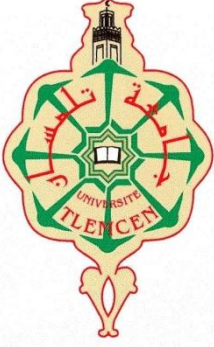


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد



الملحقة الجامعية - مغنية

الملحقة الجامعية - مغنية



العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

شعبة علم إدارة أعمال

تخصص تسيير الموارد البشرية

تقرير تريض لنيل شهادة ليسانس (L.M.D)

إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي  
دراسة حالة- الملحقة الجامعية - مغنية

تحت إشراف الأستاذ:

\*بن عزة محمد

من إعداد الطالبتين:

\*برييط سهام

\*عراوي نور الهدى

السنة الجامعية : 2013-2014

# دعاء

"يارب لا تدمني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس  
إذا فشلت، بل ذكرني دائما إن الفشل هو التجربة التي  
تسبق النجاح، يارب علمني إن التسامح هو أكبر مناصب  
القوة، وإن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف، يارب إذا  
جردتني من المال فاترك لي الأمل وإذا جردتني من الصحة  
فاترك لي نعمة الإيمان، يارب إذا أسأت للناس فأعطيني  
الشجاعة للاعتذار وإذا أساء لي الناس فأعطني شجاعة العفو".

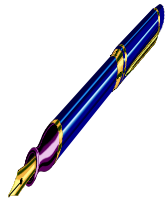
# شكر وتقدير

أشكر المولى عز وجل الذي أنار لنا درب العلم وأعنا على ما فيه من خير والذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه وأوصلنا إلى ما كنا إليه طيلة المشوار الدراسي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان الامتنان إلى الأستاذ المشرف " بن عزة محمد" الذي لم ييخل علينا بمساعدتنا لنا أثناء إنجاز هذا العمل.

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من أعاننا ولو بكلمة سديدة أو دعا لنا دعوة خالصة لوجهه الكريم وجزأهم الله عني خير الجزاء وأعانني على فعل الخير.

سهام ونور الهدى



# إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الله ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.

إلى من نحت في الأخلاق .... إلى قرة عيني.... إلى الغائب الحاضر في

قلبي دائما.... إلى أبي الغالي.....

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح، إلى من صبرت وكافحت معي في هذه

الحياة، إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدي الحبيبة.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء :

محمد رضا وعبد الحق زكريا.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى: جدي الزهراء وسكينة

والى جدي محمد والى جدي البكاي رحمه الله وادخله فسيح جنانه.

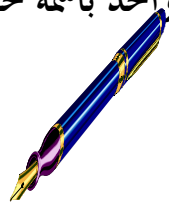
إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الحسنة توفيق.

إلى توأمي روحي، رفيقتا دربي هدى وفاطمة وجميع

أفراد عائلتهما.

إلى كل الأحباب والأصدقاء والى كل رفقاء الدراسة كل واحد باسمه خاصة عمارية.

سهام



سهام



# إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، عز مقدارك وجل ثناؤك

• إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من

كان دعاؤها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب : أمي "حيزية".

• إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائله،

إلى من به أكبر وعليه أعتمد إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها : والدي

العزير "عبد الحفيظ".

• إلى من رافقتني مند أن حملت حقائب صغيرة، ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة، و

التي لا زالت ترافقني وتساندني: أختي " أسماء " وزوجها " مراد " و ابنتها " ريم " .

• إلى من أرى التفاؤل بعينيها و السعادة في ضحكتها ،إلى من أتمنى لهما النجاح في

مشوارهما الدراسي: أخوي " إلياس و شيماء " .

• إلى توأم روحي و رفيقة دربي " سهام " وجميع أفراد عائلتها.

• إلى كل أفراد عائلتي خاصة "رشيد "، " محمد " اللذان كان لهما فضل فيما أنا عليه

الآن .

• إلى صاحب القلب الطيب و النوايا الصادقة "إبراهيم الخليل".

• إلى من معه سعدت وهرفته في مشوار الدراسة سرت " إلياس " .

• إلى من كن معي في طريق النجاح و الخير إلى : " فاطمة ، رانية ، مريم " .

• إلى كل الأحباب و الأصدقاء ، وإلى كل رفقاء الدراسة خاصة " عمارية " .

• إلى من تحلوا بالإخاء و الوفاء و العطاء ، إلى ينايع الصدق الصافي خلاتي : "عمارة ، فائزة ،

سارة ، فاطمة ، وأزواجهم وأبنائهم .

• إلى من حببهم لي في عمرة جدتي إسماعيل ، أطال الله عمري و جدتي "عبد القادر ، جدتي ، "

نور الهدى



## الفهرس العام:

.....مقدمة عامة:

.....-الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

(01)

.....المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

(03)

(07) .....المبحث الثاني: تحليل الوظائف.

.....المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

(10)

.....المبحث الرابع: تدريب الموارد البشرية.

(13)

.....-الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا.

(22)

.....المبحث الأول: مفهوم الأداء، محدداته، ومعوقاته.

(23)

(26) .....المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

.....المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء.

(31)

.....المبحث الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم.

(36)

.....-الفصل الثالث: أداء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الملحقة الجامعية -مغنية.

(41)

.....المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر.

(43)

المبحث الثاني: تقديم الملحق الجامعية - مغنية- ..... (45)

المبحث الثالث: إدارة العنصر البشري في الملحق.....

(48)

خاتمة عامة : ..... (55)

## مقدمة:

### المقدمة العامة:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً وتعتبر الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالعنصر البشري، باعتمادها على سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة، تضمن لهذا المورد خبرة وكفاءة مما يجعل المؤسسة تقوم بأعمالها على أحسن وجه.

لقد أصبحت الموارد البشرية أهم العوامل التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي وباعتبارها آخر مرحلة في المنظومة التعليمية، حيث يمد سوق الشغل برأس المال البشري المكون تكويناً عالياً والمتخصص في مختلف الميادين والمؤهل والقادر على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية والمحلية والعالمية والذي يحقق النمو الاقتصادي المرجو.

### أولاً: إشكالية البحث:

ألا يمكن اعتبار العنصر البشري عنصر إستراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة ومع التطور التكنولوجي وتغير أساليب ومفاهيم الإدارة تظهر ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وتعطي الأولوية الكبرى لجانب دور الأفراد في إستراتيجياتها التنموية والمستقبلية "فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية ومحورية لان أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة".

انطلاقاً من هذا يمكن أن نلتمس إشكالية بحثنا في صيغة السؤال التالي:

### - ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي؟.

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول مساهمة المورد البشري وتفعيله في تحسين أداء المؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الموارد البشرية مصدر أساسي في المؤسسة، وكيف يمكن إدارة هذا المورد إستراتيجياً؟.
- ماهي أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه؟.
- كيف يقيم أداء الموظفين الإداريين وهيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي؟ .

### ثانياً: فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

- 1) - يعتبر المورد البشري مصدراً أساسياً وعاملاً مؤثراً وهاماً في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له ، ولهذا يتم إدارته إستراتيجياً، ويعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناءً على نتائج التقييم.



## مقدمة:

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- 1) - كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال).
- 2) - اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على التفوق على زميلاتها من المؤسسات.
- 3) - ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وقدرات وخبرات، حيث تعتقد أن ما تمتلكه الموارد البشرية يعد مصدرا لارتقاء المؤسسة بأدائها، وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة والأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### رابعا: أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1) - تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.
- 2) - محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- 3) - قياس شدة الارتباط بين العنصر البشري ونوعية مخرجات التعليم العالي.

### خامسا: أهمية البحث:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث حيث تبرز أهميته من خلال المجالات التالية:

- 1) - يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء أي مؤسسة.
- 2) - بسبب العولمة والتطورات التكنولوجية يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستمرار والبقاء وذلك من خلال تحسين أداء مواردها البشرية.
- 3) - تكمن أهمية هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي والتي تعكس جودة العملية التعليمية.

# الفصل الأول:

مفهوم إدارة

الموارد البشرية

في

المؤسسة العمومية

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لذلك إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان من الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار و التعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

# الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

## المبحث الأول: مفهوم الأداء، محدداته و معوقاته

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين... حيث أن للأداء مجموعة من المحددات و المعوقات التي تؤثر فيه و سنبين ذلك في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء:

للأداء مفهومين هما:

- المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "Performance" المأخوذة من الكلمة "Performer" و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق درجة إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

- المفهوم الاصطلاحي: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.  
و يمكننا القول بان الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>3</sup>

ويعرفه نيكولاس بأنه: الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته:

#### الفرع الأول: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، وإدراك الدور أو المهام المنوطة به.<sup>5</sup>

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما

<sup>1</sup> -Dictionnaire De la Langue Française ,p766-2001.

<sup>2</sup> -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

<sup>3</sup> -سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المنتدى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر مارس، 2005، ص36.

<sup>4</sup> -عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، ص15.

<sup>5</sup> -راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص216.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى إن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به هالاً انه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فان مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهمها جيدا المهمة إلا انه يصطدم ببعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه و التي نوردتها في العنصر الموالي.

### الفرع الثاني: معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، بسماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>... إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من اكبر واهم مسؤوليات الإدارة:

-توفر ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

### المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في الأداء:

#### الفرع الأول: جوانب متعلقة بالعمل:

هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالعمل والمتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

1) الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

<sup>1</sup>-علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص187.

<sup>2</sup>-نور الدين شنوفي، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/04، ص 18.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

(2) نتائج العمل: يعبر ناتج العمل عن المستوى الانجازاتي التي يحققها ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية الزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه العامل في العمل.

### الفرع الثاني: جوانب متعلقة بالسلوك:

- وهناك جوانب أخرى متعلقة بالسلوك تتمثل في<sup>1</sup>:
- (1) سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
  - (2) السلوك الاجتماعي: يمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
  - (3) الحالة النفسية للعامل: الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتحاور مع زملائه.
  - (4) فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل ن أجل الحصول على عمل ناجح يرضي جميع الأطراف.

### المطلب الأول: تقييم الأداء وأهميته:

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه:

"أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup>- أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 217.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

يقصد أيضا بتقييم أداء العاملين: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر".  
كما يمكن تعريفه: "بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم وتصرفاتهم في القيام بإعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء :

ولتقييم الأداء أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تتبع من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كنشاط من أنشطة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار، والتعيين، والتخطيط وغيرها، وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد ألا انه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهيل عملهم باتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاؤما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها

يتم تقييم الأداء باستخدام مقاييس محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم للمنظمة وكذا أدائهم.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: أقسام معايير الأداء :

تنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، وموضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.  
أولا: المعايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجبان تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفرقات بين الوظائف وهي :

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها .
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.

<sup>1</sup>-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ص85.

<sup>2</sup>-خالد عبد الرحيم الهبي، مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>3</sup>-احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر الطبعة ودار النشر، 1999، ص 335.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

• طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والأداء. بمختلف الآراء وقبول التوجهات وإدراكها.<sup>1</sup>

ثانياً: المعايير الموضوعية (معدات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة... فهي عبارة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للانجاز ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة مع الأخذ بعين الاعتبار انه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك الأعمال يستحسن استخدام النوعين معا.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء:

وتختص هذه المعايير بمجموعة من الخصائص منها:

❖ الصدق: ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على أساس مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن يعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفعالية الأداء.

❖ الثبات: به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم أداءه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم

❖ الفعالية في ثقافة المنظمة: إن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته.<sup>3</sup>

❖ التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكنه من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم، وهو ما يستوجب منا الحرص على إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء.<sup>4</sup>

<sup>2</sup>-علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية.

<sup>3</sup>-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص413.

<sup>4</sup>-احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص360-361.



## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

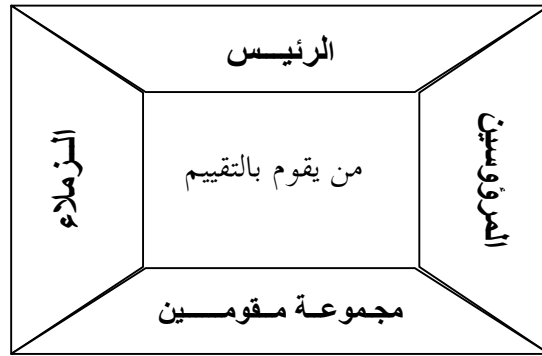
- ❖ التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفره المقياس المستخدم، الإرشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.<sup>1</sup>
- ❖ القبول: ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم وإقناعهم به، والمقياس هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.
- ❖ سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت الأداء ومراحله

#### الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء:

عند عزم المنظمة على تقييم الأداء موارد البشرية فإنها تعتمد على المصادر التي تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي حيث تقوم على مجموعة من الأطراف والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2) يوضح مسؤولية تقييم الأداء:



المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ الطريقة الأولى: الرئيس يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه حيث إنها هي الطريقة الأكثر شيوعاً. وهذه الطريقة تتمشى مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر ويلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقويم للرئيس المباشر وإن مسؤولية الرئيس الأعلى هي المراقبة والتأكد من إتباع الرؤساء المباشرين لتعليمات التقويم بشكل سليم، ذلك لأن الرئيس المباشر يكون على اتصال مباشر بمرؤوسيه إلى جانب أنه الطرف الذي يمثل المؤسسة والمسؤول عن تنفيذ سياستها في مجال عمله.

➤ الطريقة الثانية: وهي قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تنفيذ هذه الطريقة في المواقف المخرجة وذات الحساسية العالية، فبعض المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، إلا أن هذه الطريقة قليلة الحدوث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 389.

<sup>2</sup>-تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 63.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

➤ الطريقة الثالثة: وهي تقويم الزملاء لزملائهم في العمل فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب، وهذه الطريقة قليلة الاستخدام أيضا، وهناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل ويمكن في بعض الأحوال لاستخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية الإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.<sup>2</sup>

➤ الطريقة الرابعة: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع مشترك لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة جيدة واقرب إلى الموضوعية والعدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، لأنها من جانب آخر، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل، قد تحيل التقويم إلى "حصيلة جهل مشترك". وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لملء نموذج التقويم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. وهذا يساعد في إعطاء التقويم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية.

### الفرع الثاني: توقيت تقويم الأداء:

يتم تقويم الأداء العاملين في معظم المؤسسات مرة واحدة سنويا، وبعض المؤسسات الأخرى تتم فيها عملية التقويم مرتين سنويا وهذا النمط قد يكون أكثر موضوعية من النمط السابق. وهذه الطريقة تكثر عيوبها لأنها تزحم الرؤساء بتقويم العاملين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقويم بالفشل وقلة الموضوعية، لذلك لابد من وجود سجلات أداء تراكمية للعاملين وهذه السجلات تتضمن معايير أداء محددة وتتطلب إعطاء دليل انجازات العاملين مثلا: الأبحاث والاختراعات وغيرها، وهذه الطريقة أفضل واقرب للموضوعية من سابقتها إلا أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.

### الفرع الثالث: مراحل عملية تقويم الأداء:

لتكون عملية تقويم أداء العاملين موضوعية وتتصف بالعدالة يجب أن تخضع لعدد من الشروط أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

1- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، وسهولة الاستخدام.

2- نقل التوقعات لأداء العاملين: يجب توضيح المعايير للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معلاقة ردود فعل المرؤوسين حول استفهام أية جوانب غير واضحة لهم.

<sup>1</sup> -ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة مصر، 1999، ص290.

<sup>2</sup> -المرجع السابق، ص291.

<sup>3</sup> -سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

3- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ✓ - ملاحظة الأفراد العاملين.
- ✓ - التقارير الإحصائية.
- ✓ - الشفوية.
- ✓ - المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة دون إن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، حيث انه لعملية تقييم الأداء العديد من الطرق المستخدمة لذلك، كما تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تصنيفها للطرق والتي تقسم في الأغلب إلى طرق تقليدية معروفة وطرق حديثة جديدة .

### المطلب الأول: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها<sup>1</sup>:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق في عملية التقييم، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الاسوء، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

<sup>1</sup>- حمداوي وسيلة، إدارة و الموارد البشرية، الطبعة، مديرية النشر لجامعة قالة، 2004، ص 130.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

3- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الموصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياسا لتدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

5- طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

الشكل رقم(3) نموذج يوضح طريقة القوائم المرجعية

لا	نعم	الأسئلة
		1- هل يتبع تعليمات المشرف؟
		2- هل يقترح أفكار جديدة؟
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه؟
		4- هل يرتكب أخطاء في عمله؟

6- طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب أو السلب.<sup>1</sup>

الشكل رقم(4) نموذج يبين طريقة الاختيار الإجباري

<sup>1</sup>-حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص132.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
- يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب ذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يعين حدود العمل والمهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 386.
- (7) - طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل سلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم.
- (8) - الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

### المطلب الثاني: الطرق الحديثة

- لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:
- (1) - مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستمد من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>
- (2) - مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا، مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم أداء الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 278.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .  
(3) -طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها . وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .  
والشكل رقم (5) نموذج يوضح طريقة مراكز التقييم:

العنصر موضوع التقييم التغلب على مقاومة التقييم				
1.	يشرح تفاصيل التغيير وأبعده للمرؤوسين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
2.	يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
3.	يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
4.	ينصت على اهتمامات واستفسارات العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
5.	يدعو العاملين إلى المساعدة لتحقيق الغاية المنشودة للتغيير			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
6.	يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
الإجمالي = ..... درجة				
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	متكامل
10-6	15-11	20-16	25-21	30-26

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر  
2003 ص

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على الافتراضات أساسية منها إن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وان لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك التنظيمات، وهل هو أداء مرض أم رديء<sup>1</sup>... وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الانجاز. وتعتبر طريقة الإدارة بالأهداف مدخلا حيث تتكون من عدة خطوات الشكل رقم (6) نموذج يوضح خطوات مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 278

والواقع إن " الإدارة بالأهداف " كمدخل من مداخل تقييم الأداء تختلف عن الأساليب التقليدية في التقييم.

الشكل رقم (7) يبين عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة بالأهداف: "فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة" مجلة الإدارة العامة، العدد 29، 1981، ص 38.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

أداة التقييم		عنصر المقارنة
الأداء المسبق	تحسين الأداء المستقبلي	موضع الاهتمام
إصدار الحكم عليه	تنمية الفرد	الهدف
إصدار الحكم والتقييم	المعاونة والرشد والنصح	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 279.

### المبحث الثالث: أسس التقييم الفعال ومشاكله

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العمال خلال فترة زمنية معينة، وكما هي وظيفة مستمرة ومنظمة تقوم على مجموعة من الأسس. وتعتبر عملية معقدة وصعبة تتأثر بمجموعة من المشاكل التي تواجهها أثناء سريانها.

#### المطلب الأول: أسس تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- ✓ وضع معايير موضوعية واضحة لعملية تقييم الأداء .
- ✓ ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة، أي تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- ✓ تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا.
- ✓ ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم وكفاءته وكيفية.

<sup>1</sup>-زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.



# الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

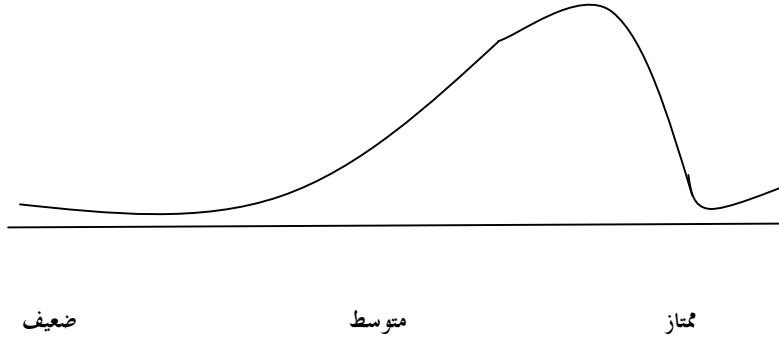
## المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

### الفرع الأول: مشاكل تقييم أداء العاملين :

هناك العديد من الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء أهمها :

- 1) تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس : قد يتأثر المدير أحيانا عند تقييم أداء العمال بصفة معينة في الشخص المقوم، وقد يكون هذا الانطباع السلبي أو الايجابي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثرا بموقف أو فترة معينة خلال الفترة المطلوبة لتقييم الفرد فيها، وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحا وقد ليكون ممثلا لواقع حال الفرد ولا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل، وهذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم الأداء.
- 2) التشدد أو التساهل من قبل المدير : بعض المديرين يعتمدون على أسلوب التساهل في تقييم أداء العمال فيمنحونهم تقديرات أعلى مما يستحقون، من اجل تجنب وقوع أي نوع من المشاكل معهم، ذلك إن التقدير المتدني يحرم العمال من بعض الحوافز أو التأخير في الترقية، وبالتالي هناك بعض المدراء يعتمدون أسلوب التشدد في التقييم فيضعون تقديرات اقل مما يستحق العامل لأسباب تعود إلى شخصية المدير أو مقارنة أداء عماله بأداء عمال مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

الشكل رقم(8) يبين التساهل في التقييم من قبل المدراء



المصدر: عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 284.

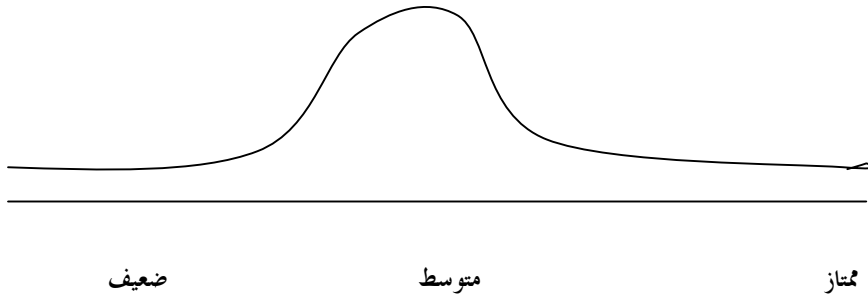
<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 282.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

3) التحيزات الشخصية للمديرين: بسبب العلاقات الشخصية بين المدير وبعض العمال، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقييم، بسبب التحيز المدير لهؤلاء الأفراد ومنحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، في نفس الوقت إعطاء تقديرات أقل مما يستحقون.

4) الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العمال شعورا منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط، وقد يكون ذلك عائدا لعدم قدرة المدير عن تحديد الفروقات الحقيقية بين العمال في المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(9) يبين التحيزات الشخصية للمديرين



المصدر: عيد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

5) تأثير سلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية تقييم الأداء (الحداثة): يتم التقييم عادة في فترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة، لذلك هو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها. وفي الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليا في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان مستوى الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.

6) الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة: في بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذا شخصية ضعيفة ولا يستطيع الدفاع عن قراراته، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لعمال هم دون المستوى للأداء المطلوب، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع العمال تجنباً للاصطدام معهم.

<sup>1</sup> -محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 302.

# الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

## الفرع الثاني: علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى انه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها التخفيف من حدتها ومن الوسائل المستعملة نجد:

- ✓ تتحدد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن من فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
- ✓ ضرورة تأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل الجهة الغير المقيمة لذا الأداء.
- ✓ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم الأداء بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
- ✓ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وإبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ولبنيته ومن ابرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم واهم هذه الشروط هي<sup>2</sup>:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تمكن من عمل الاتصالات المفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب تعقيدات في التطبيق.
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

<sup>1</sup>-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض ، المملكة السعودية، 1993، ص 153.

<sup>2</sup>-زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره، ص128.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### خاتمة الفصل :

ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا الفصل إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى احداث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، وكذا شروط فعاليتها.

# الفصل الثاني :

المقاربة الإستراتيجية

الأداء

مفهومها وقياسها

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لذلك إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار و التعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

# الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

## المبحث الأول: مفهوم الأداء، محدداته و معوقاته

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين... حيث أن للأداء مجموعة من المحددات و المعوقات التي تؤثر فيه و سنبين ذلك في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء:

للأداء مفهومين هما:

- المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "Larousse" كلمة الأداء "Performance" تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق درجة إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

- المفهوم الاصطلاحي: يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.  
و يمكننا القول بان الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>3</sup>

ويعرفه نيكولاس بأنه: الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: محددات الأداء و معوقاته:

### الفرع الأول: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، فهذا يعني أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، وإدراك الدور أو المهام المنوطة به.<sup>5</sup>

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما

<sup>1</sup> -Dictionnaire De la Langue Française ,p766-2001.

<sup>2</sup> -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

<sup>3</sup> -سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المنتدى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر مارس، 2005، ص36.

<sup>4</sup> -عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، ص15.

<sup>5</sup> -راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص216.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى إن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به هالاً انه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فان مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهمها جيدا المهمة إلا انه يصطدم ببعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه و التي نوردتها في العنصر الموالي.

### الفرع الثاني: معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، بسماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>... إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من اكبر واهم مسؤوليات الإدارة:

-توفر ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

### المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في الأداء:

#### الفرع الأول: جوانب متعلقة بالعمل:

هناك العديد من الجوانب المتعلقة بالعمل والمتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

(1) الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر عن معرفة العامل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

<sup>1</sup>-علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص187.

<sup>2</sup>-نور الدين شنوفي، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/04، ص 18.



## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

(2) نتائج العمل: يعبر ناتج العمل عن المستوى الانجازاتي التي يحققها ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية الزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه العامل في العمل.

### الفرع الثاني: جوانب متعلقة بالسلوك:

- وهناك جوانب أخرى متعلقة بالسلوك تتمثل في<sup>1</sup>:
- (1) سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.
  - (2) السلوك الاجتماعي: يمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
  - (3) الحالة النفسية للعامل: الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتحاور مع زملائه.
  - (4) فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل ن أجل الحصول على عمل ناجح يرضي جميع الأطراف.

### المطلب الأول: تقييم الأداء وأهميته:

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه:

"أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرا على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup>- أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 217.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

يقصد أيضا بتقييم أداء العاملين: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر".  
كما يمكن تعريفه: "بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم وتصرفاتهم في القيام بإعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء :

ولتقييم الأداء أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تتبع من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كنشاط من أنشطة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالاختيار، والتعيين، والتخطيط وغيرها، وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد ألا انه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهيل عملهم باتجاه تطوير أداء الأفراد ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاؤما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها

يتم تقييم الأداء باستخدام مقاييس محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم للمنظمة وكذا أدائهم.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: أقسام معايير الأداء :

تنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، وموضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.  
أولا: المعايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجبان تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفرقات بين الوظائف وهي :

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها .
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.

<sup>1</sup>-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ص85.

<sup>2</sup>-خالد عبد الرحيم الهبي، مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>3</sup>-احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر الطبعة ودار النشر، 1999، ص 335.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

• طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والأداء. بمختلف الآراء وقبول التوجهات وإدراكها.<sup>1</sup>

ثانياً: المعايير الموضوعية (معدات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة... فهي عبارة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للانجاز ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة مع الاخذ بعين الاعتبار انه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك الأعمال يستحسن استخدام النوعين معا.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء:

وتختص هذه المعايير بمجموعة من الخصائص منها:

❖ الصدق: ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على أساس مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن يعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفعالية الأداء.

❖ الثبات: به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم أداءه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم

❖ الفعالية في ثقافة المنظمة: إن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته.<sup>3</sup>

❖ التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكنه من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم، وهو ما يستوجب منا الحرص على إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء.<sup>4</sup>

<sup>2</sup>-علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية.

<sup>3</sup>-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص413.

<sup>4</sup>-احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص360-361.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

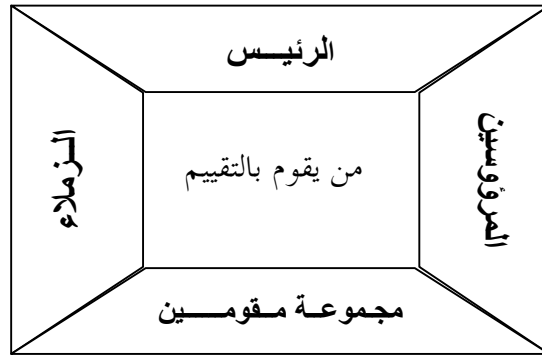
- ❖ التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفره المقياس المستخدم، الإرشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.<sup>1</sup>
- ❖ القبول: ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم وإقناعهم به، والمقياس هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.
- ❖ سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت الأداء ومراحله

#### الفرع الأول: مسؤولية تقييم الأداء:

عند عزم المنظمة على تقييم الأداء مواردنا البشرية فإنها تعتمد على المصادر التي تناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي حيث تقوم على مجموعة من الأطراف والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2) يوضح مسؤولية تقييم الأداء:



المصدر: من إعداد الطالبتين

➤ الطريقة الأولى: الرئيس يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه حيث إنها هي الطريقة الأكثر شيوعاً. وهذه الطريقة تتمشى مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر ويلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقويم للرئيس المباشر وإن مسؤولية الرئيس الأعلى هي المراقبة والتأكد من إتباع الرؤساء المباشرين لتعليمات التقويم بشكل سليم، ذلك لأن الرئيس المباشر يكون على اتصال مباشر بمرؤوسيه إلى جانب أنه الطرف الذي يمثل المؤسسة والمسؤول عن تنفيذ سياستها في مجال عمله.

➤ الطريقة الثانية: وهي قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تنفيذ هذه الطريقة في المواقف المخرجة وذات الحساسية العالية، فبعض المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، إلا أن هذه الطريقة قليلة الحدوث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 389.

<sup>2</sup>-تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 63.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

➤ الطريقة الثالثة: وهي تقويم الزملاء لزملائهم في العمل فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب، وهذه الطريقة قليلة الاستخدام أيضا، وهناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل ويمكن في بعض الأحوال لاستخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية الإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.<sup>2</sup>

➤ الطريقة الرابعة: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع مشترك لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة جيدة واقرب إلى الموضوعية والعدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، لأنها من جانب آخر، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل، قد تحيل التقويم إلى "حصيلة جهل مشترك". وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لملء نموذج التقويم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. وهذا يساعد في إعطاء التقويم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية.

### الفرع الثاني: توقيت تقويم الأداء:

يتم تقويم الأداء العاملين في معظم المؤسسات مرة واحدة سنويا، وبعض المؤسسات الأخرى تتم فيها عملية التقويم مرتين سنويا وهذا النمط قد يكون أكثر موضوعية من النمط السابق. وهذه الطريقة تكثر عيوبها لأنها تزحم الرؤساء بتقويم العاملين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقويم بالفشل وقلة الموضوعية، لذلك لابد من وجود سجلات أداء تراكمية للعاملين وهذه السجلات تتضمن معايير أداء محددة وتتطلب إعطاء دليل انجازات العاملين مثلا: الأبحاث والاختراعات وغيرها، وهذه الطريقة أفضل واقرب للموضوعية من سابقتها إلا أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.

### الفرع الثالث: مراحل عملية تقويم الأداء:

لتكون عملية تقويم أداء العاملين موضوعية وتتصف بالعدالة يجب أن تخضع لعدد من الشروط أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

1- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، وسهولة الاستخدام.

2- نقل التوقعات لأداء العاملين: يجب توضيح المعايير للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معلاقة ردود فعل المرؤوسين حول استفهام أية جوانب غير واضحة لهم.

<sup>1</sup> -ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة مصر، 1999، ص290.

<sup>2</sup> -المرجع السابق، ص291.

<sup>3</sup> -سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

3- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ✓ - ملاحظة الأفراد العاملين.
- ✓ - التقارير الإحصائية.
- ✓ - الشفوية.
- ✓ - المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة دون إن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب التقييم يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، حيث انه لعملية تقييم الأداء العديد من الطرق المستخدمة لذلك، كما تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تصنيفها للطرق والتي تقسم في الأغلب إلى طرق تقليدية معروفة وطرق حديثة جديدة .

### المطلب الأول: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها<sup>1</sup>:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق في عملية التقييم، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الاسوء، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

<sup>1</sup>-حدادوي وسيلة، إدارة و الموارد البشرية، الطبعة، مديرية النشر لجامعة قالة، 2004، ص 130.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

3- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الموصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياسا لتدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

5- طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

الشكل رقم(3) نموذج يوضح طريقة القوائم المرجعية

لا	نعم	الأسئلة
		1- هل يتبع تعليمات المشرف؟
		2- هل يقترح أفكار جديدة؟
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه؟
		4- هل يرتكب أخطاء في عمله؟

6- طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب أو السلب.<sup>1</sup>

الشكل رقم(4) نموذج يبين طريقة الاختيار الإجباري

<sup>1</sup>-حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص132.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

العنصر	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
- يراقب ويفحص عمل المرؤوسين ويقدم الإعانة عندما يطلب ذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يعين حدود العمل والمهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل ويكون ذلك محل التقدير والاحترام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 386.
- (7) - طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل سلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم.
- (8) - الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

### المطلب الثاني: الطرق الحديثة

- لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:
- (1) - مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستمد من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>
- (2) - مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا، مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم أداء الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 278.



## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .  
(3) -طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها . وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .  
والشكل رقم (5) نموذج يوضح طريقة مراكز التقييم:

العنصر موضوع التقييم التغلب على مقاومة التقييم				
1.	يشرح تفاصيل التغيير وأبعده للمرؤوسين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
2.	يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
3.	يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
4.	ينصت على اهتمامات واستفسارات العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
5.	يدعو العاملين إلى المساعدة لتحقيق الغاية المنشودة للتغيير			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
6.	يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين			
يحدث دائما	(5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا			
الإجمالي = ..... درجة				
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	متكامل
10-6	15-11	20-16	25-21	30-26

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2003 ص

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على الافتراضات أساسية منها إن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها، وان لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم وأنهم يرغبون في الوقوف على أدايتهم في تلك التنظيمات، وهل هو أداء مرض أم رديء<sup>1</sup>... وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الانجاز. وتعتبر طريقة الإدارة بالأهداف مدخلا حيث تتكون من عدة خطوات الشكل رقم (6) نموذج يوضح خطوات مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 278

والواقع إن " الإدارة بالأهداف " كمدخل من مداخل تقييم الأداء تختلف عن الأساليب التقليدية في التقييم.

الشكل رقم (7) يبين عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة بالأهداف: "فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة" مجلة الإدارة العامة، العدد 29، 1981، ص 38.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

أداة التقييم		عنصر المقارنة
الأداء المسبق	تحسين الأداء المستقبلي	موضع الاهتمام
إصدار الحكم عليه	تنمية الفرد	الهدف
إصدار الحكم والتقييم	المعاونة والرشد والنصح	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 279.

### المبحث الثالث: أسس التقييم الفعال ومشاكله

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العمال خلال فترة زمنية معينة، وكما هي وظيفة مستمرة ومنظمة تقوم على مجموعة من الأسس. وتعتبر عملية معقدة وصعبة تتأثر بمجموعة من المشاكل التي تواجهها أثناء سريانها.

#### المطلب الأول: أسس تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- ✓ وضع معايير موضوعية واضحة لعملية تقييم الأداء .
- ✓ ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة، أي تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- ✓ تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا.
- ✓ ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم وكفاءته وكيفية.

<sup>1</sup>-زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.

# الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

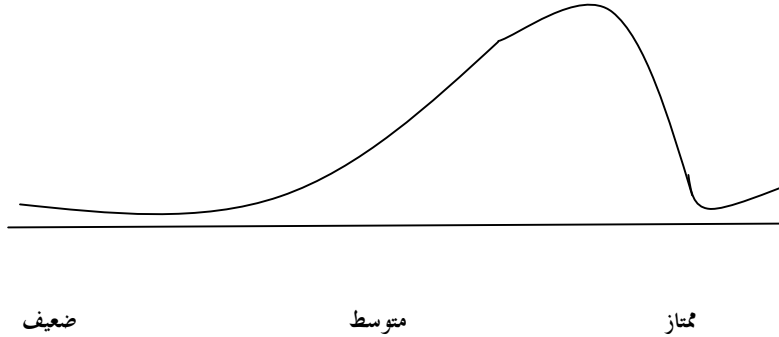
## المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها

### الفرع الأول: مشاكل تقييم أداء العاملين :

هناك العديد من الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء أهمها :

- 1) تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس : قد يتأثر المدير أحيانا عند تقييم أداء العمال بصفة معينة في الشخص المقوم، وقد يكون هذا الانطباع السلبي أو الايجابي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثرا بموقف أو فترة معينة خلال الفترة المطلوبة لتقييم الفرد فيها، وهذا الانطباع قد لا يكون صحيحا وقد ليكون ممثلا لواقع حال الفرد ولا يعبر عن مستواه الحقيقي في العمل، وهذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم الأداء.
- 2) التشدد أو التساهل من قبل المدير : بعض المديرين يعتمدون على أسلوب التساهل في تقييم أداء العمال فيمنحونهم تقديرات أعلى مما يستحقون، من اجل تجنب وقوع أي نوع من المشاكل معهم، ذلك إن التقدير المتدني يحرم العمال من بعض الحوافز أو التأخير في الترقية، وبالتالي هناك بعض المدراء يعتمدون أسلوب التشدد في التقييم فيضعون تقديرات اقل مما يستحق العامل لأسباب تعود إلى شخصية المدير أو مقارنة أداء عماله بأداء عمال مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

الشكل رقم(8) يبين التساهل في التقييم من قبل المدراء



المصدر: عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 284.

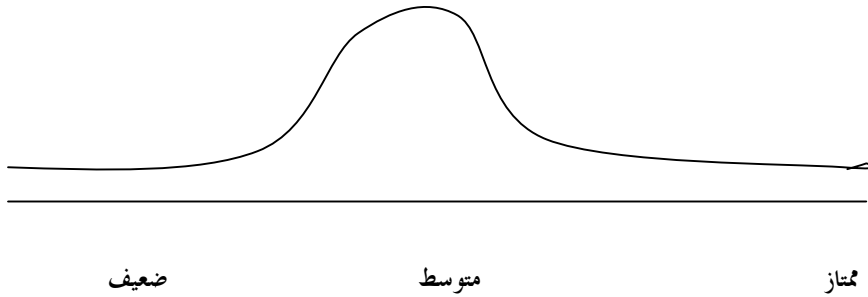
<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 282.

## الفصل الثاني: المقارنة الإستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا

3) التحيزات الشخصية للمديرين: بسبب العلاقات الشخصية بين المدير وبعض العمال، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقييم، بسبب التحيز المدير لهؤلاء الأفراد ومنحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، في نفس الوقت إعطاء تقديرات أقل مما يستحقون.

4) الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العمال شعورًا منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط، وقد يكون ذلك عائدًا لعدم قدرة المدير عن تحديد الفروقات الحقيقية بين العمال في المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (9) يبين التحيزات الشخصية للمديرين



المصدر: عيد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

5) تأثير سلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية تقييم الأداء (الحداثة): يتم التقييم عادة في فترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة، لذلك هو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها. وفي الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليًا في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعة حتى لو كان مستوى الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.

6) الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة: في بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذا شخصية ضعيفة ولا يستطيع الدفاع عن قراراته، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لعمال هم دون المستوى للأداء المطلوب، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع العمال تجنبًا للاصطدام معهم.

<sup>1</sup> -محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 302.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### الفرع الثاني: علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى انه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها التخفيف من حدتها ومن الوسائل المستعملة نجد:

- ✓ تتحدد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن من فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.
- ✓ ضرورة تأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل الجهة الغير المقيمة لذا الأداء.
- ✓ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم الأداء بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
- ✓ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وإبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ولبنيتها ومن ابرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم واهم هذه الشروط هي<sup>2</sup>:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تمكن من عمل الاتصالات المفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب تعقيدات في التطبيق.
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

<sup>1</sup>-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض ، المملكة السعودية، 1993، ص 153.

<sup>2</sup>-زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره، ص128.

## الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

### خاتمة الفصل :

ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا الفصل إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، وكذا شروط فعاليتها.

## الفصل الثالث:

إدارة الموارد البشرية

في الملحقة الجامعية

-مغنية-



### تمهيد:

يعتبر التعليم العالي في ظل المجتمع المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم المراحل التي تعمل على إعداد الكوادر المدربة والمؤهلة، والتي تتميز بإنتاجية عالية، ما يساعد على النمو الاقتصادي. هذا ما دفع بمختلف المجتمعات المتقدمة منها والنامية على حد سواء إن تجعل التعليم العالي في أعلى سلم أولوياتها.

إن أهم ما يتعلق بهذا المجال ضرورة توفير أعضاء هيئة تدريس قادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم العالي بالإضافة إلى دور الموظفين الإداريين في السهر على ضمان جودة الخدمة التعليمية.

وبناء عليه فإن هذا الفصل يحمل عنوان: إدارة الموارد البشرية في الملحق الجامعية مغنية، - دراسة حالة-، ويتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر.
- المبحث الثاني: تقديم الملحق الجامعية-مغنية-
- المبحث الثالث: إدارة العنصر البشري في الملحق الجامعية-مغنية-

## المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر

إن التعليم العالي وباعتباره آخر مرحلة في المنظومة التعليمية، يمد سوق الشغل برأس المال البشري، المكون تكويننا عاليا والمتخصص في مختلف المجالات والمؤهل على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية المحلية والعالمية والذي يحقق النمو الاقتصادي المرجو.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور التعليم العالي

#### الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي:

يعتبر التعليم العالي مرحلة من مراحل البحث عن المعرفة في إطار مرسوم ومحدد المعالم ويمكن من خلاله التخطيط لإعداد القوى البشرية المؤهلة التي يتطلبها المجتمع في مسيرته التنموية، ويتكون التعليم العالي من عدد من المؤسسات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة كالجامعات والكليات والمعاهد العليا وغيرها بما هو فوق مرحلة التعليم الثانوي.

#### الفرع الثاني: تطور التعليم العالي:

هناك عدة مراحل مر بها التعليم العالي أهمها<sup>1</sup>:

\*المرحلة الأولى ( 1962-1969 ) : تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي و البحث العلمي وقد تميزت في هذه الفترة بإنشاء جامعات في المدن الرئيسية ، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966 ، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967 ، ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم و التكنولوجيا محمد بوضياف بهران و جامعة عنابة .

\*المرحلة الثانية ( 1970-1997 ) : تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي و البحث العلمي ، تلاها مباشرة إصلاحات التعليم العالي سنة 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تعويض الكليات بمعاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية .

\*المرحلة الثالثة (1998-2003): وتميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي و الهيكلي و الإصلاح الجزئي. وأهم الإجراءات التي عرفتها هذه المرحلة ما يلي :

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998 .
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد .

<sup>1</sup> - محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات بالجامعة، الجزائر 1989 الصفحة 213 - 255

- إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البوق، سكيكدة، جيجل و سعيده .  
- إنشاء جامعة بومرداس وتحول المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات .  
وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا ومدرسة متخصصة. كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق للجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.  
\*المرحلة الرابعة وتبدأ سنة 2004 : لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات و البرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين ، حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاثة أطوار هي :الليسانس ، الماستر ، الدكتوراه ، الشيء الذي يمنح مقروئيه أفضل لهذه الأطوار و للشهادات المتوجه لها ، على الصعيدين الوطني و الدولي ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة سداسيات .

### المطلب الثاني:حجم الطلبة وهيئة التدريس في الجامعات الجزائرية

خطى قطاع التعليم العالي خطوات هامة خلال خمسين سنة من استقلال الجزائر حيث سجل تطورا نوعيا لاسيما من حيث التكوين الجامعي إذ بلغ عدد متخرجين من الجامعة الجزائرية 63 طالب سنة 1964 ليصل إلى 1930000 طالب إلى غاية 2012.  
تدل المؤشرات على أن قطاع التعليم العالي عرف تطورا لافتا على الصعيد البشري والمادي في السنوات الأخيرة ف 77% من هؤلاء تخرجوا ابتداء من نهاية التسعينات القرن الماضي حسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
وعلى نفس وتيرة التطور بلغ عدد الطلبة الذين تسجلوا في الجامعة الجزائرية في طور التدرج في نهاية التسعينات للقرن الماضي أكثر من 109000 طالب أي تضاعف العدد أكثر من ثلاثة مرات أما في مرحلة ما بعد التدرج فبلغ أكثر من 64000 طالب.  
أما العدد الإجمالي للأساتذة الذين كانوا يقدرون بحوالي 300 أستاذ غداة الاستقلال فقد وصل في نهاية التسعينات إلى أكثر من 16200 أستاذ في كل الرتب منهم حوالي 15% من الصنف العالي ليلعب الآن عددهم أكثر من 44400 أستاذ من مختلف الرتب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-http : [www.Djazair 50 .dz](http://www.Djazair 50 .dz)

## المبحث الثاني: نشأة وتأسيس الملحقة الجامعية مغنية

### المطلب الأول: تقديم الملحقة الجامعية -مغنية-:

تم تأسيس الملحقة الجامعية بمغنية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 صفر عام 1427 الموافق ل 29 مارس 2006، فتحت أبوابها خلال الموسم الجامعي 2006-2007 لأكثر من 600 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها القطاع العالي والبحث العلمي في هذه الدائرة. تقع الملحقة الجامعية بمغنية على بعد كيلو متر واحد من وسط المدينة ، على الطريق الرابط بين بلديتي مغنية وبلديتي الزوية. وتتربع على مساحة مقدرة ب6 هكتارات و78 أر و13 سنتار. تحتوي الملحقة على ثلاث وحدات للتدريس :

- ميدان العلوم القانونية والإدارية .

- ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-ميدان اللغة والأدب العربي.

لم تتوقف الملحقة الجامعية بمغنية عن التوسع لاستيعاب بني تحتية جديدة، فهي تستقبل حاليا طلبة من ولايات وبلديات مجاورة كوهران، سيدي بلعباس ، ندرومة، الغزوات، صبرة، مرسى بن مهدي، الزوية، سيدي مجاهد، بني سنوس، بوغرارة، سيدي بوجنان، عين فتاح. وقد وصل العدد الإجمالي للطلبة المسجلين 1332 طالب في الدخول الجامعي 2012-2013 موزعين على ثلاثة أقسام.

كما نشير إلى إن أول دفعة تخرج للطلبة بالملحقة الجامعية كانت سنة 2008-2009 بقسم العلوم التجارية فرع المحاسبة والجباية، وقدر عدد الطلبة المتخرجين آنذاك ب34 طالبا ليصل عدد الطلبة المتخرجين في السنة الجامعية 2009-2010 إلى 411 من الطلبة وفي 2010-2011 وصل عدد المتخرجين إلى 336 طالب وفي سنة 2011-2012 تخرج 289 طالب موزعين على الأقسام السابق ذكرها<sup>1</sup>.

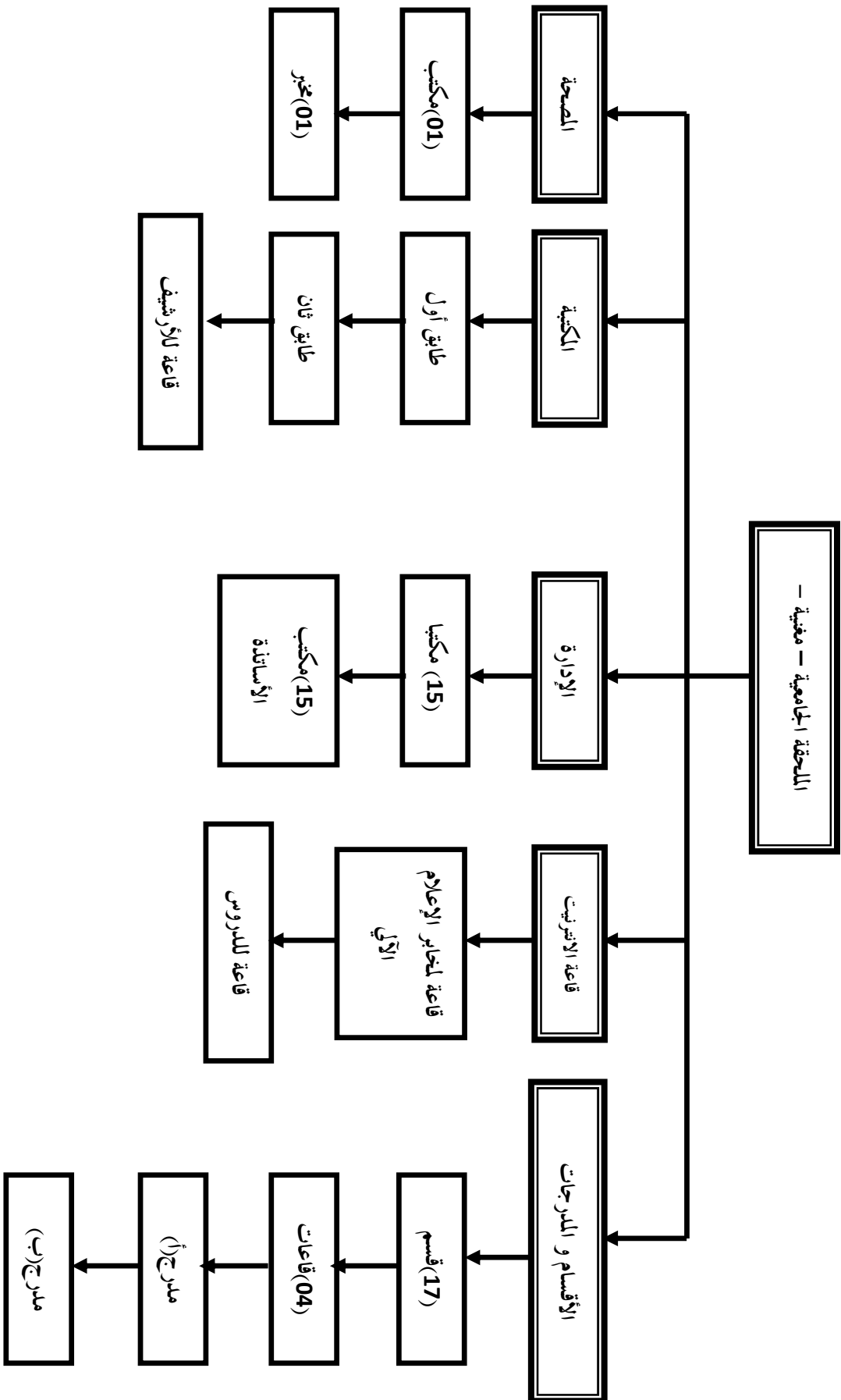
### المطلب الثاني: هيكلية الملحقة الجامعية -مغنية-

#### الفرع الأول: الهياكل التنظيمية للملحقة الجامعية -مغنية-

تحتوي الملحقة الجامعية على مجموعة من التجهيزات و الوسائل .والشكل التالي يوضح ذلك:

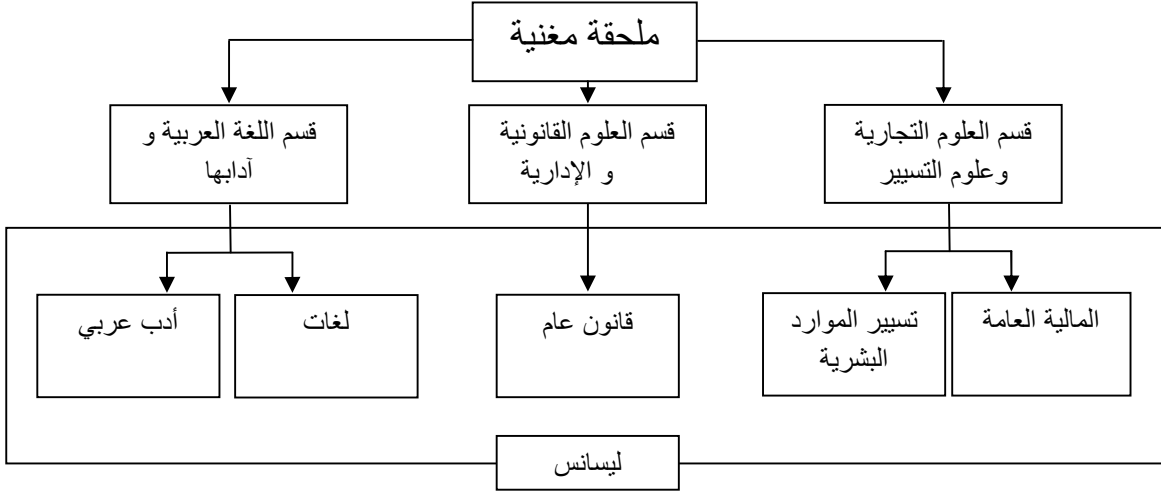
الشكل رقم(10) يوضح الهياكل والتجهيزات :

<sup>1</sup> -[maghnia.univ-tlemcen.dz](http://maghnia.univ-tlemcen.dz)



المصدر: من إعداد الطالبتين

تضم ملحقة مغنية خلال السنة الجامعية 2012-2013 ثلاثة أقسام وثلاثة فروع تعرض تخصصات مختلفة وفق نظام **LMD** والشكل التالي يوضح ذلك :  
الشكل رقم (11) يوضح أقسام وفروع الملحقة .



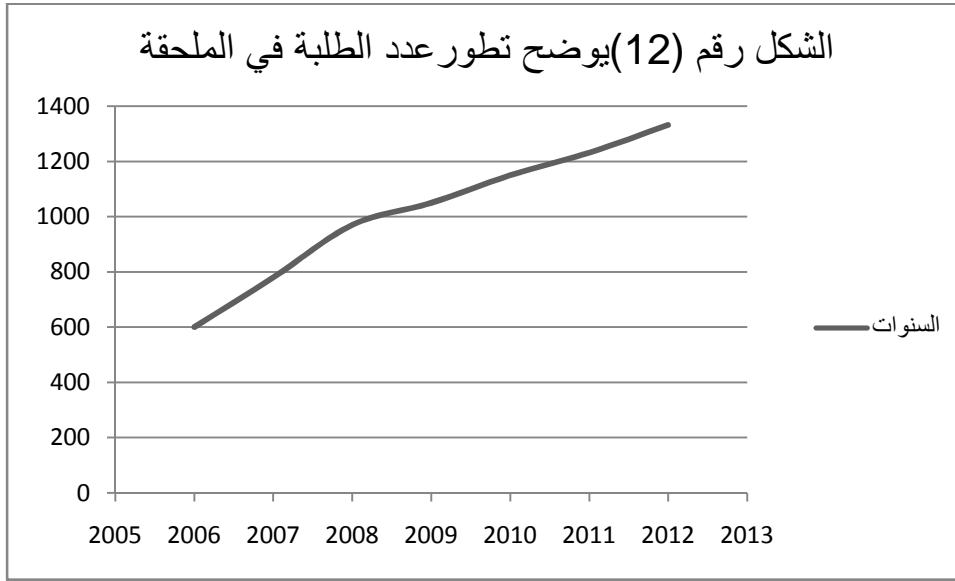
المصدر: من إعداد الطالبتين

توفر ملحقة مغنية في مرحلة التدرج خمسة تخصصات في مرحلة الليسانس موزعة على فروعها الثلاثة: ( تخصصين لكل من قسم العلوم التجارية وقسم الأدب وتخصص لقسم العلوم القانونية).

#### (1) - مؤشرات كمية خاصة بالملحقة الجامعية - مغنية -:

عرفت الملحقة تطورات في أعداد الطلبة منذ إنشائها.

- التدفقات الطلابية الخاصة بالملحقة: إن التوسع الذي عرفته الملحقة ما هو إلا نتيجة لزيادة الطلبة على التخصصات التي تعرضها والذي يظهر من خلال ارتفاع أعداد الطلبة المسجلين بها.



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل رقم (12) أن عدد الطلبة تضاعف تدريجياً خلال الفترة 2006-2007 و 2012-2013

طالب في الدخول الجامعي ويمكن تفسير ذلك، بفتح الملحق الجامعية- مغنية- لتخصصات علمية جديدة. وسوف تستقطب طلبة جدد حاملين لشهادات البكالوريا في السنوات المقبلة.

### المبحث الثالث: إدارة العنصر البشري في الملحق الجامعية -مغنية-:

تتأثر العملية التعليمية المقدمة للطلبة بكفاءات وأداء عضو هيئة التدريس، وتنفيذه للمهام الموكلة إليه وفيما يلي سوف نحاول تحديد مهام هيئة التدريس وعلى أي أساس تتم الترقية لضمان حسن الخدمة التعليمية.

#### المطلب الأول: مؤهلات هيئة التدريس ومهامهم

##### الفرع الأول: مؤهلات هيئة التدريس:

بلغ عدد أعضاء هيئة تدريس الملحق الجامعية بمغنية خلال السنة الجامعية 2012-2013، 60 عضو هيئة تدريس موزعين حسب الرتب كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(13) يوضح رتب أعضاء هيئة التدريس في الملحق

عدد الأساتذة في الملحق	الرتب	الأسلاك
01	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ
09	أستاذ محاضر قسم(أ)	الأساتذة المحاضرين
	أستاذ محاضر قسم(ب)	
26	أستاذ مساعد قسم(أ)	الأساتذة المساعدين
24	أستاذ مساعد قسم(ب)	

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم(13) يتضح أن اعلي فئة بالملحق تخص أستاذ مساعد قسم (أ) تقدر ب26 عضو، أما أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة العالية مقدرة ب (01) أستاذ تعليم عالي، (09) أساتذة محاضرين (أ) و(ب).

هذا يدل على أن الملحق تعتمد بالدرجة الأولى على أساتذة مساعدين قسم (أ) و (ب) التي بلغت 50 أستاذ من المجموع الكلي مقارنة مع فئتي (أستاذ وأستاذ محاضر) مما يؤثر على نوعية الخدمة التعليمية المقدمة.

### الفرع الثاني: مهام هيئة التدريس

وفيما يلي سوف نحاول عرض مهام كل أستاذ<sup>1</sup>:

• يضم سلك الأساتذة المحاضرين رتبتين:

- رتبة أستاذ قسم (أ)

- رتبة أستاذ قسم(ب)

❖ الأستاذ المحاضر قسم (ب): يكلف الأستاذ قسم (ب) بما يلي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي.

- تحضير وتحيين الدروس.

- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.

<sup>1</sup>-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد23، مرسوم تنفيذي رقم08-130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.



- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها.
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيحها.
- المشاركة في أشغال فرقته .
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
- استقبال الطلبة ثلاثة ساعات في الأسبوع من اجل نصحتهم وتوجيههم.
- ❖ الأستاذ المحاضر قسم (ا): يكلف الأستاذ قسم (ب) بما يلي:
  - ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي.
  - تحضير وتحيين الدروس.
  - ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر.
  - ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها.
  - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيحها.
  - المشاركة في أشغال فرقته.
  - المشاركة في نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات.
  - ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحسين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.
  - ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين.
  - ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة.
  - استقبال الطلبة ثلاثة ساعات في الأسبوع من اجل نصحتهم وتوجيههم.
- يضم سلك الأساتذة المساعدين رتبتين:
  - رتبة أستاذ قسم (ا)
  - رتبة أستاذ قسم (ب)
- ❖ أستاذ مساعد قسم (ب): يكلف الأستاذ مساعد قسم (ب) بما يلي:
  - ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي.
  - تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها.
  - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.

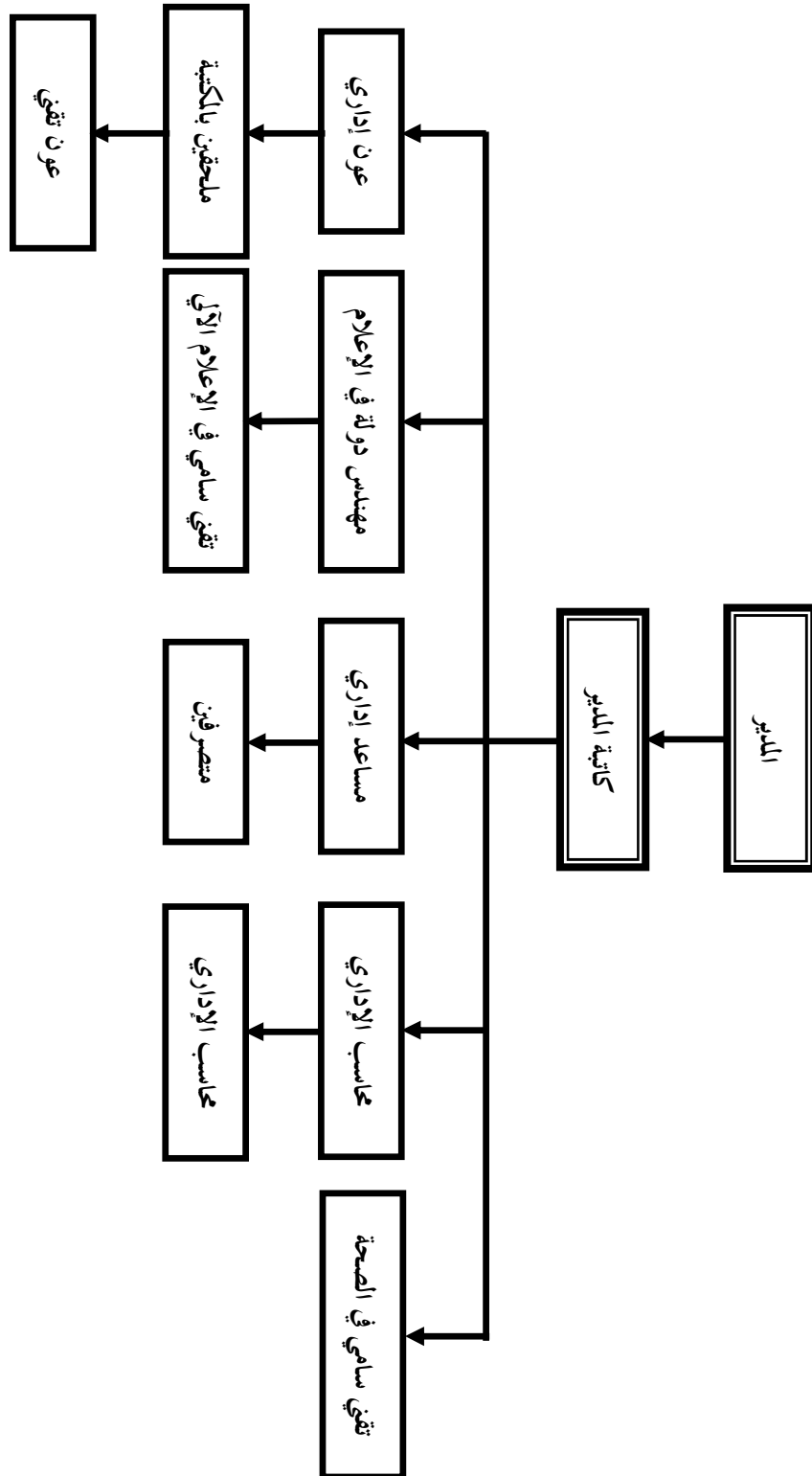
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
- استقبال الطلبة ثلاثة ساعات في الأسبوع من اجل نصحتهم وتوجيههم.
- ❖ أستاذ مساعد قسم (ا): يكلف الأستاذ مساعد قسم (ا) بمايلي:
  - ضمان التدريس في شكل دروس.
  - تحضير وتجهيز دروسه.
  - المشاركة في مداورات لجان الامتحانات.
  - المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية.
  - استقبال الطلبة ثلاثة ساعات في الأسبوع من اجل نصحتهم وتوجيههم.
  - ❖ أستاذ التعليم العالي: زيادة على المهام الموكلة للأساتذة يكلف بمايلي:
    - ضمان محاضرات وحلقات و ورشات على مستوى التكوين في الدكتوراه.
    - استقبال طلبة الدكتوراه من اجل نصحتهم وتوجيههم.
    - المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم.
    - ضمان مهام الدراسات والاستشارة والخبرة والتنسيق العلمي.
- \* أما فيما يخص تقييم الأساتذة الباحثون فانه يتم بشكل متواصل ودوري ويتم التنقيط لمنحة المردودية الثلاثية على أساس 40 نقطة.
- وبهذه الصفة يتعين عليهم إعداد تقرير سنوي عن نشاطاتهم العلمية والبيداغوجية عند نهاية السنة الجامعية بغرض تقييمه من طرف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة.

### المطلب الثاني: تقييم وتكوين هيئة الموظفين الإداريين

تتوفر الملحة الجامعية مغنية على مجموعة من الموظفين الإداريين وهذا للسير الحسن للملحة وذلك يظهر في الشكل الأتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد46، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الشكل رقم (14) يوضح الموظفين الإداريين .



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفرع الأول: تقييم الموظف الإداري:

تقوم الملحة الجامعية بتقييم موظفيها باستعانتها بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، إذ أنها عبارة عن مؤسسة ذات طابع علمي تهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في الميادين المختلفة وذلك عن طريق ضمان سير أداء حسن وكفاءة مهنية عالية للموظفين الإداريين، من أجل توفير الجو الملائم ومتطلبات الطالب التي يحتاجها خلال تكوينه حيث تهدف الملحة الجامعية -مغنية- من خلال التقييم إلى<sup>1</sup> :

- الترقية في الدرجات، حيث تتمثل هذه الترقية في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة بصفة مستمرة.

- الترقية في الرتبة، تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة.

- منح امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء.

وذلك باعتمادها على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير الموظف إذ كان يحترم الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، وعلى كفاءته المهنية بالإضافة إلى الفعالية والمردودية الخاصة به مع كيفية خدمته. إذ يتم تنقيط منحة المردودية الثلاثية بـ 20 نقطة مرفقة بملاحظة عامة و الاستمارة التالية توضح ذلك، مع تبليغ الموظف المقيم بنقطة التقييم من أجل مناقشتها والنظر فيها مع معالجتها إذ تطلب ذلك.

وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف المقيم .

الفرع الثاني: تكوين الموظف الإداري:

تقوم الملحة بتكوين موظفيها من خلال تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة مع تحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46، مرجع سبق ذكره.

### خلاصة الفصل:

بعد أن استعرضنا في هذا الفصل مختلف المراحل والتطورات التي عرفها التعليم العالي، تطرقنا إلى حجم الطلبة في الجامعات الجزائرية. قمنا بالتعرف على الملحة الجامعية مغنية حيث تناولنا تطورها التاريخي وبعض المؤشرات الكمية الخاصة بها، والذي تبين لنا من خلال دراستنا انه قد تطور عدد الطلبة من 600 طالب عند افتتاحها إلى 1332 طالب من خلال إحصائيات السنة الجامعية 2012-2013. وهذا بين أن الملحة أبوابها مفتوحة لاستقطاب طلبة جدد حاملين لشهادات البكالوريا في مختلف الميادين المتوفرة لديها. ثم أبرزنا مهام هيئة التدريس ومدى تأثيرها على جودة العملية التعليمية، ودور الموظفين الإداريين في السهر من خلال توفير الجو الملائم لنجاح جودة العملية التعليمية.

## خاتمة:

### خاتمة العامة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا دراسة إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي حيث توصلنا من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية ، إلى أن المنظمات إذا أحسنت استثمار مواردها البشرية ، تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية، وإذا لم تدير مواردها بشكل جيد ، وكان اختيارها لعمالها سيئ يمكن أن يهدم عملها بالكامل ، بينما يمكن للاختيار السليم و التدريب الجيد للعاملين أن يؤدي إلى تطورها و قدرتها على المنافسة . بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التعليم العالي، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها و على ضوء ما رأيناه هي أقل وظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية .

### النتائج و التوصيات المقترحة:

في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نجد أنه :

- العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي .
- تضمن عملية تقييم الأداء إمكانية تقدم و تطور مؤسسات التعليم العالي من خلال رفع مستوى أداء عاملها.
- وظيفة و مهام هيئة التدريس تستلزم كفاءات خاصة جدا، تتضمن معرفة تامة ومتخصصة، القدرة على الاتصال و إيصال المعلومات للطلبة...
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية كجزء من التزام المنظمة للمحافظة على اتجاه المجتمع و العاملين وضع نظام تنظيمي وقانوني يضمن الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة أي كان حجمها أو نوعها .
- إعلام وتحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم .
- ضرورة قيام المؤسسة بتدريب و تكوين الموظفين قبل و بعد عملية التوظيف.
- رغم أن الملحق الجامعية مغنية لا تزال في سنواتها الأولى إلا أنها استطاعت أن تقدم الخدمة التعليمية في مختلف الميادين، تنعكس إيجابا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع بالعربية :

- 1) مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الشروق ، الأردن، 2000.
- 2) ماهر أعليش، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1971.
- 3) عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق ، عمان.
- 4) هاشم فوزي دباس، يوسف حجيم الطائي، إدارة التعليم الجامعي "مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 5) علي محمد ربابعة، تخصص نظم المعلومات الإدارية دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2003.
- 6) عبد البارى إبراهيم، زهير الصباغ نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، 2008.
- 7) محمود سمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، 2003.
- 8) مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار الشروق ، الأردن، 2005.
- 9) عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، " تخطيط الموارد البشرية وأساليبه ومشاكله"، الرياض، الإدارة العامة، 1976.
- 10) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، 1999.
- 11) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993.
- 12) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت، 1997.

13) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

14) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية.... إلى التطبيق، 2009.

15) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

16) العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2002.

17) عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر مارس، 2005.

18) -عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة.

19) علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996. -نور الدين شنوفي، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتور في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005/04.

20) أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004.

21) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر الطبعة ودار النشر، 1999.

22) علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية.

23) -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

24) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت 2007.

25) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.



- 26) تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 27) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية مصر، 1999
- 28) سهيلة عباس محمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن، 1999.
- 29) حمداوي وسيلة، إدارة و الموارد البشرية، الطبعة، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 30) جمال الدين محمد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر 2003 .
- 31) عبد الباري إبراهيم درة، الإدارة بالأهداف: "فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة" مجلة الإدارة العامة، العدد 29، 1981.
- 32) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض ، المملكة السعودية، 1993.
- 33) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 34) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 35) ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 36) سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، 2011.
- 37) باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2009 .
- 38) نوال نمور ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2011-2012.
- 39) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، تتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، 16 يوليو سنة 2006.
- 40) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، تتضمن القانون الأساسي العام للأستاذ الباحث، العدد 23، 03 مايو 2008.
- 41) محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات بالجامعة، الجزائر 1989 الصفحة 213 - 255

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 1) Dictionnaire De la Langue Française, -2001.
- 2) Bill Gates, THE ROAD AHEAD, new York: Viking,perguin,1995,.
- 3) Joseph R. Joblonski, implementing total quality\_management: overview (san Diego: Pfeiffer and company, 1991),
- 4) Maghnia.univ-tlemcen.dz
- 5) [http:// www.djazair50.dz](http://www.djazair50.dz)

## التمهيد العام

-مقدمة عامة:.....أب

-الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

تمهيد:.....(01)

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.....

(02)

• المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.....

(02)

• المطلب الثاني: أهداف وأنشطة الموارد البشرية.....

(03)

• المطلب الثالث: العوامل والحركات المعاصرة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية.....

(05)

المبحث الثاني: تحليل الوظائف.....(07)

• المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف.....(07)

• المطلب الثاني: مراحل عملية تحليل الوظائف.....

(08)

• المطلب الثالث: العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف.....

(10)

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....

(10)

• المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومراحله.....

(10)

- المطلب الثاني: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية.....  
(12)

- المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.....  
(13)

.....المبحث الرابع: تدريب الموارد البشرية.....  
(13)

- المطلب الأول: مفهوم التدريب.....  
(14)

- المطلب الثاني: طرق التدريب وأساليبه.....  
(14)

- المطلب الثالث: تأثير التدريب على الأفراد.....  
(19)

خاتمة:..... (21)

-الفصل الثاني: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها

تمهيد: ..... (23)

.....المبحث الأول: مفهوم الأداء، محدداته، ومعوقاته..... (24)

- المطلب الأول: مفهوم الأداء ..... (24)

- المطلب الثاني: محددات الأداء ومعوقاته ..... (24)

- المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في الأداء ..... (25)

.....المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء..... (26)

- المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته ..... (26)

- المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها ..... (27)

- المطلب الثالث: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحلها .....  
(29)

(31) ..... المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء .....

- المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء .....

(31)

(33) ..... المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء .....

(36) ..... المبحث الرابع: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم .....

(36) ..... المطلب الأول: أسس تقييم الأداء .....

(37) ..... المطلب الثاني: مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها .....

(39) ..... المطلب الثالث: شروط نجاح تقييم الأداء .....

(40) ..... خاتمة: .....

-الفصل الثالث: أداء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الملحقة الجامعية -مغنية

(42) ..... تمهيد: .....

(43) ..... المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر .....

(43) ..... المطلب الأول: مفهوم وتطور التعليم العالي .....

• المطلب الثاني: حجم الطلبة وهيئة التدريس في الجامعات الجزائرية

(44).....

(45) ..... المبحث الثاني: نشأة وتأسيس الملحقة الجامعية -مغنية- .....

(45) ..... المطلب الأول: تقديم الملحقة الجامعية -مغنية- .....

(45) ..... المطلب الثاني: هيكلية الملحقة الجامعية -مغنية- .....

(48) ..... المبحث الثالث: إدارة العنصر البشري في الملحقة .....

• المطلب الأول: مؤهلات هيئة التدريس ومهامهم .....

(48)

• المطلب الثاني: تقييم وتكوين هيئة الموظفين الإداريين .....

(51)

خاتمة:.....(54)

خاتمة عامة

قائمة المراجع

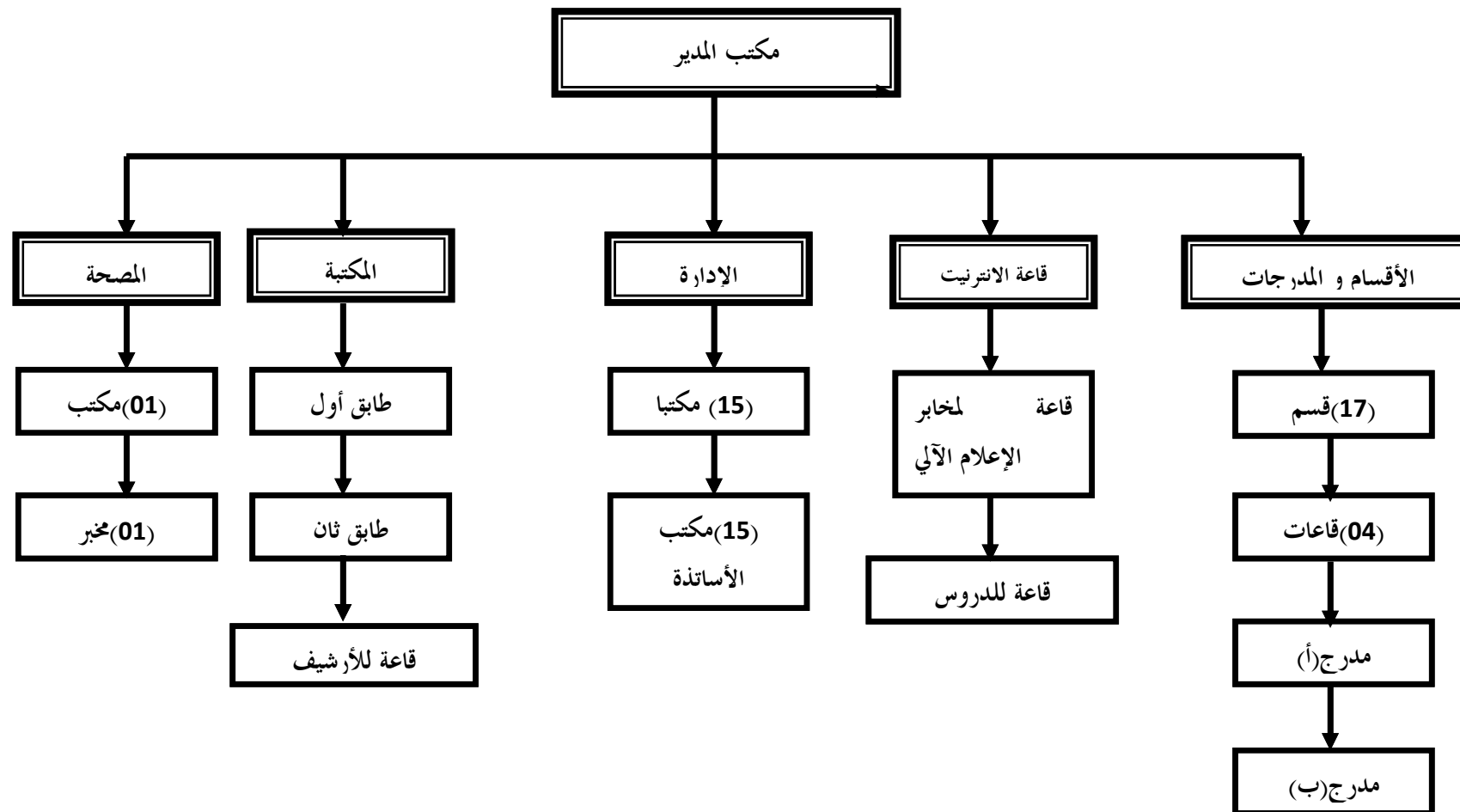
فهرس تفصيلي

فهرس الجداول والأشكال

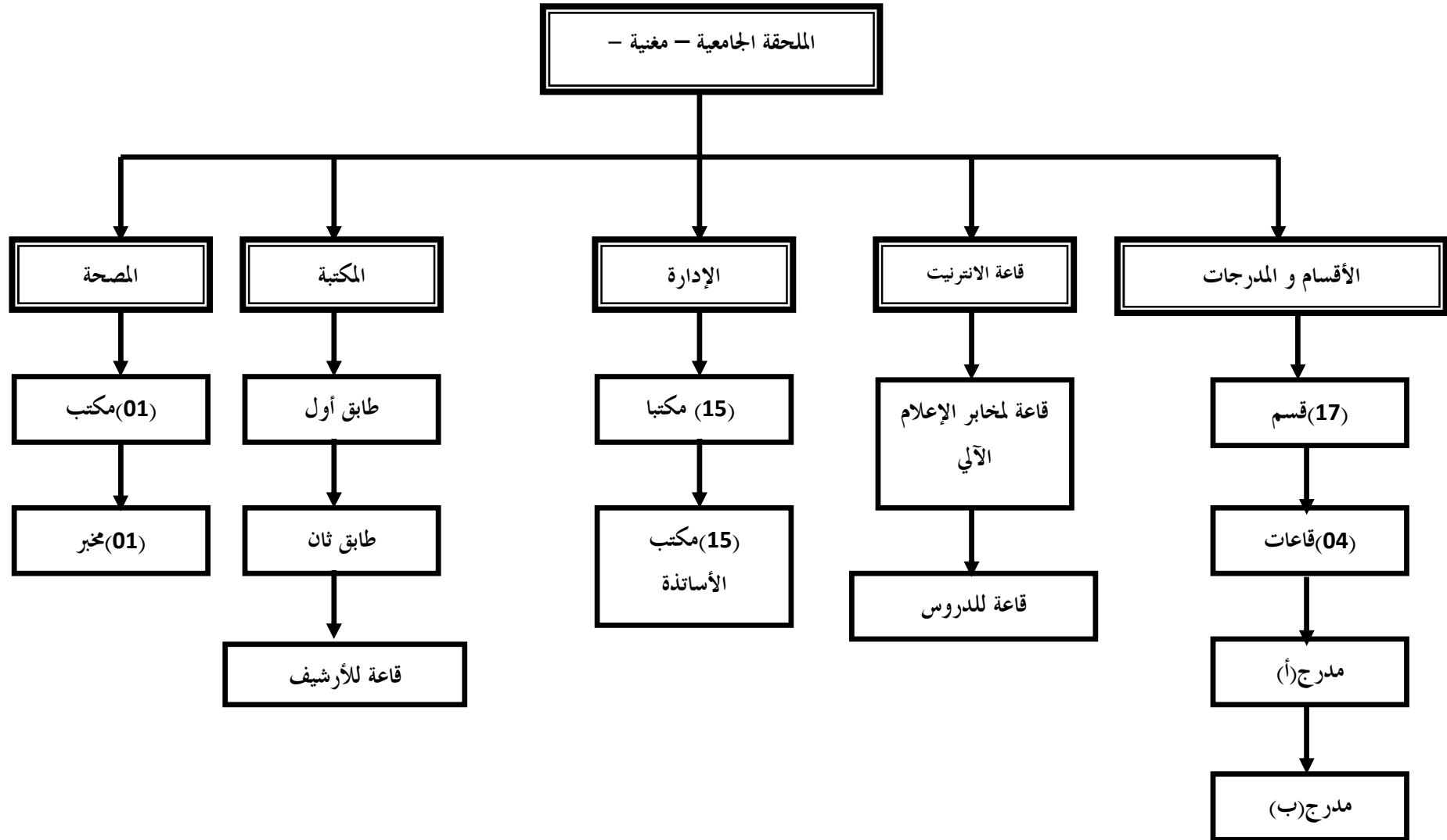
الملاحق

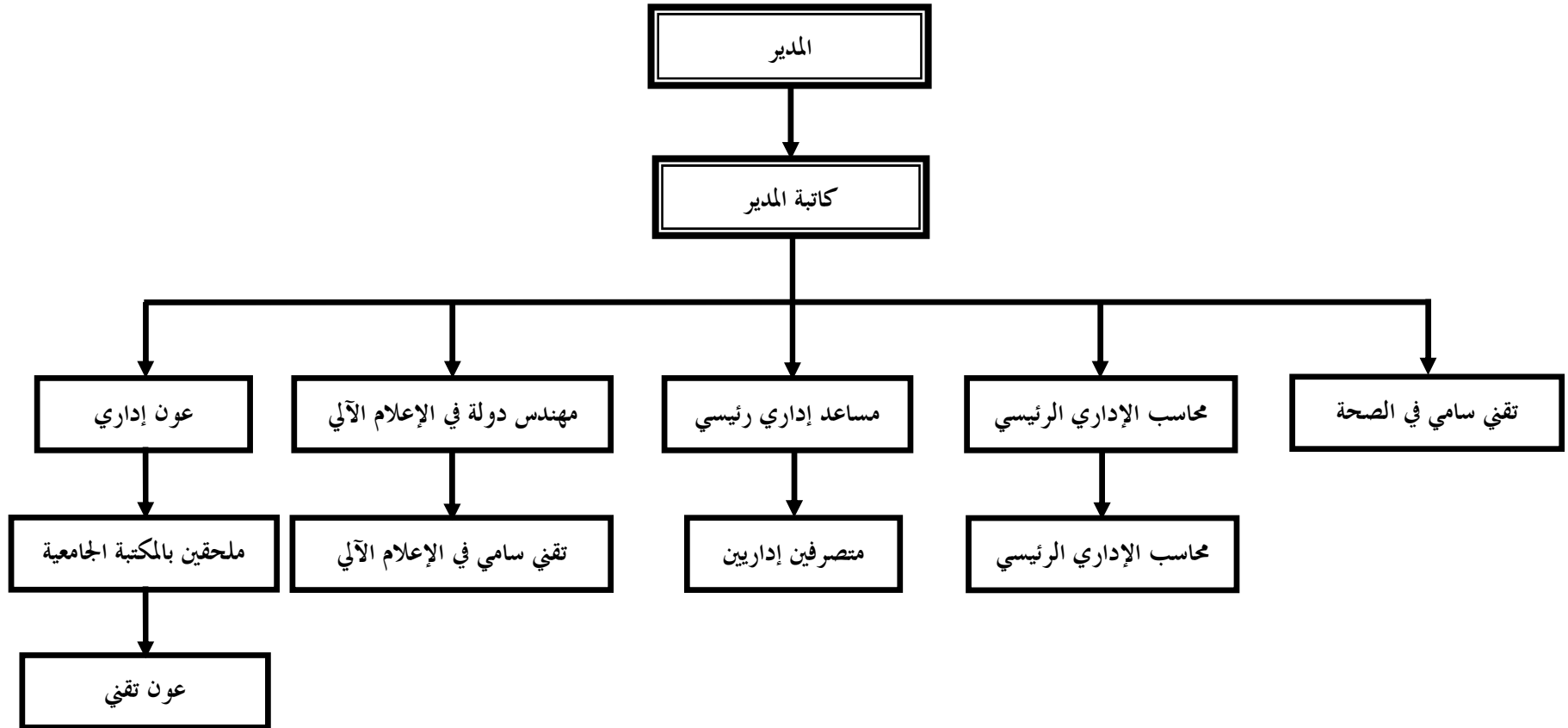
## فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	مخنوان الشكل	رقم المحل
9	مراحل عملية تحليل الوظائف	1
29	مسؤولية تقييم الأداء	2
32	طريقة القوائم المرجعية	3
33	طريقة الاختيار الإلباري	4
34	طريقة مراكز التقييم	5
35	خطوات مدخل الإدارة بالأهداف	6
36	مقارنة بين مدخل الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية	7
37	التساهل في التقييم من قبل المدراء	8
38	الميل إلى إعطاء تقديرات متوسطة	9
46	الهياكل و التجهيزات	10
47	أقسام وفروع الملحقة	11
48	تطور عدد الطلبة في المؤسسة	12
50	رتب أعضاء هيئة التدريس في الملحقة	13
52	الموظفين الإداريين في الملحقة	14
53	تقييم وتنقيط لمنحة المردودية الثلاثية	15



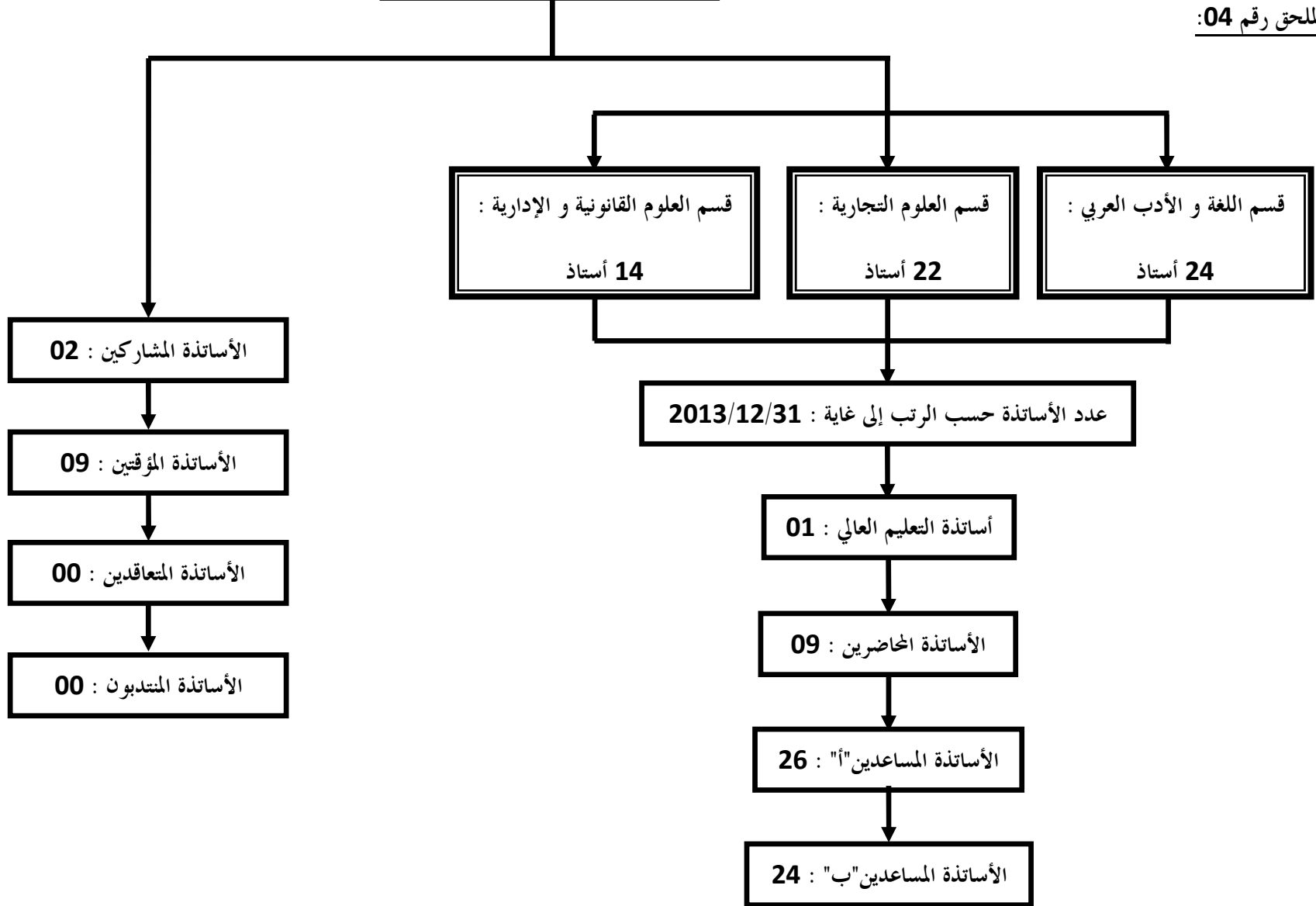






الأساتذة

الملحق رقم 04:



### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل موضوع: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وقطاع التعليم العالي بشكل خاص. والذي يعتبر من اهم المواضيع التي جذبت انتباه العديد من المفكرين في مجال إدارة الأعمال.

قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، الأول يحتوي على مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فقد شمل مقارنة إستراتيجية لتقييم الأداء ، وأخيرا، في الفصل الثالث، عالجنا دراسة حالة إدارة الموارد البشرية في الملحق الجامعية بمغنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء، ملحققة مغنية.

### Résumé:

Cette étude a pour objectif d'analyser le sujet : gestion des ressource humaine dans le secteur public et le secteur de l'enseignement supérieur en particulier. l'un des sujets les plus importants qui ont attiré l'attention d'un grand nombre de penseurs dans le domaine de management des affaires.

Nous avons divisé cette recherche en trois chapitres, le premier contient les concepts de la gestion des ressources humaines, et le deuxième chapitre inclus une approche stratégique sur l'évaluation de la performance .et enfin, dans le troisième chapitre, nous avons traité une étude de cas sur la gestion des ressources humaines dans l'annex universitaire de maghnia,

**Mots-clés:** gestion des ressources humaines, la performance, l'annex universitaire de maghnia

### Abstract:

This study aims to analyze the subject: management of human resource in the public sector and the sector of higher education in particular, one of the most important topics that have attracted the attention of many thinkers in the field of business management

We divided this research into three chapter, the first contains the concepts of human resource management, and the second chapter included a strategic approach to the performance evaluation., And finally, in the third chapter, we treated a study case management of human resources in the university annex of maghnia,

**Keywords :** human resource management, performance; university annex of maghnia,