عملية التقييم ، وقد نجد أن

بعض المدراء يتساهلون في تقييم أداء العمال في حين نجد البعض الآخر يتشدد في التقييم مما يؤدي إلى منح العمال تقديرات لا يستحقونها سواء بالزيادة أو بالنقصان ، و يقوم مدراء آخريين بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العمال بسبب عدم قدرتهم على تحديد الفروق الحقيقية الموجودة بين العمال.(عبد الباقي.ص.د، 2002، صفحة 282)

تظهر المشاكل المذكورة سابقا بسبب وجود بعض المعوقات منها تعارض أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين و عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها من عملية تقييم أداء العاملين بسبب قلة اهتمام الإدارة العليا و اعتبار عملية تقييم الأداء إجراء روتيني ممل بالنسبة للقائم بالعملية خاصة إذا كان متحيز و يفتقر للموضوعية و الدقة ، نجد أيضا من بين المعوقات عدم اختيار معايير التقييم المناسبة و الاهتمام بجوانب معينة من التقييم و إهمال الجوانب الأخرى فيصبح التقييم من أجل التقييم فقط ، لهذا لا بد من التأكيد على وضع معايير واضحة و دقيقة تبنى على أساسها عملية التقييم و الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المكونة لأداء العاملين و الموضوعية في نتائج التقييم و مناقشتها مع الأفراد الذين تم تقييمهم للاستفادة القصوى من هذه العملية .

#### ✚ طرق تقييم أداء العاملين :

إن أداء العاملين هو متغير كامن لا يمكن قياسه مباشرة لذلك لا بد من تطوير مؤشرات لقياسه بالاعتماد على الأبعاد المختلفة له و في هذا الصدد طور (Koopmans et al (2011) مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس أداء العاملين (Saoussany. A ; Asbayou. M, 2018, p. 365)و التي هي موضحة في الجدول رقم(01).

#### الجدول رقم (01): مؤشرات قياس أداء العاملين حسب (Koopmans et al (2011)

| المؤشر  | البعد  |
|---|--|
| أداء المهام المسندة ، كمية العمل ، جودة العمل ، المهارات المهنية ، معرفة عملية ، تحديث المعرفة ، العمل بدقة ، التخطيط ، التنظيم ، الإدارة ، اتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التواصل شفهيًا و كتابيًا ، متابعة و مراقبة الموارد | أداء المهمة<br><b>task performance</b>             |
| المهام الإضافية ، المبادرة ، الحماس ، الاهتمام بالواجبات ، الإبداع ، المثابرة ، التحفيز ، التفاني ، الاستباقية ، التعاون ومساعدة الآخرين ، الآداب ، التواصل الفعال ، الالتزام التنظيمي ، مهارات التعامل مع الآخرين.           | الأداء<br>السياقي<br><b>contextual performance</b> |

|   |   |
|---|---|
| <p>الأداء<br/>التكيفي<br/><b>adaptive<br/>performance</b></p> | <p>إنشاء أفكار جديدة ومبتكرة، تكييف الأهداف والخطط مع المواقف ، تعلم المهام وتكنولوجيا جديدة ، المرونة و التفتح على الآخرين ، فهم المجموعات والثقافات الأخرى ، الثبات و الهدوء ، التحليل بسرعة ، التصرف بشكل مناسب.</p> |
|---|---|

Source : Koopmans, L et al. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review*, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53(8), 856-866.

تظل هذه المؤشرات التي تم تطويرها في هذا الإطار عامة وقد لا تتكيف مع جميع المواقف حيث نجد أن قياس الأداء يمارس دائما وفقا للأهداف المراد تحقيقها و التي على أساسها يتم تطوير المقاييس المناسبة و الموضوعية لتقييم أداء العاملين ليبقي قياس الأداء هو مقارنة الأهداف التنظيمية بالنتائج المحققة من أجل تقييم نقاط القوة و نقاط الضعف و من أمثلة المقاييس المستخدمة في قياس أداء العاملين نجد أيضا جداول التقييم ، اختبارات المعرفة المهنية ، عينات الوظائف العملية ، سجلات الأرشيف و غيرها.

### 1- الطرق الكلاسيكية أو التقليدية لتقييم أداء العاملين

الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين هي تلك الطرق التي لا تعتمد على العوامل الموضوعية في تقييم العاملين بل تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء فيما يتعلق بأداء العمال الذين يكونون تحت نطاق إشرافهم و يوجد العديد منها نذكر ما يلي: (بوبرطخ.ع.ك، 2012، الصفحات 26-33)

#### 1-1 طريقة الترتيب البسيط: (Simple Ranking Method)

تعتبر طريقة الترتيب أسهل طريقة يمكن اعتمادها لتقييم أداء العاملين فهي تقوم على أساس ترتيباً لأفراد العاملين بالتسلسل من قبل الرئيس المباشر أو المدير ، و يكون هذا الترتيب تنازلياً أو تصاعدياً يبدأ من الأداء الأحسن إلى الأداء السيئ أو العكس حسب كفاءة كل موظف و أدائه ليتم إعداد قائمة اسمية لكل العاملين تضع كل موظف في مرتبة معينة.

تعتبر هذه الطريقة بسيطة و غير معقدة تساعد على التمييز بين الموظفين الأكفاء و غير الأكفاء و لكنها غير موضوعية لأنها تعتمد على حكم القائم بالتقييم و يصعب تطبيقها في المؤسسات التي لديها عدد كبير من الموظفين بالإضافة إلى أنها لا توضح نقاط القوة و نقاط الضعف الموجودة عند تقييم الأداء .

#### 1-2 طريقة المقارنة المزدوجة أو الثنائية: (Paired Comparisons Method)

يقوم المكلف بعملية التقييم حسب هذه الطريقة بمقارنة كل عامل بالعاملين الموجودين في نفس المجموعة الخاضعة للتقييم معه ، فعند افتراض أن المجموعة تتكون من خمسة (5) أفراد مثلاً فيتم مقارنة الفرد الأول مع

الفرد الثاني لمعرفة من هو الأفضل ثم تنتقل إلى مقارنة الفرد الأول بالفرد الثالث و هكذا حتى تنتهي من كل أفراد المجموعة (مقارنة زوجية ) و بالتالي يصبح لدينا عشرة قرارات أو أحكام تتعلق بالأداء حيث أن كل قرار أو حكم يأخذ شخصين فقط ، و يتم معرفة رتبة الموظف التي احتلها بين الأفراد محل التقييم من خلال حساب عدد المرات التي اختبر فيها الفرد من أجل المقارنة (عدد مرات المقارنة ) و التي تحسب وفق المعادلة التالية :

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[ \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right]$$

### 1-3- طريقة التدرج: (Grading Method)

تقوم هذه الطريقة من خلال تصنيف الأداء إلى درجات معينة حيث تشير كل درجة إلى أداء محدد (مثلا مرضي، غير مرضي ، مميز ) و هذا حسب ما تضعه الإدارة أو المسئول عن عملية التقييم ، و يتم تقييم العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بهذه التصنيفات الموضوعة مسبقا للحكم على أدائهم و وضع كل موظف في الدرجة المناسبة لأدائه.

### 1-4- طريقة التدرج البياني: (Graphic Rating Scales)

يتم تقييم العاملين على أساس تحديد عدد الصفات و الميزات التي يمتلكها الموظف و تساهم في الأداء و التي يتم ملاحظتها من قبل المديراً أثناء أداء العامل للمهام الموكلة إليه و من بينها كمية العمل و جودته ، الالتزام بأوقات العمل ،العلاقة مع الزملاء ، العلاقة مع المشرفين و غيرها من الصفات التي يراها القائمون على عملية التقييم مهمة ثم يقوم المقيم بإعطاء وزن و درجة مرقمة معينة لكل صفة من الصفات بشكل متسلسل و يتم الحكم على الأداء و تقييمه بناء على الدرجات المتحصل عليها أو النقاط التي تم جمعها لتعبر عن مستوى الأداء .

### 1-5- طريقة قوائم المراجعة : (Check Lists Method)

تعتمد هذه الطريقة على قائمة أو قوائم تصف أنواع السلوك أو الصفات المحددة من طرف إدارة الموارد البشرية و التي يستخدمها المسئول عن عملية التقييم حيث يقوم هذا الأخير بتقييم أداء العاملين من خلال وضع إشارة (X) أمام العبارة أو الصفة التي تدل على الأداء الفعلي للعامل و التي يكون أمامها مربع للتأشير بنعم أو لا و عند إتمام الإجابة على كل عبارات قائمة المراجعة يتم إعادتها إلى إدارة الموارد البشرية لتحديد إعطاء وزن خاص بكل إجابة من الإجابات ثم جمع القيم المحصل عليها و من ثم تحديد درجة الأداء لكل

قائمة مع العلم أن القائم بعملية التقييم يكون دوره محدود حيث لا يتدخل و لا يعرف الأوزان و الدرجات المحددة مسبقا .

### 1-6- طريقة التوزيع الإجباري (Forced Choice Method)

تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي لمستوى الأداء مع إدخال النسب المئوية عند توزيع العاملين على أساس كفاءتهم حيث نجد نسبة 10% من العاملين ذوى الكفاءات العالية في إحدى جانبي المنحنى بينما نجد العاملين ذوى الكفاءات المنخفضة في الجانب الآخر للمنحنى بنفس النسبة ليتركز البقية في وسط المنحنى و هم أصحاب الكفاءات المتوسطة .

### 2- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

#### 2-1- طريقة التدرج البياني السلوكي :

تستخدم هذه الطريقة من أجل معالجة عيوب طريقة التدرج البياني حيث تقوم على أساس تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك و على عكس طريقة التدرج البياني التي تكون فيها الصفات عامة فان طريقة التدرج البياني السلوكي تكون فيها الصفات مستمدة من واقع العمل الفعلي و مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية و التي يتم تقييم أداء الموظف و الحكم على مستواه في العمل على أساسها من خلال تحديد ما يمتلكه من صفات و سلوكيات مختلفة متوقعة منه في العمل. (نظمي.ش، 2000، الصفحات 84-85)

#### 2-2- طريقة الملاحظات السلوكية :

تقوم هذه الطريقة على نفس المبدأ الذي تقوم عليه الطريقة السابقة و لكن يوجد اختلاف بينهما من حيث الأوزان المقابلة لكل بعد من الأبعاد إذ تتميز طريقة الملاحظات السلوكية بوضع خمسة أوزان لكل بعد عكس طريقة التدرج البياني السلوكي التي تقوم على أساس وضع وزن واحد لكل بعد ، فنجد أنه في طريقة الملاحظات السلوكية يقوم المسؤول عن عملية التقييم بعد ملاحظته لسلوك الأفراد العاملين بترتيبهم على أساس مجموع الدرجات المتحصل عليها الخاصة بكل بعد من الأبعاد و يتم تقييم الأداء بناء على النتائج المحققة فعلا فالمقيم يركز على ملاحظة و مراقبة سلوك الموظفين في العمل للحكم على الأداء (التقييم على أساس السلوك الملاحظ) و ليس التقييم حسب توقعه لسلوك العاملين (التقييم على أساس السلوك المتوقع ) .(رباعة.ع.م، 2000، صفحة 96)

### 2-3- طريقة مراكز التقييم :

تستخدم هذه الطريقة من أجل تقييم الموظفين المرشحين للترقية و تولي مناصب في الإدارة العليا مثل مدراء المستويات الإدارية الوسطى حيث تبحث عن قياس بعض المهارات و الصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر فيهم مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات ، مهارات التعامل مع الآخرين و غيرها و التي يصعب تحديد مقاييس لها الأمر الذي يدفع بالقائمين على عملية التقييم بتحليل سلوك المرشحين و الحكم على أدائهم بعد الطلب من المرشحين القيام بمحاكاة بعض المهام التي يظهر فيها مدى امتلاكهم لمثل هذه الصفات على غرار مواجهة الضغوط و صراعات العمل، تمثيل الأدوار، اتخاذ القرارات بدون قائد و غيرها و بالتالي يمكن الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف و الحكم على أداء كل موظف بكل موضوعية ، لهذا تتميز هذه الطريقة بالصلاحيات و القبول من طرف المدراء و العاملين .(حمداوي،و، 2004، صفحة 133)

### 2-4- طريقة التقرير المكتوب : (Essay Method)

هي طريقة تقوم على مبدأ بسيط يتمثل في قيام المدير بكتابة تقرير مفصل حول الموظف المراد تقييمه حيث يوضح فيه كل الجوانب الخاصة بالموظف في مكان العمل سواء تعلق الأمر بالمهارات التي يمتلكها ، طبيعة سلوكياته و مواقفه في العمل ، طريقة أدائه للمهام الموكلة إليه ، علاقاته مع الزملاء ، الفرص المتاحة له من أجل الترقية و التقدم الوظيفي و كل ما يوضح الرؤية بخصوص نقاط القوة التي يتمتع بها و نقاط الضعف الموجودة لديه و مدى إمكانية تحسينها و تطويرها.(راوية.م.ح، 2001، الصفحات 220-221)

### 2-5- طريقة الإدارة بالأهداف :

تقوم هذه الطريقة على أساس أن العبرة بالنتائج بمعنى أنه يتم تقييم العاملين من خلال مدى تحقيقهم للأهداف المرجوة في الفترة الزمنية المحددة بغض النظر عن كيفية الإنجاز و سلوكياتهم في العمل و طريقة أدائهم للمهام الموكلة إليهم ، مع العلم أن الإدارة بالأهداف تفترض أن العاملين يفضلون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و معرفة الأهداف المطلوب منهم تحقيقها حتى تكون لديهم دافعية نحو العمل و يستطيعون الحكم على أدائهم من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة ، و تكون هذه العملية بإتباع الخطوات التالية :

❖ تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

❖ تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين و مراعاة أن تكون قابلة للقياس ، محفزة ، واقعية

و يمكن تحقيقها، مرنة و يمكن تعديلها قبل التنفيذ ، واضحة وغير غامضة .

❖ وضع خطط العمل و تنفيذها من قبل المرؤوسين مع إعطائهم الحرية في تطبيق الخطط دون إهمال التوقيت الزمني للإنجاز .

❖ وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين

❖ متابعة تحقيق الأهداف من خلال استعراض مدى التقدم بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية و وضع أهداف جديدة .(عباس.س.م، 2003، صفحة 263)

## 2-6- طريقة إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر أسلوب متكامل لتسيير الموارد البشرية و كضمان لالتزام العمال ففي مجال وضع نظام خاص بتقييم العاملين تقوم بمزج و تركيب صفات و سلوكيات العامل بنتائج العمل من خلال توفير مجموعة من المعلومات الوصفية (نحصل عليها من المدراء، العملاء و الزبائن ) و المعلومات الموضوعية (نحصل عليها من الأساليب الإحصائية المستعملة في الرقابة على الجودة ) لقياس و تقييم الأداء حسب جودة العمل حيث تعمل على التحسين المستمر في جميع الميادين و الجوانب التي تتكون منها المؤسسة و بالتالي ضمان تحسين أداء العمال و تزويدهم بالمعلومات الكافية حول مجالات التحسين الممكنة في أدايمهم ، كما تعتمد أيضا على الخصائص الذاتية في التقييم مثل التعاون ، القدرة على العمل ضمن مجموعات و فرق عمل و غيرها من الصفات التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة .(الموسي.ج.د، 2003، صفحة 440)

## II-3-3- علاقة حوكمة الموارد البشرية بأداء العاملين

إن الحديث عن علاقة حوكمة الموارد البشرية بأداء العاملين يقودنا في البداية إلى تحديد مسار العلاقة بين حوكمة الشركات و أداء العاملين بحكم أن حوكمة الموارد البشرية هي جزء مهم من الحوكمة العامة في المنظمة و ترتبط بها من الناحية الإستراتيجية لتحقيق الأهداف بطريقة أخلاقية.

### 1- حوكمة الشركات و أداء العاملين

✚ترجم العلاقة بين حوكمة الشركات و أداء العاملين من خلال الآليات و المبادئ التي تتضمنها الحوكمة و التي يؤثر تطبيقها السليم على أداء الموارد البشرية في المنظمة فضمن الانسجام بين التطبيق السليم لحوكمة الشركات و الموارد البشرية يعتبر عاملا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية و بالتالي النجاح التنظيمي حيث يوجد مجموعة من النقاط التي تربط حوكمة الشركات بأداء العاملين منها :

-حوكمة الشركات و أداء أعضاء مجلس الإدارة :

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية العامة بخصوص نجاح المؤسسة من خلال قيامه بالأدوار الثلاثة الرئيسية الخاصة به و هي دور صنع القرار ، المراقبة ، الإدارة ، و تقع على أعضائه مسؤوليات و واجبات عديدة يؤديها بأمانة و حسن نية حسب ما تفترضه الحوكمة عند تطبيقها في المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة مساءلتهم القانونية و الاجتماعية و تحمل عواقب أفعالهم وقراراتهم مما يضمن أداء هذه الأدوار و الأعمال بشكل صحيح ، وفقا لما تمليه حوكمة الشركات أيضا فان تطبيقها سيضمن أن أعضاء مجلس الإدارة سوف يحترمون القوانين واللوائح التنظيمية الموجودة في المؤسسة و كذلك المدونات الأخلاقية ، و يتصرفون بطريقة لا تضر بمصالح المنظمة لأن مصالحهم الشخصية لا تتعارض مع مصلحة المؤسسة و ذلك بحكم أنهم سوف يكونون على دراية كافية بكل ما يجري في المؤسسة بمعنى أن لديهم كل المعلومات حول أنشطة المؤسسة و المخاطر المرتبطة بها و يشاركون في الاجتماعات مع التعبير بكل حرية عن أفكارهم وآرائهم دون تحيز و التصويت لها مع أخذ جميع الأطراف المعنية في الاعتبار عند صنع القرارات و هذا ما يضمن رضا جميع الأطراف و بالتالي تحسين أداء مجلس الإدارة بكل أعضائه المختلفة و اللجان التابعة له مع العلم أن حوكمة الشركات تركز على ضرورة تنوع مهارات و خبرات أعضاء المجلس لتلبية احتياجاته و ضمان قيامه بمسؤولياته و واجباته بكفاءة و فعالية و من أجل تحسين أداء أعضائه و الوفاء بالمهام الموكلة إليهم و ممارسة أدوارهم بشكل صحيح ، و يتم تقييم أداء أعضاء المجلس حسب درجة توافق المهارات التي يمتلكها كل عضو مع التوقعات و المتطلبات التي يحددها المجلس و الدليل المرجعي له. (ASPQ, 2010, pp. 1-3)

- حوكمة الشركات و أداء العاملين :

تعمل حوكمة الشركات على تحسين و تعزيز أداء العاملين و زيادة فعاليتهم من خلال مساهمة آلياتها في حماية المساهمين الأقلية، مكافحة الفساد و ضمان مراقبة إدارية أكثر فعالية مما يؤثر إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة (Doidge et al (2005)؛(2005)Chang et al (2005)؛Jusoff،Alhaji (2012) و يحسن سمعتها و هذا ما يؤدي إلى تغيير مواقف الموظفين و جعلهم أكثر رضا عن وظائفهم لأن العمل في مؤسسة ناجحة و الانتماء لها يزيد من الرضا الوظيفي للموظفين و يدفعهم إلى تحسين مستويات أدائهم (Cekmecelioglu،(2004Dince1)،(2007)Willem et al ، Helm (2010) Nikolaos.G، (2016, pp. 7-9) هذا من جهة و من جهة أخرى فان حوكمة الشركات تعمل كمحسن لبيئة العمل و أداء العاملين (Yusoff & Alhaji (2012) فهي تضمن مشاركة العاملين في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و

اعتماد الشفافية في التعامل مع العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات الصحيحة ، السليمة و اللازمة في الوقت المناسب (بمعنى حسب المنصب و الحاجة إليها ) و هذا حسب ما يمليه مبدأ الإفصاح و الشفافية الذي هو من بين المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات مما يزيد من مستوى الرضا لديهم و كذلك الالتزام التنظيمي و الانضباط في العمل و بالتالي تكون لديهم قابلية أكثر لأداء المهام الموكلة إليهم بأحسن طريقة ممكنة و هذا ما يجنب الإدارة مشاكل و صراعات عديدة و يساعد على تصليح العلاقة بينها و بين الموظفين و تعزيز الثقة.(بوزيدي،ف،عزيز،ف، 2019، الصفحات 127-142)

تساعد حوكمة الشركات على تحسين أداء العاملين من خلال تحقيقها للرضا الوظيفي حيث تعتبر هذه الأخير أحد العوامل و المسببات التي ينبغي على المسيرين أخذها في الاعتبار لتحقيق رضا الموارد البشرية عن وظائفها و بالتالي دفعها نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء و هذا ما يركز عليه النموذج التشاركي لحوكمة الشركات (عكس النموذج التساهمي) الذي يقوم على أساس الاعتماد على كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين و الذي منح للموارد البشرية مكانة خاصة حيث يركز على ضرورة وضع سياسات تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين لتحقيق الاستقرار الوظيفي و الحد من كل العوامل المؤثرة سلبا على أداء العاملين و التي تؤدي إلى التخفيض من مستويات الرضا لديهم باعتبار أن الموظفين السعداء في بيئات عملهم سيكونون أكثر إنتاجية من غيرهم مما يقودنا إلى القول أن حوكمة الشركات تلعب دورا فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العاملين و هذا ما أثبتته دراسات عديدة على غرار دراسة Ting (1997)، Appelbaum, Steijn ;(2003) Gould-William ;(2000)Bailey, Berg and Kalleberg (2004) Kavene (2010;) ;(2014Muindi) ; (2014) Nmai و التي أكدت أن ممارسات حوكمة الشركات (مثل مشاركة الموظف ، الاعتراف بالجهد المبذول ، نظام المكافآت، العدالة ، المسؤولية الاجتماعية ) تؤثر بشكل كبير و إيجابي على الرضا الوظيفي و تعزز السلوك الإيجابي للموظفين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم و الأداء التنظيمي ككل .(بوزيان،ع؛بلهادف،س، 2019، الصفحات 127-142)

## 2- حوكمة الموارد البشرية و أداء العاملين

تعتبر حوكمة الموارد البشرية من الممارسات الحديثة التي تحدد كيفية التعامل مع المورد البشري من جهة و من جهة أخرى تجعله قادر على القيام بدوره بكفاءة و فعالية Adeleye.I (2009) تمكن ممارسات حوكمة الموارد البشرية من توفير رؤية وتوجيهات لممارسات الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الوظائف الحالية و خلق قوى عاملة أكثر تناسقا مع مقاييس أداء عالية The Impact of HR Governance

Business Essay (2018) بالإضافة إلى أن وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة جميع الموظفين بعدالة و شفافية مما يرفع مستويات الرضا لديهم و يحفزهم على العمل أكثر جاسم.إ.م. وصالح.س.غ(2016) و تظهر علاقاتها بالأداء الوظيفي في النقاط التالية :

### 1- حوكمة الموارد البشرية و الدور التنظيمي للعاملين :

يظهر الدور التنظيمي للموارد البشرية من خلال قدرتها على تحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق توفرها على مقومات أداء تحول لها الوصول إلى تحقيق الأهداف بطريقة صحيحة و هذا ما توفره بالضبط حوكمة الموارد البشرية بواسطة آلياتها الرقابية ، قياس مخرجات إدارة الموارد و مسائله الجميع دون استثناء عن مدى التزامهم بالقوانين و اللوائح التنظيمية بالإضافة لمساهمتها في نشر السلوك الأخلاقي ، خلق الكفاءة العالية للموارد البشرية ، توضيح الأدوار و المسؤوليات و تبسيط خطط العمل .(Mayssoon .A; ALshalma.A, 2020, p. 6)

### 2- حوكمة الموارد البشرية و الدور الوظيفي للعاملين :

يظهر الدور الوظيفي من خلال مسؤوليات مدراء الموارد البشرية اتجاه الإدارات و الأقسام التنظيمية الأخرى التي يرتبط أداؤها بمدى توفرها على موارد بشرية بكميات و نوعيات محددة أو معينة كون أن العنصر البشري مسؤول عن تشغيل بقية موارد المؤسسة و هذا ما توفره حوكمة الموارد البشرية عن طريق تطويرها للممارسات السليمة و الفعالة لإدارة الموارد البشرية و تحسينها باستمرار و التي تتضمن على سبيل المثال وقت العمل ، مرونة العمل ، زيادة مجموعة المواهب ، الاحتفاظ ، المشاركة ، الالتزام ، الرضا الوظيفي ، مخطط الإحلال و إدارة الأداء و غيرها من الممارسات التي تزيد من فعالية مدراء الموارد البشرية في تطوير الموظفين و جعلهم يمتلكون كفاءات عالية مما يؤدي لرفع إنتاجيتهم بالإضافة لتحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بدقة و وضع خطط لتحقيقها و قياس مدى نجاحها عن طريق تنفيذ مجموعة من الإجراءات، (Khanom.S, 2018, p. 166)

### 3- حوكمة الموارد البشرية و الدور الاجتماعي للعاملين :

يظهر الدور الاجتماعي للموارد البشرية من خلال تحقيق رفاهية الأفراد و المجتمع و تلبية الاحتياجات الاجتماعية بواسطة الاستثمار في الموارد البشرية بطريقة أخلاقية من شأنها توفير مزايا للمنظمة و المجتمع في نفس الوقت و هذا ما توفره حوكمة الموارد البشرية التي تعتبر أسلوب إداري يساعد على تشجيع الأفراد و تحفيزهم لرفع إنتاجيتهم و المبادرة في خلق القيمة للمنظمة و المجتمع ككل حيث أن خلق القيمة في المنظمة



يتأثر هذا التنفيذ بمستوى خدمة المنظمة لهم (خساء.س، 2006، صفحة 42)، أما الزبون الخارجي فيمثل كل الأفراد المتواجدين في المحيط الخارجي للمؤسسة و الذين تربطهم علاقات و تعاملات معها و يرغبون في شراء منتجات المنظمة .

### III-1-2- تعريف رضا الزبون و أهميته

#### ✚ تعريف رضا الزبون :

لقد زاد مفهوم الاهتمام بمفهوم الرضا نتيجة للأعمال التي قام بها Hunt & Day (1977) حيث يعتبر رضا الزبون أمر نسبي و يأخذ بعين الاعتبار المنافع المحصل عليها مقارنة بالتكاليف و الجهود المبذولة من أجل الحصول على المنتج و إتمام عملية الشراء ، و يصنف عادة الرضا إلى عن الرضا عن صفقة محددة (Transaction-specific Satisfaction) و الرضا التراكمي (Cumulative Satisfaction)، يمكن الصنف الأول من توفير معلومات عن منتج تم الحصول عليه بعد عملية شراء محددة بينما الصنف الثاني ينتج عن مجموعة من الصفقات خلال فترة محددة و يعكس أداء المؤسسة السابق و الحاضر و المستقبلي. (Liang.C.j ; Chen. H.J ; Wang, W.H, 2008, p. 774)

يعرف رضا الزبون على أنه ذلك الإحساس بالسرور أو عدم السرور الذي يشعر به الفرد بعد مقارنته بين التضحيات المقدمة و بين المنفعة المحققة عند استعمال المنتج أو الخدمة حيث يمكن أن تكون هذه التضحيات مادية أو نفسية مثل العمل و غيرها من التضحيات المعنوية. (Ray.D, 2001, p. 22)

و يعرفه Oliver (1997) بأنه الشعور بالمتعة أو بالاستياء بعد استهلاك الزبون للمنتج أو الخدمة حيث يكون الشعور بالمتعة عند تلبية المنتج أو الخدمة لحاجيات و رغبات الزبون و العكس هو حالة الاستياء أو عدم الرضا (Oliver.R.L, 1999, pp. 33-44)، و يعرفه Zeithimal & Coll (1999) على أنه حكم الفرد على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من خلال مقارنته بين الأداء الفعلي أو المدرك و بين ما كان يتوقعه (Monique .Z ; Lamarque.E, 1999, p. 73) ، و يعرفه أيضا Kotler (2000) بأنه حكم الزبون الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج و الأداء المدرك بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال (Kotler.P (Bernard.D, 2000, p. 68) بمعنى يقوم الزبون بمقارنة توقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج فيصبح مفهوم الرضا هنا عبارة عن نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون و ليس انعكاس للحالة الداخلية والنفسية له و التي تلعب دورا مهم جدا في تحديد مستوى الرضا حيث يمكن أن يكون

الحكمالموضوعي نفسه لدى شخصين مختلفين لكن يكون مستوى الشعور بالرضا مختلف ، و فيما يلي جدول لأهم تعريفات رضا الزبون :

الجدول رقم (02) : تعاريف رضا الزبون

| المصدر                          | التعريف  |
|---------------------------------|--|
| Westbrook 1980                  | رضا الزبون عن منتج مايعتمد على القبول الذاتي للفرد و الذي بدوره يكون ناتج عن عدة عناصر مثل التجربة و الاستعمال . |
| Withey 1988                     | رضا الزبون هو ذلك السلوك المرتبط بالجودة .   |
| Sullivon & Anderon 1993         | رضا الزبون هو تقييم للجودة من خلال المقارنة التي تأتي بعد الشراء بما كان متوقع قبل عملية الشراء .                |
| Anderson Fornell & Lehmann 1994 | رضا الزبون هو تقييم شامل يقوم على تجارب الشراء السابقة لسلعة أوخدمة خلال فترة زمنية معينة .                      |
| Hoffman & Bastson, 1997         | رضا الزبون هو تلك المقارنة بين مقارنات توقعات المستهلك و الأداء المدرك للخدمة التي قدمت له .                     |
| Babin & Griffin 1998            | رضا الزبون هو ذلك الشعورالعاطفي الذي يتولد من خلالالتجاربالسابقة.  |
| SMART2000                       | رضا الزبون هو قدرة المؤسسة على جذب المستهلك و الاحتفاظ به وتعزيز العلاقة معه.                                    |

المصدر : مير.أ. (2016). تأثير برامج كسب الوفاء على وفاء الزبون " دراسة ميدانية بمؤسسة فولكسواجن للسيارات بالجزائر ، أطروحة دكتوراه، تلمسان، الجزائر، صص 141-142.

✚ رضا الزبون الداخلي :

يعرف Igboro & Obeng (2000) رضا الزبون الداخلي على أنه ذلك الموقف أو تلك الحالة النفسية الناتجة عن تجارب الأفراد مع المنظمة ، في حين يعرفه prasad & seteffes (2002) على أنه شعور الموظف بالارتياح لان المنظمة قامت بتلبية حاجاته و إشباع رغباته و تحقيق توقعاته و وفرت له البيئة الملائمة فيصبح لديه ثقة و ولاء و انتماء لها .

رضا الزبون الداخلي هو حالة نفسية للموظف تعكس توقعاته من العمل و بيئة العمل و تخلق لديه فناعة اتجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة له من أجل توفير ظروف عمل مناسبة من شأنها أن تلي حاجاته و تشبع

رغبته ، إذا هو الناتج عن مستوى الخدمات الداخلية التي تقدمها المنظمة بغرض إشباع حاجات الموظفين و هو النظرة التسويقية للموظف و اعتباره زبون داخلي تبحث المنظمة عن كسب رضاه و تقليص الفجوات بين توقعاته و أدائها(بن الشيخ .ب.ص، بلا تاريخ، صفحة 40).

### التسويق الداخلي و تحقيق رضا الزبون

يؤكد Heskett, et al (1999) أن نجاح المنظمات يكون من خلال رضا الزبائن عن القيمة المدركة للخدمات التي يقدمها موظفيها لأن أداء العاملين يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي لذلك لا بد عليها أن تراعي جودة الحياة الوظيفية لزبائنها الداخليين من خلال التسويق الداخلي حتى تحقق التميز في السوق (Heskett. J. L. et al, 1997, pp. 146-147)، حيث أن الدراسات تثبت أنه من شأن التسويق الداخلي أن يساعد على جعل بيئة العمل مقبولة (George, 1977, 1986, 1990, Piercy 1985; George and Compton, 1984; Berry, 1985, 1982, 1981; Grönroos, 1991 and Morgan, 1991; Ahmed and Rafiq, 1995; 2000, 1995, 1991; Piercy, 1991; Norizan .M. S ; Pervaiz. K.A ; (2003; Ballantyne, 1995, Helman and Payne, 2002, p. 27) Mohammed. R, 2002) و هذا ما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين (الزبائن الداخليين) و التحفيز لديهم و بالتالي الحصول على أداء أفضل و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة مستويات الرضا لدى الزبائن الخارجيين ، إذا فما هو التسويق الداخلي و ما هي علاقته برضا الزبون و أداء العاملين ؟

يعرف Bansal (2001) التسويق الداخلي بأنه ذلك التطبيق لمفهوم التسويق على إدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يشمل هذا التطبيق كل المستويات الإدارية بغرض تحسين الخدمة المقدمة للزبون الخارجي (تحقيق رضا الزبون) عن طريق تلبية حاجات و رغبات الموظفين (الزبون الداخلي) و يعرفه kotler (1999) على أنه تدريب و تحفيز الموظفين و الاتصال بهم كزبائن بهدف رفع مستوى رضا الزبون الخارجي ، و يعرف أيضا على أنه فلسفة تسويقية تتبناها المنظمة للتعامل مع موظفيها كزبائن داخليين (wildes 2007) و بالتالي فإنها سوف تبحث عن حاجاتهم و رغباتهم و تعمل على تلبيةها و إشباعها عن طريق توفير منتجات داخلية من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين طرق تقديم الخدمات للزبون الخارجي و بالتالي رفع مستويات الرضا لديه و تقليص الفجوة بين التوقعات و الأداء (George. W.R, 1990, p. 64).

يتكون التسويق الداخلي من ستة عناصر أساسية حسب Bansal et al (2001) تتمثل في الاشتراك في المعلومة ، الحوافز و الأجور ، التدريب ، التمكين ، الأمن الوظيفي و محدودية الفروق الوظيفية و من ثلاثة أبعاد رئيسية حسب Linges (2004) تتمثل في بحوث السوق الداخلية (تجزئة السوق الداخلية ، تحديد تبادلات

القيمة ،شروط سوق الموظفين ،الإجراءات الخاصة بكل قسم)،الاتصالات الداخلية (الاتصالات بين الإدارة والموظفين ، الاتصالات بين المدراء و الرؤساء ) و الاستجابة (تصميم و توصيف الوظائف ، التدريب ، نظام الأجور و المكافعات ، الاعتراف و التقدير ).(بن الشيخ .ب.ص، بلا تاريخ، صفحة 39)

و منه فان التسويق الداخلي يحقق رضا الزبون الخارجي من خلال دعمه للأداء المتميز للزبون الداخلي عن طريق توفير الحوافز، نظام اتصال فعال ، تمكين الموظفين و تشجيع روح المبادرة ومنحهم وظائف تناسب مع مؤهلاتهم حتى يتمكنون من أداء مهامهم بشكل جيد بالإضافة إلى خلق جو مريح للموظفين أثناء العمل مما يجعلهم راضين و سعداء و بالتالي يحققون سعادة الزبائن الخارجيين لأن الموظف السعيد يحقق سعادة الزبائن أثناء تعامله معهم . (بن الشيخ .ب.ص، بلا تاريخ، صفحة 54)

### ➤ أهمية رضا الزبون :

إن رضا الزبون هو من الأمور التي توليها أي مؤسسة عند رسم سياستها أهمية بالغة خاصة و أنه من المعايير المعتمدة لقياس أدائها و هذا ما يؤكد عليه Kotler(2000) لنجاح المؤسسة في أسواق المنافسة حيث لا بد عليها الانتقال من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز على جعل الزبون النواة التي تدور حولها جميع عمليات و سياسات المؤسسة من أجل إشباع حاجياته و تلبية رغباته(العبيدي.ر.ع، صفحة 43) ، فانه عند تحقيق رضا الزبون سوف تكسب المؤسسة ثقته و ولاءه لمنتجاتها و بالتالي تستطيع الوصول إلى الحصة السوقية المستهدفة و التفوق التنافسي الأمر الذي يزيد من أرباحها و يمكنها من البقاء Baston& Hoffman(2008)و الاستمرار (Moissonas.S, 2006, p. 48) ، و على العموم يحقق رضا الزبون مجموعة من المزايا نذكر منها : (عتيق.خ، 2012، الصفحات 126-127)

- 1- يعبر رضا الزبون عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين و هذا يعتبر في حد ذاته ميزة .
- 2- يساعد رضا الزبون على تدنية التكاليف لأنه يعمل على استقرار سياسات و خطط العمل في فترة زمنية معينة.
- 3- يؤدي رضا الزبون إلى إنشاء علاقة اتصال دائمة بين الزبون و المؤسسة لأنه يعمل على تكرار عمليات الشراء.
- 4- يساعد رضا الزبون في الحصول على زبائن جدد من خلال تواصله معهم و إخبارهم عن المزايا المحققة من وراء اقتناء سلع مؤسسة معينة أو من خلال اتخاذه لقرار العودة للتعامل من جديد معها لأنه راض عن الخدمات المقدمة له .

5- يعتبر الزبون مصدر معلومات مهم للمؤسسة و بالتالي فان رضاه يمثل التغذية العكسية لها و مقياس لمعرفة جودة الخدمات المقدمة.

لا تصل المؤسسة إلى كل هذه المزايا المحققة من وراء إرضاء الزبون إلا إذا تمكنت من تحقيق رضا الزبون الداخلي عن مختلف السياسات المطبقة داخل المؤسسة و كذلك الممارسات الإدارية على الموارد البشرية ومشاركته في إنشاء القيمة المطلوبة في كل مرحلة إلى غاية الوصول لتحقيق القيمة للزبون الخارجي ، بالإضافة إلى العمل على تحسين نوعية العلاقات الداخلية مع الإدارة و كذلك العلاقات الإنسانية بينهم بمعنى تلبية احتياجاته(الزبون الداخلي) المادية و المعنوية و تفعيل الاتصال و بالتالي الوصول إلى رضا العاملين حيث أن تراكم هذا الرضا سوف يؤدي إلى تعزيز الثقة و الإحساس بالانتماء و بالتالي ولاء الزبون الداخلي و هذا ما يدعم بالضرورة رضا الزبون الخارجي لأن تحقيق مستوى عالي من الرضا الداخلي يجعل الموارد البشرية تضحي من أجل تحقيق المنفعة المشتركة لها و للمؤسسة على حد سواء و الوصول إلى تقديم خدمة أفضل للزبون الخارجي الذي يصبح بدوره وفيا للمؤسسة .(كيسرى.م، 2012، الصفحات 268-269)

### III-1-3- خصائص رضا الزبون

يوحد ثلاثة خصائص أساسية لإدراك رضا الزبون هي : (Elamri.M, 2006, p. 23)

#### 1-الرضا الذاتي (الشخصي):

يقوم رضا الزبون على عنصرين هما إدراكه الشخصي أو الذاتي للسلع و الخدمات المقدمة إليه من ناحية و على طبيعة و مستوى التوقعات الشخصية من ناحية أخرى بمعنى لا يكون الرضا حسبالواقع بل أن نظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها موضوع الرضا ، حيث لا يحكم الزبون على جودة السلع و الخدمات بموضوعية بل يكون الحكم على أساس ما يتوقعه من الخدمة لذلك يجب على المؤسسات أن تعمل على تقديم سلع و خدمات تتوافق مع توقعات و احتياجات الزبون و ليس وفق مواصفات و معايير محددة فقط .

#### 2-الرضا النسبي:

يكون الرضا في هذه الحالة بتقدير نسبي و ليس مطلق حيث يتغير حسب مستويات التوقع لدى الزبون التي ترتبط بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق و كذلك حسب الحاجات ،فمثلا قد يوجد زبونين يستخدمان نفس السلعة أو الخدمة و في نفس الشروط و لكن تختلف ردود أفعالهما و رأيهما تماما حول توقعاتهما وذلك بسبب الاختلاف في الحاجات و بالتالي فان مستوي الرضا يتحدد حسب التوافق مع توقعات الزبون و ليس حسب جودة المنتج فقط .

### 3- الرضا التطوري (المتغير):

يمكن أن يتطور و يتغير رضا الزبون عبر الزمن و مع مرور الوقت من خلال مستويين مختلفين ، يتمثل الأول في مستوى التوقع من ناحية (الاحتياجات) و الثاني في مستوى الأداء المدرك من ناحية أخرى (دورة استعمال المنتج) ، حيث تتغير و تتطور حاجات الزبون مع مرور الوقت و بالتالي تتغير توقعاته بسبب وجود خدمات جديدة مثلا أو بسبب التطور و التحسين في عملية تقديم الخدمة .

### III-2- محددات ، أبعاد رضا الزبون و طرق قياسه

#### III-2-1- محددات رضا الزبون :

يتحدد رضا الزبون بثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في : (Monique .Z ; Lamarque.E, 1999, p. 74)

- التوقعات (القيمة المتوقعة) .

- الأداء الفعلي (القيمة المدركة) .

- المطابقة أو عدم المطابقة .

و الموضحة في الشكل رقم(11)

#### 1-التوقعات :

هي تلك الأفكار و المعتقدات و التطلعات الخاصة بالزبون و التي يتم على أساسها الحكم على أداء المنتج و Leithmal(1993) إذا ما استطاع هذا الأخير تحقيق مزايا معينة من المتوقع الحصول عليها ، و تكون هذه التوقعات عن طبيعة المنتج ، تكاليفه أو المنافع الاجتماعية التي يحققها و غيرها من التطلعات التي يتم تحديدها من خلال معرفة سابقة بخصائص المنتج أو وسائل التسويق مثل الإعلانات و ينتج عن هذه التوقعات حالة الرضا أو عدم الرضا من خلال مقارنة الأداء المدرك بالمستوى المتوقع .

#### 2- الأداء الفعلي :

يمثل تلك القيمة المدركة التي يحصل عليها الزبون عند استعمال المنتج و المنافع المحققة جراء الحصول عليه ، وعند مقارنة الزبون لهذا الأداء مع التوقعات يتم الحكم على حالة الرضا أو عدم الرضا بمعنى تكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية و السلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة. Permant & Churchill.

### 3- المطابقة أو عدم المطابقة :

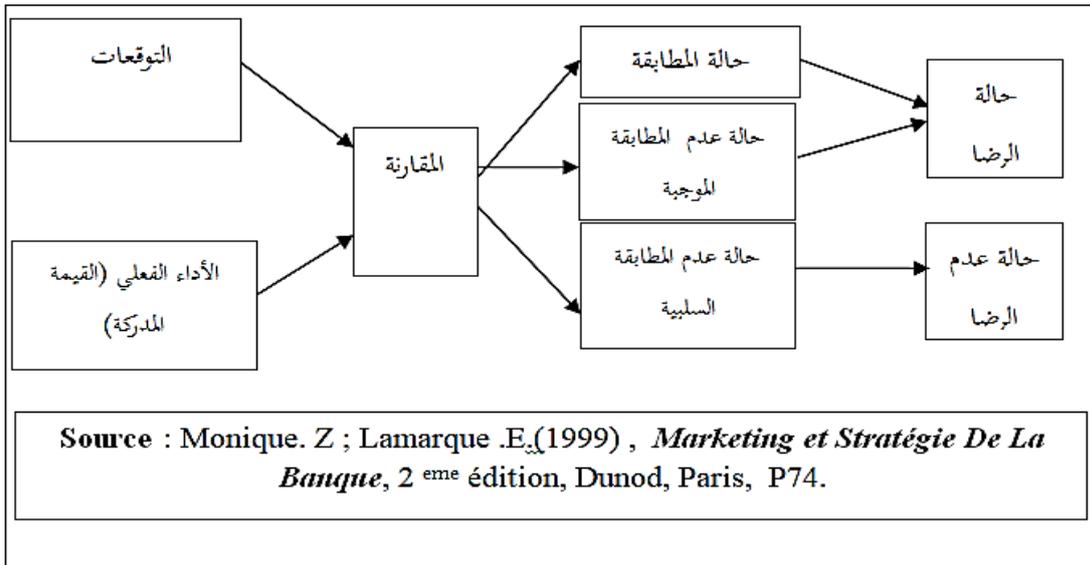
نكون أمام حالة المطابقة عند تساوى الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع و هي حالة تولد الشعور بالرضا أما في

حالة العكس و وجود انحراف تظهر لنا حالة من عدم المطابقة و التي بدورها تنقسم إلى حالتين هما :

-حالة عدم المطابقة الموجبة: تتحقق عند وجود انحراف موجب أي أن الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وبالتالي الشعور بالرضا.

-حالة عدم المطابقة السلبية: تتحقق عند وجود انحراف سلبى أي أن الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وبالتالي الشعور بعدم الرضا.

### الشكل رقم (11): محددات الرضا



### III-2-2-أبعاد رضا الزبون

🇬🇧 لقد قام معهد خدمة الزبون بالولايات المتحدة (The Institute of Customer Service in

UK بتحديد خمسة عوامل رئيسية لرضا الزبون و المعروفة باسم الأبعاد و التي تساعد بدورها على توفير معلومات حول كيفية تحسين رضا الزبون و تقديم الأفضل لتحقيق نجاح المنظمات على المدى الطويل ، و

تتمثل هذه العوامل في : (The Institute of Customer Service, 2019)

#### 1-الخبرة (Experience) :

و هي جودة تجارب الزبائن مع المنظمات حيث يشمل هذا البعد جودة المنتج و / أو الخدمة و يتم قياس الموثوقية أيضا بالإضافة إلى مدى سهولة التعامل مع المنظمة و سرعة الخدمة والاستجابة للزبائن و كيفية

حصولهم على المعلومات و ما مدى سهولة الاتصال بالشخص المناسب و يؤخذ بعين الاعتبار كذلك كفاءة الموظفين و خبرتهم في استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة (الخبرة الرقمية) ، كل هذه العوامل السابقة هي التي يتم الاعتماد عليها لقياس تجربة الزبون .

## 2- معالجة الشكاوى (Complaint Handling) :

و هي كيفية تعامل المنظمات مع المشاكل وشكاوى الزبائن و سرعة الاستجابة لها و حلها حيث يتم أيضا قياس سلوكيات و مواقف الموظفين في التعامل مع هذه الشكاوى .

## 3- أخلاقيات الزبون (Customer Ethos) :

و هي رؤية الزبائن بخصوص اهتمام المنظمات بهم و ما مدى حرصها على بناء تجربة حول احتياجاتهم، حيث يقيس هذا البعد المرونة التي تتمتع بها المنظمات لتمكين زبائنها من التفاعل معها بالطريقة التي يفضلونها من خلال مجموعة من القنوات بالإضافة إلى مدى التزامها بوعودها.

## 4- الاتصال العاطفي (Emotional connection) :

و هو قدرة المنظمة على خلق مشاعر الثقة والطمأنينة ، حيث يتم قياس المشاعر التي يشعر بها الزبون اتجاه المنظمة و إلى أي مدى يثق فيها و يشعر بالاطمئنان في التعامل معها و ما هي انطباعاته المسجلة حول المنظمة .

## 5- الأخلاقيات (Ethics) :

و هي سمعة المنظمة و شفافيتها ومدى اعتبار سلوكها صحيح و أخلاقي مثل رعاية الموظفين و احترام القوانين البيئية و التزامها بدفع الضرائب و غيرها من الممارسات الصحيحة في بيئة العمل .

في حين يوجد تصنيف آخر لأبعاد رضا الزبون هي: (Athanasopoulos et all, 2001, p. 964)

### 1- بعد إجراءات سير المعاملات :

يقصد بها طريقة تقديم الخدمات بمعنى وضوح و بساطة الإجراءات بالإضافة إلى انجاز المعاملات في الوقت المناسب و دون تأخير.

### 2- بعد كفاءة العاملين و حسن تعاملهم:

يقصد بها طريقة تنفيذ المعاملات من قبل الموظفين بمعنى عدم التمييز و التزام المواعيد و الاستجابة لاحتياجات الزبون بلطف .

### 3- بعد الخدمات المقدمة :

يقصد بها مدى توفير المرافق و الوسائل الضرورية التي تسهل الحصول على ما يريده الزبون بالإضافة إلى الاتصال الفعال معه .

### III-2-3- طرق و أساليب قياس رضا الزبون

لقد أصبح قياس رضا الزبون و فهم عوامل الرضا و عدم الرضا لديه حتمية مفروضة على المنظمات التي تسعى لتحقيق مبدأ النجاح في مجال الأعمال لذلك هي تدرك جليا الأهمية البالغة لمثل هذه القياسات حتى تتمكن من تكييف قراراتها الإستراتيجية التي تصب في مجال تلبية حاجات و رغبات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة و حتى تتوافق مع توقعاته ، حيث يساعد قياس رضا الزبون و محدداته في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تطرحها المنظمات مثل :

- هل الزبون راض عن ما تقدمه له المنظمة ؟
  - لماذا يوجد زبائن آخريين يمتنعون عن شراء منتجات المنظمة ؟
  - لماذا يتحول زبائن المنظمة نحو المنافسين؟
  - ما الذي يمكن أن تقدمه المنظمة حتى يرضى الزبون أكثر؟
- يوجد طرق و أساليب مختلفة لقياس رضا الزبون نذكر منها القياسات الدقيقة، الدراسات الكيفية (النوعية) و الدراسات الكمية.

### 1- القياسات الدقيقة :

من بين الطرق المستخدمة في القياسات الدقيقة نجد : (Robert. S. K ; David. P. N, 1998, p. 83)

#### ● الحصة السوقية :

يتم القياس بتحديد عدد الزبائن الذين تربطهم علاقة طويلة الأمد مع المنظمة و مقدار الأعمال المنجزة مع عملائها و تنوعها بالنسبة لكل عميل (رقم الأعمال الإجمالي أو الخاص بكل زبون) أو من خلال فحص سجلات المبيعات الداخلية للمنظمة و القيام بالمقارنة شهر بشهر و في نفس الفترة الزمنية من السنة الماضية حيث يمكن أن يعبر عن ارتفاع مستويات الرضا بالزيادة في المبيعات إلا أن هذه الطريقة تكون ناجحة في المدى القصير فقد تكون هذه الزيادة مصاحبة لعوامل أخرى كحملة إعلانات جديدة مثلا لذلك لا بد على المنظمة النظر في الحصة السوقية بالتزامن مع المبيعات بالنسبة للمنافسة للتقييم بطريقة أكثر دقة .

• معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية العملاء):

يتم قياس الرضا أو عدم الرضا عن طريق تحديد الزبائن الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم بمعنى قياس معدلات نمو حجم النشاط المنجز مع العملاء الحاليين.

• جلب زبائن جدد:

يتم التعبير عن نمو نشاط المنظمة بعدد الزبائن الجدد الذين تم استقطابهم و حجم النشاط المنجز مع الزبائن الجدد (رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد).

• تطور عدد الزبائن :

تعد الزيادة في عدد الزبائن وسيلة مهمة للتعبير عن مستويات الرضا لديهم و دليل على أن منتجات المنظمة تلبى أو تفوق توقعاتهم و بالتالي ستتحسن صورتها مما يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين بمعنى تستطيع المنظمة الحفاظ على الزبائن الحاليين و جلب زبائن جدد .  
يوجد طرق أخرى مستخدمة في القياسات الدقيقة مثل المردودية ، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون ، معدل إعادة الشراء و غيرها .

2-الدراسات الكيفية (النوعية) أو البحوث التقريبية :

تتم البحوث التقريبية بدراسة سلوك الزبون و التقرب منه لمعرفة توقعاته و أسباب عدم الرضا لديه و ذلك عن طريق مجموعة من الأدوات المستخدمة للاستماع له و التي نذكر منها :

• شكوى الزبون :

تعرف شكوى الزبون على أنها توقعاته التي لم يتم إشباعها من طرف المنظمة و تلعب دور مهم جدا في تحديد عملية الرضا لديه حيث أنه إذا قامت المنظمة بالاهتمام بها و العمل على الاستجابة لها بسرعة فسوف يزيد هذا من مستويات الرضا لدى الزبائن أما في حالة إن لم تهتم بها المنظمة فهذا سوف يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى المنافسين و عزوفهم عن التعامل معها، و بالتالي فان شكاوى الزبائن عبارة عن إنذارات مبكرة توضح للمنظمة المشاكل القائمة. (شفيق.م، 2005، صفحة 43)

• بحوث الزبائن المفقودين :

تتم هذه الطريقة في البحث عن الأسباب التي دفعت الزبائن للتوقف عن التعامل مع المنظمة و قطع العلاقة مع منتجاتها من أجل العمل على إيجاد حلول من شأنها أن تساعد في استرجاع الثقة بينها و بين زبائنها و الحفاظ عليهم و زيادة مستويات الرضا لديهم و تقليل معدلات فقدهم . (Elamri.M, 2006, pp. 28-29)

### 3-الدراسات الكمية :

يوجد مجموعة من المراحل تعتمد عليها الدراسات الكمية حتى تستطيع المنظمة بناء إستراتيجية صحيحة وهي

كالتالي:(Demeure.D, 2008, p. 59)

1- تحديد الأهداف.

2- اختيار العينة.

3- تحديد طرق الاستقصاء.

4- إعداد الاستبيان.

5- تجميع البيانات.

6- تحليل النتائج.

قد يكون الهدف مثلا قياس مستويات الرضا لدى الزبائن لتحديد فرص التعامل في المستقبل حيث يساعد تحديد الأهداف بدقة في معرفة العينة التي سوف يتم اختيارها و التي تعتبر مصدر للحصول على المعلومات باستعمال طريق معينة مثل الاستبيان أو المقابلات و من ثم نقوم بمعالجة الإحصائية للمعلومات الخام و تحليلها حتى نستطيع استخدامها في صناعة القرارات ، و بالتالي فان قياس رضا الزبون سوف يسمح بقياس أداء المنظمة مقارنة بالمنافسين و توضيح العناصر الأكثر أهمية للموظفين و التي يجب التركيز عليها لتحقيق رضا الزبون .

✚ التركيز على الزبون :

يمثل التركيز على الزبون مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ أن الاهتمام بالزبائن الداخليين و الخارجيين عنصر مهم لنجاح المنظمات على المدى الطويل و يكون هذا من خلال بناء علاقات متينة مع الزبائن بواسطة السعي لمعرفة ردود أفعالهم و مستويات الرضا لديهم بشكل دائم و مستمر Bowen&Dean (1994) و لقد تم التركيز على مجموعة من النقاط الرئيسية التي تمكن المنظمات من الحصول على المعلومات اللازمة مثل الاجتماع بانتظام مع الزبائن، وجود موظفين لديهم فهم جيد عن هوية الزبائن، تقديم الزبائن الذين تخدمهم المنظمة لملاحظات حول جودة عملها ،التواصل بشكل دائم مع الزبائن (Morrow. P. C, 1997, p. 376)بالإضافة للالتزام تجاه الزبائن من خلال التعزيز المستمر للسياسات ،الوعود و الضمانات ثم المقارنة مع كل من المنافسين والمؤشرات الداخلية و المقارنة المرجعية لمنتجات وعمليات المنافسين المباشرين كأداة لتحسين المنتجات والخدمات و كذلك العمليات التي تخص المنظمة ، العمل على تحديد وتحسين رضا الزبائن (Black.

(A.S ; Porter. L.J, 1996, p. 20) مع العمل على توقع احتياجات و رغبات الزبائن المتغيرة و الاستجابة لها و كذلك التركيز على تقييم شكاوى الزبائن الرسمية وغير الرسمية (Chen. I.J ; Paulraj. A, 2004, p. 138) ليصبح تلبية احتياجات الزبائن هو الهدف الرئيسي للمنظمة.

### III-3- سلوكيات رضا الزبون و العوامل المؤثرة فيه

#### III-3-1- متطلبات تحقيق رضا الزبون و العوامل المؤثرة فيه

##### متطلبات تحقيق رضا الزبون :

يتحقق رضا الزبون بتلبية حاجاته و توقعاته المرتبطة بمجموعة من المتطلبات التي يجب تلبيتها في المنتج و التي تؤثر في نفس الوقت على هذا الرضا ، لذلك لا بد على المنظمة من تحديد هذه المتطلبات التي تصنف حسب نموذج Kano (1990) إلى ثلاثة أنواع كالتالي : (عتيق، خ، 2018، صفحة 51)

##### 1- المتطلبات الأساسية :

هي الأشياء التي من المسلم وجودها في المنتج و لا يحتاج الزبون إلى التعبير عنها حيث أنه يتوقع وجودها لذلك فإن توفرها لن يزيد من مستوى الرضا لديه و لكن في حالة العكس أي عدم توفرها سوف يؤدي إلى عدم الرضا لدى الزبون .

##### 2- متطلبات الأداء :

هي الأشياء أو المتطلبات التي يعبر عنها الزبون بشكل صريح و يطلب توفرها في المنتج مثل حسن الاستقبال مع العلم أنها تتناسب طرديا مع مستويات الرضا لديه حيث أنه كلما زاد تلبيتها زاد مستوى الرضا لدى الزبون و كلما قل تلبيتها قل مستوى الرضا لديه .

##### 3- المتطلبات الجاذبة :

هي الأشياء و المتطلبات التي لا يتوقع الزبون وجودها و لا يعبر عنها بشكل صريح و لكن توفرها يزيد من مستويات الرضا لديه و عدم توفرها لا يسبب عدم الرضا لديه .

##### العوامل المؤثرة في رضا الزبون :

إن رضا الزبون هو أمر نسبي تؤثر عليه مجموعة من العوامل المختلفة من بينها :

##### - جودة المنتج و القيمة المدركة لدى الزبون :

عندما يتخذ الزبون قرار الشراء فانه يكون أمام مجموعة من البدائل التي يمكن أن تلي احتياجاته لذلك لا بد عليه من اختيار الأنسب بالنسبة له فقد يكون هذا الاختيار على أساس جودة المنتج أو سعره و غيرها من

المعايير التي تحدد هذا القرار ، ولكن نلاحظ وجود اختلاف بين الأفراد فيما يخص مستوى الجودة تؤدي إلى اختلاف في القرارات و هذا لأن القيمة المدركة هي التي تحدد توجه الزبون على اعتبارها تمثل المنفعة الحقيقية التي يحصل عليها الزبون من شراء المنتج و استخدامه ، إذا فالقيمة المدركة هي التي تحدد مستوى الرضا لدى الزبون بناء على مدى توافقه مع احتياجاته و توقعاته . (بكوش.ك، 2006، صفحة 74)

#### -مواصفات المنتج:

هي مجموعة الخصائص التي تميز المنتج و التي تحدد مدى ملائمتها لاحتياجات الزبون و توقعاته و إمكانية حصوله عليه أن الزبون يبدأ بتحديد ما هي الأشياء التي يريد أن يشتريها أولاً ثم يمر إلى التفكير في عددها ، سعرها ، مصدرها و وقت التوجه لاقتنائها و غيرها من المراحل التي يمر بها قرار الشراء و من ثم يتم الحكم على حالة الرضا أو عدم الرضا حيث إذا كانت خصائص المنتج تتوافق مع توقعات الزبون فإنه يكون راض عنه و العكس في حالة عدم تلبية هذه الخصائص لحاجياته يكون الزبون غير راض .

### III-3-2- سلوكيات الرضا و أدوات تحسينه

#### ✚ السلوكيات الناتجة عن حالة الرضا :

يتم التعبير عن حالة رضا الزبون بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها منها :

#### - سلوك تكرار الشراء :

يقصد بهذا السلوك أن يقوم الزبون بعملية تكرار شراء منتجات المنظمة و قد يكون هذا بصفة متقطعة على عكس سلوك الولاء الذي تكون فيه عملية الشراء لمرة متتالية و قد يكون هذا التكرار عبارة عن عادة أو بسبب وفرة المنتج بالقرب من الزبون و هو من بين أهم السلوكيات المعبرة عن حالة الرضا Woodside et al (1989)، إن ظهور نوايا تكرار الشراء تعبر عن حالة الرضا لدى الزبون بغض النظر إذا كانت الجودة مرتفعة Cronin & Taylor (1992) أو لا حيث أنه قد تسجل حالات تكون فيها الجودة مرتفعة و لا تكون بالضرورة هناك عملية تكرار الشراء . (كشيدة.ح، 2003، صفحة 4)

#### - سلوك ولاء الزبون :

كما أشرنا سابق يعرف ولاء الزبون على أنه عبارة عن عمليات شراء متتالية لنفس المنتج بالإضافة إلى وجود نوع من الارتباط و التعلق بهذا المنتج، فالزبون الراضي يكون لديه نوع من الارتياح النفسي لاختيار المنتج بإرادته و تبرير هذا الاختيار حتى لا يحس بالندم و يكون مقتنع بأن اختياره صائب لهذا المنتج أو علامة معينة دون غيرها من العلامات المتاحة و الموجودة في الأسواق . (النياوي.ع.م، 1998، صفحة 122)

### - سلوك التحدث بكلام ايجابي (الاتصال من الفم إلى الأذن الايجابي):

إن هذا السلوك هو عبارة عن نقل التجربة الاستهلاكية للزبون و انطباعه الايجابي المخزن في ذاكرته عن منتج معين للأفراد و الأشخاص المحيطين به حيث يساعد هذا التحدث في بناء اعتقادات الآخرين و توجيه سلوكياتهم ايجابيا نحو المنتج ، فالزبون الراضي يعبر عن حالة الرضا لديه لثلاثة (03) أفراد على الأقل في حين أن الزبون غير الراضي ينقل استياءه و يعبر عن حلة عدم الرضا لديه إلى ما لا يقل عن عشرة (10) أفراد على الأقل ، لذلك يعد سلوك الاتصال من الفم إلى الأذن الايجابي من الوسائل الإعلامية المجانية (حملة إشهارية خارج الميزانية) التي تدعم مصداقية المنتج و تقلل من الإشاعات الكاذبة التي تشوه صورة المنظمة و تزيد من احتمال جذب زبائن جدد . (Kotler.P ; Bernard.D, 2000, p. 68)

### + السلوكيات الناتجة عن حالة عدم الرضا :

تنتج حالة عدم الرضا عندما لا تتطابق و لا تتوافق توقعات الزبون مع الأداء المدرك للمنتج و هذا ما يؤدي بدوره إلى ظهور مجموعة من السلوكيات تحسب Fornell&East نذكر منها : (كشيدة.ح، 2003، الصفحات 62-63)

### -التحول إلى المنافسين :

يكون عن طريق توجه الزبائن الحاليين إلى التعامل مع المنافسين وقطع علاقاتهم و تعاملاتهم مع المنظمة لأسباب متعددة مثل عدم استجابة المنظمة لمتطلبات الزبون أو طول مدة الانتظار لتحقيق هذه المتطلبات أو في حالة كانت مستويات الجودة متقاربة مع المنافسين و كانت الأسعار متفاوتة و كذلك عندما لا يتم التعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة صحيحة و غيرها من الأسباب التي من شأنها أن تؤدي لاستياء الزبون و توثره.

### -سلوك الشكاوى :

تكون الشكاوى كرد فعل عن عدم الرضا بسبب عدم توفير ما يريده الزبون في الوقت و المكان المناسب و بالشكل الذي يتوافق مع توقعاته ، بمعنى قد ترتكب المنظمات أخطاء تؤدي إلى استياء الزبون الذي يعبر عنه بشكاوى على مستوى مصالحها لذلك لا بد عليها من توفير الوسائل اللازمة للتعبير على هذه الشكاوى لأنها تعد من الوسائل الفعالة التي تنتج عنها إعادة الرضا .

### -سلوك غياب رد الفعل :

قد يوجد زبائن غير راضين و لكن لا يقومون بأي رد فعل مثل تقديم شكاوى أو غيرها بمعنى يمتنعون عن التعبير لعدة أسباب كعدم وجود قنوات اتصال بينهم و بين المنظمة أو عدم تشجيع الإدارة لمثل هذه الممارسات و

غيرها من الأسباب التي تجعل من الشكوى شيء لا قيمة له في نظر الزبون بحجة أن الوقت و الجهد المبذول في هذه العملية سوف يكون أكبر من المنفعة المتوقع الحصول عليها بالنسبة له. إن المنظمة مطالبة دائما بالبحث عن الزبائن غير الراضين و عدم الاكتفاء بالزبائن الراضين حتى تتمكن من اكتشاف النقائص و المشاكل القائمة و بالتالي تستطيع جذب أكبر عدد من الزبائن .

### أدوات تحسين رضا الزبون

لا تقوم المنظمة بكسب رضا زبائنها فقط بل تعمل على تحسين مستوياته عن مجموعة من الأدوات منها:

#### -التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا (تقليص الفجوات بين العرض و التوقعات):

تتحقق حالة عدم الرضا عند وجود فجوات بين التوقعات و الأداء لذلك لا بد على المنظمة العمل على تقليص هذه الفجوات للتحقيق حالة الرضا من خلال البحث عن أسباب حدوث مثل هذه الفجوات ، فقد تكون بسبب عدم وجود اتصال داخلي لفهم توقعات الزبون و انتقالها بين المستويات الإدارية المختلفة أو بسبب سوء ترجمة هذه التوقعات في المنتج لعدم التناسق بين إدارة الجودة وإدارة الزبائن و غيرها من الأسباب(Lendrevie .J ;.Lindon.D, 2000, p. 912).

#### -متابعة الزبون :

يقصد بها إقامة علاقات وطيدة بين الزبون و المنظمة على أن تكون هذه العلاقات شخصية حتى يتم التعامل مع كل زبون على انفراد ليشعر بان المنظمة تراقبه في كل مرحلة و تستمع له ،لذلك لا بد عليها من اليقظة و التفاوض مع الزبون لحل مشاكله حتى و لو كان خاطئ فيها .

#### -تحسين الجودة المدركة :

تقوم المنظمة بعملية تحسين الجودة المدركة بهدف تحسين مستويات الرضا لدى الزبائن و ذلك من خلال تحديد توقعات الزبون و مجالات عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكاوى مثلا ، ثم العمل على ترجمة هذه التوقعات و تحويل الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة فعلا ، ليقوم بعدها الزبون بمقارنة الجودة المحققة بالجودة المدركة و يحدد مستويات الرضا لديه .(Hermel.L, 2001, p. 11)

### III-3-3- علاقة متغيرات الدراسة برضا الزبون

#### علاقة أداء العاملين بتحقيق رضا الزبون

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها من الموارد التي يصعب تقليدها و هذا ما يضمن لها الرضا الدائم لزبائنها(كيسرى.م، 2012، صفحة 265) ، لذلك يتعين على المنظمات العمل على تنمية مهارات و كفاءات المورد البشري لديها عن طريق توظيف هذه القدرات بشكل ايجابي لتطوير أدائه لأن

الأداء الجيد للموارد البشرية يعني قوة المنظمة على المنافسة (عقبلي.ع.و، 2005، صفحة 13) و سلاح لضمان البقاء و الاستمرار في السوق و تحقيق رضا الزبون الخارجي الذي لا يتحقق إلا برضا الزبون الداخلي .(كيسرى.م، 2012، صفحة 268)

يحقق رضا الزبون الداخلي إنتاجية أعلى لأنه يؤثر على سلوك و مواقف الموظفين و يجعلهم أكثر التزاما في العمل Bin Hussin (2011) و هذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم للمهام الموكلة إليهم و يؤدي بهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (Mustafa . K , 2015, pp. 117-118)، لذلك لابد على المنظمات أن تبحث عن العوامل التي تزيد من مستويات الرضا لدى زبائنها الداخليين على غرار التوزيع العادل للمكافآت ، تحديد الأدوار و المهام بدقة ، الأمن الوظيفي ، فرص الترقية و غيرها حتى تضمن التزام الموظف و النجاح و بالتالي التخفيض من شكاوى الزبائن .(بوزيان.ع؛بلهادف.س، 2019، الصفحات 579-581)

تثبت العديد من الدراسات وجود علاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين و رضا الزبون (Wiley (2000) (1996) Kilpatrick ; (2000) Tofani,2000 ; و أنه من المستحيل كسب قاعدة من الزبائن الراضين و الحفاظ عليها و جعلهم يواصلون التعامل مع المنظمة دون وجود موظفين راضين داخل المنظمة يقدمون خدمات ذات جودة للزبائن Schmit & Allscheid (1995)، لأن الموظف الراضي (الزبون الداخلي) تكون لديه الرغبة في أداء مهامه و القيام بعمله بشكل جيد من أجل تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين إدراكا منه و يقينا أن تحقيق رضا الزبائن الخارجيين سوف يساهم في تحسين بيئة العمل لديه (Uhlrich, Halbhook, Meder, Stuchlik & Thorpe (1991) عن طريق تحقيق النجاح و الأرباح للمنظمة (Gouws .D.G et al, 2006, pp. 285-288)، كما تثبت الدراسات أيضا أن أداء الموظف له تأثير موجب على رضا الزبون بحكم أن الموظف هو على اتصال مباشر بالزبون لذلك فإنه إذا كان أداء الموظف منخفض فمن المؤكد أن يكون الزبون غير راضي و سيتجه لمكان آخر يلبي احتياجاته و متطلباته كما كان يتوقع أما إذا كان أداء الموظف جيد و قدم خدمة ذات جودة فمن المؤكد أن الزبون سيكون راضي و سوف يطلب خدمات المنظمة مرة أخرى و يقوم بتكرار عمليات الشراء لأن الموظف ترك انطباع جيد لدى الزبون مما يؤدي إلى إنشاء علاقة اتصال دائمة بين الزبون و المنظمة Harter, Schmidt & Haye (2002) ; Hays & Hill (1999) ; Booms & Tetreault (1990) ، Bitner (1990) ، Kumar (2002) إضافة إلى ذلك فإنه تعد قدرة الموظفين على الاستجابة في الوقت المناسب و تلبية

احتياجات الزبائن جانبا مهما من جوانب القدرة التنافسية والنجاح للعديد من المنظمات Gursoy & Swanger (2007) (Hammad.M ; Waseem.M ; Fareeha.S, 2020, p. 39).

#### ✚ علاقة حوكمة الموارد البشرية برضا الزبون

يحقق التطبيق السليم لممارسات حوكمة الموارد البشرية في المنظمة مجموعة من المزايا سواء على مستوى الأفراد العاملين، الوظيفة أو على المستوى الكلي و ذلك من خلال التأثير الاستراتيجي و التشغيلي لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة Grundei.J & Kaehler .B (2019) و من بين هذه المزايا نجد بأن حوكمة الموارد البشرية تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف بشكل أخلاقي و لجميع أصحاب المصلحة بما فيهم الزبائن الذين تتعامل معهم من خلال جعل الموظف يقوم بتأدية المهام الموكلة إليه بأسلوب كفى و أخلاقي(جاسم .إ.م، صالح.س.غ(2016)) و تساعد كذلك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة لتحسين الوضع التنافسي و الاحتفاظ بالزبائن عن طريق تحسين أداء رأس المال البشري The Impact of HR Governance (2018) بالإضافة إلى أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية تتضمن أنشطة الإدارة التنافسية الأساسية والإشراف الدقيق على مراقبة الأداء و هذا ما يسهل تطبيقها من طرف الموظفين لأنها سوف تكون مفهومة و سهلة ما يدفع تلقائيا إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات الزبون Khanom.S(2018) .

#### IV- الدراسات السابقة

##### IV-1- الدراسات العربية

1-دراسة البلداوي.ع، الزهيري.م (2019) بعنوان التسويق الداخلي و أثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة) التي تبحث في تحليل علاقة الارتباط و الأثر بين مكونات التسويق الداخلي (التمكين، التدريب الداخلي، الاتصال الداخلي، التحفيز) و الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين على مستوى شركة التأمين الوطنية و شركة التأمين العراقية العامة و بالتالي فان الدراسة تهدف إلى تبيان مدى تبنى شركات قطاع التأمين بالعراق للتسويق الداخلي و ما إذا كان لها تصور واضح عن أهميته و مزاياه و لتحقيق هذا الغرض تم توزيع استبيان مصمم وفق مقياس ليكارت الخماسي على 154 موظف بمختلف فروع هذا القطاع لجمع البيانات ليتمكن بعدها الباحثون من استرجاع 122 استمارة ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS و بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى مجموعة من النتائج .

توضح النتائج أنه يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و بين جميع إجراءات التسويق (التمكين،التدريب الداخلي،الاتصال الداخلي و التحفيز) كل على حدى و بين الرضا الوظيفي للعاملين محل الدراسة و يوجد أيضا تأثير موجب بين إجراءات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و أن التسويق الداخلي يفسر ما قيمته 49% من الرضا الوظيفي و التغير في التسويق الداخلي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بنسبة 83% بينما 32 %، 31%، 45%، 41 % من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال التمكين ، التدريب الداخلي،الاتصال الداخلي و التحفيز على التوالي.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط و تأثير للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي و أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالاتصال و التحفيز أكثر من التمكين و التدريب و اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات تؤكد على ضرورة إعادة النظر في طريقة نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسات محل الدراسة و تبني التكنولوجيات الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين أقسام و فروع هذه المؤسسات بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية للعاملين و تقييمها بشكل دوري.(البلداوي.ع؛الزهيري.م ، 2019، الصفحات 26-39)

**2-دراسة بودي. ع ، بن جيمة.ن (2018) بعنوان أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد -وكالة بشار - التي تسعى لتحديد و قياس أثر مكونات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد بشار (35 موظف) حيث تم توزيع استبيان بغرض جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS V20 و قد اعتمدت إجراءات التسويق الداخلي (اختيار العاملين،التدريب،التحفيز،الاتصالات الداخلية و التمكين ) كمتغيرات مستقلة بينما جاء الرضا الوظيفي كمتغير تابع .**

تبرز النتائج المتحصل عليها أن آراء العمال إيجابية بالنسبة لجميع مكونات التسويق الداخلي و أن متوسط الاتجاهات حول الاتصالات الداخلية أعلى من متوسط الاتجاهات المكونات الأخرى ما يؤكد فعالية نظام الاتصالات الموجود بالمؤسسة محل الدراسة تليه متوسط الاتجاهات حول اختيار العاملين ما يفسر شعورهم بالاستقرار في العمل تم يأتي متوسط الاتجاهات حول كل من التدريب و التمكين على حد سواء حيث أن العاملين يعتبرون أن البرامج التدريبية المطبقة في مؤسستهم غير كافية و أن المؤسسة تفوض المرؤوسين و لكن لا تدعم فرص الإبداع لممارسة الوظائف لتأتي بعدها المكافآت في آخر ترتيب بسبب عدم رضا العاملين عليها

أما بالنسبة لقياس مدى رضا العاملين فتشير النتائج أن أفراد العينة لديهم رضا وظيفي عالي اتجاه مؤسستهم خاصة فيما يتعلق بالمكانة الاجتماعية و السمعة المكتسبة من العمل.

توصلت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر معنوي لجميع مكونات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة و أنه يوجد أثر معنوي لكل المكونات كل على حدى في الرضا الوظيفي ما يؤكد أن إجراءات التسويق الداخلي تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد -وكالة بشار - و قد خلصت الدراسة إلى أنه كلما قامت المؤسسة بالتطبيق الجيد للتسويق الداخلي كلما استطاعت تحقيق رضا العمال و هذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي .(بودي.ع؛بن جيمة.ن، 2018، الصفحات 191-212)

**3-دراسة جاسم.إ.م و صالح.س.غ(2016) بعنوان تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية و التي تهدف إلى إعطاء فكرة عن كيفية اعتماد الحوكمة و تطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية و إبراز دور و أهمية وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمات و المزايا التي تحققها و كيف سيساعد تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الحوكمة و تهدف أيضا إلى توضيح العلاقة النظرية بينهما و تفسير دور ميزانية الموارد البشرية كأداة فاعلة من أجل تحقيق حوكمة الموارد البشرية .**

تطرق الباحثان في القسم الأول من الدراسة إلى مراحل التغير في إدارة الموارد البشرية و شرح المفهوم المستقبلي للموارد البشرية ثم إلى توضيح مفهوم تدقيق الموارد البشرية و مجالاته المختلفة ليختتم هذا الجزء بتعريف ميزانية الموارد البشرية كأداة للتدقيق و في نفس الوقت أداة حوكمة و قيادة ، و قد تم تخصيص القسم الثاني من الدراسة لحوكمة الموارد البشرية و شرح كل من مداخل و مجالات و أدوات حوكمة الموارد البشرية حيث وضح الباحثان أنه يوجد ثلاثة مداخل لحوكمة الموارد البشرية ( قسم الموارد البشرية ، هيكل رأس المال البشري و فريق القيادة) و أنه يوجد أربعة جهات مسؤولة عن حوكمة الموارد البشرية بموجب القانون أو عن طريق التعيين ( مجلس الإدارة ، لجنة الموارد البشرية ، وظيفة ضمان الجودة و وظيفة تدقيق الموارد البشرية) و أنه هناك أربعة أدوات لحوكمة الموارد البشرية تساعد في الحفاظ على نتائجها ( تمارين الالتزام بالحرص الواجب ، تقارير تدقيق الموارد البشرية ، تقارير ضمان الجودة و تقارير التقدم) ، ليصل الباحث في القسم الثالث من الدراسة إلى العلاقة النظرية بين تدقيق الموارد البشرية و حوكمة الموارد البشرية حيث أن عملية تصميم و تنفيذ تدقيق الموارد البشرية بشكل صحيح يساعد في دعم فعالية حوكمة الموارد البشرية بالإضافة إلى أنهما يتفقان في التقليل من مخاطر الموارد البشرية الناتجة عن عدم احترام القوانين ، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الصحيحة ، التحكم في التكاليف و قد خلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد المنظمات الحوكمة بصفة عامة و حوكمة الموارد البشرية

بصفة خاصة و تفعيلها بما يتوافق مع الخصوصيات و الاختلافات الموجودة في بيئة عمل كل منظمة و نشر هذه الثقافة بين العاملين و مختلف أصحاب المصلحة .(جاسم .إم؛صالح.س.غ، 2016، الصفحات 277-293)

**4-دراسة الساعدي.م و الربيعي.ر.ع(2016) بعنوان اختبار نموذج حاكمية المورد البشري" بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات العراقية "** و التي تهدف إلى دراسة نموذج حاكمية المورد البشري المعتمد للتعامل مع مخاطر المورد البشري و إلى اختبار واقع و درجة تطبيق هذا النموذج بإبعاده (مجالات الحاكمية، الهيئات و المجالس ،أدوات الحاكمية) في الجامعات الموجودة في منطقة الفرات الأوسط ( جامعة كربلاء ، جامعة بابل و جامعة الفرات الأوسط التقنية) كما تراها الإدارة العليا حيث أن هذه الجامعات تعاني من مشاكل جمود الهيكل التنظيمي لنظام التعليم و ضعف سياسات و ممارسات الموارد البشرية ، و قد تم اختيار عينة قصدية تتكون من 163 فرد من العاملين في مجالس الجامعات المكونة لمجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها عدم وجود قسم مستقل في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالجامعات يمارس هذه الوظيفة بشكل صريح و إنما تمارس ضمناً و هي وظيفة خاضعة للقرارات الصادرة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مما يؤدي إلى عدم التصرف بشكل مستقل في الأنشطة الخاصة بها و يعزز قناعة العاملين بأن حاكمية الموارد البشرية تكون مرسومة سلفاً من قبل الوزارة إضافة إلى آليات التوظيف والتدريب و غيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تكون مفروضة عليهم دون استثناء أي جامعة ، و تبرز النتائج أيضاً عدم إدراك العاملين لمفهوم مخاطر الموارد البشرية و أشكاله ، و من أبرز التوصيات المقترحة في هذه الدراسة هي ضرورة إنشاء لجنة مستقلة على مستوى وزارة التعليم العالي تتكون من الخبراء و المختصين (الأكاديميين و المهنيين) و ممثلين عن القطاعين العام و الخاص تهتم بقضايا حاكمية المورد البشري و إنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات و استحداث مركز متخصص في كل جامعة يهتم برسم إستراتيجية الموارد البشرية للجامعة تتوافق مع إستراتيجيته الكلية و يتولى مهمة إعداد برامج تدريبية خاصة لترسيخ أهداف و متطلبات حاكمية المورد البشري و نشر هذه الثقافة و ترسيخها عبر وسائل الإعلام و العلاقات العامة للجامعة لأنها تحمي حقوق العاملين و تمثل خط الدفاع الأول ضدأفساد.(الساعدي .م؛ الربيعي .ر.ع، 2016، الصفحات 1-24)

**5- كتاب حافظ.م.ع(2011) بعنوان حوكمة القوى العاملة الذي يهدف إلى تقديم المعلومات و التوجيه للأفراد و المدراء بخصوص موضوع حوكمة الموارد البشرية وقد تم تقسيمه إلى ستة فصول بالشكل التالي :** الفصل الأول خاص بتقديم مفهوم ،أهمية و خصائص حوكمة الموارد البشرية ، الفصل الثاني تناول المعايير

المستخدمة في حوكمة الموارد البشرية ، الفصل الثالث عرضت فيه أساليب حوكمة الموارد البشرية ، الفصل الرابع يشرح خطوات تطبيق حوكمة الموارد البشرية ، الفصل الخامس تضمن تقارير حوكمة الموارد البشرية ليختم هذا الكتاب بالفصل السادس الذي جاء ليوضح مقابلات حوكمة الموارد البشرية .

يشير المؤلف في الفصل الأول إلى أنه رغم وجود تعريف عديدة لحوكمة الموارد البشرية إلا أنها تتفق حول نقطة هي أن هذه الأخيرة تعمل على قياس إنتاجية العامل خلال فترة زمنية معينة و توضيح مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الأقسام الإدارية المختلفة ، أما في الفصل الثاني تناول معايير حوكمة الموارد البشرية التي تم تقسيمها إلى معايير موضوعية و أخرى سلوكية مع العلم أنها تمثل الأساس الذي يقارن به للحكم على أداء الفرد .

يوضح الفصل الثالث مجموعة من أساليب الحوكمة منها أسلوب الترتيب العام ، أسلوب المقارنات الزوجية ، أسلوب التوزيع الإجباري ، مقياس الترتيب التصوري (المقياس البياني ) و المقياس المختلط و غيرها من الأساليب التي تختلف باختلاف الأهداف المرجوة من وراء حوكمة الموارد البشرية ، في حين يشرح الفصل الرابع الخطوات المتبعة لتطبيق حوكمة الموارد البشرية و هي عبارة عن ثمانية خطوات تمكن من تحديد مداخل لتطوير الحوكمة و اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتعلقة بالموظفين .

يتضمن الفصل الخامس تقديم تقارير الحوكمة التي هي عبارة عن وسيلة لقياس الأداء الفعلي للفرد مقارنة بالأداء الذي كان يجب الوصول إليه و على أساس هذا التقييم يتم اتخاذ قرارات مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو منح العلاوات و الترقيات وغيرها من المسائل الخاصة بالموظفين و جاء فيه أيضا وصف المقومات الرئيسية لإعداد مثل هذه التقارير ' ليختم هذا الكتاب بالفصل السادس الخاص بمقابلات الحوكمة التي يقوم المشرف بإجرائها بهدف تقييم أداء المرؤوسين و التعرف على نقاط القوة لتعزيزها أكثر و التعرف على نقاط الضعف للعمل على تحسينها و بصفة عامة يكون الغرض من هذه المقابلات تنمية الموظفين و يعرض المؤلف في هذا الفصل أيضا بعض أنواع مقابلات الحوكمة و خطوات إعدادها ، مبادئها و المهارات اللازمة لها .(حافظ.م.ع، 2011، الصفحات 5-143)

**6-دراسة حواره.أ،شقيقات.س و صبيح.ي (2011) بعنوان تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين) التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العملاء من وجهة نظر العاملين و على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى تحديد دور التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالزبائن و ولائهم من خلال الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى قطاع المؤسسات المالية بمدينتي**

نابلس (42 مؤسسة) و جنين (111 مؤسسة) بفلسطين حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان على الأفراد العاملين ب 153 مؤسسة مالية بغرض جمع البيانات (100 عامل) و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين خصص الجزء الأول لقياس الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة أما الجزء الثاني خصص لقياس متغيرات الدراسة (7 عبارات للتسويق الداخلي، 13 عبارة للرضا الوظيفي و 6 عبارات لولاء العملاء) .

اعتمد الباحثون على أساليب الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية و التكرارات لتحليل خصائص العينة و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لوصف استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي لاختبار الفرضيات على غرار الانحدار الخطي ، معامل التحديد و معامل الارتباط بيرسون ، و قد بلغت قيمة معامل ألفا كرومباخ 0.856 ما يدل على أن أداة الدراسة التي اعتمدها الباحثون تتمتع باتساق داخلي و بدرجة اعتمادية مناسبة و يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أغراض الدراسة .

تبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة أنه يوجد موافقة مرتفعة للتسويق الداخلي و لجميع فقراته و للرضا الوظيفي و لجميع فقراته حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية (4.6992) و (4.6992) على التوالي ما يدل على اهتمام المؤسسات المالية الموجودة بنابلس و جنين بتحسين البيئة الداخلية و خلق مناخ ملائم و تفعيل إجراءات التسويق الداخلي لتحقيق رضا العاملين ، كما توضح النتائج أيضا أنه يوجد موافقة مرتفعة لولاء العملاء و لجميع فقراته حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية 4.0793 .

تبرز نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد تأثير معنوي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوي 0.05 و أنه يوجد ارتباط موجب معنوي بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.688 و أن التسويق الداخلي يفسر ما قيمته 47 % من الرضا الوظيفي ما يدل على أنه إذا تم تطبيق سياسات التسويق الداخلي فهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي على رضا العملاء عند مستوي 0.05 و أنه يوجد ارتباط موجب معنوي بينهما حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.367 و أن التسويق الداخلي يفسر ما قيمته 14 % مما يعني أنه إذا اعتمدت المؤسسات محل الدراسة إجراءات التسويق الداخلي فهذا يدفع إلى زيادة رضا العملاء من خلال الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات و توضح النتائج أيضا أنه يوجد تأثير معنوي للرضا الوظيفي على ولاء العملاء و أنه يوجد ارتباط موجب بينهما و أن الرضا الوظيفي يفسر ما قيمته 29 % من ولاء العملاء ما يؤكد أن الرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على رضا الزبون .

خلصت الدراسة إلى أنه للتسويق الداخلي دور مهم في تحقيق ولاء العملاء و رضا العاملين و أن رضا الزبون ينتج عن رضا العاملين لذلك على القائمين على المؤسسات الاهتمام بتطبيق برامج التسويق الداخلي لما لها من مزايا حيث أن هذه الأخيرة ستؤدي إلى تحسين أداء العاملين الأمر الذي يترجم إلى تحسين سلوكياتهم اتجاه العملاء و بالتالي تحقيق رضا و ولاء العملاء .(حواوره،أ؛شقيقات.س؛صبيح.ي، 2011، الصفحات 6-32)

#### IV-2- الدراسات الأجنبية :

**1-دراسة (2020) Alshuridehb.M، Alnasera.A، Al Kurdia.B بعنوان The Impact of Employee Satisfaction on Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Underpinning** التي تسعى لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي و رضا الزبون بالمؤسسات الخدمية بالأردن و باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM-PLS حيث أن الرضا الوظيفي يحدد النجاح التنظيمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي تنشط في مجال تقديم الخدمات لأنه يزيد من إنتاجية الموظفين على المدى الطويل و المحافظة على الزبائن ، قام الباحثون بالاعتماد على خمسة متغيرات للرضا الوظيفي و التي تؤثر على رضا الزبون تتمثل في الاتصال، المكافآت ، ولاء الموظفين ، الالتزام التنظيمي و الاحتفاظ بالموظفين. يؤكد الباحثون أنه توجد العديد من الدراسات التجريبية التي تبحث في تحديد تأثير الرضا الوظيفي على رضا الزبون و التي تدعم بدورها فكرة أنه لا يمكن الحفاظ على قاعدة زبائن راضين و لديهم ولاء اتجاه المنظمة دون وجود موظفين راضين عن جميع جوانب العمل و لديهم ولاء تنظيمي لان هذا الرضا الوظيفي سوف يحسن من سلوك الموظف و موافقه & Schmit (2016) a; Alshurideh (2017); Alshurideh (1995) و في هذا السياق جاءت الدراسة الحالية لتناقش علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي و رضا الزبون عن طريق تحديد تأثير محددات الرضا الوظيفي (الاتصال Communication، المكافآت Rewards، ولاء الموظفين Employee Loyalty ، الالتزام التنظيمي Commitment و الاحتفاظ بالموظفين Retention على رضا الموظفين في حد ذاته أولا ثم التطرق إلى كيفية تأثير الرضا الوظيفي على رضا الزبون و المستوى الذي يؤثر به سلوك الموظفين الراضين على رضا الزبائن و لتحقيق هذا الغرض قام الباحثون بتوزيع 425 استبيان على موظفين بمؤسسات خدمية بالأردن و تمكنوا من استرجاع 371 استبيان صالح للدراسة و تحليل البيانات بواسطة برنامج (Smart PLS ver. 3.2.6).

بعد التأكد من جودة النموذج المقترح في الدراسة عن طريق تقييم نموذج القياس ( بواسطة حساب مؤشرات الصدق التقاربي و مؤشرات الصدق التمييزي ) و النموذج الهيكلية (بواسطة حساب معامل التحديد،الصدق

التنبؤي، تأثير الحجم و مؤشر جودة المطابقة ) تم قبول جميع الفرضيات المطورة في هذه الدراسة و تبين النتائج أنه يوجد تأثير موجب لكل من الاتصال و المكافآت على الرضا الوظيفي ما يدل على أن رضا الموظفين يتأثر بكل من الاتصال مع الموظفين وكيفية تقديم المكافآت لهم، تشير النتائج أيضا إلى أنه يوجد تأثير موجب للرضا الوظيفي على ولاء الموظفين ، الالتزام التنظيمي و الاحتفاظ بالموظفين ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين رضا الموظفين والتزامهم ، الاحتفاظ بهم وحتى ولائهم داخل قطاع الخدمات بالأردن و تظهر النتائج كذلك أنه يوجد تأثير موجب للرضا الوظيفي على رضا الزبون ما يدل على وجود علاقة سببية بين رضا الزبون و الرضا الوظيفي و أن فهم دور الرضا الوظيفي مهم للغاية في هذا السياق.

خلصت الدراسة إلى أن تفاعل و تعامل الموظف مع الزبون يتأثر بمجموعة من الدوافع المباشرة و غير المباشرة منها الرضا الوظيفي الذي يتحدد وفقا لبعض العناصر أو المحددات التي تؤثر على سلوك الموظفين أثناء تأدية مهامهم و التي من بينها (المحددات) الاتصال و المكافآت و هذا ما ينعكس بالضرورة على رضا الزبون حيث أن الموظف الراضي يكون قادر على تقديم خدمة جيدة لأن لديه مشاعر إيجابية تدفعه لمشاركتها مع الزبون، و قد تم تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي تؤكد أنه يوجد العديد من العوامل الأخرى المترابطة التي تؤثر على العلاقة بين رضا الزبون والموظف مثل الخصائص الشخصية ، المهارات الاجتماعية و غيرها الأمر الذي يتطلب دراسة كيفية تأثير رضا الموظفين على رضا الزبون بوجود عوامل أخرى كمجالات بحث جديدة. (Al kurdia.B; Alnaser.A ; Alshuridehb.M, 2020, pp. 3561-3570).

## 2- كتاب Grundei.J & Kaehler .B (2019) بعنوان " HR Governance A

**Theoretical Introduction** " حيث يدمج هذا الكتاب من الناحية النظرية حوكمة الموارد البشرية مع المجالات ذات الصلة بحوكمة الشركات ، إدارة الموارد البشرية والقيادة وبالتالي يوفر للباحثين والممارسين في هذا المجال نظاما محددًا بدقة للمفاهيم النظرية لعملهم ويساعد على تحويلها إلى أسئلة بحثية و مفاهيم عملية من خلال تفسير معيار ISO 30408 الجديد الخاص بحوكمة الأفراد ، و يساعد الكتاب أيضا في تطبيق أنظمة حوكمة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة و الامتثال للوائح التنظيمية الحالية و المستقبلية التي تخص الموارد البشرية .

يهدف الفصل الثالث من الكتاب و الذي جاء بعنوان "HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept إلى اقتراح تعريف لحوكمة الموارد البشرية يساعد الباحثين على البدء في بناء نظريات حول حوكمة الموارد البشرية ودراستها بشكل تجريبي و من الناحية العملية سيكون مفيدا

على سبيل المثال للمديرين و المختصين في مجال الموارد البشرية لأنه يأخذ في الاعتبار العديد من الجوانب المهمة لمفهوم حوكمة الموارد البشرية و يفسرها ، إذ يتضمن هذا التعريف التخصصات الأكاديمية الثلاثة ذات الصلة و هي إدارة الأعمال ، القانون و علم النفس حيث أن حوكمة الموارد البشرية مجال متعدد التخصصات لذلك لا بد من خلال هذا التعريف أن يكون اختصاصي الإدارة قادرا على قياس الآثار الاقتصادية لحوكمة الموارد البشرية ، وينبغي أن يكون الخبير القانوني قادرا على تحليل الالتزامات القانونية و اختصاصي علم النفس قادرا على البحث في النتائج السلوكية ، و يضيف المؤلفان أنه في ما يخص مجال إدارة الأعمال ينبغي إعادة الدراسة و البحث في الأساليب المتبعة في إدارة الأفراد على أساس هذا التعريف الجديد فعلى سبيل المثال هناك حاجة واضحة لمزيد من البحث في المجالات المهملة منذ فترة طويلة مثل النظم المعيارية لقيادة المنظمات و التوجه الواضح بشأن الهيكل والنتائج المهيمنة في مجال أبحاث حوكمة الشركات و التساؤل حول كيفية تأثيرها على أداء الشركات والتي يمكن الإجابة عليها بشكل أفضل من خلال تقديم حوكمة الموارد البشرية وأداء الأفراد كمتغيرات معدلة نظرا لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية غير الملائمة أو غير القانونية قد تمثل مخاطر كبيرة في إدارة الموارد البشرية فإن مفهوم حوكمة الموارد البشرية يرتبط بدرجة كبيرة بمجال إدارة مخاطر الموارد البشرية .

تطرق المؤلفان إلى الموضوعات التي تهتم بها حوكمة الموارد البشرية مثل النشاط المتعلق بكيفية اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو الهيئات الرقابية و دفع أجورهم ، تقييم عملهم ، مراقبتهم و مساءلتهم و لكن هذا غير كافي حسبهم و إنما ينبغي الاهتمام بعمليات وأدوات الاختيار، المكافآت واللوائح التي تراعي الاختلاف بين اختيار أعضاء مجالس الإدارة ومكافآتهم و اختيار الموظفين العاديين بغض النظر عن رتبة وتأثير الأشخاص الذين تتم إدارتهم ، بمعنى لابد من وجود الحوكمة على جميع المستويات التنظيمية على اعتبار أنه مثلما يكون قائد الفريق مهم للفريق يكون الرئيس التنفيذي للمنظمة ككل .

يوضح المؤلفان أيضا أن الأدبيات المتفرقة حول حوكمة الموارد البشرية تربطها بشكل شبه حصري بإدارة وظيفة الموارد البشرية والإشراف عليها ( قسم الموارد البشرية ) الذي يعتبر المسؤول عن الاستثمار في الأفراد و كيفية تصميم الوحدات التنظيمية داخله ففي سياق دولي يمكن تصميمه على أساس نموذج المركزية / اللامركزية فيمكن للمقر الرئيسي تولى كل أو جزء من مهام وأنشطة الموارد البشرية وترك الباقي للفروع التابعة له ، بينما يمكن إتباع تصميم آخر مثل إنشاء وحدات تنظيمية خاصة (مجالس إدارة الموارد البشرية ، مستشارين

إدارة الموارد البشرية ، لجان الموارد البشرية) وتفويض المسؤولية عن جوانب معينة من إدارة الموارد البشرية لهم. (Kaehler .B ; Grundei .J, 2019, pp. 1-46)

**3-دراسة بعنوان The Impact of HR Governance سنة (2018)** التي تقوم بتسليط الضوء على دور حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء أصول رأس المال البشري و تهدف أيضا إلى معرفة دورها في رؤية المؤسسة و قيمها و كيف تعمل على تعزيز أدائها و الحد من مخاطر الموارد البشرية باعتبارها من الأوليات المهمة لغالبية المنظمات خصوصا بعد حدوث التغيرات التنظيمية في المناخ الاقتصادي و تزايد الطلب على المهارات المتخصصة في سوق العمل خلال السنوات الأخيرة و كذلك ظهور حتمية تطوير هياكل و ممارسات رسمية لحوكمة الموارد البشرية و توفير معايير واضحة لقياس أداء الموارد البشرية و وضوح المسؤوليات لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين و حتى الموظفين .

لقد تم إعطاء تعريفات عديدة لحوكمة الموارد البشرية في هذه الدراسة حيث تختلف هذه التعريفات باختلاف الغرض من وراء تطبيقها ليصل الباحث في الأخير إلى استنتاج أن حوكمة الموارد البشرية ليست هدفا استراتيجيا و إنما هي عبارة عن أسلوب منهجي للإدارة و التسيير الذي يمكن الوظيفة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية إذ لا بد على حوكمة الموارد البشرية الجيدة أن تحقق التوازن بين الحاجة إلى رقابة فعالة و ثقة من جهة و الحاجة إلى التركيز على تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من جهة أخرى بهدف تحسين الوضع التنافسي و تحقيق التميز على المدى الطويل مع العلم أن الحوكمة الفعالة للموارد البشرية تتعامل مع جميع جوانب وظيفية الموارد البشرية .

يوضح الباحث بأن الهدف النهائي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يتمثل في تحديد المخاطر، الحد منها و إدارتها قبل أن تصبح تهديدا لاستمرار وجود المنظمة و تكون هذه الأخيرة فعالة عندما تتضمن أنشطة الوقاية (prevention)،الكشف (detection)، التدخل (intervention) و هذا ما توفره حوكمة الموارد البشرية من خلال تركيزها مثلا على عمليات اختيار الموظفين بضمير أخلاقي و التأكد من التوافق مع متطلبات الوظيفة إضافة إلى تدريب الموظفين الحاليين و المحتملين على الأخلاقيات و الإفصاح المالي وبالتالي تجنب المنظمة تهديدات الاحتيال فممارسات حوكمة الموارد البشرية الجيدة تتضمن أيضا تقيما لمخاطر الأخلاقيات و تمكن من بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية و الحفاظ عليها. (The Impact Of Hr Governance Business Essay, 2018, pp. 1-16)

**4-دراسة (2018) بعنوان Okeyo.W ;Shamim.A Relationship Between Employee Performance and Customer Service Quality in Kenya Bureau**

**of Standards** التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين أداء الموظف و جودة خدمة الزبون بوجود التكوين و التدريب كمتغير وسيط على مستوى مكتب المعايير بكينيا ((the Kenya Bureau of (KEBS) Standards) الذي هو المكتب المسؤول عن ضمان و تسيير جودة السلع و الخدمات في السوق الكينية و لديه مجموعة من المهام على غرار تطوير المعايير و تطبيقها ، التعامل مع شكاوى الزبائن و وفحص جودة الواردات في موانئ الدخول و غيرها ، بالإضافة إلى تحديد التأثير المشترك لأداء الموظفين و تدريبهم على جودة خدمة الزبون و تحديد علاقة التأثير بين أداء الموظف و جودة خدمة الزبون حيث يعتبر الباحثان أن جودة خدمة الزبون تتأثر بسوء أداء الموظفين و نقص أو ضعف التدريب و التكوين لديهم لاكتساب المهارات و الكفاءات اللازمة ما يؤدي إلى نقص الرضا لدى الزبون و بالتالي عدم التعامل مع المؤسسة وتغييرها و انخفاض الأرباح ، و لتحقيق هذه الأهداف قام الباحثان بتوزيع استبيان على موظفي KEBS و بالضبط على عينة مكونة من 279 موظف من مختلف المستويات الإدارية بغرض جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج Excel و برنامج SPSS ، و قد الاعتماد على مجموعة من العناصر للتعبير عن متغير أداء الموظف مثل قدرة الموظفين على إنهاء المهام في الوقت المحدد ، ساعات العمل الإضافية لإنهاء المهام المستعجلة ، القدرة على إرضاء الزبون و غيرها من العناصر التي تم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي .

تم تصميم نموذج الدراسة بناء على المراجعة الأدبية المذكورة في المقال و قام الباحثان باستخدام أداء الموظف كمتغير مستقل و جودة خدمة الزبون كمتغير تابع في حين جاء التدريب و تكوين الموظفين كمتغير وسيط و تشير النتائج التي تم الحصول عليها من جدول ANOVA أن النموذج ذو دلالة إحصائية لأن قيمة p أقل من 0.05 ، و أنه يوجد ارتباط موجب و قوى بين أداء الموظف و جودة خدمة الزبون و أن أداء الموظف يفسر 4.2% من جودة خدمة الزبون في KEBS و أن زيادة وحدة واحدة من أداء الموظف تؤدي إلى زيادة جودة خدمة الزبون بمقدار 23% ما يدل على وجود تأثير موجب لأداء الموظف على جودة خدمة حيث أن تحسين أداء الموظف لا يكون من خلال تقديم مكافآت منتظمة فحسب بل عن طريق خلق بيئة عمل و مناخ ملائم يشجع الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية و يعترف و يقدر المساهمات التي يقدمونها لحل المشاكل مما يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين و تحسين جودة الخدمات المقدمة .

اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة اعتبار الموظفين أصولاً ثمينة تساعد المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزيائنها و تحسين العلاقة بين الموظف و الزبون لذلك يجب إشراكهم في صنع القرارات و وضع الأهداف التنظيمية و تمكينهم و خلق روح الفريق و العمل الجماعي عبر كل الوحدات و

الأقسام الإدارية من أجل تحسين علاقات العمل و الاتصال الفعال وتجنب التحيز بالإضافة إلى تبني نظام فعال لقياس الأداء الوظيفي يعتمد على أدوات و إجراءات عادلة تمكن من تحديد المكافآت و الترقية .  
(Shamim.A ; Okeyo.W, 2018, pp. 1-17)

#### 5- دراسة (2017) Gholamreza .R et al بعنوان From Human Resources Management (HRM) to Human Resources Governance (HRG) والتي تهدف إلى

تقديم نموذج تشاركي بين الوحدات التنظيمية المختلفة لإدارة الموارد البشرية تم تصميمه باستخدام Grounded Theory (النظرية التجذرية)، و تم جمع البيانات بالاعتماد على طريقة الملاحظة من خلال المشاركة المباشرة للباحثين و مراقبتهم للحياة الاجتماعية للأفراد الذين يعيشون في المجتمع قيد الدراسة حيث يمكن تسمية هذه الملاحظة بالملاحظة داخل المجتمع و قد تمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة الصلب لصناعة السيارات الإيرانية (Tabriz) و التي تعتبر من أهم و أكبر الشركات المنتجة لحديد السيارات و قطع غيار السيارات في إيران و هي تابعة لمنظمة التنمية الصناعية و التجديد الإيرانية و تطبق الأساليب الحديثة للإدارة و الجودة خاصة الأداء المناسب في مجال الموارد البشرية ، و تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام Grounded Theory بعد مقارنتها بالبيانات النظرية و الأدبيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لبناء نموذج و تطوير إطار منهجي بناء على بيانات حقيقية مع العلم أنه تم الاعتماد على أسلوب مراقبة الظل ( the technique of shadow observation) لنظريات Henry Mintzberg الخاصة بادوار المدراء .  
تقوم Grounded Theory بتحويل البيانات من مصادر المعلومات إلى مجموعة من الرموز ، ثم الرموز المشتركة إلى فئات ثم الفئات إلى نظرية (Danaiefar2005)، و يتم تشفير البيانات و ترميزها في ثلاثة خطوات بسيطة كالتالي :

✓ الترميز المفتوح (Open coding).

✓ الترميز المحوري (Axial coding).

✓ الترميز الانتقائي (Selective coding).

#### 1- الترميز المفتوح : وجد الباحثون في هذه الدراسة حوالي 50 مفهوم و رمز مقترح مثل :

المختصون في الموارد البشرية الذين يعملون مع الوحدات التنفيذية لتحديد الاحتياجات التعليمية ، ربط تعيين المتطوعين بأصحاب المصلحة ، تقييم الأداء ، تصنيف الوظائف و الالتزام ، دور التسيير ، عقد مؤتمرات واجتماعات لمراجعة و تحديث احتياجات الموظفين التعليمية ، سياسات الموارد البشرية حسب الوحدات

التنفيذية ، ترجمة خطط الموارد البشرية على المستويات التشغيلية ، الدور القيادي في اختيار الموظفين ، تقييم المعرفة والمهارة ، التشاور المختصون في الموارد البشرية حول القضايا الإستراتيجية ، تحديد معايير الأداء، المساءلة عن النتائج ، الاستجابة لرغبات العملاء ، خلق بيئة عمل ملائمة ، تحديد المكافآت والعقوبات ، التعليم و التدريب أثناء العمل بالإضافة مفاهيم و رموز أخرى ، أما فيما يتعلق بأدوار مختلف المشاركين في عمليات الموارد البشرية فقد تم تأسيس نظرية تشاركية لإدارة للموارد البشرية بالاعتماد على الدراسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل Ulrich, Stuart & Armstrong بعنوان "حوكمة الموارد البشرية" و قد تم تسمية النموذج الجديد باسم " Anna."

**2-الترميز المحوري :** أبقى الباحثون في هذه الدراسة على 14 مفهوم و رمز مقترح هي :

1- الواجبات المتعلقة بالمديرين التنفيذيين (Line Managers) : يوجد أربعة فئات

2- المهام المتعلقة بالإدارة العليا (Top Managers) : يوجد ثلاثة فئات

3- الواجبات المتعلقة بمختصين الموارد البشرية (Human Resources Professionals): يوجد

أربعة فئات

4- الواجبات المتعلقة بالموظفين (Employees) : يوجد ثلاثة فئات

**3-الترميز الانتقائي :** وصل الباحثون إلى في الأخير إلى تطوير و بناء نموذج خاص بالموارد البشرية يؤكد على

ضرورة إشراك كل من الإدارة العليا ، المدراء التنفيذيين ، المختصين في الموارد البشرية و الموظفين أنفسهم في

إدارة الموارد البشرية و توضيح دور كل واحد منهم و هذا ما يعرف "بحوكمة الموارد البشرية" التي تساعد

المنظمة على تحقيق النزاهة ، الابتكار و التمكين فهي ترتبط أيضا بالرؤية الإستراتيجية و بالتالي يمكن اعتبار

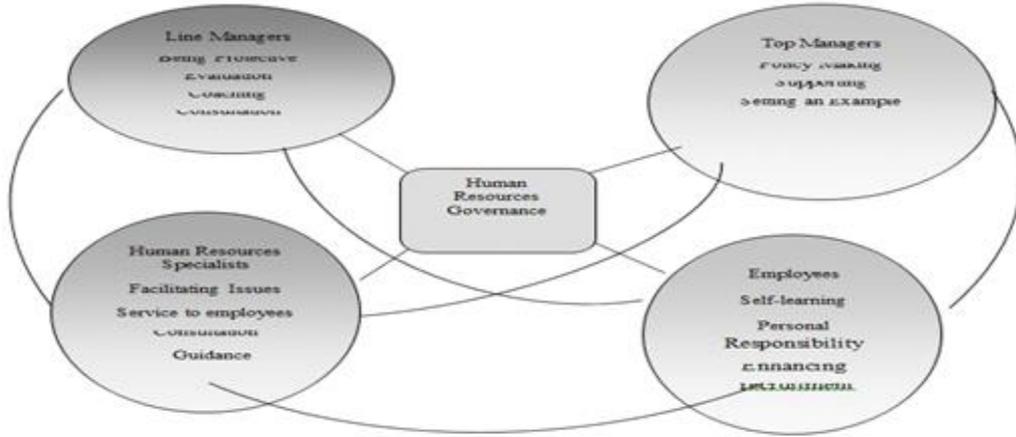
حوكمة الموارد البشرية على أنها الجهات الفاعلة المشاركة في المنظمة (بما في ذلك الإدارة العليا ، المدراء

التنفيذيين ،المختصين و المستشارين في للموارد البشرية والموظفين) لتسيير و إدارة الموارد البشرية والمساءلة

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية(Gholamreza .R et al, 2017, pp. 1-18)، و هذا ماوضحه الباحثون في

الشكل التالي :

الشكل رقم (12) : نموذج حوكمة الموارد البشرية



Source: Gholamreza.R et al.(2017).From Human Resources Management (HRM) to Human Resources Governance (HR) Specialty Journal of Psychology and Management, Available online at www.sciarena.com , Vol, 3 (2): 1,Pp 15-18

### 6-دراسة Saliba.C (2014) بعنوان HR Governance the Real Gatekeeper

التي بدأت بإعطاء نظرة عن مسببات الأزمة العالمية لسنة 2008 حيث يصفها الباحث بأنها وقت الحقيقة المرة أو البشعة و يرى أن الأفراد هم الذين يتحملون المسؤولية عن حدوث هذه الأزمة و يعطي عينة متكونة من أسماء 25 مدير سبئي ، جشع و غير كفئ كانوا وراء الانهيار الذي حدث في النظام المالي العالمي و سبب حدوث الأزمة الاقتصادية و المالية التي أدت إلى انعدام الثقة في النظام الاقتصادي من جهة و حدوث أزمة اجتماعية و أخلاقية من جهة أخرى ، هذا الوضع يتطلب ضرورة وجود ممارسات تمنع حدوث هذه السيناريوهات مرة أخرى و لكن كيف يمكن تحقيق هذا ؟ ، الإجابة عن هذا السؤال هو هدف هذه الدراسة التي جاء بها Saliba سنة 2014 ، فحسب الباحث فإن الحل يكمن في دمج حوكمة الموارد البشرية في ممارسات حوكمة الشركات من أجل توافر النزاهة و الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المنظمات و كأداة للتخفيف من المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية ، و قد عرف Saliba حوكمة الموارد البشرية على أنها مفهوم إداري تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية (HR Works' Research Center) في عام 2013 و الذي يضمن أن العنصر البشري في أي منظمة يخضع للتسيير وفق ضوابط الأخلاق والكفاءة و تهدف إلى وضع جميع الوسائل التمكينية و المحفزة اللازمة لحوكمة سلسلة القيمة لقسم الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة إلى أنه اقترح نموذج لحوكمة الموارد البشرية يتكون من ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في مجالات الحوكمة ، الهيئات الشرعية للحوكمة و الأدوات المختارة للحوكمة .(Saliba .C, 2014, pp. 1-27).

7-دراسة Grobler.A et al (2014) بعنوان **Governance and HR: the development of a framework for South African organizations**

الحالية لحوكمة الشركات و حوكمة الموارد البشرية بالإضافة لتطوير و تقديم إطار حوكمة الموارد البشرية خاص بالمنظمات الموجودة في جنوب إفريقيا و الذي سيساعدها في تجاوز المشاكل و المخاطر التي تواجهها في حالة تطبيقه و الالتزام بتنفيذه حيث أن إطار حوكمة الموارد البشرية المطور في هذه الدراسة بالاستناد و الاعتماد على التوصيات التي جاءت في SABPP (2009) يوضح مجالات التركيز ( الديناميكيات الثقافية ، الالتزام،الحقائق التنظيمية،التعويضات) بناء على المسؤوليات الإستراتيجية و التشغيلية والوظيفية و يتكون من خمسة عناصر أساسية تختلف عن بعضها البعض و لكنها مترابطة (الهيكلة و المساءلة ، المجالس الفعالة ، الفلسفة و المبادئ التشغيلية ، أنشطة الإدارة الأساسية ، مراقبة الأداء ) تمكن الموارد البشرية من التركيز على فعالية المساءلة ، و توضح الدراسة أيضا أن أنشطة حوكمة الموارد البشرية في العديد من المنظمات هي تفاعلية في الأصل و موجهة للحد و التخفيف من المخاطر و المسؤوليات المترتبة عن عدم الالتزام لذلك على المنظمات تخصيص موارد لضمان الالتزام بالإجراءات بشكل استباقي و حتى تتمكن الموارد البشرية من الانتقال من الأدوار التقليدية لتصبح شريكا استراتيجيا من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على إطار حوكمة الموارد البشرية.

يشير الباحثون إلى أن هذه المقالة سوف تكون كأساس يمكن من بناء مزيد من البحوث عليها و تعمل على سد الفجوة الموجودة في نقص الأبحاث الموجهة لإيجاد إطار حوكمة الموارد البشرية لمنظمات جنوب إفريقيا مما يساهم في زيادة فعالية حوكمة الشركات ، و اقترحوا إطار عمل بناء على الأدبيات يستخدم منهجية مكونة من ثلاثة مراحل هي :

- 1-مراجعة الأدبيات لتحديد المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و حوكمة الموارد البشرية .
- 2- عرض الأطر /النماذج المختلفة لحوكمة الموارد البشرية بالاعتماد على المراجعة السابقة للأدبيات .
- 3-دمج المعلومات المستمدة من مراجعة الأدبيات و اقتراح إطار حوكمة الموارد البشرية لمنظمات جنوب إفريقيا .

و نظرا للطبيعة النظرية لهذه الدراسة يوصي الباحثون بتقديم المزيد من الدراسات التي تركز على الجانب التطبيقي و العملي لحوكمة الموارد البشرية و العناصر المقترحة في هذا النموذج على وجه الخصوص ، و من قيود هذه الدراسة نجد أن النموذج المقترح لم يتم اختباره تجريبيا و بما أنه يستند إلى King III و يبحث في

الوضع القائم بجنوب إفريقيا فقط لا يمكن تعميمه عالميا و لكن يمكن أن يقدم قيمة مضافة لمنظمات جنوب إفريقيا ، و يؤكد الباحثون أن إطار حوكمة الموارد البشرية المقترح سوف يعزز حوكمة الشركات بجنوب إفريقيا و يوضح أهمية الموارد البشرية و مدى تأثيرها على الأنشطة التنظيمية الأخرى و يضمن الالتزام بالقوانين و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالإدارة الأفراد. (Grobler .A et al, 2014, pp. 164-184).

#### 8- دراسة AbdulKhalik.A AbdusSattar.A (2013) بعنوان **Impact of Employee**

#### **Characteristics and Their Performance on Customer Satisfaction** التي تهدف

إلى تحديد تأثير خصائص الموظف المتمثلة في كل من التعاطف (Empathy)، الخبرة (Expertise) و الموثوقية أو المصدقية (Reliability) على الأداء الوظيفي المعبر عنه بكل من بعد الكفاءة، المسؤولية و النزاهة و على رضا الزبون المعبر عنه بكل من خاصية المتعة ، التعاون و التوقعات في سياق قطاع خدمات الهاتف النقال بباكستان بالإضافة إلى دراسة تأثير أداء الموظفين على رضا الزبون و معرفة العلاقة الموجودة بينهما و التحقق التجريبي من وجود علاقة موجبة بين خصائص الموظفين ورضا الزبون الذي تسعى المنظمات إلى تعزيزه و تحسينه عن طريق إنفاق و توفير موارد كبيرة و تبني ممارسات إدارية تمكنها من ذلك ، و لتحقيق هذا الغرض قام الباحثان بتوزيع 305 استبيان على الزبائن و الموظفين ب 16 مكتب و استرجاع 252 استبيان (101 موظف و 151 زبون) صالح للدراسة حيث كان هذا الاستبيان مكون من 37 فقرة أو عبارة تم اعتمادها بناء على الدراسات السابقة للتعبير عن متغيرات الدراسة حيث خصصت تسعة (09) فقرات لقياس رضا الزبون ، اثنا عشر (12) فقرة لقياس خصائص الموظف (05) فقرات لقياس خاصية التعاطف، (03) فقرة لقياس خاصية الخبرة و (04) فقرة لقياس خاصية المصدقية وستة عشر (16) فقرة لقياس أداء العاملين.

تشير النتائج إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والتعاطف ( $r = 0.694$ ) و يوجد ارتباط معنوي بين المصدقية وخبرة الموظفين ( $r = 0.726$ ) و ارتباط موجب بين المصدقية وأداء الموظف ( $r = 0.726$ ) و كذلك ارتباط معنوي بين كل من خصائص الموظف ، أدائه و رضا الزبون ما يؤكد أن اكتساب المنظمات لموظفين يتمتعون بهذه الخصائص سيضمن لها رضا زبائنها عن الخدمات التي تقدمها و تبرز النتائج في الوقت نفسه أنه يوجد ارتباط بين أداء الموظف و رضا الزبون ما يدل على وجود علاقة قوية بين خصائص الموظف ، أدائه ورضا الزبون لذلك لا بد على المنظمات اختيار موظفين تثق بهم و بمصداقيتهم و لديهم خبرة جيدة و حجم تعاطف و استجابة معين لضمان الأداء المتفوق ورضا الزبون .

تشير النتائج أيضا إلى أن خاصية التعاطف لديها تأثير موجب و مهم على أداء الموظف تليها خاصية المصدقية أما خاصية الخبرة فليس لها تأثير مهم على الأداء الوظيفي لعينة الدراسة أما بالنسبة لمتغير رضا الزبون فقد توصلت النتائج إلى أن خاصية الخبرة و خاصية المصدقية مرتبطتان بشكل إيجابي وكبير برضا الزبون و لهما تأثير موجب و هام عليه في حين أن خاصية التعاطف لها تأثير ضعيف على رضا الزبون و أن أداء الموظف له تأثير إيجابي على رضا الزبون .

خلصت الدراسة التي تكمن أهميتها في توضيح أهمية خصائص الموظفين وأدائهم لضمان رضا الزبون إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لخصائص الموظف و أدائه على رضا الزبون بالمؤسسات محل الدراسة و يوجد تأثير إيجابي لكل من خاصية التعاطف و المصدقية على أداء الموظف و يوجد تأثير كبير لكل من خاصية الخبرة و المصدقية على رضا الزبون بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي وهام لأداء الموظف على رضا الزبون في المؤسسات التي تقدم خدمة الهاتف النقال بباكستان ما يدل على أهمية الالتزام الفردي في تحقيق الأهداف التنظيمية و أن تعزيز مستوى رضا الزبون يكون من خلال تحسين خبرة الموظف لتعزيز مصداقيته ( Abdus. Sattar.A ;Abdul khaliq.A, 2013, pp. 387-394)

#### 9- دراسة (2012) Evanschitzk.H ;Sharma .A بعنوان **The Role of The Sales Employee in Securing Customer Satisfaction**

مندوب المبيعات (Sales People Satisfaction) ، البيع التكييفي (Adaptive Selling) و الهيمنة (Dominance) على رضا الزبون على مستوى قطاع الخدمات المالية و بالخصوص بمؤسسة أروبية كبيرة تقدم خدمات مالية تضم 18 موظف و تتعامل مع 188 زبون (بنك) ، و نظرا للدور المهم الذي يلعبه مندوب المبيعات في تحقيق رضا الزبون حيث توجد علاقة بين مواقف ، سلوك ، مهارات و خصائص مندوب المبيعات و بين رضا الزبون استخدام الباحثان البيانات الثنائية (Dyadic Data) حتى يتم اختبار العلاقات بين التركيبات بشكل أفضل لأنها تتجنب طريقة التباين المشترك ( Common Method Variance) مع العلم أن الدراسة كانت على جميع الزبائن الذين يتعامل معهم مندوبي المبيعات و ليس على الزبائن الذين يتم اختيارهم من قبل مندوب المبيعات و بالتالي فان الدراسة تهتم بتحديد العلاقة بين مواقف ، سلوك الموظفين ،مهاراتهم و خصائصهم و بين رضا الزبون في قطاع الخدمات المالية بالإضافة إلى التمييز و التفريق بين عوامل و محركات رضا الزبائن على مستوى الموظف و الزبون نفسه.

تشمل الدراسة عينة متكونة من 188 زبون و 18 موظف و تم تحليل البيانات على مستويين هما التحليل على مستوى الزبون (المستوى الفردي) و التحليل على مستوى مندوب المبيعات (مستوى المجموعة) ، فبالنسبة للتحليل على مستوى الزبون قام الباحثان بالاعتماد على ثلاثة متغيرات مستقلة تتمثل في جودة الخدمة التي يقدمها الموظف (SERV) ، جودة المنتج (PROD) و القيمة المالية (VFM) لقياس رضا الزبون الذي هو المتغير التابع و هي المتغيرات التي تعتبر العوامل المحركة لرضا الزبون و الدوافع الرئيسية للرضا على مستوى الفرد (أو الزبون) ، أما بالنسبة للتحليل على مستوى الموظف (مندوب المبيعات) قام الباحثان بالاعتماد على ثلاثة متغيرات مستقلة لقياس مواقف ، سلوك الموظفين ، مهاراتهم و خصائصهم و التي تمثل محركات رضا الزبون على مستوى الموظف و هي الرضا الوظيفي أو رضا الموظف (ESAT) (الذي تم قياسه بناء على العناصر التي اقترحها Churchill et al (1974)، Smith et al (1969) )، البيع التكيفي (ADAPTS) (الذي تم قياسه بناء على العناصر التي اقترحها Robinson et al (2002)) و الهيمنة (DOM) (التي تم قياسها بناء على العناصر التي اقترحها Paulus & Martin (1987)) بالإضافة إلى سن الموظف (AGE) ومدة عمله (TEN).

تشير النتائج التي تم الوصول إليها أنه يوجد تأثير موجب لجودة الخدمة التي يقدمها الموظف ، جودة المنتج و القيمة المالية على رضا الزبون و هي تمثل عوامل مهمة لتحقيق رضا الزبون و أن جودة المنتج لها التأثير الأكبر تليها جودة الخدمة ثم القيمة المالية ، و تبين النتائج أيضا أنه يوجد تأثير موجب لمواقف ، سلوك الموظفين ، مهاراتهم و خصائصهم على رضا الزبون و أنه يوجد تأثير موجب للبيع التكيفي و الرضا الوظيفي على رضا الزبون حيث أن للرضا الوظيفي التأثير الأكبر بمعنى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لمندوب المبيعات زاد رضا الزبون بينما يوجد تأثير و ارتباط سلبي للهيمنة على رضا الزبون بمعنى أنه كلما زادت هيمنة الموظف قل رضا الزبون و انه لا يوجد أي تأثير لسن الموظف و مدة عمله على رضا الزبون بالبنك محل الدراسة (Evanschitzk .H ; Sharma.A, 2012, pp. 489-508).

**10- دراسة Moore .C (2011) بعنوان The Four Pillars of HR Governance و التي هي** دراسة مختلفة عن الدراسات السابقة لأنها تهتم بحوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي حيث غالبا ما يشمل إطار حوكمة الموارد البشرية العمليات والممارسات التي تعتمدها المنظمة في تحديد الأدوار ، السلطة ، المسؤوليات ، اتخاذ القرار و مساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح أصحاب المصلحة إضافة إلى هذا فان حوكمة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي تركز على إدارة السلطة والموارد لمصلحة جميع أصحاب المصلحة

بما في ذلك الإدارة والموظفين والعملاء والمجتمع الذي تخدمه المنظمة و يتم تبسيطها من خلال الاعتماد على أربعة ركائز أساسية التي تدعم أخلاقيا تحقيق أهداف القطاع وتعمل في مصلحة جميع أصحاب المصلحة و هي : تطوير سياسات الموارد البشرية ، تنفيذ السياسات والالتزام بها ، مراجعة وتحديث السياسات و أخيرا التأكد من أن خبرة الموارد البشرية ممثلة كجزء من مجموعة مهارات مجلس الإدارة.

1/السياسات (Policy) : لابد من وجود مجموعة من سياسات الموارد البشرية موثقة ، مفهومة و تتوافق مع جميع القوانين و العمل على تحديثها لمواكبة التغيرات البيئية .

2/ الممارسات (Practice): الالتزام بتطبيق السياسات الموجودة لتحقيق الأهداف المرجوة منها بطريقة صحيحة.

3/المراجعة الدورية/التدقيق (Periodic review/audit) : القيام بالمراجعة المنتظمة لكل من السياسات و الممارسات لضمان الالتزام بتطبيقها بما يخدم مصالح جميع أصحاب المصلحة .

4/ الخبرة المهنية لمجلس الإدارة (Professional expertise on boards) : التنوع في خبرات أعضاء مجلس الإدارة لمساعدة المدراء التنفيذيين على تحقيق أهداف المنظمة . (Moore .C, 2011, pp. 1-9).

11- دراسة Hasan. S; Subhani.M ; Rehman.A (2011) بعنوان Relationship

between Various Employee Performance Recognition Techniques and Customer Satisfaction: Evidence from the Restaurant Industry of

Pakistan التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين تقنيات الاعتراف بأداء الموظف و رضا الزبون حيث أن

الاعتراف بأداء الموظف يحفزه على بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح التنظيمي و كسب رضا الزبون و في

هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي تبحث في معرفة مدى تأثير مختلف الطرق للاعتراف بأداء الموظف مثل

المكافآت و المنح المادية و المعنوية ، شهادات التقدير ، الثناء و الإشادة بإنجازات الموظف في الاجتماعات

،اختيار الموظف للقيام بالتدريب و التكوين ، إعادة تصميم الوظائف و غيرها على رضا زبائن المطاعم

بباكستان التي يؤكد الباحثون بأن القائمين عليها يدركون جيدا ضرورة إرضاء الزبون الداخلي للوصول إلى رضا

الزبون الخارجي لذلك يقوم مالكي هذه المطاعم بالحرص على تحقيق هذا الرضا الوظيفي و بالتالي فان الدراسة

تسعي لمعرفة ما هي طرق و أساليب الاعتراف بأداء الموظف و كيف تؤثر هذه الطرق على رضا الزبون و

لتحقيق هذا الغرض قام الباحثون بتوزيع استبيانين على عينة مكونة من 4200 فرد خصص الاستبيان الأول

لجمع البيانات من 200 مدير مطعم (مدير من كل مطعم ) للتعرف على طرق و تقنيات الاعتراف بأداء

الموظف و خصص الاستبيان الثاني لجمع البيانات من 4000 زبون ( 20 عميل من كل مطعم) للتعرف

على جودة الخدمة المقدمة لهم و مدى رضاهم عنها و قد تم تحليل جميع البيانات المحصل عليها باستخدام النموذج الخطي العام (General Linear Model) .

تشير النتائج التي تم الوصول إليها أنه يوجد تأثير موجب و قوى للمكافآت (المنح و التعويضات) المادية و المعنوية المقدمة للموظف في الأسبوع /الشهر /السنة على رضا الزبون و وجود تأثير موجب و كبير لكل من شهادات التقدير ، الثناء و الإشادة بإنجازات الموظف في الاجتماعات ،اختيار الموظف للقيام بالتدريب و التكوين ، إعادة تصميم الوظائف و استقلالية الموظف على رضا الزبون بالمطاعم الموجودة بباكستان و هذا ما يفسر وجود علاقة إيجابية بين جميع طرق و أساليب الاعتراف بأداء الموظف و رضا الزبون و أن لها دور هام جدا في كسب رضا الزبون و ولائه.(Hasan.S ; Subhani. M ; Rehman. A, 2011, pp. 318-322).

**12-دراسة C.Mohinder (2010) بعنوان The Impact of HRM Practices on Service Quality and Performance in The Indian Hotel Industry, Customer Satisfaction** التي تبحث في تحديد آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية ( HRM practices)على جودة الخدمة ، رضا الزبون و الأداء التنظيمي على مستوى قطاع الفنادق الموجودة بالهند (52 فندق) باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية و بالاعتماد على الاستبيان و فق مقياس ليكرت السباعي كأداة لجمع البيانات و الذي تم توزيعه على 52 مدير موارد بشرية ، 260 موظف (5 موظفين من كل فندق) و 260 زبون (5 من كل فندق) ، و بالاعتماد على الأدبيات الموجودة في هذه الدراسة (Huselid (1995)؛ Becker & Gerhart (1996)؛ Hoque a,b(2000)؛ Chand & Katou(2007)قام الباحث باستخدام ستة ممارسات رئيسة لإدارة الموارد البشرية للتعبير عن متغير ممارسات الموارد البشرية كالتالي :

- 1- التوظيف والاختيار (RS)Recruitment and Selection .
- 2- تخطيط القوى العاملة (MP)Manpower Planning .
- 3- تصميم الوظائف (JD)Job Design .
- 4- التدريب والتطوير (TD)Training and Development .
- 5- حلقات الجودة (QC) Quality Circle .
- 6- نظام الأجور و التعويضات (PS) Pay System .

أما بالنسبة لجودة الخدمة تم الاعتماد الأدبيات الموجودة مثل (Lee et al. 2005; Lee et al. 2000; Gill et al. 2004 ) لتحديد ستة أبعاد تعبر عن عناصر جودة الخدمة كالتالي :

1-الملموسيةTangibles

2-الاعتماديةReliability

3-الاستجابة Responsiveness

4-الموثوقيةAssurance

5-التعاطف Empathy

6-الحسيةSensory

بينما متغير رضا الزبون فتم قياسه و التعبير عنه من خلال ثلاثة عناصر بناء على العديد من الدراسات مثل Oliver; (1996) Spreng & Mackoy; (2000) Lee & Yoo (1980) و هي درجة الرضا عن القرار الذي يتخذه الفندق ، درجة رضا الزبون عن الخدمة و درجة وجود الخدمة المتصورة ، أما بالنسبة للأداء التنظيمي فقد تم استخدام عدة متغيرات من شأنها التعبير عنه مثل نمو المبيعات مقارنة بمتوسط صناعة الفنادق ، حجم المبيعات مقارنة بأهداف المخططة ، حصص السوق مقارنة بأهداف المنظمة ، حصص السوق مقارنة بمتوسط قطاع الفنادق و غيرها بالاعتماد على دراسات مثل Anderson et al; (1994) Loveman; (1998) Cho et al; (2006) Chand & Katou & Gerhart ;Becker ; (2007)

تشير النتائج التي تم الوصول إليها إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة ، رضا الزبائن والأداء التنظيمي للفندق بالإضافة إلى وجود علاقة بينهما و أنه يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية احتياجاته مما ينعكس بالإيجاب على ربحية المنظمة و أن ممارسات الموارد البشرية تعمل على تحسين جودة خدمة الفنادق و زيادة الاحتفاظ بالزبائن ، و خلصت الدراسة إلى أنه لا بد على إدارة الفنادق الاهتمام بتطوير التعلم داخل الأقسام الموجودة بها و مهارات إنشاء العلاقات لان هذا النوع من الخدمات يمتاز بشدة المنافسة مما يهدد استمرارية الفنادق. (Mohinder. C, 2010, pp. 551-566).

13-دراسة (1996) Dennis. J ; Manuel. L ; Steven. C ;Dana. J بعنوان

**Relationships between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and**

**Departmental Performance** التي تهدف إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين إنتاجية الوحدات

، الكفاءة الإدارية ، رضا الزبون و سلوك الموظفين بفرع من فروع مؤسسة أوروبية لصناعة أجهزة إعلام آلي موجود بالولايات المتحدة الأمريكية و بافتراض أن سلوك الموظف و ردود أفعاله اتجاه التغير التنظيمي ترتبط بالأداء التنظيمي و أن رضا الزبون هو مؤشر مهم للأداء و أحد المقاييس المستخدمة لتحديد الإنتاجية و

الكفاءة الإدارية خاصة في المجال الخدمي و لتحقيق هذا الغرض قام الباحثون بجمع البيانات من قسم خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة و تم توزيع استبيان على 281 موظف حيث تم التعبير عن سلوك الموظفين ب 84 فقرة أو عبارة تركز على مواقفهم اتجاه مدائرهم المباشرين و الإدارة العليا و تعكس مجالات الرضا لديهم و غيرها من العناصر التي تقيس هذا المتغير و التعبير عن متغير رضا الزبون بخمسة مكونات مثل متوسط الرضا عن درجة الخدمة المقدمة و النسبة المئوية لشكاوى الزبون التي تم معالجتها و غيرها من العناصر التي تقيس هذا المتغير، في حين تم التعبير عن إنتاجية الأقسام أو الوحدات من خلال عنصر استخدام العمالة و صيانة عبء العمل و الكفاءة الإدارية بخمسة مكونات مثل دقة قاعدة البيانات على أساس نتائج التدقيق و المراجعة الشهرية و إرجاع القطع القابلة للتصليح و غيرها من العناصر التي تقيس هذا المتغير و كان الهدف من هذا الاستبيان توفير مقياس عادل يمكن استخدامه لتحديد و معرفة الأقسام و الوحدات الأفضل أداء.

تظهر النتائج أن سلوك الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بمؤشرات الأداء و يعكس مستويات الأداء الحالية و يرتبط بشكل كبير برضا الزبون و أن الأقسام و الوحدات التي حصلت على رضا عالي من الزبائن ركزت اهتمامها على تقييم الأداء و ليس على كيفية تحقيق الأداء ما يدل على أن تبني أساليب إدارية حديثة مثل إنشاء فرق عمل من شأنه أن يحقق مزايا عديدة على المدى الطويل مثل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى كسب رضا الزبون و رفع الكفاءة الإدارية ، و تبرز النتائج أيضا انه يمكن لرضا الزبون أن يساعد على تحديد مستوى الكفاءة الإدارية و أن المدراء الذين يشجعون المشاركة الجماعية للموظفين لديهم مستوى أداء عالي حيث انه يوجد ارتباط موجب بين المشاركة و الاهتمام بتقييم الأداء و بين رضا الزبون ، بالإضافة إلى أن ربط رضا الزبون بالإستراتيجية التنظيمية و إيصال هذه الإستراتيجية للموظفين في شكل أهداف و ضمان الفهم الجيد لها من طرفهم هو أساس الأداء التنظيمي المتميز في السوق التنافسي (Dennis. J ;Manuel. L; Steven. C ;Dana. J, 1996, pp. 62-75)

#### 14- دراسة Gardner.T ; Moynihan.I ;Wright.P بعنوان High Performance HR Practices And Customer Satisfaction : Employee Process Mechanisms التي

تبحث في تحديد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود كل من الالتزام التنظيمي و التركيز على الزبون كمتغير وسيط لعينة من موظفين 33 فرع من الفروع المستقلة التابعة لأحد المطاعم الكبرى و الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن حيث تم توزيع استبيان عليهم لقياس وجود ممارسات الموارد البشرية و مدى الالتزام التنظيمي و التركيز على الزبون و تم توزيع استبيان آخر على زبائن 25 فرع لقياس رضاهم عن

الخدمات المقدمة لهم و قد تم التعبير عن ممارسات الموارد البشرية بكل من التوظيف و الاختيار ،التدريب ،الأجور و التعويضات،المشاركة و الاتصال .

تشير النتائج أنه يوجد ارتباط موجب بين كل من ممارسات الموارد البشرية و رضا الزبون و بين ممارسات الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي و بين الالتزام التنظيمي و التركيز على الزبون و كذلك بين التركيز على الزبون و مستويات الرضا لدى الزبون عن الخدمة المقدمة ، و توضح النتائج أيضا أنه يوجد علاقة بين ممارسات الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الالتزام التنظيمي و التركيز على الزبون كمتغير وسيط (وساطة جزئية) و أن سلوك التركيز على الزبون يسبق الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة مما يدل على أن الأداء العالي لممارسات الموارد البشرية لها تأثير موجب على رضا الزبون من خلال إنشاء مناخ تنظيمي ملائم يساعد على نقل أهداف المنظمة و قيمها إلى الموظفين مما يؤدي إلى زيادة التزامهم و بالتالي تحسين أدائهم للخدمات المقدمة للزبون لكسب رضاه .(Gardner.T ; Moynihan.I ; Wright.P, 2002, pp. 2-9)

#### ✚ علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

-تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث الأهداف البحثية المراد تحقيقها إذ نجد أن الدراسات السابقة تناولت متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية و تم ربطه بمتغيرات أخرى بينما تحاول الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط ، أما من حيث عينة الدراسة و الحدود الزمانية و المكانية فان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة إذ نجد أن الدراسات السابقة اعتمدت على البيانات المحصل عليها من عينات متباينة الأحجام لمؤسسات خاصة ، جامعية و مالية في دول مختلفة بينما تستهدف الدراسة الحالية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية المثلة في مدير الموارد البشرية بها (عينة قصدية) ، و بالنظر إلى طريقة معالجة البيانات فنجد أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات الوسيطة و اعتمدت على تحليل الارتباط و معادلات الانحدار باستخدام برنامج SPSS بينما في الدراسة الحالية تم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة و تحديد تأثير المتغير الوسيط بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS3 لاختبار الفرضيات و تحديد طبيعة علاقة الارتباط الموجودة بين حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون .

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية دراسة المواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية لأنها تمثل أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات و التي تحقق لها التميز ، و بأنه رغم اعتبار حوكمة الموارد البشرية مجال جديد

نسبياً في أدبيات الموارد البشرية إلا أنها من الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد و تسهل الالتزام بالمتطلبات القانونية و الأخلاقية في المنظمة ، بالإضافة إلى أن الزبون هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها منظمات الأعمال لذلك لا بد عليها من تطوير آليات تجعله يقوم بعملية تكرار الشراء و رفع مستويات الرضا لديه و التي من بينها تحسين أداء العاملين بها .

## خلاصة الفصل :

تشير حوكمة الموارد البشرية إلى الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة وتلعب دور فعال في نشر السلوك المناسب في المنظمة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة و هذا ما يعزز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و يكرس فكرة الانتقال من الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى الأدوار الجديدة و الحديثة التي من شأنها أن تعمل على إشراك جميع الوحدات التنظيمية والموظفين أنفسهم في جميع مسؤوليات الموارد البشرية حتى يصبح الكل أمام المسؤولية والمساءلة عن النتائج مما يعزز الأداء الجيد للموارد البشرية الذي يعكس بشكل مباشر جهوداتهم المبذولة لتحقيق الأهداف المرجوة و التي تلي الغرض من وراء قيام المنظمة حيث أن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على فعالية السياسات و البرامج و الإجراءات المطبقة و المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى على غرار سياسات التدريب و التطوير و التحسين المستمر للموارد البشرية Kazan. H & Gumus. S (2013) مما يوفر لها معلومات كافية و رؤية واضحة عن الإجراءات و القرارات الواجب تطبيقها و اتخاذها بهدف تحسين الأداء التنظيمي حتى ترقى لمستوى تطلعات زبائنها و تكون قادرة على تلبية احتياجاتهم و هذا ما يساعد على إقامة علاقة اتصال دائمة بينها و بينهم الأمر الذي ينتج عنه مزايا عديدة بالنسبة للمنظمة و يساعدها على كسب مكانة سوقية مرموقة و القدرة على التنافس مستقبلا Zeithimal & Coll (1999) لذلك يتعين عليها مراقبة مستويات الرضا لدى زبائنها الحاليين لكسب ثقتهم و المحافظة عليهم لأكبر فترة زمنية ممكنة و البحث عن زبائن جدد .

# الفصل الثاني منهجية الدراسة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة للخلفية النظرية التي تحدد المفاهيم المختلفة لمتغيرات الدراسة على غرار حوكمة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي و رضا الزبون بالإضافة لعرض الدراسات السابقة و العلاقة الموجودة بين المتغيرات سيتناول هذا الفصل منهجية الدراسة لتوضيح الخطوات و الإجراءات المتبعة لتحديد مجتمع و عينة الدراسة و طبيعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة لتقديم نموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ثم القيام بعرض نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة ومحاورها و صولا إلى شرح للطريقة المعتمد عليها في التحليل و المتمثلة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية .

## I- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

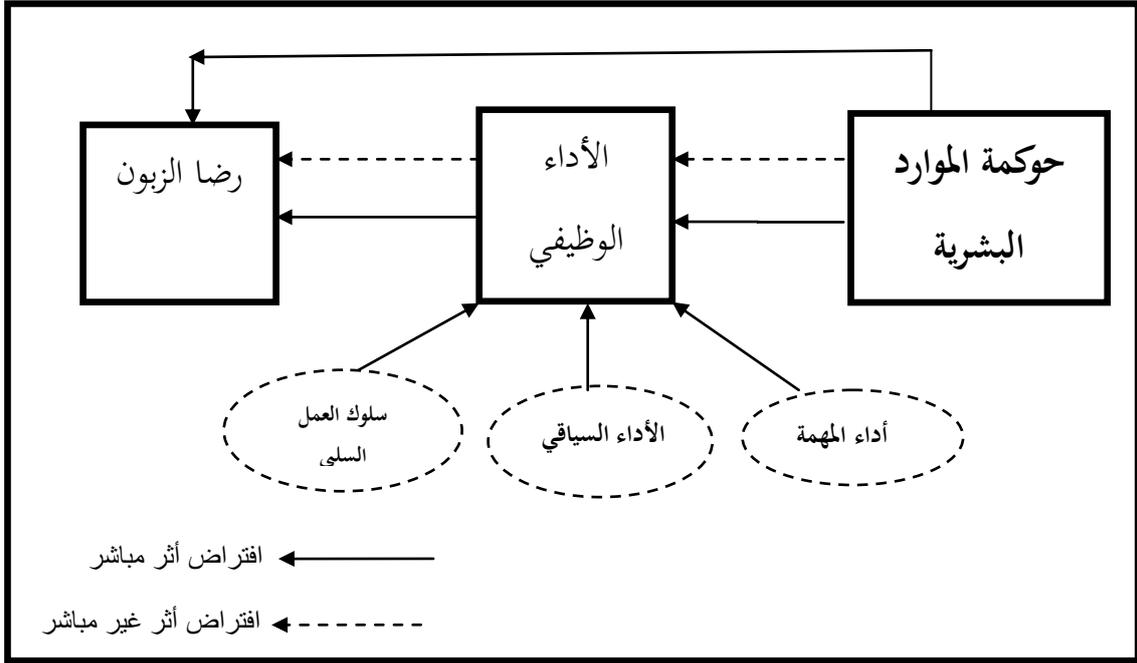
## + منهجية الدراسة

اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونها تندرج ضمن الدراسات الاجتماعية و الاقتصادية و ذلك بغرض التعبير عن الموضوع تعبيراً كمياً و نوعياً من خلال الإلمام بالإجراءات التعريفية لمتغيرات الدراسة و تحديد العلاقة بينها ثم تفسير و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على المنهج التجريبي عن طريق جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة و تحليلها و معالجتها إحصائياً باستخدام برامج SPSS 22 و Smart PLS 3 و بتطبيق طريقة المعادلات الهيكلية.

## + نموذج الدراسة :

تم بناء نموذج الدراسة من خلال الاستعانة بالنماذج الموجودة في الأدبيات النظرية حيث تبحث الدراسة الحالية في تحديد مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين و تحقيق رضا الزبون و بالتالي يتكون النموذج العام للدراسة الحالية من ثلاثة متغيرات كامنة (Latentes) (حوكمة الموارد البشرية ، أداء العاملين و رضا الزبون ) التي توجد بينها مجموعة من العلاقات السببية المباشرة و غير المباشرة إذ يتم التعبير عن العلاقات السببية المباشرة الموجودة بين هذه المتغيرات بأسهم عريضة في حين تعبر الأسهم التي تظهر في شكل خطوط متقطعة عن العلاقات الغير مباشرة المحتمل وجودها بين المتغيرات و الشكل الموالي يوضح النموذج النظري للدراسة و الذي به مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لحوكمة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين و كذلك برضا الزبون.

الشكل رقم (13): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مختلف الدراسات السابقة

#### فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تطوير الفرضيات التالية :

**H1** : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

**H2** : يوجد أثر موجب للأداء الوظيفي على رضا الزبون .

**H3** : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا لزون .

**H4** : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية موزعة على خمسة ولايات (سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، البيض و النعامة ) ممثلة في مدير الموارد البشرية بها حيث اعتمد التحليل على عينة مكونة من 75 مدير موارد بشرية بالبنوك و شركات التأمين بالإضافة إلى مؤسسات أخرى خدمية و إنتاجية تم على مستواها توزيع استبانة تضم متغيرات الدراسة و لضمان مصداقيتها تم اعتماد أسلوب المقابلة الميدانية بغرض تقديم شروح فيما يتعلق بالفقرات خاصة تلك المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية و ذلك لتفادي عدم الفهم و بحثا عن الدقة و تحصيل عدد معتبر و مقبول للتحليل .

بيانات الدراسة :

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى جزأين يضم الجزء الأول البيانات الشخصية للمستجوبين المتمثلة في كل من السن ، الجنس ، المستوى الدراسي و عدد سنوات الخبرة المهنية في حين يضم الجزء الثاني متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من حوكمة الموارد البشرية ، أداء العاملين و رضا الزبون و لقد تم الوصول إلى فقراته من خلال تبني نموذج معتمد لكل متغير كما هو موضح أدناه و من ثم ترجمتها ليتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت (Likert) الخماسي الذي يقوم من خلاله المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خمس خيارات متدرجة باختيار واحد منها ولكل خيار طول مجال معين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : مجالات الإجابة على الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف        | غير موافق بشدة  | غير موافق        | محايد            | موافق            | موافق بشدة      |
|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| الدرجات        | 1               | 2                | 3                | 4                | 5               |
| طول الفقرة     | من 1 إلى 1,80   | من 1,81 إلى 2,60 | من 2,61 إلى 3,40 | من 3,41 إلى 4,20 | من 4,21 إلى 5   |
| درجات الموافقة | مستوى منخفض جدا | مستوى منخفض      | مستوى متوسط      | مستوى مرتفع      | مستوى مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الباحثة

يتكون الجزء الثاني من الاستبيان و الخاص بمتغيرات الدراسة من ثلاثة محاور يضم المحور الأول العبارات التي تقيس متغير حوكمة الموارد البشرية و المتمثلة في تسعة عشر (19) فقرة أما المحور الثاني يخص العبارات المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي و المتمثلة في ثمانية عشر (18) فقرة (أداء المهمة (05 فقرة) ، الأداء السياقي (08 فقرة) بالإضافة لسلوك العمل السليبي (05 فقرة)) في حين يضم المحور الثالث العبارات التي تقيس متغير رضا الزبون و المتمثلة في إحدى عشر (11) فقرة .

بالنسبة لمصادر النماذج المتبنية لكل متغير فجاءت كالتالي :

مقياس حوكمة الموارد البشرية تم الحصول عليه بناء على دراسة: SABPP.(2018)

مقياس الأداء الوظيفي تم الحصول عليه بناء على دراسة:

-Koopmansa. L; Bernaards.C.M; Hildebrandt.V.H; Lerner.D; Henrica. C.W. and Allard J. Beek.V.D, (2016).

مقياس رضا الزبون تم الحصول عليه بناء على دراسات:

-Powell. T. C. (1995).

-Black. A.S ; Porter. L.J. (1996).

-Morrow. P. C. (1997).

-Chen. I.J ; Paulraj. A. (2004) .

تم تحكيم الاستبيان من قبل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعتي معسكر و سعيدة التالية أسماؤهم ليتم ضبطه في صورته النهائية و من ثم توزيعه

الجدول رقم (04) : أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الاسم و اللقب      | الدرجة العلمية   | جامعة الانتماء                   |
|--------------------|------------------|----------------------------------|
| جيلالي بن عبو      | أستاذ تعليم عالي | جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر-     |
| إسحاق حسيني        | أستاذ محاضر "أ"  | جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر-     |
| عبد القادر بالعربي | أستاذ تعليم عالي | جامعة دكتور مولاي الطاهر -سعيدة- |

المصدر : من إعداد الباحثة

➡ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لقد تم معالجة البيانات التي جمعت من توزيع الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الطبعة 22 بغرض القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة (وصف عينة الدراسة) كما تم استخدام برنامج Smart PLS 3 بهدف تقدير نموذج الدراسة المقترح و اختبار الفرضيات و فحص العلاقات السببية المحتمل وجودها بين المتغيرات الكامنة مع الإشارة إلى أنه تم تحليل المعلومات

بالاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية (Structural Equations Methode) لكونها أحسن طريقة لمعالجة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة التي تبحث في إيجاد مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على كسب رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط .

#### ✓ صدق و ثبات أداة الدراسة :

لمعرفة صدق و ثبات أداة الدراسة يتم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ ، و لمعرفة صدق أداة الدراسة يتم إدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرومباخ و هذا ما يوضحه الجدول أدناه .

#### الجدول رقم (05) : معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

| المحاور               | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا كرومباخ) | معامل الصدق |
|-----------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| حوكمة الموارد البشرية | 19 فقرة      | 0.90                        | 0.95        |
| الأداء الوظيفي        | 18 فقرة      | 0.74                        | 0.86        |
| رضا الزبون            | 11 فقرة      | 0.89                        | 0.94        |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (05) أن قيم معامل ألفا كرومباخ لجميع محاور الدراسة هي أكبر من 0.6 ما يدل أن معامل الثبات جيد وأن أداة الدراسة تتصف باتساق (ثبات داخلي) جيد و هذا ما يمكن من الاعتماد عليها لقياس المتغيرات الكامنة.

#### II- تحليل خصائص عينة الدراسة

يتم تحليل خصائص عينة الدراسة بهدف معرفة كيفية توزيع أفراد العينة وفقا لكل متغير من المتغيرات الديمغرافية التي تعطي معلومات عن البيانات الشخصية للمستجوبين و ذلك بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية و قد جاءت كالتالي :

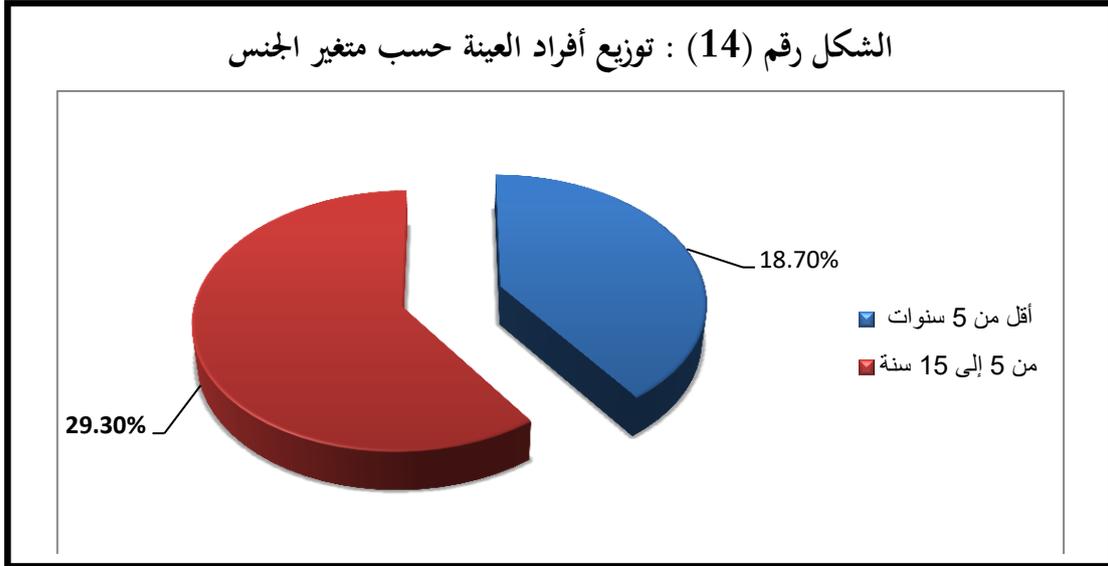
#### ✓ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

#### الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| 1 ذكر   | 53      | 70.7 %         |
| 2 أنثى  | 22      | 29.3 %         |
| المجموع | 75      | 100 %          |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V22

تبرز النتائج المبينة في الجدول رقم (06) و الشكل رقم (14) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أنه يوجد اختلاف في النسبة المئوية بين تنوع الجنس للفئة المستجوبة حيث أن أكبر نسبة من عينة مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هم من فئة الذكور بقيمة % 70.7 من المجموع الكلي و بما يعادل 53 ذكر بينما بلغت نسبة الإناث % 29.3 من المجموع الكلي بما يعادل 22 أنثى و ذلك راجع لخصوصية بعض المؤسسات محل الدراسة كالمؤسسات التي تتواجد في المناطق الصناعية و التي هي بعيدة نوعا ما عن المدينة و التي تحتاج للذكور أكثر .



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

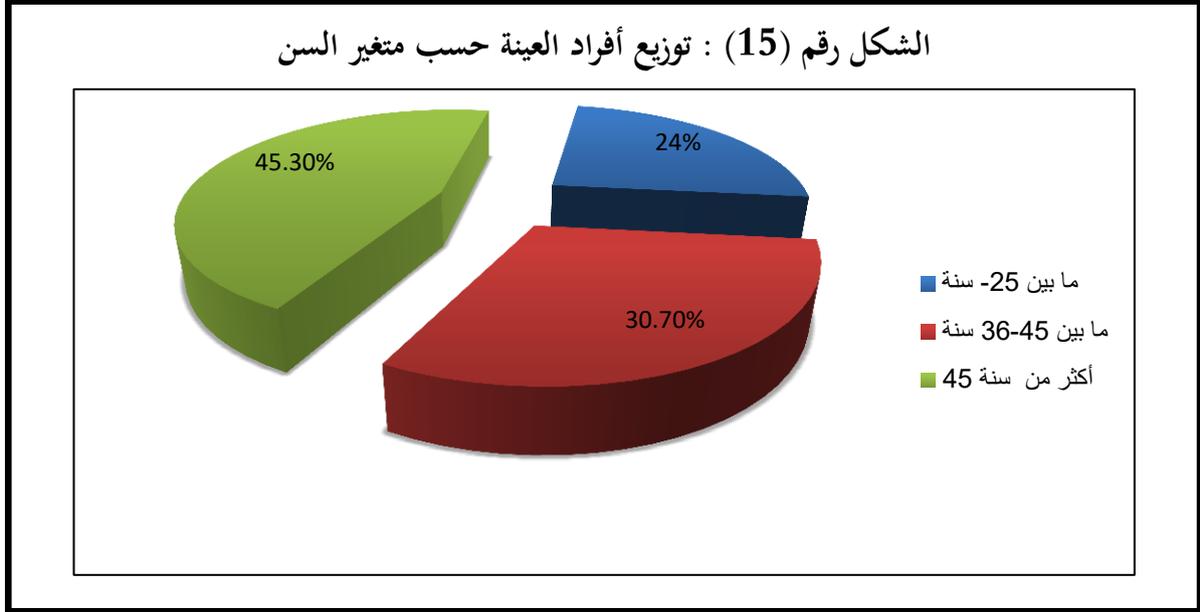
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| العدد | العمر            | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|------------------|---------|----------------|
| 1     | ما بين 25-35 سنة | 18      | 24%            |
| 2     | ما بين 36-45 سنة | 23      | 30.7%          |
| 3     | أكبر من 45 سنة   | 34      | 45.3%          |
|       | المجموع          | 75      | 100 %          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (07) و الشكل رقم (15) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن النسبة الأكبر في الفئة العمرية بالنسبة لعينة الدراسة أو الأفراد المستجوبين كانت تخص الأفراد الذين سنهم أكبر من 45 سنة بنسبة % 45.3 من المجموع الكلي و ذلك راجع كون أن الطاقم القيادي في

المؤسسات دائما ما يكون من ذوى الخبرة الكبيرة و لديه مسار مهني يعكس المدة التي قضاها بالمؤسسة تليها الفئة التي يتراوح سنها ما بين 36-45 سنة بنسبة 30.7% من المجموع الكلي ثم الفئة التي يتراوح سنها ما بين 25-35 سنة بنسبة 24% من المجموع الكلي ما يدل على تبني بعض المؤسسات محل الدراسة إلى التوجه نحو الاستثمار في الشباب .



المصدر :مخرجات برنامج SPSS.V22

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

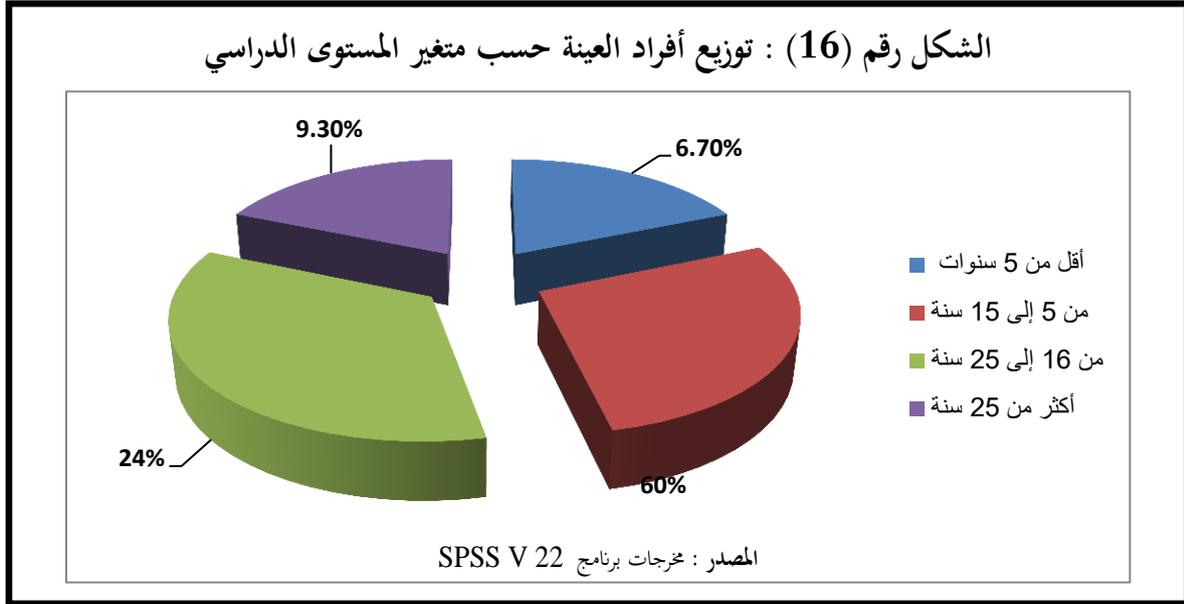
الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

| المستوى الدراسي | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| 1 ثانوي         | 5       | 6.7 %          |
| 2 ليسانس        | 45      | 60 %           |
| 3 ماستر         | 18      | 24 %           |
| 4 ماجستير       | 7       | 9.3 %          |
| 5 دكتوراه       | 0       | 0 %            |
| المجموع         | 75      | 100 %          |

المصدر :مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) و الشكل رقم (16) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي أن أغلب عينة مدرء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل

الدراسة لديهم مستوى ليسانس بنسبة % 60 من المجموع الكلي بما يعادل 45 مدير موارد بشرية تليها الفئة التي لديها مستوى ماستر بنسبة % 24 من المجموع الكلي بما يعادل 18 مدير موارد بشرية و هذا راجع لكون أن مثل هذه المناصب الإدارية القيادية تتطلب مؤهلات علمية و معرفية خاصة حتى تستطيع الوفاء بمتطلبات هذه الوظيفة ، بينما الفئة التي لديها ماجستير جاءت بنسبة % 9.3 من المجموع الكلي لأن معظم حملة هذه الشهادات يفضلون التوجه للبحث العلمي بالجامعات لتأتي في الأخير الفئة التي لديها مستوى ثانوي بنسبة % 6.7 من المجموع الكلي بما يعادل 5 مدرء موارد بشرية .



توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

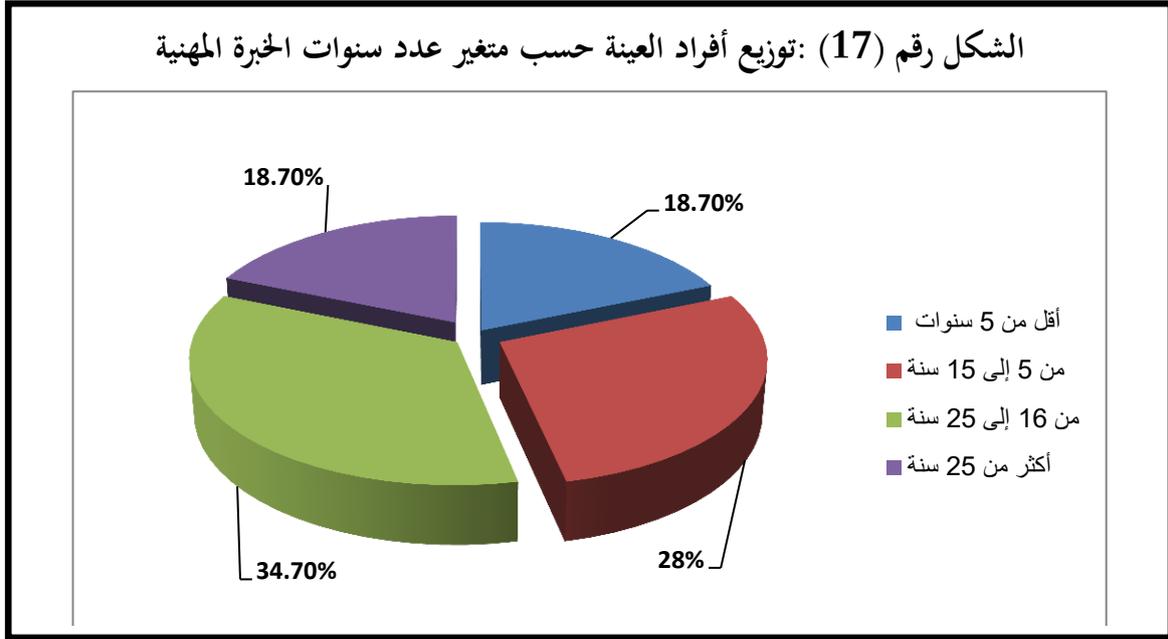
الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

| المتغير | عدد سنوات الخبرة المهنية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------|---------|----------------|
| 1       | أقل من 5 سنوات           | 14      | 18.7 %         |
| 2       | من 5 إلى 15 سنة          | 21      | 28 %           |
| 3       | من 16 إلى 25 سنة         | 26      | 34.7 %         |
| 4       | أكثر من 25 سنة           | 14      | 18.7 %         |
|         | المجموع                  | 75      | 100 %          |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V22

تبرز النتائج المبينة في الجدول رقم (09) و الشكل رقم (17) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية أن أغلبية عينة مدرء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

محل الدراسة لديهم سنوات خبرة مهنية من 16 إلى 25 سنة بنسبة % 34.7 من المجموع الكلي و هذا ما يتناسب مع تحليل متغير السن تليها الفئة التي لديها سنوات خبرة مهنية من 5 إلى 15 سنة بنسبة % 28 من المجموع الكلي بما يعادل 21 مدير موارد بشرية بينما تشاركت في الترتيب كل من الفئة التي لديها عدد سنوات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و الفئة التي لديها عدد سنوات خبرة مهنية أكثر من 25 سنة بنسبة % 18.7 من المجموع الكلي .



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

### III- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم للمحاور و اتجاه إجاباتهم

#### ➤ اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

تعتمد عملية معرفة اتجاه إجابات المستجوبين حول العبارات المكونة لأداة الدراسة على حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي و قد جاءت كالتالي :

#### 1- اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم (10) : اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور حوكمة الموارد البشرية

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | لدي صورة واضحة عن مكانة الموارد البشرية في الإطار العام لحوكمة المؤسسة . | 4.16            | 0.806             | موافق   |
| 02    | يوجد منهج متكامل لتوافق الموارد البشرية مع نشاط المؤسسة.                 | 3.68            | 0.961             | موافق   |

|    |   |      |       |       |
|----|---|------|-------|-------|
| 03 | يقوم مجلس الإدارة بتكوين إستراتيجية رأس المال البشري والموافقة عليها على المستوى الاستراتيجي ومستوى الحوكمة في المؤسسة.   | 3.44 | 0.962 | موافق |
| 04 | أحدد دور الموارد البشرية في تقديم قيمة مضافة على طول سلسلة القيمة.  | 4.15 | 0.692 | موافق |
| 05 | ألتزم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالموارد البشرية خارج المؤسسة، و أوثق العملية (كجماعات و اتحادات الضغط الاجتماعي، الحكومة...).                                       | 3.65 | 0.830 | موافق |
| 06 | ألتزم مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين للموارد البشرية في المؤسسة ، وأوثق العملية (الإدارة، الاتحادات العمالية، العمال، التدقيق الاجتماعي، إدارة المخاطر، القسم القانوني). | 4.13 | 0.553 | موافق |
| 07 | أجعل جميع هياكل حوكمة المنظمة واضحة و شفافة وأحدد دور وقيمة الموارد البشرية فيها عند اقتضاء ذلك (كلجنة التعويضات و لجنة الترشيح و لجنة التدقيق و المخاطر...).             | 3.85 | 0.817 | موافق |
| 08 | أطور جميع هياكل حوكمة الموارد البشرية الأخرى (مثل لجنة تنمية المهارات ، لجنة المساواة في التشغيل ، إلخ).  | 3.57 | 0.873 | موافق |
| 09 | أعمل على تطوير إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة .   | 3.99 | 0.979 | موافق |
| 10 | أعمل على تطوير إستراتيجية إدارة المواهب للمؤسسة.  | 3.95 | 1.025 | موافق |
| 11 | يتم تحديد جميع المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وضع خطط وإجراءات لتفاديها .  | 3.75 | 0.871 | موافق |
| 12 | أعمل على تكوين فلسفة و نموذج واضحين لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة.  | 3.81 | 0.672 | موافق |
| 13 | أعمل على تطوير مجموعة متكاملة من سياسات الموارد البشرية تتوافق مع معايير الموارد البشرية في المؤسسة .   | 3.91 | 0.681 | موافق |
| 14 | أحدد سلسلة قيمة واضحة للموارد البشرية تركز على تقديم منتجات وخدمات الموارد البشرية.   | 3.71 | 0.927 | موافق |
| 15 | لدينا نظام لضمان توافق سياسة الموارد البشرية في المؤسسة مع جميع القوانين والقواعد والمعايير.  | 3.88 | 0.900 | موافق |
| 16 | نطور نمودجا تشغيليا للموارد البشرية يحدد جميع الأدوار وقواعد  | 3.80 | 0.930 | موافق |

|    |  |      |                     |       |
|----|--|------|---------------------|-------|
|    |  |      | التشغيل و الالتزام. |       |
| 17 | أحرص على وضع هيئة مشتركة للموارد البشرية تعمل على إجراء تقييم ذاتي للموارد البشرية مرفقا بتدقيق داخلي وتدقيق خارجي.  | 3.57 | 1.016               | موافق |
| 18 | - نتبى رؤية واضحة و ثابتة لتقديم التقارير الخاصة بالموارد البشرية للمعنيين الداخليين و لأصحاب المصالح المختلفة إن اقتضى الأمر.                               | 3.87 | 0.920               | موافق |
| 19 | نطوّر بطاقة الأداء المتوازن لرأس المال البشري للمؤسسة ونعمل على تحسين جميع الأبعاد أو المقاييس المختلفة و نفرض الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء بشكل مستمر. | 3.67 | 0.963               | موافق |
|    | المتوسط الحسابي لمحور حوكمة الموارد البشرية  | 3.82 | /                   | موافق |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور حوكمة الموارد البشرية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور حوكمة الموارد البشرية جاء بقيمة 3.82 ما يدل على أن اتجاه إجابات عينة مدراء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة كانت نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الخماسي و بالتالي فان عينة الدراسة لديها مستوى مرتفع من الموافقة على ممارسات حوكمة الموارد البشرية بمؤسساتها ، أما في ما يخص الفقرات و العبارات المكونة لهذا المحور فقد كان اتجاه إجابات المستجوبين نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الخماسي لكل الفقرات المكونة لهذا المحور .

## 2- اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (11) : اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | استطعنا التخطيط لأعمالنا حتى أنهيناها في الوقت المحدد.           | 4.00            | 0.986             | موافق   |
| 02    | أخذنا في الحسبان نتيجة العمل التي كان علينا أن نحققها.           | 4.01            | 0.993             | موافق   |
| 03    | استطعنا التمييز بين المشاكل الرئيسية و المشاكل الجانبية.         | 3.95            | 0.590             | موافق   |
| 04    | استطعنا تنفيذ أعمالنا بشكل جيد و بأقل وقت و جهد ممكن.            | 3.77            | 0.831             | موافق   |
| 05    | خططنا لأعمالنا بشكل مثالي.                                       | 3.77            | 0.764             | موافق   |
| 06    | بمبادرتنا الخاصة ، بدأنا مهامنا جديدة بعد انتهاء مهامنا القديمة. | 3.71            | 0.802             | موافق   |

|         |   |      |       |           |
|---------|---|------|-------|-----------|
| 07      | تولّينا مهامنا صعبة عندما كانت متاحة                                | 4.00 | 0.771 | موافق     |
| 08      | عملنا على تحديث معارفنا المهنية.                                    | 4.04 | 0.646 | موافق     |
| 09      | عملنا على تحديث مهاراتنا المهنية.                                   | 4.11 | 0.535 | موافق     |
| 10      | قدّمنا حلولاً مبدعة للمشاكل الجديدة.                                | 3.81 | 0.730 | موافق     |
| 11      | تحملنا مسؤوليات إضافية.   | 4.16 | 0.638 | موافق     |
| 12      | بحثنا و بشكل مستمر عن تحديات جديدة في أعمالنا.                      | 3.67 | 0.875 | موافق     |
| 13      | شاركنا بشكل نشيط في الاجتماعات و/ أو الاستشارات.                    | 3.81 | 0.968 | موافق     |
| 14      | اشتكيننا من قضايا غير مهمة في العمل .                               | 3.43 | 1.080 | موافق     |
| 15      | جعلنا المشاكل في العمل أكبر مما كانت عليه.                          | 2.57 | 0.989 | غير موافق |
| 16      | ركزنا على الجوانب السلبية لموقف في العمل بدلا من الجوانب الإيجابية. | 2.91 | 1.176 | محايد     |
| 17      | تحدثنا مع زملائنا حول الجوانب السلبية لأعمالنا .                    | 3.88 | 0.734 | موافق     |
| 18      | تحدثنا مع أشخاص من خارج المؤسسة حول الجوانب السلبية لأعمالنا.       | 3.32 | 1.254 | محايد     |
| المجموع |   | 3.72 | /     | موافق     |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) الذي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي إلى أن المتوسط الحسابي لهذا المحور جاء بقيمة 3.72 و هو متوسط يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكرت الخماسي ما يفسر أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو اتجاه موافق و أن عينة مدراء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على الأداء الوظيفي لعمالهم ، أما فيما يتعلق بالفقرات المكونة لهذا المحور فقد كانت معظم إجابات المستجوبين نحو اتجاه موافق ما عدا العبارتين رقم 16 و رقم 18 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه محايد بقيمة بمتوسط حسابي تساوى 2.91 و 3.32 على التوالي و الفقرة رقم 15 التي كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو اتجاه غير موافق بقيمة بمتوسط حسابي تعادل 2.91 حيث أن هذه الفقرات تخص بعد سلوك العمل السلبي الخاص بالأداء الوظيفي و التي تتضمن عبارة ركزنا على الجوانب السلبية لموقف في العمل بدلا من الجوانب الإيجابية و عبارة تحدثنا مع أشخاص من خارج المؤسسة حول الجوانب السلبية لأعمالنا و التي

كانت إجابات عينة مدرء الموارد البشرية محايدة بالإضافة إلى عبارة جعلنا المشاكل في العمل أكبر مما كانت عليه التي لم يوافق عليها عينة مدرء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة ما يدل على قدرة هؤلاء المدرء على نشر السلوك الايجابي في العمل و تجنب الصراعات و المشاكل و التركيز على الجوانب الايجابية فقط بالإضافة إلى أنه يمكن أن يكون هؤلاء المدرء يعتمدون على الجوانب التقنية لتقييم الأداء الوظيفي التي تعكسها فقرات بعد الأداء السياقي و أداء المهمة و يهملون الجوانب المتعلقة بسلوك العمل السليبي .

### 3- اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا الزبون

الجدول رقم (12) : اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا الزبون

| الرقم   | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    |
|---------|---|-----------------|-------------------|------------|
| 01      | نتوقع ونستجيب لاحتياجات و رغبات الزبائن المتغيرة .  | 4.40            | 0.493             | موافق بشدة |
| 02      | نركز على تقييم شكاوى زبائن الرسمية و غير الرسمية .  | 4.08            | 0.673             | موافق      |
| 03      | نُجتمِع بانتظام مع زبائننا .  | 3.53            | 0.977             | موافق      |
| 04      | لدى زملائي في العمل فهم جيد عن هوية زبائنهم .   | 3.76            | 0.970             | موافق      |
| 05      | يقدم لنا الزبائن الذين نخدمهم ملاحظات حول جودة عملنا .  | 4.16            | 0.616             | موافق      |
| 06      | نتواصل بشكل دائم مع زبائننا.  | 4.13            | 0.759             | موافق      |
| 07      | نلتزم تجاه الزبائن من خلال التعزيز المستمر للسياسات ،الوعود و الضمانات.                                 | 4.04            | 0.725             | موافق      |
| 08      | نقارن رضا الزبون مع كل من المنافسين و المؤشرات الداخلية.  | 3.71            | 0.749             | موافق      |
| 09      | نعمل على تحديد و تحسين رضا الزبائن.   | 4.15            | 0.711             | موافق      |
| 10      | نقوم بالمقارنة المرجعية لمنتجات وعمليات المنافسين المباشرين كأداة لتحسين منتجاتنا / خدماتنا و عملياتنا. | 3.77            | 0.924             | موافق      |
| 11      | تلبية احتياجات الزبائن هو الهدف الرئيسي لمؤسستنا.   | 4.52            | 0.685             | موافق بشدة |
| المجموع |   | 4.02            | /                 | موافق      |

المصدر :مخرجات برنامج SPSS.V22

تبرز النتائج المبينة في الجدول رقم (12) الذي يوضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رضا الزبون أن المتوسط الحسابي لمحور رضا الزبون جاء بقيمة 4.02 ما يدل على أن اتجاه إجابات عينة مدرء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة كانت نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الحماسي و بالتالي فان أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على رضا زبائنهم عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم ، بينما فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المكونة لمحور رضا الزبون فهي إيجابية و للعينة مستوى مرتفع من الموافقة على هذه الفقرات إذ أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الحماسي باستثناء العبارتين رقم 01 و 11 التي جاء متوسطها الحسابي ضمن فئة خيار موافق بشدة حسب سلم ليكارت الحماسي بقيم 4.40 و 4.52 على التوالي حيث أن هذه العبارات تخص التوقع و الاستجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن المتغيرة بالإضافة إلى أن تلبية احتياجات الزبائن هو الهدف الرئيسي لمؤسساتهم ما يؤكد أن عينة مدرء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يدركون جيدا أن الزبون هو المحور الرئيسي لضمان استمرارهم و لذلك عليهم التركيز على تحسين جودة خدماتهم و منتجاتهم من خلال العمل على تحقيق رضا الزبون الداخلي و العمل على تلبية احتياجات بتوفير خدمات تتوافق مع توقعاته و تحفزه مما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحسين مستويات الأداء الوظيفي .

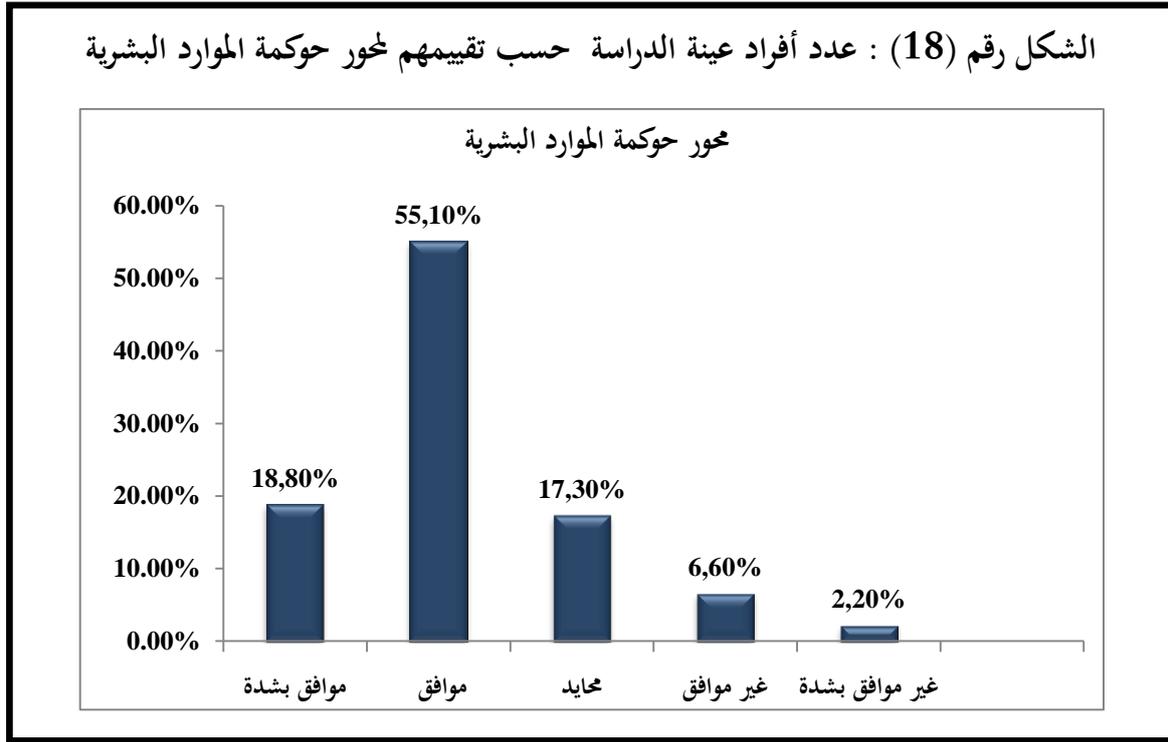
#### ✚ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحاور الدراسة

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور حوكمة الموارد البشرية

الجدول رقم (13) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور حوكمة الموارد البشرية

| المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                          |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------|
| 75      | 14         | 41    | 13    | 5         | 2              | التكرارات                |
| 100%    | 18.8%      | 55.1% | 17.3% | 6.6%      | 2.2%           | النسبة المئوية           |
| /       | 100%       | 81.2% | 26.1% | 8.8%      | 2.2%           | النسبة المئوية التراكمية |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V22



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

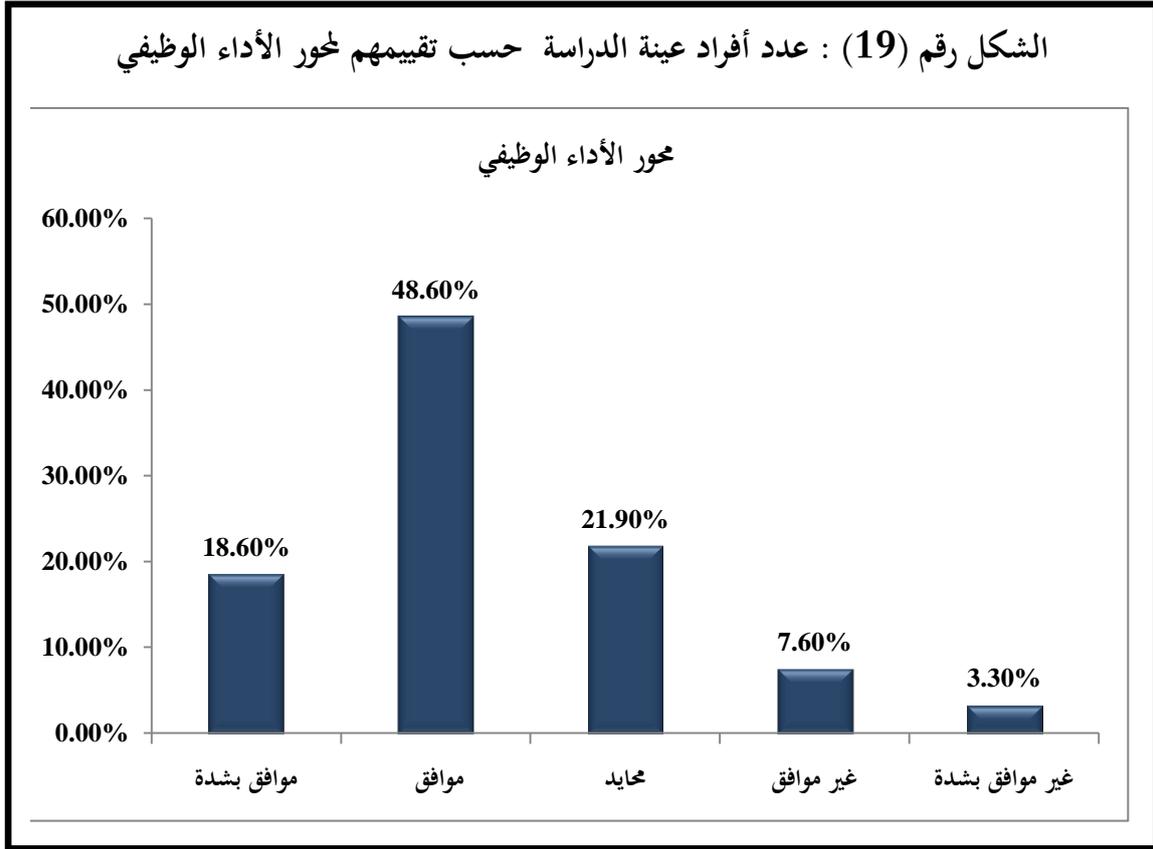
نلاحظ من الجدول رقم (13) و الشكل رقم (18) اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور حوكمة الموارد البشرية أن 41 مدير موارد بشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة أبدوا موافقتهم على ممارسات حوكمة الموارد البشرية بمؤسساتهم وذلك بنسبة 55.1% و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الخيارات الأخرى المعطاة لهم في حين سجلت نسبة 18.8% بالنسبة لخيار موافق بشدة تليها نسبة 17.3% لخيار محايد بما يعدل 14 و 13 مدير موارد بشرية على التوالي بينما قدرت نسبة عدم الموافقة ب 6.6% و عدم الموافقة بشدة ب 2.2% .

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور الأداء الوظيفي  
الجدول رقم (14) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور الأداء الوظيفي

| المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                          |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------|
| 75      | 14         | 37    | 16    | 6         | 2              | التكرارات                |
| 100%    | 18.6%      | 48.6% | 21.9% | 7.6%      | 3.3%           | النسبة المئوية           |
| /       | 100%       | 81.4% | 32.8% | 10.9%     | 3.3%           | النسبة المئوية التراكمية |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) و الشكل رقم (19) اللذان يبينان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور الأداء الوظيفي أن نسبة 67.2% من عينة مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة صرحوا بدرجة موافق و موافق بشدة على أداء عمالهم و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الدرجات الأخرى في حين وزعت نسبة 10.9% على درجة غير موافق و غير موافق بشدة لتبقي نسبة 21.9% التي أعطيت لدرجة محايد.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور رضا الزبون

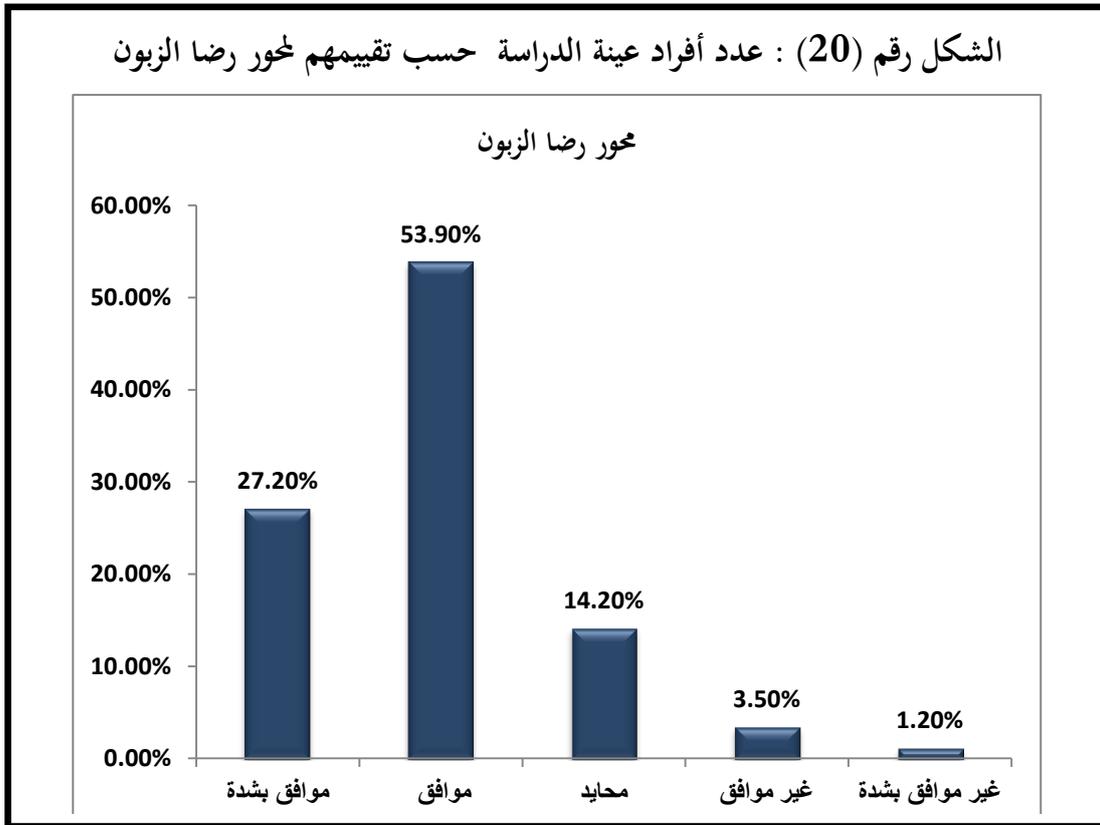
الجدول رقم (15) : عدد أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور رضا الزبون

| المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|
| 75      | 20         | 40    | 11    | 3         | 1              | التكرارات      |
| 100%    | 27.2%      | 53.9% | 14.2% | 3.5%      | 1.2%           | النسبة المئوية |

|   |      |       |       |      |      |                          |
|---|------|-------|-------|------|------|--------------------------|
| / | 100% | 72.8% | 18.9% | 4.7% | 1.2% | النسبة المئوية التراكمية |
|---|------|-------|-------|------|------|--------------------------|

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

تبرز النتائج المبينة في الجدول رقم (15) و الشكل أدناه رقم (20) اللذان يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحور رضا الزبون أن نسبة 53.9% من عينة الدراسة يوافقون على مستوى رضا زبائنهم عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم و هي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى و تعادل 40 مدير موارد بشرية في حين أن نسبة 3.5% من عينة مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة غير موافقون على هذا المستوى بينما تفضل نسبة 14.2% محايدة .



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V22

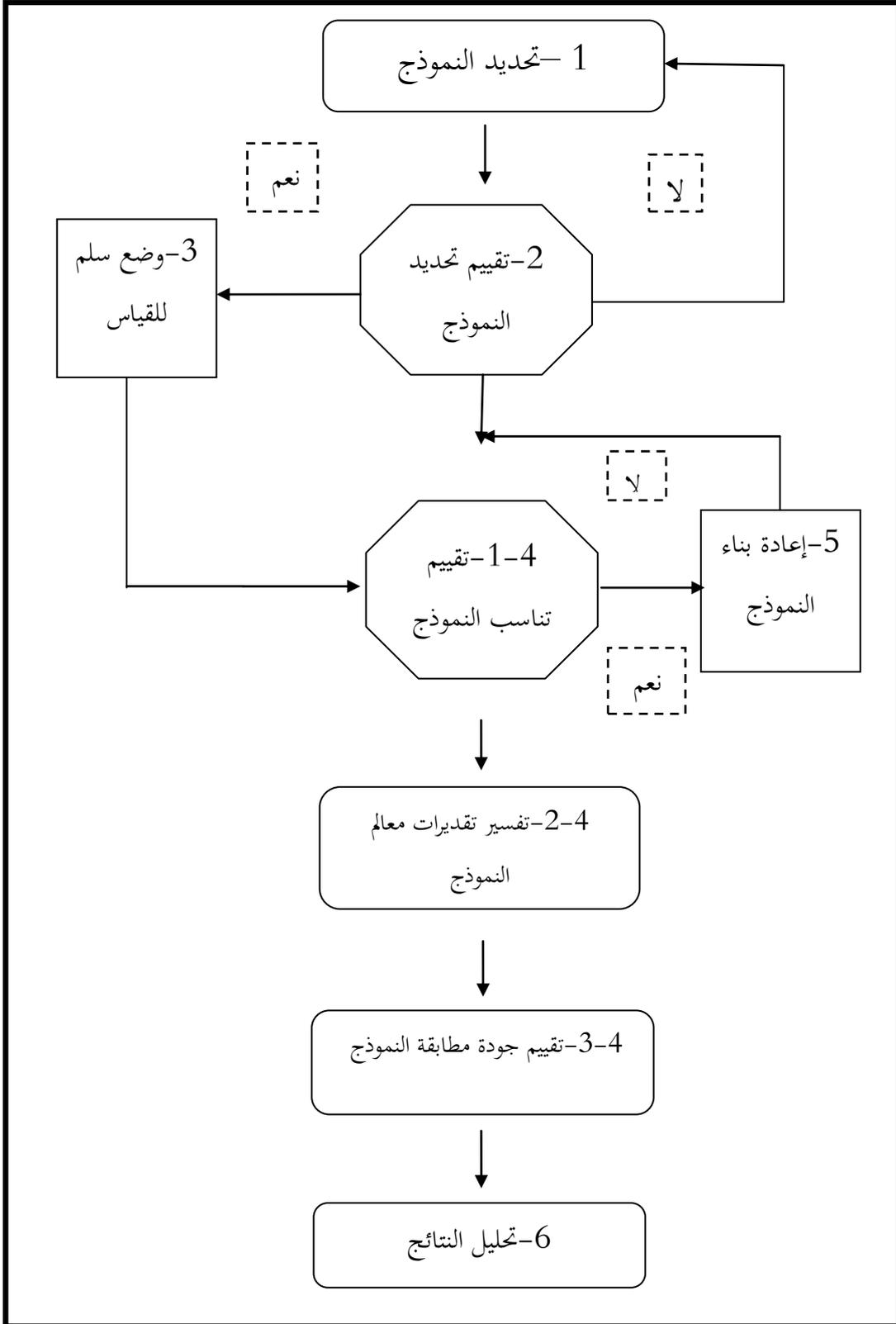
#### IV- النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يعتمد الإطار المنهجي للدراسة الحالية على طريقة تفسيرية بواسطة تقديم جانب نظري ثم اختبار صحة الفرضيات المنتقاة من خلال اللجوء إلى جانب تجريبي أو تطبيقي حيث سيتم استعمال طريقة المعادلات الهيكلية (Structural Equations Methode) لكونها أفضل طريقة لإيجاد العلاقة السببية بين المتغيرات الثلاثة (حوكمة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي و رضا الزبون) إذ أن كل متغير يتسبب في حدوث الآخر .

تستخدم النمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحديد و فحص مترامن لعلاقات سببية متعددة بمعنى أنها تدرس التأثيرات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (LATENTE) التي تكون تابعة أو مستقلة أو الاثنان معا حيث تساعد هذه الطريقة في معالجة التقديرات المترامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها بما فيها العلاقات المتبادلة و الوسيطة المحتمل وجودها بين المتغيرات الكامنة من جهة و تمكن من إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير المباشر من جهة أخرى فهي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة مترامنة بالإضافة إلى أنها توفر إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث و اختبار دلالة المعاملات المقدرة. (بن أشنهو .س.أ، 2010، صفحة 222)

يقوم نموذج المعادلات الهيكلية باختبار علاقات خطية افتراضية أو محتمل وجودها بين مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تم التطرق إليها في دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية لذلك لابد أن يكون للعلاقات المراد اختبارها بواسطته خلفية نظرية حيث لا يمكن استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية في الدراسات الاستكشافية التي يكون الغرض منها إيجاد علاقات جديدة لم يتم دراستها من قبل في مجال الدراسة و بالتالي تمكن هذه الطريقة من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى بالإضافة إلى فحص المتغيرات الوسيطة في العلاقات بين المتغيرات المشكلة لنموذج الدراسة ، مما يؤكد أن نموذج المعادلات الهيكلية يساعد في تأكيد المجال النظري الذي تناوله الباحث حتى يستطيع بعدها من بناء (تحديد) شكل (تمثيل بياني) يبين العلاقات السببية المحتمل وجودها بين المتغيرات و التي يتم تحويلها (العلاقات) فيما بعد إلى نموذج هيكلية و نموذج قياسي لتأتي بعدها مرحلة اختيار النموذج المقترح و مصفوفة المعلومات تليها مرحلة تقييم النموذج الهيكلية و جودة تطابق أو مطابقة النموذج مع المعلومات المكتسبة لنصل في الأخير لمرحلة شرح و تحليل النتائج المتحصل عليها (بن أشنهو .س.أ، 2010، صفحة 223) ، و الشكل الموالي يوضح مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية .

الشكل رقم ( 21 ) : مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية



المصدر : سني .س. (2017). محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيده. أطروحة دكتوراه. الجزائر. ص 126.

### ✚ أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية :

يوجد عدة تصنيفات للمتغيرات الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية لعل أهمها تصنيف المتغيرات الكامنة، تصنيف المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات الداخلية المنشأ و تصنيف المتغيرات ذات التأثير المباشر مقابل المتغيرات ذات التأثير غير المباشر و في ما يلي شرح لها : (الهنداوى .ي.ف، 2007، الصفحات 9-14)

#### ✦ المتغيرات الكامنة

##### 1- المتغيرات الكامنة: Latent Variables

تمثل تلك المتغيرات التي تكون نظرية، غامضة يصعب قياسها حيث لا نستطيع ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس مما يدفع الباحث للجوء إلى متغيرات فرعية تكون كمية يتم بواسطتها قياس هذا النوع من المتغيرات و ذلك عن طريق استخدام الاختبارات و الاستبيانات و غيرها من أدوات جمع البيانات ، و بالتالي فان المتغيرات الكامنة هي بنى غير ملاحظة (Unobserved) تعكس تكوينات فرضية (Hypothetical Constructs) يستدل عليها عن طريق مجموعة من مؤشرات الخارجية الملاحظة أو الظاهرة و التي يكون لها ارتباط قوى بالمتغير الكامن و يمكن للمتغيرات الكامنة أن تكون عبارة عن متغيرات مستقلة ، تابعة أو وسطية .

##### 2- المتغيرات الجلية (الظاهرة، المشاهدة، الملاحظة، المقاسة) Manifest Variables

تعبر عن مجموعة المتغيرات التي تقيس المتغيرات الكامنة حيث تكون كمية بمعنى يمكن قياسها بأدوات القياس باعتبارها المؤشرات الخارجية للمتغيرات الكامنة

#### ✦ المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات الداخلية المنشأ

##### 1- المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous Variables

يقصد بها مجموعة المتغيرات المستقلة التي بدون متغير سببي سابق بمعنى أنها المتغيرات التي تؤثر في غيرها و لا تتأثر بالمتغيرات الأخرى المكونة لنموذج الدراسة .

##### 2- المتغيرات داخلية المنشأ

تعتبر المتغيرات الداخلية المنشأ تلك المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات الأخرى المكونة لنموذج الدراسة مثل المتغيرات التابعة و الوسطية .

❖ المتغيرات ذات التأثير المباشر و المتغيرات ذات التأثير غير المباشر

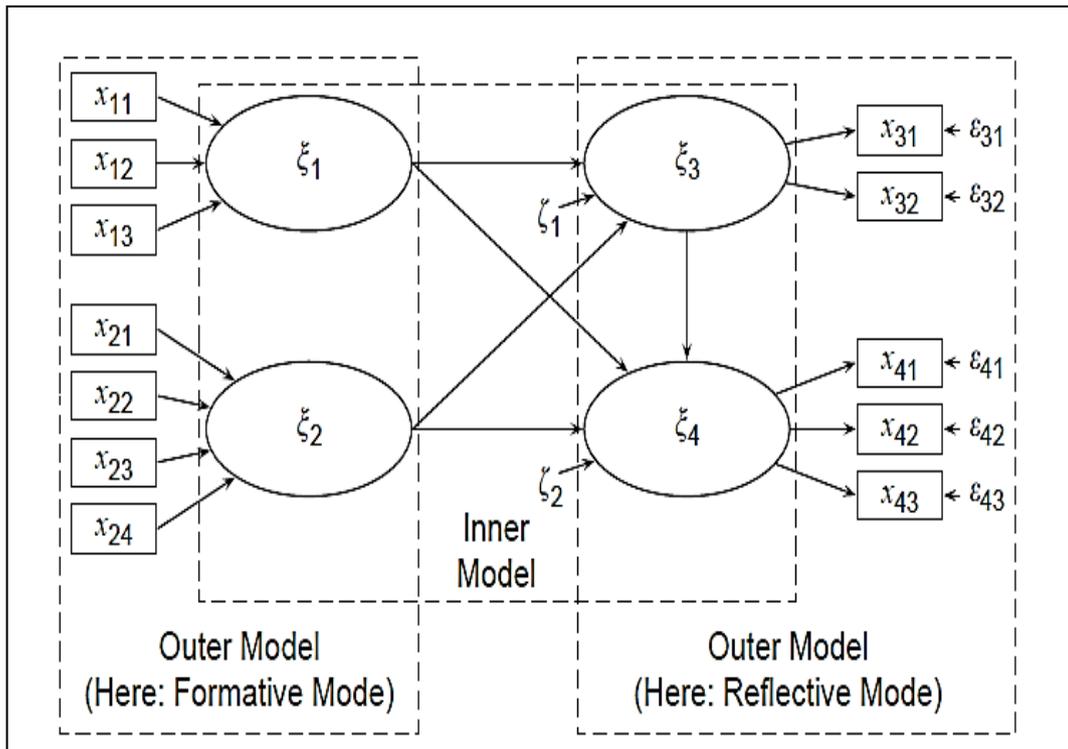
1- المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect

تمثل المتغيرات ذات التأثير المباشر مجموعة المتغيرات التي يكون لها تأثير مباشر على متغيرات أخرى داخل نموذج الدراسة .

2- المتغيرات ذات التأثير غير المباشر Indirect Effect

تعبر المتغيرات ذات التأثير غير المباشر عن مجموعة المتغيرات التي يكون لها تأثير على متغير ما بواسطة متغير آخر موجود ضمن المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة حيث يمكن أن يكون هناك متغيرات وسيطة أو معدلة و غيرها من المتغيرات التي تعبر عن العلاقات غير المباشرة المحتمل وجودها في نموذج الدراسة .

الشكل رقم (22) :أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية



Source :Henseler.J ; Ringle.M.C ; Sinkovics.R.S.( 2009). *The use of partial least squares path modeling in international* .Advances in InternationalMarketing|Adv. Int. Mark. (Vol. 20, pp. 277-319). (Advances in International Marketing). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014.P285](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.P285)

### أنواع النماذج الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يوجد بطريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية نوعان من النماذج المترابطة فيما بينها تتمثل في نموذج القياس (Measurement Model) و النموذج الهيكلية (Structure Model) حيث يعتبر نموذج القياس نموذج خارجي يبين العلاقة الموجودة بين المتغيرات الجلية و المتغيرات الكامنة بمعنى العلاقة الموجودة بين المتغيرات الكامنة و مؤشراتهما بينما يوضح النموذج الهيكلية الارتباط الموجود بين المتغيرات الكامنة فيما بينها بمعنى أنه يحدد العلاقة السببية المباشرة و غير المباشرة الموجودة بين المتغيرات الكامنة المكونة لنموذج الدراسة (هار.ج و آخرون ترجمة بلخامسة.ز، 2019، صفحة 65).

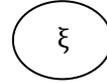
### الأشكال و الرسومات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يوجد مجموعة من الأشكال و الرسومات التي تتميز بها طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية حيث يتم الاستعانة بها لغرض رسم أو تصميم نموذج الدراسة إذ تمثل لغة موحدة يتفق عليها جميع الباحثين عند استخدام هذه الطريقة و هي كالتالي: (Lim.M, 2010, p. 3)

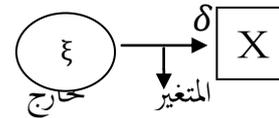
يشير المربع إلى المتغيرات الجلية **Manifest Variables**



تشير الدائرة إلى المتغيرات الكامنة **Latent Variables**

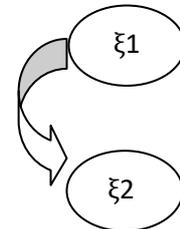


يشير السهم الأفقي إلى العلاقة السببية الموجودة بين المتغيرين حيث أنه يؤثر منه السهم في المتغير الذي يصله السهم ، بينما يدل  $\delta$  على

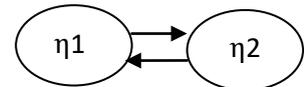


خطأ القياس

يشير الشكل إلى وجود ارتباط بين المتغيرين



يشير الشكل إلى وجود علاقة سببية بين المتغيرين



### التقنيات المستخدمة في تقدير نماذج المعادلات الهيكلية

يوجد منهجان رئيسيان لتقدير العلاقات في نماذج المعادلات الهيكلية يتمثل الأول في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (CB-SEM) ويتمثل الثاني في نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) حيث أن كل منهج مناسب لسياق بحثي مختلف مما يدل على وجود اختلاف بينهما من وجهة نظر إحصائية و أن كل منهما يهدف لتحقيق أهداف مختلفة و فيما يلي شرح للنموذج الثاني كونه النموذج المعتمد في الدراسة الحالية :

### نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

تقوم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية على تعيين عناصر و كلية لتمثيل المباني المراد دراستها و التي تتمثل في أوزان المركبات الناتجة عن المؤشرات الممثلة لمبنى معين و بالتالي فإنها قائمة على ناتج مركب المؤشرات مما يسهل اكتشاف خطأ القياس .(هار.ج و آخرون ترجمة بلخامسة.ز، 2019، صفحة 38) تتطلب هذه الطريقة استعمال نموذجين في وقت واحد عند عملية التقدير حيث يكون النموذج الأول داخلي بينما يكون النموذج الثاني خارجي بالإضافة لحساب درجات المتغيرات الكامنة و كل متغير كامن له تقديره الخاص الذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة له ، و يتم وصفها عن طريق نموذج القياس و النموذج الهيكلية (عتيق.خ، 2018، صفحة 134)، و الجدول الموالي يوضح الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية .

الجدول رقم (16) : خصائص نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

| العناصر                         | الخصائص  |
|---------------------------------|--|
| حجم العينة                      | لا يطرح إشكالية صغر حجم العينة ، و العينات الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة |
| توزيع البيانات                  | لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأنها طريقة غير معلمية                    |
| سلم القياس                      | بيانات قياسية ،شبه قياسية (ترتيبية) ،مقيسة و مرقمة ثنائيا                      |
| عدد العناصر في المبنى           | يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر                                    |
| العلاقات بين المباني و مؤشراتها | يقبل إدراج متغيرات عاكسة أو تكوينية في نماذج القياس                            |
| درجة تعقيد النموذج              | يعالج نماذج معقدة بما عدة متغيرات و علاقات                                     |
| إنشاء النموذج                   | لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في النموذج الهيكلية            |

المصدر : هار.ج و آخرون، ترجمة بلخامسة.ز. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). مركز

الكتاب الأكاديمي. عمان ص ص 43-44.

القواعد الأساسية في اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

تختلف نمذجة (PLS-SEM) عن نمذجة (CB-SEM) فلا يمكن أن يكون واحدة بديل للثانية حيث تهدف كل منهما لتحقيق أهداف مختلفة فلا تكون إحدى المنهجيتين دائما متفوقة على الأخرى و لا أيا منهما مناسب لجميع الحالات حيث أن نقاط الضعف الموجودة في نمذجة (CB-SEM) هي نقاط قوة في نمذجة (PLS-SEM) و العكس صحيح و فيما يلي جدول يوضح القواعد الأساسية في الاختيار نمذجة (PLS-SEM) حتى يستطيع الباحث تطبيقها بما يتناسب مع أهدافه البحثية و الملائمة لنوع البيانات و نموذج الدراسة .

الجدول رقم (17): القواعد الأساسية في اختيار نمذجة (PLS-SEM)

|  |
|--|
| نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) |
| هدفها توقع المبنى أو تحديد المباني المؤثرة فيه                         |
| النموذج الهيكلي معقد يحتوي العديد من المباني و المؤشرات                |
| لا تتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات                                      |
| تكون المباني التكوينية المقاسة بطريقة تكوينية جزءا من النموذج الهيكلي. |
| تستخدم ناتج المتغيرات الكامنة في تحليلات لاحقة                         |

المصدر : هار . ج و آخرون ، ترجمة بلخامسة.ز. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) .مركز

الكتاب الأكاديمي ..عمان ص 47.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين أنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقسمة لجزئين يتضمن الجزء الأول البيانات الشخصية للمستجوبين في حين يضم الجزء الثاني متغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيعها على عينة مكونة من 75 مدير موارد بشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قاموا بالإجابة على فقراتها وفق سلم ليكارت الخماسي و بعد معالجة البيانات التي جمعت عن طريق استخدام برنامج SPSS الطبعة 22 توصلت النتائج إلى أن أداة الدراسة تتصف باتساق جيد و هذا ما يمكن من الاعتماد عليها للقياس .

تشير نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة أن النسبة الأكبر في الفئة العمرية بالنسبة لعينة الدراسة كانت تخص الأفراد الذين سنهم أكبر من 45 سنة بنسبة 45.3% من المجموع الكلي و أن أكبر نسبة من عينة مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هم من فئة الذكور و ممن لديهم مستوى ليسانس بنسبة بالإضافة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة مهنية من 16 إلى 25 سنة بنسبة 34.7% من المجموع الكلي ، و قد كانت اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور حوكمة الموارد البشرية ، محور الأداء الوظيفي و محور رضا الزبون نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الخماسي .

توضح نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحاور الدراسة أن نسبة 55.1% من مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة أبدوا موافقتهم على ممارسات حوكمة الموارد البشرية بمؤسساتهم و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الخيارات الأخرى المعطاة لهم في حين أن نسبة 67.2% من عينة الدراسة صرحوا بدرجة موافق و موافق بشدة على أداء عمالهم و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الدرجات الأخرى أما بالنسبة لمحور رضا الزبون فأن نسبة 53.9% من عينة الدراسة يوافقون على مستوى رضا زبائنهم عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم و هي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

## الفصل الثالث

# تحليل ومناقشة النتائج

## تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل و مناقشة النتائج المحصل عليها من تقدير نموذج الدراسة بواسطة برنامج Smart PLS3 و بالاعتماد على منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بإتباع مجموعة من الخطوات تتمثل الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس (Assessment of Measurements Model) بواسطة الصدق التقاربي (Convergent Validity) و الصدق التمييزي (Discriminant Validity) بينما تتمثل الخطوة الثانية في تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) لدراسة القدرات التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة و العلاقة بين المتغيرات و ذلك من خلال مجموعة من المعايير على غرار معامل التحديد ( $R^2$ ) و معامل تأثير الحجم ( $f^2$ ) ليتم بعدها اختبار الفرضيات عن طريق إيجاد الارتباط بين المتغيرات و معاملات المسار (Path Coefficients) بواسطة تحديد الآثار المباشرة (Direct Effects) و غير المباشرة (Indirect Effects) و الأثر الكلي (Total Effects) الموجود بين متغيرات الدراسة.

## I- النموذج العام للدراسة

### + نموذج الدراسة

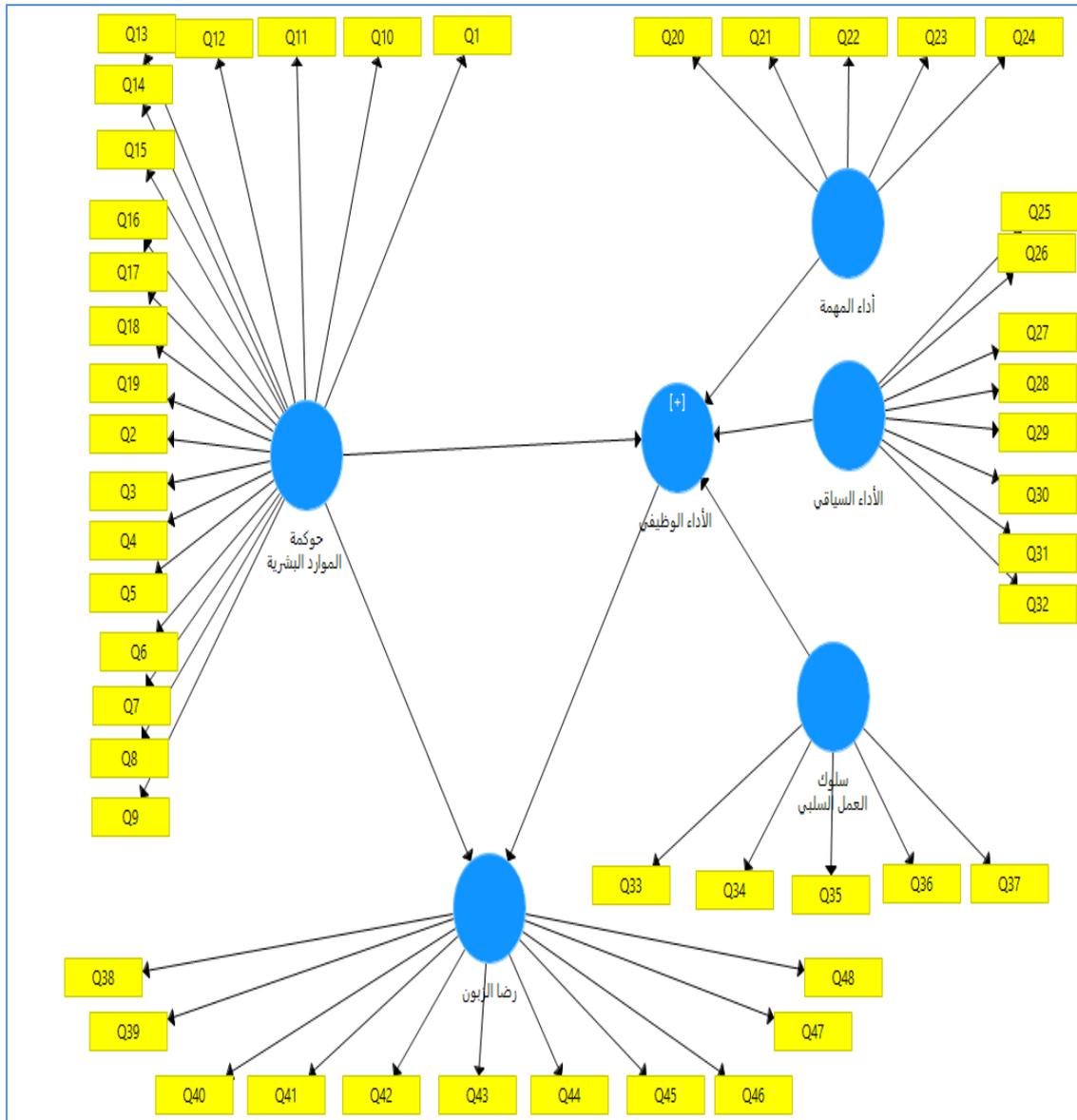
تبحث الدراسة الحالية في تحديد مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبون في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط و ذلك من خلال معرفة مدى تأثير تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين الذي يؤدي بدوره لكسب رضا الزبون بالمؤسسات محل الدراسة و بالتالي تم التوصل إلى النموذج المقترح للدراسة و الذي يتكون من النموذج الهيكلي و نموذج القياس كما هو موضح في الشكل رقم (23) الذي نلاحظ من خلاله أنه يوجد ثلاثة متغيرات كامنة (Latent Variables) تتمثل في كل من حوكمة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي و رضا الزبون بالإضافة لأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في كل من بعد أداء المهمة، الأداء السياقي و سلوك العمل السلبي و التي تشكل بدورها ما يعرف بالنموذج الهيكلي للدراسة (Structure Model) الذي يوضح نوع العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، و بما أن هذه المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس فقد تم التعبير عنها بمجموعة من المتغيرات الجلية (Manifest Variables) التي يمكن قياسها نظرا لكونها كمية و المشكلة لعبارات و فقرات (items) الاستبيان المعتمد عليه في جمع البيانات حيث يعبر الربط بين كل متغير كامن مع متغيراته الجلية عن ما يعرف بنموذج القياس (Measurement Model) و بهدف تبسيط قراءة كل من المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية تم الاستعانة بالجدول رقم (18) الذي يبين اسم المتغير الكامن و ترميز و عدد المتغيرات الجلية التابعة له و المعبرة عنه .

### الجدول رقم (18) : اسم و ترميز المتغيرات الكامنة و المتغيرات الجلية

| المتغيرات الجلية   | المتغيرات الكامنة     |
|--|-----------------------|
| Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19 | حوكمة الموارد البشرية |
| Q20, Q21, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37  | الأداء الوظيفي        |
| Q20, Q21, Q23, Q24   | أداء المهمة           |
| Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32   | الأداء السياقي        |
| Q33, Q34, Q35, Q36, Q37  | سلوك العمل السلبي     |
| Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48                                | رضا الزبون            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مختلف الدراسات السابقة

الشكل رقم (23) : النموذج المقترح للدراسة (النموذج الهيكلي و نموذج القياس)



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

### فرضيات النموذج الهيكلي :

تتمثل فرضيات النموذج المقترح فيما يلي

- H1 : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .
- H2 : يوجد أثر موجب للأداء الوظيفي على رضا الزبون .
- H3 : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون .
- H4 : يوجد أثر موجب لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط

## II- اختبار و تقدير نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS3:

تهدف هذه الخطوة للتأكد من جودة النموذج المقترح و مدى إمكانية الاعتماد عليه لتحديد صحة العلاقة السببية المحتمل وجودها بين متغيرات الدراسة و من تم قبول أو نفي الفرضيات ، و للقيام بهذا لابد من إتباع الخطوات التالية:

❖ تتمثل الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

❖ أما الخطوة الثانية فتتمثل في تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

### ➤ تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model:

ترتكز هذه المرحلة على البحث عن صدق و موثوقية النموذج المقترح عن طريق الاعتماد على الصدق التقاربي (Convergent Validity) و الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

#### 1-الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يهدف اختبار الصدق التقاربي إلى البحث عن مدى تقارب و توافق فقرات الاستبيان (العبارات أو أسئلة الاستبيان ) من بعضها البعض و ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في :

❖ ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha

❖ معامل Rho De Joreskog

❖ الموثوقية المركبة (Composite Reliability) CR

❖ متوسط التباين المستخرج (المفسر) Average Variance Extracted (AVE)

❖ معامل التحميل (Factor Loading)

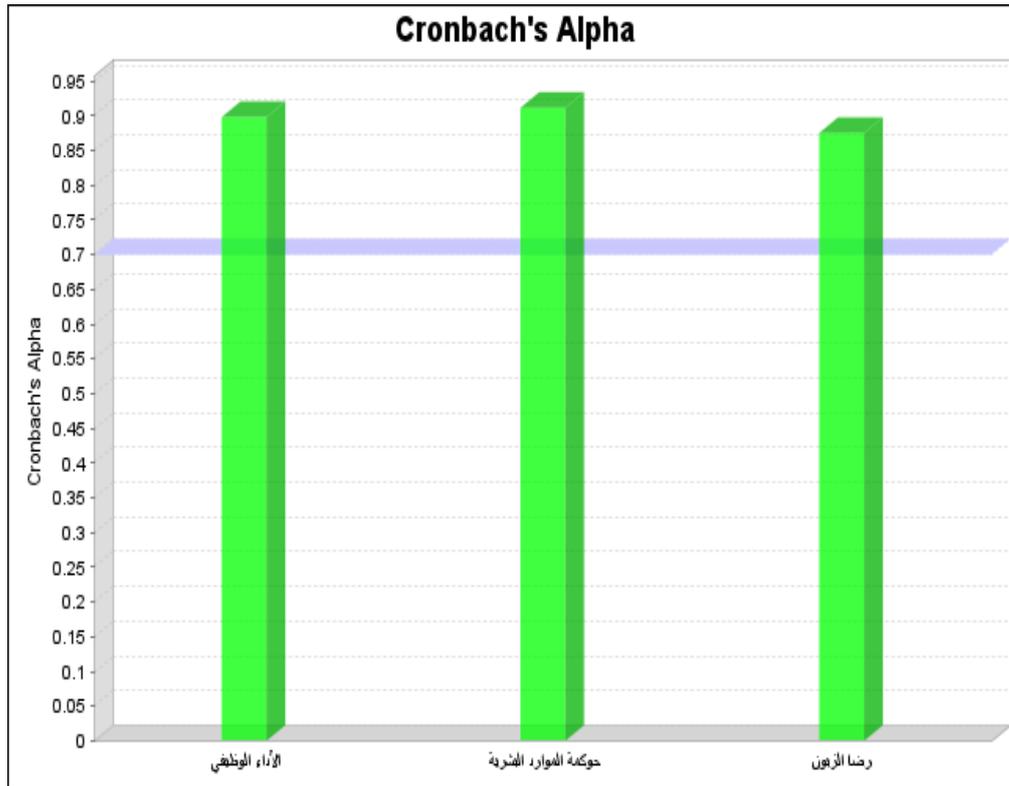
#### -ألفا كرونباخ: Cronbachs Alpha

الجدول رقم (19) : معاملات ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات الكامنة     | معامل ألفا كرونباخ<br>Cronbachs Alpha |
|-----------------------|---------------------------------------|
| حوكمة الموارد البشرية | 0.911                                 |
| الأداء الوظيفي        | 0.898                                 |
| رضا الزبون            | 0.875                                 |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (24) : معاملات ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لمتغيرات الدراسة



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (19) و الشكل رقم (24) أن قيم معاملات ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) لكل من حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون جاءت تساوى **0.875،0.898،0.911** على التوالي و هي معنوية و مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب Hulland (1999).

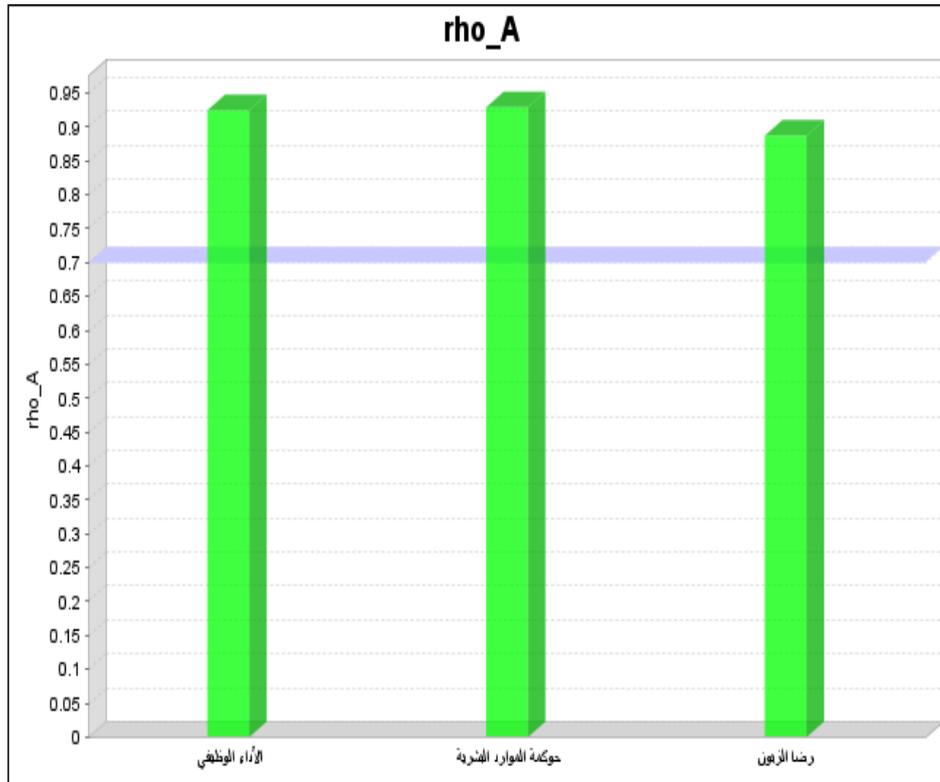
#### - معامل Rho De Joreskog

الجدول رقم (20) : قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات الكامنة     | معامل Rho De Joreskog |
|-----------------------|-----------------------|
| حوكمة الموارد البشرية | 0.929                 |
| الأداء الوظيفي        | 0.925                 |
| رضا الزبون            | 0.887                 |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (25) : قيم معامل Rho De Joreskog لمتغيرات الدراسة



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) و الشكل أعلاه أنه قيم معامل Rho De Joreskog لكل من متغير حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون جاءت تساوي **0.929**، **0.925** ، **0.887** على التوالي و هي قيم معنوية و مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من **0.70** حسب كل من Fornelle & Lacker's (1981) .

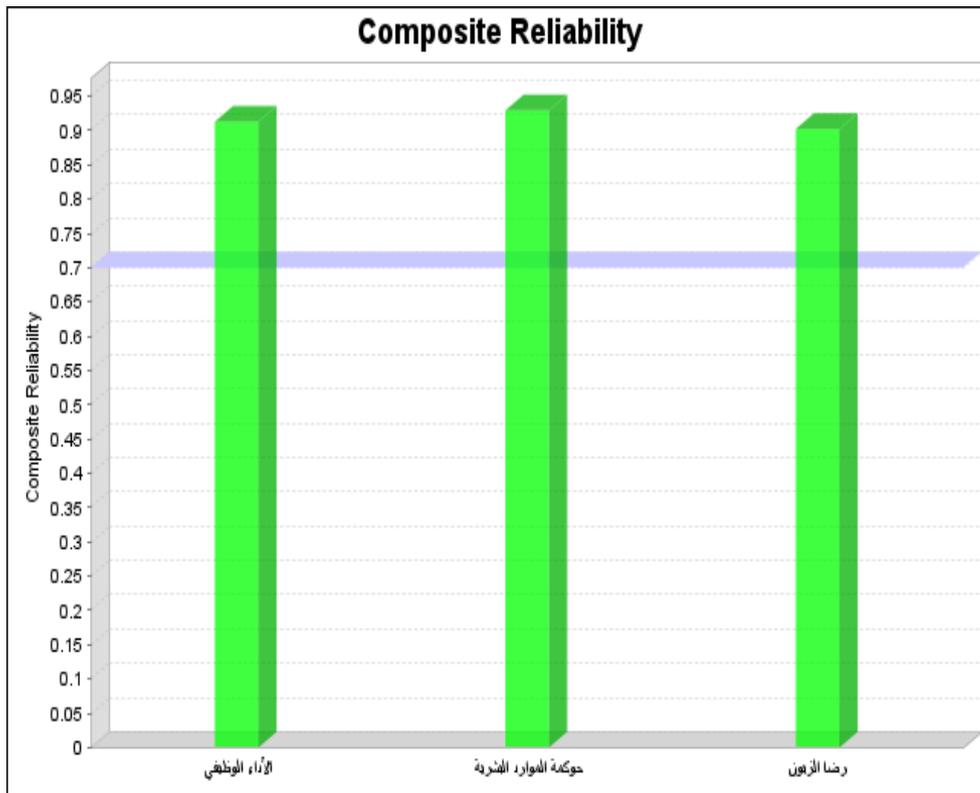
#### - الموثوقية المركبة: (Composite Reliability) CR

الجدول رقم (21) : قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability) CR لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات الكامنة     | الموثوقية المركبة<br>(Composite Reliability) CR |
|-----------------------|---|
| حوكمة الموارد البشرية | <b>0.929</b>                                    |
| الأداء الوظيفي        | <b>0.913</b>                                    |
| رضا الزبون            | <b>0.902</b>                                    |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (26) : قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability) CR لمتغيرات الدراسة



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

يتبين من الشكل رقم (26) و الجدول رقم (21) اللذان يوضحان معاملات الموثوقية المركبة CR (Composite Reliability) لمتغيرات حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون أنها جاءت تساوى 0.929 ، 0.913 ، 0.902 على التوالي و هي معنوية و مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0.70 حسب Hulland (1999) مما يدل على ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة و هذا ما يتطابق أيضا مع مؤشر ألفا كرومباخ (Cronbachs Alpha) و بالتالي وجود موثوقية للنموذج المقترح للدراسة .

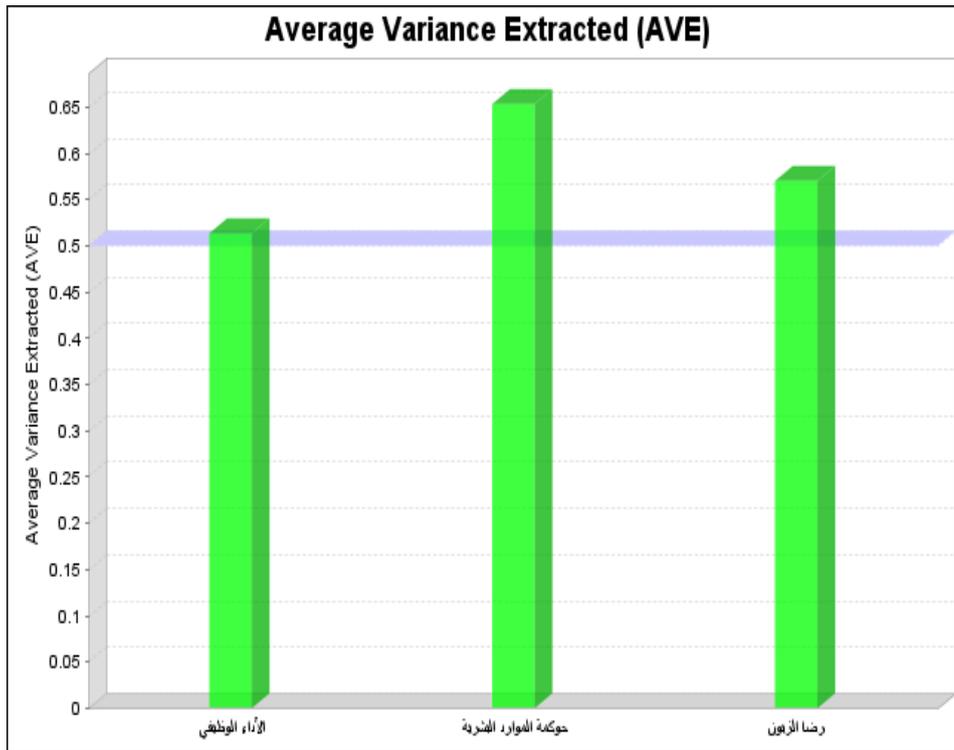
متوسط التباين المستخرج (المفسر) (Average Variance Extracted (AVE)

الجدول رقم (22) : قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة

| متوسط التباين المفسر (AVE)        | المتغيرات الكامنة     |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Average Variance Extracted</b> |                       |
| <b>0.653</b>                      | حوكمة الموارد البشرية |
| <b>0.513</b>                      | الأداء الوظيفي        |
| <b>0.570</b>                      | رضا الزبون            |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (27) : قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (22) و الشكل رقم (27) أنه جاءت قيم متوسط التباين المستخرج (المفسر) (Average Variance Extracted (AVE)) لكل من متغيرات حوكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون تساوى **0.570،0.513،0.653** على التوالي و هي قيم معنوية و مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0.50 حسب Fornelle &Lacker's (1981) وبالتالي فان كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته مما يؤكد أن صحة التقارب (Average Validity) قد تحققت في النموذج المقترح للدراسة .

- معامل التشبع (معامل التحميل) (Factor Loading)

الجدول رقم (23) : قيم معامل التحميل (Factor Loading) لمتغير حوكمة الموارد البشرية

| معامل التشبع ( التحميل )<br>(Factor Loading ) | العبرة (الفقرة)<br>Item | متغير حوكمة الموارد<br>البشرية |
|---|-------------------------|--------------------------------|
| <b>0.416</b>                                  | Q1                      |                                |
| <b>0.609</b>                                  | Q2                      |                                |

|       |     |  |
|-------|-----|--|
| 0.577 | Q3  |  |
| 0.191 | Q4  |  |
| 0.293 | Q5  |  |
| 0.531 | Q6  |  |
| 0.703 | Q7  |  |
| 0.884 | Q8  |  |
| 0.812 | Q9  |  |
| 0.621 | Q10 |  |
| 0.654 | Q11 |  |
| 0.349 | Q12 |  |
| 0.406 | Q13 |  |
| 0.533 | Q14 |  |
| 0.601 | Q15 |  |
| 0.788 | Q16 |  |
| 0.741 | Q17 |  |
| 0.764 | Q18 |  |
| 0.843 | Q19 |  |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الجدول رقم (24) : قيم معامل التحميل (Factor Loading) لمتغير الأداء الوظيفي

| معاملات تشبع (التحميل)<br>(Factor Loading) | العبرة (الفقرة)<br>Item | متغير الأداء<br>الوظيفي |
|--|-------------------------|-------------------------|
| 0.884                                      | Q20                     |                         |
| 0.891                                      | Q21                     |                         |
| 0.627                                      | Q22                     |                         |
| 0.764                                      | Q23                     |                         |
| 0.766                                      | Q24                     |                         |
| 0.789                                      | Q25                     |                         |

|       |     |  |
|-------|-----|--|
| 0.765 | Q26 |  |
| 0.767 | Q27 |  |
| 0.681 | Q28 |  |
| 0.822 | Q29 |  |
| 0.743 | Q30 |  |
| 0.770 | Q31 |  |
| 0.747 | Q32 |  |
| 0.856 | Q33 |  |
| 0.897 | Q34 |  |
| 0.545 | Q35 |  |
| 0.522 | Q36 |  |
| 0.513 | Q37 |  |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الجدول رقم (25) : قيم معاملات التحميل (Factor Loading) لمتغير رضا الزبون

| متغير رضا الزبون | العبرة (الفقرة )<br>Item | معاملات لشبع (التحميل)<br>(Factor Loading ) |
|------------------|--------------------------|---|
|                  | Q38                      | 0.640                                       |
|                  | Q39                      | 0.576                                       |
|                  | Q40                      | 0.800                                       |
|                  | Q41                      | 0.798                                       |
|                  | Q42                      | 0.644                                       |
|                  | Q43                      | 0.685                                       |
|                  | Q44                      | 0.768                                       |
|                  | Q45                      | 0.712                                       |
|                  | Q46                      | 0.694                                       |
|                  | Q47                      | 0.816                                       |
|                  | Q48                      | 0.668                                       |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجداول رقم (23) ، (24) ، (25) أن جميع معاملات التشبع (Factor Loading) لمتغيرات الدراسة مقبولة و ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Hulland (1999) باستثناء العبارات أو المقاييس Q1، Q2، Q3، Q4، Q5، Q6، Q10، Q11، Q12، Q13، Q14، Q15 الخاصة بمتغير حوكمة الموارد البشرية بالإضافة للعبارات Q22، Q28، Q35، Q36، Q37، Q38، Q39، Q42، Q48، المتعلقة بمتغيري الأداء الوظيفي و رضا الزبون على التوالي و التي جاءت قيم معاملات التشبع أو التحميل الخاصة بها أقل أو أصغر من 0.70 لذلك سيتم حذفها من النموذج المقترح للدراسة لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس .

## 2-الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

يهدف اختبار الصدق التمييزي إلى البحث عنمدى تباعد و تنافر فقرات الاستبيان (العبارات أو أسئلة الاستبيان) من بعضها البعض بشكل منطقي للتأكد من أن هذه العبارات ليس فيها تكرار و تداخل بالنسبة للمتغيرات الكامنة المختلفة و ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في :

❖ التباين بين الأسئلة (Cross loading)

❖ تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation- $R^2$  of AVE)

- التباين بين الأسئلة (Cross loading)

الجدول رقم (26) : معاملات التباين بين الأسئلة (Cross loading)

| المتغيرات الكامنة<br>العبارات | حوكمة الموارد<br>البشرية | الأداء<br>الوظيفي | رضا الزبون |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------|------------|
| Q1                            | 0.416                    | 0.475             | 0.494      |
| Q2                            | 0.609                    | 0.339             | 0.332      |
| Q3                            | 0.577                    | 0.321             | 0.403      |
| Q4                            | 0.191                    | 0.129             | 0.132      |
| Q5                            | 0.273                    | 0.311             | 0.311      |
| Q6                            | 0.531                    | 0.506             | 0.510      |
| Q7                            | 0.691                    | 0.487             | 0.483      |
| Q8                            | 0.828                    | 0.495             | 0.487      |
| Q9                            | 0.797                    | 0.553             | 0.546      |
| Q10                           | 0.726                    | 0.482             | 0.478      |
| Q11                           | 0.654                    | 0.399             | 0.394      |
| Q12                           | 0.349                    | 0.298             | 0.296      |
| Q13                           | 0.406                    | 0.206             | 0.198      |
| Q14                           | 0.533                    | 0.446             | 0.441      |
| Q15                           | 0.573                    | 0.229             | 0.220      |
| Q16                           | 0.713                    | 0.406             | 0.403      |
| Q17                           | 0.664                    | 0.456             | 0.447      |
| Q18                           | 0.655                    | 0.468             | 0.462      |

|     |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|
| Q19 | 0.797 | 0.640 | 0.632 |
| Q20 | 0.228 | 0.694 | 0.145 |
| Q21 | 0.240 | 0.713 | 0.260 |
| Q22 | 0.300 | 0.710 | 0.439 |
| Q23 | 0.343 | 0.850 | 0.443 |
| Q24 | 0.427 | 0.822 | 0.497 |
| Q25 | 0.286 | 0.796 | 0.456 |
| Q26 | 0.205 | 0.694 | 0.147 |
| Q27 | 0.396 | 0.816 | 0.432 |
| Q28 | 0.424 | 0.721 | 0.492 |
| Q29 | 0.348 | 0.790 | 0.438 |
| Q30 | 0.363 | 0.714 | 0.361 |
| Q31 | 0.594 | 0.807 | 0.628 |
| Q32 | 0.393 | 0.718 | 0.359 |
| Q33 | 0.199 | 0.760 | 0.238 |
| Q34 | 0.201 | 0.724 | 0.243 |
| Q35 | 0.016 | 0.526 | 0.107 |
| Q36 | 0.308 | 0.544 | 0.280 |
| Q37 | 0.183 | 0.507 | 0.094 |
| Q38 | 0.485 | 0.634 | 0.640 |
| Q39 | 0.451 | 0.583 | 0.576 |
| Q40 | 0.615 | 0.694 | 0.702 |
| Q41 | 0.641 | 0.709 | 0.721 |
| Q42 | 0.288 | 0.632 | 0.644 |
| Q43 | 0.360 | 0.762 | 0.775 |
| Q44 | 0.592 | 0.761 | 0.762 |
| Q45 | 0.500 | 0.680 | 0.684 |
| Q46 | 0.473 | 0.760 | 0.765 |
| Q47 | 0.634 | 0.732 | 0.736 |
| Q48 | 0.372 | 0.667 | 0.668 |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (26) الذي يوضح معاملات التباين بين الأسئلة (Cross loading) أن القيمة المسجلة بين العبارة أو الفقرة و متغيرها الكامن هي أكبر من القيمة المسجلة مع متغير كامن آخر مما يدل على أنها مستقلة و تقيس المتغير الكامن التي تعبر عنه و ليس متغير كامن آخر باستثناء القيم الخاصة بالعبارات Q1 ، Q5 الخاصة بمحور حوكمة الموارد البشرية .

- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R<sup>2</sup> of AVE)

الجدول رقم (27) : تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R<sup>2</sup> of AVE)

| المتغيرات الكامنة     | حوكمة الموارد البشرية | الأداء الوظيفي | رضا الزبون |
|-----------------------|-----------------------|----------------|------------|
| حوكمة الموارد البشرية | 0.808                 |                |            |
| الأداء الوظيفي        | 0.406                 | 0.717          |            |
| رضا الزبون            | 0.688                 | 0.548          | 0.755      |

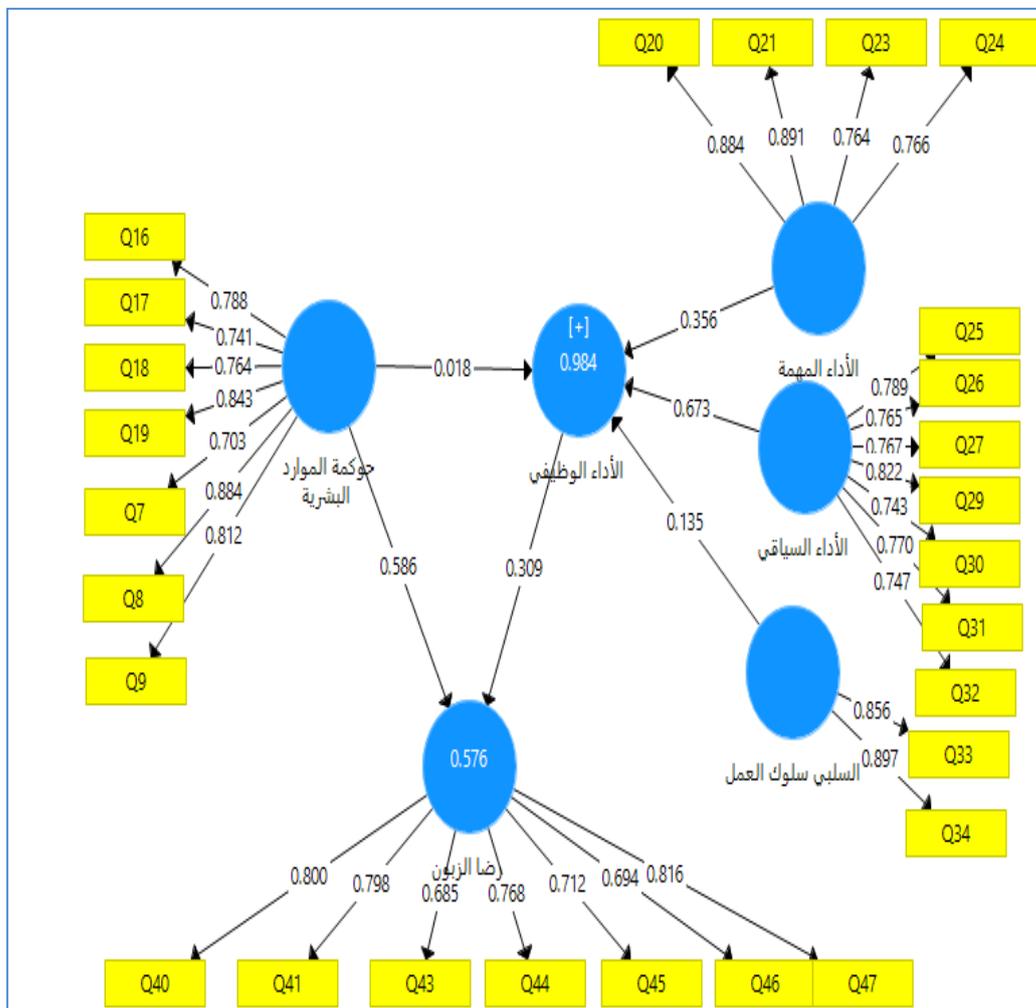
المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول أعلاه و بالنظر إلى القطر أن كل متغير كامن متميز و مستقل عن الآخر و ذلك راجع إلى أن القيمة المسجلة عند تقاطع كل متغير كامن مع نفسه في القطر هي أكبر من القيمة المسجلة عند تقاطعه مع متغير كامن آخر مما يؤكد أن معاملات الصدق التمييزي معنوية و مقبولة إحصائياً حسب المتغيرات الكامنة بمعنى أن كل متغير كامن يمثل نفسه .

التمثيل البياني لنموذج الدراسة :

إن جميع المؤشرات السابقة تدل على جودة نموذج القياس و بعد تشكيل النموذج المقترح و اختباره بالاعتماد على برنامج Smart PLS 3 جاء كما هو موضح في الشكل رقم (28)

الشكل رقم (28) : النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الشكل رقم (28) أنه جاءت قيم معظم معاملات التشبع (Factor Loading) أكبر من 0.70 ما يدل على صدق العبارات (Items) المشكلة للاستبيان و على جودة النموذج المقترح و الذي يبين لنا أنه يوجد ثلاثة متغيرات كامنة (Latent Variables) (حكمة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي و رضا الزبون ) و كل متغير كامن موصول بمجموعة من المتغيرات الجلية (Manifestes Variables) عن طريق تمثيل عاكس (Schéma Réflective).

### تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

تأتي هذه المرحلة التي تلي خطوة تقييم نموذج القياس و المسماة بتقييم النموذج الهيكلي لدراسة القدرات التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة و العلاقة بين المتغيرات و ذلك من خلال مجموعة من المعايير المتمثلة في :

❖ معامل التحديد  $R^2$  R Square

❖ الصدق التنبؤي  $Q^2$  Relevance Predictive

❖ مؤشر جودة المطابقة GoF

❖ تأثير الحجم  $f^2$  Effect size

–معامل التحديد  $R^2$  R Square

الجدول رقم (28) : قيم معامل التحديد  $R^2$  R Square

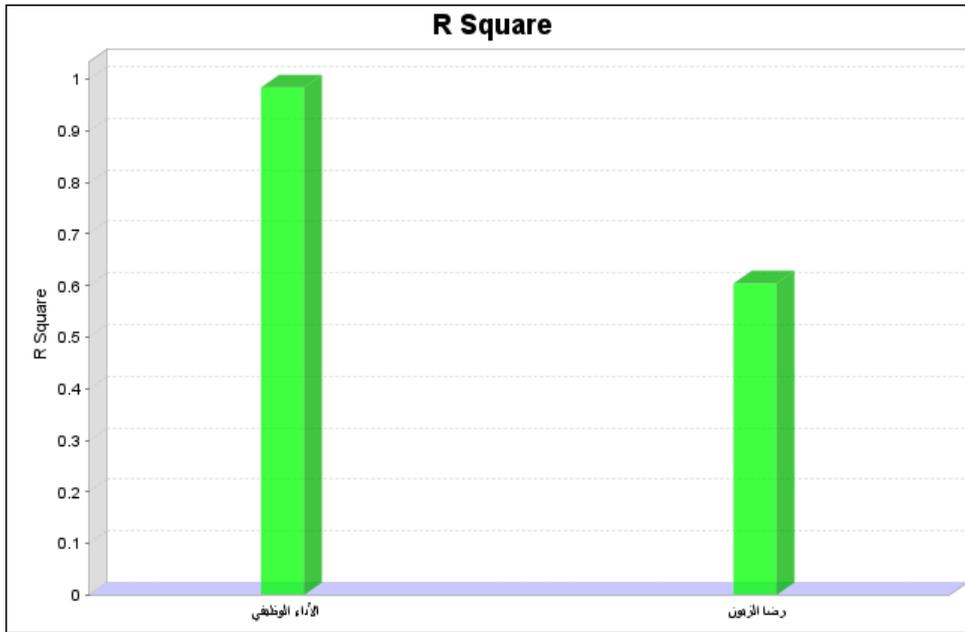
| المتغير الكامن | معامل التحديد $R^2$ R Square | معامل التحديد المصحح $R^2$ R Square Adjusted | قوة التفسير (الأثر) |
|----------------|------------------------------|--|---------------------|
| الأداء الوظيفي | 0.984                        | 0.983  | أثر كبير            |
| رضا الزبون     | 0.576                        | 0.564  | أثر متوسط           |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (28) و الشكلين رقم (29) و رقم (30) بأن قيم معامل التحديد جاءت معنوية و مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0.10 حسب Falk & Miller (1992) و Hair et al (2010) و

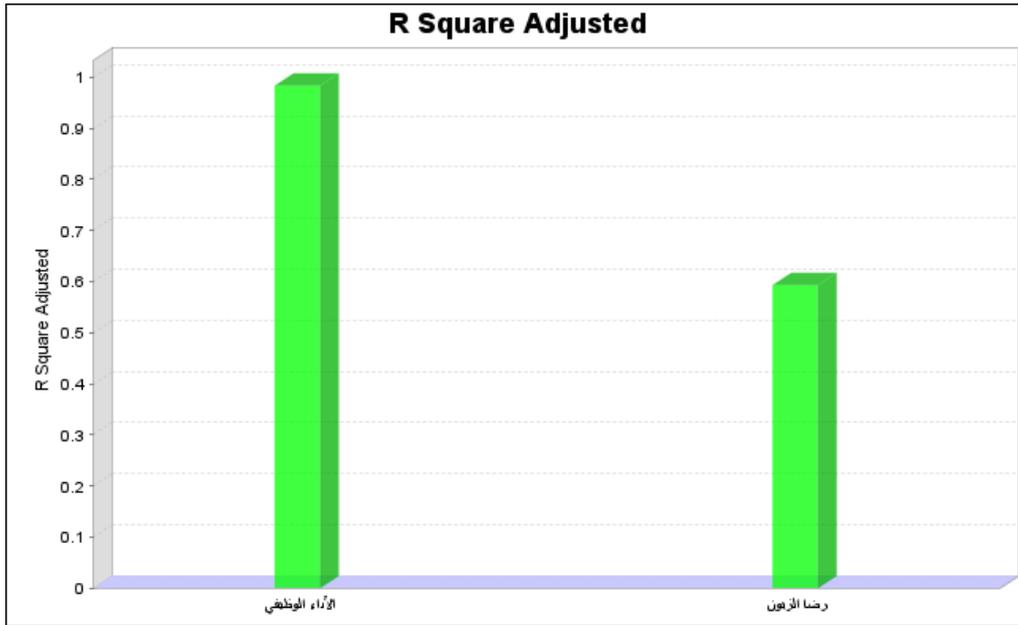
حسب Chin (1998) الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة  $R^2$  ووضح أنه في حالة كانت قيمة معامل التحديد أكبر من 0.67 فهذا يدل على وجود تأثير كبير أما في حالة ما كانت قيمة معامل التحديد محصورة بين 0.67 و 0.33 فنكون أمام تأثير متوسط ، و في حالة كان قيمة معامل التحديد محصورة بين 0.33 و 0.19 فيكون هنا التأثير ضعيف و إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من 0.19 فإنه لا يوجد تأثير ، و بالتالي فإن حوكمة الموارد البشرية تفسر ما قيمته 98% من الأداء الوظيفي و لها تأثير كبير عليه حيث جاءت قيمة معامل التحديد تساوى 0.984 و هي أكبر من 0.67 في حين يوجد تأثير متوسط لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون و هي تفسر ما قيمته 57% من رضا الزبون حيث جاءت قيمة معامل التحديد تساوى 0.576 و هي قيمة محصورة بين 0.67 و 0.33 كما نلاحظ أيضا أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة و لا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد مما يدل على جودة و معنوية النموذج المقترح للدراسة .

الشكل رقم (29) : قيم معامل التحديد  $R^2$  Square



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (30) : قيم معامل التحديد المصحح  $R^2$  Square Adjusted



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

**الصدق التنبؤي Relevance Predictive (Q<sup>2</sup>)**

الجدول رقم (29) : قيم مؤشر الصدق التنبؤي Relevance Predictive (Q<sup>2</sup>)

| الصدق التنبؤي<br>Relevance Predictive(Q <sup>2</sup> ) | المتغير الكامن |
|--|----------------|
| 0.357  | الأداء الوظيفي |
| 0.304  | رضا الزبون     |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

يعبر هذا المؤشر عن قدرة النموذج المقترح للدراسة عن التنبؤ و يكون هناك صدق تنبؤي للنموذج في حالة ما كانت قيم  $Q^2$  موجبة حسب Tenenhaus (1999) ، و نلاحظ من الجدول رقم (29) أن جميع قيم مؤشر الصدق التنبؤي موجبة و مقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0 حسب Groutsch (2009) ما يفسر أن المتغيرات الكامنة المستقلة للمشكلة للنموذج لديها القدرة على التنبؤ .

- مؤشر جودة المطابقة GoF

الجدول رقم (30) : قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF

| متوسط التباين المفسر<br>(AVE)<br>Average Variance Extracted | معامل التحديد<br>(R <sup>2</sup> ) R Square | المتغيرات الكامنة                                   |
|---|---|---|
| 0.653   |   | حوكمة الموارد البشرية                               |
| 0.513   | 0.984                                       | الأداء الوظيفي                                      |
| 0.570   | 0.576                                       | رضا الزبون  |
| $\overline{AVE} = 0.578$                                    | $\overline{R^2} = 0.780$                    | المجموع   |
| 0.671   |   | مؤشر جودة المطابقة<br>$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (30) الذي يوضح قيمة مؤشر جودة المطابقة GoF أنها جاءت تساوى 0.671 و هي أكبر من 0.36 حسب Wetzels & Van (2009) ما يدل على جودة النموذج المقترح و إمكانية الاعتماد عليه .

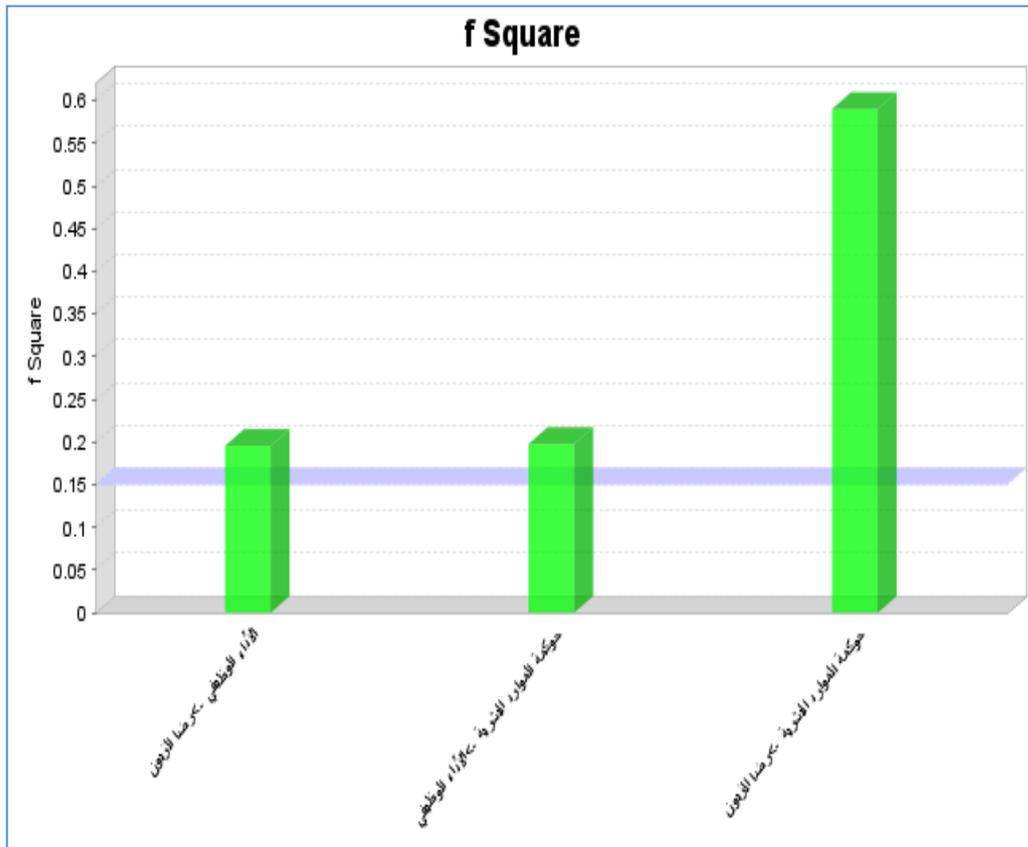
– مؤشر تأثير الحجم (f<sup>2</sup>) Effect size

الجدول رقم (31) : قيمة مؤشر معامـل تأثير الحجم (Effect size)

| مؤشر معامـل تأثير الحجم |            | Effect size (f <sup>2</sup> ) |
|-------------------------|------------|-------------------------------|
| الأداء الوظيفي          | رضا الزبون |                               |
| حوكمة الموارد البشرية   | 0.198      | 0.590                         |
| الأداء الوظيفي          | /          | 0.196                         |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (31) : قيمة مؤشر معامـل تأثير الحجم (f<sup>2</sup>) Effect size



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (31) و الشكل رقم (31) اللذان يوضحان قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم  $f^2$  Effect size أنها معنوية و مقبولة و حسب Cohen (1988) الذي حدد قوة التأثير حسب قيمة  $f^2$  و وضح بأنه يكون التأثير كبير إذا كانت قيمة المؤشر أكبر أو تساوى 0.35 و يكون التأثير متوسط إذا كانت قيمة المؤشر محصورة ما بين 0.35 و 0.15 في حين يكون التأثير منخفض إذا كانت قيمة المؤشر محصورة ما بين 0.15 و 0.02 بينما لا يوجد أي أثر إذا كانت قيمة المؤشر أقل من 0.02 ، و بالتالي نلاحظ أنه يوجد تأثير متوسط لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في حين يوجد تأثير كبير لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بينما يوجد تأثير متوسط للأداء الوظيفي على رضا الزبون .

✚ اختبار فرضيات الدراسة

1- الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Corrélations

الجدول رقم (32) : الارتباط بين المتغيرات الكامنة Latente Variable Corrélations

| المتغيرات الكامنة     | حوكمة الموارد البشرية | الأداء الوظيفي | رضا الزبون |
|-----------------------|-----------------------|----------------|------------|
| حوكمة الموارد البشرية | 1                     | 0.406          | 0.688      |
| الأداء الوظيفي        | 0.406                 | 1              | 0.548      |
| رضا الزبون            | 0.688                 | 0.548          | 1          |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (32) الذي يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الارتباط موجبة و معنوية مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) قوية بين المتغيرات حيث أن معامل الارتباط بين حوكمة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي هو 0.406 و بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون هو 0.688 بينما معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي و رضا الزبون هو 0.548 .

2- معاملات المسار

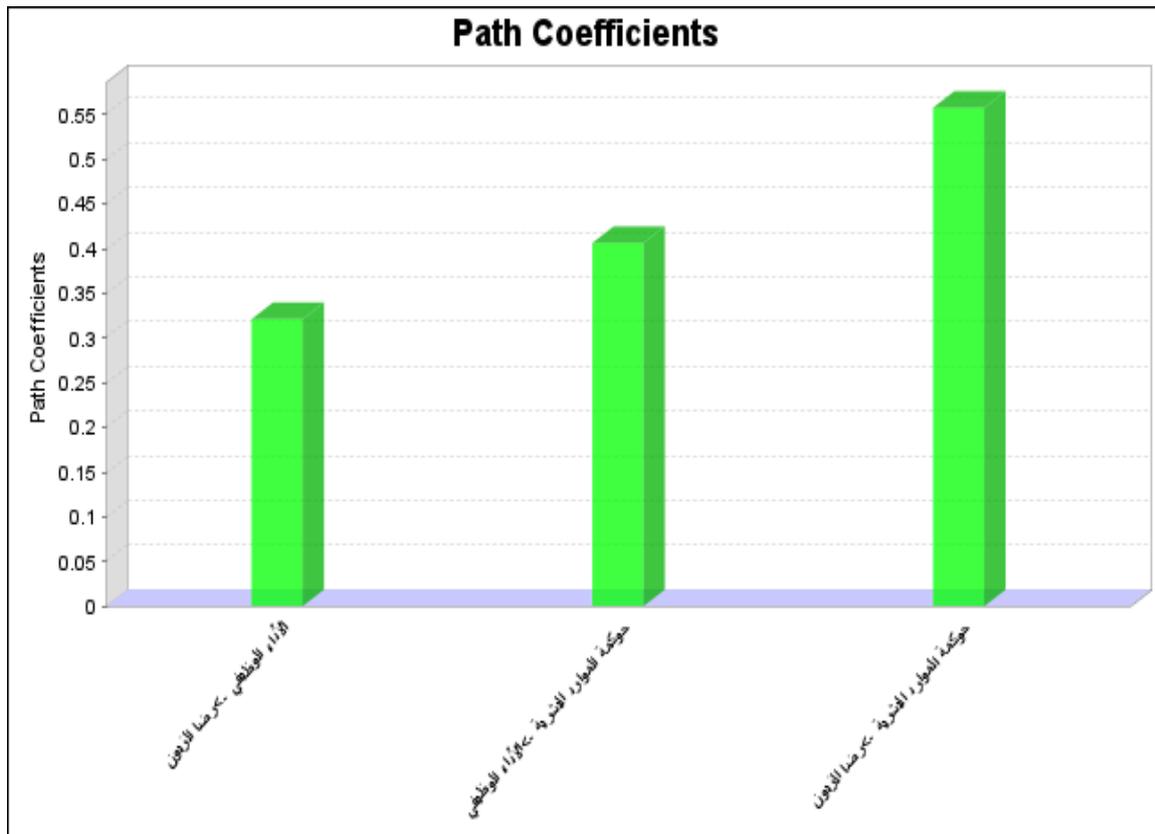
❖ التأثيرات المباشرة Direct Effects

الجدول رقم (33) : التأثيرات المباشرة Direct Effects

| Hypothèse<br>الفرضيات | Relationship<br>علاقة الارتباط          | Original<br>Sample | P<br>Values | Decision |
|-----------------------|---|--------------------|-------------|----------|
| H1                    | حوكمة الموارد البشرية -> الأداء الوظيفي | 0.406              | 0.000       | مقبولة   |
| H2                    | الأداء الوظيفي -> رضا الزبون            | 0.321              | 0.000       | مقبولة   |
| H3                    | حوكمة الموارد البشرية -> رضا الزبون     | 0.558              | 0.000       | مقبولة   |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

الشكل رقم (32) : معاملات المسار



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (33) و الشكل رقم (32) أن كل معاملات المسار **Path Coefficients** معنوية و ذات دلالة إحصائية لأن قيمة **P Values** أصغر من 0.05 ، حيث أن الأثر المباشر (**Original Sample**) لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي هو 0.406 ما يدل على أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي لعمالها و بالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي و هذا ما يدل على صحة الفرضية **H1** في حين نلاحظ أيضا أن قيمة الأثر المباشر للأداء الوظيفي على رضا الزبون هي 0.321 و هي قيمة موجبة و معنوية ما يفسر أنه عند تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة سوف ينعكس إيجابا على رضا زبائنهم و هذا ما يدل على صحة الفرضية **H2** بينما جاءت قيمة الأثر المباشر لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون هي أيضا موجبة و معنوية و هي تساوي 0.558 بمعنى أنه عند تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة فهذا يزيد من مستويات الرضا لدى زبائنهم و هذا ما يؤكد صحة الفرضية **H3**.

#### ❖ التأثيرات غير المباشرة Indirect Effects

الجدول رقم (34) : التأثيرات غير المباشرة Indirect Effects

| Hypothèse<br>الفرضية | Relationship<br>علاقة الارتباط       | Original<br>Sample | P Values     | Decision |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------|----------|
| <b>H4</b>            | حوكمة الموارد البشرية - < رضا الزبون | <b>0.131</b>       | <b>0.010</b> | مقبولة   |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (34) الذي يوضح التأثيرات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة أن قيمة الأثر غير المباشر لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون موجبة و معنوية و هي جداء التأثيرات المباشرة حيث جاءت تساوي 0.131 و قيمة **P Values** هي 0.010 و هي أصغر من 0.05 ما يفسر أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط ما يدل على صحة الفرضية **H4** حيث أن المؤسسات التي تطبق ممارسات حوكمة الموارد البشرية تستطيع أن ترفع من مستويات الأداء لدى موظفيها مما يدفع تلقائيا لزيادة مستويات الرضا لدى زبائنهم باعتبار أن الأداء الوظيفي هو المنتج الذي يشتريه الزبون .

## ❖ الأثر الكلي Total Effects

الجدول رقم (35) : الأثر الكلي Total Effect

| Relationship<br>علاقة الارتباط       | Original<br>Sample | P Values |
|--------------------------------------|--------------------|----------|
| حوكمة الموارد البشرية - < رضا الزبون | 0.688              | 0.000    |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

يتبين من الجدول رقم (35) الذي يوضح الأثر الكلي أن قيمة الأثر الكلي لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون موجبة و معنوية ما يفسر أن حوكمة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا الزبون بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشر من خلال تحسين أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة .

## III- اختبار المتغيرات الوسيطة (الوساطة)

بناء على ما سبق و بالاعتماد على منهجية PLS توصلنا إلى أن الأداء الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة الموجودة ما بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون باعتبار أن المتغير الوسيط هو المتغير الذي يشرح العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل إذ يمكن أن يشرح كل العلاقة و نكون هنا أمام وساطة كلية أو تامة في حين قد يشرح جزء من العلاقة لنكون في هذه الحالة أمام وساطة جزئية ، و من أجل دعم و تأكيد صحة وجود دور الوساطة للأداء الوظيفي بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة و معرفة ما إذا كانت الوساطة جزئية أو كلية سوف نستخدم منهجية Preacher & Hayes (2008) لتحليل الوسيط (Mediator) وذلك بإتباع خطوتين أساسيتين و بافتراض مايلي :

**H0** : لا يعتبر الأداء الوظيفي متغير وسيط بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون .

**H1** : يعتبر الأداء الوظيفي متغير وسيط بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون .

## الخطوة الأولى : الأثر الإجمالي غير المباشر Indirect Effects

نقوم في هذه المرحلة بإعادة المعاينة (Boostrapping) للأثر غير المباشر ما بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط

## الجدول رقم (36) : الأثر الإجمالي غير المباشر Indirect Effects

| Relationship<br>علاقة الارتباط       | Original<br>Sample | Sample<br>Mean | Standard<br>Deviation | T-<br>Value | P<br>Values |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------|
| حوكمة الموارد البشرية - < رضا الزبون | 0.243              | 0.276          | 0.064                 | 3.813       | 0.000       |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

## الجدول رقم (37) : الأثر المباشر Direct Effects

| Relationship<br>علاقة الارتباط       | Original<br>Sample | Sample<br>Mean | Standard<br>Deviation | T-<br>Value | P<br>Values |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------------|-------------|-------------|
| حوكمة الموارد البشرية - < رضا الزبون | 0.558              | 0.547          | 0.111                 | 5.025       | 0.000       |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدولين رقم (36) و (37) أنه يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط (وساطة جزئية لمعنوية الأثر المباشر)، و أن هذا الأثر هو ذو دلالة إحصائية حيث أن قيمة **P Values** جاءت تساوى 0.000 و هي أصغر من 0.05 ما يؤكد أن الشرط الأول لوجود الوساطة وفقاً لمنهجية Preacher & Hayes (2008) قد تحقق و هو ضرورة أن يكون الأثر غير المباشر معنوي .

## الخطوة الثانية: فترة (مجال) الثقة Confidence Interval

نقوم في هذه المرحلة بإعادة المعاينة (Boostrapping) لمجال الثقة لتحديد المستوى أو الحد الأدنى Lower

Level (LL) و المستوى أو الحد الأعلى Upper Level (UL)

الجدول رقم (38) : فترة ( مجال ) الثقة

| Relationship<br>علاقة الارتباط         | Path A<br>المسار A | Path B<br>المسار B | Indirect Effects<br>الأثر غير المباشر | SE    | T-Value | 95% LL | 95% UL |
|--|--------------------|--------------------|---------------------------------------|-------|---------|--------|--------|
| حوكمة الموارد البشرية<br>-< رضا الزبون | 0.428              | 0.567              | 0.243                                 | 0.064 | 3.813   | 0.193  | 0.387  |

المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS3

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن معامل المسار غير المباشر بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط جاء يساوي 0.243 و هي قيمة تنتمي إلى مجال الثقة [0.387; 0.193] باحتمال 95% و نلاحظ أيضا أن فترتي الثقة لا تشمل قيمة الصفر بمعنى أن الصفر (0) لا ينتمي لمجال الثقة و عليه و بتحقق الشرط الثاني لاختبار الوساطة وفقا لمنهجية Preacher & Hayes (2008) يتم رفضالفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة **H1** الذي مفادها أن الأداء الوظيفي يعتبر متغير وسيط ما بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة حيث أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية تمكن من تحقيق التزام الموظفين و زيادة مستويات الرضا لديهم و هذا ما يؤدي بدوره لرفع مستويات الأداء لدى العاملين و ينعكس إيجابا على كسب رضا الزبون من خلال الاستجابة لتوقعاته و تلبية رغباته .

تم دعم و تأكيد صحة وجود دور الوساطة للأداء الوظيفي بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة بالاعتماد على منهجية Preacher & Hayes (2008) لتحليل الوسيط (Mediator) التي تقوم على خطوتين أساسين تتمثل الأولى في إعادة المعاينة (Boostrapping) للأثر غير المباشر ما بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في حين تتمثل الخطوة الثانية في إعادة المعاينة (Boostrapping) لمجال الثقة لتحديد الحد الأدنى (LL) Lower Level و الحد الأعلى (UL) Upper Level و تبرز النتائج أن الشرط الأول لوجود الوساطة قد تحقق ( ضرورة أن يكون الأثر غير المباشر معنوي ) حيث أن الأثر غير المباشر لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط هو أثر ذو دلالة إحصائية لأن قيمة **P** Values جاءت تساوي 0.000 و هي أصغر من 0.05 بينما جاءت قيمة معامل المسار غير المباشر بين

حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط تساوى 0.243 و هي قيمة تنتمي إلى مجال الثقة [0.193; 0.387] باحتمال 95% بالإضافة إلى أن الصفر (0) لا ينتمي لمجال الثقة و بهذا فان الشرط الثاني لوجود الوساطة قد تحقق هو أيضا مما يدل و يؤكد أن الأداء الوظيفي يعتبر متغير وسيط ما بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

#### IV- تفسير النتائج:

تشير نتائج اتجاه إجابات المستجوبين حول العبارات المكونة لأداة الدراسة بعد حساب الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي إلى أن عينة الدراسة لديها مستوى مرتفع من الموافقة على ممارسات حوكمة الموارد البشرية بمؤسساتها حيث أن المتوسط الحسابي لمحور حوكمة الموارد البشرية جاء بقيمة 3.82 و هو متوسط يقع ضمن فئة خيار موافق حسب سلم ليكارت الخماسي أما بالنسبة لمتغيري الأداء الوظيفي و رضا الزبون فقد سجلت قيمة متوسط حسابي 3.72 و 4.02 على التوالي ما يدل على أن اتجاه إجابات عينة مدراء الموارد البشرية المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة كانت نحو اتجاه موافق حسب سلم ليكارت الخماسي مما يفسر أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على الأداء الوظيفي لعمالهم و على رضا زبائنهم عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم .

تبين نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقييمهم لمحاور الدراسة أن نسبة 55.1% من مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة أبدوا موافقتهم على ممارسات حوكمة الموارد البشرية بمؤسساتهم و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الخيارات الأخرى المعطاة لهم في حين أن نسبة 67.2% من أفراد العينة صرحوا بدرجة موافق و موافق بشدة على أداء عمالهم و هي أعلى نسبة مقارنة بنسب الدرجات الأخرى بينما نسبة 53.9% من عينة الدراسة يوافقون على مستوى رضا زبائنهم عن الخدمات و المنتجات التي تقدمها مؤسساتهم و هي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى .

تشير نتائج اختبار الفرضيات من خلال الارتباط بين المتغيرات الكامنة ( Latente Variable ) (Corrélations) أنه يوجد علاقة طردية (موجبة) قوية بين متغيرات الدراسة حيث أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة و معنوية و بالنظر لمعاملات المسار Path Coefficients فهي أيضا معنوية و ذات دلالة إحصائية لأن قيمة P Values أصغر من 0.05 و بالتالي فإنه تم استنتاج ما يلي :

- يوجد أثر موجب معنوي لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمعامل ارتباط يساوي 0.406 بمعنى أن وجود ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي لمواردها البشرية و هذا ما يتوافق مع دراسة Khanom.S (2018) التي تؤكد بأن حوكمة الموارد البشرية و مبادئها تمكن المنظمة من تحقيق الالتزام المادي والمعنوي لموظفيها عن طريق تحسينها لممارسات إدارة الأفراد مثل تلك المتعلقة بوقت العمل ، مرونة العمل ، تقليل التغيب ، زيادة مجموعة المواهب ، الاحتفاظ ، المشاركة ، الالتزام و الرضا الوظيفي ما يؤدي بدوره لرفع إنتاجية الموظفين ، و يتوافق كذلك مع ما جاءت به دراسة The Impact of HR Governance Business Essay (2018) التي ترى بأن زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والدقة هو أمر سهل التحقيق عندما يتم تنفيذ و تطبيق الحوكمة بشكل صحيح على اعتبار أن حوكمة الموارد البشرية توفر رؤية وتوجيهات لممارسات الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الوظائف الحالية و خلق قوى عاملة أكثر تناسقا مع مقاييس أداء عالية و مع بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية و الحفاظ عليها، بالإضافة إلى أنه يتوافق أيضا مع ما جاءت به دراسة Shukla .T &Singh .A (2017) التي تبين بأن حوكمة الموارد البشرية الجيدة توفر ظروف عمل آمنة و ملائمة للموظف و تمكن من خلق بيئة تتميز بالانسجام بين الإدارات المختلفة و هذا ما يحفز الموظفين على العمل ضمن فرق حيث يوجد اتصال مفتوح و شفاف و يزيد من إنتاجيتهم و وضحت دراسة جاسم.إ.م وصالح.س.غ (2016) كيف أن وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة جميع الموظفين بعدالة و شفافية مما يرفع مستويات الرضا لديهم و يحفزهم على العمل أكثر .

- يوجد أثر موجب معنوي للأداء الوظيفي على رضا الزبون بمعامل ارتباط يساوي 0.548 ما يفسر أنه عند تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة فسوف ينعكس إيجابا على رضا زبائنها و هذا ما تؤكدته دراسة كل من Fareeha.S& Waseem.M;Hammad.M (2020) و Abdul Khaliq.A&Abdusattar.A (2013) التي توصلت إلى أن رضا الزبون يرتبط إيجابا بأداء الموظف و دراسة Okeyo.W&Shamim.A (2018) و Khaliq.A (2013) التي تبرز بأنه يوجد ارتباط قوى بين أداء الموظف و جودة خدمة الزبون ما يدل على وجود تأثير موجب لأداء الموظف على جودة الخدمة المقدمة بالإضافة لوجود تأثير موجب قوى لجودة الخدمة على رضا الزبون .

- يوجد أثر موجب معنوي لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بمعامل ارتباط يساوي 0.688 بمعنى أنه عند تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة فهذا سوف ينعكس إيجابا على رضا

الزبون من خلال رفع مستويات الرضا لديه و الاحتفاظ به و ذلك ما يتوافق مع دراسة Khanom.S (2018) التي تؤكد بأن أنشطة الإدارة التنافسية الأساسية والإشراف الدقيق على مراقبة الأداء تقع ضمن ممارسات حوكمة الموارد البشرية ما يؤدي إلى سهولة تطبيق الموظفين لهذه الأنشطة من جهة و ضمان الالتزام بالتطبيق السليم لها من جهة أخرى مما يقود إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و زيادة رضا الزبون بينما تؤكد دراسة The Impact of HR Governance Business Essay (2018) على أن حوكمة الموارد البشرية هي أسلوب منهجي للإدارة و التسيير تمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة بغرض تحسين الوضع التنافسي و تحقيق التميز على المدى الطويل من خلال الهيمنة و الاستحواذ على حصة سوقية تضمن لها الاحتفاظ بزبائنها الدائمين و كسب رضاهم و تساعدها في استقطاب الزبائن المحتملين و الذي لا يمكن الوصول إليه دون أن تكون المؤسسة قادرة على تحسين أداء رأس المال البشري و هذا ما توفره ممارسات حوكمة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنه يتوافق أيضا مع ما جاءت به دراسة جاسم.إ.م. و صالح.س.غ (2016) التي وضحت كيف أن وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف بشكل أخلاقي و لجميع أصحاب المصلحة بما فيهم الزبائن .

- يوجد أثر موجب معنوي مباشر و غير مباشر لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون ما يدل على وجود تأثير لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط بمعنى أنه عند تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة فهذا يزيد من مستويات الرضا لدى زبائنها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و ذلك بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط حيث أن المؤسسات التي تطبق ممارسات حوكمة الموارد البشرية تستطيع أن ترفع من مستويات الأداء لدى موظفيها مما يدفع تلقائيا لزيادة مستويات الرضا لدى زبائنها لأن التحسن في أداء الموظف يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و كسب رضا الزبون من خلال تلبية رغباته و احتياجاته و توافق توقعاته مع الأداء المدرك و هذا ما يتوافق أيضا مع دراسة (2017) SABPP التي تؤكد بأن التحسن في أداء الموظف الناتج عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية سوف يترجم و يؤدي تلقائيا إلى تحسن الأداء التنظيمي بينما تبين دراسة مؤيد الساعدي و رشا عباس الربيعي (2016) بأن حوكمة الموارد البشرية تمثل الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الموارد البشرية و ضمان جودة مخرجاتها بما فيها الأداء الوظيفي أما دراسة Shukla .T&Singh.A (2017) فتري بأن الموظف ينجذب للعمل في المؤسسة التي تلتزم بتقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها باعتبارهم جزء هام من مسؤوليتها الاجتماعية و التي تضمن له في نفس الوقت المشاركة في صنع خطط و سياسات المؤسسة بالإضافة لدراسة et al

R. Gholamreza (2017) التي توصلت إلى أن حوكمة الموارد البشرية تساعد المنظمة على تحقيق النزاهة ، الابتكار و التمكين و ترتبط بالرؤية و الأهداف الإستراتيجية و دراسة Okeyo.W &Shamim.A (2018) التي توصلت إلى أنه يوجد ارتباط قوى و تأثير موجب لأداء الموظف على جودة خدمة الزبون و أن تحسين أداء الموظف لا يكون من خلال تقديم مكافآت منتظمة فحسب بل عن طريق خلق بيئة عمل و مناخ ملائم يشجع الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية و يقدر المساهمات التي يقدمونها لحل المشاكل مما يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين و تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى اعتبار الموظفين أصولاً ثمينة تساعد المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزيائنها و تحسن من العلاقة بين الموظف و الزبون و هذا ما توفره حوكمة الموارد البشرية حسب دراسة Shukla .T&Singh .A (2017) التي تبين بأن حوكمة الموارد البشرية الجيدة توفر ظروف عمل آمنة و ملائمة للموظف و تمكن من خلق بيئة تتميز بالانسجام بين الإدارات المختلفة و دراسة Heslop.B et al (2003) التي تؤكد بأن حوكمة الموارد البشرية تهدف لتحسين أداء رأس المال البشري بالمنظمة و دراسة Wright.P&Moynihan.L&Gardner.T (2003) التي توصلت إلى أن الأداء العالي لممارسات الموارد البشرية له تأثير موجب على رضا الزبون عن طريق خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على نقل أهداف المنظمة و قيمها إلى الموظفين مما يؤدي إلى زيادة التزامهم و بالتالي تحسين أدائهم للخدمات المقدمة للزبون لكسب رضاه .

## خلاصة الفصل

توصلت النتائج إلى أن جميع المؤشرات الخاصة بتقييم نموذج القياس (Assessment of Measurements Model) و تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) بواسطة برنامج Smart PLS3 هي معنوية و مقبولة إحصائيا مما يدل على جودة النموذج المقترح للدراسة و إمكانية الاعتماد عليه لمعرفة و تحديد الارتباط بين متغيرات الدراسة ، حيث أنه تبرز النتائج المحصل عليها عند اختبار الفرضيات و بالنظر لمعاملات الارتباط أنه يوجد ارتباط موجب معنوي مباشر بين حوكمة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة و يوجد ارتباط موجب معنوي مباشر بين الأداء الوظيفي و رضا الزبون بالمؤسسات محل الدراسة و كذلك يوجد ارتباط موجب معنوي مباشر و غير مباشر بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة .

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

إن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال أخضعت مجال الموارد البشرية أيضا للتغير بسبب التغير في متطلبات العمل حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل الشريك الاستراتيجي في المنظمات و انتقلت من الوظائف التقليدية إلى الوظائف الإستراتيجية و استعدت لقبول مسؤوليات أكبر لذلك تعين على المنظمات اعتماد ممارسات الموارد البشرية التي تساعد على تهيئة المناخ الملائم للعمل و في نفس الوقت تؤثر إيجابا على سلوك الموظفين و تضمن التزامهم و ترفع من مستويات الأداء الوظيفي و تزيد من الرضا الوظيفي لديهم ، ومن هنا تظهر أهمية حوكمة الموارد البشرية كأحد الممارسات الحديثة التي تساعد المنظمة في التعامل مع موظفيها بنزاهة و بما يتوافق مع الالتزامات و المتطلبات القانونية و الأخلاقية في نفس الوقت بالإضافة إلى تحديد الأدوار و المسؤوليات و اتخاذ القرارات بوضوح و إدارة المخاطر المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة واعتماد منهج إداري يأخذ في الاعتبار القيمة الحقيقية لرأس المال البشري من خلال العمل بطرق تشجعهم و تحفزهم على المبادرة و خلق قيمة مضافة للمجتمع.

إن نموذج حوكمة الموارد البشرية يمكن أن يساعد في التعامل مع العديد من مشاكل الموارد البشرية التي تواجهها المنظمات مثل إدارة مخاطر الموارد البشرية و غيرها SABPP (2009) و تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تعزيز القيم بالإضافة لتحسين الإنتاجية و دفع التغير التنظيمي Sussman (2006) حيث يقوم هذا النموذج على الالتزام القانوني و الأخلاقي ، الشفافية و الوضوح في مختلف العمليات و السياسات التنظيمية و جعلها سهلة التطبيق بالإضافة إلى تحديد الأدوار و المسؤوليات بشكل دقيق على جميع المستويات و قياس القيمة المضافة على وظيفة الموارد البشرية مع ضمان خضوع الجميع للمساءلة عن مدى التزامهم بالتطبيق السليم للقوانين و اللوائح التنظيمية بطريقة أو بأسلوب كفي و أخلاقي و هذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين و يرفع من إنتاجيتهم حيث أن تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية الجيدة يمكن المنظمات من تحقيق الالتزام المادي و المعنوي لموظفيها بالإضافة إلى التطابق بين التزام الموظفين و الالتزام التنظيمي و تضمن خلق بيئة عمل محفزة لأنه سوف يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة و شفافية .

تعتبر حوكمة الموارد البشرية الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الموارد البشرية و ضمان جودة مخرجاتها بما فيها الأداء الوظيفي الساعدي.م و الربيعي.ر(2016) ) و هذا ما ينعكس إيجابا على رضا الزبون على اعتبار أن الأداء الوظيفي هو المنتج الذي يشتريه الزبون Hesket et al (1999) حيث أن التحسن في أداء

الموظف الناتج عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية سوف يترجم تلقائيا إلى تحسين الأداء التنظيمي SABPP (2017) و بالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون و كسب و رفع مستويات الرضا لديه Shamim. A .W & Okeyo (2018) .

سلطت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة الموجودة بين حوكمة الموارد البشرية ، أداء العاملين و رضا الزبون بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية الممثلة في مدير الموارد البشرية بها لتحديد مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على كسب رضا الزبون بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط .

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي تؤكد جودة النموذج المقترح للدراسة و أن حوكمة الموارد البشرية تفسر ما قيمته 98% من الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة و تفسر ما قيمته 57 % من رضا الزبون و خلصت إلى أنه يوجد أثر موجب معنوي لحوكمة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي حيث أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لمواردها البشرية و ذلك راجع إلى أن حوكمة الموارد البشرية توفر ظروف عمل آمنة و ملائمة للموظفين و هذا ما يحفزهم على العمل و يزيد من إنتاجيتهم بالإضافة إلى أن وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة جميع الموظفين بعدالة و شفافية مما يرفع مستويات الرضا لديهم و يحفزهم على العمل أكثر و تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم ، في حين يوجد أثر موجب معنوي للأداء الوظيفي على رضا الزبون ما يؤكد أن الأداء الوظيفي الجيد للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستويات رضا الزبائن عن الخدمات و المنتجات المقدمة لأن الأداء الجيد للموارد البشرية يعني قوة المنظمة على المنافسة و وسيلة لتحقيق رضا الزبون بحكم أن الموظف هو على اتصال مباشر بالزبون ، بينما يوجد أثر موجب معنوي لحوكمة الموارد البشرية على رضا الزبون ما يدل على أن وجود ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يعد من العوامل التي تضمن كسب رضا الزبون لأن حوكمة الموارد البشرية هي أسلوب منهجي للإدارة و التسيير تمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التشغيلية للمنظمة بغرض تحسين الوضع التنافسي الذي لايمكن الوصول إليه دون أن تكون المنظمة قادرة على تحسين أداء رأس مالها البشري و هذا ما توفره ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن وجود حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف بشكل أخلاقي و لجميع أصحاب المصلحة بما فيهم الزبائن ، و توصلت للنتائج أيضا إلى أن الأداء الوظيفي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية و رضا الزبون في الدراسة الحالية بمعنى أنه عند

تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة فهذا يزيد من مستويات الرضا لدى زبائنها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و ذلك بوجود الأداء الوظيفي كمتغير وسيط لأن التحسن في أداء الموظف الناتج عن تطبيق حوكمة الموارد البشرية يدفع تلقائيا لتحسن جودة الخدمات المقدمة و بالتالي زيادة مستويات الرضا لدى الزبائن .

### الاقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا التطرق إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التالية :

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية العمومية أو الخاصة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية كخطوة لإرساء العدالة و الشفافية في التعامل مع مواردها البشرية و رفع كفاءتها مما سيؤدي حتما لتحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم .

- بناء الإطار الذي يضمن تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية بشكل رسمي و منظم للتقليل من مخاطر الموارد البشرية و تحسبن جودة مخرجات إدارة الموارد البشرية .

- العمل على تحسيس و توعية القائمين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمزايا المحققة من وراء التطبيق السليم لممارسات حوكمة الموارد البشرية من ناحية تحسين الأداء الوظيفي و رفع مستويات الرضا لدى زبائنها .

- تفعيل أنظمة قانونية و مدونات أخلاقية من طرف الدولة تلزم المؤسسات بتطبيق حوكمة الموارد البشرية و تضمن التأسيس السليم لها بما يتوافق مع البيئة الخاصة بكل مؤسسة و كذلك تضمن خضوع الجميع للمسائلة تحت ضوابط الكفاءة و الأخلاق .

### آفاق البحث :

-فتح المجال لدراسة تأثير حوكمة الموارد البشرية على أداء العاملين و تحقيق رضا الزبون بقطاعات أخرى مثل الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية الخاصة و غيرها .

-تشجيع الباحثين للقيام بدراسات أخرى حول علاقة حوكمة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ، الالتزام الوظيفي ، التمكين النفسي و غيرها من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الموظفين و تحدد توجهاتهم .

- تحديد مساهمة ممارسات حوكمة الموارد البشرية في ضمان نجاح التطبيق السليم لحوكمة الشركات بالمؤسسات العائلية.

# المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : الكتب

#### 1/ باللغة العربية

- أبو شيخة أ. (2010). *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية*، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن.
- جميل أ.ع. (2006). *تدريب و تنمية الموارد البشرية*، الجنادرية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى.
- أحمد س. م. (2002). *إدارة البشر: الأصول و المهارات* ، دار الكتب ،مصر.
- طاهر أ. (2003) . *السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -*، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- خضر أ.ع . (2012). *حوكمة الشركات* ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر.
- أشرف ع. نقله للعربية موسى . ي. (1999). *تقييم الأداء* ، بيت الأفكار الدولية ،عمان ، الأردن.
- شوارتز أ. (2001). *إدارة الأداء* ، مكتبة الجزائر ، الطبعة الأولى.
- المرسي ج. (2003) . *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية* ،الدار الجامعية للطبع ، القاهرة ، مصر.
- المرسي ج. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21-*، دار الجامعية.
- كشواي ب. (2006). *إدارة الموارد البشرية* ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية الثانية .
- بن عنتر ع. (2010). *إدارة الموارد البشرية "المفاهيم و الأسس ، الأبعاد ، الإستراتيجية"* ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة الأولى
- ديسلر ج. (2003) . *إدارة الموارد البشرية* ، ترجمة أحمد عبد المتعال ،مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ،دار المريخ ،المملكة العربية السعودية.
- هار ج و آخرون ،ترجمة بلخامسة ز. (2019). *نموذج المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ( PLS-SEM )* ،عمان ، مركز الكتاب الأكاديمي .
- جيفري أ.ك . (2008). *أسلوب السيد ويلش* ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى.
- حافظ م.ع . (2011). *حوكمة القوى العاملة* ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى .
- حمداوي و. (2004). *إدارة الموارد البشرية* ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر .
- راوية م.ح. (2001). *إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"* ، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- راوية م.ح. (2005) . *مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية* ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الإسكندرية.
- حامد س.ش. (2006). *الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية* ، كلية التجارة ،جامعة الأزهر.
- سهيلة م.ع. (2003). *إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي*، دار النشر، عمان، الأردن ،الطبعة الأولى.
- شوايش م. (2005). *إدارة الموارد البشرية* ،دار الشروق ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى .
- نظمي ش. (2000). *إدارة الموارد البشرية* ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى.

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الباقي.ص.(2002).*الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عبد الباقي.ص، مسلم.ع، راوية.ح.(2007). *إدارة الموارد البشرية*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- الميناوي.ع.م.(1998).*سلوك المستهلك*، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى .
- زايد.م.ع.(2003).*إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-*، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- ربابعة.م.ع.(2000).*إدارة الموارد البشرية* ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى.
- سيد خطاب.ع.(2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة-الاندماج-مشاركة المخاطر)* ،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الطبعة الثالثة.
- السلمي.ع.(2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة.
- عقيلي.ع.و.(2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-*، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى .
- عقيلي.ع.و.(2005).*إدارة الموارد البشرية المعاصرة* ،دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- الزعبي.ف.(1991).*الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال :طرق و أساليب سياسات استراتيجيات*، دار الهلال ،عمان، الأردن.
- النجار.ف.(2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسونة.ف.(2011).*إدارة الموارد البشرية*، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- الدحلة.ف.ع.ر.(2001).*تكنولوجيا الأداء البشري"المفهوم و أساليب القياس و النماذج"*،دار النهضة،عمان.
- أحمد.م.س.(2009).*الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية*، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- نجيب.م.(2005).*إدارة الموارد البشرية*، دارالشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ،الطبعة الثالثة .
- السالم.م.س.(2009). *إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي*، دار إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،عمان.
- باكل.ر.(2008).*كيف تدير الأداء* ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى.
- زويلف.م.(2003).*إدارة الأفراد* ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن.
- الطائي.ي؛ مؤيد.ع.ح.(2006). *إدارة الموارد البشرية*، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

## 2/ باللغة الأجنبية

- Bélanger. L.(1984). *Gestion des Ressources Humaines: Approche Systémique*, éd Gaétan Morin, Québec.
- Demeure.C(2008). *MARKETING*, 6ème édition, Dunod, Paris.
- Ray.D.(2001).*Mesurer Et Développer La Satisfaction Clients* , deuxième tirage, paris, éditions d'organisation.
- Donnadieu .G.(1999).*Les Ressources Humaines*, édition d'organisation, Paris.
- Elamri. M.(2006). *Fidélisation Et Satisfaction Du Client Au Cœur Des Problèmes Marketing*, édition Librappport paris.

- French.W.(1974).*The Personnel Management Process, Human Resource Administration* ,the edition hongtonmigglin CO.BOSTON .
- Gervais.M.(1997).*Contrôle de Gestion, Economica*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Henseler.J ; Ringle.M.C ; Sinkovics.R.S.( 2009). *The use of partial least squares path modeling in international* .Advances in International Marketing|Adv. Int. Mark. (Vol. 20, pp. 277-319). (Advances in International Marketing). Emerald Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Peritti.J.M.( 2013).*Gestion du Ressources Humaines*, vuibert,19<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Kaehler.B ; Grundei.J.(2019). *HR Governance "A TheoreticalIntroduction"*, Book Manuscript Original version published by Springer 2019 (available in July 2018) The final authenticated version is available online at:<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2>.
- Kotler.P ; Bernard.D.(2000).*Marketing management* ,10<sup>ème</sup> édition , Pearson éducation , Paris
- Hermel.L.(2001). *La Satisfaction Client*, Edition AFNO
- Lendrevie.J ; Lindon .D.(2000).*Mercator, Théories Et Pratique Du Marketing*, Dalloz. Paris, 6<sup>ème</sup> édition.
- Monique .Z ;Lamarque.E .(1999). *Marketing Et Stratégie De La Banque*, 2<sup>ème</sup>édition, Dunod, Paris.
- Oxford university press.(2003).*Oxford Learner's Pocket Dictionary*. Third edition.oxford.
- Petit. et al.(1993) .*Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines*, gaetan morin éditeur.
- Robert. S. K ; David. P. N.(1998). *Le Tableau De Bord Prospectif* , les éditions d'organisation, Paris.
- Moissonas.S .(2006). *Marketing Et Services* ,Cheneliere Edition, France.
- Zheng.L ; plaisent.M ; Zuccaro.C & Bernad.P. (1983). *Introduction a La Modelisation Structurelles Amos Dans La Recherche En Gestion*, canada: Québec.canada.

ثانيا : المقالات العلمية

1/ باللغة العربية

- البلداوي.ع،الزهيري.م.(2019).التسويق الداخلي و أثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة) ، مجلة دجلة ، المجلد (02) ، العدد (01) .
- الحسنوي.ص.م، خزعل.ب.خ.(2017).أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات "دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة و الاقتصاد /جامعة كربلاء، <https://www.researchgate.net/publication/33249633>
- الساعدي.م ،الربيعي.ر.ع.(2016).اختبار نموذج حاكمية المورد البشري بحث استطلاعي تحليلي في بعض الجامعات، <https://www.researchgate.net/publication/320987180>

## قائمة المصادر والمراجع

- العنبي.ع.(2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاستراتجية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الداوي.ا.(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث،المجلد 07،العدد07،جامعة الجزائر.
- ألكسندر.ش ، ولسون.أ.(بلا تاريخ).من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة :حوكمة الشركات كأداة تنمية ،مركز المشروعات الدولية الخاصة ، [www.org.arabia-cipe.w](http://www.org.arabia-cipe.w).
- علي.أ.(2003). المحاسبة عن رأس المال الفكري -دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري - ، مجلة المحاسبة و الإدارة ،القاهرة.
- ازنان.ح.(2015). مفهوم نظام حوكمة شركات المساهمة: النظرة القانونية مقارنة بالشرعية الإسلامية ، VOL 5 ISSUE 2 ، 124 ، GJAT ، [www.gjat.my/gjat122015/9620150502.pdf](http://www.gjat.my/gjat122015/9620150502.pdf).
- بن سعدة، ع و بخوش،م.(2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الأغواط" ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01 .
- بن الشيخ.ب.ص.( بلا تاريخ). المنظور التسويقي للموارد البشرية مدخل لتحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ،المجلد 04 ،العدد1 ، ISSN 2676-1513 .
- بودي.ع ، بن جيمة.ن.(2018). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار-،مجلة الابتكار و التسويق،المجلد(05) ، العدد (01).
- بومزايد .إ.(2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 39/38.
- جاسم .إ.م، صالح.س.غ. (2016) . تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية ، مجلة جامعة التنمية البشرية - العراق - ، المجلد (2) ، العدد(2) .
- العبيدي.ر.ع.(2011). عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون " دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى" ، مجلة بحوث مستقبلية ،العدد 33 و 34 .
- بلهادف.س ؛ بوزيان.ع.(2019). حوكمة المؤسسات و دورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد1 .
- رزق الله.س، مساك.أ.(2017). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم ،العدد 07.
- التميمي.ع.ح.(2005). آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة ، بحث مقدم على موقع الأردن، عمان، [www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/2.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc).
- حبار.ع.(2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة شمال إفريقيا ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05،العدد07،الجزائر.
- بالمهدي.ع.و.(2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 08.

## قائمة المصادر والمراجع

- كيسرى.م.(2012). *مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي*, مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد07.
- بوزيدى.ف، عزيز.ف.(2019). *دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية "دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب و الرياضة بتونس"* ،مجلة علوم الأداء الرياضي ،العدد1 .
- الهنداوى.ي.ف.(2007). *منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية*، مجلة التربية و التنمية ،العدد 40.
- سعدي.ي ،أوصيف.ل.(2012). *دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات* ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الوادي – الجزائر ، العدد الخامس .

### 2/ باللغة الأجنبية

- AbdusSattar .A ;Abdulkhalik. A.(2013). *Impact of Employee Characteristics And Their Performance on Customer Satisfaction*, Sci .Int.(Lahore), Vol25, N°02, ISSN 1013-5316; CODEN: SINTE 8.
- Al kurdia.B; Alnasera. A ; Alshuridehb. M. (2020). *The Impact of Employee Satisfaction On Customer Satisfaction: Theoretical And Empirical Underpinning* ,Management Science Letters ,N°10.
- Athanassopoulos. et al . (2001). *Behavioural Responses To Customer Satisfaction: An Empirical Study*, European Journal of Marketing, Vol35 ,Iss: 5.
- Baird, L. ;Meshoulam.(1988). *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, Academy of Management Review.
- Barney, J.B ; Wright .P.M.(1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Human Resources Management, Reading: Mass Addison-Wesley
- Black. A.S ; Porter. L.J. (1996). *Identification of the Critical Factors of TQM*. Journal of Decision Sciences. 27. 1-21.
- Boujenoui et al.(2004). *Analyse de L'évolution des Mécanismes de Gouvernance D'entreprise Dans les Sociétés D'état au Canada*. Finance contrôle stratégique, Vol 7, N° 2.
- Cartier.J.(2000). *La Banque Mondiale, la Corruption et la Gouvernance* , In: Tiers-Monde, tome 41, n°161, corruption, libéralisation, démocratisation, doi : <https://doi.org/10.3406/tiers.2000.1055>, [https://www.persee.fr/doc/tiers\\_1293-8882\\_2000\\_num\\_41\\_161\\_1055](https://www.persee.fr/doc/tiers_1293-8882_2000_num_41_161_1055).
- Chateli.N ; Trébucq.S.(2003). *Stabilité et Evolution du Cadre Conceptuel en Gouvernance D'entreprise : Un Essai de Synthèse*, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management , crefige – universitéparis-dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité.
- Cantarello. S ; Filippini .R ;Nosella. A.(2012) *Linking Human Resource Management Practices And Customer Satisfaction On Product Quality*, The International Journal of Human Resource Management ,Vol23,N°18, DOI: 10.1080/09585192.2012.665064

- Chen. I.J ; Paulraj. A. (2004) *Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements*. Journal of Operations Management. 22. 119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Dahya.J ; John .J ; Mcconnel.L ; TRAVLOS .G.( 2002).*The Cadbury Committee, Corporate Performance, and Top Management Turnover*,The Journal of Finance,volLVII, N° 1.
- Dennis. J ;Manuel. L ;Steven. C ;Dana. J .(1996).*Relationships Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction And Departmental Performance*, Journal of Management Development, Vol15,N°01.
- Dunggio .T ; Rachman.A.(2017).*Influence of Leadership, Motivation and Work Environment on The Performance of Employees in The Secretariat Department of Highways South Sulawesi Province* ,Internal Communications & Organizational Behaviore journal ,Vol 8, N°6.
- *The Impact of HR Governance Business Essay*.(2018). Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/the-impact-of-hr-governance-business-essay.php?vref=1>.
- Evanschitzk .H ; Sharma.A.(2012), *The Role of The Sales Employee In Securing Customer Satisfaction* , European Journal of Marketing ,Vol46, N°( ¾).
- Farinha.J .(2003),*Corporate Governance: A Survey of The Literature* ,CETE-Center for the Study of Industrial Economics, Labor and Business, Faculty of Economics, University of Porto, Portugal
- Gardner.T ;Moynihan.l ; Wright.P.(2002).*High Performance HR Practices And Customer Satisfaction : Employee Process Mechanisms* ,Centre for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) , [www.ilr.cornell.edu/CAHRS](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS)
- George. W. R.(1990). *Internal Marketing and Organisational Behaviour : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employee sat Every Level*. Journal of Business Research ,Vol 20,N°1.
- Gholamreza R.et al.(2017).*From Human Resources Management (HRM) to Human Resources Governance (HRG)* , Specialty Journal of Psychology and Management, Available online at [www.sciarena.com](http://www.sciarena.com), Vol, 3 (2).
- Gouws.D.G et al. (2006).*The Relationship BetweenEmployee And Customer Satisfaction In The Balanced Scorecard*, South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS) NS 9 , N° 3, DOI: 10.4102/sajems.v9i3.1088, <https://www.researchgate.net/publication/266330119> .
- Grobler .A et al .(2014).*Governance and HR: The Development Of A Framework For South African Organisations* , Journal of Contemporary Management , Vol11 , DHET accredited, ISBN 1815-7440.
- Hammad .M ;Waseem .M ; Fareeha .S.(2020).*Employee Training On Customer Satisfaction: Mediating Role of Employee Performance And The Moderating Role of Job Autonomy*, Global Journal of Human Resource Management ,Vol08, N°02.
- Hasan.S ; Subhani.M ; Rehman.A.(2011). *Relationship Between Various Employee Performance Recognition Techniques and Customer Satisfaction: Evidence from The Restaurant Industry of Pakistan*, European Journal of Social Sciences , Vol26, N°03.

- Heskett, J. L et al.(1997).*The Service Profit Chain*. New York: Free Press .
- Hess.D ;Impavido.G.(2003) . *Governance of Public Pension Funds, Lessons from Corporate Governance and International Evidence "* , [www.Econ.worldbank.org](http://www.Econ.worldbank.org).
- Joseph A ; Berueffy M .(1989).*The Treadway Commission Report: Two Years Later* , Prepared for the sixteenth Annual Securities Regulation Institute The University of California, San Diego, u.S.Securities and Exchange Commission Washington, D. C. 20549 (202) 272-2650.
- Kazan. H ;Gumus. S ,(2013).*Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application*, International Review of Management and Business Research, [www.irnbrjournal.com](http://www.irnbrjournal.com), Vol 2, Issue.2, ISSN: 2306-9007 .
- Khanom .S.(2018).*HR Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from Private Sector of Bangladesh* ,European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) ,Vol10, N°12[www.iiste.org](http://www.iiste.org) .
- Koopmans. L et al. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance – A Systematic Review*, Journal of Occupational and Environmental Medicine, Vol53.N°8
- Koopmans.L;Bernaards.C.M; Hildebrandt.V.H; Lerner.D;Henrica C.W; Allard J; Beek.V.D. (2016).*Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire*, IOS Press Work 53 (2016) 609–619 .DOI:10.3233/WOR-152237.
- Kumar .R ; Lalatendu .P,(2016).*Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation* , Business Perspectives and Research,5(1) 1–17,© 2017 K.J. Somaiya Institute of Management Studies and Research SAGE Publications [sagepub.in/home.nav](http://sagepub.in/home.nav), DOI: 10.1177/2278533716671630, <http://bpr.sagepub.co> , <https://www.researchgate.net/publication/311650540>
- Maysoon .A; ALshalma.A .(2020). *Requirements for Building Human Resources Governance: Survey of a Sample of Managers of Tourism Corporations*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, South African, Vol9, N°.
- Mohinder .C. (2010).*The Impact of HRM Practices On Service Quality, Customer Satisfaction And Performance In The Indian Hotel Industry*, The International Journal of Human Resource Management, Vol 21,N°04, DOI: 10.1080/09585191003612059.
- Moore.C.(2011).*The Four Pillars of HR Governance*,<https://charityvillage.com/the-four-pillars-of-hr-governance/>.
- Mustafa. K.(2015).*Mediating Effect of Job Satisfaction in Relationship Between Psychological Empowerment And Job Performance*, Theoretical and Applied Economics , Vol 22, N°3
- Morrow. P. C. (1997). *The measurement of total quality management principles and work-related outcomes*. Journal of Organizational Behavior. 18. 363–376.

- Najam .U et al .(2020) *A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model*, SAGE Open , DOI: 10.1177/2158244020968785,journals.sagepub.com/home/sgo.
- Nikolaos. G.(2016).*Sustainable Finance: Interactions of Corporate Governance and Employee Job Satisfaction*, Erasmus University, Rotterdam.
- Norizan. M. S ; Pervaiz. K. A ; Mohammed .R.(2002).*Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches To Build Business Competencies and Improve Performance In Large Malaysian Corporations*, Asian Academy of Management Journal,<https://www.researchgate.net/publication/43656043>.
- Liang.C.j ; Chen.H.J. & Wang.W.H.(2008) *.Does Online Relationship Marketing Enhance Customer Retention And Cross-Buying?*.The Service Industries Journal, Vol 28.N°6.
- Pasaribu.F.(2014).*The Effect Of Organizational Culture On Career Planning And Its Impact To Work Motivation And Employees Performance*, International Journal of Management Sciences and Business Research, ISSN (2226-8235) Vol 3, Issue 12 <http://www.ijmsbr.com>.
- Pfeffer .J.(1998) *.The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press ,Boston
- Powell. T. C. (1995). *Total quality management as competitive advantage A review and empirical study*. Strategic Management Journal. 16(1). 15-27.
- Pudawawan. B ; Sulistiyani. S .(2018).*Improving Employees' Performance Through Social Capita*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. VI (August. 2018), PP 65-72 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org) ,DOI: 10.9790/487X-2008066572 www.iosrjournals.org.
- Rachdi .H.et al .(2009).*L'impact de L'indépendance et De La Dualité Du Conseil D'administration Sur La Performance Des Entreprises : Application Au Contexte Américain*, revue libanaise de gestion et d'économie, Vol. 2, No 3.
- Oliver.R.L. (1999).*Whence Consumer Loyalty*, Journal of Marketing Vol. 63 (Special Issue 1999)
- Robert .A ; David .B.(2007).*Arbanes-Oxley as Quack Corporate Governance: How Wise is the Received Wisdom?*, The Georgetown law Journal ,vol95,1843.
- Saoussany. A ; Asbayou. M . (2018).*La Performance Individuelle Au Travail : Ses Determinants Et Sa Mesure*, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ,ISSN: 2550-469X ,N°6.
- Shamim. A ; Okeyo .W. (2018).*Relationship Between Employee Performance and Customer Service Quality in Kenya Bureau of Standards*, Research journali's Journal of Human Resource, Vol 06, N°05, ISSN 2347-825X.
- Singh .A ; Shukla .T.( 2017).*Antecedents of HR Governance – An Insight*, JAR&D ,Vol3, N°1, <https://www.researchgate.net/publication/319314853>.

## قائمة المصادر والمراجع

- Stephen. N ; Monica.N.(2012). *An Assessment of Employees` Perception of Performance Appraisal: A Case Study of The Department of Immigration –Nairobi* ,Electronic copy availableat: <http://ssrn.com/abstract=2192862>.
- Titin. D ;Azis .R.(2017).*Influence of Leadership, Motivation and Work Environment on The Performance of Employees in The Secretariat Department of Highways South Sulawesi Province* , Internal Communications & Organizational Behaviore journal ,Vol 8, N°6.
- The Institute of Customer Service .(2019).*The Five Dimensions of Customer Satisfaction*,<https://beyondtheory.co.uk/blog/the-five-dimensions-of-customer-satisfaction>.
- Walter. C ; Stephan. J.(1997).*Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research*, human performance, Vol 10,N°2,PP 99-109 , [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3) .

ثالثا : الملتقيات ، المؤتمرات

### 1/ باللغة العربية

- يوسف.م.ط.(2009).*حوكمة الشركات في تواريخ*، ملتقى الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ياسين.م.(2012). *محددات الحوكمة و معاييرها*، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان طرابلس .

### 2/ باللغة الأجنبية

- Saliba .C.(2014).*HR Governance the Real Gatekeeper*, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship (April 14 & 15, 2014), USEK.

رابعا : تقارير وطنية و دولية

### 1/ باللغة العربية

- شفيق.م.(2005) . *التسويق بالعلاقات*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية . إصدار 2009 . موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي ، <http://iefpedia.com/arab>

### 2/ باللغة الأجنبية

- ASPQ (Association Pour La Sante Publique Du QUEBEC ).(2010). Inspiré de Leblanc Richard et Lindsay Hugh, 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil. Comptables agréés du Canada.
- Bank for International Settlements .(2005). Basel Committee on Banking Supervision, **Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations** , published in February 2006. <http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm>, available on the BIS website (www.bis.org).

## قائمة المصادر والمراجع

- Bank for International Settlements .( 2010). Basel Committee on Banking Supervision , *Principles for Enhancing Corporate Governance*, available on the BIS website (www.bis.org).
- International Monetary Fund.( 2016).*Le FMI et La Bonne Gouvernance* , <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/govf.htm>.
- Mercer Human Resource Consulting.(2003) .*Why HR Governance Matters Managing the HR Function for Superior Performance*, [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- OCDE . *Principes de Gouvernement D'entreprise de l'OCDE* ,<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>.
- OCDE .( 2004).*OECD Principles of Corporate Governance*, available on<http://www.oecd.org>.
- SABPP. (2017) *HR Governance* , [www.sabpp.co.za](http://www.sabpp.co.za)
- SABPP.(2018).*position paper on HR Governance and Guidelines for Directors* .ISSUE 1 .PP3-48.
- The International Organization for Standardization.(2016) *ISO 30408 Human Resource Management - Guidelines on Human Governance*, First edition 01-09-2016, [www.iso.org](http://www.iso.org).

### خامسا : الرسائل و الأطروحات العلمية

#### 1/ باللغة العربية

- فداوي.أ.(2014). دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر -SBF-250، أطروحة دكتوراه ، جامعة عنابة ، الجزائر .
- الرويلي .ع.(2014). دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ، البحرين
- بن أشنهو س.أ.(2010)، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة *Djezzy*: دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية، أطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان ،الجزائر .
- بوبرطخ.ع.ك .(2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية" ،رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر .
- بولومة ه .(2021).*الرضا الوظيفي و التغيب في المؤسسة -دراسة تجريبية-*، أطروحة دكتوراه ،جامعة سعيدة ، الجزائر .
- حواره .أ، شقيقات .س، صبيح .ي. (2011).*تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مديني نابلس و جنين)* ، رسالة مقدمة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين.
- عابي.خ .(2016). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة ،الجزائر .
- خدير.ن.(2011). " أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون -دراسة حالة شركات الخطوط الجوية الجزائرية"-رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ،الجزائر .
- الشريف.ر.(2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، رسالة ماجستير، جامعة جدة ،المملكة العربية السعودية .

## قائمة المصادر والمراجع

- ستي.س.أ. (2017). محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة ، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان ، الجزائر .
- بخنساء.س.(2006). "التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- سمالي.ي.(2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، الجزائر .
- القرى.ع.ر. (2016). التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال و أثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، الجزائر .
- عتيق.خ.(2012). أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون -دراسة ميدانية للبنوك العمومية و الأجنبية العاملة بولاية تلمسان-، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ،الجزائر .
- عتيق.خ. (2018). التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج - الجزائر - وكالة سعيدة ، رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ،الجزائر .
- شاهين.ع.ع ، أبو حماد.ع.إ.(2009). اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قصاص.ف.(2012). حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير ،جامعة تلمسان ، الجزائر .
- قديد.ف.(2006).المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة ( دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر .
- بكوش.ك.(2006).تحقيق رضا العميل من خلال الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، الجزائر .
- كشيدة.ح.(2003).استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر .
- لعروس.ل.(2017).دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي و المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة ،الجزائر .
- مبارك.م ؛ كامل.م. (2014).أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ( دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت) ،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .
- مدورى.ن.د. (2011). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة اتصالات الجزائر بمستغانم- ،مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، الجزائر .
- مير.أ.(2016).التأثير برامج كسب الوفاء على وفاء الزبون " دراسة ميدانية بمؤسسة فولكس واجن للسيارات بالجزائر ، "أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر .
- حامد.ن.(2010).تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية متوجهة نظرا لعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة .

## 2/ باللغة الأجنبية

- Mor .A.(2016) .*La Gouvernance Comme Un Mode De Gestion Dans les PME Algériennes*, mémoire pour l'obtention du diplôme de magistère , université d'oran 2,Alger.

- Hadjar. A.(2016).*Gouvernance et Performance des PME Dans Les Pays en Transition* , thèse de doctorat, université Tlemcen, Alger.
- Benhmed .R.(2009),*Gouvernance D'entreprise et La Performance –EPE SEROR TLEMCEEN SPA* , Mémoire pour l'obtention d'un Magister , université Tlemcen ,Alger.
- Min Lim.(2010).*Grobner Basis and Structural Equation Modeling*, A thesiss ubmitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University ofToronto.

الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبانة

استبيان بحث ميداني استكمالا لمتطلبات أطروحة الدكتوراه بعنوان:

"مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين و تحقيق رضا الزبون"

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الفاضل ,سيدي الفاضلة.....

إليكم أطيب التحيات.....

السيدة(ة) مدير(ة) الموارد البشرية نرجو منكم منحنا بعضا من وقتكم الثمين لتعبئة هذا الاستبيان ، و الذي يهدف إلى معرفة مدى مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين و كسب رضا الزبون، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية عن جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، فالرجاء التكرم بقراءة عبارات هذا الاستبيان بعناية و وضع علامة ( X ) بالمكان المناسب بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ،وستعامل بسرية تامة. و في الأخير لكم منا كل الشكر و التقدير على وقتكم و جهدكم و حسن تعاونكم.

تحت إشراف:

د. دحو .خ

الباحثة:

شيخي . م

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الرجاء وضع إشارة (x) على الإجابة المناسبة

1- السن :

ما بين 25-35 سنة  ما بين 36-45 سنة  أكثر من 45 سنة

2- الجنس:

ذكر  أنثى

3- المستوى الدراسي

ثانوي  ليسانس  ماجستير  ماجستير  دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة مهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة  من 16 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

1. الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

### 1- حوكمة الموارد البشرية

| الرقم | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01    | لدي صورة واضحة عن مكانة الموارد البشرية في الإطار العام لحوكمة المؤسسة .  |            |       |       |                |           |
| 02    | يوجد منهج متكامل لتوافق الموارد البشرية مع نشاط المؤسسة.  |            |       |       |                |           |
| 03    | يقوم مجلس الإدارة بتكوين إستراتيجية رأس المال البشري والموافقة عليها على المستوى الاستراتيجي ومستوى الحوكمة في المؤسسة.   |            |       |       |                |           |
| 04    | أحدد دور الموارد البشرية في تقديم قيمة مضافة على طول سلسلة القيمة.  |            |       |       |                |           |
| 05    | ألتزم مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالموارد البشرية خارج المؤسسة ، و أوثق العملية (كجماعات و اتحادات الضغط الاجتماعي، الحكومة ...).                                     |            |       |       |                |           |
| 06    | ألتزم مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين للموارد البشرية في المؤسسة ، وأوثق العملية (الادارة، الاتحادات العمالية، العمال، التدقيق الاجتماعي، ادارة المخاطر، القسم القانوني). |            |       |       |                |           |
| 07    | أجعل جميع هياكل حوكمة المنظمة واضحة و شفافة وأحدد دور وقيمة الموارد البشرية فيها عند اقتضاء ذلك (كلجنة التعويضات و لجنة الترشيح و لجنة التدقيق و المخاطر...).             |            |       |       |                |           |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | أطور جميع هياكل حوكمة الموارد البشرية الأخرى (مثل لجنة تنمية المهارات ، لجنة المساواة في التشغيل ، إلخ).   | 08 |
|  |  |  |  |  | أعمل على تطوير إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة .  | 09 |
|  |  |  |  |  | أعمل على تطوير إستراتيجية إدارة المواهب للمؤسسة.   | 10 |
|  |  |  |  |  | يتم تحديد جميع المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وضع خطط وإجراءات لتفاديها .   | 11 |
|  |  |  |  |  | أعمل على تكوين فلسفة و نموذج واضحين لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة.   | 12 |
|  |  |  |  |  | أعمل على تطوير مجموعة متكاملة من سياسات الموارد البشرية تتوافق مع معايير الموارد البشرية في المؤسسة .  | 13 |
|  |  |  |  |  | أحدد سلسلة قيمة واضحة للموارد البشرية تركز على تقديم منتجات وخدمات الموارد البشرية.  | 14 |
|  |  |  |  |  | لدينا نظام لضمان توافق سياسة الموارد البشرية في المؤسسة مع جميع القوانين والقواعد والمعايير .  | 15 |
|  |  |  |  |  | نطور نمودجا تشغيليا للموارد البشرية يحدد جميع الأدوار وقواعد التشغيل و الالتزام.   | 16 |
|  |  |  |  |  | أحرص على وضع هيئة مشتركة للموارد البشرية تعمل على إجراء تقييم ذاتي للموارد البشرية مرفقا بتدقيق داخلي وتدقيق خارجي .   | 17 |
|  |  |  |  |  | - تتبني رؤية واضحة و ثابتة لتقديم التقارير الخاصة بالموارد البشرية للمعنيين الداخليين و لأصحاب المصالح المختلفة إن اقتضى الأمر.                              | 18 |
|  |  |  |  |  | نطور بطاقة الأداء المتوازن لرأس المال البشري للمؤسسة ونعمل على تحسين جميع الأبعاد أو المقاييس المختلفة و نفرض الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء بشكل مستمر . | 19 |

## 2-الأداء الوظيفي

| الرقم                               | العبارة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------|--|------------|-------|-------|----------------|----------------|
| <b>أداء المهمة</b>                  |  |            |       |       |                |                |
| <b>في الأشهر الثلاثة الماضية...</b> |  |            |       |       |                |                |
| 01                                  | استطعنا التخطيط لأعمالنا حتى أتهيأه في الوقت المحدد.   |            |       |       |                |                |
| 02                                  | أخذنا في الحسبان نتيجة العمل التي كان علينا أن نحققها. |            |       |       |                |                |

|                                     |  |  |  |  |    |   |
|-------------------------------------|--|--|--|--|----|---|
|                                     |  |  |  |  | 03 | استطعنا التمييز بين المشاكل الرئيسية و المشاكل الجانبية.            |
|                                     |  |  |  |  | 04 | استطعنا تنفيذ أعمالنا بشكل جيد و بأقل وقت و جهد ممكن.               |
|                                     |  |  |  |  | 05 | خططنا لأعمالنا بشكل مثالي.  |
| <b>الأداء السياقي</b>               |  |  |  |  |    |   |
| <u>في الأشهر الثلاثة الماضية...</u> |  |  |  |  |    |   |
|                                     |  |  |  |  | 01 | بمبادرتنا الخاصة ، بدأنا مهامنا جديدة بعد انتهاء مهامنا القديمة.    |
|                                     |  |  |  |  | 02 | تولينا مهامنا صعبة عندما كانت متاحة                                 |
|                                     |  |  |  |  | 03 | عملنا على تحديث معارفنا المهنية.                                    |
|                                     |  |  |  |  | 03 | عملنا على تحديث مهاراتنا المهنية.                                   |
|                                     |  |  |  |  | 05 | قدّمنا حلولاً مبدعة للمشاكل الجديدة.                                |
|                                     |  |  |  |  | 06 | تحملنا مسؤوليات إضافية.   |
|                                     |  |  |  |  | 07 | بحثنا و بشكل مستمر عن تحديات جديدة في أعمالنا.                      |
|                                     |  |  |  |  | 08 | شاركنا بشكل نشيط في الاجتماعات و/ أو الاستشارات.                    |
| <b>سلوك العمل السلي</b>             |  |  |  |  |    |   |
| <u>في الأشهر الثلاثة الماضية...</u> |  |  |  |  |    |   |
|                                     |  |  |  |  | 01 | اشتكيننا من قضايا غير مهمة في العمل .                               |
|                                     |  |  |  |  | 02 | جعلنا المشاكل في العمل أكبر مما كانت عليه.                          |
|                                     |  |  |  |  | 03 | ركزنا على الجوانب السلبية لموقف في العمل بدلا من الجوانب الإيجابية. |
|                                     |  |  |  |  | 04 | تحدثنا مع زملائنا حول الجوانب السلبية لأعمالنا .                    |
|                                     |  |  |  |  | 05 | تحدثنا مع أشخاص من خارج المؤسسة حول الجوانب السلبية لأعمالنا.       |

### 3-رضا الزبون

| رقم | العبارة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01  | نتوقع ونستجيب لاحتياجات و رغبات الزبائن المتغيرة .   |            |       |       |           |                |
| 02  | نركز على تقييم شكاوى زبائننا الرسمية و غير الرسمية . |            |       |       |           |                |
| 03  | نجتمع بانتظام مع زبائننا .                           |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 04 | لدى زملائي في العمل فهم جيد عن هوية زبائنهم .  |
|  |  |  |  |  | 05 | يقدم لنا الزبائن الذين نخدمهم ملاحظات حول جودة عملنا .   |
|  |  |  |  |  | 06 | نتواصل بشكل دائم مع زبائننا.   |
|  |  |  |  |  | 07 | نلتزم تجاه الزبائن من خلال التعزيز المستمر للسياسات ،الوعود و الضمانات.                                |
|  |  |  |  |  | 08 | نقارن رضا الزبون مع كل من المنافسين والمؤشرات الداخلية.  |
|  |  |  |  |  | 09 | نعمل على تحديد وتحسين رضا الزبائن.   |
|  |  |  |  |  | 10 | نقوم بالمقارنة المرجعية لمنتجات وعمليات المنافسين المباشرين كأداة لتحسين منتجاتنا / خدماتنا وعملياتنا. |
|  |  |  |  |  | 11 | تلبية احتياجات الزبائن هو الهدف الرئيسي لمؤسستنا .   |

شكرا على تعاونكم