

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Thénia - Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
بمدرسة مقدم لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسيير موارد بشرية

تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة:

الشركة الجديدة للخزف الصحي - CERAMIR
بالرمشي - تلمسان

المشرفون:

أ.د. بندي محمد الله محمد السلام

من إعداد الطالب:

بومدين محمد

لجنة المناقشة:

| | | | |
|---------|--------------|----------------------|-----------------------------------|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | * أ.د. بن حبيب محمد الرزاق |
| مشرفا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | * أ.د. بندي محمد الله محمد السلام |
| ممتحننا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | * أ.د. شريف شقيب أنور |
| ممتحننا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | * أ.د. بونوة شعيب |
| ممتحننا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | * أ.د. طويل احمد |

السنة الجامعية 2005-2006

الأهداء

إلى الوالدين الكريمين
الذين ربباني و علماني.
إلى نتاج العمر و أمل المستقبل
محمد علاء الدين - عماد الدين.
إلى جميع أفراد عائلتي - زوجتي و أخواتي
و أولادهم .

إلى الأنسة بن يحيى نصيرة.
إلى جميع الأصدقاء.

الطالب: بومدين محمد

شكر

أقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ:
بندي عبد الله عبد السلام
الذي أشرف على هذه المذكرة، و شاكرًا كذلك أساتذة العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان، على مساعدتهم و توجيههم
دون أن أنسى:

المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري السيد: زروال ياسين.
و السادة: شليل عبد اللطيف، معلاش عبد الرزاق، بن أحمد عبد القادر،
مالك الطيب، بوزباني محمد، مصار عبد الرزاق، بوداود عبد الحفيظ
و الأستاذ الدكتور مصطفى ببدري.
و كل من ساعدوني من قريب أو من بعيد.

الطالب: بومدين

محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"دعاء"

اللهم انفعني بما علمتني
و علمني ما ينفعني
و زدني علما

الفهرس

| الصفحة | العنوان | |
|--------------------------------------|--|------|
| 1 | المقدمة العامة | |
| الفصل الأول | | |
| 4 | مقدمة الفصل | |
| المبحث الأول | | |
| 5 | مفهوم و إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتقييم الأداء | |
| 5 | 1-1-1مدخل | 1-1 |
| 6 | 2-1-1 مفاهيم و تعاريف | 2-1 |
| 7 | 3-1-1 التمييز بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد | 3-1 |
| 8 | 4-1-1 التطور الذي حصل بالانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية | 4-1 |
| 9 | 5-1-1 تعريف الموارد البشرية | 5-1 |
| 10 | 1-5-1-1-1 ميدان الموارد البشرية | 5-1 |
| 10 | 2-5-1-1-1 النظرية التحليلية | 5 |
| 14 | 3-5-1-1-1 النظرية الهيكلية | 5 |
| 16 | 6-1-1 وظائف الموارد البشرية | 6-1 |
| 16 | 1-6-1-1 وظيفة تخطيط للموارد البشرية | 6 |
| 17 | 2-6-1-1 وظيفة اجتذاب الموارد البشرية | 6 |
| 18 | 3-6-1-1 وظيفة تحفيز الموارد البشرية | 6 |
| 19 | 4-6-1-1 وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية | 6 |
| 19 | 7-1-1 الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية | 7-1 |
| 20 | 8-1-1 إدارة الموارد البشرية في المستقبل | 8-1 |
| 20 | 9-1-1 نحو مقاربة جديدة لتدبير الموارد البشرية | 9-1 |
| 21 | 10-1-1 علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية | 10-1 |
| 22 | 11-1-1 علاقة تقييم الأداء بالإستراتيجية الإدارية | 11-1 |
| المبحث الثاني : الأداء و نظام إدارته | | |
| 23 | 1-2-1 مفهوم الأداء | 1-2 |
| 23 | 2-2-1 تعريف الأداء في المؤسسة | 2-2 |
| 24 | 1-2-2-1 النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة | 2-2 |
| 24 | 2-2-2-1 النظرية التطورية | 2-2 |
| 26 | 3-2-1 خصائص الأداء | 3-2 |
| 28 | 4-2-1 محددات الأداء | 4-2 |
| 28 | 1-4-2-1 الأداء الوظيفي | 4-2 |
| 28 | 5-2-1 العوامل المؤثرة في الأداء | 5-2 |
| 30 | 6-2-1 الدافعية في الأداء | 6-2 |
| 30 | 1-6-2-1 نظريات الدافعية | 6-2 |

| الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء | |
|--|---|
| المقدمة | |
| المبحث الأول: تقييم الأداء و طرق قياسه | |
| 56 | 1-1-2 مفهوم و تقييم الأداء |
| 57 | 2-1-2 تعريف الكتاب |
| 59 | 3-1-2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية |
| 59 | 1-3-1-2 بالنسبة للموارد البشرية |
| 59 | 2-3-1-2 بالنسبة للمؤسسة |
| 62 | 3-3-1-2 أهداف أخرى |
| 63 | 4-1-2 عملية تقييم الأداء |
| 65 | 1-4-1-2 تحليل الوظائف |
| 65 | 2-4-1-2 تقييم الوظائف |
| 66 | 3-4-1-2 خطوات تقييم الوظائف |
| 67 | 4-4-1-2 توصيف الوظائف |
| 68 | 5-4-1-2 طرق تقييم الوظائف |
| 69 | 1-5-4-1-2 طريقة النقط |
| 70 | 2-5-4-1-2 طريقة مقارنة العوامل |
| 71 | 5-1-2 خطوات تقييم الأداء |
| 72 | 6-1-2 معايير تقييم الأداء |
| 73 | 1-6-1-2 شرعية التقييم |
| 74 | 2-6-1-2 جدارة التقييم |
| 74 | 3-6-1-2 تحرر التقييم من الانحياز |
| 75 | 7-1-2 مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء |
| 76 | 1-7-1-2 التقييم الذاتي |
| 76 | 2-7-1-2 النظراء في العمل |
| 76 | 3-7-1-2 المرؤوسون |
| 77 | 8-1-2 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء |
| 77 | 9-1-2 توقيت تقييم الأداء |
| 78 | 10-1-2 الإجراءات التصحيحية |
| 78 | 11-1-2 شروط نجاح تقييم الأداء |
| 80 | 12-1-2 العوامل المؤثرة على تقييم الأداء |
| 80 | 1-12-1-2 الأسباب المتعلقة بمعد التقرير |
| 81 | 2-12-1-2 الأسباب المتعلقة بنظام للتقييم |
| 82 | 3-12-1-2 الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم |
| 83 | 13-1-2 طرق قياس الأداء |

| | |
|--|---|
| 83 | 1-13-1-2 الطرق التقليدية |
| 83 | 2-13-1-2 الطرق الحديثة |
| 84 | 1-1-13-1-2 طريقة التدرج |
| 85 | 2-1-13-1-2 طريقة الترتيب |
| 85 | 3-1-13-1-2 طريقة المقارنة المزدوجة |
| 87 | 4-1-13-1-2 طريقة التوزيع الإجمالي |
| 87 | 5-1-13-1-2 طريقة الاختبار الإجمالي |
| 88 | 6-1-13-1-2 طريقة القوائم |
| 89 | 7-1-13-1-2 طريقة المواقف الحرجة |
| 90 | 8-1-13-1-2 طريقة التقرير المكتوب |
| 91 | 1-2-13-1-2 طريقة الترتيب على الأساس السلوكي |
| 92 | 2-2-13-1-2 طريقة التقييم على أساس النتائج |
| 93 | 3-2-13-1-2 طريقة الإدارة بالأهداف |
| 96 | 4-2-13-1-2 طريقة مراكز التقييم |
| 98 | 14-1-2 نتائج التقييم |
| 98 | 1-14-1-2 التدريب |
| 101 | 2-14-1-2 اتخاذ القرارات |
| المبحث الثاني: تطور طرق التقييم | |
| 103 | 1-2-2 المفهوم الجديد للتقييم |
| 104 | 2-2-2 تقييم مشروع المؤسسة |
| 104 | 3-2-2 المفهوم الجديد للمهمة |
| 105 | 4-2-2 كيف يكون وضع التقييم |
| 107 | 5-2-2 تقييم الكفاءات X |
| 110 | 6-2-2 تصور الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة |
| 112 | 7-2-2 مظاهر تقييم الكفاءات |
| 115 | 8-2-2 تقييم الكفاءات في المؤسسة ✓ |
| 117 | 9-2-2 ترجمة الكفاءات إلى مؤشرات التقدير |
| 118 | 10-2-2 وضعية اختبار |
| 119 | 11-2-2 الغايات من تقييم الكفاءات X |
| 121 | 12-2-2 معايير الإنجاز للنشاط |
| 122 | 13-2-2 المعايير المكتملة لتقييم الكفاءات |
| 124 | 14-2-2 أحكام التقييم |
| 125 | 15-2-2 وضعيات العمل |
| 126 | 16-2-2 مراجع التقييم |
| 127 | 17-2-2 تقييم الكفاءات في المحادثات السنوية |
| 128 | 18-2-2 النقاط المفتاحية في ترقيم الكفاءات |
| 129 | 19-2-2 التقييم و إشارة الكفاءة |

| | |
|--|--|
| 131 | 20-2-2 التحقق التقني للتقييم |
| 133 | 21-2-2 الموضوع التقني للكفاءات |
| 134 | 22-2-2 تقييم القدرة |
| 136 | 23-2-2 تقدير المساهمة |
| 139 | 24-2-2 نموذج لمستند التقييم |
| 144 | 25-2-2 نظام تقييم الأداء الإستراتيجي |
| 145 | 1-25-2-2 نشأة هذا النظام |
| 148 | 2-25-2-2 المنظور المالي |
| 149 | 3-25-2-2 منظور العملاء |
| 150 | 4-25-2-2 منظور إجراءات العمل الداخلية |
| 150 | 5-25-2-2 منظور التطور و النمو |
| الفصل الثالث: دراسة حالة "مؤسسة سيرامير" | |
| 154 | مقدمة الفصل |
| 155 | 1-3 تقديم المؤسسة و تعريفها |
| 156 | 1-1-3 نشاط المؤسسة |
| 157 | 2-1-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 159 | 2-3 التقييم و الجودة |
| 160 | 1-2-3 أداء الأفراد ضمن مناجمنت الجودة |
| 161 | 2-2-3 نظام الأداء و مصلحة التسويق |
| 162 | 3-2-3 تخطيط أداء الأفراد |
| 164 | 4-2-3 دور القياس و التحسين |
| 166 | 3-3 الخطوات العملية للتقييم |
| 166 | 1-3-3 المرحلة الأولى: انطلاق عملية تقييم الكفاءات |
| 167 | 2-3-3 المرحلة الثانية: مرحلة ملئ بطاقة المنصب و تحديد مهام كل فرد في المؤسسة |
| 168 | 3-3-3 المرحلة الثالثة: تقييم كفاءات الأفراد |
| 168 | 1-3-3-3 التقييم الخاص بأعوان المنفذين |
| 169 | 2-3-3-3 التقييم الخاص بأعوان التحكم و الإطارات |
| 171 | 4-3-3 المرحلة الرابعة: حوصلة تقييم الكفاءات |
| 172 | 4-3 ملاحظات حول عملية التقييم بالمؤسسة |
| 174 | 1-4-3 ملاحظات تحسب على المؤسسة |
| 175 | 2-4-3 الاقتراحات |
| 176 | خلاصة الفصل |
| الخلاصة العامة | |

المقدمة:

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من منتصف القرن العشرين تقريبا يرجع أساسا إلى اعتبار العنصر البشري الذي يمثله العاملون و رجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم و هذا بالضبط ما مكن مؤسسات عديدة من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلي و العالمي.

و حتى يتحقق ذلك فإنه يتطلب البحث المستمر عن أفضل الأساليب لاختبار هذه الموارد و استخدامها و مراقبتها لتحقيق أهداف المؤسسة / و في نفس الوقت يتطلب قيام الإدارة بتحقيق أهداف العنصر البشري المتنوعة و المتعددة و المختلفة ، و من خلال التعرف على حاجات و رغبات العمال و العمل على إشباعها مما يولد لديهم الحافز على المزيد من العطاء و المثابرة و هذا ما يعيدنا من جديد على الفرضية التي نقول أن الفرد هو ما ينبغي على المؤسسة أن تطوره و تنميه ليصبح الجوهر و المورد الأساسي الضامن والساعي إلى تحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا ، وأن درجة نجاح كل عامل من العاملين إلى الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المؤسسة التي تعتبر بدورها ثاني أنواع الأهداف (الفاعلية التنظيمية) و الغاية منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و كما هو معروف فإن الفعالية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم و مدهم بالمهارات و الموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب و بالتالي نحتاج إلى التعرض للدور الذي يلعبه الأداء في نموذج التوقع و للكيفية التي يتم فيها التقييم ، و من هنا تتكون إشكالية بحثنا العامة و التي تتمحور في الصيغة التالية :

دور الموارد البشرية داخل المؤسسة و كيفية إتباع نظام من أجل الحصول على تقييم موضوعي فعال مقارب لواقع هذه المؤسسات.

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات التالية :

1- ما أهمية أداء الفرد داخل المؤسسة ؟

2- كيف يكون تقييم الفرد داخل المؤسسة؟

3- ما هو واقع وظيفة التقييم في المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالرمشي ؟

فرضيات البحث:

مادام لكل إشكالية أجوبة محتملة أو ما تسمى بفرضيات، فإننا انطلقنا من الفرضيات التالية:

- إن نظام إدارة الأفراد عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، و يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة مثالية لهذه العملية .

- إن نظام تقييم الأداء الناجع يرتبط بنجاحة الطرق المتبعة في تقييم أداء الأفراد داخل هذه المؤسسات .

- إتباع المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالرمشي لنظام التقييم للوقوف على المردود الفعال للأفراد داخل هذه المؤسسة .

خطة البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع عملنا أن نقدم هذا البحث في شكل خطة يتم بالوضوح والبساطة حتى يعم الفهم الجيد مما تتطلب وقتا ليس بالقصير للإجابة على جميع تساؤلنا حول الموضوع لهدف واحد، الوفاء بالتحقيق من فرضياتنا والإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات أو نفي صحة الفرضيات ، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج دراسة حالة التي تعتبر من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع .

في الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم تقييم الأداء داخل المؤسسة بطرق مختلفة وزوايا مختلفة .

الجانب التطبيقي : تم اعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية مع واقع المؤسسة الاقتصادية متخذين بذلك مؤسسة سيرامير بالرمشي نموذجا لذلك .

و بناءا على هذا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصول استجابة لمعايير منهجية تساعدنا للإدراك الجيد لموضوعنا حيث يشكل:

الفصل الأول: دور الموارد البشرية و الأداء.

الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة داخل مؤسسة سيرامير.

أما الجانب التطبيقي من البحث فهو عبارة عن فصل واحد تطرقنا من خلاله على دراسة المتغيرات التي يتولد عليها البحث دراسة تطبيقية .
أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

لجمع المعلومات والبيانات حول الإشكالية المطروحة والوصول على نتائج وأجوبة واضحة استقينا بالأدوات والوسائل التالية:
في الدراسة النظرية :

قمنا بالاستعانة بالعديد من المراجع تمثلت في كتب تشكل الأساس النظري للبحث إضافة إلى بعض البحوث السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة كما استقينا بعض المواضيع من المواقع على شبكة الإنترنت والمقالات لدعم هذا البحث .
في الدراسة التطبيقية :

أما فيما يتعلق في هذه الدراسة التطبيقية قد استعملنا الأدوات الدراسية التالية:
الإحصائيات والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة متمثلة في الوثائق والتقارير السنوية لنشاط المؤسسة، الاتفاقية الجماعية والتقارير المتعلقة بمصلحة الموارد البشرية والجرائد الرسمية.
صعوبات البحث:

ونشير بالذكر أنه قد واجهتنا بعض الصعوبات في إعداد هذا البحث سواء تعلقا بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية وهذه الصعوبات يمكن حصرها في ما يلي :
- صعوبة الحصول على المراجع و المصادر المتعلقة بجوهر الموضوع وخاصة اللغة العربية.

- أغلبية المراجع التي عالجت موضوع تقييم الأداء، عالجت بطريقة كلاسيكية قديمة.

الفصل الأول

الموارد البشرية و الأداة

مقدمة الفصل الأول

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب و الباحثين الاقتصاديين ، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو الاقتصادي وبشكل كامل ، ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسات. نستطيع أن نستغل كافة قدرات العمال ومهاراتهم واهتمامهم ومدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية وخلق عوامل تساهم مجتمعة في تهيئة نظام للسيطرة على أداء العمل وبالتالي أصبح عمل إدارة الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط والاجتذاب وتحفيز القوى العاملة، بل يتناول أيضا البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ وتقييم هذه الموارد .

ولمعالجة هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المبحثين التاليين :

*المبحث الأول : مفهوم و إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

*المبحث الثاني : الأداء و نظام إدارته .

المبحث الأول

مفهوم و إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالتقييم

1-1-1-1 مدخل:

تعتبر الموارد البشرية المتغير المحوري في كل المؤسسات وبالتالي اعتبرت هذه الموارد من العناصر الأساسية للعمليات الإنتاجية بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات والمؤسسات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل في الاستثمار في ميدان الموارد البشرية وتنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالإنتاجية السوقية كما يتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة والضرورية لإشباع حاجات العاملين وتحفيزهم على العمل ومن ثم التأكد من أن قوة العمل الفعلية متوفرة ولما كانت الموارد البشرية تحتل هذه الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤون من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عال من التنظيم والاستثمار في هذه الموارد .

وإن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة التي تقع على عاتقها إدارة هذا المورد كما أنها تمثل الإطار العام والشامل ، الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارتها ، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وبالتالي يجب النظر إليها كعملية تتكون من وظائف رئيسية ، وقبل أن نتطرق هذه الوظائف لا بد من تقديم مفاهيم وتعريف حول إدارة الأفراد والتي على ضوء هذه التعاريف نستخلص نوع هذه الوظائف .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"دعاء"

اللهم انفعني بما علمتني

و علمني ما ينفعني

و زدني علما

1-1-2- مفاهيم و تعاريف :¹

يعرف فرنش :

إدارة الأفراد بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

: Sikula A

إدارة الأفراد بأنها عملية استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات : تخطيط القوى العاملة – الاختيار والتعيين – تقييم الأداء – التدريب والتنمية – التعويض والمرتببات – العلاقات الصناعية – تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين .

:Maytin J

إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي ستطبع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية ، تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب ، تقييم الأداء، والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .

:Glucch w

إدارة الأفراد بأنها تلك الوظائف في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها .

: Chrudeu

كما يرى إن إدارة الأفراد تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها.

¹- صلاح الدين عبد الباقي -الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ص 18/17/16 -دار الجامعة الجديدة للنشر طبعة 2002. مصر.

وكذلك مجموعة أدوات وأساليب ينبغي استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية .

1-1-3- التميز بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد :²

هناك ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشري وإدارة الأفراد .

* إدارة الموارد البشرية تركز بصف أساسية على طبقة المديرين بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين .

* يشكل المديرين في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم في ما يتعلق بربط إستراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية ، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين المختصين بشؤون الأفراد . * بخلاف إدارة الأفراد ، تشكل إدارة ثقافة المؤسسة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرين والفنيون . كما حاول Guest التمييز وإظهار الاختلافات الجوهرية الموجودة لتحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأفراد التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها :

1-1-3-1- إستراتيجية التكامل :

أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة .

* الولاء :

إتباع الموظفين لأهداف لمؤسسة .

* المرونة :

وتهتم المؤسسة بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير .

* الجودة :

ويقصد بها جودة أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

²جلوط حسن ابراهيم - إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ص 48/49 - دار النهضة العربية - الطبعة الأولى 2002 - بيروت.

وتشكل تبني تلك الأهداف ضرورة أساسية للمؤسسة لتحقيق الأداء الوظيفي ، حل المشاكل ، التغيير ، خفض معدلات دورات العمل ، وتقليل معدلات الغياب عن العمل والشكوى . ويمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعلي داخل المؤسسة لتقييم العمل لإدارة التغيير ، الاستقطاب ، نظام المكافآت ، التطبيع الاجتماعي التنظيمي ، التدريب والتطوير والاتصال .

1-1-4- التطور الذي حصل بالانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية³

| | |
|------------------------------|----------------------------|
| إدارة الموارد البشرية حالياً | إدارة الأفراد سابقاً |
| إدارة موارد | إدارة توجيه |
| تطوير برامج الموارد البشرية | تلقي مشاكل الأفراد |
| حماية الأفراد و حقوقهم | لا حماية للأفراد |
| واسعة السلطة و الصلاحيات | محدودية السلطة و الصلاحيات |
| عمليات في الداخل و الخارج | عمليات في الداخل |
| إدارة الموارد المعلوماتية | الاحتفاظ بالوثائق |

و خلاصة القول لقد تحولت إدارة الموارد البشرية من إدارة حافظة للملفات إلى إدارة تخطيطية فاعلة لها إستراتيجيتها الموجهة لكامل المؤسسة خصوصاً كونها تتداخل و تتناسق مع باقي الإدارات العاملة ميدانياً .

³ بلوط حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " ص 50 . دار النهضة العربية . الطبعة 1 سنة 2002 بيروت .

1-1-5- تعريف الموارد البشرية :⁴

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي واجه المؤسسة في الآونة الأخيرة حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن، عن طريق إدراك و فهم الدور المنوط به ، و لمواجهة ذلك عمدت المؤسسة أسلوب التكوين و التوجيه كمسلكا إجباريا ، يهدف إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج، كما راجعت المؤسسات ظروف العمل من جميع الجوانب و عملت على ظاهرة تجميع القوى و الجهود بصيغة جماعية ، سميت بالموارد البشرية.

و لقد حاول الكثير من الباحثين تعريفها يمكن حصرها في النقاط الآتية :

- تعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات .

1. الموارد الاحترافية .

2. الموارد القيادية .

3. الموارد الإشرافية .

4. باقي الموارد المشاركة .

5. التكتلات العمالية – الاتحادات-

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا الميدان نشرح بصفة وجيزة ، المفاهيم المستعملة وذلك

لتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية .

إن عملية تسيير مؤسسة ينتج عنه بصفة تلقائية ظهور ثلاثة أنظمة.

1- التسيير التقني (الاستغلال) .

2- التسيير المالي والاقتصادي .

3- تسيير الموارد البشرية .

⁴- بلوط حسن ابراهيم -إدارة الموارد البشرية من منظر استراتيجي- ص 17. دار النهضة العربية. الطبعة 1 سنة 2002.

تهدف أي مؤسسة إلى العمل لضمان نجاح فاعلية أكثر ، عن طريق النظر في نوعية هذه الأنظمة والعمل على دفعها إلى طريق إستراتيجي شامل ومتلائم وموجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة ، وفي هذا الصدد نشاط كل نظام يجب أن يحدد في بيئة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة ومنه توجيهه السليم نحو اتجاه واحد وهو الهدف المسطر للمؤسسة .
 إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة .

تسيير الموارد البشرية لا يتطلب إدارة هذه الموارد فحسب بل تطويرها في هذا الإطار يعتبر التكوين الجانب الأساسي في تطوير الموارد البشرية مع مراعاة التخطيط المهني وكذا التداول على المهن عن طريق عملية إعادة توزيع هذه القوى وفق معطيات وتوجهات تستخلص من واقع ووضع المؤسسة و العالم الخارجي .

1-1-5-1- ميدان الموارد البشرية :⁵

يمكن تحديد ميدان الموارد البشرية بطريقتين اثنتين :

- * الطريقة التحليلية وذلك بإعطاء قائمة من المواضيع والأنشطة .
- * الطريقة الهيكلية وذلك بتقديم المؤسسة والأهداف .

1-1-5-2- النظرة التحليلية:

أصحاب هذه النظرة يعتمدون على تقسيم و حصر نشاطات ومواضيع نذكرها بإيجاز

في الجدول الآتي :

⁵- الدكتور عاشور أحمد وقر - إدارة القوى العاملة ، ص 132 دار المعرفة الجامعية .1987 مصر.

المواضيع :

| | |
|-------------------|-------------------------|
| الحاجيات | الإستراتيجية |
| الإعلام | السياسة |
| التقارير | القوانين |
| السجلات | المسيرة المهنية |
| التوثيق | النقابات |
| مراكز التكوين | الكوادر |
| التكوين | الانتداب |
| طرق التكوين | الانتقاء |
| وسائل التكوين | التقييم |
| التجهيزات | الأجور |
| المدرّبون | التقاعد |
| المنح | التأمين |
| الشؤون الاجتماعية | العمل / الشغل / الوظيفة |
| ظروف العمل | السلامة - حفظ الصحة |
| | سبر الآراء |

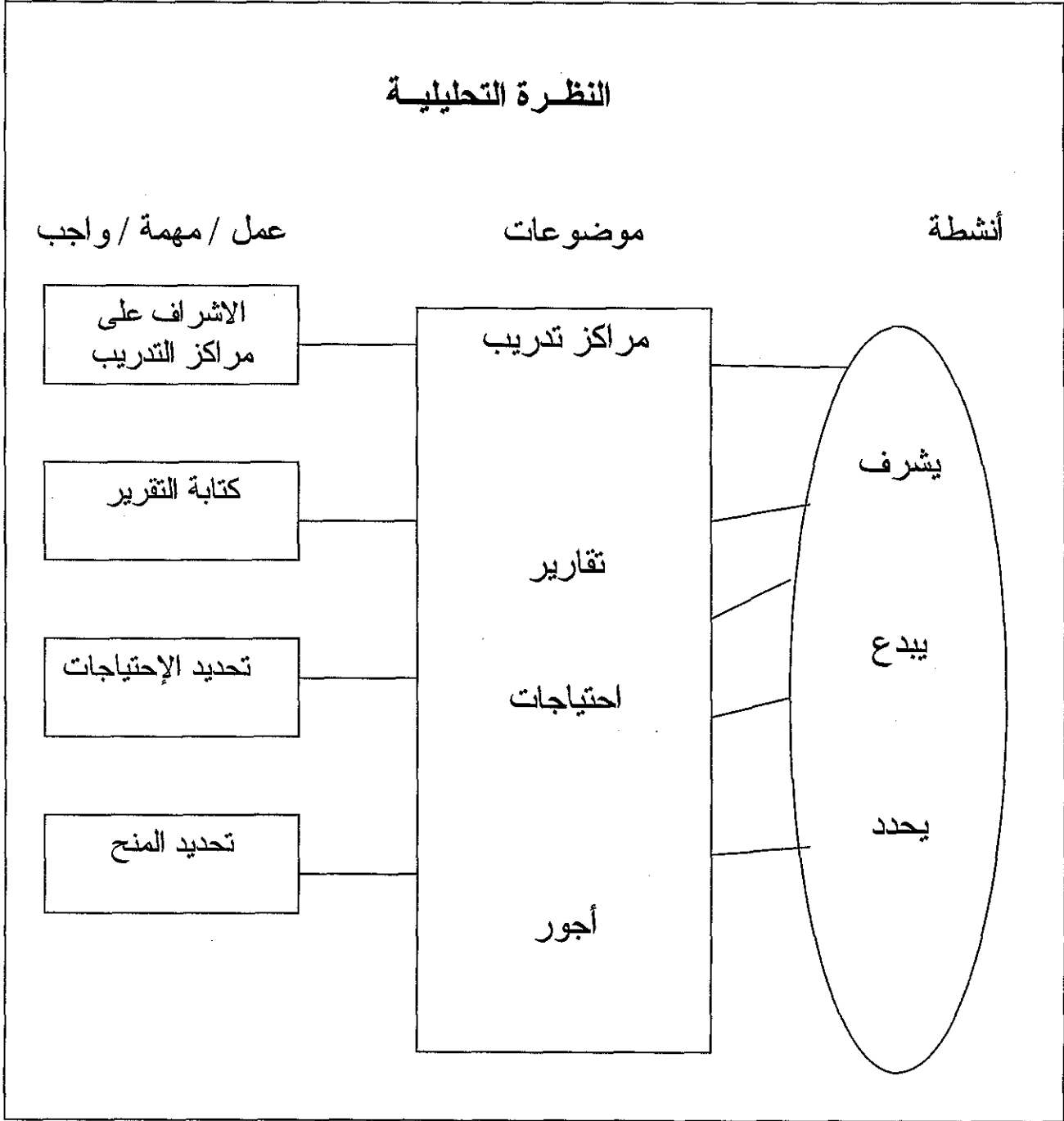
النشاطات: 6

يمكن أن تكون نشاطات الموارد البشرية محصورة في المجال الآتي:

| | | |
|--------------------------|-----------|-----------------------------|
| الميزانية | التفاوض | |
| تحليل التكاليف / الأرباح | التطوير | التواصل |
| المقارنة | التصميم | التوزيع |
| التقدير | المصادقة | المراقبة / التققد |
| البحث | التقييم | التكوين - التدريس - التعليم |
| الاستقصاء | التكليف | الضبط |
| الاقتراح | المداخلة | الحفظ |
| التشخيص | التصرف | الوصف |
| التثبيت | الإشراف | التفسير |
| المخططات / البرامج | الإدارة | إبداع |
| الإعداد | التنظيم | التصور |
| التخصيص | التمثين | الإنتاج |
| التجديد | التغيير | التحسين |
| العمل | التوزيع | أخذ القرارات |
| الإنجاز | المحافظة | التحديد / التعريف |
| الاختبار | الاستعمال | الحساب |
| التقدير | التحفيز | التشخيص |
| القياس | المراجعة | الإعلام |

6 نفس المصدر السابق ص 134 .

النظرة التحليلية



شكل 1-1

" إدارة الموارد البشرية " ص 123 د. نصر الله حنا - دار النشر والتوزيع.

الطبعة 2001 عمان .

1-1-5-3- النظرية الهيكلية : 7

تتأسس هذه النظرية على تقديم المؤسسة من جانبها الإداري الخاص بنظراتها لمواردها البشرية و العمل على توجيه جهودها نحو مجموعة أهداف تحددتها المؤسسة و هي تتلخص على النحو التالي :

* ادارة الموارد البشرية :

وضع الإستراتيجيات و متابعة تنفيذها.- الإشراف على سن قوانين الشغل و العمل على احترامها.- تنسيق نشاطات إدارة العمل و التدريب و إدارة الموظفين و الشؤون الاجتماعية.- التفاوض بشأن السياسة العامة للموظفين.

* ادارة العمل :

- تحديد التطور الأكثر احتمالاً للموظفين على المدى القصير و المتوسط.
- اقتراح سيناريوهات عديدة لحركة الموظفين أي عملية تخطيط القوى البشرية .
- بلورة و تركيز تصنيفات الوظائف، المناصب، المهام.

* التكوين :

- بلورة و تنفيذ الجانب المتعلق بالجانب المعرفي و المهارات و السلوك.
- إدارة و تسيير مراكز للتكوين.

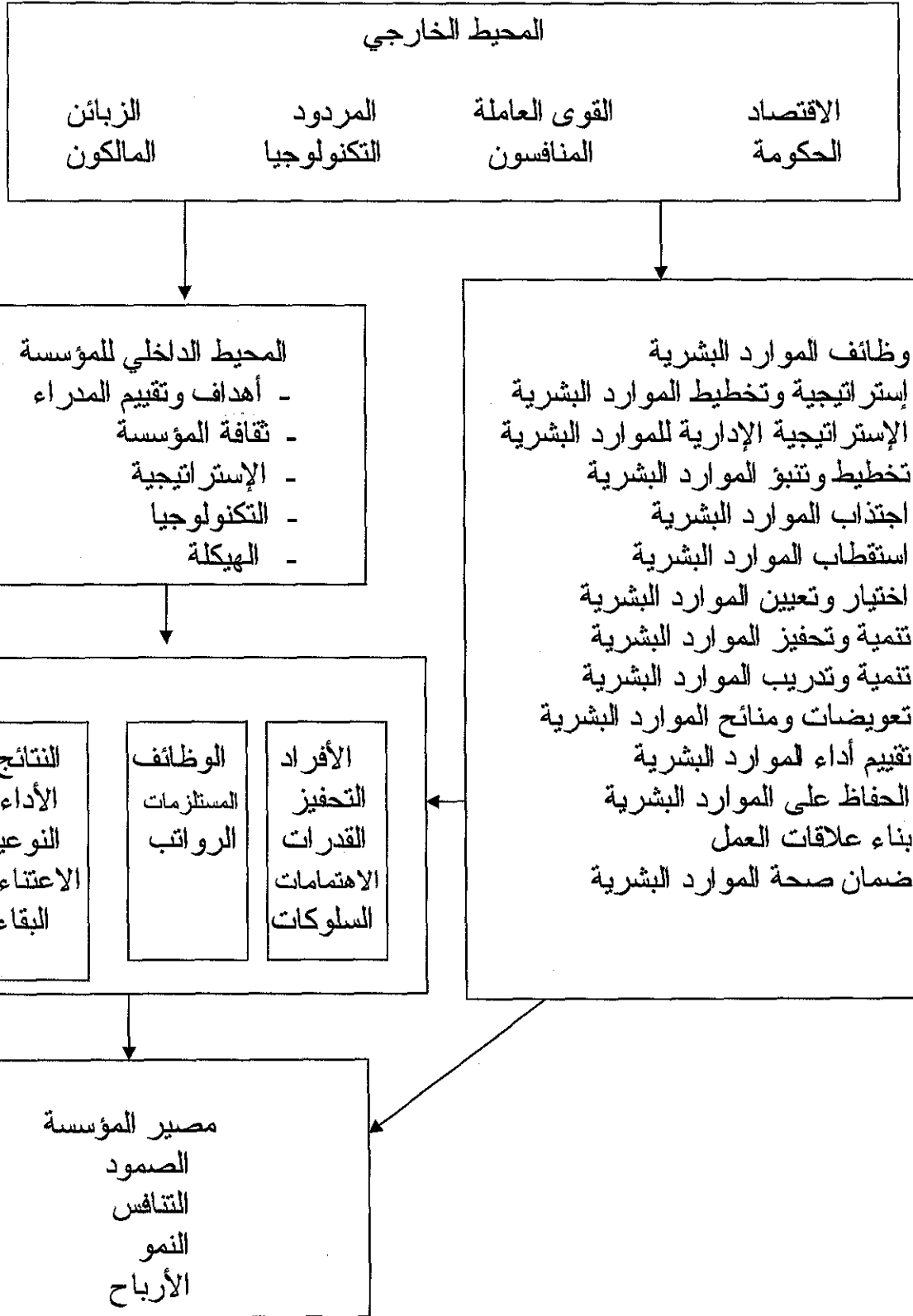
* ادارة الموظفين :

- إنشاء بنك للمعلومات تتعلق بتسيير الموظفين.- وضع نظام لادارة الموظفين و ضمان فعالية نظام المعلومات.- متابعة مراحل حركة الموظفين.
- تخصيص الميزانية و متابعة تنفيذها الخاصة بهذه القوى.
- تخصيص برنامج خاص بالتكوين و بالتدريب.

* الشؤون الاجتماعية :

- تحسين بيئة العمل و تنمية و تطوير الأفراد عن طريق التكوين- تسهيل الأنشطة الاجتماعية و تنسيقها.

7- د. عاشور ، أحمد وصقر ، ادارة القوى العاملة ، ص 147. مصدر سابق.



شكل 1-2 : مخطط الموارد البشرية

للدكتور حسن ابراهيم بلوط - نفس المرجع السابق - ص 26.

1-1-6 - وظائف الموارد البشرية :

إن وظائف ادارة الموارد البشرية تتباين بتباين النظم و التشريعات السائدة في مختلف الأقطار تبعا لإختلاف الظروف و الإمكانيات و مراحل النمو و التطور التي تعيشها ، و مع ذلك فإن هنالك عدد من الأنشطة و الوظائف العامة التي تتفرد بإدارة الموارد البشرية و القيام بها داخل أي مشروع أو مؤسسة عامة و تضطلع مزاوله الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي إلى الإدارات سواء كانت صغيرة أم كبيرة الحجم بتنسيق الموارد البشرية ، و تهتم وظائف الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة التي تؤثر تأثيرا مهما في مجالات عديدة في المؤسسات ، و يمكن تلخيص هذه الوظائف في أربعة وظائف أساسية :

1-1-6-1 - وظيفة تخطيط للموارد البشرية :

يعتبر وظيفة التخطيط هي أولى أهم الوظائف الأخرى وتحدد نطاق كل منها فالتخطيط هو التركيز على الخطط للاستفادة من الموارد البشرية تنظيما وتوجيها ورقابيا وقياديا وبالتالي مطابقة للتخطيط ونجاحه ومن الأسباب الدائمة إلى ضرورة التخطيط نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر :

(1) يسهل الأداء.

(2) يساعد على مواجهة التحديات .

(3) يحقق الأهداف .

(4) يستخدم كآلية رقابية .

وتختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية ، إلا أن عمليات التخطيط للمؤسسات تقريبا يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للإستراتيجية التخطيطية إلى جانب الإستراتيجية العملياتية .

- المصادر الداخلية :

الترقية – النقل – الأفراد السابقون.

- المصادر الخارجية :

الجامعات و المعاهد – الإعلان و الأنترنيت - مكاتب التوظيف الحكومية- مكاتب التوظيف الخارجية المؤسسات العمومية و مصادر أخرى.

و تمتاز هذه الوظيفة بأنها مليئة بالتعقيدات التي فرضت بدورها على إدارة الموارد البشرية مزيدا من الإجراءات الفاعلة و الهادفة إلى تفكيك عقدة التوظيف و الحد منها أو تجاوزها.

1-1-6-3-وظيفة تحفيز الموارد البشرية :

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة وتأثيرها المباشر على الموارد البشرية ، فرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي وحجم التنافس بين هذه المؤسسة وتلك .

وهناك بعض الأسباب الأخرى التي لا بد من الوقوف عليها والتي أوجدت الحاجة للأفراد إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم ، سواء بالمبادرات الفردية أو المبادرات من المؤسسات التي يعملون بها ، شكل التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية السبب الأول ، أما السبب الثاني مساعدة الأفراد ذوي السن المتقدم والذين يعملون في هذه المؤسسات لفترة طويلة بالتسلح مجددا بالمهارات والقدرات ومعارف ، ومن بين المواضيع البارزة في تحفيز أداء الموارد البشرية التي ذكرناها سابقا ن عنصرى التعويضات ومنافع الموارد البشرية ، وتقييم أداء الموارد البشرية .

1-1-6-4- وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية:

لا يتوقف عمل إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط و الإجتداب و تحفيز القوى العاملة ، بل يتعداها إلى وظيفة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها ألا و هي وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية و ذلك بخلق الظروف المناسبة في ذلك ، و يمكن أن نلخص ذلك في بعض النقاط:

- *- خلق مناخ و إطار عملي و صحي سليم و التي تضمنتها عدة تشريعات و قوانين محلية و دولية ، القصد منها الحفاظ على هذه الشريحة من الأجراء .
 - *- بناء علاقات عمل و ذلك على شكل اتحادات العمال و النقابات ، و تحديد أسس و سياسات التي ينبغي أن تتبع عند بناء علاقات عمل .
 - *- انتهاء علاقات العمل و انعكاساتها سواء أكان المغادرة الطوعية ، و بالتالي أثر سمعة هذه المؤسسة في المحيط الذي تعيش فيه أو الفراغ الذي يتركه الأفراد و ما يرفق ذلك من انعكاسات على محيط المؤسسة ، و هناك الترك الغير الطوعي و الحاصل نتيجة اتخاذ المؤسسات قرارات التي ينتهي بموجبها توظيف العمال.
- 1-1-7- الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية :⁸**

إن مفهوم ادارة الموارد البشرية هو مجال للمعرفة و العمل المحكوم بالتغييرات و قد أصبح هذا المورد مهما في الوقت الحالي فبنتظيمه يتم تنظيم الإدارة .

إن حقل ادارة الموارد البشرية هو حقل جد شاسع تمتد فيه مجموعة من المجالات الأساسية فهو يعرف مجالات المحاسبة و الإدارة و الشؤون القانونية ، كما أن إدارة الموارد البشرية مجال يستعمل منهاجا خاصا به و في حالة توظيف الإدارة منهاجا عقيما فإن ذلك يؤدي إلى ضعف المردودية نتيجة سوء التسيير على أن الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية يستشف من خلال ما تعرفه المجتمعات من تطور ، فالتغيرات التي حدثت و مازالت تحدث في تركيبة القوى العاملة مع ادخال الإعلام الآلي و ماشابه ذلك إلى جانب استخدامه

⁶ - تدبير الموارد البشرية - الدكتور حميد أبو لاس ص 87 طبعة 2005.

في أداء الوظائف التقليدية للمحاسبة و حسابات الأجور و المرتبات و له تأثير كبير في مجال ادارة الموارد البشرية.

1-1-8- ادارة الموارد البشرية في المستقبل :⁹

حتى تصبح ادارة الموارد البشرية متماشية مع الوقت الراهن و أكثر شمولية من سابقتها لابد أن تكون لها القدرة على مواجهة تحديات المستقبل.
و لكي تحقق ذلك كان لزاما عليها و على مسؤوليها أن يكون لهم دور متكامل مع استراتيجيات الإدارة و أنشطة صنع التصورات و إذا كان هذا هو مستقبل ادارة الموارد البشرية فإن على مسؤولي ادارة الموارد البشرية أن يغيروا بعض الإنطباعات السلبية و الأحكام الغير الصحيحة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

1-1-9- نحو مقاربة جديدة لتدبير الموارد البشرية:

لقد أصبح هاجس تحديث وضيعة تدبير الموارد البشرية من الإختبارات الهامة لمجموع الإدارة بحيث ظهرت مجموعة من المبادرات التي تؤيد تحديث هذه الوظيفة بالإعتماد على الخبرات الأجنبية و ذلك في زمن العولمة و كذا عبر اجراء مجموعة من الدراسات المتعلقة بالتسيير التوقعي للمناصب و اعداد المستخدمين و كذا تنظيم و تسيير المناصب ثم نظام معلومات الموارد البشرية و كذا تجديد الهياكل الإدارية و ذلك من خلال اصلاح اداري شامل ، فكما هو معروف في أواسط المهتمين بالعلوم الإدارية فإن الأهداف الإستراتيجية و الأهداف المحددة لبرامج التطوير و الإصلاح الإداري تتبنى على خطة مكونة من مجموعة من مجموعة من النقاط.

* اعادة تنظيم الإدارة كعملية مستمرة من خلال إدارة تنظيم هياكلها بما ينسجم مع مبدأ التطوير الإداري للوصول إلى الكفاءة المطلوبة.

* استكمال توصيف الوظائف.

* اعادة النظر في التشريعات القائمة الى تحكم العمل الإداري و تأسيس نهج لمراجعتها بصفة منتظمة للتأكد من أنها تقي باغراضها.

⁷- محمد نصر هنا صفحة 282

* وضع نظام متكامل بجوانبه التشريعية و التنظيمية و متطلباته المادية و البشرية و يهدف لتطوير فلسفة الإدارة و التسيير .

* اعداد خطة للتدريب تتضمن برامج متخصصة و ندوات....

* وضع نظام متكامل للحوافز يستند إلى نظام فرعي لتقييم الأداء على أساس مؤثرات عملية واضحة قابلة للقياس و نظام فرعي للمكافآت و الجزاءات مرتبطة بتقييم الأداء.

1-1-10-علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

ينظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر ، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها ، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية السياسات الأفراد ، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار ، لأن التقييم يفصح كما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه .

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى السلامة للاختبارات التي تجريها للعاملين وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطونها لموظفيها ، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين ، وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين ، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم .

فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله و ما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور ، و تبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا و مشجعا لحاجات الأفراد ، أو ما إذا كان نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب .

و لا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها ، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية و حللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار و التعيين و الإشراف و النقل و الترقية و الأجور و الحوافز و تنزيل الرتبة و انتهاء الخدمة

1-1-11-علاقة تقييم الأداء بالإستراتيجية الإدارية :¹⁰

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية الرقابية على الإطلاق إذ بدونه لا يمكن ضبط سلوكيات و نشاطات الأفراد ، و لا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مطابقا للأهداف الإستراتيجية المتفق عليها و لا لتوقعات مستقبلية المرجو بلوغها، و القاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية إذ من حيث التدقيق في استيعاب الأفراد لتلك الأهداف أو من حيث تصويب و تقييم انجازات الأفراد لتأتي مطابقة لمعايير أو مقاييس الأهداف ، أو من حيث مكافئة هؤلاء الأفراد الذين أحسنوا السلوك و حققوا الأهداف .

¹⁰ - إدارة الموارد البشرية - صفحة 296 - محمد سعيد سلطان

المبحث الثاني

الأداء و نظام إدارته

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة أو منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، خدماتية أو إنتاجية فهي تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد وبشكل وحجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم جديد هو الأداء .

1-2-1 مفهوم الأداء :

فالأداء في أي مؤسسة (صناعية - إدارة - بنك ...) هو ناتج جماعي ، أي ما ينتج عن مشاركة الذين أسهموا في الإنتاج المستمر - المالك - الأجراء - المؤدون - العملاء - المقرضون ، فكل الأطراف المشاركة تؤثر على أداء المؤسسات .

*الأداء :

هو زيادة في رقم الأعمال ، اكتساب حصة سوقية أكبر ، الربح المحقق - الإشباع المحصل .

يشمل الأداء معاني عديدة ومختلفة وينعكس في مؤشرات منها مردودية المؤسسة - الوضعية التنافسية - حصة السوق - أساليب التنظيم .

1-2-2- تعريف الأداء في المؤسسة :

التي تعني وضعية الحصان في السياق Performance الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية أما ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق، ولا بد أن يدرس الأداء من عدة زوايا في المؤسسات وبذلك اتخذت صفة الجمع ، ولهذا كان من الصعب إيجاد معنى واحد يأخذ بجميع الاعتبارات وجميع الجوانب (التقنية - المالية) وبالتالي اقتصر معنى الأداء في المعيار الذي اتصف به .

لكلمة أداء في حقل التسيير يبين أنها تأخذ معاني متغيرة **Semantique** إن التحليل الدلالي . Bourguigno إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعاني الابتدائية التالية :

الأداء هو عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصل عليها .

وليس النتيجة التي هي مسار يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات الأداء هو فعل تظهر في وقت من الزمن وكل معنى له نقطة .

أما عند Wihgenstein كلمة " الأداء " هي متعددة المعاني كما أشار إليها و مشتركة مع المعاني المجاورة الأخرى (الفعل - النتيجة أو النجاح) .

أما من الناحية الاقتصادية فيعطي الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (في التعبير عن التكاليف) والكفاءة عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف .

1-2-2-1- في النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة :

الأداء يتضمن التحكم في التكاليف والتقدم التقني ، ويعتمد على نوعية التسويق في المنظمة ، وعلى سرعة رد الفعل لتحويلات السوق .

1-2-2-2- في النظرية التطورية :

قياس الأداء لا يتم على مستوى الفرد ، إنما يتم على مستوى التنظيم والروتين .

الأداء هنا محدد بكمية المعارف و التمهينات الجماعية المندمجة في الروتين .

في اقتصاد التنظيم يعكس الأداء تنظيماً كفناً إذا تحققت الأهداف فهو فعال إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى ، وبأقل تكلفة ممكنة ، وبالتالي يعتبر الأداء مفهوم استراتيجي عملي لفترة قصيرة ، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية .

وهناك عدة أنواع من الأداءات التي تستنبط من المعايير المختلفة المتداخلة والمترابطة .

*** الأداء المالي :** من بين المؤشرات التي تدل على الأداء المالي :

التوازن المالي - معدل الضغط الجبائي - قيمة المصاريف المالية - وضعية الصندوق - مبلغ المديونية مقارنة مع الإيرادات الجبائية .

* **الأداء التقني** : يعرف بالقدرة على إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة ، بإنتاجية مثلى ودرجة الجودة المطلوبة ، والتي تتخذ ثلاث مفاهيم ، نوعية السلعة أو الخدمة المنتجة ، جودة التسيير ، جودة شروط عمل المستخدمين والأداء التقني هو قوة كامنة للبحث والتنمية .

* **الأداء التجاري** : يعكس الأداء التجاري وضعية المؤسسة في السوق ، أو جزء منها ، ويقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال .

* **الأداء البشري** : يتخذ الأداء البشري على شكل المعادلة التالية : وقت العمل وقوة العمل = الأجر وكذلك تعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير والتزاماته ومشاركته في أهداف المؤسسة وقياس هذا الأداء البشري يتخذ أشكالا وطرق سنتناولها في دراستنا هذه ، وهناك أداءات أخرى لا يتسع المجال إلى ذكرها كلها .

بعد هذه التعريف للمعاني المختلفة للأداء عرف الأداء كت تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت صيغة و نوع هذه الأهداف ، حتى يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة - الإتمام - الإنجاز و بلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة .

الأداء هو متعدد الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية بوضع هذا التعريف ، تعدد معاني الأداء حيث أن المعنى المباشر للثنائية (تحقيق - إتمام) يجعل الأداء مرادف للكفاءة و لكن في آن واحد يشير إلى أشياء أخرى ، فهو يدرك بالمنافسة الخارجية و وضعية المؤسسة التي هي مهددة دائما .

ضرورة البحث المتواصل على التحسين .

- إرادة القوة للمؤسسة و لأعضائها .

- مزايا الجهد .

- الطرق العقلانية .

- التعاون و المسايرة المثالية .

1-2-3- خصائص الأداء:

ينتج الأداء عن مظاهر متعددة قد تتحد في اتجاه واحد ، فادا درس مبدأ توقع المداخل المستقبلية في المؤسسة .

يقدر الأداء أولا من زاوية استمرارية المؤسسة و بقائها و بالتالي التطرق إلى أبعادها الإستراتيجية ، لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير دليل على أن المؤسسة ينجم أيضا عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك و السيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق غير أنه حتى الأداء التنافسي يأخذ أشكال عديدة ، و يعطى للمؤسسات هامشا للحرية ، لذا يجب التخلص من قيود النظام التنافسي المتغير و إعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية و الاجتماعية و تطور أساليب الاتصال و اقتحام الشبكات و المواصلات التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم ، يمكن القول أن الأداء هو أيضا من طبيعة سوسيواقتصادية و هذا ما أضاف إلى التحليل تعقيدا أكبر و أخيرا يمكن تقديره انطلاقا من حسابات المؤسسة حيث تتبين نقاط الضعف و القوة من خلال الإطلاع على الوثائق المحاسبية.

سنحاول في هذه الفقرة دراسة الخصائص أو المظاهر التي يتخذها الأداء ، فيكون استراتيجيا يهدف إلى بقاء نظام للتفوق و يكون تنافسيا من خلال علاقة التفاعل بين المؤسسة الوسيط ، كما يعبر عن أسلوب التنظيم (تنظيمي) و يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية فهو ادن مالي ، و بالتالي يتبين أن الأداء مفهوم نسبي و كذلك مرادف للكفاءة و الفعالية.¹¹

لقد عرف الأداء مفاهيم عديدة و كان في مرحلة سنوات الستينات يتمركز حول معيار الإنتاجية ، أي معرفة كيفية الإنتاج ، و في السبعينات تحول إلى الأسواق المالية (معرفة عملية الافتراض و التحكم في المؤشرات المالية) أما فترة الثمانينات فكان الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية (معرفة تسيير الأفراد مثل تسيير الموارد) أما حديثا فأفضل مفاهيم حول النظام و الجودة ، و لهذا كان لزاما علينا أن نناقش الأداء من زاويتين متكاملتين : المستوى الفردي و المستوى التنظيمي.

9- تحليل الأداء في الخدمات - إعداد بوشعور رضية ص 119

فأداء المؤسسات هو تحصيل حاصل إلى أداء مجموعة الأفراد التي تكونها و لهذا استوجب على تركيز تحليل الأداء على القدرات . هذه القدرة التي تعرف بإمكانية حل مشكل أثناء العمل و تسيير هذه القدرات يعود إلى سلسلة من التطبيقات الخاصة بتسيير الموارد البشرية التي تتضمن أساسا الاختيار، التطوير و تحويل القدرات في المؤسسة لهدف رفع أداء الأفراد.

فالأداء له أبعاد متعددة يقع في ملتقى العوامل الثلاثة ، القدرات ، الدوافع و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل . و ديناميكية العوامل الثلاث هي التي تفسر و توضح الأداء على المستوى الفردي . إن المؤسسة ذات أداء هي المؤسسة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لمحيطها و الذي يفترض أن يكون غالبا من أسلوبيين متكاملين الأول زمني و الثاني إجمالي.

فالأسلوب الأول:

يهدف إلى وضع علاقة بين الخصائص الهيكلية للتنظيم و المؤشرات الكلاسيكية للأداءات المالية و التجارية .

الأسلوب الثاني :

فيضمن مراجعة أشكال التنظيم بطريقة إجمالية ، و اختيار الأشكال المتفوقة منها التحليلات الحديثة لهذا الأسلوب، يشير كذلك إلى تقييد ثنائية العوامل المستخدمة في تحليل العلاقات بين التنظيم و الأداء.

و من هنا نستخلص أن هيكل التنظيم ما هو إلا عامل من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الإدارة في التنظيمات، و هذا ما يعكسه دريكر (الهيكل الجيد لا يضمن الأداء لكن الهيكل السيئ هو أكيد ضامن لنتائج سيئة و مترجمة).¹²

¹² نفس المرجع - ص 134.

1-2-4- محددات الأداء :**1-4-2-1- الأداء الوظيفي :**

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني أن هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد - القدرات - إدراك الدور .

- الجهد :

الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

- أما القدرات :

فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

- إدراك الدور :

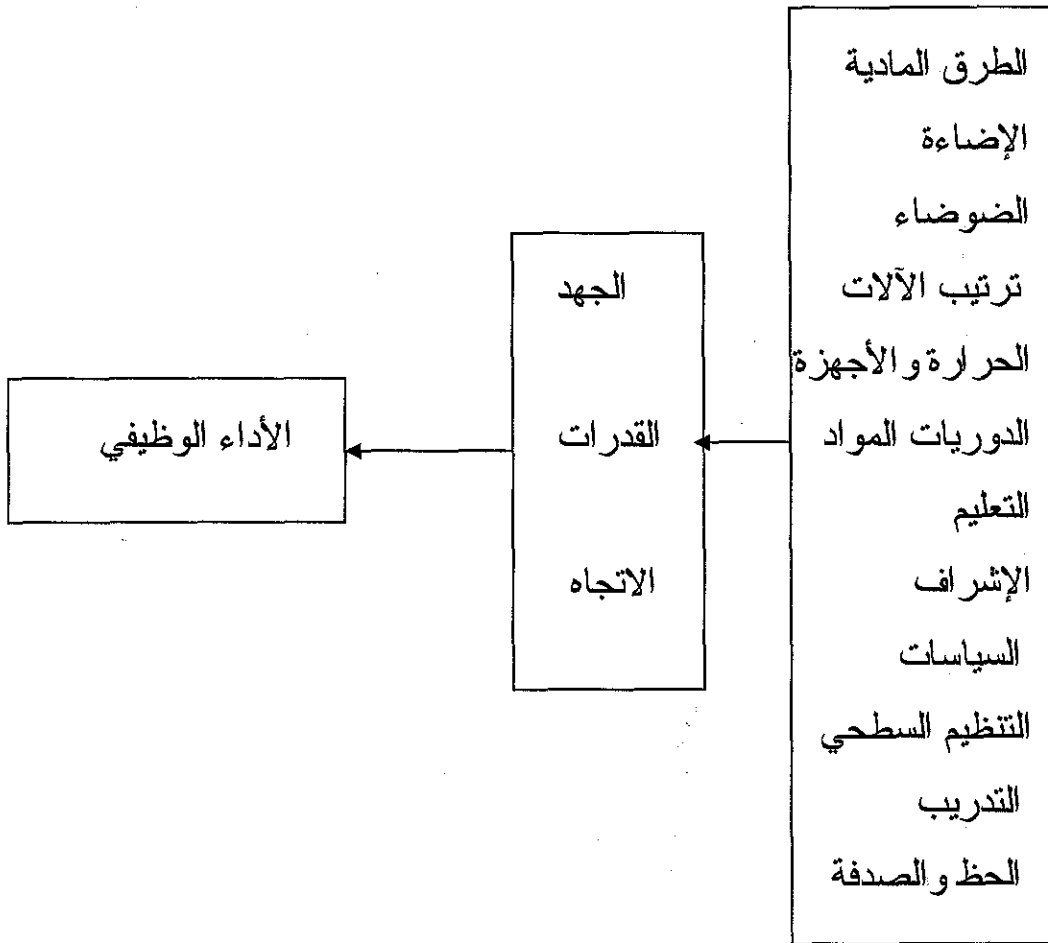
الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، ففي بعض الأحيان نقوم ببذل جهد كبير ولكنه غير موجه في الاتجاه الصحيح ، وأحيانا أخرى يفهم عمله ولكنه ينقصه القدرات ، وهناك حالات تكون له القدرات اللازمة ، ويعرف الدور الذي يقومون به ، إلا أنه يتميزون بالكسل وفي هذه الحالات أن الأداء يكون منخفضا وقد يكون الأداء مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجالات من المجالات الأخرى .

1-2-5- العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك بعض العوامل التي تكون خارجة عن نطاق الفرد والتي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد سواء بالسلب أو بالإيجاب وبالتالي لابد من أخذها في عين الاعتبار وتوفير شروط العمل الكافية والمناسبة للعاملين ، وتوفير بنسبة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .

ويوضح الشكل التالي هذه العوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء .



شكل 1-3: العوامل المؤثرة في الأداء.

وهناك عوامل أخرى منها عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية تؤثر بطريقة مباشرة أو بطريقة أخرى .

1-2-6- الدافعية والأداء :

تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد تقوم بأعمال معينة ولكن مستوى أدائهم يختلف من فرد إلى آخر ، رغم أنهم يمتلكون نفس القدرات والمهارات والمميزات اللازمة لأداء العمل ، وهذا راجع إلى قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل ، فالدافعية هي عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء ، أو الوصول إلى هدف معين وهذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات شكل سلوك خارجي ، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة العمل .
ونعرف الدوافع من خلال القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء ن إذ أن قبول وسلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع ، و أبرز الدوافع ما يلي :

- الحاجات .

- الرغبات .

- المسارات الاتجاهات .

أما أبرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي :

- عوائد حوافز العمل .

- جو عمل تحفيزي .

- الرضا الوظيفي .

1-2-6-1- نظريات الدافعية :

إن الأداء يمكن تعريفه أساسا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا

بمعنى :

الأداء = الدافعية × القدرة .

إن أغلب الأبحاث تشير إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية فمنهم من يركز على المدخل الإدراكي أما نظريات المحتوى تركز على العوامل و التغيرات المؤثرة في السلوك ، كالحاجات الداخلية والظروف الداخلية. نظريات العملية : تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك ، وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات الحوافز ، الحاجات ، المتغيرات والتعزيزات والتوقع .

نظرية إشباع الحاجات Abraham Maslou

إن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، حاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن والضمان ، الحاجات الاجتماعية ، الحاجة للتقدير والاحترام ، حاجة إثبات وتقييم الذات .

نظرية (Frederik Hezemberg)

| العوامل الدافعة | العوامل الوقائية |
|--------------------|-------------------------|
| الانجاز أو التحصيل | السياسات الشركة وإدارته |
| التقدير | الإشراف الفني |
| العمل تقنية | الأجر |
| المسؤولية | العلاقات الخفية |
| التقدم والترقية | ظروف العمل |

وظيفة العوامل الوقائية ك هي منع عدم الرضا ولكن لا تؤدي على الرضا .

طور هيرز مبيرج نموذج العاملين في عام 1957 بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى و عدم الرضى الوظيفي . فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية ، و هو العامل الأول . المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه ، المسؤولية ، و الإنجاز ، أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية ، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي ، و إنما وجودها أو زيادها يمنع عدم الرضى .

أمثلة على هذه المحفزات: الراتب ، ظروف العمل ، و سياسات الشركة بشكل عام .

إلا أن الأكاديميين ينقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة و تقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي و الأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها استتجت من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

1-2-6-2 - نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965، و محور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف ،و العكس صحيح ، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم . و الإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل .

مثال على ذلك : إذا أحسن موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل و حصلوا على مكافآت أفضل فهذا الموظف سيثبط و تقل حافزته للعمل و الإنجاز ، و الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم انصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم ، و تقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين إنصاف في التوزيع و إنصاف في الإجراءات .

فالإنصاف في التوزيع يتعلق في التوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء ، أما الإنصاف في الإجراءات يتعلق بالسياسات و الإجراءات كالترقية و العقوبة و تقييم الموظفين.

* العوامل الدافعة :

هي التي تزود الأفراد بالدافعية .

Mellelland David نظرية دوافع الإنجاز والنفوذ.

هناك ثلاث دوافع في المواقف المختلفة داخل مكان العمل هي الحاجة إلى الإنجاز –

الحاجة إلى الإنتماء – الحاجة على النفوذ .

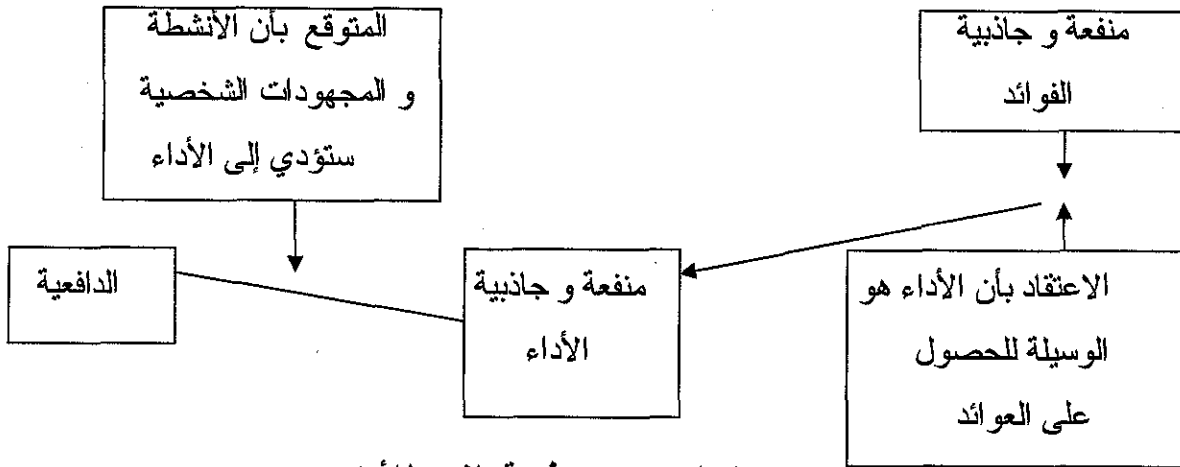
1-3-6-2 - نظرية توقع لغروم :

تقوم هذه النظرية على مسلمة: أن سلوك الفرد يبقى عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل

في القيام بالسلوك أو عدم القيام به .

*خصائص هذه النظرية :

- 1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأنه السلوك الذي اختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده
- 2- دافعية الفرد لأداء عمل معين هي ملخصة كالاتي:
- الفوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها
- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.
- 3- تعتمد العناصر الموجودة على عملية تقدير شخصية وليس قياس موضوعي.



شكل 1-4 : دافعية الفرد للأداء

7-2-1 - الرضا الوظيفي:

1-7-2-1 - الرضا الوظيفي و الأداء :

إن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا وذلك عن طريق العناصر التالية الرضا عن العمل : الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن حماية العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن طرق العمل.

1-2-7-2- العوامل المؤثرة على الرضى عن العمل :

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين الأولى تمثل عوامل النسبة الداخلية :
نذكر على سبيل المثال:

- الأجور و الرواتب.
- محتوى العمل و توزيع المهام .
- الاستقلالية و درجة السيطرة على العمل.
- إمكانية الفرد و قدرته و معرفته بالعمل.
- فرص التطور و الترقيه المتاحة للفرد.
- نمط القيادة.
- علاقة الفرد بالأفراد الآخرين.
- طرق العمل المادية .
- عدالة العائد.

* العوامل المرتبطة بالأفراد العاملة:

هناك عوامل محددة مرتبطة بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل
و من هذه العوامل ما يلي:

- الجنس.
- العمر.
- طول فترة الخدمة .
- المستوى التعليمي.

1-2-8- علاقة التعويضات بالأداء:

إن تنوع التعويضات و المنافع التي تعطى للموارد البشرية تؤثر إيجاباً على أدائهم ،
يضاف إلى ذلك أن الأفراد يفضلون أن تكافئهم المؤسسات على أدائهم ، و البعض منهم على
أتم الاستعداد لأن يضعوا مؤسساتهم في مواقع قيادية.

و من أبرز المتغيرات المساعدة على ربط التعويض بأداء المتغيرات التالية¹³

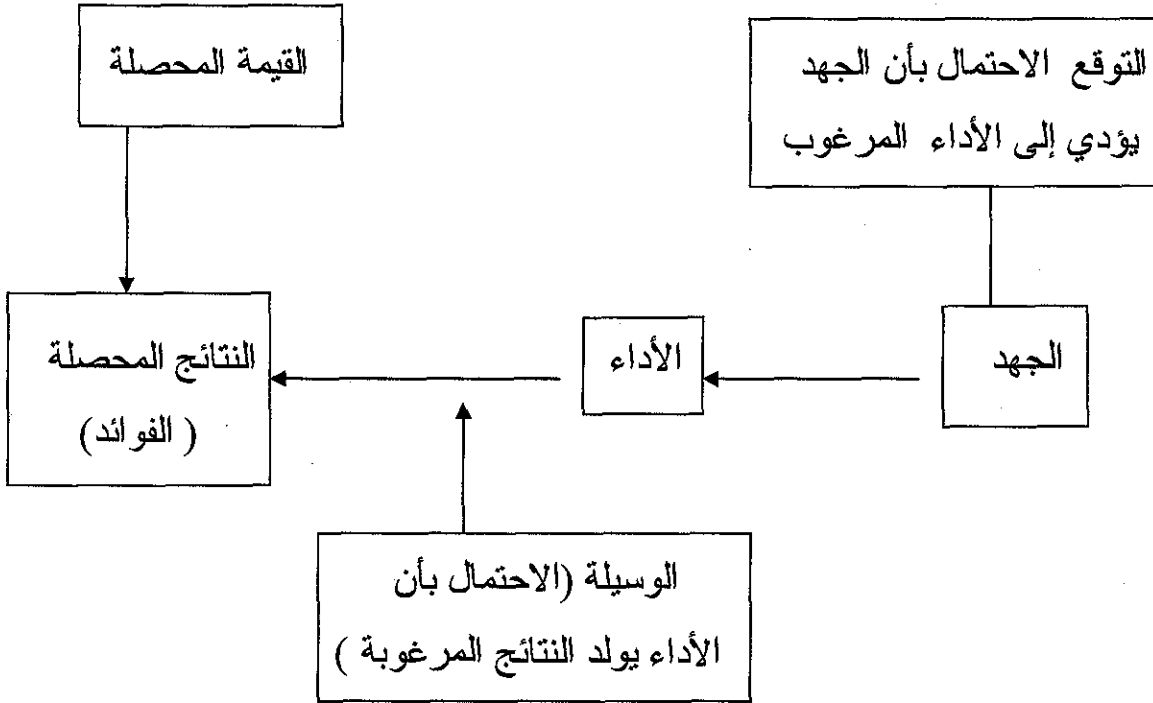
الدافعية

الاستبقاء

الإنتاجية

و فرص التكاليف

يرى خروج صاحب نظرية التوقع بأن الدافعية شكل همزة وصل بين التعويضات و الأداء ، و تربط نظريته بين جهود الأفراد و المكافآت التي يحصلون عليها نتيجة لهده الجهود و تمتاز النظرية بعناصر ثلاثة و هي التوقع - الوسيلة - القيمة المحصلة .

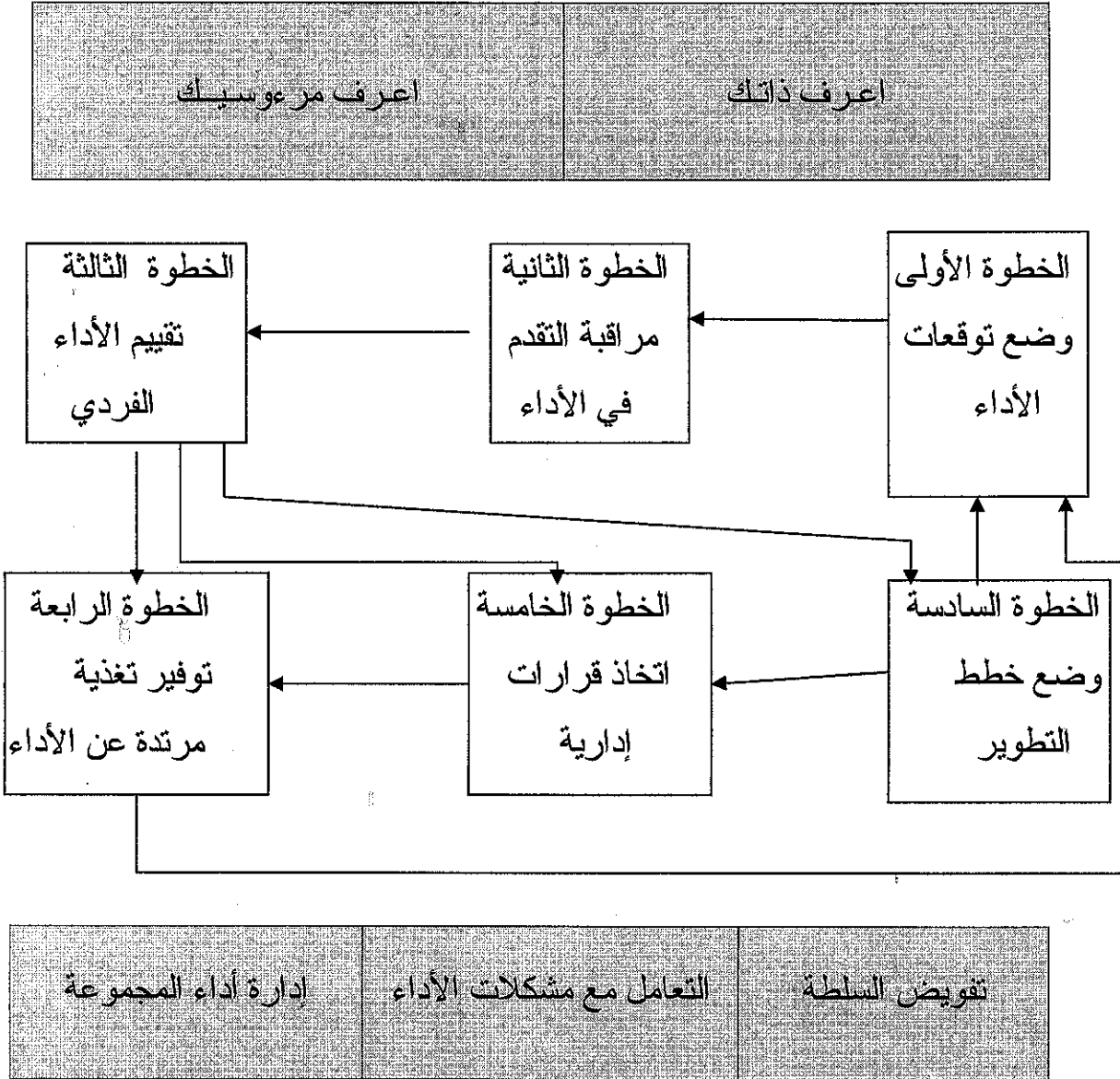


شكل 1-5 : نظرية التوقع.

¹³ - إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (الدكتور حسن إبراهيم بلوط)

9-2-1- نظام إدارة الأداء: 14

إن نظام إدارة الأداء هو برنامج من ستة خطوات ، و كل خطوة في هذا النظام تستخدم كحوصلة إعداد للخطوة الثانية ، و يطرح كوسيلة منتظمة لإدارة الفعالية و مساعدة جيدة لمن يقوم بالإشراف حتى انجاز مسؤولياته و يعد بمثابة وسيلة تشخيص مناسبة لتحديد أسباب الأداء المتدني و للتعرف على نوع العلاج الذي يجب استخدامه.



شكل 1-6 : نظام ادارة الأداء.

14- إدارة الأداء : تأليف ماريون أي هاينز - ترجمة الدكتور محمود مرسي و الدكتور زهير الصباغ- صفحة :17.

1-2-9- وضع توقعات الأداء: 15

إن الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها كمشرف و هي وضع توقعات الأداء بالمشاركة مع العاملين ، و بدون توقعات مشتركة بخصوص معنى العمل و واجباته و نوعية و حجم العمل المطلوب انجازه ، الإجراءات و الطرق التي يجب اتخاذها و السلوك الملائم في العمل يستخلف مصاعب مع الآخرين و يجد نفسه في موضع تناقض معهم ، و لكن قبل الشروع في دراسة هذه الخطوة يجب أن نشير إلى نقطتين مهمتين يستوجب الحضور و العناية في وظيفة الإشراف هي :

النقطة الأولى :

معرفة المشرف لنفسه مدى نجاحه في إدارة أدائه الشخصي لأنه يعتبر الحلقة المحورية في المؤسسة و علاقته المستمرة مع العاملين كما يعتبر الضامن لتنفيذ القرارات و السياسات و يحقق أهداف الإدارة العليا و إن نوع الأسلوب المنتهج من طرفه يمكن أن يعوق أو يزيد من القرارات الإنتاجية.

أما النقطة الثانية :

و هو تعرف المشرف على من يعمل معه ، فهذا يؤدي إلى التوفيق بين الإهتمامات الشخصية و اهتمامات العمل و التنبؤ باستجابات العمال لتغيير المخطط و زيادة نوافذ اقتراحات العمال و هو قاعدة للتأثير على أعضاء المجموعة ، و قاعدة للإرشاد الشخصي. إن عملية وضع توقعات الأداء هي عملية تعريف و توضيح ، و تعمل على التخلص من الغموض و عدم التأكد و أهميتها تبرز من خلال بعض الأعمال هي :

وصف الوظائف.

مجالات النتائج مع مؤشرات الأداء.

مستويات الأداء.

الأهداف.

1-9-2-1- وصف الوظائف:

و هي وصف الأعمال لكافة مناصب المؤسسة ، حيث يساعد وصف الأعمال على توضيح توقعات الأداء الغامضة و يخدم عدة أغراض إضافية منها:

- إدارة الأجور و المرتبات .
- اختيار الأفراد .
- التأهيل .
- تقويم الأداء .
- التدريب و التطوير .
- التوضيح التنظيمي و التخطيط .
- توضيح المسؤوليات .

وصف الأعمال على الأنشطة و ليس على النتائج ما يجب أن يقوم به الفرد و ليس النتائج التي يجب الوصول إليها.

1-9-2-2- مجالات النتائج و مؤشرات الأداء:

إن مؤشرات الأداء عناصر يمكن مراقبتها لمعرفة مدى فعالية التعامل مع مجالات النتائج إنها تجيب على أحد السؤالين التاليين :

- كيف أعلم متى أقوم بعمل جيد في هذا المجال؟
- ماذا يحدث عندما لا أقوم بعمل جيد في هذا المجال؟

1-9-2-3- معدلات الأداء:

إنها أساسا تصف ما يشكل أداء مرضيا للعمل مثال لمعدلات الأداء ، تتعامل معدلات الأداء عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات قياس الوقت ، قياس حجم المخرجات، نسبة الدخل إلى الميزانية.

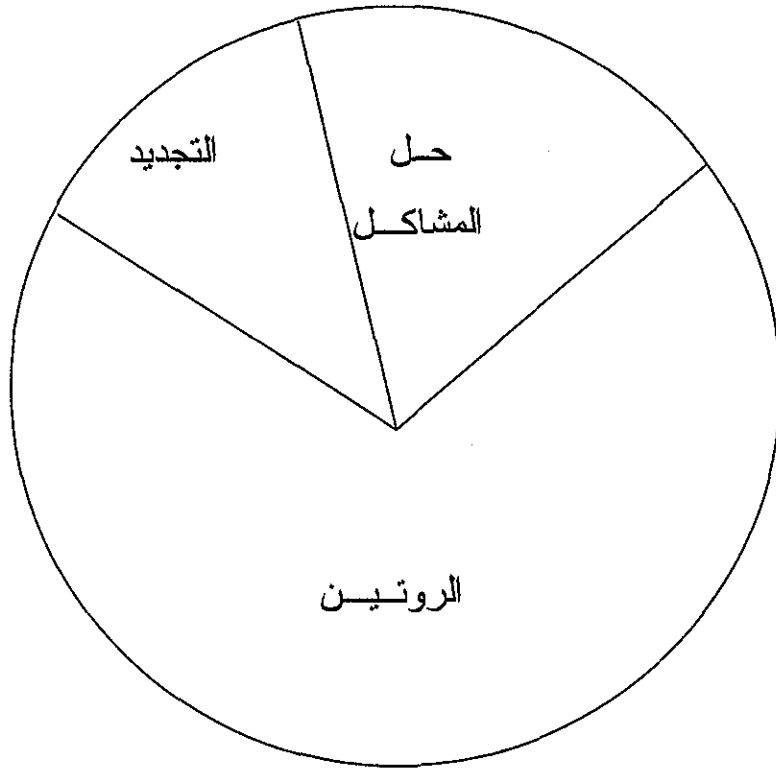
1-2-1-4-9- الإدارة بالأهداف: 16

إن الإدارة بالأهداف هي عملية الاجتماع مع المرؤوسين للالتحاق على النتائج التي ينبغي إنجازها.

و للإدارة بالأهداف خاصيتان فريدتان هما:

انها موجهة نحو النتائج .

انها تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة ، أما بالنسبة للمسؤوليات التي تغطيها الأهداف ، فيمكن اعتبار واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات الروتين ، حل المشاكل ، التجديد و تتضح هذه المكونات في الشكل التالي : و يغطي حل المشكل و التجديد بعبارات وصف الأهداف ، في حين يغطي الروتين عادة بمعدلات الأداء.



شكل 1-7 : المكونات العامة لواجبات الوظيفة.

2) 1-2-10- مراقبة التقدم في الأداء:

إن الخطوة الثالثة إستراتيجية

بعد وضع توقعات الأداء هي مراقبة التقدم (الإنجاز في الأداء مع التركيز على النتائج المحققة و ليس على النشاطات المحددة التي يمارسها العاملون أو الإجراءات التي يتبعونها حيث يصبح من الضروري جدا مراقبة النشاطات و الإجراءات عندما يكون هناك انهيار أو نقص في النتائج المتوقع الوصول إليها .

و تساهم مراقبة الأداء في تقويم كل من طرف العمل و أداء العامل فهي توفر المعلومات الضرورية لتقرير إمكانية تنفيذ المطلوب بشكل أفضل .

و يكون مصالحة مراقبة الأداء على مستويين :

مراقبة الأداء الفردي للعاملين و مراقبة أداء المصلحة أو التقييم ككل و هذا من خلال

مراقبة أربع مجالات أساسية هي :

- النتائج.

- الفعالية.

- التقدم في الإنجاز.

- الوسائل و الإجراءات.

1-2-10-1- مراقبة النتائج :

هناك نتيجتان أساسيتان تسعى إليهما كل مؤسسة :

1- زيادة الإنتاجية .

2- رفع المعنويات التي تعكس مستوى الرضا الذي يحصل عليه الفاعل من عمله.

1-2-10-2- مراقبة الفعالية:

هناك مقاييس عديدة لذلك و من أكثرها انعداماً :

الأرباح

مبيعات العامل الوحيد

العائد على الاستثمار.

كلفة التدريب للعامل الواحد

دوران العاملين (الدوران الوظيفي).

الغياب.

الإنتاجية.

1-2-10-3- مراقبة التقدم في العمل:

يمكن مراقبة التقدم في ثلاثة طرق مختلفة استناداً إلى صيغة العمل و هي :

- التأسيس المرحلية للنتائج .

- الحوادث المترابطة.

- الخطوات الفرعية للمشاريع.

1-2-10-4- مراقبة أساليب و إجراءات العمل:

يجب العمل مع مراقبة وسائل و إجراءات العمل على أنها فرصة لتقديم اقتراحات

للتحسين حينما يبدو ذلك ملائماً. و ليس وضع إجراءات احتياطية موضع التنفيذ.

1-2-10-5- مراقبة عادات العمل :

إنه من الضروري مراقبة عادات العمل للوصول إلى الانضباط في مجموعة العمل

و التأكد من أن العاملين منشغلون فعلاً في أداء واجباتهم الوظيفية ، و تتضمن هذه العادات

النظافة و النظام و الدقة و المحادثات الاجتماعية.

1-2-10-6- أساليب مراقبة الأداء:

هناك العديد من الوسائل المتاحة و لعل أكثرها استخداما :

التفتيش الشخصي.

الاتصال بالعملاء.

حفظ السجلات.

المراجعة المرحلية للتقديم.

التدقيق.

و يستخدم نظام المراقبة الأداء الفعال العديد من هذه الإجراءات مع وجود نظام داخلي للفحص والتوازن.

3) 1-2-11- تقييم الأداء الفردي:

أي تقييم نتائج الأداء و هي محصلة طبيعية لمقارنة الأداء بالتوقعات و يتم الوصول إلى أي قرار تقييم من خلال عملية المقارنة ، و فيما يخص الأداء فإن العاملين أما أن يفوق أدائهم أو يوازي أو يقل عن التوقعات المتفق عليها ، إنه من الأهمية في أثناء مقارنة أداء العاملين مختلفين أو مقارنة أداء نفس العامل في فترات مختلفة أن نستخدم نفس أسس و قواعد المقارنة و نذكر أن تقويم الأداء ليس غاية في حد ذاته ، إنه الأساس الذي نستند إليه في توفير تغذية مرتدة للعاملين وفي اتخاذ توصيات إدارية ملائمة و في تحديد ملئمة و في تحديد أين و متى يلزم تحسين الأداء و سنتناول في هذه الخطوة بأكثر تفصيل و تدقيق في الفصول اللاحقة التي هي موضوع أطروحتنا.

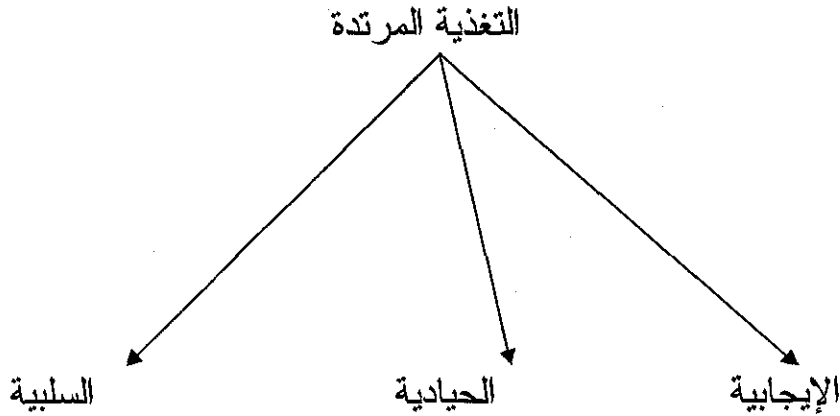
4) 1-2-12- التغذية المرتدة:

و هي توفير تغذية مرتدة لا يهتم العاملون فقط بالمعرفة كيف تنظر الإدارة إلى أدائهم ولكن قد تكون التغذية المركزة المحددة و التي تقدم بشكل بناء قوة دافعة مؤثرة للأداء المستقبلي، و هي معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء،إنها سياسة إعطاء الفرصة للآخرين لمعرفة كيف يؤثر أدائهم عليه و على مسؤولياته .

العمال مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع التوقع منهم من قبل الإدارة .

هل يؤدون المطلوب بدور أفضل أو كما هو أو أقل من المتوقع ؟

1-12-2-1- أنواع التغذية المرتدة :¹⁷



شكل 1 - 8

* التغذية المرتدة الحيادية :

هي معلومات تعكس أداء المجموعة ككل وهي معلومات واضحة ومحددة لا يحتوي على أحكام بخصوص الأداء أو السلوك بل على أرقام وإحصائيات عن حجم الإنتاج لمجموعة العمل .

اضطلاع العمال على نتائج جهودهم ووسيلة لمساعدتهم في تحقيق هذا الهدف وهناك ثلاث افتراضات أخرى تتضمنها التغذية المرتدة الحيادية ، المستوى الأول إذا كان مستوى الأداء أقل من التوقعات وبالتالي سيعرف ماذا يجب أن يفعلوا لرفع مستوى الأداء إلى المستوى المطلوب والافتراض الثالث عندها يكون الأداء هدف لمعرفة الظروف المسببة لذلك .

¹⁷-إدارة الأداء-تأليف ماريون إي هاينز- ترجمة محمود مرسي-سهير الصباغ ص 193/195.

* التغذية المرتدة الإيجابية :

تأخذ التغذية المرتدة الإيجابية والتقريرية عدة مشاكل وهي تتضمن الثناء أو الزيادة في الراتب أو الترقية ، وبعض الامتيازات الأخرى وبالتالي فهي تحتوي على بعد نوعي وتستخدم التعزيز أو تصحيح الأداء وتعتبر مكمل للتغذية المرتدة الحيادية .

* التغذية المرتدة السلبية :

هي تغذية تصحيحية على أن الأسلوب أو الطريقة المتبعة الآن في تأدية العمل غير مقبولة ويجب إيجاد طريقة جديدة ، وبالتالي فهي تركز على التخطيط للتغيير وذلك بعد مساءلة العامل هل أدرك النتائج المقصودة وبعد ذلك يبحث عن السلوك البديل الذي يزيد من احتمالات النجاح في التشغيل .

ولكي تكون التغذية الإستراتيجية فعالة يجب أن تطبق ثلاث معايير :

- 1- يجب أن يفهم كيف تأخذ المعلومات .
- 2- يجب أن يتقبل الطرف الآخر المعلومات .
- 3- يجب أن تكون طرق الأخذ قادرة على الاستفادة من المعلومات .

1-2-12-2- مصادر التغذية الإسترجاعية :

هناك عدة مصادر يتحصلون العمال بموجبها على أدائهم ويمكن تلخيصها إلى نوعين .

* المصادر الجوهرية :

هي معلومات عن نتائج الأداء جمعها العمال بشكل مستقل في أثناء إنجاز العمل بشكل طبيعي وترتبط هذه المعلومات بالنوعية والكمية والتكلفة أو الوقت المحدد .

* المصادر الغير جوهرية :

وهي معلومات تقييمية يقدمها الأطراف الأخرى ، مثل المشرفين والعملاء والزبائن والزملاء .

1-2-13- معالجة تقييم الأداء الرسمي :

إن تقديم التغذية المرتدة مسؤولة يومية مستمرة ورغم هذا لابد أن تستمر تقييم الأداء من حين لآخر وذلك نظرا للأسباب التالية .

- النظر في فترة زمنية أساسية للأداء مثل كل يوم للتركيز على الأحداث العادية وليس على الأحداث الغير الاعتيادية .
 - وضع الأحداث العادية خلال فترة زمنية في إطار ملائم .
 - النظر في أي أداء خلال تلك الفترة له مغزى في المستقبل .
 - وضع خطط لنمو وتطور العامل .
- ونستخلص مما سبق :

أن كل فرد يحتاج إلى تغذية مرتدة ويحتاج الأفراد كذلك إلى معرفة كيفية مقارنة أدائهم بالتوقعات

نستطيع أن نتعامل مع التغذية المرتدة بأسلوبين .

التغذية المرتدة الجوهرية : إنها أكثر فعالية في تحسين مستويات الأداء .

التغذية المرتدة الغير الجوهرية : ترفع مستويات الموظفين ، وتعزيز الأداء الجيد .

إن التقييم الجيد محادثة في اتجاهين تتمحور حول أمور أساسية في الوظيفة ، وأن أهداف التقييم مشتركة بين الموظف والمشرف .

إن السر في التغذية المرتدة بسيط للغاية وهو نظرة لاحترام السلطة للموظف كإنسان ، وأنها تهدف إلى أن يكونوا فعالين في أعمالهم ، وبالتالي فإن التغذية المرتدة أمر أساسي ومهم في هذه الغاية .

فالتغذية المرتدة تقدم بعد الحدث الذي يرتبط بها ، ربط التغذية المرتدة عند تقديمها وبين أداء محدد ، بدلا من التغيير في أداء مهامه أو إصدار أحكام شمولية .

1-2-14- اتخاذ القرارات الإدارية: (5)

تعكس الخطوة الخامسة في النموذج اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على أعضاء مجموعة العمل مثل : القرارات الخاصة باستمرارية استخدام أحد العاملين . متى يجب أن يرقى ؟ و متى يجب أن يحصل على زيادة في الراتب ، و من يجب نقله أو إعادة توزيعه و من المتوقع أن يمارس كل إداري مهمة اتخاذ القرارات ويعتمد اتخاذ القرارات الجيدة في

هذا المجال على التقويم الفعال للأداء . ومن الممكن أن تكون القرارات الإدارية علاوة على ذلك . مصدر تغذية مرتدة عن الأداء للعاملين .

6* وضع خطط للتطوير:

كيف نضع خططا لتحسين أداء العاملين الذين لا يرقى أدواهم إلى مستوى التوقعات و أن تقييم الأداء الفعال يعطى وسيلة التشخيص التي تحتاجها لتحديد أسباب الأداء المتدني و للتعرف على نوع العلاج الذي يجب استخدامه. إن أكثر الاتجاهات فعالية لوضع خطط تحسين كما هو وضع توقعات الأداء .

1-2-15- تفويض المسؤولية و السلطة :

إن الهدف من عملية التفويض هو أن يتمتع المرؤوسون بالاعتماد على النفس والاستقلالية في أداء أعمالهم اليومية هذا معناه أن يتوفر لدى كل موظف المعرفة و المهارات و السلطة و المسؤولية لأداء عمل محدد . و لا بد من مراعاة بعض الضوابط المحددة و المنظمة حتى يتوصل إلى تفويض فعال و نلخصها في العناصر التالية .

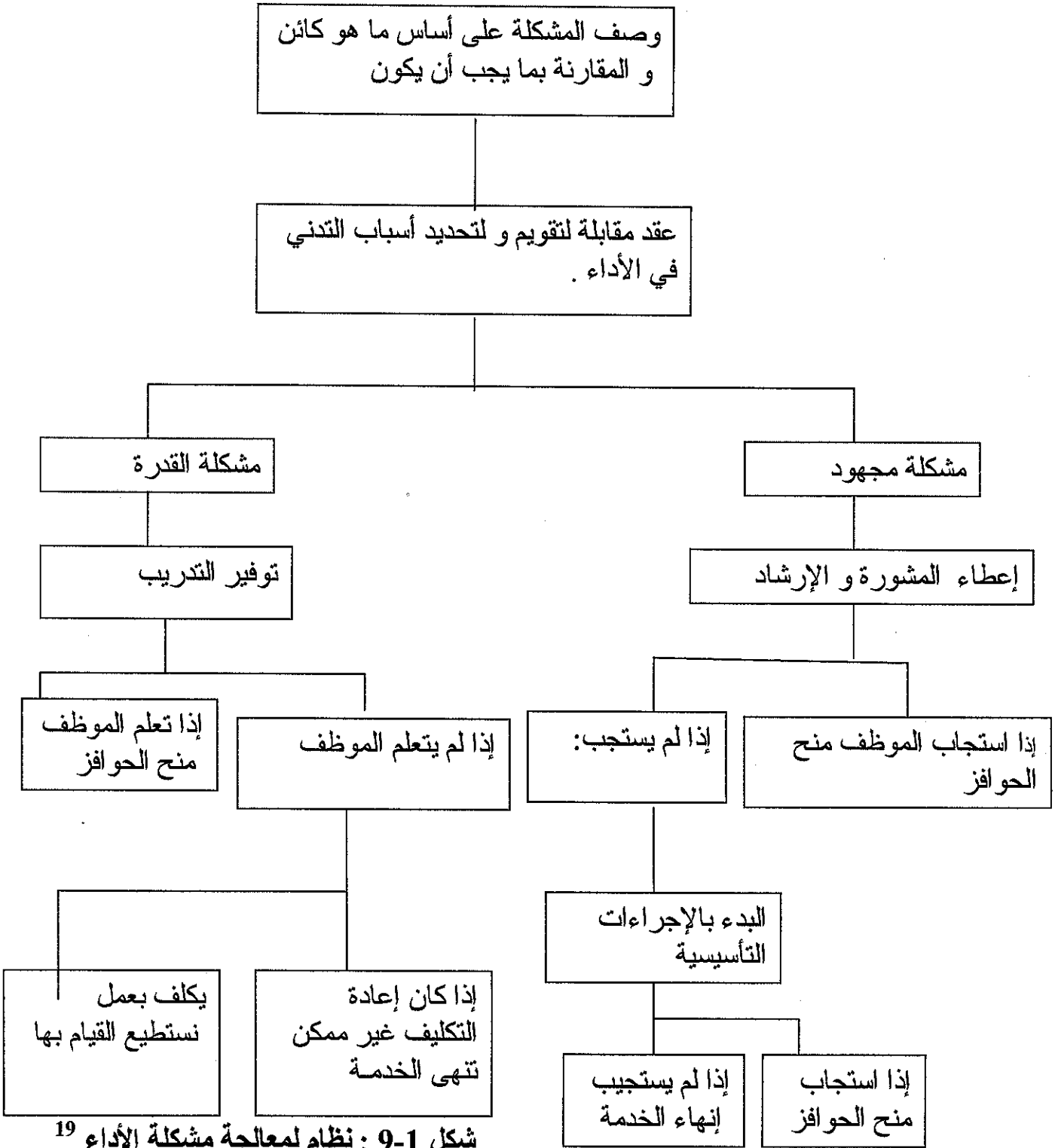
- توصيل المعلومات بشكل كامل .- تفويض السلطة و المسؤولية .
- وضع معدلات الأداء.- وضع نظام للرقابة.
- توفير التدريب المناسب.- الوقوف إلى جانب المرؤوسين .
- التفويض نون التخلص من السلطة .
- عدم التهرب من المسؤولية .

1-2-16- إدارة مشكلات الأداء: 18

تمثل المشكلات المتعلقة بالأداء واحدة من أصعب التحديات التي تواجه المشرفين، يؤجل كثير من المشرفين التعامل مع هذه المشكلات على أمل أن تتحسن الأوضاع. و تبدأ عملية مواجهة مشكلات الأداء بجمع البيانات عن الأداء الفعلي و مقارنتها بالأداء المتوقع، نجرى على أساس هذه المعلومات مقابلة لتقدير الموقف مع الموظف صاحب المشكلة .

* أنواع المشكلات:

- نقص في المعرفة أو المهارة.- المشكلات العاطفية أو الصحية.- الاستجابة لخبية الأمل .
- و الشكل التالي يشتمل على جميع العناصر المشتركة في تدبير مشكلات الأداء .



شكل 9-1 : نظام لمعالجة مشكلة الأداء¹⁹

1-2-17- إدارة أداء الجماعة :²⁰

يوجد نوعان مختلفان من الجماعات يسمى النوع الأول : بالجماعة المتزاملة و يسمى النوع الثاني بالجماعة المتفاعلة ، ففي الجماعة المتزاملة يعمل كل فرد مستقلا عن الآخرين و يكون مجهود الجماعة محصلة جمع الجهود الفردية لأعضائها أما في الجماعة المتفاعلة فيساهم كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة .

* صفات الجماعات الفعالة :

غالبا ما يتصف أعضاء الجماعة بالصفات التالية:

- تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق .
- مساعدة و الدفاع عن أعضاء الجماعة .
- التعبير عن اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة و الإدارة و العمل .
- التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد .
- ممارسة الرقابة و التوجيه الذاتي .

من أكثر الطرق فعالية لتركيز مواهب الجماعة على قضايا العمل . اشترك الجماعة في اختيار الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها و الحلول اللازمة للمشكلات التي قد تقع على الطريق و يؤدي ذلك إلى استخدام المعلومات المتاحة لدى أفراد الجماعة في صنع القرارات الجيدة .

كما يؤدي في ذات الوقت إلى استخدام طاقات الابتكار الناتجة عن تفاعل الجماعة في إيجاد الحلول الفعالة للمشكلات كناتج ثانوي للمشاركة ، فإن التزام العاملين بالأهداف و الخطط الموضوعية يساعد على تحقيقها و الاجتماعات مع العاملين هي الشكل المناسب لإشراك الجماعة في برامج تحسينية ، و أنه من الصعب إشراك جميع العاملين و لهذا لا بد من اختيار مجموعة من العمال المؤهلين لذلك، و هذا مراجعة أداء الجماعة الذي يكون من وقت إلى آخر .

20 - نفس المرجع السابق - صفحة 375 .

لا بد من القيام ببعض الخطوات ومنها :

- تحليل إنتاجية الجماعة ، هل كل ما تنتجه الجماعة ذو قيمة للمؤسسة .
- البحث في تخطيط مكان العمل و غير ما يلزم ليزيد من الكفاءة ، والتدبر في تحديث التقنية المستخدمة في أداء العمل لزيادة الكفاءة .
- التفكير في تعديل تصميم الوظائف لزيادة الاهتمام و الكفاءة .
- وضع أهداف للإنتاجية
- إشراك أفراد جماعة العمل في الجهود الرامية إلى تحسين الإنتاجية .

1-2-18- القيادة و الأداء: 21

ان القيادة هي ذلك العنصر الأساسي الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم¹⁶ ويمكن تعريف القيادة من انها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و حثهم نحو العمل و ترغيبهم لتحقيق أهداف معينة ، و لقد عرفت المدرسة الحديثة القيادة من كونها عملية التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة ، و قد أورد آخرون تعريفا للقيادة من أنها توحيد سلوك الآخرين نحو غرض معين ، و معنى ذلك أن القائد مسؤول عن تنسيق جهود و نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك ، هنالك العديد من النماذج القيادية لتلك النماذج التي تحددها فلسفة القادة أنفسهم و شخصياتهم و خبراتهم و تجاربهم إلى جانب نوع التابعين و البيئة.

* القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة:

و في ظل القيادة المتسلطة ينفرد القائد بوضع السياسات و اتخاذ أغلب القرارات و يتم عمل الجماعة لمعرفة القائد أو توجيهه المباشر.

و يتصف الأداء هنا بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديموقراطية ، كما أن الأداء يستمر في مستواه العادي بحضور القائد فقط و لكن يتغير

21- إدارة المنظمة - نظريات و سلوكيات - د. مهدي زويلف - الطبعة 1996 - ص 147/246/244

لغيابه و القيادة الاوتوقراطية تتراوح بين الأستوقراطي العنيد المتشدد و ذلك الأتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء و العقاب الخفيف كي يطمأن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته و ذلك الأتوقراطي المناور و هذا النوع من النمودج القيادي المتسلط و الأتوقراطي يتمثل بالإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.

* القيادة الديموقراطية:

في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة ، و الأداء في ظل هذا النوع من القيادة لا يختلف في وجود القائد أو غيابه و تتعدم روح العداة أو تتخفظ إن وجدت بين أعضاء التنظيم .

* القيادة المتداخلة :

و هي قيادة تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل فتكتنفه مظاهر الهزل و التسبب مصحوبة في انخفاض الأداء و رغم حرية العاملين و التساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديموقراطية .

* القيادة الغير الموجهة :

في هذا النمط القيادي يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين و يصبح في حكم المشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة و يفوض عادة صلاحياته في اصدار القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف و يعاب على هذا النمودج على أنها تشجع على التهرب من المسؤولية و ينخفض الأداء فيها بشكل كبير و مريب.

1-2-19- الإنتاجية و الأداء:22

إن الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فالبعض يعرفه كمقياس لكفاءة العمل و البعض الآخر يعني بها المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد ، و بالنسبة للبعض الآخر مرادفة لكلمة الرفاهية و في حالات أخرى ربطت بعامل الزمن، فالإنتاجية تمثل العلاقة

22- إدارة الجودة الشاملة - الدكتور خضير كاظم حمود- الطبعة 2000، ص 50/45.

القائمة بين المدخلات و المخرجات و العناصر المستخدمة في انتاجها ، أو هي عبارة عن نسبة بين المخرجات و بين المدخلات للعناصر الإنتاجية .

و لقد تعددت تعريفات الإنتاجية لكنها كلها تتفق على تقديم الإنتاجية على الشكل التالي :

متوسط الإنتاج المحقق و عامل الإنتاج أي النسبة بين الكمية المنتجة و المورد المستعمل للحصول على هذا المستوى من الإنتاج و تكتب على النحو التالي :

$$\frac{\text{الإنتاجية(س)}}{\text{حجم الإنتاج المحقق من(س)}} = \text{كمية المورد المستعمل لتحقيق (س)}$$

1-19-2-1-عوامل الإنتاجية:

هناك عوامل داخلية و خارجية للإنتاجية أما العوامل الداخلية فتتضمن ثلاثة عوامل :

العوامل المادية.

عوامل التنظيم.

عوامل بشرية.

أما العوامل الخارجية فتشمل من بين هذه العوامل المناخ الإجتماعي و الوضعية العامة للدولة ، أهمية السوق ، مستوى النشاط الإقتصادي .

* انتاجية العمل :

يعرف هذا المفهوم بالعلاقة بين الكمية المنتجة لهذه الوحدة خلال هذه الفترة و الكمية الكلية للعمل المبدولة في هذه الوحدة خلال نفس الفترة .

في معظم الدراسات المتعلقة بالإنتاجية الجزئية انصب الإهتمام بشكل واضح على قياس انتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج الأخرى حيث أصبح مصطلح الإنتاجية منفردا دون تحديد نقصد به انتاجية العنصر البشري .

ان انتاجية العمل هي نسبة تعكس أداء العمل و تشير إلى فعالية العمل البشري المستعمل في الإنتاج و هي بالتالي تعبر عن قدرة الانسان على الإنتاج و الجهد البشري المستخدم في تحقيقه .

1-2-19-2- خصائص انتاجية العمل :

إن انتاجية العمل تتميز بعدة خصائص يمكن التطرق إليها :

- 1- انتاجية العمل هي منفعة .
- 2- انتاجية العمل هي نتيجة لقوة العمل البشري.
- 3- انتاجية العمل هي نتيجة للتقدم التقني.
- 4- انتاجية العمل مؤشر للفعالية الإقتصادية.
- 5- انتاجية العمل كمفهوم اقتصادي تعبر عن نمو الإنتاجية كمركز للتحليل الإقتصادي.

1-2-19-3- قياس انتاجية العمل:

إن انتاجية العمل هي عبارة عن مؤشر للأداء الإقتصادي و تسمح بمقارنة الكفاءة و الفعالية الإقتصادية بالنسبة للمستويات التالية.

- مقارنة بين الاداء الحاضر و الأداء السابق أي الزمن.
- مقارنة أداء المؤسسات بمؤسسات أخرى أي المكان.
- مقارنة بين الاداء المحقق و الأهداف المخططة .

إن الغرض الأساسي من قياس انتاجية العمل هو التعرف على مجموعة العوامل و المسببات التي أدت إلى ارتفاع و انخفاض الإنتاجية و بالتالي مساعدة الإدارات المعنية على اتخاذ ما هو مناسب من اجراءات و تدابير من شأنها تنمية العوامل الإيجابية و معالجة العوامل السلبية.

1-2-19-4- طرق قياس انتاجية العمل :

يمكن تلخيص طرق قياس الأنتاجية بما يلي :

* القياس بقيم مادية:

يحدد هذا الإنتاج بكمية السلعة المنتجة لكن في الواقع هذا القياس

مشهور بأن المؤسسة تنتج منتج واحد ، حيث يكون المنتج ثابتا من حيث المكان الزمان .

* القياس بالقيم (الأسعار) :

إن القيمة المادية تمثل المقام المشترك لمختلف فئات السلع و الخدمات المكونة لمجموع الإنتاج و يقاس بقيم نقدية فيأخذ بشكل مقادير مثل انتاج الدخلي الخام أو القيمة المضافة المقدرة بسعر ثابت .

* القياس بالأحجام :

هناك ثلاثة طرق عامة هي : الأسعار الثابتة ، التعبير عن الإنتاجية بعبارات غير مباشرة مثل السعر الحقيقي أو السعر الأجرى، خفض العناصر الوظيفية إلى كميات قابلة للقياس نظام الموازنة .

الفرق بين القياس بالأحجام و القياس بقيم مادية تكمل في أن القيم تعبر على الأسعار الجارية، بينما القياس بالحجم يرجع بالانتاج إلى قيمة بسعر مرجعي ثابت يسمح بمقاربات زمنية و مكانية .

خاتمة الفصل

تعد الموارد البشرية أهم عنصر من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات إذ تعتبر هذه الموارد البشرية هي مصدر الأداء في المؤسسة و بالتالي تقوم هذه الأخيرة بتوفير الظروف المناسبة لأجل رفع أدائهم ، و بالتالي رفع الأداء العام في المؤسسة ، الشيء الذي يعود على المؤسسة و العمال بالفائدة المرجوة.

و قد قامت مجموعة من الأبحاث لدراسة أداء الأفراد داخل مؤسساتهم ، و قد كانت المدرسة الكلاسيكية و على رأسها " تايلور " أول من نبه على هذه العلاقة و ذلك بضرورة الاهتمام بإدارة الفرد داخل العمل، و قد توالى الدراسات بعد ذلك لتأتي كل منها بفكرة جديدة عن دور الفرد في تحقيق الأداء على أن يكون ذلك مقترنا برضا الأفراد ، و بالتالي أصبح الأداء يدار كنظام متكامل الوظائف و بالتالي يطرح كوسيلة منتظمة لإدارة العاملين بفعالية ، و أن كل خطوات هذا النظام تعتبر كمرحلة تعد لإعداد الخطوات اللاحقة .

الفصل الثاني

نظام تقييم أداء الأفراد

مقدمة الفصل الثاني

سنتناول في هذا الفصل عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة ، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي يكتنفها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و الغير الفعال و كذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء ، إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد دائما على تصورات و أحكام القائم بالعملية .

نتناول في هذا الفصل عملية تقييم الأداء و نركز على وظائف و طرق التقييم المتاحة محاولة لمعرفة جوانب و أسس و طرق هذه العمليات و الصعوبات التي تواجهها الإدارة في تنفيذها ، ثم نناقش معايير تقييم الأداء مع التشديد على دورها ، و شروط نجاح تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة .

في هذا الفصل كذلك نطرح تقييم الأداء كمفهوم و أسلوب جديد يساعدنا في مناقشتنا حول الاتجاه الذي يجب أن تمضي فيه مؤسساتنا ، فالיום لم نعد نعتبر هذا المنهج الكلاسيكي أي التقييم بالطرق القديمة كافية ، بل توجب على هذه المؤسسات أن تنصب في غالب الأحيان على مسائل و قضايا تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد البشرية في خدمة و رؤية و طروحات الإستراتيجيات العامة التي تعتمد عليها و تتبناها المؤسسات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية و التي أبرزها إعادة هيكلة و هندسة الإدارة و العولمة و التنافس العالمي و تنوع الموارد البشرية و تغيير طموحات و توقعات الموارد البشرية العاملة ، و بالتالي ترجعنا هذه الفرضية التي نقول بأن الإعداد للمستقبل يتعلق بالاستثمار بالقدرات و الكفاءات داخل المؤسسات و إقامة علاقات مع العملاء ، و سنتناول أيضا تقييم الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات وكذا تقييم القدرة و تقدير المساهمة و ذلك في إطار إستراتيجية شاملة في المؤسسة .

المبحث الأول

2-1-1- مفهوم تقييم الأداء:¹

لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب اصطلاحات كثيرة على قياس أداء الأفراد منها مثلا :
تقدير الكفاءة - كفاية العمل .

* فتقدير الكفاءة يعني :

تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم
من القيام بالعمل المنوط بهم وتحمل المسؤولية .

* كفاية العمل يعني:

الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم
و على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء
العمل .

وهناك من الكتاب من يستعمل قياس الأداء : عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم
إنجازه مقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا وبالتالي يمكن تقييم العمال إلى شطرين ، الشطر
الأول يتضمن الجانب الكمي الذي يتميز بأنه شيء مادي وملموس وبالتالي يمكن حصر وحداته
والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة وذلك مثلا قياس بناء العامل على أساس
عدد من الأمتار التي ينجزها خلال فترة زمنية محددة ومعينة ، بشرط أن يكون الإنتاج في
المستوى المطلوب من حيث الجودة .

* تقييم الأداء:

هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم ، وقد
ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، ولم تأخذ به
المؤسسات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور
كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب ، ولو أن كثير من المؤسسات إلى يومنا لا تأخذ
بهذا الأسلوب أولا تستعمله بصورة علمية مبينة على الدراسة والتحليل أو أنها تجربة بصفة
غير رسمية .

1- المرجع إدارة الموارد البشرية - محمد سعيد سلطان - ص 294 الطبعة 2003 .

2-1-2- تعاريف للكتاب:²

د. عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ص 166 .

" العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل " .

يشير "بونيني" إلى مفهوم تقييم الأداء عندما تعرض لتعريف الرقابة الإدارية كما يلي : " عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه واكتشاف الانحرافات في حالة عدم الانجاز "

وقد عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي.

كما عرف فيشر: تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

كما عرف تقييم الأداء: بأنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها . كما يعرف سيزلاجي و والاس بأنه العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.

إن هذه التعاريف السابقة الذكر يمكن يندرج وينطوي تحت مقياس الأداء ابشري : الذي هو طريقة جديدة لـ :

(1) قياس أداء ومخرجات العاملين .

(2) مقارنة أداء ومخرجات العاملين بالإستراتيجية العامة للمؤسسة .

² إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . د - حسن إبراهيم بلوط - ص 360 .

(3) الخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية تفيد في قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

وهو أداة إدارية تسمح للمؤسسة بـ :

إدارة الموارد البشرية بصفاتها أصلا ومرتكزا إستراتيجيا ، ومصدرا أساسيا للخبرة التنافسية .

استخدام أساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة .

إيجاد وتحديد قياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المؤسسة ، وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية .

سيساعد إدارة الموارد البشرية على تعزيز دورها كمورد إستراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد .

يحول العاملين إلى سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته و أسرار ه .

ومن خلال التعريف السابقة يمكن أن نستخلص النقاط التالية :

1- إن تقييم أداء العاملين هو عبارة عن جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس الإنجاز الفعلي للفرد .

2- إن تقييم الأداء هو عملية ايجابية لا نسعى من خلالها فقط إلى الكشف عن نقاط الضعف للفرد وإنما أيضا يهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه على تحقيق الأهداف .

3- إن تقييم الأداء يتطلب وجود معايير أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء .

4- إن نتائج تقييم الأداء تبنى عليها قرارات متعلقة بالمصير المهني للفرد مثل الترقية، الفصل ... لذلك يجب توفر عنصر الموضوعية في التقييم .

5- هو تحقيق للأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف وهو متعدد الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية .

6- يلعب دورا أساسيا في نموذج التوقع للدافعية .

7- تتبلور عملية التقييم في المؤسسات و المنظمات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون، وتستعمل فيها مقاييس رسمية لوضع على أساس علمي موضوعي.

2-1-3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة وفوائد كثيرة ، سواء على المستوى المؤسساتي أو الأفراد .

2-1-3-1- بالنسبة للموارد البشرية :

يساعد التقييم على :

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة ، ونواحي القوة في أدائهم ، حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها .

- التعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة ، والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والعمل على تحيئها .

- خلق شعور لدى العاملين بان أدائهم سيكون موضع متابعة من طرف الإدارة العليا .

- خلق ديناميكية بين الأفراد، ومنافسة شريفة في ميدان العمل ، تقوم على أساس تقديم الأفضل .

- شعور العامل بأنه معترف به ويستحق المكانة الوظيفية التي يشغلها ، وأن هناك عدالة داخل المؤسسة وبالتالي يزيد رضا العاملين عن العمل .

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال ، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة هل يؤدون المطلوب بدور أفضل ، أو كما هو أو أقل من المتوقع ، وبالتالي إن قرار استرجاع الأداء يعرف الفرد نتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه .

2-3-1-2- بالنسبة للمؤسسة :

أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة فإن للتقييم فوائد كثيرة .

يساعد النظام الموضوعي للتقييم على :

- استخلاص معلومات واقعية وعاكسة لسلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر بعوامل متعددة منها عوامل أو محددات شخصية خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية هي تلك المواصفات الشخصية التي جاء بها الفرد من الخارج والتي تميزه عن غيره من الأفراد ، وهي عناصر لا بد أن تدركها الإدارة للتعامل معها شخصيا للتوازن بينها وبين سلوك المؤسسة أما العوامل الشخصية الداخلية فهي عوامل مبعثها الانتقال من السلوك الفردي إلى السلوك الجماعي وتماسك الجماعة ونظم الاتصال ، وبالتالي فعلمية التقييم تساعد على فهم وآليات هذا الأداء داخل المؤسسة .

- يعتبر تقييم أداء العاملين جزءا أساسيا في عمل إدارة الموارد البشرية ، فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة ، كما تستفيد المؤسسة من توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين في مجالات أساسية ، ويمكن تلخيصها في ما يلي :

إن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن الاستفادة منها في مجالين هما :

أ- اتخاذ القرارات وتأكيد ملائمة هذه القرارات .

ب- الترقية والنقل :

يكشف قياس الأداء قدرات العاملين ، وبالتالي اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لنيل وظائف أعلى من وظائفهم في المستوى التنظيمي ، ونقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تساعده و تلائم إمكانياته .

كما تساعد الإدارة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء الأفراد من خلال التأثير على أدائهم ، حيث أن الأداء هو المكون الأساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية ، وكذا التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى، مما يخلق سياسة تحفيزية الراتب والأجور .. لكل مؤسسة .

ج- تطوير الأفراد :

يعتبر من أهم أهداف التقييم والذي له صلة مباشرة بالنواحي التدريبية والتطويرية ، إذا استخدمت المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد على ضوء ذلك .

من أهم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير لئلا يتناسب مع أهداف الأداء المطلوب وبالتالي يعتبر قياس الأداء من أهم العوامل الأساسية التي تساعد على الكشف عن الحاجات التدريب وبالتالي يحصل الفرد على الاعتراف له كعضو في صيرورة العمل والاعتراف بمساهمته.

* التخطيط التنظيمي:

إن قياس الأداء يزود المؤسسة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية، ابتداء من اجتذاب الموارد البشرية وتعيينها وتطويرها وتنميتها واستمراريتها بشكل عقلاني ونظامي ، وبذلك فهو مؤشر لإجراءات دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وانسجامهم ، ومستقبل المؤسسة وعلى ضوء هذه تحدد السياسات المنهجية من طرف هذه المؤسسة أو تلك ، ويعتبر كأداة للوقوف على خبرة المقيم بالدراسة والتخطيط الأمثل لمستقبل المؤسسة .

* علاقات العمل:

ساعد النظام الموضوعي للتقييم على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، ويخلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء بقدر ما يساعد على تحسين هذه العلاقة.

* تشخيص المشاكل:

إن عملية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح نوع المشاكل التي تتعرض حسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية لوظائفهم وأهمية هذا الهدف تبرز من خلال جعله لعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد ، قبل تطبيق الأداء ومعرفة مهامه .

* توفير التوثيق :

توفر سجلات التقويم الأداء توثيقا ممتاز لأسباب وراء القرارات أو التصرفات الإدارية المستقبلية، وتبرير القرارات المتخذة سالفًا ، وتقديمها للطرف الثالث عند اقتضاء الضرورة في ذلك .

* الأداء الجماعي :

ترتكز الإدارة الحديثة على عمل الأفراد كفريق، وترغب بمكافأة الفرد على أداء المجموعة وبالتالي يخضع الأفراد إلى ثقافة المؤسسة وأن تقييم أداء الجماعة أسهل من تقييم أداء الأفراد .

2-1-3-3-أهداف أخرى :

- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية .

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهـم .

- تساهم في توضيح نقاط القوة أو الضعف في شتى المجالات ذات الصلة بالكفاءة

الإنتاجية والتسويقية والإدارية ، بالإضافة إلى كفاءة إدارة الأصول.

- تساعد عملية التقييم من تقويم الانحراف .

مما سلف ذكره يمكن أن نلخص أو نحصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية على

مستويين مستوى الفرد ومستوى المؤسسة وأهداف وظائفية استرجاعية .

- أهداف تدريبية .

- تشخيص مشاكل الأداء .

- أهداف إدارية قانونية .

نستخلص مما سبق أن :

الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم

وعاداتهم الشخصية .

و بالتالي فهو قياس مقدرة الأفراد في حين أن تقييم الوظائف تعتبر وسيلة لدرجة

الصعوبة في الوظائف.

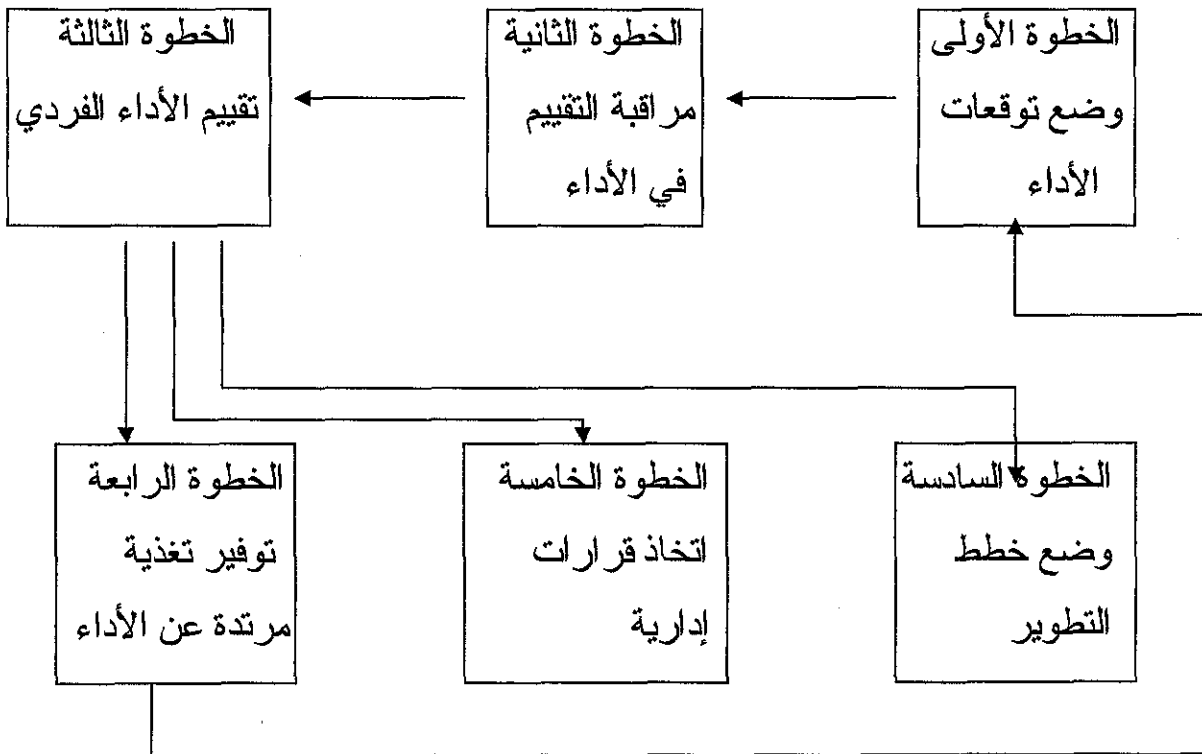
فبرنامج تقييم الأفراد يساعد على أي الوظائف يجب أن يوجهه كل فرد.

إن أهمية وصف وتحليل العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليها معايير تقييم أداء الأفراد العاملين حيث أن عملية تقييم الأداء تحدد مدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية وهذه الأخيرة ستحدد وفق المواصفات العمل ومؤهلات ومواصفات الأفراد العاملين للأداء المطلوب.

إن العلاقة بين تقييم الوظائف وتقييم الأفراد هي علاقة بينية تكاملية فعندما تشرع في تقييم الوظيفة داخل المؤسسة حسب الطرق السالفة الذكر، وحسب كل طبيعة كل مؤسسة ووظيفتها وشكلها لا بد أن يرافقها تقييم الأفراد لشغل هذه الوظيفة.

2-1-4- عملية تقييم الأداء:

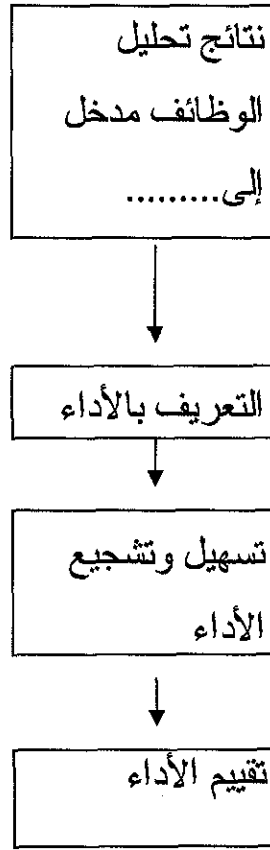
تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء، ويعتبر المدراء استعدادهما والتزامهما بتحسين الأداء سواء، الفردي أو على مستوى الفرق، شرطاً لعمل إدارة الأداء. ويوضح الشكل التالي بوضوح نظام إدارة الأداء، أما الشكل الذي يليه فيوضح كذلك مراحل عملية التقييم.



شكل 2-1: إدارة الأداء ص 161 ماريون أي هاينز .

تمر عملية إدارة الأداء بأربع مراحل هامة وهي كالتالي :

- تحليل الوظائف.
- تعريف الأداء.
- تسهيل وتشجيع الأداء.
- تقييم الأداء.



شكل 2-2

مراحل عملية تقييم الأداء

إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي

الدكتور حسن إبراهيم بلوط ص 363.

المرحلة الأولى من مراحل تقييم الأداء ، هي استخدام نتائج تحليل الوظائف ، كما يبين الشكل أعلاه ، لتحديد عنوان وشروط الأداء .

المرحلة الثانية : أي تحديد مقاييس للأداء ، فوضع الأهداف المعتبرة من الأمور الجذابة و الموجهة لأداء الأفراد، فتحديد مقياس للهدف ، هو بحد ذاته مقياس لنتائج الأداء، فمثلا نطلب من المكلف بالبيع أن يحقق عشرة آلاف دينار في نهاية هذا الشهر، فهذا يعتبر مقياس للأداء ، هذا الفرد خلال شهر فإذا حقق هذا الهدف قد يكون أدى وظيفته ، أما دون ذلك فقد أخفق (مثال محدد في نقطة واحدة الكمية) .

المرحلة الثالثة تسهيل وتشجيع : يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية :-إزاحة العوائق لإنجاح الأداء – حسن اختيار الأفراد – توفير الموارد الكافية ، أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد .

المرحلة الأخيرة : لا يقتصر التقييم هنا على التقييم السابق بل يتناول الأداء المستقبلي .

2-4-1-1- تحليل الوظائف:

إن الاستثمار الصحيح للأفراد العاملين في أي مؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب مادام لم يكن هناك رؤية واضحة في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين بها ، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها ولا يكون هذا إلا ببرنامج لتقييم الوظائف .

فما هو تقييم الوظائف ، أو بالأحرى ماذا نعني بماهية تقييم الوظائف ؟

ما هي الخطوات الرئيسية لبرنامج تقييم الوظائف ؟

ما علاقة تقييم الوظائف مع تقييم قياس أداء ؟

كل هذه التساؤلات ستكون محور دراستنا .

2-4-1-2-تقييم الوظائف:

إن تقييم الوظائف هو إجراء من شأنه تحديد قيمة كل وظيفة وعمل بالنسبة إلى قيمة الوظائف والأعمال الأخرى في المؤسسة الواحدة.

والغرض من هذه العملية هو الحصول على معلومات خاصة بكل وظيفة ومقدار المسؤولية والواجبات التي تتطلبها كل وظيفة .

وكل عملية بالمؤسسة مما يساعد كل فرد حتى يعرف حدود سلطاته واختصاصات الوظيفة التي يشغلها ، ومن تم يمكن القضاء على تداخل السلطة والتهرب من المسؤولية .

2-1-4-3 الخطوات الرئيسية لبرنامج تقييم الوظائف :

يشمل برنامج تقييم الوظائف على ثلاث محاور .

- التخطيط .

- تحليل وتوظيف الوظائف .

- طرق تقييم الوظائف .

تخطيط برنامج التقييم :

إن عملية التخطيط نعني بالدرجة الأولى الإعداد والتصميم لبرنامج التقييم ونعتبر بمثابة الأساس للتنفيذ الفعلي له وهو نظام متكامل يحتوي على أنظمة فرعية لتنفيذ العمل ، من بين هذه الأنظمة مكونات الأفراد - المؤسسة - العمل - دراسة وتحليل السياسات والقرارات التي يتخذها الإدارة في هذا الشأن .

مثال : تحديد الوظائف التي يتناولها التقييم

تحديد تكاليف تقييم الوظائف .

التحليل :

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه (عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها) .

تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة عن طريق الملاحظة والدراسة أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع القدرة لمن يشغلها ، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توظيف كامل لها وتشمل عملية التحليل تجميع الحقائق بشأن الوصف .

إن الغاية الأساسية من جمع هذه المعلومات هي الجواب عن هذه الأسئلة .
 ما هو العمل الذي يقوم بها العامل في الوظيفة ؟
 كيف نوّدي هذا العمل ؟ ما هي الوسائل والتي نستخدمها لتأدية هذا العمل ؟
 عند تحليل العمل لا بد أن نركز على المعلومات التالية :

- تعريف العمل .

- الأعباء .

- المسؤولية .

- مواصفات وخصائص الأفراد العاملين .

- ظروف العمل .

- السمات الصحية والأمن .

- مقاييس الأداء .

مكونات الأفراد العاملين : تتمثل في الكفاءة وقدرتهم وميزاتهم .

المؤسسة : توضيح الهدف والغرض محددات عملها وطريقة تطورها .

نظام تحليل العمل : التركيز على المهمة، ما الذي يتم عمله ، ومقياس الأداء الموضوعية .

إن العلاقة بين هذه العوامل الثلاثة تعطي الحركية والفعالية من حيث الزيادة والانخفاض في الإنتاج ، فعندما تعمل المؤسسة إلى إيجاد الفرص التطورية للأفراد لا بد أن نركز على محتوى العمل والأفراد العاملين بين المؤسسة والعمل ، مثال على ذلك التنظيم التكنولوجي.

2-1-4-4- توصيف الوظائف:

ما معنى توصيف الوظائف ؟

هو الوصف الدقيق للوظائف الموجودة داخل المؤسسة ، بحيث يشمل البيانات عن الوظيفة فيها .

التعريف العام بالوظيفة.

واجبات الوظيفة .

مسؤولية الوظيفة .

الصلاحيات والسلطات .

الفروق التي تؤدي فيها الوظيفة .

العلاقات الوظيفية .

الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

ومن هنا نستخلص أن توصيف الوظيفة عبارة عن وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها .

2-1-4-5 طرق تقييم الوظائف :

يتم بصفة عامة تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين .

الطرق الغير الكمية :

أ- طريقة الترتيب .

ب- طريقة التدرج والأقسام .

الطرق الكمية :

أ- طريقة مقارنة العمل .

ب- طريقة النقاط .

* الطرق الغير الكمية :

طريقة الترتيب : يتطلب في هذه الطريقة توافر توصيف مختصر لكل وظيفة على

بطاقات خاصة حيث يتم ترتيب هذه البطاقات حسب الأهمية النسبية لكل منها وتتم عملية

الترتيب هذه بواسطة لجنة تداول بينها هذه البطاقات .

مزايا هذه الطريقة :

تمتاز بالبساطة وسهولة الفهم ، كما تحتاج إلى وقت ومجهود وعدد من الخبراء أقل

بالمقارنة مع الطرق الأخرى ، وتظهر عيوبها أنها لا تظهر درجة الاختلاف في الأهمية

أو القيمة بين الوظائف بصورة واضحة ، لعدم استنادها إلى مقاييس علمية أو اعتبارات

ملموسة .

طريقة التدرج أو التصنيف للدرجات : تتمثل هذه الطريقة في تصنيف وتجميع الوظائف في شرائح أو درجات وفقا لعدد من معايير المساعدة في تحديد الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة ، وأن هذه الطريقة تتطلب ما يلي .

وضع مقياس للأهمية

تحديد درجات أو الشرائح .

وضع توصيف لكل درجة أو شريحة .

وجود توصيف لكل وظيفة .

مزايا هذه الطريقة : تأخذ العمل كوحدة ثم تحدد الشريحة التي تنتمي إليها .

عيوب هذه الطريقة : تتطوي على عموميات في التعريف ، وتحديد الشرائح والدرجات مما يترتب عليه العديد من المشاكل بين شاغلي هذه الوظيفة والإدارة .

إذا كان عدد الوظائف كبير وإذا كان هناك اختلاف كبير بين الوظائف فإن الطريقة تتطلب عدة أنظمة لوضع الوظائف المختلفة في الشرائح الطرق الكمية لتقييم الوظائف:

2-1-4-5-1- طريقة النقط :

تستند هذه الطريقة على عدة خطوات وهي :

- دراسة الوظائف المطلوب تقييمها .

- تحديد العوامل التي تستخدم كأساس لتحديد الأهمية النسبية للوظائف .

- تحديد الشرائح أو الدرجات الوظيفية المطلوبة .

- إعداد توصيف لكل عامل ولكل شريحة حتى يمكن مقارنة ذلك بالوظائف .

- إعطاء أوزان لهذه العوامل ثم أوزان لكل عامل من العوامل الفرعية المندرجة تحت العامل

الرئيسي .

* مزايا هذه الطريقة:

يتم تقييم الوظائف على أساس المكونات وليس على أساس الوظيفة كوحدة ويؤدي هذا إلى تحقيق الموضوعية أكثر مما هو موجود بالطرق الغير الكمية .
إنها تسند على المواصفات الخاصة بكل وظيفة ومقارنتها بالعوامل المختارة و الثابتة في دليل التقييم بالعوامل الخاصة بكل وظيفة .

* عيوب هذه الطريقة :

صعوبة وضع دليل موحد إرشادي يمكن الاستناد عليه في تقييم مختلف الأعمال و الوظائف .

توجد أيضا مخاطر من احتمال أن هذا الدليل وما ينطوي عليه من عوامل وما يناظرها من نقاط قد تم وضعه بطريقة مظهرية ويضفي عليه موضوعية غير حقيقية .

2-1-4-5-2- طريقة مقارنة العوامل :

الخطوات الواجب إتباعها للتقييم وفق نظرية مقارنة العوامل .

- تحديد الوظائف المعيارية والممثلة لمجموعات الأعمال أو الوظائف المختلفة بالمؤسسة .

- تحديد القيم المالية لكل عامل فرعي لكل من الوظائف المعيارية .

- تحديد الشرائح أو الدرجات المناظرة للوظائف المعيارية .

- تحديد موضع كل وظيفة من الوظائف الغير الرئيسية وفقا للشريحة التي تنتمي إليها .

* مزايا هذه الطريقة :

- مصممة لتتلاءم مع الوظائف الموجودة في المؤسسة .

- إنها لا تضع حدود قصوى أو أدنى للوزن الخاص بكل عنصر .

* عيوب هذه الطريقة:

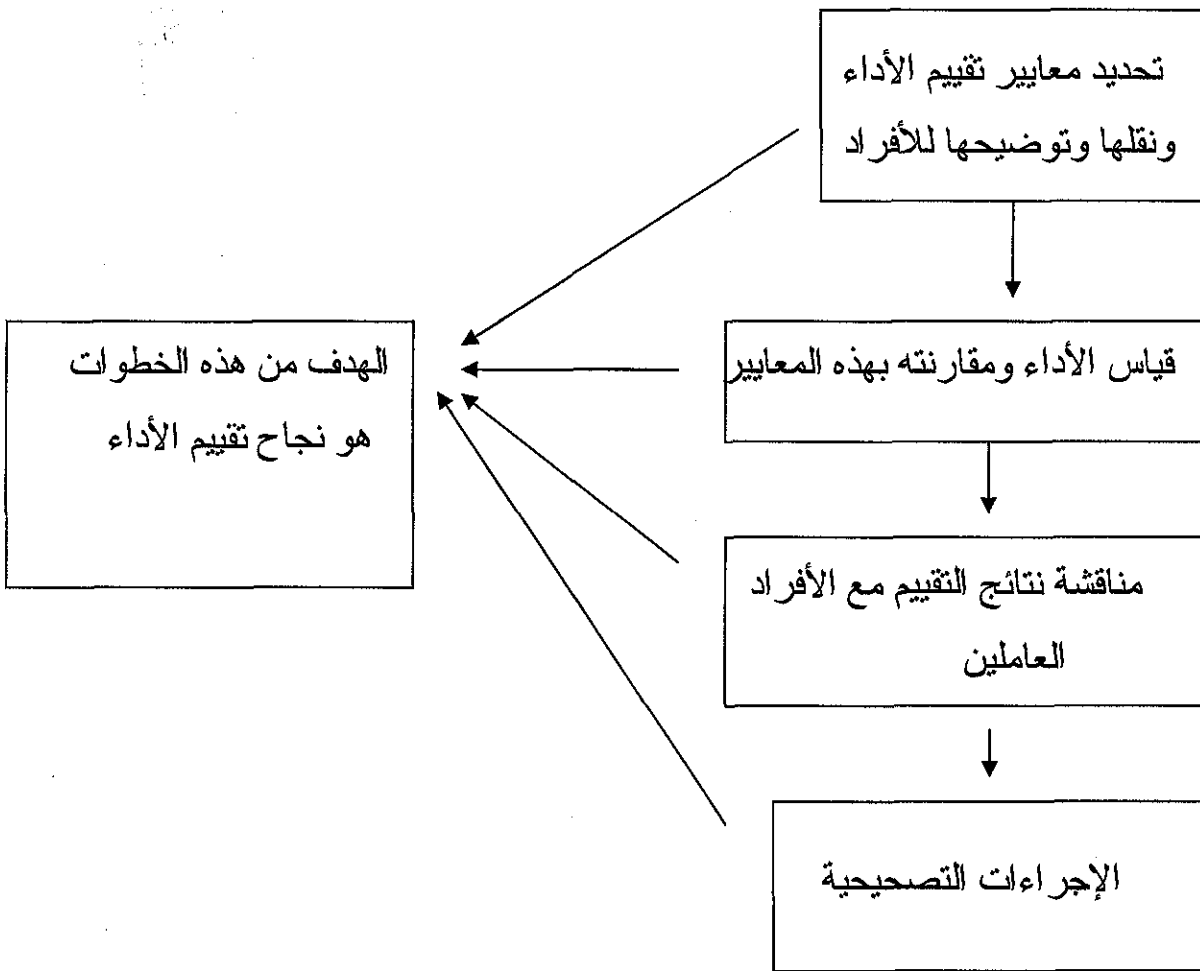
- يترتب على التوظيف الغير الدقيق للوظائف الرئيسية أو التحديد الغير للأجر خطأ في

التقييم.

- من أكثر الطرق صعوبة وتعقيدا وتفسيرا للأفراد في التنظيم .

2-1-5- خطوات تقييم الأداء:

إن عملية قياس الأداء هي عملية معقدة وليس بالسهلة كما يتصورها البعض ، بل تتحكم فيها آليات تتداخل فيها كثيرا من القوى والعوامل ، ولهذا يتوجب على المشرفين على عملية التقييم أن يتبعوا خطوات منطقية ومتسلسلة في تحقق قياس الأداء أهدافه وقد أوردنا في هذا السياق بعض الخطوات التي تشكل في مجملها نظاما مقبولا يرتكز على أسس موضوعية بدلا من الإجراءات الارتجالية وقد لخصنا هذه الخطوات في العناصر التالية على الشكل التالي :



شكل 2-3: من إعداد الطالب: خطوات قياس الأداء.

وعلى ضوء هذه الخطوات تبدأ عملية تقييم الأداء وذلك بالبداية بمعايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك لقياس الأداء للأفراد الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة تقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر كذلك .

2-1-6- معايير تقييم الأداء³:

لبناء أي معيار للأداء لكل عمل من الأعمال لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه وباعتبار أن المؤسسة تمتاز بأنها مجال مفتوح لكل المتغيرات ومعقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ، فمن غير الممكن في عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار لكي يكون عملية التقييم ناجحة ولكن مع ذلك يمكن أن توجد عدد من الخصائص والميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء الموارد البشرية عمليا وقانونيا ، من هذه المواصفات والشروط نذكر ما يلي :

1- وضوح أهداف التقييم .

2- شرعية التقييم .

3- جدارة التقييم . (الثبات – التميز - القبول)

4- تحرر التقييم من الانحياز .

(1) وضوح أهداف التقييم :

إن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الدائمة لنجاح عملية التقييم وخاصة إذا ما كان هناك سياسة واضحة في مجال الإعلام ، حيث تشرح المؤسسة لمواردها البشرية لمختلف المستويات الأهداف الحقيقية للتقييم ، وفي هذا المجال بالتحديد يرى- دراير- Dreyer معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء ينطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة ، وبالتالي كان من الضروري على المؤسسات أن تعطي حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم والتي على أساسها تدرج وترقي وتطور الفئة العاملة .

³ -إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي -د.حسن إبراهيم بلوط.ص 394.

* المعدلات الكمية : 5

وهي الكمية المعنية من وحدات الإنتاج التي يمكن إنتاجها في وقت محدد ، أي مثال على ذلك عاملة على الآلة الراقنة : ما هي عدد الصفحات المنجزة خلال فترة تحدد ب س وس هي تلك الساعات العمل الرسمية ، ويمكن أن نسمي هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج .

* المعدلات النوعية : هذا النوع من المعدل يسمى المعدل النوعي للأداء ، ونعني وصول إنتاج معين على سقف ما بمستوى معين من الجودة والدقة والإتقان .

* المعدلات النوعية والكمية : فهي كما نلاحظ من العنوان مزيج من النوعين السابقين ، أي أن يصل الإنتاج إلى عدد معين خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والدقة.

2-6-1-2- جدارة التقييم :

الجدارة : نعني هنا صدور تقييم شبه واحد للموظف الواحد من طرف المعنيين اثنين أو أكثر ، فالثبات هنا يقصد بها إمكانية القياس ، أي أن ثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق فالاستقرار يعني قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية ، أما التوافق فينتوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل الأفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنه نتائج متقاربة .

ولا بد على المعيار أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج لأغراض أخرى .

2-6-1-3- تحرر التقييم من الانحياز:

إن معيار تحرر التقييم من الانحياز لا بد له من توفر شرطان هما ، عدالة التقييم وموضوعية التقييم ، فالشرط الأول يفرض على المقيم أن يكون منصفا في تقييمه للأفراد بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى أما الشرط الثاني يتعلق بموضوعية المقيم ، فالمقيم

5 نفس المرجع السابق -ص396.

الذي يصدر أحكام غير موضوعية ، تكون لها نتائج عكسية على المقيم والمقيمين وعلى أداء المؤسسة ككل .

* نقل هذه المعايير الأداء للأفراد العاملين:⁶

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم .

نستخلص من كل ما تقدم ، بأن لابد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المحققة.

2-1-7- مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء :

تشتمل هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي وبالتالي فهي تحوي عنصرين هامين :

العنصر الأول : هناك شخص يقوم بهذه المهمة جمع معلومات .

العنصر الثاني : المكان والموقع الذي سيتم فيه جمع المعلومات وبالتالي هناك عدة مصادر لجمع هذه البيانات والمعلومات الضرورية لقياس أداء العاملين .

أ- ملاحظة الأفراد العاملين .

ب- التقارير الإحصائية .

ج- التقارير الشفوية .

د- التقارير المكتوبة .

ما هي الأطراف التي تقوم بها هذه التقارير ، أولا هناك الرئيس المباشر .

إن الشخص الذي تتوفر لديه كل المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو الرئيس المباشر باعتباره الشخص الذي يزول عمله قرب هذا العامل أو بالتالي تتوفر له الفرصة والقدرة على تقييم أداء من يحيطون به ، وبالتالي يتم من خلاله إشرافه على العمل أن تتحدد بشكل تفصيلي ما يجب عمله وكيفية ذلك مما قد يخلف علاقة متميزة بين المشرفين والعاملين مبنية

⁶ -إدارة الموارد البشرية-الدكتور سهيلة محمد عباس و الدكتور علي حسين علي -ص 246.

على أهداف ومصالح مشتركة ، إلا أن هناك بعض الملاحظات نسجلها في هذا الشأن ، وهي تلك المتعلقة بالاعتماد الكلي والنهائي على الرئيس المباشر فقط إذن هذا الوضع يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز ، ولذلك لا بد من خلق سلطة موازية أو مستوى إداري أعلى من الرئيس بمراجعة النتائج التي توصل إليها.

2-1-7-1-2- التقييم الذاتي:⁷

وهي إعطاء الفرصة للعاملين من تقييم أنفسهم بأنفسهم وذلك على أساس الأهداف التي تسبق وقد اشترك في تحديدها من قبل وبالتالي تخلف هذا الأسلوب أن تنمي القدرة للأفراد بالاعتماد على أنفسهم ويساعدهم في تطوير أدائهم ، إلا أن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يوفر الموضوعية الكافية لقياس والتقييم وذلك راجع إلى الطبيعة البشرية .

2-2-7-1-2- النظراء في العمل :

هذا الأسلوب في التقييم يعتمد على نظراء في العمل على تقييم زملائهم وذلك باعتبارهم الأقربون والمتفهمون لطبيعة عملهم وبامتلاكهم للمعلومات الكائنة عن السلوك وأداء هؤلاء العمال .

إلا أن هذا الأسلوب يعاب عليه أنه يخلق نوع من الصراعات الداخلية بين العمال والتي تكون المؤسسة عن منأى عنها وربما يكون الاعتماد هنا على هذا الأسلوب على سبيل الإرشاد و التوجيه فقط ليساعد المقيم الأصلي على إعطاء الصورة المتكاملة عن هذا الشخص ويفضل أن يكون سرياً .

2-3-7-1-2- المرؤوسون :

هنا يطلب من المرؤوس بأن يقوم بتقييم رئيسه ، بحيث يدلي بآرائه والمعلومات التي تتوفر عليها وذلك بحكم امتلاكه للموقع الذي يشغله.

إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليها كلياً لأن عند ممارسة المسؤولية لا بد أن يخلق نوع من الآثار سواء السلبية أو الإيجابية على معنويات العمال ، وبالتالي تقييم هؤلاء منحاز سواء لهذا الطرف أو ذلك .

⁷- نفس المرجع السابق ص248.

2-1-8- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء :⁸

* تحليل تقارير قياس الأداء :

نعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وأن هذه الأهمية تتبع من إمكانية الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ومعرفة الفرد العامل بهذا التقييم حيث أن نتائج هذا التقييم يعتبر من أهم الحوافز المعنوية للعامل لزيادة عمله كما أن قد تكون محبطة للمعنويات ، وبالتالي هنا تظهر أهمية الخطوة اللاحقة وهي مناقشة التقييم مع الأفراد.

* مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

هذه المناقشة لا بد أن تلم بكل جوانب سواء تلك الجوانب السلبية أو الإيجابية وأن تخلق نوع من الديناميكية في النقاش بين المقيم والمشرف المباشر وذلك قصد توضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية إلا أن مقابلة العامل وإبلاغه بالتقرير بتقييم عمله يجب الإعداد لها ، وتهدف هذه العملية على اضطلاع العامل على نتائج عمله والتعرف على أداء الآخرين فيه وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائه والاستثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل بديلة من شأنه تحسين أدائه وعلى المشرف أن يراعي عند اضطلاع على نتائج تقييم العمال على بعض النقاط منها :

- الاستعداد الجيد للمقابلة .
- خلق مناخ ملائم للمناقشة .
- إتاحة الفرصة للعامل .
- التركيز على أهداف المستقبلية ، بدلا من التركيز على الأهداف التي مضت .

2-1-9- توقيت تقويم الأداء :

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقويم الأداء الرسمي هو مرة كل سنة إلا أن لا يكون هذه قاعدة لا مناص منها وإنما لا بد أن تراعي ظروف العمل وطبيعة المؤسسة التي تعمل بها والحركية المستمرة التي تتسم بها هذه المؤسسات من العمال الجدد أو الذين أعطوا عملا

⁸ - نفس المرجع السابق - ص 249.

جديدا ، التي يجب تقويم أدائهم على فترات زمنية قصيرة ، هناك في بعض الأحيان عدد من فترة التقويم على أكثر من سنة ، وذلك راجع على طبيعة العمل الذي يقوم به ، أي تأخير التقويم إلا انتهاء هذا العمل .

2-1-10- الإجراءات التصحيحية :⁹

هناك بعض التصحيحات أو الإجراءات للأداء لتتطابق مع المعيار المحدد ، فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية الحصول الانحرافات ، وذلك يتم تحليل الانحرافات لكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك .

2-1-11- شروط نجاح تقييم الأداء :

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ، ولنبين من أهم هذه

الشروط :

- التناسب .

- القبول .

- المرونة والحوار .

التناسب :

الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له ، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه ، يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً ، والتناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء مريحة ، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها ، أو لا ومن تم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء .

القبول :

الشرط الثاني يعني قبول الأطراف المشاركة بالتقييم ، فتقييم الأداء الذي يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً .

⁹ - نفس المرجع السابق ص 247.

فالتقييم الغير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد، يلقي حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد فحيث يرى (Schellhardt) أن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد بأنفسهم

المرونة و الحوار:

المرونة لا بد أن ترافق آليات وعمليات التقسيم فالنظام التقييمي يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد.

إن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء .

و خلاصة القول:

إن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعايير وشروطه معا فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد و الشروط نضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة كما أن نجاح الشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد.

2-1-12- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

إن طبيعة عملية التقييم جعلت هذا الموضوع حساس و مثير للجدل و ذلك لما يتضمنه من أحكام و موضوعية و غير ذلك على الأجراء الوظيفي للأفراد و بالتالي يخضع أي حكم فيه لمؤثرات و أخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن عدة جهات.

الجهة الأولى : الأسباب المتعلقة بمعد التقرير.

الجهة الثانية : الأسباب المتعلقة بنظام التقييم.

2-1-12-1- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر عن معد التقرير و تؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم و بالتالي لا يصل التقييم إلى مستواه.

التساهل و التشدد:

إن بعض المقيمين يصنعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس و البعض الآخر درجات متدنية، فالنوع الأول نسميه التساهل الإيجابي أما النوع الثاني التساهل السلبي و ذلك بدون الرجوع إلى الفروقات الفردية فالنوع الأول يخشى من مقابلة الموظفين أما النوع الآخر يتجاهل قوة الشخصية لهؤلاء.

الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية :

معرفة نواحي القوة أو الضعف لدى موظف و تقييم هذه المعرفة على كل الأحكام و بالتالي يكون تقدير سلبي أو إيجابي أي تحديد أداء الفرد اعتماد على صفة واحدة سواء كانت إيجابية أو سلبية.

التحيز الشخصي :

يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس للمقيم لأسباب خارجة عن أطر العمل.

الاتجاه نحو الوسط:

يتجه بعض معدي التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة و ذلك لإرضاء جل العمال.

أخطاء التشابه:

في بعض الأحيان يقوم المقيم لتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حين يسقط ما يعمل هو من صفات على غيره من الأفراد.

خطأ الحداثة:

يتمثل خطأ الحداثة في تأثر معد التقرير بتصرفات و سلوكات أداء الموظفين في الفترة الأخيرة بغض النظر عن سلوكه و أدائه قبل ذلك.

اختلاف التقرير باختلاف الغرض:

هنا يتأثر معد التقرير بالعرض عن التقييم فإذا كان الغرض منه الترقية يكون التقييم عالياً أما إذا كان التدريب فيكون التقييم مشدداً مبدياً لذلك كل نقاط الضعف و ذلك بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية.

انخفاض دافعية المقيم:

في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم فنضطر إلى عملية التقييم كواجب و بالتالي سجلت هذه الاستمارات من أجل الملء فقط.

2-12-1-2- الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

* عدم وجود معدلات و معايير للأداء.

يمكن ضعف نظام التقييم للأداء الوظيفي إلى عدم وضوح وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء و لاسيما تلك الوظائف التي توصف بالاستشارية.

*** استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الموظفين**

إن تقييم طريقة واحدة على جميع الوظائف و جميع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

- عدم كفاءة نماذج التقييم

توجد بعض النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم و ليس أدائه.

- استخدام نماذج موحدة لجميع الموظفين

- استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة و محددة المعنى.

*** عدم توفر أوصاف وظيفية:**

إن عدم توفر أوصاف وظيفية موضحة لجميع الوظائف في المؤسسة تعتبر من بين أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.

2-1-12-3- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

- نقص اللوائح و النشرات الدورية

إن قلة و عدم تداول و تعميم اللوائح و النشرات الدورية بين المقيمين من شأنه عرقله النظام الأدائي الوظيفي و خلق نوع من الاختلال في الأهداف.

- نقص تدريب الرؤساء المباشرين

إن قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين و عدم التدريب المستمر بالأساليب الحديثة للتقييم سبب أخطاء و بالتالي عدم نجاعة هذا النظام.

- قلة المتابعة

مهما كان النظام جيدا فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام و بالتالي لا بد أن يطرأ عليه تغيير من حين لآخر و ذلك تماشيا مع متطلبات الطرف الراهن الذي تعيشه هذه المؤسسة أو تلك ، ناهيك على عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتاريخ التقييم مما تسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفصلي للأداء.

2-1-13- طرق قياس الأداء :

هناك طرق عديدة ومتعددة لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة نذكر منها :
الطرق الموضوعية: تستخدم معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد أما الطرق الثانية فتستخدم بعض المميزات والخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

2-1-13-1- الطرق التقليدية :

- (1) طريقة التدرج البياني.
- (2) طريقة الترتيب البسيطة.
- (3) طريقة المقارنة المزدوجة.
- (4) طريقة التدرج.
- (5) طريقة قوائم المراجعة .
- (6) طريقة الاختيار الإجباري.
- (7) طريقة المقابلة.

2-1-13-2- الطرق الحديثة :¹⁰

- (1) طريقة التقييم على أساس النتائج .
- (2) طريقة الأداء ذات الأهمية القصوى .
- (3) طريقة البحث الميداني .
- (4) طريقة التقدير الجماعي .
- (5) طريقة الإدارة بالأهداف .
- (6) الاتجاه السلوكي في قياس الأداء .

¹⁰ -إدارة الموارد البشرية -د.سهيلة محمد عباس و د.علي حسن عل -ص 248.

2-1-13-1- الطرق التقليدية

2-1-13-1-1 طريقة التدرج :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي يفترض أن تتوفر في الفرد ويتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً ، بحسب توفر تلك الصفة ونعطي لكل صفة درجة أدنى تمثل انعدامها في الفرد ، مثلاً درجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة (خمسة) مثلاً تجمع مختلف الدرجات ويمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين .

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الأداء في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ففي بعض المؤسسات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية ولكن الطريقة الأفضل في تحديد الصفات تكون اعتماداً على عملية تحليل العمل .

ويمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي لتقييم ثلاث أفراد:

| الفرد - ج - | الفرد - ب - | الفرد - أ - | الصفات |
|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| 5 | 3 | 2 | -التعاون مع الزملاء |
| 3 | 2 | 3 | -العلاقة مع المرءوسين. |
| 2 | 5 | 4 | -العلاقة مع الرؤساء |
| 1 | 5 | 5 | - الدقة في المواعيد |
| 0 | 3 | 1 | -السرعة في إنجاز الأعمال |
| 4 | 2 | 2 | - القدرة على حل المشاكل |
| 4 | 1 | 1 | - القدرة على التفاهم |
| 19 | 21 | 18 | -المجموع (7x5 صفحات) = 35/ |

المصدر : د. علي السلمي: نفس المرجع ص 332.

مزايا هذه الطريقة :

سهولة في التطبيق والبساطة .

عيوب هذه الطريقة :

يعاب على هذه الطريقة على عدم ابتعادها على الذاتية ، أي أن يكون القائم على التقييم متحيزا لبعض الأفراد في المؤسسة على حساب الآخرين وقد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهاتهم مما يؤثر على تقييمهم لهم وبالتالي يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه ، إذا كان متساهلا أو أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه .

2-1-13-1-2- طريقة الترتيب:¹¹

هذه الطريقة نلخصها ببساطة، أن يطلب كل من مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا ، من الأحسن إلى الأسوأ ، والأساس في هذا الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الهدف أو الأساس هو الأداء العام للعامل .

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة ها ، إلا أنها تعاني كبقية الطريقة الأولى من نفس النقص ، ناهيك على الصعوبة التي تطبق هذه الطريقة عندما يزيد العاملين ، وهنا نلاحظ السهولة بمكان أن يقيم الضعفاء أو الأقوياء ، أما دون مستواهم أي المتوسط ، فيكون أكثر صعوبة ، وهنا تجدر الإشارة أن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات .

2-1-13-1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفق لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها أي الثنائية بين المجموعتين، فإذا كان لدينا خمسة أفراد خاضعين لعملية التقييم فإنه يتم تقييم الفرد أ مثلا مع ب ثم أ مع ج ثم أ مع د وه ، ونفس العملية مع ب و ج و د وه .

¹¹ - الدكتور علي السلمي - نفي المرجع السابق ص 335.

فإن كان لدينا N هو العدد الخاضعين للتقييم فإن عدد المقارنات الثنائية ستكون :

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

2

مثال على ذلك: أب، أج، أد، أه.

ب ج، ب د، ب هـ.

ج د، ج هـ،

د هـ.

وبعد الانتهاء من جمع المقارنات يتم حصر عدد المرات الذي فيها الفرد هو الأفضل

من الشخص الآخر ، ويتم الترتيب في التقييم على هذا الأساس كما يبين الجدول .

| الترتيب | عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في عملية المقارنة | الفرد |
|---------|---|-------|
| 02 | 03 | أ |
| 01 | 04 | ب |
| 05 | 00 | ج |
| 03 | 02 | د |
| 04 | 01 | هـ |

العدد ص 335 نفس المرجع د. علمي سلمي.

إن هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أنها يعاب عليها أنها مملة وتستغرق وقتاً فلو كان عدد

الاستخلاص مثلاً 40 فإن عدد المقارنات سيكون 580 حسب المعادلة السابقة الذكر كما أن

هذه الطريقة لا تصلح لأغراض الترقية ووضع نظام للأجور والحوافز ولذلك لا يعتبر كافية

لتقييم أداء الأفراد .

2-1-13-1-4- طريقة التوزيع الإجباري (التدرج) :

حسب هذه الطريقة فإن الإدارة أو المقيم يقوم بتوزيع وترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث يركز الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات .

وعادة ما يقيم بهذه الطريقة الأفراد إلى خمس مجموعات ، الأولى : أداؤها ممتاز ، الثانية : جيد فمرضي ، فمقبول ، وضعيف ، وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كما يلي

10 % المجموعة الأولى :

20 % المجموعة الثانية :

40 % المجموعة الثالثة :

20 % المجموعة الرابعة :

10 % المجموعة الخامسة :

فإن كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 60 عامل ، فالمجموعة الأولى تضم 06 عمال والثانية 12 والثالثة 24 والرابعة 12 والخامسة 06 .

من بين العيوب التي تميز هذه الطريقة ، فالعدد المحدد لا يمكن تجاوزه حيث نجد انه ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم ، 07 أشخاص ذوي الأداء الممتازة وبالتالي نقص الشخص السابع من هذه الصفة ويدرج في رتبته أقل ، فإن هذه الطريقة قد تكون سبب في الأخطاء ولا تعكس فعليا الأداء الحقيقي للأفراد وزيادة على ذلك يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين .

2-1-13-1-5- طريقة الاختيار الإجباري :

هنا المقيم يختار العبارات سواء السلبية أو الايجابية ، فالعبارات السلبية تكون أكثر انطباقا على الفرد العامل ، أو يختار أحسن العبارات المطابقة لهذا الفرد وهذه التقييمات أو التأثيرات على العبارات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث أن هذه الدرجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم ، هذه العبارات تصنف سلوك الفرد إما ايجابية أو سلبية نذكر على سبيل المثال على ذلك ؟

يتعلم بسرعة ، يعمل بجدية ، عمله ثابت ودقيق وأدائه مثل جيد .

الماخذ على هذه الطريقة :

المتطلبات والمجهود العالي في الإعداد والذهنية للعبارة بحيث تكون منطبقة على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل .

لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم العبارات أو قيمها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبنى عليه التقييم كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة.

وهذا يختلف من قسم إلى آخر ومن وظيفة لأخرى .

الطريقة لا تسمح أن يناقش المشرف لتقييم مع مرؤوسيه الأمر الذي يكون مهما في بعض الأحيان وخصوصا إذا كان المرؤوسون في حاجة لتحسين أدائهم .

2-1-13-1-6-1-2 - Check - List طريقة القوائم :¹²

تعتمد هذه الطريقة على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الأفراد ويختار المشرف تلك العبارات التي تصف الأداء . أي وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف ولا بد أن تكون هذه الجمل صحيحة ودقيقة وتمتاز بسلامة اللغة .

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن تتضمنها القائمة ، الأسئلة التالية :

| لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل للفرد اهتمام كبير بعمله ؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل يواظب على الحضور ؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل لديه معلومات كافية عن العمل ؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل يتبع التعليمات بدقة ؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هل يصمد للمواقف الحرجة والأزمات ؟ |

¹²-إدارة الموارد البشرية -الدكتور محمد سعيد أنور سلطان ص312.

و في النهاية تجمع النقاط التي حصل عليها الفرد، ولا بد أن يجب إعداد قائمة أسئلة مستقلة لشاغلي وظائف كل نوع من أنواع الوظائف حيث يختلف عناصر تقييم الأداء في كل نوع وظيفي منها.

هذه الطريقة تتطلب وقتا طويلا وجهدا أكبر ودقة وكذلك يمكن للرئيس أن يتحيز وذلك بزيادة عدد الإجابات بنعم ونقص الإجابات بلا.

2-1-13-1-7 طريقة المواقف الحرجة :

هنا يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة ايجابيا أو سلبيا في أداء العمل ويتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة (فترة التنظيم) أي المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل ويحدد ويوضح هذه السلوكيات وفي الخاتمة يوضح للفرد أي من السلوكيات المرغوب فيه أو غير مرغوب فيه وبالتالي يوفر التغذية العكسية لهذا الأداء .

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف المقاييس الموضوعية لأداء الفرد ، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد على التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على المرؤوسين كما هو الحال حيث ينتظر حتى نهاية فترة الأداء التي يتم عنها التقييم ، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل .

و من السلبيات التي نأخذها على هذه الطريقة انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف السلبية المؤثرة في بداية التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم.

2-1-13-1-8- طريقة التقرير المكتوب :

هذه الطريقة شبيهة بطريقة المواقف الحرجة وتقوم على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف يوضح فيها (جوانب القوة وضعف الأداء ، مهارات الأفراد العاملين) وبالتالي يوضح الاقتراحات التطويرية لكل منها .

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه كلما بقدراتهم وأن تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة و الضعف في أداء من يقوم بتقييمهم ، إلا هذه الطريقة برغم بساطتها إلا أنها غير منظمة فقد تخضع للتغيير من طرف المقيم أو المشرف فإما أن تزداد المعلومات أو تنقص وتتطلب إمكانات هائلة في الكتابة والتعبير عن الأداء وأنها تمتاز بطول الوقت المستنفد في كتابة هذه التقارير ولاسيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين وفي بعض الأحيان يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم بصيغة أو بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي .

مما سبق القول في طريقة تقييم الأداء بالطريقة التقليدية نستخلص بعض الملاحظات نذكر منها على سبيل المثال.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها فمعظم تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية ولا تأخذ في الاعتبار العوامل التقنية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم هذه الطرق تغلب عليها الصفة العقابية بمعنى أنها تمثل تهديداً مباشراً للفرد واستقراره أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل .

توصف أغلب هذه الطرق بأنها شكلية إذ أن كثير من الاستثمارات تعد وتملاً ولا يلفت إليها بعد ذلك أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .

التعقيد صفة تغلب على تلك الطرق سبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم نفسها .

2-13-1-2 الطرق الحديثة: 13

نظرا للأهمية البالغة لعملية تقييم أداء الفرد ، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم الأفراد ، هذه الجهود تنصب في اتجاه واحد وهي القضاء أو التقليل من الأخطاء والسلبيات التي واجهت الطرق التقليدية ، وبالتالي وجدت آليات وطرق أخرى ، سميت في الغالب : الطرق الحديثة .

- طرق على الأساس السلوكي .

- طرق على أساس الملاحظات السلوكية .

- طرق الإدارة بالأهداف .

- مراكز التقييم .

2-13-1-2 طريقة الترتيب على الأساس السلوكي :

وكان من رواد هذه الطريقة كل من "سميت" و "كندل" في 1963 غالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بمختصر (Bars) ، وترتكز هذه النظرية في تقييم الأداء على أساس السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح ، وبالتالي الانطلاق من المثل القائل (هو أن السلوك الأفضل يؤدي حتما إلى الأداء الفعال) ، وبالتالي يربط هذه المقياس بالعناصر الأساسية التي تتضمنها الطريقتين السالفة الذكر ، ألا وهما طريقة التدرج البياني والمواقف الحرجة ، هنا يتم تقييم الفرد على أساس مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك ، ودرجة فاعليته ، كأن يكون أداء ممتاز ، جيد ، جيد جدا ، مقبول ، ... الخ.

ويوضح لنا الجدول التالي نمودجا لتطبيق هذه النظرية .

نمودج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير

عام .

13-إدارة الموارد البشرية - د. سهيلة محمد عباس و د. علي حسين علي - ص 258.

هذه الطريقة تساعد على :

- (1) تسهيل عملية التقييم بتهيئة أمثلة دقيقة بنوع السلوك المتوقع من قبل الفرد .
- (2) تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم ، بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك لملائمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه .

هذه الطريقة تكون مقبولة للطرفين العامل والمقيم وذلك راجع إلى أن تصميم المقياس يكون من إعدادهما ، وبالتالي المشاركة بين الأفراد العاملين ذوي المهارات العالية يؤدي إلى زيادة مصداقية هذه الطريقة ويقلل من جهة أخرى الصراعات بين الأفراد العاملين حول نتائج التقييم .

إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه الطريقة .

- لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات من نتائجها .
- ارتفاع التكلفة والوقت المطلوب في تطوير القياس وتنفيذها .

2-1-13-2- طريقة التقييم على أساس النتائج :

يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمة الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة .

خصائص هذه الطريقة :

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساس في قياس أداء هذا المرؤوس .
- ويحدد الأهداف والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج ، وكذا التفاهم على المعايير التي يتم استخدامها في قياس أداء المرؤوس .
- يخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية ، وتحريك الدوافع الإنسانية نحو مجالات ايجابية ، ويخلق الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين .
- ويوجد نوعان من التقييم الأدائي للنتائج ، وهما : الإدارة بالأهداف وتخطيط العمل .

2-1-13-2-3- طريقة الإدارة بالأهداف: 14

وهي إشراك جميع العاملين ما أمكن في صنع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية و بالتضامن ، ومن تم تحقيق الأهداف ، وهي فلسفة تقوم على مبدأ الإدارة بالمشاركة وقد ظهرت منذ أواسط الخمسينيات . طورها العالم الإداري الشهير " بيتر دركر " فالإدارة تضع الأهداف التالية :

أهداف المؤسسة ككل .

أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة .

أهداف لكل مدير من مدراء المؤسسة .

أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة .

فهذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى وهي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء يتم تحديد الأهداف لفترة مقبلة بين الرئيس ومروؤسه وتكون واقعية وفق لقدرات ومهارات الأفراد العاملين ، وتكون قابلة للقياس .

أما في الخطوة الثانية يتم تقييم الأداء وفق لما قد تم تحديده من الأهداف وما تم تحقيقه من نتائج وكذا تسجيل الانحرافات ويتم احتساب الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف تكون محددة .

فيها من التحديات ما يكفي .

| الانحراف | مستوى الأداء الفعلي | مستوى أداء المستهدف | الأهداف المحددة |
|----------|------------------------|---------------------|--|
| 4% | 14000 | 10000 | عدد الوحدات المباعة من السلع |
| 50% | 25 | 50 | عدد العملاء الجدد |
| 50% | 20 | 10 | شكاوى الزبائن من البضائع المباعة |
| 5% | 10500 | 10000 | تكاليف الترويج والإعلان |
| 0% | 200 | 200 | عدد الطلبات الملغاة من السلع خلال 07 أيام منذ تاريخ استلامها |
| 20% | 04 | 05 | عدد الدورات التدريبية التي أجريت بنجاح |

ص 263 د. سهيلة عباس نفس المرجع السابق.

الإدارة بالأهداف من أبرز الأساليب التخطيطي والرقابية المستخدمة لقياس أداء الموارد والأفراد معا.

ما هي العوامل المساعدة على نجاح آلية الإدارة بالأهداف وتلك العوامل المساعدة في فشلها ، كما يوضحه الجدول التالي :

العوامل المساعدة في:

| فشل الإدارة بالأهداف | نجاح الإدارة بالأهداف |
|---|---|
| عدم دعم المدراء لهذه الآلية | أهداف ذات نتائج واضحة وملموسة وقابلة للتحقيق |
| النقص الحالي في قدرة المدراء على تطبيقها نتيجة لقلّة تدريبهم في كيفية استخدامها . | ترك حرية المشاركة للأفراد في كيفية تحقيق الأهداف وتشجيع إبداعهم |
| وضع أهداف سهلة أو غير واقعية | التنسيق بين المدراء والأفراد في وضع الأهداف وفي التأكد من الالتزام بها والسعي إلى إنجازها |
| زيادة مفرطة في شكليات تطبيقها . | مراجعة أداء الأفراد دورياً وإشراك الأفراد بغاية تنفيذ هذه الآلية |

إدارة الموارد البشرية ص 377 الدكتور ص بلوط

تسهل هذه الطريقة من عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المؤسسة .

تعتبر من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي .

لكن من النقائص لهذه الطريقة ما يأتي:

تركز على النتائج وبالتالي تغفل على كيفية تحقيق الهدف أي الطريقة المؤدية إلى تحقيق

النتيجة ، وبالتالي يمكن أن تكون لها آثار سلبية على المدى الطويل .

تأخذ جانبا واحدا فقط هو مدى تحقيق الهدف ، دون النظر إلى درجة الصعوبة (الهدف)

صعوبة تطبيق هذه النظرية يرجع بالأساس إلى :

أ- تتطلب مهارات إدارية عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح .

تقع على المدير مسؤولية كبيرة في توصية وإرشاد الأفراد وهذه المهمة عسيرة .

صعوبة قياس الأهداف النوعية .

صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا .

عندما تكون النشاطات والفعاليات في المؤسسة متداخلة و مترابطة فتحديد مسؤولية كل فرد ضمن الجماعة لغرض معرفة وتحديد مسؤولية الخطأ أو الانحراف ، هذا من الصعب تحقيقه في الواقع .

لو أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبل للفرد ، إلا أنها تقيس أداءه في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل .

2-1-13-2-4 طريقة مراكز التقييم: 15

إن إجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقط الضعف والقوة في أدائهم وبالتالي تؤدي إلى تطوير الأداء .

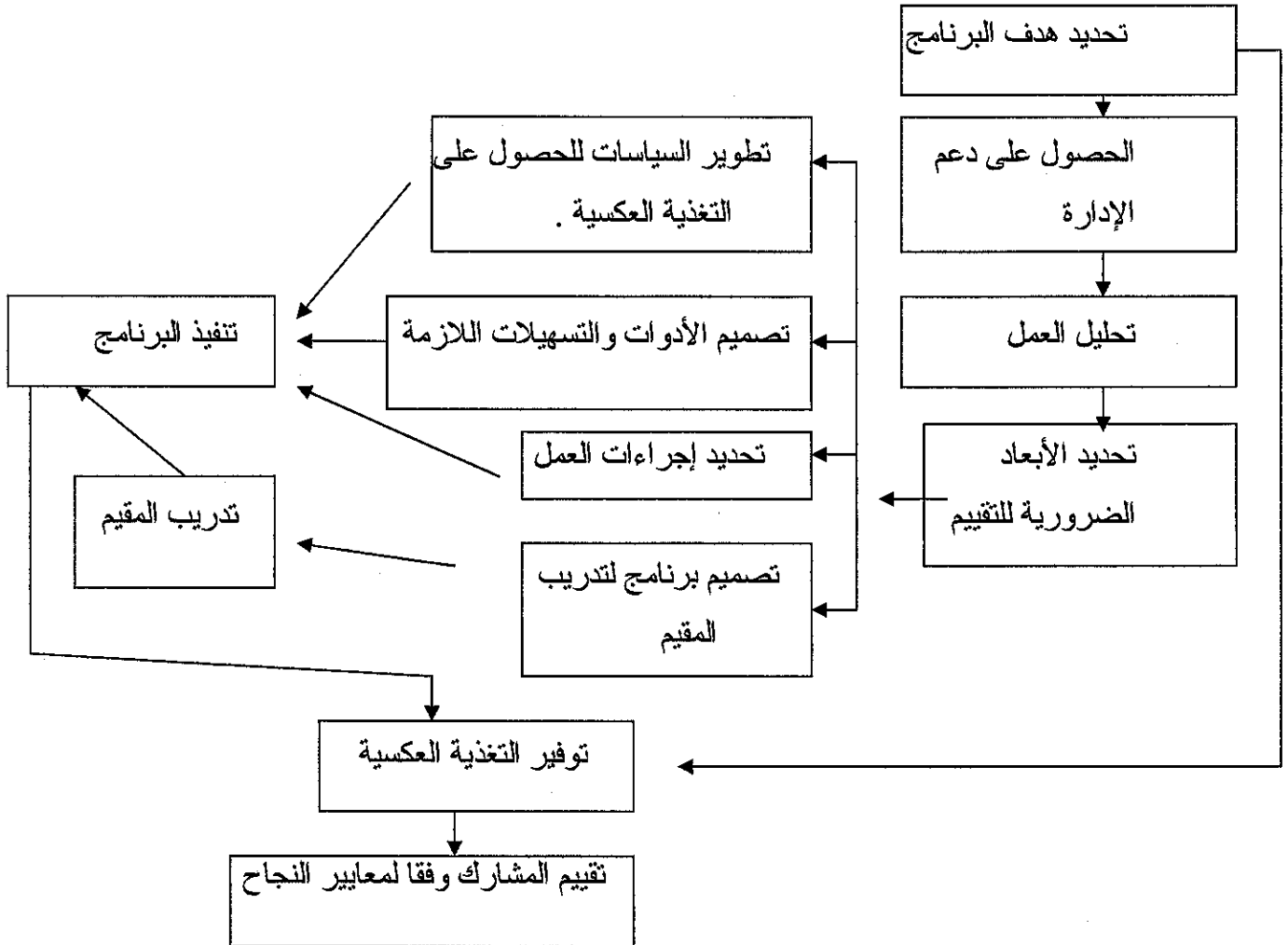
إن السمات أو الصفات الأساسية التي تسعى إلى قيامها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ، ودرجة الاعتماد على الآخرين ، إضافة إلى مهارات التفاعلات والاتصالات .

الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء الأفراد يكون بوضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقف التي يعملون فيها ، ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لدى الأفراد العاملين.

هذه المراكز تقييم أداء الأفراد المرشحين للأداءات العليا وفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات .

15 - نفس المرجع السابق- د. سهيلة محمد عباس -ص 265.

خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين¹⁶



شكل 4-2

¹⁶ نفس المرجع السابق - ص 266.

2-1-14- نتائج التقييم:

على ضوء نتائج التقييم تفرز فئة من العمال ذوي الأداء الغير كافي ، و تخلق مناصب عمل جديدة تحتاج إلى أفراد ذوي معارف و أفكار ضرورية لمزاولة عملهم في هذه المناصب الجديدة أو الموجودة، و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك اتجاهات الأفراد ، و هذا ما نسميه بالتدريب الذي نعرفه مما سبق بأنه عملية تعلم لمعارف و طرائق و سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد بأداء عملهم.

2-1-14-1- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية :

- أهميته للمؤسسة

- أهميته للأفراد العاملين

- تطوير العلاقات الإنسانية

• أهمية التدريب للمؤسسة :

يحقق التدريب الفوائد التالية للمؤسسة :

1- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي

2- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الأفراد

3- تنشيط القرارات الإدارية

• أهمية التدريب للأفراد العاملين:

1- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها

2- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

3- يطور و ينمي العوامل الدافعية للأداء و يوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور

و التميز و الترقية في العمل.

4- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال و التفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.

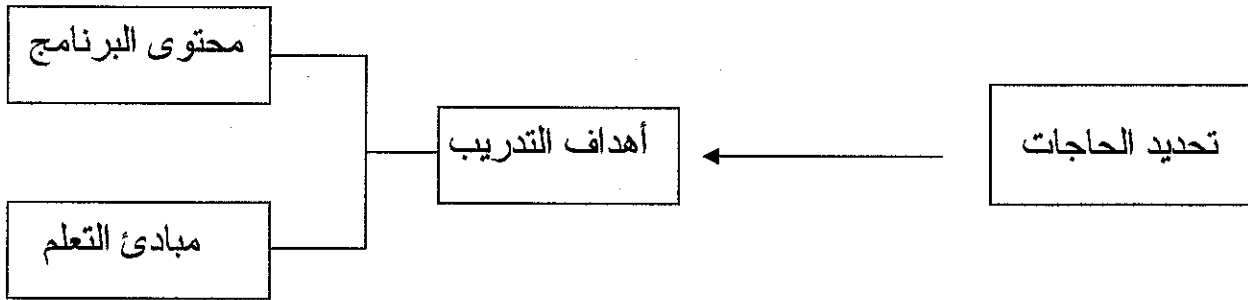
5- يساعد في التقليل من القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات.

*** أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:**

1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

2 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

خطوات إعداد البرنامج التدريبي: شكل 2-5:



1- تحديد الحاجات:

- مؤشرات الأداء التنظيمي

- مؤشرات حاجة و متطلبات الأفراد للتدريب.

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين و دراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية ، و هذا المؤشر يتطلب دراسة أداء الأفراد و مكونات الأداء.

2- أهداف التدريب

3- تحديد محتوى البرنامج

4- تحديد مبادئ التعلم.

- طرق تدريب الأفراد العاملين:

هناك الكثير من الطرق التي تعتمد عليها الإدارة في تدريب الأفراد العاملين و هذا

حسب طبيعة و ظروف هذه المؤسسة أو تلك :

1- التدريب في موقع العمل

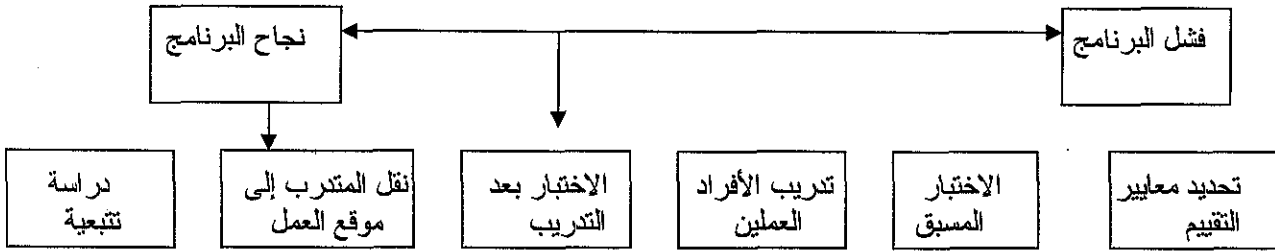
2- طريقة ممارسة المهنة

3- طريقة التعليم للعمل

4- تدوير العمل

- 5- التدريب في بيئة مماثلة للعمل
- 6- المحاضرات و عرض الأشرطة
و لغرض الاستفادة من هذه الطرق لابد من العوامل الآتية :
- 1- مدى فاعلية الكلفة.
- 2 – المحتوى المرغوب فيه للبرنامج.
- 3 – التسهيلات المتوفرة و المناسبة.
- 4 – قابلية الأفراد العاملين و رغباتهم.
- 5 – قابلية المدربين و رغباتهم.
- 6 - مبادئ التعلم.

- خطوات تقييم برنامج التدريب: شكل 2 – 6:



من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التدريبي نلاحظ أنه لابد من تحديد معايير التقييم مسبقا ، هذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية الذي حددها هذا البرنامج ، و في بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختيار الأفراد العاملين و بعد إتمام البرنامج التدريبي ، فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق البرنامج ، فإن كان هناك أداء فعال يختلف عليه الأفراد قبل تطبيق البرنامج، و يمكن أن نلاحظ مهما كان البرنامج التدريبي الفعال و يتلائم مع المعطيات العلمية إلا هناك أداء يمتاز بالفعالية و يتماشى مع الأهداف المسطرة و تزداد المهارة و المعارف للأفراد المتدربين ، و في الجهة المقابلة نلاحظ أن هناك أداء متدني ، و يمكن إرجاعه إلى سببين أولهما أن التقييم لأداء العاملين لم

يكن سليماً أو البرنامج التدريبي غير ملائم و هذا ما يؤدي إلى زيادة في تكاليف المؤسسة مما ينجر عنه إعادة التقييم من جديد أو اتخاذ إجراءات إدارية أخرى مناسبة لهذه الحالة.

2-14-1-2- اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط الموارد البشرية على ضوء نتائج التقييم:

بعد مرحلة التقييم تأتي مرحلة لا بد منها و هي مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بنشاط تسيير الموارد البشرية والتي تمس الحياة المهنية لهذه الموارد .

فعندما يكون مستوى الأداء غير مقبول فقرارات الفصل أو التحويل أو التنزيل إلى درجات أدنى هي القرارات السائدة في هذا المجال أما عندما يكون مستوى الأداء متميزة فالترقية وزيادة الأجور هي القرارات المتخذة في هذا الشأن .

كما تتضمن هذه المرحلة إعادة النظر في نشاط التسيير الموارد البشرية منها الاختيار والتعيين والتدريب ونظام الأجور والحوافز ووضع خطط لتحسين الأداء .

وفي بعض الأحيان على أساس نتائج تقارير التقييم يعاد النظر في الأساليب والمعايير المحددة لقياس الأداء .

للمرتب أهمية متعددة فضلا على أنه تمثل نقطة الصراع بين العاملين والمؤسسة فإنه يمثل سباقا بين فئات العمال مما نتج عنه ظهور مستويات من الإدارة على أساس هذه المستويات تكافأ هذا العامل أو ذاك .

فكثير من المؤسسات عندما تضع سياسات الرواتب تراعي فيها ربط الرواتب بمعدلات الأداء.

فقد تبين من إحدى الدراسات التي أجريت على مؤسسة فورش (Fortane 500) أن 93% منها يتبنى فلسفة ربط العائد بالكفاءة فيما يتعلق بالعمالة غير الإشرافية ولكن اتضح من نفس الدراسة أن 6 % فقط من المؤسسات المذكورة تطبق نظام ربط الأجور بالأداء على العمالة الصناعية و14% على العمالة المكتسبة و19% على العمالة الفنية والمهنية عند اتخاذ قرارات بزيادة الرواتب .

فالراتب يحدد على النحو التالي في بعض المؤسسات :

الراتب = الأداء الحالي + الأداء السابق + الأداء المتوقع × مدى الراتب .

الأداء الحالي :

على أساس انجازات الموظف نسبة إلى الأهداف المحددة .

الأداء السابق :

المجموع المعدل لمرتب الأداء الحالي لعدد من السنوات الماضية .

الأداء المتوقع :

تقرير مدروس مبني على الأداء السابق والحالي مع الأخذ بغين الاعتبار الرغبات والتطلعات الفردية للموظف والمستوى التنظيمي الحالي وفرص أكثر في داخل المؤسسة .

الأداء الحالي :

يتم تقييم الأداء الحالي للموظف مقارنة انجازاته بمستويات وأهداف الأداء المقررة للوظيفة .

مستوى الراتب الحالي :

يعكس المستوى الحالي لراتب الموظف قيمة أدائه الوظيفي في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك في نطاق هيكل درجات الرواتب .

المبحث الثاني: تطور طرق التقييم

2-2-1-المفهوم الجديد للتقييم: 17

يقدم هذا المفهوم الإيجابيات التالية ، فهو لا يجعل من العامل يتعلق في وظيفته ويدعوه إلى أن يرى أبعد وأوسع، إنه محفز، لأنه يحي بالمبادرة ، إنه فردي لأنه يشجع على إبداع كل واحد (المبادرة مبدعة دائما) ، إنه مؤثر لأنه يسير في المعنى الذي يدعو إلى تقييم كل مظاهر الخدمة .

إن تعقد المهنة لا بد أن يعكس على المعايير الصالحة للتقييم ، فلو أن المهمة معقدة (مثلا التأطير) ، ونمنح لها المعايير الأولية ساذجة ، فستكون النتيجة الحتمية أن يكون تكفل أولي ساذج لهذه المهمة .

و من هذا فمسؤولو الفرق لا يمكن تقييمهم إلا أعلى أساس النتائج التقنية أو الاقتصادية، فمن العادي أن يستثمروا معظم طاقاتهم في هذا الجانب من وظيفتهم، وهذا ما نأسف له، لذلك فتسيير الموارد البشرية التي أنيطت إليهم هذا المظهر من عمل المسؤول ضيقت هامش الحركة عندهم سواء كان ذلك عن قصد أو نسيان أو من الصعب القيام بتقييم في ميدان تسيير الموارد البشرية وبالتالي حصرتهم في زاوية ضيقة ألا وهي النتائج ولكن في ميدان تسيير الموارد البشرية يتضح أن الاتصال المطالب به واجب أن يترك مجالا واسعا للمبادرة في اختيار الوسائل واختيار الأعمال، ومن المهم أن مساهمة كل واحد من المسيرين في التوجيهات الكبيرة التي تحدها المديرية في مادة تسيير الموارد البشرية ينبغي أن تكون موضوع تعريف واضح ودقيق وخلف هذا المسعى تظهر فلسفة التقييم التي تتجاوز معنى المراقبة وتنمي فكرة الخدمة و أداء الخدمة ، إنه تصور أقل تسلسليا ولكن أكثر تعاقديا للتقييم فعلا في هذا السياق يمكن للتقييم أن يتربح كتقدير للخدمة قدمت للمؤسسة بطلب هذه الأخيرة ويكتسب هذا الطلب ثلاثة أشكال.

- طلب نشاط واضح، على العامل الالتزام به، وفي تجاوز الأهداف في شكل إنجاز

منتظر.

¹⁷ Evaluation Du Personnel Dans L'entreprise –Jean Pascal Lapra –Page 46

- التعبير في حاجة نشاط في شكل نوجه على الأجير والمساهمة فيه وكل مع إمكانية كبيرة هي المبادرة على مستواه - اختيار الأعمال و الوسائل المطبقة للتوجيهات الكبيرة للمؤسسة.

2-2-2- تقييم مشروع المؤسسة:

إن ما تحتاج لأن تفعله هو أن تتعلم العمل داخل النظام وأعني بذلك أن كل شخص وكل فريق وكل برنامج وكل قسم وكل مكون ليس موجودا بهدف تحقيق فوائد فردية أو لإبراز نتيجة التنافس بل من أجل المساهمة في النظام ككل على أساس جيد النجاح لجميع الأطراف وبالتالي تقييم كل واحد، على الدور الذي يقوم بها لإطار الإستراتيجية العامة وأنه لا مانع على الإطلاق من أن تتنافس إجراء من المؤسسة من بعضها البعض بشرط أن يكون صراعهم هو داخل خدمة الجميع بشكل أفضل مما يحدث بدونه وهكذا في إطار مشروع المؤسسة .

يقيم هذا الأخير أو ذلك ليس فقط بالنسبة لعمله أو وضعيته ولكن أيضا بالنسبة للمبادرات التي يتخذها ليطبق التوجيهات الكبيرة للمشروع ، ويمكن تصور في هذا المنطق اعتبار الخطوط العريضة والكبيرة للمشروع المراجع الوحيدة لتقييم تقديمات الخدمة ومطالبتها بالنسبة للتوجيهات .

2-2-3- مفهوم جديد للمهمة :¹⁸

في المنظور الحالي لديناميكية الاجتماعية للمؤسسة فإنها مدعوة لتنمية أساليب جديدة للاتصال والتي نصفها بأنها محفزة ، وتلتحم مع داخل مشروعات المؤسسة عبر مفهوم التوجيه والمتابعة، هذا المنطق يكون من الجيد أن المؤسسات بالتوازي مع أوصاف الوظيفة التي تساعدهم على التنظيم تنمي أيضا مفهوم معنى المهمة ، المدعوة لمساعدتهم لتسيير الأفراد والفرق .

المهمة : هي كيفية أخرى للحديث عن تقديم الخدمة من طرف الأجير ليأخذ كمثل : منصب مسؤول عن البراءات تمكن الوظيفة في تحضير وإبداع وتسيير البراءات والمهمة ترجع إلى

¹⁸ نفس المرجع السابق - ص49

حماية هذه المخترعات الخاصة بالمؤسسة ترى أن الرسالة الثانية أقل تحديدا من الرسالة الأولى وأنها تحت على أخذ المبادرة وبالتالي يصبح للتقييم مرجعتين :

- المطابقة بالنسبة للوظيفة .

- والمساهمة بالنسبة للمهمة .

2-2-4- كيف يكون وضع تطبيق التقييم:¹⁹

في إطار نشاط و إدارة الفرق يمكن أن يتخذ التقييم ثلاثة اتجاهات:

1- تقييم كفاءة الأجير

2- تقدير مساهمة الأجير

3- تقييم قدرة الأجير

فمساهمة الأجير تمثل ماذا عمل هذا الأجير ؟ و بالتالي هذا المسعى يخدم تسيير الأجرور و يرتكز على المعاينة و الملاحظة الموضوعية و كتابة ما لوحظ .

تقييم الكفاءة تمثل ما يقدر أن يفعل و بالتالي هذا المسعى يخدم توزيع المهام و المناصب .

تقييم القدرة ما يقدر أن يفعل الأجير في المستقبل ، و بالتالي هذا المسعى يخدم تسيير

السيرة المهنية الترقيات .

إن نجاعة و فعالية هذه السجلات لا تكون لها نفس التفسير فالمساهمة تتكلم عن موضوعية التقدير ، أما الكفاءة يكون المرجع ملائمة التشخيص ، أما القدرة فتبحث على الكيفية التي يمكن الثقة فيها و المتعلقة بالتشخيص ، هذه الأنماط الثلاث للتقييم تكون لها حظوظ الإنصاف أكثر من يقين الصميم الذي يرتكز على تحليل شامل للحقيقة و لا على انطباعات ناقصة التعريف و لهذا فكل حركة تحتوي على آثار يمكن قياسها و أخرى لا يمكن قياسها آثار مرتقبة و غير مرتقبة .

¹⁹ نفس المرجع السابق - ص 55.

والجدول التالي يعطي فكرة عن التعرف على هذه الحركة:

| غير قابلة للقياس | قابلة للقياس | |
|------------------|--------------|------------|
| 2 | 1 | متوقعة |
| 4 | 3 | غير متوقعة |

ففي الخانة الأولى يعبر عن مفهوم الأهداف الكمية .

ففي الخانة الثانية يمثل تجاوز الهدف أو التفوق .

ففي الخانة الثالثة و الرابعة يمثل الميدان النوعي.

هذا الأخير لا يمكن قياسه و لكن يمكن كشفه و التعرف عليه ، إن هذه الشروط

للكشف و التعرف لابد من خلقها و ذلك لتسهيل و تثبيت التقييم في الواقع ما أنجز ،

فالجهاز يفضل التعرف على الخدمة بمفهوم الوقائع التي لها معنى.

2-2-5- تقييم الكفاءات:

مدخل إلى تقييم الكفاءات :

إن كان يقاس نجاعة أي مؤسسة بما تمتلكه من تجهيزات ومعدات عالية التقنية و أرباح سنوية متتالية.

فالكفاءة لا تقل أهمية عن هذه الجوانب بل تتعدها وتخلق الفرق بين هذه المؤسسة و تلك فالمؤسسات التي تعمل على أساس الكفاءات لا تعتبر الأفراد كمصدر أعباء وتكاليف فحسب بل مصدر قيم وبالتالي لا غرابة أن تستعمل مرادف الثروة البشرية بدل الموارد البشرية .

فالكفاءة ليس بذلك الدوق المفرط المعبر عن تفكير نظري بحث لدى الباحث و لا كمال يبحث عنه بقدر ما هو بضرورة تطبيقية أملتها قوانين المتحكمة في آليات و دواليب الاقتصاد العالمي التي فرضت على المؤسسات و المنظمات أن تبحث وأن تحتاج إلى مفهوم تصور جديد للكفاءات، هذا البحث عن التصور خلق ديناميكية جديدة التي نعرفها اليوم على شكل مناقشات حادة وتجارب و غليان في الأفكار و المشاريع . مما يستوجب طرح السؤال التالي على هذه المؤسسات .

ما هو نوع تصور الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات و المنظمات اليوم ؟
إن المؤسسات والمنظمات تحتاج إلى مقدره استعمال .

- 1- التصور الذي يتماشى مع تطور مضامين وتطورات العمل .
- 2- التصور الذي يأخذ بالبعدين الفردي والجماعي للكفاءات .
- 3- التصور الذي يعتبر الكفاءة منطوق تصرف ولكن كمسار .
- 4- التصور الذي يسمح للفكر بشكل توافقي وليس بشكل تجميعي .
- 5- التصور الذي يتطرق ويعالج الفرق بين الكفاءات الواجبة والحقيقية .
- 6- التصور الذي يتبنى المسؤولية المشتركة .
- 7- التصور الذي يراعي تقييم الكفاءات .

و قبل أن نعالج التصور الأخير الذي يراعى فيه تقييم الكفاءات التي هي موضوع دراستنا هذه، لابد أن نشرح بعض المصطلحات التي من شأنها مساعدتنا في عملنا هذا و باعتبار أن العالم يعرف تحولات تكنولوجية عميقة كان من الضروري أن تكون لهذه التحولات تأثيرات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية حيث أصبحت من المستحيل أن تبقى بمنأى عنها و نقصد هنا بفعالية أداء الموظف المناسب أو العمل المناسب بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة ، و لا شك أن فعالية الإدارة و ما تتضمنه من عمليات تتطلب توفر مجموعة من المهارات و القدرات و الاستعدادات للمدراء و المسؤولين الآخرين ، و نعطي بعض المفاهيم و التعاريف لهذه المصطلحات .

-أولا : تعريف القدرات :

القدرات: وهي تشير إلى الإمكانيات الحالية للفرد ، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم للقدرات * **القدرات العقلية :**

يشار إليها أحيانا بالذكاء ، سواء كان طبيعيا أو مكتسبا ، وهو يتكون من القدرات اللغوية والعديدية والقدرات البصرية والفهم والتحليل والتصور والاستنباط والاستقراء والقدرة على التطبيق العملي والطلاقة الكلامية .

* **القدرات الميكانيكية :**

وهي تشير إلى فهم العلاقة المكانية والمساحية والقدرة على النظر إلى الأشياء في عدة أبعاد طبيعية والنظر إلى الأشياء في كميتها وكثافتها وألوانها وأوزانها والعلاقة بين الأشياء في حركتها .

* **القدرة الحركية :**

وهي تشير إلى الاستعدادات والمهارات العضلية و الحواسية مثل ، مهارة الأصابع والقدرات العضلية والحركية والتوازن والتنسيق العضلي والحركي .

- المهارات :

وهي استخدام القدرات في الواقع العملي والتطبيقي .

*** المهارات الفنية :**

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل . فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير المحاسبة يستخدم معارف محاسبية ، وبالتالي هي المهارات التي يحتاجها المسؤول لأداء المهام المتخصصة في الإدارة و هذه المهارات الفنية تتمثل في القدرة على استعمال المعرفة و الوسائل التقنية من المعدات و الآلات و الأساليب الفنية و التكنولوجية ثم المعلومات ، و هذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال الخبرة و التعلم.

*** المهارات السلوكية :**

و هي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات بينهم وكيف يمكن التأثير بهم .

*** المهارات العقلية :**

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج واحتواء المواقف ، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها .

- الاستعدادات :

وهي تشير إلى الإمكانات المرتقبة ، أي أنها كافية حاليا ويمكن إطلاقها لتوفير الظروف المناسبة .

أما مجموع المعارف العلمية (المهارة) فيقصد بها باللغة الأجنبية le Savoir Faire

أما التجارب والخبرات ، le savoir

أما المواقف والسلوكيات فيقصد بها Le Savoir Agir

2-2-6- تصور الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة :

إن المؤسسات و المنظمات تحتاج إلى مقدره استعمال التصورات التي تأخذ بـ:

- التصور الذي يتماشى مع تطور مضامين العمل ووضعيات العمل :

إن تطور تنظيم العمل مرورا بتعليمات التايلورية الصارمة الواجب تنفيذها للوصول إلى الأهداف المرجوة إلى التنظيمات ذات التعليمات المفتوحة ، خلقت هامش من الحركة للعاملين والمسيرين لبناء أجوبة فردية وخاصة لكل وضعية من وضعيات العمل المعقدة .

- التصور الذي يأخذ بالبعدين الفردي والجماعي للكفاءات:

إن الكفاءة لا تستمد وجودها إلا بوجود أفراد ، فالفرد الذي يتصرف بكفاءة يتحتم عليه معرفة التفاعل مع الآخرين وذلك بتجنيد وملائمة موارده الخاصة (معارف ، قرارات ...) مع موارد المحيط (الشبكة المهنية ، بنك المعلومات) .

فالكفاءة لها بعدين أو بالأحرى وجهين غير قابلين للانفصال .

- التصور الذي يعتبر الكفاءة منطوق تصرف ولكن كمسار :

تحتاج المؤسسات والمنظمات إلى تصور للكفاءة التي تقدم تقرير حول الصلة التي تجمع بين الموارد والنشاطات والنتائج لبعضها البعض في إطار مسار معين.

- التصور الذي يتبنى المسؤولية المشتركة :

المؤسسات تحتاج إلى تصور مفهوم الكفاءة الذي يحدد بصفة جلية وواضحة المسؤوليات لمختلف الأطراف الفاعلة في بناء الاحترافية.

- التصور الذي يسمح للتفكير بشكل توافقي وليس تجميعي :

لا تحتاج هذه المؤسسات إلى مجموعة من المعارف ، سواء المهنية أو السلوكية في طابع تجميعي تكديسي ، بل تحتاج إلى مفهوم يسمح للتنمية ، ويقدم الصيغة التوافقية للمواد لمجابهة تسيير الوضعيات المهنية والأكثر تعقيدا والغير المتوقعة .

- التصور الذي يسمح بالتفريق ومعالجة بين الكفاءة المطلوبة والكفاءات الحقيقية :

فالكفاءة المطلوبة تشمل على شكل تعليمات للانجاز في وضعية مهنية خصوصية ، وبالتالي لا غرابة إذا كان مضمونها يتصل بالتنظيم العملي الموجود ، أما الكفاءات الخفية فهي ذلك الجانب الخفي وراء المهارات والتصرف ، والمهارات لا تكون مدركة مباشرة إلا بالرجوع إلى ملاحظة هذا النشاط .

وعلى ضوء هذه التصورات يمكن أن نستخلص بعض المفاهيم للكفاءات .

فالكفاءة كانت تتمثل في السابق مقدرة الفرد على الحصول على منصب عمل أو اكتساب مهارات ولكن الحالة ليست على ذلك اليوم ، فليس بمجرد أن تتحصل على شهادة مهنية أو تتابع تكوين على كل المستويات ، وفي بعض الاختصاصات أو شغل منصبا هاما ، أن تقدر على أن تتصرف بكفاءة .

ففي ظل التطور الحاصل في طبيعة العمل ومضامينه برزت مفاهيم جديدة إلى الوجود تستمد تحليلاتها وأرائها بتنوع المدارس الموجودة هنا وهناك .

فأصبح الإنسان الكفاء ذلك الفرد القادر أكثر فأكثر على تسيير الوضعيات المعقدة والغير الساكنة و أخذ المبادرة في ذلك وبالتالي لم تقتصر الكفاءة على مجموعة من المعارف والمكتسبات في إطارها التجميعي البسيط ، ولكنها تتعداه إلى إطارها التوافقي فالعامل داخل المؤسسة و الحاصل على شهادات مختلفة والمكتسب لمهارات سلوكية وفنية وعقلية ، لا يدخل في خانة الأكفاء إلا إذا كانت هذه الموارد المتحصل عليها تنتقل من إطارها السكوني إلى الحركي ، فالكفاءة ممكن أن تعتبر محصلة لثلاثة عوامل والتي بدورها تتطلب معرفة توافقية وتجديد هذه الموارد معرفة التصرف : Savoir agir، وهذا

يستند إلى مراجع الدوافع الشخصية للفرد الرغبة في التصرف Vouloir Agir .

المقدرة على التصرف : Le Pouvoir Agir .

2-2-7- مظاهر تقييم الكفاءات :²⁰

يمكن لتقييم الكفاءة أن يقدم بمظهرين:

أ- تقييم مستوى الكفاءة في وقت معطى .

ب- النظر إلى كيفية نمو هذه الكفاءات وكيفية تسييرها من طرف الأجير .

* الكفاءات في وقت معطى :

هنا يتحدد مستوى الكفاءة بالنسبة للمتطلبات وحاجات الوظيفة و الأداءات المنجزة في إطار ممارستها ويمكن للكفاءة أن تكون أولية – كافية – مرضية – وجيدة ولكل واحد من هذه المستويات من الكفاءة تتناسب نمط من الوقائع المعبرة، وهذه الوقائع تتحدد من جهة بالنسبة لروتين الوظيفة ، ومن جهة أخرى بالنسبة للقدرة التي يبرهن عنها الأجير تجاه ما هو استثنائي .

1- تتناسب مستوى الكفاءة الأولى للوقائع المعبرة التالية:

يتعثر الأجير ويرتكب أخطاء في إطار النشاطات المنتظرة من وظيفته .

2- في حالة مستوى الكفاءة الكافية:

لا يرتكب الأجير أو يرتكب قليلا من الأخطاء وفي إطار النشاطات المنتظرة من وظيفته، ولكن يرتكبها بالنسبة للحالات الجديدة أو الاستثنائية.

3- في حالة مستوى الكفاءة المرضية:

ممكن أن لا يرتكبها في الحالات الجديدة والاستثنائية ولكن يصعب عليه تصور وإرسال ما يحسن القيام به.

4- في حالة المستوى الجيد:

يمكن للأجير أن يتكفل بوضعيات صعبة وغير عادية ، إنه مبدع للمهارة ، إنه يثري ويطور الوظيفة اتجاه مناطق جديدة للتطبيق ، يعرف تصور و إرسال مهارته .

²⁰ نفس المرجع السابق – ص 59.

وعلى كل مستوى يمكن أن يتناسب مجموعة الدراسات المتعلقة:
بالتكوين بالنسبة للمستوى الأول .

تكوين معمق في المهنة والمعلومات الإنسانية بالنسبة للمستوى الكافي .
يجب برمجة دراسات للتكوين والتمرين على مهنة مع صعوبات تزيد في الكبر لتساعد
الأجير على تسيير المشاكل ، أو الوضعيات المهنية لم يسبق الحديث عنها.
أما بالنسبة للمستوى المرضي:

يتمثل مشوار التفكير تأملا على المهنة وكيفية ممارستها مع نشاطات مكملة لتنمية قدرات
الإبداعات و الخلق و معنى المفاهيم.
للمستوى الاستثنائي:

توجه المرحلة الدراسية للتكوين تغيير المهنة وتعدد النشاطات حسب الفرص المتاحة .
الكفاءة مسيرة من طرف الأجير :

يمكن للكفاءة أن تترقب تحت زاوية ديناميكية، و يمنح للعامل نفسه في إطار التوجيه.
يرغم التطور السريع للطرق وتقنيات المختصين للعمل لأجل إبقاء كفاءتهم مسايرة مع
متطلبات وظيفتهم للتطورات الوضعية الناجمة عن ظروف ستبقى لهم بصفة عادية التعميق
في منطقتهم الخاصة بالكفاءات، ولكن أيضا اتساعها لميادين أخرى والتي إلى الحد الآن
كانت أجنبية لهم، وعملية الإعلام الآلي لبعض مناصب الشغل تؤسس المثال الأحسن لذلك.
فهذا الأخير عليه أن يتكون في الإعلام الآلي ليستطيع أن يباشر عمله ويحتفظ بمنصبه
ويطوره وفي بعض الحالات الأعمال التي يقدمها الحاسوب تغير من وظيفته و على هذا
الأخير أن يتكيف مع المعطيات الجديدة.

إن حذر المؤسسة كحذر الأجير لازمان لتحضير المستقبل و التسيارات التي لا يمكن
اجتنابها ، التي تتبع إحدى الكيفيات الحسنة للمؤسسة وحتى للإجراء في العمل في هذا الاتجاه
يعود بلا شك إلى تقييم المبادرات التي يمكن للأفراد اتخاذها في ميدان تسيير كفاءتهم .
يمكن لهذه أن تكون موضوع تقدير ومشاركة في تقييم الخدمة في مجموعها، هنا أيضا
يمكن لهذا التقييم أن يقع على عدة مستويات .

يمكن للأجير أن لا يقوم بشيء ، ولم يتابع أي تكوين سيساعد التقييم على معاينة ذلك و ينبهه أن كفاءته ستميل إلى عدم التساير وحتى الإهمال.

تساعد مجهودات التساير الخاصة صاحب الوظيفة بقاء كفاءته الأولية.

يكون الأجير بحيث أن يستطيع تعميق كفاءته في ميدانه المتعلق بالنشاط أو تنويعه لاتساعه إلى ميادين أخرى ، وفي هذا المنظور يوجد تسيير الكفاءة كتوجيه يصلح لتقييم الخدمة والمساهمات المتخذة من طرف الأجير بالنسبة لهذا التوجيه المؤدي إلى التقييم الإجمالي لخدمته .

إن إدماج التقييم مع تسيير الكفاءات يقدم مزية إدخال الأجير وتجنيده لأجل جعله عاملا في تسيير تكوينه .

هذا التقييم سيساعد على الصلاحية في إحصاء حاجات الأفراد لتأسيس مشروع التكوين.

2-2-8-تقييم الكفاءات في المؤسسة :²¹

يحتاج وضع سياسة لتقييم الكفاءات في المؤسسات أو المنظمات إلى عدة احتياطات إن التقييم موضوع حساس وتتجر عنه مرارا تخوفات ومن المهم أن تجتمع مجموعة من الشروط النجاح والتي من الملائم التأكد من وضعها لضمان الاستمرارية .
توضح البطاقة التالية سبعة شروط والتي نعتبرها أساسية بحكم التجربة.

تقييم الكفاءات في المؤسسة ، سبعة شروط للنجاح لابد أن تكون مجتمعة

1- تحديد الميادين وغايات التقييم :

الغايات (الاحترافية – مشوار الحياة المهنية – الحركية الداخلية – التصنيف – الأجر)
ما هي الاختيارات ؟ ما يمكن انجازه ؟

الميادين (الخبرة في الميدان – الأداءات – الكفاءات – المهارات)

2- تنصيب الهيئات المختصة والشرعية (العادلة) للتقييم:

- حسب ميادين التقييم والغايات

- شراكة التقييم

- رجوع 360 درجة

3- تبني مقاربة التقييم الفردي ولكن مع تقدير المساهمة في التفوق الجماعي :

4- التصرف في مجموعات مراجع المهارات المكتسبة ومعارف الموارد:

مراجع الحرف - أعمال - أنماط

مراجع المسار والمشاريع

5- معرفة ما يقيم (بدون مبالغة) :

مستوى التحكم في الموارد (معارف)

مستوى التحكم في الوضعية المهنية

مستوى بلوغ النتائج (الأداء)

²¹ Ingénierie Evaluation Des Compétences : Guy Le Boterf Page 453

6- تكوين النتائج التقييم عن طريق مراحل المحادثة: ²²

المعايير الموضوعية تعتبر كمرجع مفتوح على التغيير ومجزر المعارف والكفاءات المتكونة خلال النشاط .

تحليل الظروف ووضع الموارد قيد التنفيذ (معارف)

تجميع المكتسبات تدريجيا للكفاءات .

الانطلاق من المشاريع والمقترحات

تنظيم الشراكة في التصديق و التحكيمات المحتملة .

7- التصرف في أدوات التمثيل والتبليغ والتبادل فيمل يخص الكفاءات :

تتنوع الخرائط (الفرق - المركز - القطاع)

المدخلات المتنوعة (فرقة - مشروع السياق)

توضيح البيانات بين ما هو مكتسب والحقيقي

التحسين البسيط

²² Ingénierie Evaluation Des Compétences : Guy Le Boterf Page 453

2-2-9- ترجمة الكفاءات إلى مؤشرات التقدير:

يقدم الجدول التالي مثالاً لترجمة²³ لكفاءات كمؤشرات للتقدير وهذا مثال يوضح نشاطات التي يجب على مسؤول المشاريع الكبرى أن ينجزها بكفاءة. هذه المؤشرات تؤسس كعوامل مساعدة ومكاملة لتقييم الكفاءات البشرية التي هي قيد التنفيذ.

| المؤشرات | نشاط ينجز بكفاءة |
|---|--|
| - توجيهات تعطي معنى للمشروع ومقترحة من طرف مسئول المشروع يعرف المسئول يمزج بكيفية ملائمة للموارد المسوغة (تقنية ، مالية ، - بشرية)- يسير مسئول المشروع كمسار مستقبلي تكراري وليس كإجراء خطي للتخطيط - يتبنى مسئول المشروع مقاربات متعددة الميزات ، ويشرع في التحكيم اللازم . | معرفة قيادة مشروع في محيط معقد وغير أكيد. |
| - يأخذ مسئول المشروع المبادرات في إطار ميدان اختصاصه الذي يعترف له - لا يقتصر المسئول عن معرفة المشروع ولكن يتعداه بالسيطرة على أدوات العملية الهندسية وتسيير المشاريع (المخططات - منح الموارد - دراسة الملائمة)- وضعية الإشكالات التي تعالج تكون محللة في مكوناتها المتنوعة ومع تعددية وجهات النظر الاقتصادية والاجتماعية والايكولوجية والتقنية والثقافية .- الأوجه المتنوعة لحالة مشكل المعايير تكون منطقية وتكون موضوع تركيب وإدماج من طرف مسئول المشروع- يعرف مسئول المشروع تحديد وإعادة التفاوض لدفتر الأعباء المتعلقة بالمشروع مع مزج المعايير الثلاثة : النوعية ، التكاليف ، والأجال .- مسئول المشروع يعرف كيف يعطي هوامش الحركة لنفسه بإعادة دفتر الأعباء للمشروع. | معرفة تطبيق مسعى صارم للعملية الهندسية للمشروع معرفة استخلاص دروس انطلاق المشروع ويعالج كوضعية للتعلم التنظيمي |
| - تجربة المشروع تكون موضوع أشغال منظمة لرأسمال التي يجعلها ممكنة التحول (إيضاح عوامل النجاح أو الإخفاق ، تبيين المساعي والأدوات ، تكوين الإشكالات) - التقييم يصلح لقيادة المشروع . | |

²³ - نفس المرجع السابق ص 470

2-2-10 - وضعية اختبار: 24

يمثل بناء وضعية اختبار عملا هاما.

تبين اللوحة التالية مجموعة مميزات حيث يطلب أن لا ننشئ وضعية اختيار إلا لتقييم الأهداف الموضوعية المعتبرة أساسية فضلا عن ذلك ، يمكن للنشاطات المحققة إبان التكوين (دراسة حالات ، وإنجاز المشاريع ، وتكوين ملفات ، لعب الأدوار) أن تلعب أيضا دور وضعية اختيار .

- إذ أنها تتشأ بقدر الإمكان على صورة وضعية العمل ، فهي تبحث أن تظهر على أحسن ما يرام.

الممارسات المهنية التي تطلب .

- تكمل بأهداف وتكون على شكل عملي .

- موجهة على مشاكل للحل ، أو مشاريع تنجز ، ويمكن أن نفرض مزج وتطبيق أنماط عديدة من المهارات والقدرات وأنها متعددة الجوانب التأديبية.

- تحتوي على تناقضات وموارد التي تكون الشروط التي تسمح بتطبيق الممارسات المهنية ، ومشاكل وقع حلها ومشاريع منجزة .

- يمكن أن تكون فردية أو جماعية، يمكن أن تدخل دورا أو عدة أدوار مهنية.

- عليها أن تصل إلى نتيجة ممكن ملاحظته والتوصل إليها ، حل يذكر ، مادة تحرر ،

مراسلة تبعث ، مخطط يحضر ، تعليمة تقنية مقترحة ، قرار يتخذ آلة تعمل .

- إنها وضعيات ملتحمة مع وضعيات اختبار أخرى مكملة محددة من الاختيارات أن تسمح

بإظهارها الممارسات والأعمال المهنية المطبقة عن الحالات الحقيقية للعمل .

2-2-11-الغايات من تقييم الكفاءات:25

| بعض النتائج | سبب الوجود | الغايات |
|--|--|---|
| <p>- ضمان الشفافية و نوعية أحكام التقييم .</p> <p>- تطور بكل موضوعية عن طريق التقييم الجماعي.</p> <p>- التقييم ليس للكفاءات فحسب بل يتعداه للتنظيم الذي ينتج و يجعله ممكنا . - التقييم الدوري و ليس المنتظم فقط . - لا يقتصر التقييم على الكفاءات الفردية بل على نوعية و موثوقة التعاون بينها.</p> | <p>-الإجراءات ضرورية و لكنها غير كافية.</p> <p>- كثرة الإجراءات تصبح غير منتجة و معرقة لعملية الإنتاج.</p> <p>لا بد من وضع الثقة في الكفاءات المهنية.</p> <p>المتطلبات المتزايدة للنجاحة الإجتماعية و ليس إلا لنجاحة الصناعية.</p> | <p>ضمان ثقة الزبون (المستهلكين و المساهمين)</p> |
| <p>- تنظيم التقييم كحلقة للتعلم المقبول.</p> <p>- تقييم ليس للموارد(معارف - القدرات) فحسب بل القدرة على تركيبها ليتصرف بكفاءة في ظرف خصوصي.</p> <p>- ربط التقييم مع المشاريع الفردية للتطور و التنمية المهنية.</p> <p>- ضمان شفافية الغايات للاستعمال و قواعد التقييم.</p> <p>- تقييم الوضعيات المهنية القريبة إلى الميدان ، الوضعيات الحقيقية أو المتشابهة.</p> | <p>المحترف يتطور أقل بالمقارنة مع شخص متشعب و ذلك بالطريقة الذي يتصرف بها هذا الأخير عند نقاط القوة و نقاط الضعف</p> | <p>التحسين بصفة مستمرة للوضعيات</p> |

25 نفس المرجع السابق ص 449.

| | | |
|---|---|----------------------------------|
| <p>- ضمان التخطيط للكفاءات المكتسبة .</p> <p>- اعتبار التقييم كمسار ديناميكي و ليس كظرف و قتي .</p> <p>- التقييم ليس للنتائج المحققة ولكن للطرق التي تحققت بها هذه النتائج .</p> <p>- إدماج التقييم ضمن سياسة متجانسة لتسيير الموارد البشرية .</p> <p>- اعتبار المناجمنت كوظيفة للتقييم .</p> <p>- العمل على المحاور أو المفاهيم الثلاث الكفاءات- تنظيم العمل- الأداءات .</p> <p>- السهر على سهولة معايير التنظيم .</p> | <p>إدارة الأفراد و المجموعات يستلزم أن يملك قدرات تقييم مقبولة للتعامل مع الغير من أجل تسيير الكفاءات (تقبل تكوين الفرد، تفاوض بخصوص السيرة المهنية ، مرتبات)</p> | <p>إدارة الأفراد و المجموعات</p> |
|---|---|----------------------------------|

2-2-12- معايير الانجاز لنشاط : (أمثلة)²⁶

يمكن لمعايير الانجاز أن تتدخل لتمييز ما يسمح للتعرف على أن نشاط مهنيًا تحقق وأنجز بكفاءة .

تتدخل هذه المعايير في وصف النشاط المطلوب وفي طريقة تقييم النشاط أو الممارسة المهنية الحقيقية .

يعطي الجدول التالي مثالين من معايير الانجاز :

| المعايير | النشاطات |
|---|--|
| <p>يوم بيوم وانطلاقا من البطاقات المحجوزة عن طريق تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب انطلاقا من البطاقات المملوءة يوميا تصحيح مخطط التصنيع حسب الانجاز والمستعجلات تجميع وزن المواد بعد كل مرحلة من مراحل التصنيع في المصنع إعلام الزبائن في حالة عدم احترام المواعيد المتفق عليها</p> | متابعة الإنتاج |
| <p>تكوين وتحسين تشكيلات المنتجات والأسلوب العملي لمجمل المواد المصنعة إيجاد اقتراحات تحسين تشكيلات المنتجات وكذا الأسلوب العملي عند مستعملها وأخذها في الحسبان</p> | تحديد المعطيات الخاصة بالأسلوب العملي |

2-2-13-المعايير المكملة لتقييم الكفاءات: 27

تقييم الكفاءات كثيرا ما يختلط مع تقييم الموارد التي ينبغي تجنيدها للتصرف بكفاءة ، هذه المقاربة محدودة كثيرا فليس بالضرورة أن يقع اكتساب المعلومات ، يقع بالتأكيد على أنه يوجد تصرف بكفاءة .

البطاقة التالية تقترح ثلاثة معايير مكملة :

أداء النتائج – ملائمة الممارسات المهنية – امتلاك موارد يمكن تجنيدها .

كل واحد من هذه المقاربات لها حدودها يسمح تكاملها باستنتاج أفضل أن الشخص يتصرف بكفاءة .

يفترض تطبيق هذه المقاربات الثلاثة شراكة في التقييم مع إشراك عوامل عديدة منها الشخص نفسه ، و تأطيره المباشر والاختصاصيين في الموارد البشرية والزملاء والخبراء في الميدان .

ثلاثة معايير ممكنة ومكملة لتقييم الكفاءات .

انطلاقا من تقييم النتائج :

المقاربة: انطلاقا من أداء النتائج نستنتج بأن الشخص يتصرف بكفاءة .

تعليقات: هذه المقاربة ملائمة إذا كان من الممكن ربط مباشرة النتائج بالنجاعة أو الفعالية الفردية في حالات عديدة يكون من الملائم الأخذ في الحسبان أن النتيجة تخضع للكفاءات الجماعية يعني التعاون بين الكفاءات الفردية ، هناك عوامل عديدة يمكن أن تتدخل في:

ملاحظة أداء النتائج منها التنظيم، التسيير ، وسائل الإعلام التكنولوجية .

لا تعتبر الكفاءة كعامل وحيد مؤثر في ذلك.

انطلاقاً من تحليل الممارسات أو الوضعيات المهنية : 28

المقاربة : نستنتج أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كان يعرف يأخذ بالحسبان ملائمة المعايير المحبذة لتحقيق النشاط المهني

تعليقات : يفترض من هذه المقاربة تحديد وتبايع معايير الانجاز مع توضيح شكايات ممارسة النشاط المهني .

يمكن للتقييم أن يمارس انطلاقاً من الملاحظة (الحالات الحرجة) التي يمكن اعتبارها هامة ودالة .

يمكن للتقييم أن يتمثل في : تحليل الكيفية التي يترجم فيها الفرد المعايير المقترحة

انطلاقاً من الموارد :

المقاربة : تقييم الموارد (معارف - القدرات) مباشرة وانطلاقاً من وضعيات ، امتحان ، فحوصات ، أو بصفة غير مباشرة وذلك انطلاقاً من المصادقة على الوضعيات المهنية

التي يكون أدائها جيد وبالتالي تشهد على أن هذه الموارد مكتسبة بصفة جيدة ومجندة .

تعليقات : هذا التقييم مهم لتقييم رأسمال موارد المؤسسة أو المنظمة .

هذه المقاربة محدودة : لا يعني امتلاك الموارد أنها ستتجدد وتتوافق ليتصرف بكفاءة.

2-2-14- أحكام التقييم: 29

يمكن أن نستلهم من الأشغال المنظمة تنظيماً منطقياً أن نلاحظ أربع أنواع من الأحكام التي من شأنها أن نقيم الفرد على أنه يحسن التصرف بكفاءة.

الحكم بالفعالية : هنا نستنتج أن النشاط المؤدى بكفاءة لكونه توصل إلى النتائج المنتظرة أنها طريقة غير مباشرة للتفوق .

الحكم على المصادقة : نستنتج أن النشاط المؤدى بكفاءة كونه يتناسب مع بعض المعايير أثناء التنفيذ .

الحكم الجمال : يسمى كذلك لكونه يرجع إلى قواعد الفن.

أكد أنه أصعب حكم وأكثر جدل لأنه لا يرجع إلى معيار موحد ولكن يقدر الإبداعية والانجاز والتفرد في الممارسة المهنية المطبقة.

الحكم الفردي : يعترف بالكيفية الخاصة لكل فرد والتي يحاول أن يتصرف بها .

إن هذا التقييم يمكن أن يستدعي حكم واحد أو عدة أحكام في نفس الوقت.

| الأطراف | تعريف | أحكام |
|---|---|---------------|
| مهني احترافي - زبون - التأطير الجوارى . | تسمح الكفاءة بالوصول إلى النتيجة المرغوب فيها . | حكم بالفعالية |
| احترافي تأطير جوارى | يحترم الكفاءة الحقيقية معايير الانجاز الجيد للنشاط أو الممارسة المهنية المطلوبة . | حكم المصادقة |
| احترافي تأطير جوارى الوسيط | تتخذ الكفاءة الحقيقية شكلا في بيان نشاط مهني خاص بالفرد | الحكم الفردي |
| الاحترافي التأطير الجوارى الأقران الخبراء | تتكب الكفاءة الحقيقية على ممارسة مهنية تتماشى مع قواعد فن المهنة . | حكم الجمال |

2-2-15- تعريف وضعيات العمل التي تمكن أن تؤسس لوضعيات التقييم: 30

لأجل تقييم قدرة التصرف بكفاءة في الميدان من اللازم وجود وضعيات حقيقية التي يمكن أن تؤسس حالات التقييم .
 هذا الوضع ليس إنشاء وضعية مصطنعة أو صورية بل يعني أكثر تشكيل وضعيات حقيقية بحيث تؤسس مجموعة مراجع التقييم .
 تشير اللوحة التالية على العناصر الأساسية التي تأخذ في الحسبان لاختيار وضعيات العمل ، والتي يمكن أن تكون موضوع حالة تقييم .

- التعرف واختبار الوضعيات المهنية الأساسية التي ينبغي على الفرد أو الفريق أن تكون لديها القدرة على تسييرها ، يمكن أن يعني ذلك : نشاط ينجز- مشروع للقيادة - مشروع يحضر ووضعه قيد التنفيذ - حادث للمواجهة .
 - شرح متطلبات المهنية أو معايير الانجاز لأخذها في الحسبان بتحقيق هذه النشاطات ، قيادة المسار والقيام برد الفعل للأحداث .
 - يمكن أن تكون هذه المتطلبات : ترابطية- منهجية- اقتصادية- نوعية- أمنية. تسمح هذه المتطلبات لكيفيات التصرف ، اجتباب اللوائح المجردة لمهارة وما ينبغي تقييمه ليس خطوط الشخصية ولكن شكليات الحركة .
 التعرف على مؤشرات النتائج والتي يمكن أن تشترك مع الوضعية المهنية .
 اختيار سلم التقييم والتي تسمح بتقدير درجة سيطرة على الوضعيات المهنية ودرجة امتلاك القدرات والمعارف .
 - توضيح الشروط التي ينبغي أن تجمع لتكوين الحالة الحقيقية للعمل معتبرة ذلك لحالة للتقييم - التعرف على القدرات الأساسية والمعلومات التي ينبغي أن تجند بطريقة لكي تقدر على تسيير الحالات .
 - توضيح الفاعلين المشتركين في التقييم (تأطير جوارى مهني مثبت ، اختصاص مولد بشرية، خبراء من الدرجة الثانية .

2-2-16- مراجع التقييم:³¹

يفترض تقييم المستويات الثلاثة لأثار التكوين : التحضير المسبق لمجموعة مراجع التقييم تميز وتصف اللوحة التالية الأنماط الثلاثة لمجموعة المراجع فيما يتعلق بمجموعة من المراجع للوضعيات المهنية الخاضعة للسيطرة لا يعني أن تعتبر كقالب معياري ولكن كنقطة مرجعية للتأويل .

يأخذ الاستعارة الموسيقية يمكن أن يعتبر المرجع هو القطعة الموسيقية المؤداة .
ينجز عنه ضرورة احترام بعض المعايير في الممارسات المهنية ولكنها تترك المجال للبناء الشخصي والخاصة بالوضعيات المهنية الملائمة من طرف المتعلمين .

المراجع العملية:

صلاحيتها : تقييم في أي كيفية المخطط أو النشاط التكوين أثر في شروط الاستغلال وعمل المؤسسة ، أو أدائها أو إحدى وحداتها .

محتواها : وصف المعايير الحساسة للأداء أو عمل أو التغيرات النوعية المحبذة والتي يمكن أن تتأثر بنشاط أو مخطط التكوين .

سيشرك مضمون هذا المرجع في وصف في اختلال الأداء للمشاريع التي تنجز .

المراجع الوضعيات المهنية :

صلاحيتها : تقييم في أي كيفية يعرف المتعلمون التصرف بكفاءة في الوضعيات المهنية التي يقومون بتسييرها هذا المرجع أساسي لبناء وتأسيس محاضر أو بروتوكولات . الملاحظة المتعلقة بالممارسات المهنية في حالات العمل .

المضمون : وصف النشاطات المطلوبة مع معايير الأداء والانجاز الجيد .

المراجع البيداغوجية : تقييم في أي كيفية: - أهداف المعارف والمهارات التي وقع اكتسابها من طرف المتعلمين . - قيام المتعلمين بتنمية قدرتهم وبنائها وتجنيد هذه المكاسب لبناء الكفاءات المحبذة . - المراجع البيداغوجية اللازمة لبناء (وضعيات امتحان) المضمون : الأهداف البيداغوجية المحددة لنشاطات التكوين والمعرفة في البرامج البيداغوجية .

³¹- نفس المرجع السابق ص 497.

2-2-17- تقييم الكفاءات في المحادثات السنوية:

المحادثات السنوية للتقدير تتطرق إلى حد الآن إلى الاداءات أو التحكم في منصب العمل ، ولكن التطور أدى بالتوجه أكثر وأكثر نحو تقييم الكفاءات .
يفرض هذا التصور الجديد ضرورة مراجعة ممارسة المحادثات .
تشير اللوحة التالية إلى التغييرات الأساسية التي من الملائم القيام بإجرائها بالنسبة للتقدير التقليدي للأداءات .

| المراحل | النقاط المفتاحية |
|---------------------------------|--|
| قبل المحادثة | <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان المسبق على أن المحادثات تتضمن كليا أو جزئيا تقييم الكفاءات - تأكيد على أن تصرف بكفاءة يخضع في آن واحد إلى الفرد والمؤسسة - تحضير قدرات المقيمين لاكتساب لغة مشتركة ومفاهيم عملية عن تقييم الكفاءات- وضع آليات تقييم الكفاءات في وضعيات العمل . |
| خلال المحادثة مع وجود دليل لذلك | <ul style="list-style-type: none"> - تميز النتائج أو الاداءات المحققة والنشاطات المنجزة بكفاءة ، وكذا الموارد للتصرف بكفاءة . - أخذ بالحسبان التجهيز المضاعف للموارد - الموارد المدمجة - (معارف ، مهارات نوعية) وشبكة الموارد (الشبكة المهنية - الزملاء - بنك المعلومات) . - القيام بتوضيح كيف الفرد يتعامل مع ذلك لانجاز نشاط بكفاءة . - الرجوع إلى الوضعيات التي تبرهن على الكفاءات . - وجود سلم للقياس على مستوى التحكم في الموارد ومستوى التحكم في وضعيات المهنية . - رسم الخطوط العريضة لمشروع تنمية الاحتراف (لا يدخل فقط وضعيات التكوين ، ولكن أيضا وضعيات العمل المهنية) |
| بعد المحادثة | <ul style="list-style-type: none"> - إعطاء النتائج المحادثات بوضوح مع آليات تقييم الكفاءات في وضعيات العمل - متابعة مشروع الاحترافية وجمع شروط نجاحه . - وضع نتائج التقدير في خدمة الكفاءات الفردية . |

2-2-18- النقاط المفتاحية في تصور منطوق التقييم للكفاءات: ³²

إن لتصور منطوق تقييم الكفاءات عمل معقد ودقيق ولا يمكن أن يقتصر على مسائل منهجية وتقنية ولكن يفرض توضيح الغايات المتبعة وعليه أن يجمع شروط قبول اجتماعي . وتوضح اللوحة التالية مجموعة النقاط المفتاحية التي تستحق أن نعالج بأكثر انتباه

- 1- توضيح غايات التقييم (الاحترافية ، الحركية الداخلية ، التصنيف الأجر لأجل توجيه بناء تصور التقييم)
- 2- تبني مقاربة للتقييم الفردي ، ولكن مع تقدير المساهمة في الأداء الجماعي .
- 3- إقرار ما يقيم الموارد اللازمة للتصرف بكفاءة (معلومات تأديبية ، مهارات تقنية ، القدرات الخاصة بالعلاقات)
- الممارسات التي هي قيد التنفيذ لتسيير الوضعيات المهنية للأداءات .
- 4- تعريف الممارسات المهنية التي يمكن أن تخدم وضعيات التقييم مع تحديد معايير ومستويات التحكم .
- 5- تنصيب هيئة التقييم (من يقيم) التي يجب أن يكون لها مصداقية مقبولة (لجنة مهنية ، شراكة في التقييم)
- 6- تعريف الإجراءات وإنشاء أدوات بسيطة للتقييم .
- 7- ارتقاب تشكيل المحادثة أو ميزانية تخدم مشاريع وأهداف التنمية الفردية للكفاءات.

³².. نفس المرجع ص 517..

2-2-19- التقييم وإشارة الكفاءة:

تشير اللوحة التالية إلى تصورين أو مقاربتين ممكنتين للتقييم كلما كانت الكفاءة ملائمة للمهارة التي تكمن في تطبيق إجراء صارم كلما يزيد التقييم في التقرب إلى المراقبة كلما تزيد الكفاءة الحقيقية لمهارة التصرف كلما كان التقييم يكمن في قيمة الممارسة الممارسة المهنية المخترعة والمطبقة.

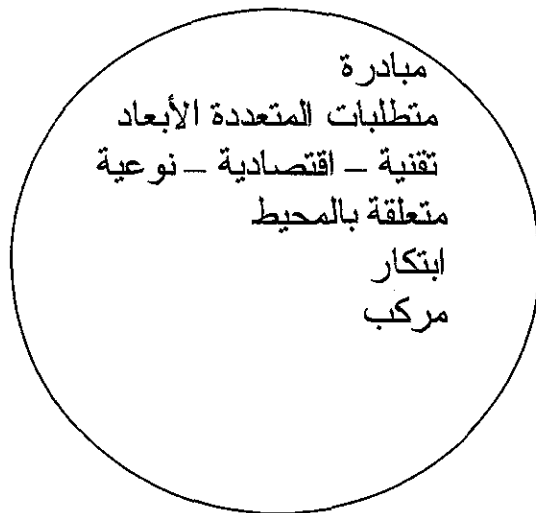
إن قياس الفرق لا يكون ممكناً إلا إذا كان يعني تحقيق المصادقة كميّار هذه هي الحالة في التنظيم التاييلوري أو في الوضعية التي لها تنظيم صارم .

يتقلص التقييم ليصير إلا المراقبة لا يوجد في الجانب النظري إلا سلوك مهني واحد ممكن ، يعني هنا تصور حكم مسبق لا يأخذ بالحسبان الحقائق ، و هنا يجب أن نلاحظ أنه هناك دراسات عديدة بينت الفرق الموجود بين العمل المطلوب والعمل الخفي لما يقترب الكفاءة من معرفة التصرف لا يمكن لتقييمه أن يتقلص إلى مراقبة المصادقة بالنسبة كميّار ، فعلا لا توجد كيفية واحدة للتصرف بكفاءة .

لا يمكن للتقييم أن يتوقف بقياس الفرق وذلك لانعدام وجود سلوك معيار

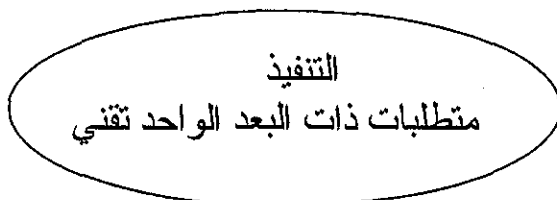
التقييم وإشارة الكفاءة³³ شكل 2-7:

- تعليمات مفتوحة
- حرف كاملة
- قواعد عامة
- تقليص المستويات التسلسلية
- مسؤولية موسعة



مهارة التصرف
تسيير الوضعيات المعقدة
منح قيمة ملائمة

ذات البعد الواحد
قياس الفرق



تعليمات صارمة

³³ - نفس المرجع صفحة 451.

2-2-20- التحقيق التقني للتقييم: 34

يمكن أن نميز ثلاثة مستويات لأثر عملية التكوين.- تقييم المكتسبات: (معارف – القدرات) في نهاية التكوين : تقييم الأعمال التطبيقية والمطبقة لتسيير الوضعيات المهنية .
- تقييم الآثار على أداء الوحدة (وذلك على أسس المعايير الحساسة لعمل التكوين)
- كل المستويات لا يمكن تقييمها يخضع إمكانيتها التحقيق التقني لتقييمها لنمط عمل التكوين المعني يشير الجدول التالي إلى التحقق التقني ويقيم مستويات الآثار حسب أنماط عمل التكوين .

| الأثر الحاسم لمعايير الاستغلال أو التسيير المستوى الثالث | الممارسات المهنية والمنشأة ومطبقة في حالة العمل مستوى 2 | اكتساب التكوين المستوى الأول | مستوى التقييم أنماط التكوين |
|--|---|------------------------------|--|
| ◇ | ◇ | ◇◇ | التكوين مرتبط لمشاكل الأداء أو الإخلال بسير النظام |
| ◇ | ◇ | ◇ | التكوين المرتبط بالمشاريع الخاصة |
| ◇ | ◇ | ◇ | تحسين النشاطات المهنية |
| ؟ | ◇ | ◇ | تكوين متعلق بالسلوك |
| ؟ | ؟ | ؟ | تكوين عام الضبط المستوى |
| ؟ | ؟ | ؟ | تكوين نمط التفتح الثقافي |

؟ : التحقق التقني صعب أو مستحيل.

Faisabilité technique ◇

أهداف بيداغوجية أسلوب عملي صارم متطلبات مهنية مفتوحة أهداف الأداء

| | | | | | |
|--|-------|---------------|----------------------|-------|----------------------|
| | النتج | مهارات التصرف | عمليات محددة للتنفيذ | موارد | |
| | X | | X | X | قياس الفرق |
| | X | X | | | منح قيمة الملائمة |

وسائل

- ↑
 متابعة
المؤشرات
- ↑
 ملاحظات في وضعيات
حقيقية أو مماثلة
تحليل في ترجمة
في الأمر المفتوح
- ↑
 ملاحظات في وضعيات
حقيقية أو مماثلة
مراقبة في تنفيذ التعليمات
- ↑
 فحوصات
تمارين
أسئلة اختيارية متنوعة
استدلال عن انطلاق
النشاطات

2-2-21-الموضوع التقييمي للكفاءات: 35

يمكن لموضوع تقييم الكفاءات أن تكون متنوعة حسب الحالات فبعض الأحيان نعني بها تقييم الموارد .

المعارف - القدرات - معارف محدودة في تنفيذ عمليات محددة مسبق أو تعليمات مفصلة وممارسات مهنية خاضعة لمعرفة التصرف (أخذ المبادرات - تسيير وضعيات معقدة مواجهة وقائع ، نتائج أداءات الجدول السابق يشير إلى الحالات التي تكون بها مواضيع التقييم تستدعي قياس للفرق (تكون خاضعة لمنطق المراقبة) أما الحالات التي تخضع أكثر لمنح قيمة ملائمة (يكون خاضعة لمنطق منح معنى)
مجموعات المراجع التي ينبغي أن تكون متاحة الوسائل المتنوعة التي يمكن استعمالها .

2-2-22- تقييم القدرة: ³⁶

يدخل تقييم القدرة عادة في موضوع يمكن تنبؤ وجوده و هو ليس واضحا و يتعلق بقرار التسيير فلما يكون ضمنا يختص بفتة من الأجراء الذين منحت لهم آفاق صحيحة لتطور الحياة المهنية.

إنه يتوقف على شروط عديدة كالسن و التجربة المهنية و التكوين الأولي نظرا لآفاق تمنحها المؤسسة على شكل تطور السيرة المهنية و الأجر .

إن السن و الخبرة في الوظيفة أو مستوى التكوين الأولي عوامل بنيوية ليس للأجير عليها أي تأثير لو أنها تلعب دور راجح في تقييم القدرة و تؤسس لتخمينات مقبولة أو أقل من ذلك و أنها تخاطر لقيادة نظام تسيير السير المهنية إلى أقل ديناميكية .

من المهم منح الأهمية البالغة للمساهمة كعامل يوحى بالقدرة بنفس الضمانات الموضوعية سابقا ، هنا أيضا نستطيع تحليل العمل بواسطة وقائع معبرة على المقدرة و لتعطيه المكانة التي يستحقها في تقييم القدرة ، هذه الأخيرة لا تبقى مرتبطة بعوامل مثل السن و مستوى التكوين الأولي و الذي لا يسيطر عليه الأجير .

سيربط هذا المسعى التقييميين المتعلقين بالمساهمة و القدرة لكون التقييم الثاني يستعمل الوقائع المعبرة عن الأول للتعريف عن الوقائع التي تكون كاشفة للقدرة .

إنه من الصعب تحديد مسبق نمط من الوقائع المعبرة عن القدرة ، لأن تقييم القدرة نسبي و مرتبط بآفاق تطور الحياة المهنية و الأجر .

ينبغي تميز القدرة في نفس فرع النشاط على إيجاد بعض الظواهر الكاشفة عن القدرة و هكذا يعادل مستوى الأداء مستوى التأهيل الأصلي في ميدان التكوين الأولي.

و كذلك اكتساب معارف جديدة أسرع من المتوسط مع إشارة إلى القدرة الجيدة و بالعكس فالركود بمستوى كفاءة متوسطة أو أقل كاشف لقدرة ضعيفة و عدم تساير مع الوظيفة، أما الابتكار و إثراء المهام و التحسين المستمر و اتساع ميدان النشاط إنها مظاهر تبين القدرة العالية و التي تؤهل هذا الأجير أو داك إلى شغل وظائف أخرى عالية

³⁶ Evaluation Du Personnel Dans L'entreprise Jean Pascal - Page 61

المستوى، مهما يكن من الأمر فإن تقييم القدرة صعب لأنه يجب إدماج مبدأ التباين، و أن عدم معرفة هذا التباين يمكن أن يكون مصدر خطأ التشخيص.

إن الخبرة التقنية لم تبرهن أبدا القدرة على شغل منصب التأطير في هذا الميدان طبيعة الأشغال، مميزات السوق ، ثقافة المؤسسة ، عليها أن تؤخذ بالحسبان و هذا بسبب تعدد الوضعيات.

من الصعب تحديد مسبقا وقائع معبرة يمكن تطبيقها في أي وضعية للمؤسسة ، و يبقى دائما تقييم القدرة صعبا و لهذا لمادا الاعتبارات بدون علاقة مع مساهمة الأجير تلعب دور كبير جدا في تحديد تطور الأجر و الحياة المهنية ، فضلا عن ذلك أن المؤسسات لها أحيانا ميل لإنتاج نظام صلب الذي يقلص الفرص التي يمكن أن تتقدم مما يسوق مرارا إلى تفضيل التوظيف على الترقية الداخلية .

الجدول مقارنة بين تقييم Potentiel وتقييم النتائج .³⁷

| تقييم الأداء | تقييم القدرات Potentiel |
|---|---|
| قياس النتائج العامل في منصب عمله - الحالي . | - تقييم المواصفات الفردية التي يمكن للإنسان أن يطورها . |
| - نتائج التقييم المحصل عليها . (1) للجزاء - الثواب - العقاب . (2) تكوين . | - تعريف الكفاءات الممكنة وكذا الممكن الحصول عليها . |
| - مساعدة لتحسين وتطوير السلوكيات والمهارات الممكنة . | - تنمية المهنة عن طريق التدريب الخاص - الترقية |
| - احتمال تحسين مردودية المقيم | - تحسين السلوكيات والكفاءات قصد تطوير أحسن |
| الإنتاجية والتلبية متزايدة | - تحسين السلوكيات والكفاءات قصد تطوير أحسن |

³⁷ - Source : J .M. Peretli (Ressources Humains Et Gestion Des Personnels)

2-2-23- تقدير المساهمة: 38

يمكن هذا التقدير من تبين مجموعة الوقائع المعبرة عن الخدمة التي يؤديها الأجير أو العامل والتي كثيرا ما تكون مهمة .

هذه المرحلة من التعريف تكون هامة جدا لكونها تتناسب مع وضع موضوع التقييم، والتي لا بد أن تكون واضحة ومكونة ومحددة في بيان مكتوب.

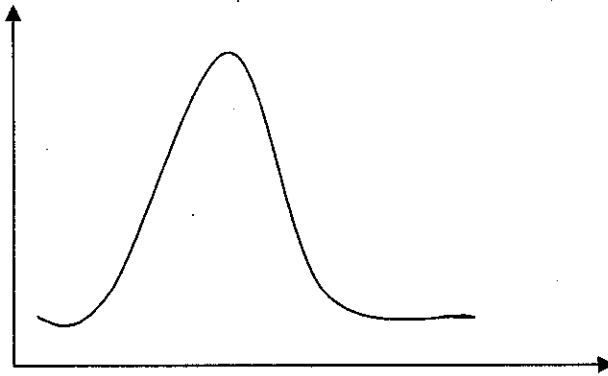
وعلى مدونة الوقائع المعبرة يجب أن تسمح بشرح وتبرير مستوى التقييم.

وعلى ضوء هذه الوقائع المعبرة يكون من الواجب تقييم المساهمة داخل سلم له أربعة مستويات .

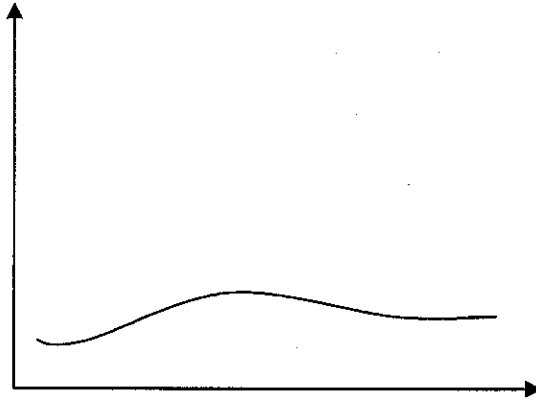
التقييم هو نقد في المناجمت وليس نظام ترقيمي .

على النظام أن يحث القائم على التقييم إلى اتخاذ موقف لأن التجربة بينت أن لنفس الخدمة تتباين نتائج التقييم وذلك حسب عدد المستويات ، فردي أو زوجي .

ففي حالة فردي : نلاحظ تركيز المفهوم على المستوى المتوسط ، كما تشير إليه البيان التالي والذي لا يعكس الحقائق الإحصائية .



لنفس النقطيات المطبقة على عدد زوجي من مستويات تعطي توزيعا إحصائيا أكثر قبولا ، كما يشير إليه البيان التالي :



شكل 39

إن تقييم المساهمة تقديرا وليس قياسا ، منها يبرهن ولا يقاس وعلى هذا الأساس لا بد على كل مستوى أن يعرف بوضوح القاعدة عمل التي تساعد الأطراف الحاضرة على تعزيز نقاط أرائهم .

و لتعريف المستويات الأربع من الأحسن الانطلاق من حاجيات المؤسسة بالنسبة لخدمة أجزائها، فعادة ما توجد قيمة القاعدة – إنجاز ما كان متوقعا أو تجاوزه ما كان متوقعا – وانطلاقا من هذين المستويين الأولين للخدمة يمكن تحديد مستويين آخرين – على الصعيد الأدنى ،لم يتم إنجاز ما كان متوقعا تم تجاوزه ما كان متوقعا بنسب كبيرة .

وهكذا عدم تحقيق إنجازات الأهداف والمساس بالإجراءات والتوجهات وغياب المبادرة والنشاط النوعي بالنسبة للتوجهات المحددة تحديدا جيدا معبر عن عدم المساهمة أو المساهمة

الغير الكافية ، أما بالعكس فالمساهمة ذات المستوى الجيد تعبر عن تجاوز الأهداف خلق المبادرة وروح الابتكار مقابل اقتصادي في السوق .
في هذه المرحلة يرجع من الممكن أن تضع الحالات المتنوعة يأخذ مستويات السابقة للخدمة .

المستوى الأول :مساهمة ممتازة : يكون مستفيد هذا التقييم مرشحا للترقية .

المستوى الثاني :مساهمة مفتوحة بوقائع معبرة عن التقدم يكون المستفيد من التقييم مرشحا لزيادة فردية .

المستوى الثالث :مساهمة منتظرة بدون وقائع معبرة عن التقدم لا يمكن أن يتحصل المستفيد على زيادات جماعية .

المستوى الرابع :حتى الزيادة الجماعية غير مضمونة واحتمال توجيههم إلى مناصب أخرى أكثر تأقلا وتسائرا لكفاءاتهم .

ملاحظات :

ممكن في بعض الأحيان أن يكون الفرد مهتما لهذه الزيادة ، ولكن مساهمته قليلة والعكس كذلك يمكن للفرد أن يساهم كثيرا ، ولكن يكون قليل الاستحقاق ، وهذا ما أثار حفيظة الحركات الاجتماعية داخل المؤسسة ، ويبقى التقييم بالاستحقاق إشكالية في حد ذاتها.
تبيين التجربة أن المقيمين يهملون الجانب التعريفي للمساهمة و يذهبون مباشرة إلى التقييم.
ويمكن أن تحدد المستويات الأربع للمساهمة كالتالي:

المساهمة الممتازة : تمثل الوقائع المعبرة عن هذا المستوى .

تنمية وتقدم هام ودائم بالنسبة للمؤسسة أو المصلحة أو الوظيفة .

المساهمة المتفوقة : تمثل عن هذا المستوى نمو وتقدما وقتيا محددا بالنسبة لما هو موجود أو كان منتظرا .

المساهمة المنتظرة : تمثل الوقائع المعبرة لهذا المستوى في المالية أن لا يوجد أي علاقة من النمو أو التقدم لما كان منتظرا .

المساهمة الغير الكافية : يوجد ثغرات وأخطاء بالنسبة للخدمة المنتظرة .

لا يستثني هذا المسعى الإدارة بالأهداف إنه يدمجها في مجموعة أوسع ، فعلا التجاوز المكرر للأهداف الكمية يمثل واقعا معبرا عن التفوق الذي يؤخذ في الحسبان ليس فقط على شكل علاوة ولكن أيضا على شكل زيادة ترقية للفرد.

2-2-24- نموذج لمستند التقييم:⁴⁰

* نصائح الاستعمال :

تقترح عليكم دليل التقدير وتسيير عملكم ، يقدم الايجابيات التالية :

- يساهم في موضوعية التقدير لأنه يرغب من يقدر للقيام به ابتداء من واقع ملاحظة فعليا (مفهوم الوقائع المعبرة) .
- إنه ديناميكي ومحفز لأنه لا يقيم بساطة الخدمة المنتظرة ولكن أيضا المبادرات التي اتخذت .
- يسهل التشاور و الإتصال بين المقيم والمقيم بتأسيس مبادئ التقدير محددة في المسويات الأربعة للمساهمة .
- إنه مجند لأنه يطلب بإلحاح عملكم ليس فقط في إطار وظيفتكم ولكن أيضا للفريق والوكالة عند الإقصاء .
- ليس الفرد فقط صاحب وظيفة ولكنه أيضا شريكا ومساهما في مجموعة أوسع .
- لإحياء وتوجيه مساهمات كل واحد ، حددت ثمانية اتجاهات كبيرة .
- الإنتاجية ونوعية الخدمة .
- سير تنظيم المؤسسة .
- دوران وإرسال المعلومات والعمل مع الفريق .
- زيادة الكفاءات الفردية للفرق .
- تساير – ابتكار وتنمية المؤسسة .
- تقييم صورة المؤسسة .
- تسيير الكفاءة المتعلقة بالفرد نفسه .

⁴⁰ - نفس المرجع ص 68.

- تمثل مجموعة هذه الاتجاهات كيفية أخرى للاتصال ولتطبيق هذه الاتجاهات ، تحتاج إلى مساهمات الإجراء تحتوي المساهمة على النشاطات المنتظرة والتي هي مطلوبة من صاحب الوظيفة ولكنها تدعو أيضا إلى مبادرات كل واحد .

- لا يتضمن التوجيه مما ينبغي فعله ولا يحدد الأهداف الدقيقة أو النتائج المرجوة ولكنه يخلق واجب التصرف .

- في هذا المنظور يمثل التنفيذ البسيط للعمل بذاته حد المساهمة الأدنى والتي ضمنها حكم على المساهمة أنها غير كافية (المستويات الأربعة للمساهمة) أو غير ذلك .

- للاستفادة من تقييم مقبول يجب على الفرد أن يظهر أنه ملتزم بالعمل ولا يتصرف كمنفذ بسيط لضمان موضوعية أكبر بفضل النظام المقترح ، المسعى التالي .

التعرف على الخدمة بالوسائل وقائع معبرة :

لمعرفة هذه الخدمة ، يكون الجواب بسؤال .

في أي قدر وبأي كيفية ساهمت في تطبيق التوجيهات المتعددة وجواب هذا السؤال أن يتبع ببيان وقائع معبرة وأن هذه الوقائع ما هي إلا أحداث وإنجازات وأعمال يكون المقيم صانعها الأساسي .

ولضمان موضوعية الأحكام على هذه الوقائع أن تكون :

- ملموسة .

- حقيقية .

- معرفة .

- ولها مرجعيتها في الزمن .

لا يعني الاحتفاظ بكل الوقائع المنجزة ولكن الاحتفاظ بالوقائع المعبرة عن الخدمة.

توزيع وتقييم هذه الوقائع في كل توجيه من التوجيهات التي حددت مسبقا ، يمكن

لنفس الواقعة أن تذكر عدة مرات بأنه يمثل مساهمة في توجيهات مختلفة .

مساهمة غير كافية :

وجود أخطاء وثرغات كبيرة في الخدمة المنتظرة بالأخذ بالحسبان التجربة ومستوى الكفاءة في الوظيفة .

مساهمة منتظرة :

لا يوجد خطأ ولا ثغرات كبيرة في إنجاز الخدمة المنتظرة بالأخذ في الحسبان مستوى الكفاءة والتجربة المكتسبة .

مساهمة جد مرضية :

الخدمة المنجزة تعطي نمواً وتحسيناً ظرفياً على المؤسسة أو المصلحة أو الوظيفة .

مساهمة ممتازة :

الخدمة المنجزة يعطي نمو وتحسيناً هاماً ودائماً للمؤسسة أو الوظيفة .
كما في كل قاعدة كل كلمة لها أهميتها ، فالقياس في النص بين الخدمة المنتظرة والخدمة المنجزة.

يبرز أهمية المبادرة الشخصية في نوعية خدمة ووجود أو عدم وجود الأداء .

وهذا ما يظهر التباين بين :

- المستوى المنتظر والمستوى الغير كافي هما الأخطاء و الثغرات .
 - المستوى المنتظر والمقبول : المبادرات الإضافية وليس التنفيذ البسيط حصة التقدم والتنمية بالمقارنة مع التنفيذ البسيط للعمل .
 - المستوى المقبول جدا والممتاز جدا ، إنها النوعية والديمومة في التقدم والنمو .
 - ففي الحالة الأولى : يمكن أن يكون وقتياً وفي الحالة الثانية له طابع نهائي أو دائم التكرار .
- حصيلة النشاط :

تأسيس نمط الخدمة المنجز إبان السنة بتحرير قائمة الوقائع المعبرة الكاشفة عن طبيعة ونوعية هذه الخدمة .

لائحة الوقائع :

| مع من | كيف | من | ماذا |
|-------|-----|----|------|
| | | | 1 |
| | | | 2 |

تقييم الخدمة :

- تذكير بالتوجيهات السابقة الذكر وكذا التعاريف .
- التوجيهات : الإنتاجية ونوعية الخدمة .
- تسجيل الواقع المعبرة بالمقارنة مع التوجيهات .

ماذا ؟

متى ؟

كيف ؟

مع من ؟

كيف نقدرها ؟

وغير كافية

منتظرة

مقبول جدا

ممتاز

نفس الشيء بالتطبيق على التوجيهات الأخرى :

- تسيير وتنظيم المؤسسة .
- دوران وإرسال المعلومات والعمل مع الفريق .
- زيادة الكفاءة الفردية للفرق .
- تسيير ابتكار وتسمية المؤسسة .
- تسيير الكفاءة المتعلقة بالفرد نفسه .

وبعد ذلك للتحليل النهائي :

- ممتاز
 مقبول جدا
 منتظرة
 وغير كافية

مع تسجيل الواقع المعبرة التي تحدد التقدير :

| ما ذا | متى | كيف | مع من |
|-------|-----|-----|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

تقييم :

| مستوى الكفاءة | الوقائع المعبرة | نوع التكوين |
|---------------|--|--|
| الأولي | يتعثر الأخير ويرتكب أخطاء في إطار الأعمال المنتظرة من وظيفته | تكوين معمق في وظيفته ومعلومات قاعدية |
| كاف | لا يرتكب الأخير أخطاء في إطار الأعمال المنتظرة من وظيفة ، ولكن يرتكب أخطاء بالنسبة للوضعيات الجديدة أو الاستثنائية ويوجد في حالة عجز لمواجهةها | برنامج تكوين وتدريب على وظيفة مع خلق صعوبات تدريجية تسمح للأجير بتسيير مواضيع جيدة . |
| كاف جدا | يمكن للأجير أن يتحمل بقليل من مخاطر الأخطاء المتعلقة بالحالات الجديدة أو الاستثنائية وبالعكس يجد صعوبة في ترجمتها إلى مهارات Savoir Faire | برنامج تكوين يجلب تصور شامل حول وظيفة وكيفية الممارسة مع أعمال متكاملة لتطوير قدراته للإبداع والخلق وإبطاء مفاهيم عند الأجير . |
| ممتاز | يمكن للأجير أن يتحمل وضعيات معقدة أنه مبدع للمهارة الجديدة يثمن ويثري الوظيفة يعرف إعطاء مفهوم وتصور نشاطه وتوصيله إلى الآخرين . | برنامج تكويني موجه نحو تغيير الوظيفة وتعدد النشاطات الأجير حسب الفرص المتاحة . |

الوقائع المعبرة لمستويات الكفاءة والمحصل عليها للتقدير

- أولى كاف
 كاف جدا ممتاز

| ماذا | متى | كيف | مع من |
|------|-----|-----|-------|
| | | | |
| | | | |

إعداد سند ودليل للتقييم .

- إن الثابت في علم الإدارة أن كل الإجراءات الإدارية لابد أن تقيد ولهذا كان من الضروري وجود سند يشكل قواعد اللعبة ، وذلك لمساعدة الأفراد على استعمالها الاستعمال الجيد والاحتفاظ يؤثر بأثر كتابي لما وقع تقريره.

كثيرا ما تكون هذه المستندات الموجودة وجيزة وغير كافية الوضوح وغير اختيارية وعلى دليل التقييم أن يشمل كل جوانب العملية ، ويكون أداة للإعلان والإعلام .

- إعطاء المقيم والمقيم نسخة مضاعفة من هذا الدليل قبل المحادثة وذلك قصد التحضير لكل واحد منها .

على هذا الدليل أن يحتوي على ثلاثة أجزاء .

الأول مخصص .

- معلومات حول المعايير وكذا النظام .

- القواعد المحددة والمنظمة لتقييم المحادثة .

الثاني مخصص .

- للتقييم في حد ذاته .

- مساهمة المقيم تكون معرفة (صفحة مخصصة لذلك)

- مقيمة بواسطة سلم التقييم على أربعة مستويات .

الثالث مخصص : - قرارات التسيير السارية والمتعلقة بالعمل .

- تحسين خدمة الأجير وكذلك نشاطات التكوين

- كما يذكره هذا الجزء أيضا احتمالات تطور الحياة المهنية و الأجر .

2-2-25- نظام تقييم الأداء الإستراتيجي:

2-2-25-1 نشأة هذا النظام :

تم إيجاد هذا النظام على يد كل من روبرن وكابلن أستاذ بجامعة هارفرد وديفيد نورتون مستشار من منطقة بوسطن في الولايات المتحدة وذلك بداية التسعينيات من القرن العشرين إذا قام هذان الباحثان ببعض الدراسات لعدد من الشركات استخدمت فيها طريقة جديدة لقياس الأداء وكانت بداية الفرضية من القياسات المالية للأداء ليس فعالة للمؤسسات العصرية باعتبارها أنها أصبحت تعتمد بشكل كبير على سرعة وديناميكية التغيير استجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار ولزيادة المنافسة في سوق الأعمال ناهيك على أن هذه المؤسسات أصبحت عاجزة عن تقديم المعلومات لموظفيها في شكل ومحتوى ذي علاقة باحتياجاتهم الفردية .

واستجابة لهذه المتطلبات بدأت المؤسسات في تطبيق نظام آخر أكثر ملائمة لهذه التغييرات. Balanced Score Card وأسرع استجابة يسمى نظام تقييم الأداء الإستراتيجي .

يسمى هذا النظام كذلك بقياس الأداء المتوازن يعتمد على أربع وجهات نظر رئيسية تشكل منها المؤسسات الأ و هي :⁴¹

- المنظور المالي .

- منظور العملاء .

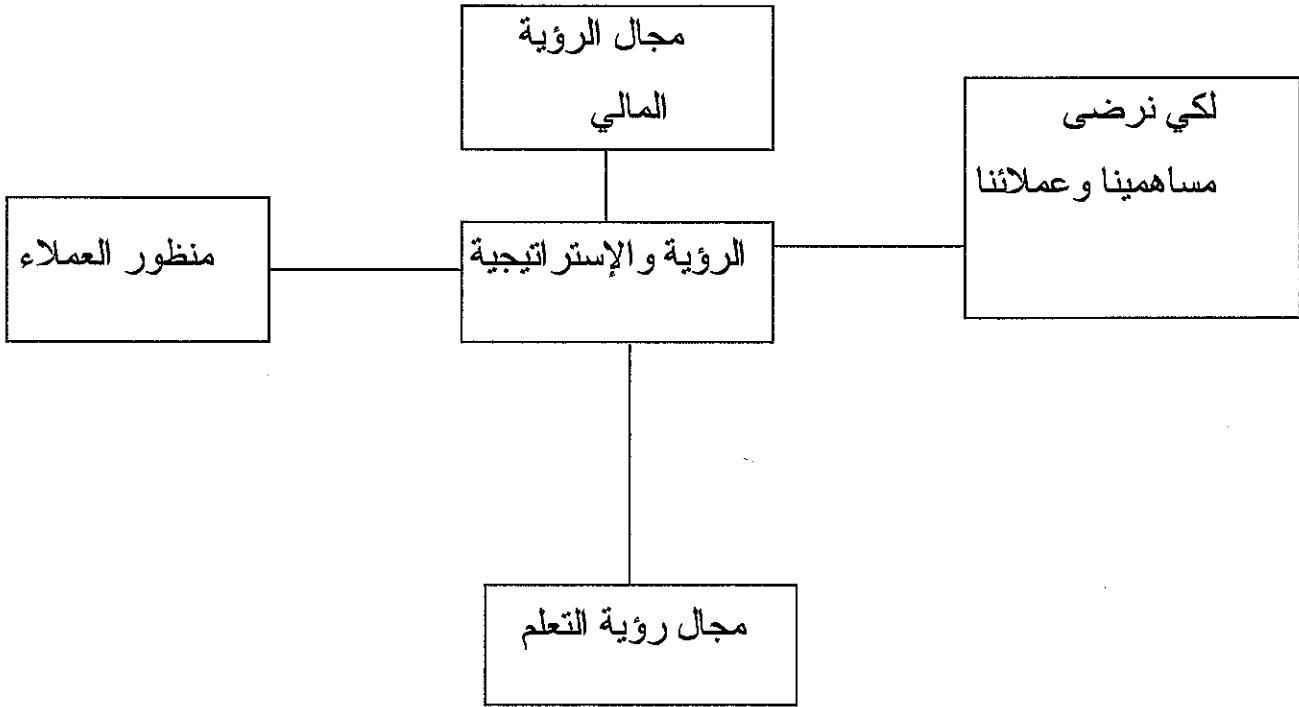
- منظور الإجراءات الداخلية .

- منظور النمو والتطور .

وتم ربط هذه الجوانب الرئيسية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها وبالتالي فهو نظام إداري يساعد المؤسسة في توضيح الرؤية الإستراتيجية وترجمة ذلك إلى أفعال.

41 - الأداء البشري الفعال - تأليف نيلز جوران و جان روي و ماجنر ووتر - ترجمة : علاء أحمد إصلاح .

- الإشراف العلمي : الدكتور عبد الرحمان توفيق . صفحة 31.



شكل 2-8 : قياس الأداء المتوازن.⁴²

وإن هذا التناول يرتبط بما يلي :

- 1- اكتساب الرقابة الإدارية بعد إستراتيجية .
- 2- التأكيد على توصيل الصورة واضحة لكل فرد في المؤسسة عن الغرض عمله .
- 3- خلق فرص جديدة للتعليم عن طريق إجراء قياس منظم للعوامل المهمة لتحقيق النجاح واستخدام البيانات الناتجة .
- عقد مناقشات مستمرة بشأن عمل المؤسسة .
- متابعة الجهود في سبيل تطوير القدرات وعلاقات العملاء وتكنولوجيا المعلومات .
- ترسيخ فكر جديد مؤداه أن هناك أشياء هامة للغاية بالنسبة للمؤسسات لكنها قد لا تؤدي ربحا مباشرا لها أو على الأقل ربحا فوريا .

⁴² - نفس المرجع - صفحة 24.

- إيجاد طرق لشرح وضع الشركة وما تستطيع أن يفعله الأفراد والهيئات من خارج المؤسسة وذلك كعنصر مكمل للصورة المالية المقدمة في التقرير السنوي .
- إن الهدف الأسمى الذي يطمح إليه قياس الأداء المتوازن هو إعطاء صورة للمؤسسة تتسم بمجموعة من الصفات أولاً ،صورة كلية شاملة أي إيجاد علاقة ترابطية بين عملنا والهدف العام لهذه المؤسسة على المدى الطويل وبالتالي إيجاد طريق للوصول إلى إثبات حول الاتجاه الذي يجب أن تسلكه مؤسسة ما وضمان بقائها سائرة في المسار المرسوم لها وبالتالي كان من أهمية بما كان أن ينتظر إلى القياس ليس فقط على أنه سجل للنتائج المحققة .
- بل يستخدم كمؤشر للنتائج المتوقعة وعندئذ سيكون القياس لمتابعة وسيلة لتوضيح خطة عمل ومن تم رسالة مختلف وحدات الشركة ونتيجة لذلك فقد أعتبر القياس الأداء المتوازن أحيانا كبديل للميزانية .
- إن معظم الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة يرجع إلى كيفية صياغة وإعداد وتطبيق الإستراتيجية حيث أنها تعد المحور الذي ينطلق منه التقييم .
- ويعتبر التطبيق الناجح للخطط الإستراتيجية أكثر المهام صعوبة ففشل معظم المدراء التنفيذيون لم يأت من خلال ضعف أداء الإستراتيجية ولكن جاء من ضعف التنفيذ .
- وقد استطاع نظام القياس المتوازن التغلب على كثير من الصعوبات التي واجهت المؤسسات في تقييم أدائها .
- وأكد بول نيفن أن هذا النظام يعتبر نظاما لقياس الأداء ، ونظام إدارة إستراتيجية وكذلك إدارة للاتصال بين القياديين والموظفين في جميع مستويات المؤسسة .
- وتختلف القياسات من مؤسسة إلى أخرى حيث أن كل مؤسسة ستختار قياسات محددة وترسم ارتباطا محددًا بين تلك القياسات فهناك بعض المؤسسات رسمت علاقة مشتركة بين رضا الموظفين ورضا العملاء .

ونمو العوائد باستخدام نظام قياس الأداء المتوازن حيث قاموا بتوضيح هذه الإستراتيجية ثم ، مثلا وحدة نتجت عنها 0.5% قاسوا فاعليتها حيث وجدوا زيادة في رضا العاملين بنسبة زيادة نمو العوائد %0.5 زيادة في رضا العميل بمعدل 1.3 وحدة ، وبالتالي ولدت بدورها ولتوضيح ذلك سنركز على مجالات الرؤية الأربعة التي يتكون منها هذا النموذج .

(1) لكي تتجح ماليا : كيف ينبغي أن ننظر لمساهمينا .

(2) لكي تتجح رؤيتنا : كيف ينبغي أن ننظر لعملائنا .

(3) لكي نرضي مساهمينا وعملائنا في أي عمليات العمل الخلية : يجب أن نتفوق ونتميز .

(4) لكي ننجح من خلال رؤيتنا : كيف ينبغي أن نحافظ على قدرتنا على التعلم والنمو .

2-25-2-2 أولا المنظور المالي:

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأهداف المالية عادة لها علاقة بقياس الربحية حيث أن هناك ثلاثة أهداف عامة أو محاور تنعكس من خلال المنظور المالي باستخدام .

ويجب قياسها وهي :

نمو العوائد - تكلفة الإدارة - استغلال الأصول .

القياسات المالية :

لتحقيق هدف نمو العوائد فيمكن على سبيل المثال قياس التالي :

- المبيعات ومساهمات السوق .

- عدد المنتجات الجديدة .

وهكذا تركز مجالات الرؤية جميعها على رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة ولكل واحدة من مجالات الرؤية هذه نصوص أهداف إستراتيجية ومقاييس وأهداف محددة (نوعية) وخطط عمل .

- وعدد العملاء الجدد في السوق .

إلى جانب عدد إستراتيجيات الأسعار الجديدة .

ثم الاختلافات في الخدمات بالنسبة إلى تكلفة الإدارة فيمكن قياس التالي :

- العوائد لكل موظف .

- تم تخفيض تكلفة الوحدات .

إضافة إلى نسبة استخدام أقل تكلفة للإجراءات ونسبة المصروفات المقاسية ببرنامج بالتكاليف المرتبطة بالأنشطة .

وبالنظر إلى استغلال الأصول فيمكن قياس التالي :

تخفيض المخزون زيادة العوائد .

ثم دورة التدفق النقدي .

وعوائد رأس المال .

ثم الإنتاجية والكفاءة .

2-2-3-2 ثانيا : منظور العملاء :

تعتبر الأهداف المتعلقة بالمحافظة على العميل وخدمته من الأهداف التي تتمحور خلالها الرؤية والإستراتيجية ولذلك لابد من وضع العديد من القياسات لتحقيق الأهداف المتعلقة بأسهم السوق والمحافظة على العميل واكتساب عملاء .

وبالنسبة لقياسات العميل فيمكن قياس التالي لتحقيق الهدف المتعلق بأسهم السوق .

النسبة المتحصل عليها من حصة السوق عن طريق المنظمة ونسبة متطلبات العميل كلية .

أما بصدد هدف المحافظة على العميل فيمكن قياس :

- عدد العملاء المتسربين وزيادة المبيعات للعملاء الحاليين وتكرار طلبات زيارات

الاتصال بالعميل الحالي ولاكتساب عملاء جدد فيمكن قياس التالي :

- ثم عدد العملاء الجدد أو مجموع المبيعات لهم ، ونسبة المبيعات للطلبات إلى جانب

معدل التكلفة لاكتساب عملاء جدد .

- معدل حجم الطلبات .

- ويشمل رضا العملاء القياسات التالية :

الربع الكلي من كل عميل ثم إلى جانب التكلفة الكلية لكل عميل في كل عملية .

2-2-25-4 ثالثا : منظور إجراءات العمل الداخلية :

تشكل إجراءات العمل الداخلية محور عملية خدمات العميل والتي من خلالها تنعكس صورة المؤسسة أمام العملاء والشركاء .

- قياس الإجراءات الداخلية : ولتحقيق الهدف المتعلق بالتعرف على أوضاع السوق فيمكن قياس .

- الربحية من حصة السوق .

- ونسبة العوائد من المنتج الجديد ثم نسبة العوائد من العميل الجديد ولتحقيق الهدف من البناء والتصميم للمنتجات يمكن القياس التالي :

- الوقت للسوق تساوي الوقت عدد الإعطاب .

- إضافة إلى وقت إجراءات تكاليف الإجراءات .

ومدى تحقيق الهدف من تسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد يمكن قياس التالي :

ونسبة تسليم إلى جانب نسبة الإعطاب في المنتجات المعروضة في السوق .

ولتحقيق هذه الخدمات ما بعد البيع يمكن قياس التالي : معدل مستوى رضا العملاء وعدد

العملاء الذين يعيدون طلب المنتج خلال 3 أشهر ثم عدد العملاء الذين لا يعيدون الطلب مرة

أخرى خلال سنة وعدد مرات التسليم خلال انتهاء بعض المنتجات ذات العلاقة .

2-2-25-5 رابعا : منظور التطور والنمو :

ويركز هذا المنظور على البنية الأساسية المطلوبة حتى تتمكن من الوصول إلى أهداف

في مناطق أخرى .

ويعتبر تحقيق هدف قدرات الموظفين من الأهداف الأولية التي يمكن قياسها بالتالي : -

رضا الموظفين - تسرب الموظفين - مستوى الإنتاجية - عدد الموظفين المؤهلين لمراكز

قيادية .

أما بالنسبة إلى هدف تقنية المعلومات فيمن قياس التالي :

- نسبة تغطية المعلومات - نسبة المعلومات المتوفرة لدى الإدارة التنفيذية لتحقيق متطلبات

العمل - عوائد المعلومات .

- وفيما يتعلق بتحضير الموظفين فيمكن قياس التالي :

المقترحات المقدمة من الموظفين - المقترحات التي تم تطبيقها - المكافآت الممنوحة لموظفين كحوافز- طول الوقت المطلوب لتحسين وتطوير القياسات الرئيسية - نسبة الموظفين الذين تمت موازنتهم مع أهداف والقياسات الرئيسية .
متطلبات التطبيق : منها الفهم الواضح لرؤية وإستراتيجية المؤسسة ويجب أن ينظم تطبيق النظام بشكل دائم كمشروع إداري وتطويري مستقل وأن يخطط له مثل أي مشروع في المؤسسة .

وعموما يجب أن يمتلك أعضاء الفريق قدرات مختلفة لكي يقوموا بمسؤولية مشروع النظام ولا يجب أن تفوض إلى مدير الأعمال أو مدير الجودة .
واللحصول على نتائج سريعة عند تطبيقا لإستراتيجية يتم استخدام نظام حساب آلي مصمم خصيصا لتحقيق نظرة متوازنة عن جميع هذه الجوانب وارتباطها بالإستراتيجية و الرؤية .

خاتمة الفصل الثاني

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء كافة ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة ، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف ، التي أسندت إليها و بالتالي تقييم أداء الأفراد ، لكي تعرف مكانن قوى و مكانن ضعف الأفراد . إلا أن عملية تقييم أداء الأفراد تخضع لممارسة و استخدام أسلوبين هامين و رائجين ، هما المراقبة و الحكم على الأداء ، و عملية التقييم ليست سهلة على الإطلاق ، بل تتطلب معايير و أدوات تقييم واضحة و علمية ، لكي تحظى بقبول الأفراد فالتعقيد الذي يرافق بعض طرق و عمليات التقييم التي تعتمد عليها بعض المؤسسات يؤدي حتما إلى فشل في أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد ، و يقلل بالتالي من حوافز الأفراد . عكس ذلك فإن الوضوح في أسس تقييم الأداء و قدرة المدراء على قياس الأداء الحالي للأفراد ، و مقارنته بالأداء المتوقع منهم ، يساعد على تحقيق أهداف تقييم أداء المدراء للأفراد و يزيد بالتالي من حوافز الأفراد .

إن اكتساب مهارات و سلوكيات و علاقات عمل جديدة لا بد و أن تجد طريقة إدارية لتقييمها و قياسها و توجد خيارات ثلاثة كما لاحظناه .
الاختيارات : اختيار فاعلية الأفراد و قدراتهم في المهارات و السلوكيات و علاقات العمل المطلوبة .

الأنشطة : قياس الأنشطة التي تساعد الأفراد في تعلم مهارات سلوكيات و علاقات عمل جديدة .

النتائج : قياس مخرجات الأداء التي تنتج عن المهارات و السلوكيات و علاقات العمل الجديدة ، و الثلاث خيارات يمكن أن تساعدنا كما يجب استخدامها جميعا و مع ذلك إن الاختيار الوحيد يكفل الفعالية الإدارية هو قياس نتائج الأداء .

هذا التقييم أصبح أمرا هاما و عسيرا في العمل الإداري و أمرا شاقا إذ ما تعلق بالنواحي المعنوية ، و عسيرا إذا ما تعلق بالمستقبل ، فكيف نقيس الرؤية و الرسالة الإستراتيجية حيث لا تهم المسئول معرفة ما الذي تحقق في الماضي بقدر معرفة ما الذي تحقق من مساره و هو باتجاه المستقبل و هناك أربعة حالات رئيسية للقياس و هي النواحي المالية – رضا الزبون- العمليات الداخلية و النمو و التعلم ، و كل منها يمكن قياسه ، و كل منها يمكن قياس مدى تحققه بأربعة مجالات محددة – الوقت- التكلفة و الخدمة و الأداء و هذا ما نسميه بقياس الأداء المتوازن أو الأداء الإستراتيجي ، الذي يعتبر كأداة إستراتيجية في المؤسسات و مدخلا غير تقليدي لقياس أداء المؤسسات مختلفا بذلك عن المفهوم التقليدي الذي يقيس الأداء بالرغبة المباشرة متجاهلا عوامل أخرى من شأنها التأثير على المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سيرايمير

1-3 تقديم المؤسسة و تعريفها:

المؤسسة الجديدة للخزف الصحي الكائنة بمدينة الرمشي ، و هي فرع تابع لمجمع مؤسسة سيراميك للغرب الجزائري E.C.O.

- قد أنشئت بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم S.N.M.C

- تم بنائها من طرف AGROB/RFA

- تاريخ بداية الاستغلال : شهر أفريل 1976

- تم توسيعها و تجديدها من طرف المورد Roppi euro Tech الايطالية.

- تعتبر سيرامير شركة ذات أسهم.

الرأسمال الاجتماعي : 140.000.000 دج

رقم السجل التجاري : 262086 /ب/ 98.

الموقع : الطريق الوطني رقم 22 سيدي الحسيني الرمشي.

العنوان : ص ب 312 الرمشي.

بلدية و دائرة : الرمشي.

الولاية : تلمسان.

تتربع مؤسسة سيراميك على مساحة إجمالية تقدر ب : 81.707.00 م²

المساحة المبنية : 17.021.17 م²

مباني مخصصة للإنتاج : 11.730.09 م²

مباني ملحقة : 4653.44 م²

مباني إدارية : 837.64 م²

* وسائل الإعلام:

هاتف : 46.80.24-043

الفكس : 88.82.24-043

EMAIL : dg ceramir @ yahoo.fr

app ro ceramir 2000 @ yahoo.fr

للمؤسسة يسهر على ضمان نشاطها حوالي 277 فرد موزعين على :

- التعداد الإجمالي : 277

- العمال الدائمون : 240

- العمال المتعاقدون : 37

- الإطارات : 20

- الإطارات السامية : 04

- التحكم : 28

- المنفنون : 224

تشتمل مؤسسة سيراميك على سبعة معامل و مخبر :

01-Atelier de préparation barbotine atomisation commun.

02-Atelier de façonnage pressage ancienne ligne et nouvelle ligne .

03- Atelier de cuisson biscuit ancienne ligne et nouvelle ligne .

04-Atelier fabrication frittes et émaux.(commune).

05-Atelier d' émaillage ancienne ligne et nouvelle ligne .

06- Atelier de cuisson email et sélection finis ancienne ligne

et nouvelle ligne.

07- Atelier utilités.

08- Laboratoires.

1-1-3 نشاط المؤسسة :

تختص مؤسسة سيراميك في إنتاج و تسويق المنتجات التالية:

Carreau mural faïence- بمختلف تشكيلاته و ألوانه منه الأبيض و المتعدد الألوان

و بمختلف الأحجام.

Plinth- بمختلف أشكاله و أحجامه و ألوانه.

هناك من هذه المنتجات ، المنتج ذو الجودة من الدرجة الأولى و الثانية و الثالثة .

3-1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من الملاحظات الأولية للهيكل التنظيمي للمؤسسة نتبين أن مؤسسة سيرامير تتكون من :

- الرئيس المدير العام .
- مصلحة الأمن.
- مصلحة الجودة .
- وتتفرع المؤسسة إلى مديريتين :
- مديرية التقنية .
- مديرية الإدارية والمالية.
- والمديرية التقنية بدورها تنقسم إلى:
- دائرة الإنتاج.
- دائرة الصيانة .
- ومصلحة المخبر .

فدائرة الإنتاج تتكون من المصالح التالية :

- Service préparateur barbotine atomisation .
- Service cuisson triage nouvelle ligne .
- Service frites / émaux .
- Service pressage liquifrig depoussierge .
- Service emallage ancienne et nouvelle .
- Lignes + triage ancienne ligne .

دائرة الصيانة تتكون من المصالح التالية :

- مصلحة نظافة التجهيزات .
- مصلحة الصيانة .
- مصلحة الصيانة الوقائية .
- مصلحة B. E. P.T

مديرية الإدارة والمالية :

تتكون من دائرة العلاقات التجارية والتي تشمل على :

- مصلحة الشراء.

-المصلحة التجارية.

- مصلحة تسيير المحزونات.

وهناك أربع مصالح أخرى هي:

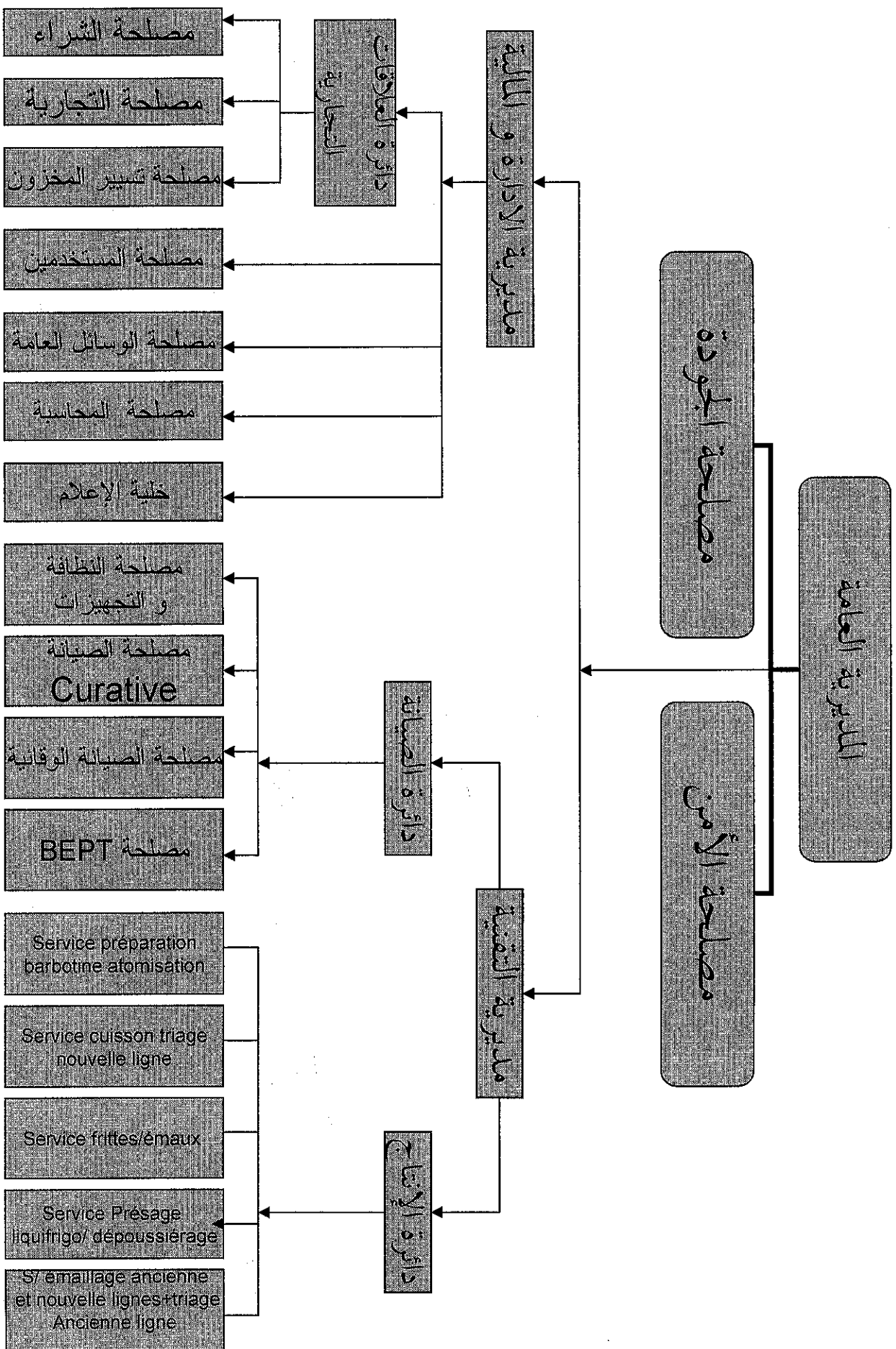
- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة الوسائل العامة .

- مصلحة المحاسبة.

- خلية الإعلام.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سبير امير



2-3 التقييم و الجودة الشاملة في مؤسسة سيرامير :

إن مؤسسة سيرامير تعطي اهتماما كبيرا في استراتيجيتها العامة لوضيفة التقييم ضمن ما يسمى بمناجمنت الجودة و التي سنتطرق إليها في هذا المدخل .

إن وضع قيد التنفيذ لمسعى نظام الجودة على مستوى مؤسسة سيرامير بالرمشي أصبح أكثر من ضرورة ، وذلك لعدة اعتبارات منها ما فرض عليها من الداخل ، ومنها ما فرض عليها من الخارج و ذلك في ظل المنافسة العالمية .

وكان الهدف المرجو من وضع هذا النظام المسمى بنظام مناجمنت الجودة هو الحصول على تأشيرة المنظمة العالمية للجودة الإيزو 9001 و 9002 .

وأمام هذا الوضع قد طرحت على المؤسسة عدة إشكاليات يمكن تلخيصها في النقاط والتساؤلات التالية :

- كيف تواجه مؤسسة سيرامير المنافسة الداخلية والعالمية ؟

- كيف تتحصل على منتج بجودة عالية وبتكلفة مثلى ؟

- كيف ترضي زبائنا وكيف ينبغي أن تبدو في أعين زبائنا ؟

- كيف تحسن من نظام التسيير و المناجمنت داخل المؤسسة ؟

وأمام هذه التساؤلات طرح نظام مناجمنت الجودة الذي بواسطته تطمح إلى تحسين مستوى أداء أفرادها ، وطرق عملهم ، وكان لزاما عليها أن تشرك جميع المشاركين الذين لهم علاقة بنظام الجودة مباشرة ، وقد ارتكزت المؤسسة على النقاط التالية :

(1) التأكيد على توصيل الصورة واضحة لكل فرد في المؤسسة عن الغرض من عمله .

(2) تحديد ومراجعة الأهداف للعاملين .

(3) التنمية المستمرة للكفاءات .

(4) التعريف بحدود مسؤوليات كل عامل .

(5) الاعتراف و التقييم الفردي على أساس النتائج المتحصل عليها .

هذا المسعى بدأ أول مرة بإعداد خطة إستراتيجية مرتكزة على تشخيص نظام الجودة في المؤسسة من طرف مكتب دراسات ، كلف بتحليل وضعية حالة المؤسسة والاستفادة من نقاط قوتها وتالريف بالإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة المستمرة وذلك قصد الوصول إلى تأشيرة عن نظام مناجمت الجودة على أساس مراجع الإيزو 9001 / 9002.

هذه الخطوات أثبتت نتائجها ، وذلك بوضع نظام مناجمت الجودة مصادق عليه من طرف العالمية ببروكسل ببلجيكا بتاريخ 13 / 02 / 2004 من طرف مراقبة Aib vincotte المنظمة المصادقة ، وتكون موضوع مراجعة بتاريخ 15 ماي 2005 .

3-2-1 أداء الأفراد ضمن مناجمت الجودة :

لقد وضعت مؤسسة سيرامير مسارات PROCESSUS ضرورية للأداء الحسن لنظام المناجمت ، هذا المسار يحدد ما يلي :

- تعريف المسئول عن كل مسار (Processus)

- على كل متعاون أن يعرف مسؤولياته وعلاقته مع الأطراف الأخرى المعنية بالمسار .

- تعريف بالمدخلات والمخرجات لكل مسار .

- تعريف الموارد والمعلومات الضرورية .

- تعريف مؤشرات القياس .

و هذا المسار لا بد أن يكون مراقب من طرف خلية المراقبة الداخلية وذلك من أجل تقييم

الجهود المبذول مع الأهداف (النتائج) و يراجع من طرف المديرية العامة .

نظام مناجمت الجودة مهيكلي في هذه المؤسسة على النحو التالي :

* سياسة الجودة و أهدافها

* السياسات العامة التي تشمل على مجموعات من الإستراتيجيات الفرعية نذكر منها:

- إستراتيجية التسويق .

- إستراتيجية التجارية .

- إستراتيجية النموذجية .

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

- إستراتيجية المحيط .

- إستراتيجية الإعلام .

* الدليل اليدوي للجودة الذي يلخص الأحكام العامة لمؤسسة سيرامير والمقدمة على النحو التالي :

- خرائط عامة عن المسارات .

- الحالة الوصفية للمعلومات المبرمجة بين مختلف المسارات .

- الإجراءات الموثقة المعدة من أجل نظام مناجمت الجودة .

وهذا الدليل يستجيب لهدفين رئيسيين :

* الهدف الأول داخلي يعتبر كوثيقة ومرجعية لكل مسئول لكي يعرف وينفذ سياسة الجودة المحددة والمعرفة من طرف المديرية وبالتالي يساعد على نوعية وتحسين ومشاركة كل الأطراف في وضع قيد التنفيذ نظام مناجمت الجودة .

* أما الهدف الثاني يضمن الأجوبة على متطلبات وحاجات الزبائن ورغباتهم وكذا التحكم في المنتج والخدمات .

وهذا الدليل يسير بنظم مجموعات النشاطات المؤسسة ويطبق على كل المنتجات والنشاطات .

وهذا الدليل قابل للمراجعة السنوية .

3-2-2 نظام الأداء و مصلحة التسويق :

لقد حملت مؤسسة سيرامير على نفسها أن الجودة ليس هدف في حد ذاته وإنما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للزبون و بالتالي وضعت آليات لتنفيذ هذا المنهج .

* الاستماع إلى الزبون :

لقد أعطت الأهمية البالغة لإحتياجات و رغبات الزبائن و ذلك بـ:

- جمع و تحديد متطلبات الزبون .

- قياس رضا الزبائن .

إن تحضير الميزانية السنوية هي بمثابة إعداد و تقييم بين منتج الجودة و الأهداف المنجزة .

3-2-3 تخطيط أداء الأفراد :

إن هذا التخطيط يشمل كل العناصر التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء ، وبالتالي عند كل نهاية سنة عند إعداد الميزانية فإن سيرامير تشرع في إعادة التعريف سياسة الجودة وأهداف الجودة وذلك على أساس :

- نتائج والميزانية للسنوات السابقة .
 - هناك حوصلة تصادق على متطلبات الزبائن .
 - هناك مخطط سنوي للتكوين والتوظيف وبحصول إجراءات تقييم الكفاءات .
 - يمتلك كل عمال سيرامير بطاقة منصب العمل الذي يلخص جميع النشاطات المتعلقة بهذا المنصب وهذا تماشياً مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- * من حيث الموارد :

إن مؤسسة سيرامير توظف مرافقين داخليين مكلفون بتقييم فعالية وملائمة نظام الجودة . وكل فرد له علاقة مع جودة المنتج يكون محل تقييم ومتابعة وأكثر معلومات تساؤلها في تقييم الكفاءات – لاحقاً –

Réalisation du produit- إنجاز المنتج :

يشمل هذا العنصر المعلومات التالية :

- تخطيط لإنتاج هذا منتج :

إن تخطيط الإنتاج يعد و يسير من طرف المدير التقني و مدير الإدارة و المالية ، و ذلك تماشياً مع مسار إنتاج المنتج و إجراءات صنعه ، و أن المسار الكلي لهذا الإنتاج يحدد من خرائطية المسار و من إجراءات الإنتاج المحددة للأسلوب العملي المبين في قائمة وثائق الجودة ، و أن البرنامج السنوي يأخذ بالحسبان المتطلبات العامة للزبون و القدرة الإنتاجية و كذا أهداف الجودة و المواصفات المتعلقة بالمنتج.

- المسارات المتعلقة بالزبون :

* تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج:

من بين المسارات حددت سيرامير ما هو متعلق مباشرة بالزبون و شرعت في

تحديد هذه المتطلبات المتعلقة بالمنتج.

- جمع و تحديد متطلبات الزبون.

- الإعلان الداخلي.

- الإعلان الخارجي مع الزبون.

- تسيير المخزون للمنتج النهائي.

- قياس الرضا ومعالجة الشكاوي و اقتراحات الزبائن.

- الإعلان مع الزبون:

إن الإتصال مع الزبائن قد طور من طرف سيرامير بواسطة الوسائل و القنوات المحددة

في مسارات الإعلان الداخلي و الخارجي مع الزبائن يتعلق بـ:

- معلومات متعلقة بالمنتج كما هو موضح في الطليبة.

- معالجة الطلبيات و تغييرها.

- معالجة المنتج الغير مطابق بعد التحقق من الطليبة.

إن المعلومات المتعلقة بالمنتج هي تحت مسؤولية رئيس دائرة العلاقات التجارية .

تسيير الطلبيات هي تحت مسؤولية مسئول رئيس مصلحة التجارية.

معالجة التغييرات في الطلبيات هي تحت إشراف مدير الإدارة و المالية و المدير التقني.

إجراءات قياس الرضا و معالجة شكاوي الزبائن و اقتراحاتهم تحدد من طرف رئيس

مصلحة التجارية.

رئيس دائرة العلاقات التجارية مسئول عن إعطاء المعلومات للزبائن المتعلقة بالمنتج

و هو يقابل الزبائن المهمين لإرضاء رغباتهم ، و يضمن احتياجاتهم المستقبلية.

3-2-4 دور القياس و التحسين :

لقد وضعت السيرامير قيد التنفيذ مسارات و إجراءات للمراقبة و القياس و التحليل و التحسين الضروري و ذلك من أجل :

- تبيان مصادقة المنتج مع الإجراءات .

- ضمان مصادقة نظام مناجمت الجودة .

- التحسين المستمر لفعالية نظام مناجمت الجودة .

* المراقبة و القياس :

- إرضاء الزبائن : إن التقييم من طرفهم هو القياس الأمثل لجودة المصلحة و المنتج و يمكن أن تكون ردة فعل الزبون فورية أو بعدية .

و قد وضعت السيرامير بواسطة إجراءات القياس إرضاء الزبائن معالجة الشكاوي و اقتراحات الزبائن و التحكم في المنتج الغير المطابق نظام يضمن أن يأخذ بالحسبان ليس تحليل و ملاحظة الزبائن فحسب بل متابعة و معالجة و التحسين المستمر للزبائن .

* المراقبة الداخلية :

إن الهدف من المراقبة الداخلية هي المصادقة على نظام مناجمت الجودة مع متطلبات المعايير و التحقق من فعاليتها و قياس الفرق و ذلك قصد اقتراح التحسينات .

نتائج المراقبة و تكون موضوع تقرير كتابي يرسل إلى الجهات المعنية بذلك .

* مراقبة و قياس المنتج :

إن سيرامير تراقب خصائص المنتج المطلوب لكي تلبى متطلبات الزبائن و هذه المراقبة تكون على كل مستويات الإنتاج و المراحل التي يمر بها ، و ان طرق و وسائل القياس تكون محددة في الزمان و المكان .

* التحكم في المنتج الغير المطابق :

إن عدم المطابقة تتمحور حول محورين أساسيين :

- انحراف خصائص المنتج : وذلك مع المتطلبات الخصوصية التي انخرفت في مسار الإنتاج .

- المنتج الغير مطابق و الذي حكم عليه من طرف الزبون ، و معالجة هذا المنتج بالطرق التالية :

- إدخال تغييرات عليه أو وضعه خارج الإنتاج أو البيع .

* التحسين المستمر :

وضع مخطط لتحسين الجودة من طرف المديرية العامة و ذلك انطلاقا من :

- المعلومات المستقبلية من طرف تحليل المعلومات .

- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمنتج و المسارات و نظام جودة المنتج .

- نتائج المراقبة الداخلية و إدخال تغييرات تصحيحية و وقائية .

3-3 الخطوات العملية للتقييم:

إن مؤسسة سيرامير بالرمشي تتبنى نظام التقييم على مستوى مصالحها انطلاقاً من المراحل الأساسية التالية :

1-3-3 المرحلة الأولى : انطلاق عملية تقييم الكفاءات.

تصدر المديرية العامة مراسلة توجه إلى مصلحة مديرية الإدارة والمالية (مصلحة المستخدمين) لتعلن بها انطلاق حملة التقييم .

تهدف هذه الوثيقة أو العملية إلى تحسين قدرات ومعارف الأفراد وتقام مرة كل سنة . التقييم لا يشتمل جميع العمال .

تقييم العمال الذين لهم علاقة بجودة المنتج مع التحقق في ملائمة الاحتياجات في الكفاءات التي يتطلبها المنصب .

معرفة احتياجات التكوين والتوظيف .

تحضير خطط التكوين والتوظيف .

ملاحظة :

من أجل السير الحسن لمختلف المصالح يطلب قسم إعداد جدول محادثات لتقييم

الكفاءات وذلك مع الاشتراك مع الإدارة العامة ، وتكون فترة التقييم محددة المدة .

3-3-3 المرحلة الثالثة : تقييم كفاءات الأفراد.

تشمل هذه المرحلة الثالثة بتقييم الكفاءات المتعلقة بالصنفين التاليين :

(1) أعوان منفذون .

(2) أعوان التحكم والإطارات .

1-3-3-3 التقييم الخاص بالأعوان المنفذون :

تحتوي هذه البطاقة المعلومات التالية .

تعريف بالمقيم :

. الاسم واللقب :

. تاريخ التوظيف .

. الهيكل .

. تاريخ التعيين .

خصائص الوظيفة :

النشاطات الرئيسية للتقييم ويقابلها على الجهة الأخرى جدول مرقم من

واحد إلى أربعة خاص بالتقييم لكل نشاط .

حيث يرمز:

رقم 1 إلى : غير متحكم نهائيا .

رقم 2 إلى : تحكم ناقص .

رقم 3 إلى : تحكم مقبول .

رقم 4 إلى : تحكم جيد .

الكفاءات :

Savoir faire - ما يجب القيام به

- معارفه . - سلوكه .

- حصيلة التقييم .

- ملاحظات واقتراحات و نقاط لابد تحسينها .

- تعليقات بخصوص المقيم .

- يحرر من طرف الاسم واللقب - الوظيفة - والتاريخ والتأشيرة .

على ضوء النشاطات الموجودة والمعدة في بطاقة المنصب والملخصة في بطاقة التقييم يقوم كل مسئول على وضع استمارات في الجدول المرقم من 01 إلى 04 ونفس العملية يقوم بها في الكفاءات.

3-3-2 التقييم الخاص بأعوان التحكم و الإطارات:

العناصر التي تشملها عملية التقييم في هذه المرحلة:

- كل أعوان التحكم الذين لهم علاقة بالجودة .

- إطارات مسيرة .

- إطارات سامية - رؤساء المصالح .

- إطارات .

تشمل هذه الوثيقة :

تعريف التقييم :

الاسم واللقب :

تاريخ التوظيف :

الهيكل :

خصائص الوظيفة : التقييم يقابلها سلم التقييم من 1 إلى 4 يشبه تماما بطاقة المستخدمين وذلك في شكله .

الكفاءات المكتسبة للتقييم :

يخص المعارف وسلوكه وما يجب القيام به مع حوصلة للنشاط التقييم ملاحظات واقتراحات والنقاط التي لا بد من تحسينها .

تعليقات بخصوص المقيم .

تحرر من طرف : الاسم واللقب والوظيفة .

والتاريخ والتأشيرة .

إلا أن في هذه البطاقة يضاف إليها الأهداف وبالتالي قياس مدى تحقيق الهدف عند الانجاز بنسبة مئوية معينة ، ويكون على الشكل التالي :

الأهداف:

| الأهداف | % 50 | %70-50 | %90-70 | %100-90 |
|---------|------|--------|--------|---------|
| هدف 1 | | | | |
| هدف 2 | | | | |
| هدف 3 | | | | |
| هدف 4 | | | | |

يقوم المدير الإدارة العامة والمالية ومدير الإنتاج والمدير التقني بتقييم رؤساء مصالحهم التابعين لسلطتهم . ويقومون رؤساء المصالح بتقييم الإطارات التابعين كذلك لهم ، وفي هذا التقييم لابد من اخذ بعين الاعتبار الأهداف المحققة .

3-3-4 المرحلة الرابعة : حوصلة تقييم كفاءات الأفراد.

هنا يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بحوصلة المحادثات تقييم الكفاءات التي شرع فيها من قبل من طرف المقيمين للعاملين التابعين لحدود سلطاتهم في فترة معينة .
وهناك وثيقتين ، تخص الأولى بالأعوان المنفذين ، أما الثانية فتخص بأعوان التحكم والإطارات السامية .

البطاقة تضم المعلومات التالية :

- الأفراد المقيمين .

- الوظيفة .

- مسنول التقييم .

- نتائج التقييم .

محررة من طرف :

الاسم واللقب:

الوظيفة :

التاريخ :

التأشير .

وتملئ هذه الوثيقة سنويا .

وعلى ضوء نتائج هذا التقييم والحوصلة يقوم المصالح المختصة في ذلك والتي مصلحة المستخدمين ، بإعداد وتحضير .

- مخطط إعادة التوزيع في المهام .

- مخطط التوظيف .

- مخطط التكوين .

3-4 ملاحظات حول عملية التقييم بالمؤسسة:

إن الجدول الآتي : يشمل عملية تقييم 191 فردا من بين 277 ، وكان ذلك بتاريخ 15 ديسمبر 2004 .

| الأقسام | العدد الإجمالي | عدد المقيمين | نسبة التحقيق |
|---------|----------------|--------------|--------------|
| الإنتاج | 191 | 157 | 82 % |
| الصيانة | 49 | 26 | 53 % |
| الإدارة | 37 | 08 | 21 % |
| المجموع | 277 | 191 | 69 % |

أما الجدول التالي يشمل عدد الغير المقيمين ، وبالتالي يعتبرون غير مؤثرين على جودة الإنتاج .

| الأقسام | العدد الإجمالي | التعداد الذي لا يؤثر على الجودة | النسبة |
|---------|----------------|---------------------------------|--------|
| الإنتاج | 191 | 34 | 17% |
| الصيانة | 50 | 23 | 17% |
| الإدارة | 37 | 29 | 78% |
| المجموع | 277 | 86 | 31% |

من الملاحظات المستوحاة من هذين الجدولين أن مصلحة الإنتاج تتوفر على نسبة أكبر من المقيمين ، و تليها مصلحة الصيانة.

أما مصلحة الإدارة فكانت النسبة منخفضة وذلك لتأثيرها الغير المباشر على الإنتاج. و النسب توضح ذلك بدقة .

من الملاحظات التي لاحظناها في مؤسسة سيرامير ، والتي تحسب لصالح المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- (1) - إنه بالرغم من المنافسة الكبيرة سواء على الصعيد المحلي أو الخاص ، إلا أن مؤسسة سيرامير بالرغم من وجودها في السوق ، وهذا ما يعني أن هناك نظام أداء فعال .
و الجدول التالي يوضح تطور الإنتاج و المبيعات و رقم الأعمال:

| السنة | كمية الإنتاج / م ² | كمية المبيعات / م ² | رقم الأعمال / خارج الرسم 1000 دج |
|-------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 2003 | 1.034.579.75 | 1.025.558 | 252.179 |
| 2004 | 1.257.318.68 | 1.255.892 | 301.727 |

- (2) - لقد لاحظنا أن كل العمال التابعين لقسم الإنتاج قد خضعوا لعملية تقييم التي ترتبط بعلاقة مباشرة بسياسة التكوين .
- (3) - إن هناك احترام دقيق لمتطلبات شغل الوظائف سواء ما تعلق بها من إطارات أو إطارات سامية أو أعوان التحكم و ذلك بإتباع عملية تقييم متطلبات المنصب بطريقة مسبقة .
- 4- إن مراحل تقييم الأفراد قد أعدت من طرف إطارات هذه المؤسسة ، وبالمشاركة مع مجمع مؤسسة سيراميك للخزف الصحي بالغرب ومؤسسات تابعة لهذا المجمع وقد صودق عليها من طرف نظام الجودة العالمية .
- 5- حصر وظيفة التقييم كوظيفة تابعة لوظيفة التكوين.
- 6- إتباع المؤسسة لنظام ظرفي و مرحلي محدود لا يتعدى في جميع الحالات فترة سنة واحدة .

- 7- وظيفة التكوين لها طابع غير متجدد للفرد و لا يتم بالاستمرارية.
- 8- تنحصر وظيفة التقييم بشكل عام بأفراد مصلحة الإنتاج ، في المستوى الأول و الأفراد الذين لهم علاقة بالصيانة على المستوى الثاني.
- 9- حسب الطريقة المتبعة ، وظيفة التقييم تخضع لإطارات المؤسسة على المستوى الداخلي ، و لم نسجل بشكل واضح عملية تقييم الإطارات.
- 3-4-1 و هناك ملاحظات أخرى تحسب على المؤسسة ونذكر منها :**
- (1) – إن القراءة الأولية للهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير يتكون من مديريتين الأولى تتكلف بالإدارة والمالية والثانية بالجانب التقني وتتفرع هذه المديريتين إلى أربع دوائر ، دائرة علاقات التجارية ، دائرة الصيانة ودائرة الإنتاج وبالتالي تنعدم دائرة الموارد البشرية .
 - (2) – سجلنا غياب رئيس مصلحة المستخدمين رسميا مما جعلها نستجد برئيس المصلحة المنتهية خدمته عن طريق علاقة تعاقدية فقط و لم تقم بتعيين رسمي لرئيس المصلحة .
 - (3) – لم ينظر لبرنامج التقييم من منظور نظامي .
 - (4) – مراحل التقييم وتسييرها يغلب عليها الطابع الإداري.
 - (5) – نقص الكفاءات في ميدان إدارة الموارد البشرية .
 - (6) – المؤسسة تتبنى التقييم على مستوى التخطيط العادي قصد تصليح النقائص الظرفية .
 - (7) – لا يستعمل التقييم في هذه المؤسسة، إلا كنتيجة لما يتطلبه وظيفة التكوين .
 - (8) – التركيز فقط على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة لنظام الجودة .
 - (9) – إهمال فئة من الأفراد لم يخضعوا إلى عملية التقييم وذلك بحجة أنه لا يوجد علاقة مباشرة بنظام الإنتاج.
 - (10) – إن عملية التقييم تكون ذات طابع روتيني لا يخضع لعملية التجديد مما يعطيها الطابع السلبي .
 - (11) – لا يوجد نظام تقييمي يهدف إلى أفكار إستراتيجية بعيدة المدى رغم تبنيها لسياسة الجودة .

(12) - إن مراحل التقييم كانت ناقصة وأن مصلحة الموارد البشرية كان دور اختياري وتجميعي فقط .

- عدم وجود حق الطعن لدى الأفراد الغير المقيمين .

2-4-3 الاقتراحات:

وعلى ضوء هذه الدراسة الميدانية المتواضعة لموضوع تقييم أداء الأفراد في مؤسسة سيرامير بالرمشي واستنادا إلى الدراسة النظرية التي قمنا بها خلال البحث من طرق قياس الأداء إلى الأداء الاستراتيجي في المؤسسات ، كان من واجبنا أو بالأحرى لزاما علينا أن نضع بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع ، والتي نرى أن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار في تفسير أداء أفرادها ، ونلخصها في النقاط التالية :

- تزويد مصلحة المستخدمين بكفاءات متخصصة في الموارد البشرية تستطيع تحديث نمط التسيير وفق منظور إستراتيجي .

- لابد من مراجعة هيكلها التنظيمي ، وخلق مديرية الموارد البشرية ، إلى جانب المديريتين الأخريتين .

- لابد من إشراك جميع الأطراف في عملية التقييم .

- اعتبار عملية التقييم وظيفة من وظائف الموارد البشرية وليس عملية ظرفية آنية .

- تكوين مشرفين على عملية التقييم .

- خلق نظام للطعن في حالة ما إذا كان العامل أحس بأنه لم يقيم بالطريقة المناسبة .

- يجب على المسؤولين لبرنامج التقييم وضع المراحل بدقة والعمل على تنسيق المراحل فيما بينها ، والتأكد من مستوى النجاح لكل مرحلة .

- ضرورة العمل بالأداء الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة .

خلاصة الفصل :

الخاتمة العامة

الذاتمة العامة

لقد كثر الجدل و اختلفت الآراء حول تقييم الأداء أكثر مقارنة مع مجالات إدارة الأفراد نظرا لصعوبة هذا الموضوع و اختلاف ظروف تطبيقه و تعرضه للكثير من المشاكل و خصوصا الأخطاء الإنسانية المتعلقة بالمقيم و المكاف بالتقييم، و حتى نلم و نصل إلى مفهوم أعمق لنظام تقييم أداء الأفراد و بالتالي تطويره لخدمة أهداف الإدارة من حيث رفع الكفاية الإنتاجية و انتظام سير العمل ، و خدمة أهداف العاملين من حيث التقدم و التنمية و التدرج في المناصب المختلفة على السلم الإداري و الاستفادة من شتى الفرص المفتوحة أمامه، فإننا نعرض بعض الأحكام و الرؤى التي من شأنها إذا طبقت بالطريقة الصحيحة أن تتجه نحو البحث عن منهج متكامل لتقييم الأداء و نعني بهذا المنهج أننا لا ننظر إلى سياسة تقييم الأداء على انفراد و إنما نربطها بالسياسات الأخرى للأفراد و كذا ارتباطها بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد كذلك، و أن التناسق بين هذه الأهداف و التنسيق بينهما يؤدي إلى بلوغ الأهداف الوظيفية و أهداف المصلحة و العامل و المؤسسة جميعا و الدراسة المتواضعة التي عالجت بها هذا الموضوع أفرزت لنا بعض الخطوات التي نراها نحن ضرورية و التي يمكن تلخيصها في هذه النقاط .

- أولات تحديد الأهداف:

يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها ، و تقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص بها كل مصلحة من المصالح داخل المؤسسة ، و نشرح هذه الأهداف للأفراد و الدور الذي يقومون به و لابد أن تتصف هذه الأهداف بالصفات التالية :

- متناسبة .

- منسجمة مع بعضها .

تم تحديد مستويات الأداء المطلوبة في أداء العاملين ، وأن تقييم على مراحل زمنية على أن يصاحبها تدريباً شاملاً يتضمن الطرق الفنية للعمل بحيث ليس من المنطق أن نطالب بأداء معين ما لم يتدربوا على كيفية مقابلة هذه المواصفات وبلوغ تلك المستويات .

- موضوع التقييم:

فالسؤال الذي يطرح هنا ما الذي تريد أن نقيمه ؟ فالجواب البديهي هو أداء العامل بصفة عامة ، ولكن لا بد على الإدارة أن تحدد نواحي معينة في الأداء وبالتالي سيكون التقييم هنا يختلف من مصلحة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى .

إن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيسه بالضبط يعتبر خطوة أساسية في زيادة فعالية التقييم وبالتالي لا غرابة وإن وجد ببعض المؤسسات تركز على تقييم الأداء عاملها على خصائص معينة بدلاً من التقييم الشامل والعام ، وذلك قصد تحقيق الموضوعية في التقييم والسهولة في اختيار الوسيلة المناسبة في ذلك .

- طرق التقييم :

بعد تحديد ما نريد أن نقيمه نمر بالمرحلة، وهي اختيار الطريقة التي تمكننا من ذلك فيمكن أن تجمع بين طريقتين أو أكثر وهنا لا بد أن يراع اختيار الطريقة، خصوصية الوظيفة، المصلحة والمؤسسة . فغالباً ما تستعمل المؤسسات طريقة الإدارة بالأهداف لأنها الأكثر ملائمة للمؤسسة وللعاملين .

- توصيل الصورة :

حيث تحدد الإدارة العوامل التي ينبغي عليها تقييمها للعاملين فإن توضع هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء ، ولا بد أن تقيم هذه العوامل إلى أجزائها المختلفة - التعريف بأهمية الأداء :

بعد تحديد الأهداف والمراحل الزمنية اللازمة لتحقيقها فلا بد على المشرف أن يوضح ويعرف بالأهمية هذا الأداء وما ينجر عنه من مسؤوليات و من عقاب إذا لم يؤدي ما اتفق عليه من أعمال، و من مزايا و ثواب من تطبيق ما اتفق عليه .

- تعميق مفهوم الإشراف:

لا بد أن يعرف المشرف بأن علاقته بمرؤوسيه ليس للبحث عن الأخطاء وتوقيع العقاب ، بقدر ما هي علاقة تعاون واتصال وتوجيه ، وأن دور المشرف يلعب دوران ، دور المشرف أولا والمدرّب ثانيا وبالتالي لابد على الإدارة أن تهتم بإعداد هؤلاء المشرفين تدريباً عالياً وعملياً وينسجم مع المتطلبات العلمية ، حتى يقدروا أن يقوموا بعملهم بالكيفية المطلوبة فلا بد أن تتوفر فيهم حسن التوقع قبل حدوثه والتنبه للخطأ قبل وقوعه ومناقشة العامل في أسباب وطرق علاجه .

- التغذية العكسية:

يحتاج ويطلب العديد من العاملين تغذية استرجاعية عن أدائهم أنهم مهتمون بمدى نجاحهم حتى تأدية المطلوب منهم وبالتالي فهي معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو التحسين الأداء وبالتالي إعطاء الفرصة للآخرين لمعرفة كيف يؤثر أداؤهم عليك وعلى مسؤولياتك .

و إذا نظرنا إلى الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة السيرامير فلا بد على الإدارة أن تراجع من حين إلى آخر طرق التقييم الموجودة في المؤسسة سواء أكانت طريقة الإدارة بالأهداف أو طريقة أخرى من الطرق المعتادة للتقييم وذلك بالتغيير ، سواء الزيادة أو النقصان ويمس هذا التقييم كل نواحي الطريقة وأساليب تطبيقها والمشرفين على تنفيذها وكذلك قدرات العاملين و رغباتهم و الظروف المحيطة بهم ، تصبح هذه المراجعة أمراً ضرورياً من حين إلى آخر وأن لا يقتصر هذا التقييم على هدف واحد وهو التكوين ولكن يتعداه إلى مجالات أخرى و خلق نظام للحوافز من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء إلى المستوى المطلوب (حتى تساير هذه الأخيرة المتغيرات و التحولات التي تشاهدها الساحة الاقتصادية الجزائرية ضمن اقتصاد سوق مفتوح على المنافسة المحلية و الأجنبية) كما تحتاج هذه المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى و أهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و من الضروري أن تكون هذه الأهداف متناسقة و منسجمة مع الرؤية الشاملة و الإستراتيجية العامة و أن لا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها و من المهم أيضاً إنشاء عملية لتحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف و تقييم الأداء .



فهرس الأشكال

| الصفحة | الموضوع | رقم الشكل |
|---------------------|---------------------------------|-----------|
| الفصل الأول | | |
| 13 | إدارة الموارد البشرية | 1-1 |
| 15 | مخطط الموارد البشرية | 2-1 |
| 29 | العوامل المؤثرة في الأداء | 3-1 |
| 33 | دافعية الفرد للأداء | 4-1 |
| 35 | نظرية التوقع | 5-1 |
| 36 | نظام إدارة الأداء | 6-1 |
| 39 | المكونات العامة لواجبات الوظيفة | 7-1 |
| 43 | أنواع التغذية المرتدة | 8-1 |
| 47 | نظام لمعالجة مشكل الأداء | 9-1 |
| الفصل الثاني | | |
| 63 | إدارة الأداء | 1-2 |
| 64 | مراحل عملية تقييم الأداء | 2-2 |
| 71 | خطوات قياس الأداء | 3-2 |
| 97 | خطوات مراكز تقييم أداء المديرين | 4-2 |
| 99 | خطوات إعداد برامج التدريب | 5-2 |
| 100 | خطوات تقييم برنامج التدريب | 6-2 |
| 130 | التقييم و إشارة الكفاءة | 7-2 |
| 146 | قياس الأداء المتوازن | 8-2 |

قائمة المراجع

أ - المراجع باللغة العربية :

- 1- الدكتور : سهيلة محمد عباس. الدكتور : علي حسين علي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر، 1999 الأردن.
- 2 - الدكتور : شاويش مصطفى نجيب " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق، الطبعة 99 الأردن، عمان.
- 3 - الدكتور : بلوط حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي " دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2002 بيروت.
- 4 - الدكتورة : راوية حسن " إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية- " للدار الجامعية، الطبعة 2004 مصر.
- 5- الدكتور : محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية " دار الجامعة الجديدة للنشر ، الطبعة 2003 مصر.
- 6 - الدكتور حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية في المنظمة " دار المصري الحديث، الطبعة 02 مصر.
- 7 - الدكتور : نائل العوالمه " إدارة التنمية وتطبيقاتها " الجامعة الأردنية ، الطبعة 02 ، 1997.
- 8 - الدكتور : صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر - الطبعة 2002 ، مصر.
- 9 - الدكتور : موسى اللوزي " التنمية الإدارية (المفاهيم ، الأسس، التطبيقات) " الجامعة الأردنية ، الطبعة 2000.
- 10 - الدكتور : بن حبيب عبد الرزاق " اقتصاد و تسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر الطبعة 04-2000
- 11 - الدكتور : أحمد ماهر " السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات " للدار الجامعية الإبراهيمية - الإسكندرية .

12- الدكتور : عمر وصفي عقيلي ، " الإدارة- أصول و أسس و مفاهيم " دار زهران للنشر و التوزيع - الأردن.

13 - الدكتور : عبد الباقي صلاح الدين "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات "، الإسكندرية - دار الجامعة 2001.

14 - الدكتور : عبد الرحمان توفيق " استراتيجيات الاستثمار البشري " ، الطبعة الأولى - مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك).

15 - تأليف : ماريون إي هاينز- ترجمة الدكتور محمد ورسلي و الدكتور زهير الصباغ ، "إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال" - معهد الإدارة العامة- السعودية.

16- الدكتور أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية"، دار المصري الحديث ، الطبعة 2000-الإسكندرية.

17- الدكتور : هاشم زكي محمود "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ذات السلاسل للطباعة و النشر - الطبعة 2001 - الكويت.

18- الدكتورة : نادر أيوب "نظرية القرارات الإدارية " مطابع جامعة دمشق - 94.

19- الدكتور : محمد سويلم " أساسيات الإدارة" دار وهدان للطباعة الأردن -91.

20- الدكتور : نصر الله حنا "إدارة الموارد البشرية" دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة 2001 عمان.

21- تأليف: دوجلاس ك.سميث - ترجمة : عبد الحاكم أحمد الخزامي " إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ - المبادئ - الإستراتيجيات- الرؤى " إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع - مصر.

22- تأليف : نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر - ترجمة : علا أحمد إصلاح- الطبعة 2003 - القاهرة- سلسلة إصدارات بمبيك.

23- تدبير الموارد البشرية: حميد أبو لاس، طبعة 2005 - مطبعة النجاح ، الدار البيضاء.

24- تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية للدكتور محمد باهي ، طبعة 2002 - مطبعة النجاح ، الدار البيضاء.

ب- قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Ingénierie Evaluation des Compétences : Guy Le Boterf – Edition 2004.
- 2- J .M. Peretli (Ressources Humains Et Gestion Des Personnels).
- 3-Evaluation du personnel dans l'entreprise – Jean Pascal Lapra.
- 4- Bernard Martory, Daniel Crozet « Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social » Edition Nathan, 1998.
- 5- Allard Eisabeth, « Tendances et Prises de recherche en gestion des ressources humaines» Rapport de recherche 1999 – Québec.
- 6- Frank Bietry « La gestion des ressources humaines en Pratique » Editions Eska 1998.

ج - قائمة المراجع لمذكرات التخرج لشهادة الماجستير:

1 - بلكرمي وداد : تأثير الموارد البشرية على أداء في المؤسسة- رسالة الماجستير
جامعة قسنطينة 1996-1997.

2 - بن أحمد عبد القادر : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية – 2004-2005 .
جامعة تلمسان.

3 - بوشعور رضية : تحليل الأداء في الخدمات- 2002-2003 ،
جامعة تلمسان.

4- أونان بومدين : التخطيط الإستراتيجي لتنظيم المعلومات 2003-2004.
جامعة تلمسان.

5 – حوالم رحيمة : أهمية تكوين الإطار و دورها في الأداء العام في المؤسسة
1997-1998، جامعة تلمسان.

حكمة ابي



PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES

Réf. : PR.6.4
Version : V1
Date : 25/08/2004
Page : 13 / 18

Annexe7 : Synthèse des entretiens d'évaluation des compétences

| | | |
|---------|--|------------------------|
| CERAMIR | Synthèse des entretiens d'évaluation des compétences Période : | Réf. : FR.6.21 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.../..... |
| | | Page : 1/..... |

| Personnel évalué | Fonction / poste | Responsable de l'évaluation | Résultats des évaluations |
|------------------|------------------|-----------------------------|---------------------------|
| | | | |

| | |
|--|----------------|
| Rédigée par Nom et prénom Fonction | Date et visa : |
|--|----------------|



**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

Réf. : PR.6.4
Version : V1
Date : 25/08/2004
Page : 12 / 18

Annexe 6 : Fiche d'entretien individuel pour le personnel exécution

| | | |
|----------------|---|----------------------|
| CERAMIR | Fiche d'entretien individuel pour le personnel exécution | Réf. : FR.6.20 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.../... |
| | | Page : 1/..... |

| Identification de l'évalue | | | | |
|--|----------------------|----------------------------|---|---|
| Nom : | | | | |
| Prénoms : | | | | |
| Date de recrutement : .../.../... | | Emploi occupé : | | |
| Structure : | | Date d'affectation : | | |
| | Echelle d'évaluation | | | |
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Principales activités / évaluation | | | | |
| - | | | | |
| - | | | | |
| - | | | | |
| - | | | | |
| - | | | | |
| - | | | | |
| Compétences requises / évaluation | | | | |
| a- Savoir-faire | | | | |
| b- Connaissances | | | | |
| c- Comportement | | | | |
| Bilan de l'évaluation : | | | | |
| Remarques / recommandations / points à améliorer : | | | | |
| Commentaire de l'évalué : | | | | |

- 4 : Parfaitement maîtrisé
- 3 : Assez bien maîtrisé
- 2 : Insuffisant maîtrisé
- 1 : Pas du tout maîtrisé

| | |
|---|-----------------------|
| <p>Rédigée par</p> <p>Nom et prénom</p> <p>Fonction</p> | <p>Date et visa :</p> |
|---|-----------------------|



**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

| | |
|---------|--------------|
| Réf. | : PR.6.4 |
| Version | : V1 |
| Date | : 25/08/2004 |
| Page | : 17 / 18 |

Annexe 11 : Fiche de fonction

| | | | |
|----------------|---------------------------------------|---------|-----------------|
| CERAMIR | Fiche de fonction Intitulé : | Réf. | : FR.6.25 |
| | | Version | : V1 |
| | | Date | :/.../... |
| | | Page | : 1/..... |

Emploi type :

Famille professionnelle : Catégorie socioprofessionnelle :

Qualification requise :

- Diplôme / niveau d'instruction :
- Formation complémentaire :
- Expérience professionnelle :

| Activités de la fonction | Responsabilité / autorité |
|--------------------------|---------------------------|
| | |

| | |
|---|---|
| La fonction nécessite un remplacement en cas de vacance | Responsabilité / autorité du remplacement |
| <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui | |

| |
|------------------|
| Nom et prénoms : |
| Emargement : |

Important : En émargement ce document, la personne concernée atteste qu'elle s'engage à respecter la confidentialité de toutes les informations qui sont portées à sa connaissance au sien de CERAMIR, à exécuter les activités qui lui sont confiées, et à assumer ses responsabilités/ autorité.



**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

Réf. : PR.6.4
Version : V1
Date : 25/08/2004
Page : 16 / 18

Annexe 10 : Plan de recrutement

| | | |
|----------------|---|----------------------|
| CERAMIR | Plan de recrutement Période : | Réf. : FR.6.24 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.../... |
| | | Page : 1/..... |

| N° | Fonction/ Poste de travail | Structure affectation | Organisat. du travail | Exigences | | Nbre | Catégorie S/P | Classificat. salariale | Observations |
|----|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|------|------|------------------|---------------------------|--------------|
| | | | | Dipl. | Exp. | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | |
|--------------------|--------------------|----------------------|
| Rédigée par | Validée par | Approuvée par |
| Nom et prénom | Nom et prénom | Nom et prénom |
| Fonction | Fonction | Fonction |
| Date | Date | Date |



PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES

Réf. : PR.6.4
Version : V1
Date : 25/08/2004
Page : 14 / 18

Annexe 8 : Plan de redéploiement

| | | |
|---------|--|----------------------|
| CERAMIR | Plan de redéploiement Période : | Réf. : FR.6.22 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.../... |
| | | Page : 1/..... |

| Familles professionnelles | Emplois types | Poste à pourvoir pour redéploiement | Postes à redéployer | Formation complémentaire | Observations |
|---------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| Rédigée par | Validée par | Approuvée par |
|---------------|---------------|---------------|
| Nom et prénom | Nom et prénom | Nom et prénom |
| Fonction | Fonction | Fonction |
| Date | Date | Date |

ANNEXE 1

POLITIQUE QUALITE

Le savoir faire et le professionnalisme dans la fabrication des produits céramiques pour revêtement mural ont permis à la CERAMIR d'occuper une place privilégiée sur le marché national.

L'amélioration continue de la qualité des produits, des prestations et services, et la performance des processus conduisent la société à baser sa politique qualité sur :

- ◆ La dynamisation du processus d'écoute clients.
- ◆ La contribution et l'assistance des clients à l'expression de leurs besoins et exigences implicites et leur satisfaction.
- ◆ La mise en oeuvre d'actions visant
 - La promotion de la qualité de la production au plan national et à terme international.
 - La maîtrise des processus
 - Le respect des coûts budgétisés

Cette politique est traduite par les engagements de la direction suivants :

- La planification et l'amélioration continue de son système de management qualité.
- Le développement des relations commerciales avec la clientèle et les partenaires
- La diversification des gammes
- L'amélioration continue des processus
- La vulgarisation de la communication interne et externe
- La mise à disposition des ressources nécessaires
- Le management des ressources humaines par :
 - La responsabilisation, l'implication du personnel, et la promotion du travail d'équipe.
 - L'évaluation et la formation continue du personnel ayant une incidence sur la qualité
- Le développement de la maintenance préventive
- L'amélioration de la gestion des stocks
- Le respect des normes applicables aux produits
- Le respect de la réglementation environnementale

Rédigée par
BENTOUMI Djilali
Président directeur général

Date et visa : 22/06/2004



**SOCIETE NOUVELLE DE CARREAUX CERAMIQUES DE REMCHI
CERAMIR**

EPE/ Spa au capital Social de 140.000.000 DA

Filiale E.C.C.

R.C.N° : 98/B/262086

N°le fiscal : 0976 1301 00 22 058

ANNEXE 2
ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

L'entière satisfaction du client demeure pour CERAMIR l'objectif essentiel. Il convient à titre, de développer le processus écoute client mis en œuvre pour identifier ses besoins présents et futurs et par la même répondre à ses attentes.

C'est pourquoi, la Société avec ses partenaires doivent collaborer, mutuellement, à la mise en œuvre de la politique qualité de CERAMIR afin de mettre à profit les relations bénéfiques et d'assurer l'amélioration continue des niveaux de performance respectifs.

Je renouvelle, personnellement, mon engagement à apporter tout mon appui ainsi qu'à la mise à disposition des ressources tant humaines que matérielles nécessaires à la mise en œuvre de la politique.

Je nomme le responsable qualité Monsieur BOUZIANI Habib comme représentant de la direction pour développer, entretenir, vérifier et améliorer les processus de management de la qualité, de sensibiliser le personnel aux exigences du client, de développer davantage l'esprit qualité, d'animer le système qualité de la Société et d'évaluer son fonctionnement.

Je demande, en conséquence, à l'ensemble du personnel une implication plus active pour l'entretien du système de management qualité afin d'assurer la certification de la Société selon la référence ISO 9001 / 2000 et d'œuvrer pour son amélioration continue.

Remchi, Le 01 janvier 2000

ANNEXE 4

DOCUMENTATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

1. Processus :

1.1. Processus managériaux

| Intitulé des processus | Codes |
|---|-----------|
| 1. Processus élaboration des plans et budget | PSM. 5. 1 |
| 2. Processus de communication interne | PSM. 5. 2 |
| 3. Processus de communication externe avec le client | PSM. 5. 3 |
| 4. Processus revue de direction | PSM. 5. 4 |
| 5. Processus gestion investissement | PSM. 6. 1 |
| 6. Processus recueil et de détermination des exigences clients | PSM. 7. 1 |
| 7. Processus mesure de la satisfaction, et traitement des réclamations et/ou suggestion clients | PSM. 8. 1 |
| 8. Processus audit interne | PSM. 8. 2 |
| 9. Processus maîtrise du produit non conforme | PSM. 8. 3 |
| 10. Processus d'actions correctives et/ou préventives | PSM. 8. 4 |

1.2. Processus de soutien :

| Intitulé des processus | Codes |
|--|-----------|
| 1. Processus gestion des normes et réglementations | PSS. 4. 1 |
| 2. Processus évaluation des compétences | PSS. 6. 1 |
| 3. Processus formation | PSS. 6. 2 |
| 4. Processus recrutement | PSS. 6. 3 |
| 5. Processus gestion du personnel | PSS. 6. 4 |
| 6. Processus établissement de la paie | PSS. 6. 5 |
| 7. Processus gestion informatique | PSS. 6. 6 |
| 8. Processus des moyens généraux | PSS. 6. 7 |
| 9. Processus gestion de l'environnement du travail | PSS. 6. 8 |

1.3. Processus de réalisation :

| Intitulé des processus | Codes |
|--|------------|
| 1. Processus maintenance préventive | PSR. 6. 1 |
| 2. Processus maintenance curative | PSR. 6. 2 |
| 3. Processus de la programmation technique de la production | PSR. 7. 1 |
| 4. Processus achats | PSR. 7. 2 |
| 5. Processus évaluation des fournisseurs | PSR. 7. 3 |
| 6. Processus gestion des stocks | PSR. 7. 4 |
| 7. Processus ordonnancement et pesage matières | PSR. 7. 5 |
| 8. Processus préparation barbofine | PSR. 7. 6 |
| 9. Processus atomisation et stockage granulat | PSR. 7. 7 |
| 10. Processus pressage AL | PSR. 7. 8 |
| 11. Processus pressage NL | PSR. 7. 9 |
| 12. Processus séchage / cuisson AL | PSR. 7. 10 |
| 13. Processus cuisson NL | PSR. 7. 11 |
| 14. Processus ordonnancement et pesage matières frites | PSR. 7. 12 |
| 15. Processus frites | PSR. 7. 13 |
| 16. Processus émail | PSR. 7. 14 |
| 17. Processus émaillage AL | PSR. 7. 15 |
| 18. Processus émaillage NL | PSR. 7. 16 |
| 19. Processus cuisson émail AL | PSR. 7. 17 |
| 20. Processus cuisson émail NL | PSR. 7. 18 |
| 21. Processus sélection produits finis | PSR. 7. 19 |
| 22. Processus gestion des stocks de produits finis | PSR. 7. 20 |
| 23. Processus ventes / expédition | PSR. 7. 21 |
| 24. Processus d'étalonnage et/ou vérification des instruments de mesures | PSR. 7. 22 |
| 25. Processus contrôle et essai | PSR. 8. 1 |

2.4 Procédures de réalisation :

| intitulé des procédures | Codes |
|--|-----------|
| Procédure de maintenance préventive | PR. 6. 2 |
| Procédure de maintenance curative | PR. 6. 3 |
| Procédure d'achats | PR. 7. 2 |
| Procédure de fabrication produit | PR. 7. 3 |
| Procédure de programmation technique de la production | PR. 7. 4 |
| Procédure d'évaluation et homologation des fournisseurs | PR. 7. 5 |
| Procédure des techniques statistiques | PR. 7. 6 |
| Procédure de gestion des stocks produits finis | PR. 7. 7 |
| Procédure de gestion des stocks | PR. 7. 8 |
| Procédure de ventes et expéditions des produits finis | PR. 7. 9 |
| Procédure de contrôle et essai | PR. 7. 10 |
| Procédure d'étalonnage et/ou de vérification des instruments de mesure | PR. 7. 11 |

3. Plans de contrôle :

| intitulé des Plans de contrôle | Code |
|---|-----------|
| Plan de contrôle d'ordonnancement et pesage matière | PC. 8. 1 |
| Plan de contrôle de préparation barbotine | PC. 8. 2 |
| Plan de contrôle de atomisation et stockage granulat | PC. 8. 3 |
| Plan de contrôle de pressage ancienne ligne | PC. 8. 4 |
| Plan de contrôle de pressage nouvelle ligne | PC. 8. 5 |
| Plan de contrôle de séchage /cuisson biscuit ancienne ligne | PC. 8. 6 |
| Plan de contrôle de cuisson biscuit nouvelle ligne | PC. 8. 7 |
| Plan de contrôle d'ordonnancement et pesage matière frites | PC. 8. 8 |
| Plan de contrôle de frites | PC. 8. 9 |
| Plan de contrôle d'email | PC. 8. 10 |
| Plan de contrôle d'émaillage ancienne ligne | PC. 8. 11 |
| Plan de contrôle d'émaillage nouvelle ligne | PC. 8. 12 |
| Plan de contrôle de cuisson email ancienne ligne | PC. 8. 13 |
| Plan de contrôle de cuisson email nouvelle ligne | PC. 8. 14 |
| Plan de contrôle de sélection produit finis | PC. 8. 15 |

4. Instructions et modes opératoires :

| Intitule des instructions et/ou modes opératoires | Codes |
|---|------------|
| Instruction de fabrication de contrôle d'ordonnement et pesage matière | INF. 7. 1 |
| Instruction de fabrication de contrôle de préparation barbotine | INF. 7. 2 |
| Instruction de fabrication de contrôle d'atomisation et stockage granulat | INF. 7. 3 |
| Instruction de fabrication de contrôle de pressage ancienne ligne | INF. 7. 4 |
| Instruction de fabrication de contrôle de pressage nouvelle ligne | INF. 7. 5 |
| Instruction de fabrication de contrôle de séchage /cuisson biscuit ancienne ligne | INF. 7. 6 |
| Instruction de fabrication de contrôle de cuisson biscuit nouvelle ligne | INF. 7. 7 |
| Instruction de fabrication de contrôle d'ordonnement et pesage matière frites | INF. 7. 8 |
| Instruction de fabrication de contrôle de frites | INF. 7. 9 |
| Instruction de fabrication de contrôle d'émail | INF. 7. 10 |
| Instruction de fabrication de contrôle d'émaillage ancienne ligne | INF. 7. 11 |
| Instruction de fabrication de contrôle d'émaillage nouvelle ligne | INF. 7. 12 |
| Instruction de fabrication de contrôle de cuisson émail ancienne ligne | INF. 7. 13 |
| Instruction de fabrication de contrôle de cuisson émail nouvelle ligne | INF. 7. 14 |
| Instruction de fabrication de contrôle de sélection produit finis | INF. 7. 15 |
| Mode Opérateur contrôle d'ordonnement et pesage matière | MOP. 7. 1 |
| Mode Opérateur contrôle de préparation barbotine | MOP. 7. 2 |
| Mode Opérateur contrôle de atomisation et stockage granulat | MOP. 7. 3 |
| Mode Opérateur contrôle de pressage ancienne ligne | MOP. 7. 4 |
| Mode Opérateur contrôle de pressage nouvelle ligne | MOP. 7. 5 |
| Mode Opérateur contrôle de séchage /cuisson biscuit ancienne ligne | MOP. 7. 6 |
| Mode Opérateur contrôle de cuisson biscuit nouvelle ligne | MOP. 7. 7 |
| Mode Opérateur contrôle d'ordonnement et pesage matière frites | MOP. 7. 8 |
| Mode Opérateur contrôle de frites | MOP. 7. 9 |
| Mode Opérateur contrôle d'émail | MOP. 7. 10 |
| Mode Opérateur contrôle d'émaillage ancienne ligne | MOP. 7. 11 |
| Mode Opérateur contrôle d'émaillage nouvelle ligne | MOP. 7. 12 |
| Mode Opérateur contrôle de cuisson émail ancienne ligne | MOP. 7. 13 |
| Mode Opérateur contrôle de cuisson émail nouvelle ligne | MOP. 7. 14 |
| Mode Opérateur contrôle de sélection produit finis | MOP. 7. 15 |

5. Formulaires

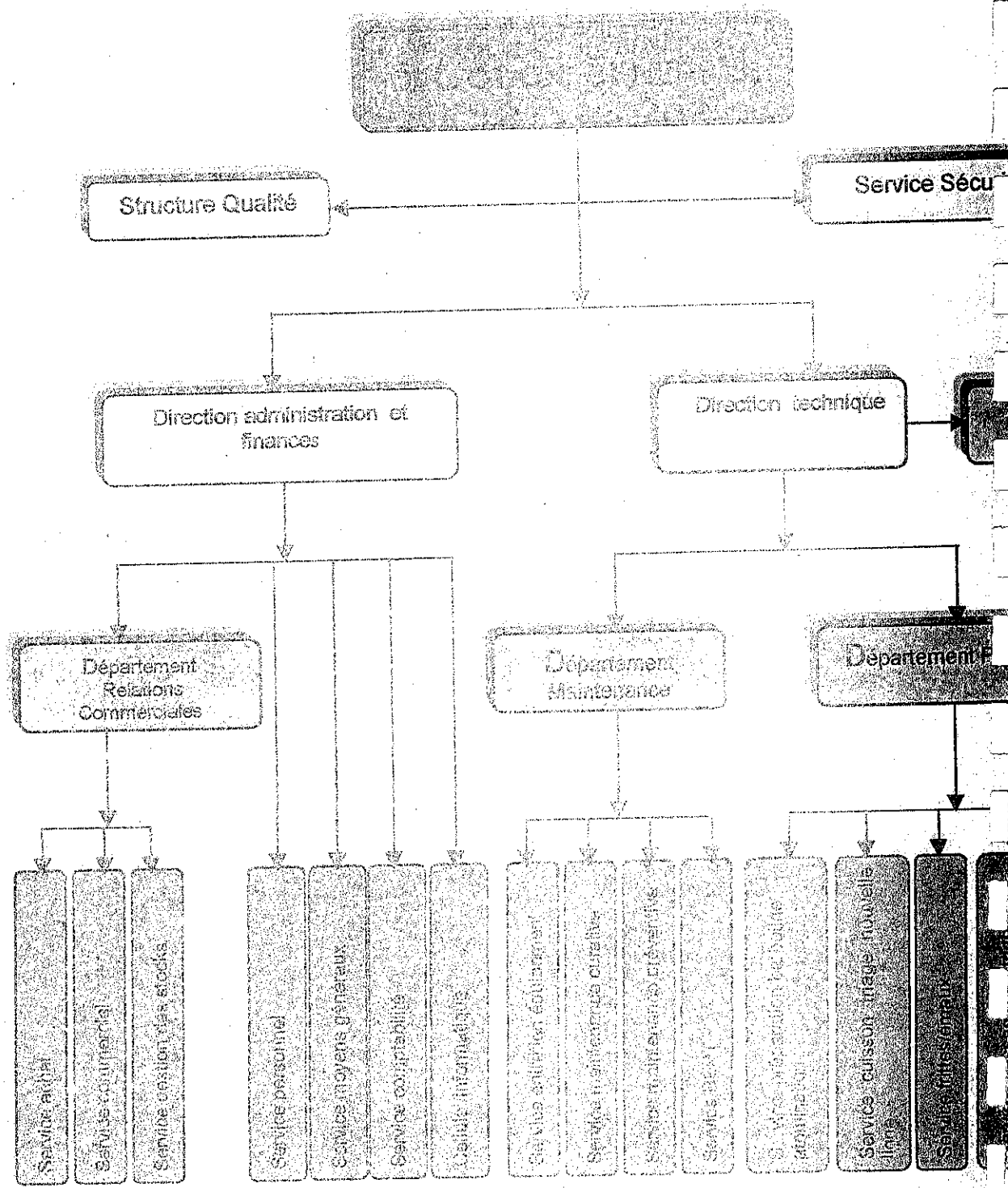
| Intitulé des formulaires | Code |
|--|---------|
| Page de garde | FR.4.1 |
| Formulaire de commentaire sur document | FR.4.2 |
| Formulaire de demande de création ou de modification du document | FR.4.3 |
| Liste des documents applicables | FR.4.4 |
| Liste des enregistrements | FR.4.5 |
| Liste des enregistrements à éliminer | FR.4.6 |
| Feuille de présence | FR.5.1 |
| Compte rendu | FR.5.2 |
| Rapport d'activité | FR.5.3 |
| Liste de diffusion des décisions et / ou mesures | FR.5.4 |
| Formulaire de diffusion des documents qualité | FR.5.5 |
| Processus de communication | FR.5.6 |
| Formulaire de retrait des documents qualité périmés | FR.5.7 |
| Note de service | FR.5.8 |
| Convocation | FR.5.9 |
| Note d'information | FR.5.10 |
| Programme des revues de direction | FR.5.11 |
| Etat des actions des revues de direction précédentes | FR.5.12 |
| Note d'intérieure | FR.5.13 |
| Note au bureau de salaire | FR.5.14 |
| Note d'affectation | FR.5.15 |
| Fiche identification des infrastructures | FR.6.1 |
| Fiche technique(PC) | FR.6.2 |
| Demande d'interventions | FR.6.3 |
| Planning d'archivage informatique | FR.6.4 |
| Planning d'entretien des équipements informatiques | FR.6.5 |
| Fiche de réalisation de l'archivage informatique | FR.6.6 |
| Fiche de réalisation de l'entretien informatique | FR.6.7 |
| Liste des équipements classes | FR.6.8 |
| Bon de travail | FR.6.9 |
| Autorisation d'utilisation de véhicule | FR.6.10 |
| Etat des déchets évacués | FR.6.11 |
| Programme d'approvisionnement des matières premières et autres | FR.6.12 |
| Calendrier des visites techniques du matériel roulant | FR.6.13 |
| Programme de transport personnel | FR.6.14 |
| Etat des récupérations des journées repos légaux et / ou fériées | FR.6.15 |
| Demande d'ordre de mission | FR.6.16 |
| Listing du personnel à évaluer | FR.6.17 |
| Planning des entretiens d'évaluation des compétences | FR.6.18 |
| Fiche d'entretien d'évaluation des compétences pour le personnel cadre et maîtrise | FR.6.19 |
| Fiche d'entretien d'évaluation des compétences pour le personnel exécution | FR.6.20 |
| Synthèse des entretiens d'évaluation des compétences | FR.6.21 |
| Plan de redéploiement | FR.6.22 |
| Plan de formation | FR.6.23 |
| Plan de recrutement | FR.6.24 |
| Fiche de fonction | FR.6.25 |

| Intitulé des formulaires | Code |
|---|---------|
| Fiche de poste | FR.6.26 |
| Fiche signalétique de l'investissement | FR.6.27 |
| Programme annuel de maintenance préventive | FR.6.28 |
| Programme mensuel de maintenance préventive | FR.6.29 |
| Fiche statistique | FR.6.30 |
| Fiche d'identification des besoins en recrutement | FR.6.31 |
| Tableau signalétique des postulants en interne | FR.6.32 |
| Fiche de candidature | FR.6.33 |
| Contrat CDD | FR.6.34 |
| Contrat CDI | FR.6.35 |
| Procès verbal d'installation | FR.6.36 |
| Attestation de travail | FR.6.37 |
| Bulletin de paie | FR.6.38 |
| Notification de reprise | FR.6.39 |
| Solde tout compte | FR.6.40 |
| Demande de formation | FR.6.41 |
| Notification sanction | FR.6.42 |
| Décision administrative | FR.6.43 |
| Décision temporaire | FR.6.44 |
| Note d'intérim | FR.6.45 |
| Note désignation | FR.6.46 |
| Etat de paie des apprentis | FR.6.47 |
| Titre de congé | FR.6.48 |
| Certificat de travail | FR.6.49 |
| Mouvement des responsables | FR.6.50 |
| Pointage transport | FR.6.51 |
| Planning des congés annuels | FR.6.52 |
| Etat des absences (retard + sorties sans autorisation) | FR.6.53 |
| Planning annuel de la formation | FR.6.54 |
| Liste du personnel à former | FR.6.55 |
| Evaluation à chaud de la formation | FR.6.56 |
| Evaluation à froid de la formation | FR.6.57 |
| Synthèse de la formation | FR.6.58 |
| Déclaration d'accident de travail | FR.6.59 |
| Programme de production déglobalisé | FR.7.1 |
| Capacités disponibles de processus préparation barbotine et atomisation | FR.7.2 |
| Capacités disponibles de processus pressage A.L./N.L. | FR.7.3 |
| Capacités disponibles de processus cuisson et triage N.L. | FR.7.4 |
| Rapport d'activité de production | FR.7.5 |
| Rapport d'activité de production prép. Bar. | FR.7.6 |
| Rapport d'activité de production granulat | FR.7.7 |
| Rapport d'activité de production pressage | FR.7.8 |
| Rapport d'activité de production cuisson | FR.7.9 |
| Rapport d'activité de production fines | FR.7.10 |
| Rapport d'activité de production émaux | FR.7.11 |
| Rapport d'activité de production émaillage AL | FR.7.12 |
| Rapport d'activité de production émaillage NL | FR.7.13 |
| Rapport d'activité de production triage produit fini AL | FR.7.14 |
| Rapport d'activité de production triage produit fini NL | FR.7.15 |

| Intitulé des formulaires | Code |
|--|---------|
| Cessions du produit fini | FR.7.16 |
| Fiche de production émaillage AL | FR.7.17 |
| Fiche de production émaillage NL | FR.7.18 |
| Bon Pour | FR.7.19 |
| Fiche de contrôle des exigences de service | FR.7.20 |
| Synthèse de contrôle des exigences de service | FR.7.21 |
| Planification des contrôles | FR.7.22 |
| Carte de pesée préparation barbotine | FR.7.23 |
| Carte de pesée des frites / émaux | FR.7.24 |
| Relever et analyse des produits finis | FR.7.25 |
| Fiche de conformité biscuit NL | FR.7.26 |
| Fiche de conformité biscuit AL | FR.7.27 |
| Fiche de contrôle pressage AL et biscuit F.C.B AL | FR.7.28 |
| Capacité disponible de processus frites et émaux | FR.7.29 |
| Fiche de contrôle biscuit F.R.B NL | FR.7.30 |
| Fiche de contrôle fritte | FR.7.31 |
| Capacité disponible de processus émaillage A.L /N.L et triage A.L | FR.7.32 |
| Fiche de contrôle de la pesée des matières barbotine | FR.7.33 |
| Demande d'achat | FR.7.34 |
| Bon de réception | FR.7.35 |
| Bon de sortie | FR.7.36 |
| Fiche de stock | FR.7.37 |
| Fiche casier | FR.7.38 |
| Etat des stocks | FR.7.39 |
| Bon de consommation | FR.7.40 |
| Formulaire de recueil des exigences clients | FR.7.41 |
| Synthèse des exigences clients | FR.7.42 |
| Contrat | FR.7.43 |
| Fiche de conformité des écrans de sérigraphie | FR.7.44 |
| Procès-verbal de caisse | FR.7.45 |
| Ordre de facturation | FR.7.46 |
| Facture pro forma | FR.7.47 |
| Bon de livraison | FR.7.48 |
| Bon de réintégration | FR.7.49 |
| Fiche de conformité des pâtes sérigraphiques | FR.7.50 |
| Fiche de contrôle paramètres d'engobe et d'émail au niveau des cuves des stockages | FR.7.51 |
| Fiche d'évaluation des fournisseurs | FR.7.52 |
| Liste des fournisseurs homologués | FR.7.53 |
| Liste des matières et produits stratégiques | FR.7.54 |
| Bon de commande | FR.7.55 |
| Tableau de comparatif des offres | FR.7.56 |
| Attestation de remise de chèque | FR.7.57 |
| Demande de paiement | FR.7.58 |
| Fiche de non conformité -AC et / ou AP | FR.8.1 |
| Plan d'actions d'amélioration | FR.8.2 |
| Fiche de dérogation | FR.8.3 |
| Synthèse des non-conformités | FR.8.4 |
| Questionnaire de mesure de la satisfaction clients | FR.8.5 |

| Intitulé des formulaires | Code |
|--|---------|
| Liste des auditeurs | FR.8.6 |
| Programme annuel d'audit | FR.8.7 |
| Plan d'audit interne | FR.8.8 |
| Check liste d'audit interne | FR.8.9 |
| Fiche D'action | FR.8.10 |
| Questionnaire d'audit interne | FR.8.11 |
| Rapport d'audit | FR.8.12 |
| Synthèse des audits | FR.8.13 |
| Fiche de suivi d'action corrective et / ou préventive | FR.8.14 |
| Formulaire d'analyse des risques préventifs | FR.8.15 |
| Etat des actions correctives et/ou préventives | FR.8.16 |
| Lettre d'accompagnement des questionnaires de mesure satisfaction des clients | FR.8.17 |
| Fiche de réclamation et/ou suggestion clients | FR.8.18 |
| Synthèse de mesure de la satisfaction, traitement des réclamations et/ou suggestions clients | FR.8.19 |
| Lettre prise en charge des réclamations clients | FR.8.20 |
| Fiche d'évaluation des auditeurs internes | FR.8.21 |

ANNEXE 3
ORGANIGRAMME



achat
com
gestion stocks

personnel
moyens
comptabilité
informatique

entretien
curative
préventive
Bâtiment

ventilation
cuisson
infirmerie

ANNEXE 3
FICHES DE FONCTION

| | | |
|----------------|--|--------------------|
| CERAMIR | Fiche de fonction Intitulé : Chef de service commercial | Réf. : FR.6.25 |
| | | Version: V1 |
| | | Date : .../.../... |
| | | Page : 1/1 |

Emploi type : Responsable des Ventes
 Famille professionnelle : Commercial Catégorie socioprofessionnelle : Cadre
 Qualification requise :

- Diplôme / niveau d'instruction : Licence / universitaire
- Formation complémentaire : Bureauistique
- Expérience professionnelle : 3 années

| Activités de la fonction | Responsabilité / autorité |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Elabore le budget des ventes - Elabore le rapport mensuel des activités - Analyse les données statistiques des ventes - Etablit le programme des ventes - Constitue, et traite les dossiers clients - Prépare et exécute le calendrier des Participations à toutes les manifestations commerciales (Foire, expositions, ...) - Etablit et met en exécution les contrats ou convention des ventes avec les clients - Traite les doléances des clients - Prépare les opérations de ventes ou d'envoi d'échantillon - Entretien et veille a la bonne tenue des stocks produit et salle d'exposition - Suit les opérations de vente à terme - gère les créances et en effectue le suivi régulier - Déclenche auprès du service contentieux le recouvrement des créances litigieuses - Suit les opérations d'emballage - Coordonne et contrôle l'activité du service - Etablit et vise les factures de vente. - Exploite les registres d'écoute client - Supervise les cessions de produits finis entre la Production, et le chef de dépôt - Participe au programme de production à travers la commission produits | <p>Est responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la réalisation du programme des ventes - Du suivi des recouvrements des créances - Du suivi des ventes - De la gestion des doléances et réclamation clients. - Du déclenchement des procédures de Recouvrement des créances <p>Est signataire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bons de Chargement - Factures de ventes - Bons de sortie produits, fournitures, - Des bordereaux de remise des chèques - De l'état journalier des entrées - Des factures de vente - Des occasions produits finis. |

| | |
|--|---|
| La fonction nécessite un remplacement en cas de vacance | Responsabilité / autorité du remplacement |
| <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> X | <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> |

Nom et prénoms :

Emargement :

Important : En émargement de ce document, la personne concernée atteste qu'elle s'engage à respecter la confidentialité de toutes les informations qui sont portées à sa connaissance au sein de CERAMIR, à exécuter les activités qui lui sont confiées, et à assumer ses responsabilités / autorités.

| | | |
|---------|---|-----------------|
| CERAMIR | Fiche de fonction Intitulé : Directeur technique | Réf. : FR.6.25 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.. |
| | | Page : 1/1 |

Emploi type : Directeur Technique
 Famille professionnelle : Direction Catégorie socioprofessionnelle : Cadre Supérieur
 Qualification requise :

- Diplôme / niveau d'instruction : Ingénieur / universitaire
- Formation complémentaire : Bureaulique
- Expérience professionnelle : 5 années et plus

| Activités de la fonction | Responsabilité / autorité |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Définit avec ses collaborateurs l'organisation et les moyens à mettre en œuvre pour le fonctionnement des ses structures en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de la société. - Gère à les biens d'équipements de production. - Participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique qualité de la société. - Gère les situations imprévues (veille stratégique) - Veille à la conformité des règles applicables aux contrats intermédiaires - Pilote les projets nouveaux en liaison avec la direction générale. - Est responsable de l'application des consignes d'hygiène et de sécurité - Communique les informations relatives au fonctionnement du processus réalisation. - Est informé de l'état de non-conformités et / ou améliorations traitées et participe le cas échéant aux actions décidées. - Préside les réunions techniques (bilan, groupe d'amélioration,). - Prend les mesures nécessaires lors de la conception et de l'exécution des contrats techniques. - Adhère au système de management de la qualité et veille à son application efficace. - Valide et vérifie les documents, procédures et instructions ? - Veilles au respect des règles disciplinaires fixées, ainsi qu'à la mise en place de mesures de prévention et de protection contre les risques d'hygiène et de sécurité. - Elabore les bilans périodiques des activités de sa fonction. | <p>Est responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du processus. - Respect du planning d'entretien préventif. - Suivi des opérations d'investissement. - Veille à l'application du système management qualité. <p>Est signataire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approuver des procédures approbations et instructions. - Réalisation du budget - Validé les prestations effectuées au sein de l'usine. - Dépenses pour les locations - L'application des consignes de sécurité. - Divers dépenses. - Bon d'autorisation du personnel. - Bon de sortie de fournitures de bureaux - Notation de la stimulation. |

| | |
|--|---|
| La fonction nécessite un remplacement en cas de vacance | Responsabilité / autorité du remplacement |
| <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> X | <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> |

Nom et prénoms :
 Emargement :

Important : En emargement ce document, la personne concurremment affecte qu'elle s'engage à respecter la confidentialité de toutes les informations qui sont portées à sa connaissance au sein de CERAMIR, à effectuer les activités qui lui sont confiées, et à assumer ses responsabilités/ autorité.

| | | |
|----------------|--|----------------------|
| CERAMIR | Fiche de fonction Intitulé : Chef de Département Production | Ref. : FR.6.25 |
| | | Version: V1 |
| | | Date :/.../... |
| | | Page : 2 / 2 |

| Activités de la fonction | Responsabilité / autorité |
|---|---|
| <p> > Temps techniques de fonctionnement des équipements (temps théoriques temps effectifs de fonctionnement , taux d'utilisation et productivité) > Consommations (matières , pièces de rechange , etc ...) - Assure les relations inter - structures (laboratoire , maintenance , magasin , approvisionnements , administration , sécurité , ...) - Programme les réunions techniques d'évaluation - Participe aux réunions techniques - Participe au plan d'investissement , renouvellement et rénovation - Participe à l'élaboration du budget. - Assure les consignes de sécurité relatives à la protection du personnel et des équipements - Assure l'ordre et la propreté des différents ateliers de fabrication . - Organise et archive les documents du département </p> | <p> > De la sécurité des moyens humains et matériels > Du secret professionnel > A l'autorité de : > Signer les bons de sortie et d'absence de son personnel > Signer les bons de sortie pour le matériel et utilisés du magasin de la pièce de rechange. > Procéder à la permutation de son effectifs selon les besoins et les nécessités de service. > Sanctionne les fautes de 1^{er} et 2^{ème} degré du collectif mis sous sa responsabilité. > Propose à la commission de discipline les sanctions de 2^{ème} degrés du collectifs mis sous sa responsabilité. > Signe les notes et instructions de service pour le département production. > Signe les demandes d'ordre de mission du département production. > Signe tous les documents administratifs et techniques du département production. Est habilité à la mise à l'arrêt ou à la remise au fonctionnement d'un équipement ou un atelier du processus de fabrication. </p> |

| | |
|--|---|
| La fonction nécessite un remplacement en cas de vacance | Responsabilité / autorité du remplacement |
| <input type="checkbox"/> Non <input checked="" type="checkbox"/> X | <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> |

Nom et prénoms : _____

Emargement : _____

Important : En émargement de ce document, la personne concernée atteste qu'elle s'engage à respecter la confidentialité de toutes les informations qui sont portées à sa connaissance au sein de CERAMIR, à exécuter les activités qui lui sont confiées, et à assumer ses responsabilités/ autorité.