

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات

الجزائرية

تحت إشراف:

د. بلحسن محمد

من إعداد الطالبتين:

- هواري فاطمة

- غماري رحمونة

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ مساعد	أ. زروقي يحيى
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د بلحسن محمد
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د تروش محمد
مناقشا	المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية تلمسان	أستاذ مساعد	أ. ساملي عبدا لخبار

إهداء

﴿ الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.. ﴾

إلى القلب الذي سكب حنانه في قلبي
إلى التي أضاءت لي شموع العلم والمعرفة
إلى التي كانت دائماً صبورة على هفواتي وذلاتي
إلى التي كلما قلت لها وداعاً، قالت لي متى الرجوع
إلى والدتي منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب.
إلى والدي الذي افتقده منذ الصغر والذي يتربعش قلبي لذكراه ارحمه يا الله
واسكنه فسيح جنانه.

وادعوا لهما:

﴿وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾ سورة الإسراء الآية (64)
والى كل عائلتي التي تجمعني معهم السعادة والحزن.

فاطمة

إهداء

يشرفني أن أهدي بكل وفخر واعتزاز واحترام ثمرة جهدي إلى نور حياتي من افني شبابه كفاحا ومثابرة في سبيل تربيتي على الدين وطاعة الله وحب رسوله وحب العلم والتعلم وعلمني أن الدنيا صبر، وسهر الليالي تاعبا لأجل راحتي، إلى من عاش حياته كلها عطاء لأجلي دون انتظار مقابل، إلى من اشتد به الضيق ولم يجد مني سوى الدعاء أبي حبيبي ونور عيني.

إلى من ترعرعت على اليتيم وكافحت وصبرت من اجل الحفاظ على أسرتها، الغالية التي أبصرت الدنيا من خلالها، إلى من ادابت عمرها في سبيل تربيتي دون ملل أو تقصير، إلى من وقفت كالعمود الصامد ليسندني في اشد أيامي أُمي الحبيبة ومنبع الحنان. فرب ارحمهما كما ربياني صغيرا وأطال الله عمرهما وحفظهما ورعاهما.

إلى من شاركني اسعد أيام حياتي، وعاشرنني بالطيبة والمودة والرحمة، إلى من مدني بالأمل ومنحني الشجاعة والقوة لاستمر، إلى من تحمل الجمر وضحي بأجمل أيام شبابه لأنعم بالرخاء والسعادة حبيب روحي ورفيق دربي زوجي الغالي و نصفي الثاني حفظه الله وأعاده إلينا بالسلامة والى عائلته الكريمة.

إلى أجمل نعمة منحنيها الله تعالى، برعم المستقبل حبيبة روحي وقلدة كبدي

بنيتي الغالية إسراء، جعلها الله آية في الدين والأخلاق والعلم والجمال.

إلى من ترعرعت معهم تحت سقف واحد وشاركتهم طفولتي، إلى من مدني يدا من حديد وقلبا كله دفاء وصدق ومحبة إخوتي الأعزاء سيدي محمد، مهدي، وأختي توأمي إيمان، وزوجها المستقبلي وزميلي جمال.

إلى روح عمي العزيز الفقيد جمال رحمه الله تعالى واسكنه فسيح جنانه.

إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومنحني القوة والتشجيع، وكل من ذكره قلبي ونسبه قلبي والى كل من يفرح لنجاحي.

رحمونة

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾
كل الشكر و الثناء في الأول والأخير لله سبحانه وتعالى على عونه وتوفيقه
وعظيم عطائه وهدايته لنا إلى درب النور والعلم فالحمد كل الحمد لله رب
العالمين.

و اعترافا بالفضل لأهله يشرفنا أن نتقدم إلى أستاذنا و موجهنا الدكتور بلحسن
محمد على قبوله الإشراف على مذكرتنا دون. ملل أو تقصير وعلى الجهد
المضاعف الذي بذله معنا.

ولا يفوتنا تقديم خالص شكرنا إلى أساتذتنا الكرام و إلى كل من أفادنا و لو
بمعلومة واحدة.

و نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة في سبيل إتمام وإنجاح عملنا المتواضع.

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات:

1	قائمة المحتويات
5	قائمة الأشكال
7	قائمة الجداول
10	المقدمة العامة
14	الفصل الأول: نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة
15	المبحث الأول: ماهية الفعالية والأداء.
15	المطلب الأول: مفهوم الفعالية ومعاييرها
18	المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية
22	المطلب الثالث: مفهوم الأداء ومحدداته
23	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
25	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
27	المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء
28	المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء
28	المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

قائمة المحتويات:

31	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء التقليدية
38	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الحديثة
42	خاتمة الفصل
43	الفصل الثاني: إدارة تقييم أداء العاملين
44	المبحث الأول: تصميم نظام تقييم الأداء واختيار النظام الأمثل
44	المطلب الأول: مبادئ تصميم نظام تقييم الأداء
45	المطلب الثاني: اقتراح و وضع توقعات الأداء
47	المطلب الثالث: واقعية تصميم نظام تقييم الأداء
51	المطلب الرابع: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء
52	المبحث الثاني: العوامل المحددة لتقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه
53	المطلب الأول: العوامل المحددة لنظام التقييم المتبع في المؤسسة
55	المطلب الثاني: أشخاص عملية التقييم
58	المطلب الثالث: صعوبات عملية التقييم
63	المبحث الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء
63	المطلب الأول: أسس التقييم الفعال للأداء

قائمة المحتويات:

64	المطلب الثاني: شروط فعالية نظام تقييم الأداء
65	المطلب الثالث: التغذية العكسية
69	خاتمة الفصل
70	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
71	المبحث الأول: أهداف ومنهجية الدراسة
72	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
73	المطلب الأول: مكونات الاستبيان
76	المطلب الثاني: خصائص العينة
81	المطلب الثالث: مصداقية أدوات القياس
82	المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد
82	المطلب الأول: الإحصاء الوصفي والترابط
84	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
86	خاتمة الفصل
87	الخاتمة العامة
90	قائمة المراجع



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
17	علاقة الكفاءة بالفعالية	(1-1)
29	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	(2-1)
40	بطاقة الأداء المتوازن	(3-1)
55	العوامل المحددة لعملية التقييم	(1-2)
68	نظام تقييم الأداء	(2-2)
71	النموذج النظري للدراسة	(1-3)
76	توزيع العينة حسب الجنس	(2-3)
77	توزيع العينة حسب العمر	(3-3)
78	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(4-3)
79	توزيع العينة حسب مدة العمل	(5-3)
80	توزيع العينة حسب الجنس درجة الوظيفة	(6-3)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	نتيجة المقارنة الثنائية	1-1
34	نموذج التدرج البياني	2-1
35	نموذج قوائم مراجعة	3-1
49	البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب	1-2
51	خطوات تصميم نظم تقييم الأداء	2-2
52	الجمع بين درجات مراتب التقييم وعبارات وصفية لعناصر التقييم	3-2
74	أدوات قياس متغيرات الدراسة	1-3
76	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
77	توزيع العينة حسب العمر	3-3
78	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	4-3
79	توزيع العينة حسب مدة العمل	5-3
80	توزيع العينة حسب درجة الوظيفة	6-3
81	قيم معامل الثبات	7-3
82	الإحصاء الوصفي	8-3
83	الترابط	9-3
83	المعاملات	10-3

قائمة الجداول

85		anova	11-3
85		anova	12-3



المقدمة العامة

المقدمة العامة

تواجه الجزائر اليوم تحديات مصيرية يمكن تلخيص أهمها في نقطتين بارزتين : الانفتاح الهائل الذي يشهده العالم والتطورات المستمرة في ظل المنافسة الشرسة والتسارع التكنولوجي الملحوظ من جهة؛ وظهور بوادر أزمة اقتصادية قد تنجم عن الانخفاض الحاد الذي تعرفه أسعار النفط. من أجل مواجهة هذه التحديات، يجدر بالجزائر أن تتخذ جملة من القرارات المصيرية الرامية إلى تشجيع التنوع الاقتصادي وتطوير مؤسساتها؛ لتصبح مؤهلة وقادرة على مواجهة المنافسة العالمية وفرض مكانتها في السوق.

و لعل من أهم هذه القرارات، تلك المتعلقة بتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية و المنظمات الحكومية. وهذا انطلاقا من مقولة "فتش على المورد البشري"، فلا تنمية ولا تطوير بدون مورد بشري مؤهل ذو كفاءة عالية بالدرجة المطلوبة لكل منصب ولكل مهمة ولكل رتبة.

بالفعل، إن من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات؛ و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكيفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، و الحفاظ على القدرات التنافسية.

و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم و ترقيتهم و تطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية؛ و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين. بالفعل، تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة و ملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، لإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و مسؤوليته، فهي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، التي يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام لضمان فعالية الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

إذا تفحصنا الأعمال العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، سنلاحظ أن العديد منها تناول طرق تقييم الأداء.

في إحدى هذه الدراسات، تطرق صالح عبد القادر (2013)، إلى إشكالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أجرى دراسة حالة على مستوى "مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري 01". إثر تحليل لوثائق

المقدمة العامة

إدارية، إجراء مقابلات مع مسيري المؤسسة و توزيع استبيان على 30موظف، بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد طريقة تقييم الأداء بالأهداف، حيث يتم إشراك كل عامل في تحديد أهداف عمله. بينت هذه الدراسة أيضا أن المؤسسة كانت أيام الدراسة بصدد غرس نظام موسع لتقييم أداء العامل. بالرغم من هذا، بينت الدراسة أخيرا تراجعاً في بعض جوانب الأداء. يتعلق الأمر أساساً بعدم ملائمة المناخ للاجتماعي للموظفين و عدم الرضا الوظيفي و زيادة عدد شكاوى المواطنين.

في عمل آخر، درس بوبرطخ عبد الكريم (2012) دور و فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، حيث أجرى دراسة حالة على "مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRA" الواقعة بقسنطينة. من الجانب المنهجي، قام الباحث بدراسة لوثائق المؤسسة، مجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسسة، العمال الخاضعين لعملية التقييم و كذا القائمين على عملية التقييم. استعمل الباحث كذلك الملاحظة و وزع استبيانا على 175 عامل و مسير بالمؤسسة. بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على نظام لتقييم الأداء بالتنقيط. لا يركز هذا النظام على الأهداف و لا يشترك العامل في عملية التقييم، كما أنه موجه أساساً لصرف التحفيزات و العلاوات. بالرغم من أن عمال المؤسسة يرون أن هذا النظام ضروري لتحسين أداء مؤسستهم إلا أن رضاهم عنه ضعيف. أخيراً، لا يعي غالبية العمال و المسيرين الهدف من نظام التقييم الأداء و يعتبرونه نظاماً غير موضوعي يركز على التحيز الشخصي و الانطباع المسبق للمقيم، و ليس له هدف واضح؛ كما أنه لا يتم إخبار العاملين الحاصلين على نتائج سيئة على نقاطهم من أجل تفادي الشكاوى و الطعون.

من خلال دراسة أخرى، بين (Landy, 1987) أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم أدائهم تزداد إذا كان المقيم على معرفة كافية بواجبات وأعمال الشخص الخاضع للتقييم، وان يكون هناك اتفاق فيما بينهم على معايير الأداء المقبول، و أن يكون للشخص الخاضع للتقييم الحق في التظلم على نتائج التقييم.

في دراسة أخيرة، (حاول عدال بن مطر الشمري، 2014)، أن يحدد العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية أجراها على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية. إثر استقصاء كمي، تبين أن نجاح تطبيق نظام تقييم أداء العاملين يتأثر بالعوامل التالية : تدريب القائمين بعملية التقييم، اختبار معايير للتقييم واضحة و تتناسب مع طبيعة العمل، المحسوبة، كيفية إعداد التقارير عن أداء العاملين، الموضوعية و إمكانية قياس كل جوانب الأداء.

الإشكالية :

على ضوء هذه الدراسات تهدف هذه المذكرة إلى دراسة نظام تقييم الأداء المعتمد في المنظمات الحكومية و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بعبارة أخرى، يحاول هذا البحث أن يجيب على الإشكالية التالية : ما هي العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية والمنظمات الحكومية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية

ومن أجل إحاطة أفضل بالتساؤل الرئيسي، سنقوم بصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- كيف يمكن تقييم أداء العاملين في المؤسسة وما أهمية ذلك؟
- ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة وماهي مكوناته؟
- ما هي طرق تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسات الجزائرية؟
- ما مدى فعالية هذه الطرق؟ ما هي العوامل المؤثرة على فعاليتها؟

المنهجية:

من أجل الإجابة على إشكالية و أسئلة الدراسة، يتبنى هذا البحث مقاربة وضعية منصبة على المحتوى. من أجل اختبار الفرضيات التي صيغت في نهاية الدراسة النظرية؛ أجريت دراسة كمية اختبارية بالاستعانة باستبيان؛ حيث خضعت البيانات المحصلة لتحليل إحصائية مختلفة تمت بالاعتماد على برنامج الSPSS.

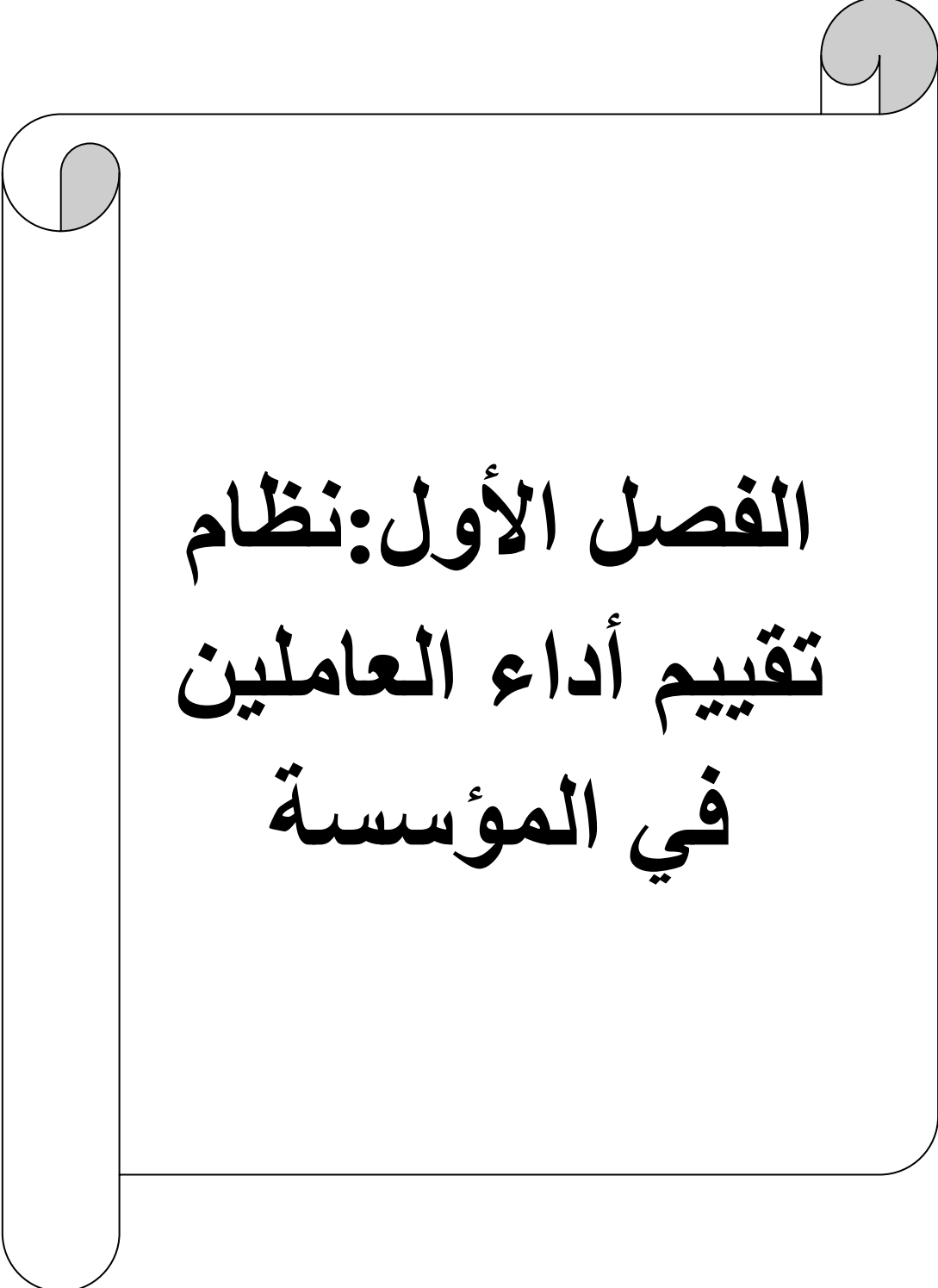
بنية البحث:

من الجانب الشكلي، يتقسم المذكرة إلى ثلاث فصول :

سيتمحور الفصل الأول حول نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، حيث سيتناول ماهية الفعالية والأداء، معايير وطرق تقييم الأداء ونظام تقييم أداء العاملين.

الفصل الثاني سيتمحور حول إدارة تقييم أداء العاملين، إذ سنتطرق من خلاله لتصميم نظام تقييم الأداء واختيار النظام الأمثل، العوامل المحددة لتقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه، وفعالية نظام تقييم الأداء.

أما الفصل الثالث، فنسقط من خلاله الجانب النظري على الواقع. المبحث الأول سيقدم النموذج النظري و الفرضيات المقترحة للدراسة الميدانية، المبحث الثاني سيرز خصائص المنهجية المستعملة و الثالث سيناقد نتائج تحليل البيانات.



**الفصل الأول: نظام
تقييم أداء العاملين
في المؤسسة**

الفصل الأول

تمهيد:

إن الأداء هو المركز الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين.

تطورت وظيفة تقييم أداء العاملين وتبلورت أكثر فأكثر مع مرور الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي؛ و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

من هذا المنطلق، سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص شامل لماهية الأداء والفعالية، بالإضافة إلى معايير وطرق تقييم الأداء المتبعة، بعد ذلك سنتطرق إلى نظام تقييم أداء العاملين الذي تناولنا فيه بعض المصطلحات الهامة كمفهوم نظام تقييم أداء العاملين، استخدامات نتائج تقييم الأداء وأخيرا أهداف عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الفعالية والأداء

لقد تعددت الاختلافات حول تحديد مفهوم الفعالية محن اعتبار الفعالية يعكس قدرة المؤسسة على الارتقاء بمستوى أداء عمالها فان ذلك يجعلنا نوجه تفكيرنا المباشر إلى إدارة الموارد البشرية والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في ذلك عن طريق مختلف وظائفها. بالنظر لارتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر بمثابة جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيرا على نموها واستمراريتها، والانتقال بعد ذلك إلى عرض مفهوم الفعالية ومعاييرها ثم مداخل دراسة الفعالية، ومفهوم الأداء ومحدداته.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية ومعاييرها

تعتبر الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار. من هنا، فقد تعرض عدد من الباحثين والمهتمين إلى موضوع الفعالية.

الفرع الأول: تعريف الفعالية

هناك اختلاف كبير في تحديد تعريف الفعالية حيث يرى البعض أن الفعالية تحدد بمدى تحقيق الأهداف من وراء قياسها

الفصل الأول

تعريف الفعالية كذلك على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة"¹.

وقد عرفت أيضا على أنها: "الدرجة التي يستطيع فيها النظام المطبق في المؤسسة من تحقيق أهدافه"².

وكذلك عرفت أيضا أنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة لها"³.

كما تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، والقدرة على تحقيق التكيف والنمو والبقاء، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المستهدفة ويمكن تمثيلها فيما يلي: **الفعالية = $\frac{\text{المحققة لأهداف}}{\text{المستهدفة لأهداف}}$**

هناك الكثير من الخلط بين كل من مفهومي الفعالية والكفاءة وعليه سنقوم بإظهار الفرق بينها بإبراز المعنى الذي تأخذ كل منها:

" فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. و يجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة و الفعالية- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين عرفها أيضا على أنها: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁴. والفعالية هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين نتائج المحققة والأهداف المستهدفة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح مقارنة مقدار الأداء المحقق النسبة إلى الأداء المطلوب.

¹ صالح بن نواره، "فعالية التنظيم المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 84.

² نجاة قريشي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006، ص 49.

³ مجد قاسم القريوبي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 104.

⁴ عايد سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، 1985، ط 1، ص 35.

الفصل الأول

الشكل رقم (1-1): علاقة الكفاءة بالفعالية

كفو	تحقيق الأهداف مع عدم تحقيق الأهداف	عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
فعال		غير فعال

المصدر: مجد قاسم القريوبي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص96.

الفرع الثاني: معايير الفعالية

إن معايير الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها تدور حول محور واحد والمتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة. إن عامل البقاء مرتبط بعامل الوقت حيث يمكن تصنيف معايير الفعالية انطلاقاً من هذا العامل إلى معايير تحدد في المدى القصير والمدى المتوسط والمدى البعيد¹.

¹ جون كاسون وآخرون، "نظرية التنظيم"، منظورة كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص59.

الفصل الأول

أولاً: في المدى القصير تتضمن المعايير التالية:

- الرضا: ويشمل هذا المعيار كل من المنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة وخاصة العاملون فيها وهي تتمثل فيما يحصلون عليه من إشباع لحاجاتهم وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويزيد من رضا العاملين على المنظمة ما يؤدي بهم إلى توفير كل الظروف من أجل استمرارها من تقليل الغياب والتأخر والتكاليف وزيادات الساعات التطوعية في العمل.
- الإنتاج: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين المنظمات التي تتشابه في النشاط¹.

ثانياً: في المدى المتوسط التي تتمثل فيمايلي²:

- التكيف: يشر إلى الحد الذي تستطيع المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخلها وخارجها.
- الاستمرار: وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ومواصلة نشاطها في المدى البعيد.
- النمو: يعكس هذا المعيار قدرة المؤسسة على البقاء وتطوير نشاطها وتحسين أدائها ومردوديتها، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين تقليدية ومعاصرة:

الفرع الأول: المداخل التقليدية

اهتمت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، تضم عدة مداخل نذكر منها مايلي:

أولاً: مدخل موارد النظام

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذ استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد. ويعتمد مدخل الموارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد من أهمها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول

¹ عبد الوهاب سويسي، " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراه، فرع علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص4.

² مجد قاسم القريوني، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص104.

الفصل الأول

على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد¹.

ثانيا: مدخل العمليات الداخلية

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذ اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل:

- وجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء.
- وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة .
- ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك، فهو لا يخلو من العيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية².

ثالثا: مدخل تحقيق الأهداف

يهتم هذا المدخل بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة حيث يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف وغالبا ما يركز هذا المدخل على الأهداف القابلة للقياس ومن أكثر الأهداف شيوعا الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار وحصة المنظمة من السوق. من مشكلات هذا المدخل وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي، وهذا يؤدي إلى استخدام معايير شخصية وليست موضوعية في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة³.

الفرع الثاني: المداخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وعملياتها، وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل هي:

أولا: مدخل أصحاب المصالح

¹ علي عبد الهادي مسلم، " تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 171.

² صالح بن نوار، "فعالية التنظيم المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص204.

³ بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص6.

الفصل الأول

يركز هذا المدخل على الأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين، ومن أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.

- الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على اعلي جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على اعلي أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق اعلي معدلات عائد على استثماراتهم.
- المدبرون: هدفهم الحصول على اعلي مرتبات و اكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة الرفاهية للمواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب قياس الفعالية، فقد قدم هذا المدخل نماذج تساعد المنظمة على اختيار الأهداف التي تؤدي إلى فعالية المنظمة منها¹:

- **نموذج النسبي**: يرى أن المنظمة تعطي أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة.
- **نموذج القوة**: يرى المنظمة يجب أن تحدد أقوى طرف في التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته بقدر كبير، ويحدد أقوى أطراف التعامل بمدى تأثيره المباشر على البقاء والنمو واستمرارية المنظمة.
- **+نموذج العدالة الاجتماعية**: هو عكس نموذج القوة فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل أطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا هذا الطرف.
- **النموذج التطويري**: أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة. بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته².

¹ علي عبد الهادي مسلم، "تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174، 175.

² صالح بن نورة، "فعالية التنظيم المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 208.

الفصل الأول

ثانيا: مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر. و قد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

- **الهيكل الجامد :** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
 - **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.
- ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:
- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
 - **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
 - **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.
 - **نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات¹.

ثالثا: محددات اختيار مدخل المناسب

يرتبط اختيار المدخل المناسب بعدة عوامل منها:

¹ علي عبد الهادي مسلم، " تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص179.

الفصل الأول

- **تفضيلات الإدارة العليا:** حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية.
- **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت مناسبة أكثر لتقييم فعالية المنظمة.
- **الظروف البيئية:** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء ومحدداته

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وتسيير المؤسسات، وقد نال هذا المفهوم النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. من خلال هذا المطلب، سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالأداء ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

يشير الأداء إلى انه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

كما يعرف أيضا بانه: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"².

وأیضا هو: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"³.

كما يعرف أيضا هو: " السلوك الذي يعبر فيه الفرد عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة من خلال إخضاعه للتدريب"¹.

¹ رواية حسن، " إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

² حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004، ص 123.

³ عقلة محمد المبيضين، وأسامة حرادات، " التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

الفصل الأول

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:

- **الجهد:** هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأدائه، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة. إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء معين.
- **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين؛ والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتختلف من فرد لآخر. إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريبها والرفع منها.
- **إدراك الدور:** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإنفاق في مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين سرا من أسرار نجاح المنظمات وعنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، وتوقع أدائهم في المستقبل. سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتعريف المصطلحات التالية:

أولا: التقييم

يعرف على أنه: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة. والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بأنه مطابق للمعايير أو محل بها، ناجح أو فاشل؛ وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"².

وقد عرفه باشات: "بأنه قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين وتحديد كميته تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغيرات السلوكية لديهم"¹.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مطبوعات ملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 3.

² فايذة الزغي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.

الفصل الأول

ثانيا: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء: " هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون في السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقاً"².

يبين هذا التعريف إن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات معدة مسبقاً.

كما يعرف أيضاً بأنه: " إصدار حكم على النشاطات التي يتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة ،فيكون الحكم مثالي بالاعتماد على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"³.

هذا التعريف يبرز النتيجة النهائية من تقييم الأداء الممثلة في إعطاء حكم ورأي شامل على مستوى أداء العامل معتمد على مقاييس محددة مسبقاً.

ثالثاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

التعريف الأول: " هو نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع"⁴

التعريف الثاني: "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل؛ وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى."⁵.

التعريف الثالث: " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"⁶.

¹ احمد إبراهيم باشات، "أسس التدريب"، دار النهضة العربية، لبنان، 1978، ص68.

² نور الدين شنوفي، " تفعيل تنظيم تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص75.

³ صالحى عبد القادر، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص9.

⁴ عبد الناصر موسى، "نظام مفتوح لعملية تقييم الأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005، ص14.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.

⁶ زهير ثابت، "كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

الفصل الأول

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان: تقييم أداء العاملين وظيفته نحاول من خلالها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية؛ وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل. فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية والتدريب. وأهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية، التي تعتبر من أهم اهداف عملية التقييم التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن بين أهدافها مايلي:

الفرع الأول: على مستوى المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة مايلي:

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس معايير موضوعية؛ الأمر الذي يستلزم الاحتفاظ ببيانات المنظمة حول أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يسهل عملية الرقابة في المنظمة ويطورها.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم¹.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية².
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز بهدف زيادة وتحسين الإنتاج.
- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية³.
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة⁴.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العامل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته¹.

¹ مهدي حسن زوليف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

² بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 20.

³ محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 279.

⁴ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1، 2003، ص 139.

الفصل الأول

الفرع الثاني: على مستوى العاملين

من ابرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى العاملين هي:

- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة ثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.
- توفير نتائج تقييم الأداء العاملين من خلال التغذية العكسية، حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، فيتوقع أن يولد لديه دافعا و رغبة في تطوير أدائه وتحسينه².
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- الإمداد بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا³.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات⁴.

الفرع الثالث: على مستوى المديرين

- تقييم الأداء يجعل الإدارة في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من اجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل⁵.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي⁶.
 - تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم لتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
 - تنمية قدرات المديرين أو المشرف في مجالات الإشراف أو التوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين⁷.

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص105.

² صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002، ص369.

³ Jacqueline(b), fancoise(k), martin(m), « la fonction ressources humaines », Edition dunod, Paris, 2004, p23.

⁴ Pascal noferi, « gestin des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise », Ed uimm, 1987, p63.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر، 2002، ص369.

⁶ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

⁷ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص369.

الفصل الأول

المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان واثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم. بالرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون لتقييم الأداء، إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده، وعدم إمكانية الاستغناء عنه¹. ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء مايلي:

1. **الترقية:** تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء؛ حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك ان مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانيته لشغل منصب أعلى.
2. **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** يكون عن طريق تقييم الأداء وما يظهر من نتائج، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز².
3. **الاحتياجات التدريبية:** تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى النتائج تقييم الأداء يحدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم³.
4. **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم قدراتهم⁴.
5. **تخطيط الموارد البشرية:** تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط، وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي: في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من الكفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي ويزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج. في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية⁵.
6. **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعتها في تقييمه السنوي. فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي. لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على الفرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 376.

² مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 242.

³ رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)"، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 250.

⁴ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

⁵ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 376.

الفصل الأول

صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله. وقبل أن تتخذ المنظمة

قراراً حاسماً كهذا يحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان

هذا السلوك اعتيادي ومتكرر وكذلك لتقرير مدى منفعته بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

تختلف نشاطات المؤسسات من واحدة لأخرى، فهناك مؤسسات خدمتية، زراعية وصناعية؛ وتبعاً لذلك، تختلف المهام التي يؤديها العاملون داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر. وهكذا فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو كافة العاملين. لذلك، وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين.

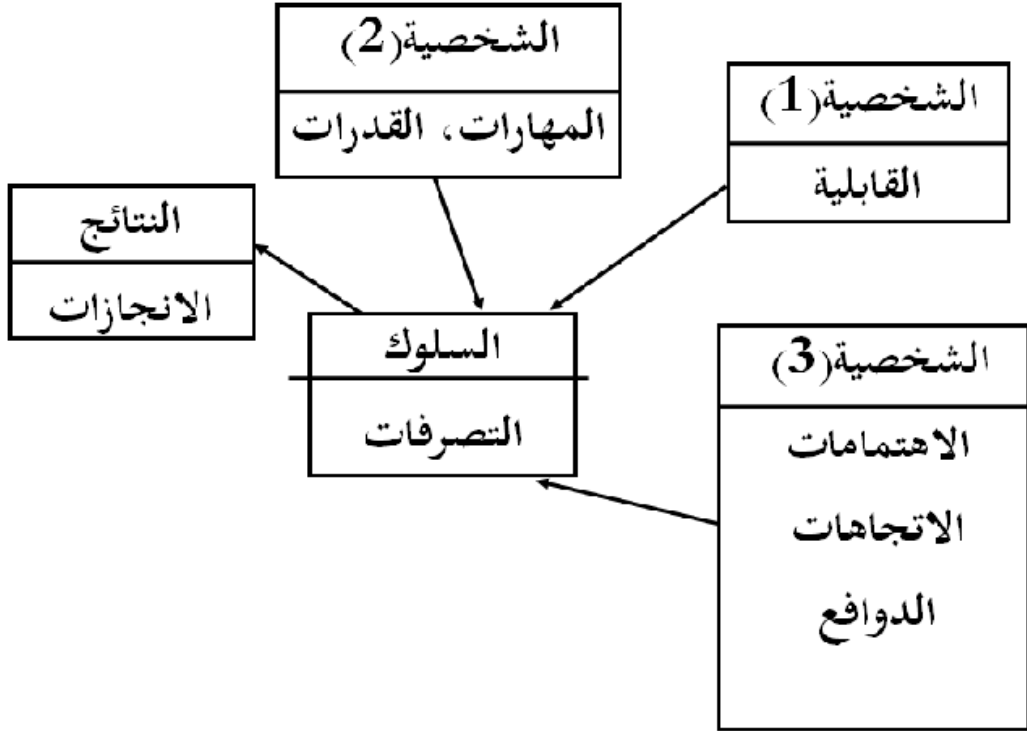
المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل: كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل: سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها. وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما تعلق بالفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير¹. والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

1 عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص376.

الفصل الأول

الشكل (1-2): العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: مارينو أي هاينز، ترجمة محمد مرسي وآخرين، "إدارة الأداء وإدارة البحوث"، المملكة العربية السعودية، 1988، ص180.

الفرع الأول: المعايير الشخصية¹:

غالباً ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعب تقييم الشخصية للأسباب التالية:

- أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
- ليس هناك اتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل.
- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير ثابت وغير صادق.

الفرع الثاني: معايير السلوك

¹ مارينو أي هاينز، ترجمة محمد مرسي وآخرين، "إدارة الأداء وإدارة البحوث"، المملكة العربية السعودية، 1988، ص174.

الفصل الأول

بالرغم من أنه لا يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس. وعلى هذا الأساس يجب التركيز على معايير السلوك عند تقييم الأفراد العاملين، على سبيل المثال، البديل لمقياس حجم المبيعات أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس ما يقومون به¹. فيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- **التخطيط:** القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
- **تحدد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها على أن يعالج الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.
- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية الانجاز اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **التفويض:** الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم للصلاحيحة المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية حكم العامل على الأمور باتخاذ إجراءات وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- **الاتصالات الشفهية:** الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهي حرص العامل على نقل المعلومة بصدق ووضوح في معاملاته.
- **الاتصالات الكتابية:** وهي الرغبة والمقدرة على التعبير وكتابة الأفكار بوضوح وفعالية مثل: وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، تركيب الجمل بدقة.

الفرع الثالث: معايير النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، فتكون في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً الحكم الشخصي لتقييم النتائج. حيث يتم تقييم النتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة²:

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وتأثير الظروف الخارجة عن إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أو سلباً.
- **الجودة:** ماهي جودة النتائج؟ وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ماهي العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية؟
- **التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ وماهي التكلفة، بالمقارنة بالميزانية؟

¹ عبد الناصر موسى، "نظام مفتوح لعملية تقييم الأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005، ص7.

² عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 206، ص 14.

الفصل الأول

- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء التقليدية

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين؛ كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة. ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى السوء، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، بأن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص¹.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوبها:

- إن شخصية القائم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حده.

ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية)

بمذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، وتحسب عدد المقارنة وفق المعادلة التالية²:

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

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

¹عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، تخصص علو تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 206، ص 14.

² مهدي حسن زويلف و احمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، دار حنين، عمان، الأردن، 1995، ص 374.

الفصل الأول

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، وصالح.

سعد / علي، سعد / محمد، سعد / صلاح، علي / محمد، علي / صلاح، محمد / صلاح.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في المقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الجدول رقم (01) والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (المقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول إن محمد قد حصل على أكبر عدد المرات من تفضيل وهو يعتبر ذا المرتبة الأولى؛ وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة، أما الرابع فهو صالح.

مزايا هذه الطريقة:

يقوم أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم الأمر الذي يميزها عن غيرها من الطرق .

الجدول رقم (1-1): نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صالح

عيوبها:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.

الفصل الأول

- الوقت الطويل الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم¹.

ثالثاً: طريقة التدرج

حسب هذه الطريقة، يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين. يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، قد تكون كالأني : أداء مرضي، أداء غير مرضي، وأداء متميز. توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يمنح لكل فرد درجة ملائمة لأدائه².

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية التقييم.
- نستفيد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوبها:

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء الامر الذي يتنافى مع العدالة في التقييم³.

رابعاً: التدرج بياني

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب مع تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها⁴، الأمر الذي نوضحه في الجدول التالي :

¹ علي سلمى، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص335.

² علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص90.

³ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص417.

⁴ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد(مدخل كمي)"، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص247.

الفصل الأول

الجدول رقم (1-2): نموذج التدرج البياني

درجة التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					الحاجات الإشراف والتوجيه
					كمية الأداء
					الانتظام في الدوام
					إتباع التعليمات
					القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 247.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في وجود أعداد كبيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

عيوبها:

- لا تربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث إن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

الفصل الأول

- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم¹.

خامسا: طريقة قوائم المراجعة

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أولا. وعند إتمام المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين. ووفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا². وحسب هذا النموذج التالي يوضح هذه القائمة:

الجدول رقم(1-3): نموذج قوائم مراجعة

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

المصدر: علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص93.

¹ علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص91.

² سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص254.

الفصل الأول

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الاستخدام.

عيوبها:

- تكلفتها العالية حيث يتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعدها التدرج الوظيفي لديها.
- صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.

سادسا: طريقة الاختيار الإجباري

هذه الطريقة تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب¹.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهدا في التقييم.
- سرعة التقييم وتتفادى التساهل والميل إلى تعميم التقييم للعاملين.
- تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

عيوبها:

- نقص الموضوعية بسبب الاختيار الإجباري للعاملين مما يظهر حاليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفعيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه التوزيع².

¹ علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص93.

² صلاح الدين عبد الباقي، " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص417.

الفصل الأول

سابعاً: طريقة المواقف الحرجة

تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم. فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؛ ولكن، في هذه الطريقة لا يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث. فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد¹.

مزايا هذه الطريقة :

- عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واكتشاف الإمكانيات وقدراتهم من خلال الأحداث والحوادث.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين.

عيوبها:

- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين وتقدير الرؤساء للمواقف والأحداث وطريقة تصنيفهم ووصفهم لها.
- إن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار يضايق المستخدمين، ويشعرهم بأنهم مراقبون وأن المشرف يتصيد أخطائهم ويقيدهم بحركاتهم.

ثامناً: طريقة المقالة

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطورية لكل منهم².

مميزات هذه الطريقة:

- بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها.
- غير منظمة بشكل ثابت، أي تخضع للتغيير.
- تطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء.

¹مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص211.

²علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص94.

الفصل الأول

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الحديثة

هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين هي: طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي، طريقة مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة مراكز التقييم، طريقة بطاقة الأداء المتوازن، طريقة تقييم الأداء³⁶⁰.

أولاً: طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني. ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل حيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. إضافة إلى ذلك، يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم¹.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل الأخطاء من خلال استناد المقيم على مجموعة من الأبعاد المحددة للوظيفة.
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

عيوبها:

- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها.
- لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها².

ثانياً: طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة لأداء الفعال. ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد، ثم تجمع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل³.

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص. 258.

² علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص. 96.

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص. 258.

الفصل الأول

ثالثاً: طريقة الإدارة بالأهداف

ترتكز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها. ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازه. وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية¹:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم على أساسها قياس نتائج الأداء.

مزايا هذه الطريقة:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- طريقة موضوعية تعتمد على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيوبها:

- صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المحددة.
- تتطلب مهارات إدارية عالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين².

رابعاً: طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. هنا، يتم تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا³.

مزايا هذه الطريقة:

- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
- قابلية التأثير على الآخرين إضافة إلى التحسس وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين.

عيوبها:

- تكلفة عالية.
- صعوبة تحديد الصفات التي يركز عليها التقييم.

¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص221.

² علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص97.

³ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص133.

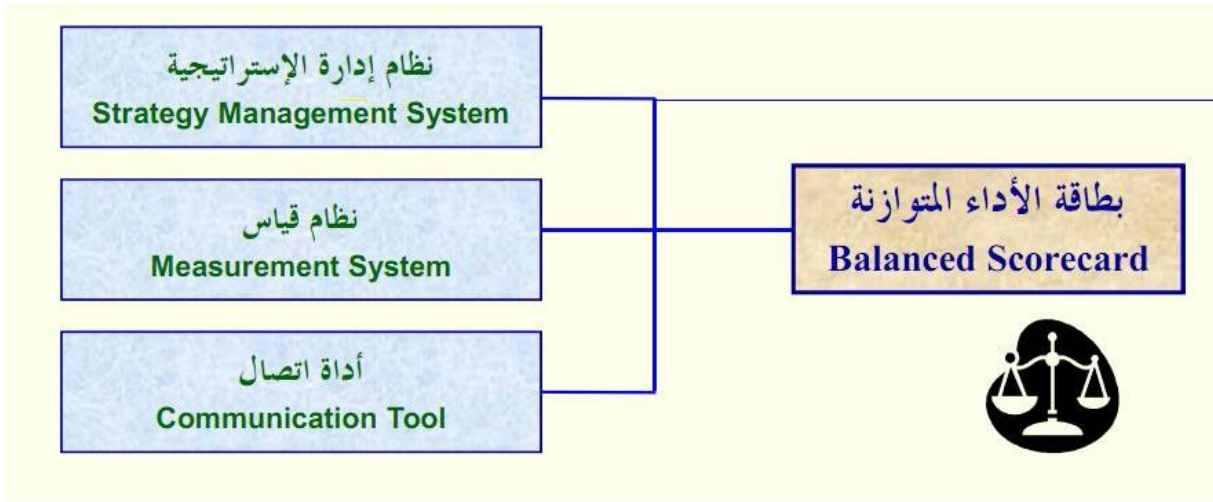
الفصل الأول

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية¹.

خامسا: طريقة بطاقة الأداء المتوازن

هذه الطريقة تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها. يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمة أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومة²، ونلخص ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص17.

و من مزايا هذه الطريقة :

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

¹ علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص98.

² صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص16-17.

الفصل الأول

- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح¹.

سادسا: طريقة تقييم الأداء 360°

وفق لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360°، من جانب كل من الرئيس، الزميل، المرؤوسين، العميل الداخلي او الخارجي، تصب هذه التقنيات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه. وتتضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم كما تستخدم للتعين والتدريب وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية².

بالرغم من أن هذا الأسلوب تنموي تطوري في المقام الأول، انه يستعمل غالبا لتقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة، إلا انه يمكن أن يمتد لتقييم أداء فئات أخرى كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية³.

و من مزايا هذه الطريقة :

- الشمولية.
- تقليل التحيز نظرا لتعدد مصادر التقييم.
- ارتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء.

أما عيوبها فهي :

- الحاجة إلى تدريب خاص لتحقيق الفعالية في استخدام هذه الطريقة.
- إمكانية ظهور آراء متضادة حول أداء العامل مما قد يقلل من دقته⁴.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة أداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 27.

² زاوي صورية وتومي ميلود، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، 2010، ص 16.

³ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 448.

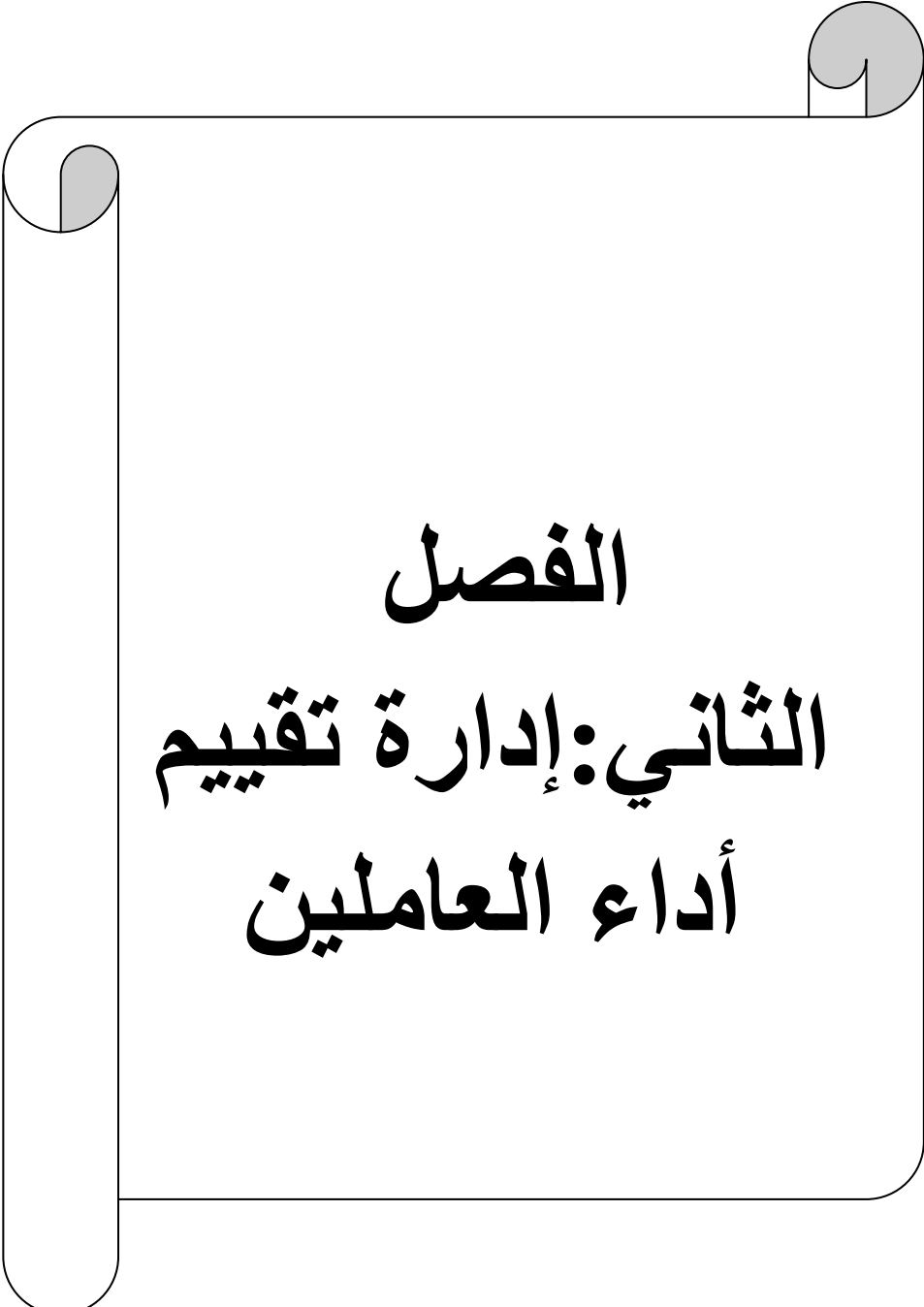
⁴ رايح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 100.

الفصل الأول

الخاتمة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل، وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية إدارية تنظيمية مستمرة؛ يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية وقياسه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا. لذلك، فإنها ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة الحالية والمستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء العاملين نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق به من صفات، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها والضعف لمواجهتها من أجل تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل، فالتقييم يعتمد على معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل وأيضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين .



الفصل
الثاني: إدارة تقييم
أداء العاملين

الفصل الثاني

تمهيد

إن اتخاذ القرارات السليمة والملائمة لنتائج تقييم الأداء للعاملين مرتبط بالإدارة الجيدة لتقييم الأداء، فالمورد البشري هو الحجر الأساس في دفع عجلة الإنتاج وتحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

فمن هنا، ينبغي على المؤسسة وضع نظام تقييم أداء العاملين يتميز بالفعالية، يسعى لخلق التميز وتنمية القدرات والمهارات الفكرية والمواهب لديهم؛ وهذا من خلال انتهاج سياسة إدارية واضحة من ترقية العاملين، تدريبهم وتحفيزهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالمؤهلات اللازمة. ومما سبق سنخصص هذا الفصل لإدارة تقييم الأداء بعرض كيفية تصميم نظام تقييم الأداء للعاملين، والعوامل المحددة لتقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها، وفي الأخير نتناول فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: تصميم نظام تقييم الأداء واختيار النظام الأمثل

إن استخدام نموذج واحد لتقييم كل العاملين باختلاف مستوياتهم ووظائفهم ومهامهم التنظيمية يترتب عنه نتائج عرضية للتخصصات الوظيفية في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن استناد التقييم على معايير مختلفة عن أهدافه إضافة إلى منح تقديرات عالية للمستخدمين سيؤثر سلباً على نتائج التقييم. والتركيز على أنظمة غير جيدة للتقييم من شأنه أيضاً أن يضرب بجوهر العملية. وعلى ضوء ما سبق يتوجب علينا التطرق إلى كيفية تصميم نظام تقييم أداء العاملين يتجاوب مع متطلبات واحتياجات المنظمة وبما يتماشى مع استراتيجياتها. فيجب أن يتحلى النظام بالواقعية وأن يلتزم فيه الموضوعية حتى تعكس نتائجه.

المطلب الأول: مبادئ تصميم نظام تقييم الأداء

ينبغي أن تقوم عملية تصميم نظام تقييم الأداء في المنظمات على مجموعة من المبادئ نلخصها في خمسة نقاط هي⁶⁹:

أولاً: العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام

ويكون بإشراك العاملين في المؤسسة والمديرين وأخصائيي الموارد البشرية مما يساهم في تحسين أداء العاملين.

ثانياً: النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب

هو جزء من المكونات الثقافية كما أن تقييم الأداء هو نظام أشمل لإدارة الموارد البشرية.

⁶⁹ احمد أبو السعود، " الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص126.

الفصل الثاني

ثالثا: التعلم أثناء مرحلة التطبيق

إن تحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق يجنب الوقوع في الخطأ مرة أخرى وعدم تكرارها.

رابعا: المرونة

فيجب تحديد ماهو قابل أو غير قابل للتفاوض، حيث هناك بنود تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العاملين.

خامسا: التحلي بالصبر

فلكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق للسلوك يلزم الوقت وعلى هذا الأساس فان نظام تقييم الأداء يحتاج إلى وقت ليتمكن تعلمها.

كما تعد هذه الخطوة (التصميم) أولى خطوات نظام التقييم ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء، و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لإنجاز العاملين، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم.

المطلب الثاني : اقتراح و وضع توقعات الأداء

حيث يتم التعاون بين المنظمة والعاملين على اقتراح توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، فيعتبر هذا الاتفاق الموجه لانجاز العاملين وأساس تقييم أدائهم.

أولاً: تحليل و وصف الوظائف

من أجل تطوير نظام تقييم أداء فعال، لا بد من إجراء تحليل و وصف جيد للوظائف المتواجدة بالمؤسسة. بالفعل، يزود تحليل و وصف الوظائف المسير بمعلومات حيوية لتقييم الأداء (ظروف أداء الوظيفة، الغاية، المهام، الكفاءات اللازمة...).

1. تعريف و وصف و تحليل الوظيفة :

وصف الوظيفة هو تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة، عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية المسؤوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بغية التوصل إلى توصيف كامل لها⁷⁰.

حيث تنتهي عملية تحليل و وصف الوظائف في الأخير بإعداد بطاقات لوصف الوظيفة المعنية، تحتوي هذه البطاقة على البيانات التالية⁷¹:

- اسم الوظيفة.
- موقع الوظيفة في التنظيم.

⁷⁰ عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 139.

⁷¹ عرفة متولي، "توصيف وتحليل الوظائف من: الإدارة في ظلال التغيير"، مصر، 1996، ص 255.

الفصل الثاني

- ملخص عن طبيعة العمل.
- ظروف أداء الوظيفة و مسؤولياتها.
- مؤهلات شاغل الوظيفة (التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المبادأة ، الابتكار ، الصفات الشخصية ...).

2. أهمية وصف الوظيفة :

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال القيام بعملية تحليل ووصف الوظائف إلى تحقيق الأهداف التالية⁷²:

- يساعد التوصيف في القيام بوظيفة تقييم الوظائف و وضع سلم عادل للرواتب.
 - يساعد التوصيف في وضع و اختيار البرامج التدريبية و التطويرية.
 - يساعد التوصيف في وضع أسس سليمة للنقل و الترقية.
 - التوصيف مطلب أساسي لإنجاز إجراءات الاختيار والتعيين على أسس علمية سليمة.
 - يستخدم التوصيف كمعيار لقياس أداء العاملين ، حيث تتخذ بطاقات وصف الوظيفة كأساس.
- في تصميم نماذج تقييم الأداء ، باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة و متطلباتها ، ثم تتخذ هذه العناصر كمعايير ينسب إليها الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفاءته (أي هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة).

3. محددات وصف الوظيفة :

يعتبر وصف الأعمال نقطة البداية الجيدة لوضع توقعات الأداء إلا أن هناك مشكلتين يجب عدم إغفالهما : الأولى تتعلق بكون أن وصف الأعمال يقوم على الأنشطة وليس على النتائج، بمعنى أن الوصف يبين تفصيليا ما يجب أن يقوم به الفرد وليس النتائج التي يجب الوصول إليها، والثانية تتعلق بوجود إطلاع العاملين على وصف الأعمال الذي يوضح حدود أعمالهم.

ثانيا : وضع الأهداف

1. تعريف وضع الأهداف :

وضع الأهداف هو عملية تنشيط وتوجيه جهود العاملين، وتوضيح أدوارهم، من خلال وضع أهداف الأداء" يتضح من هذا التعريف أن عملية وضع الأهداف من الأمور الجذابة و الموجهة لأداء الأفراد، حيث أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف، أن الأهداف الواضحة والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال و الأحسن.

2. أهمية وضع (تحديد) الأهداف :

يمكن تلخيص أهمية وضع الأهداف في النقاط التالية⁷³:

⁷² علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الاعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن، 2001، ص221.

⁷³ علي الشرقاوي، "عملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص198.

الفصل الثاني

- **تنشيط و توجيه الجهود**: تعتبر الأهداف غايات يستهدفها السلوك ، لأنها تنشيط و توجه السلوك نحوها، فعند قيام المنظمة بتحديد أهدافها فان جهود العاملين توجه نحوها، كما أن الأهداف هي أساس وضع الخطط و الإستراتيجيات، وبالتالي توفر الأهداف حافزا للإدارة و العاملين لبذل الجهد اللازم للوصول إليها و تحقيقها.

- **توفير مستلزمات الرقابة** : حيث تعتبر الأهداف الدعامة الرئيسية لوظيفة الرقابة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التحقق من أن الأداء يتم وفقا للأهداف المحددة.

- **توفير مقاييس الأداء**: حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير التي تستخدم لتقييم أداء الإدارة و العاملين.

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أنه عند وضع الأهداف يتم أولا تحديد أهداف المنظمة التي تعتبر وجهة جهود الإدارة و العاملين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية ، وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، بعدها يتم تحديد أهداف التقييم. وتمثل هذه الأهداف مرشدا للرؤساء في عملية تقييم أداء مرؤوسيههم، و التأكد من مدى إسهاماتهم في تحقيق هذه الأهداف، حيث أن عدم وضوح أهداف المنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء يشكل نقصا في مدخلات عملية التقييم.

ثالثا : **بناء معايير الأداء**

" معايير الأداء هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا". و يعتبر تحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء، إذ يساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. ويتم بناء معايير الأداء انطلاقا من النتائج التي تقدمها عملية تحليل و وصف الوظائف ، حيث تختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة، فهناك الوظائف التي تتطلب التركيز على المعايير الكمية (حجم المخرجات مثلا)، و وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات والمهارات)، وأخرى تتطلب التركيز على كل من المعايير الكمية و النوعية - كما تم توضيحه في الفصل الأول- أما كتابة وإعداد هذه المعايير فتتم عادة من طرف المشرف أو شخص مختص في إدارة الموارد البشرية، ومن الأفضل أن يتم مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، وهذا ما يساعد على رفع درجة أداءهم للعمل، و درجة إخلاصهم وولاءهم للمنظمة⁷⁴.

المطلب الثالث: واقعية تصميم نظام تقييم الأداء

يجب على التصميم أن يمر بالخطوات التالية لتمييز بالواقعية: الاختيار الصحيح لأطراف النظام، تحديد شكل العملية التصميمية، تقييم الموقف التنظيمي الحالي، تحديد أهداف وأغراض نظام تقييم الأداء وتصميم نظام تقييم الأداء التجربة مع التطبيق تقييم ومراقبة

النظام⁷⁵.

⁷⁴ خالد عبد الرحمن الهيتي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص202.

⁷⁵ بويرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص43.

الفصل الثاني

أولاً: الاختيار الصحيح لأطراف النظام

فالأطراف التي يجب أن تشملهم عملية التصميم هم الإدارة العليا، أخصائي الموارد البشرية ومستخدمي النظام من مديريين وعاملين الذين تتغذى عملية تصميم النظام بمشاركتهم

ثانياً: تحديد شكل العملية التصميمية

فبعد أن يتم تحديد الأطراف المشاركة في التصميم والمعنية بنظام تقييم الأداء لا بد من استخدام احد البدائل التالية من اجل تقرير سيرورة عملية التصميم وهي:

- الاستعانة بالاستشاري الخارجي .
- إدارة الموارد البشرية.
- فريق العمل.

ويتم ذلك انطلاقاً من تمويل إجراءات التصميمية من طرف أعضاء الإدارة العليا.

ثالثاً: تقييم الموقف التنظيمي الحالي

والغاية من هذه الخطوة الكشف عن الممارسات الصحيحة والخاطئة في نظام تقييم الأداء، فكما صرنا نعلم أن نظام تقييم أداء العاملين هو جزء من نظام أكثر تعقيداً ما يستدعي فهم الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، ثقافة المنظمة، والمتطلبات القانونية لنظام تقييم الأداء فهذه المعلومات تؤدي إلى تفسير القوى الدافعية للتغيير وتقييم البيئة التنظيمية وتقييم النظام الحالي كما تفيد في الخطوات الموالية.

رابعاً: تحديد أهداف وأغراض نظام تقييم الأداء

إن أهم أغراض نظام تقييم الأداء تتمثل في⁷⁶:

- الاستحقاقات المالية والمكافآت.
- التخطيط لمسار الوظيفي.
- التخطيط للقوى البشرية.
- تحسين الأداء.
- لإصدار القرارات المتعلقة بالأفراد مثل: النقل، الترقية، الفصل.

⁷⁶عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء"، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص165-166.

الفصل الثاني

- معرفة العاملين لمستوى أدائهم كأساس لتطويرهم وتنمية قدراتهم وهذا من خلال ما تحققه عملية التقييم من التغذية العكسية.
- اكتشاف الحاجات التدريبية للمؤسسة.

خامسا: تصميم نظام تقييم الأداء

لابد من ربط أغراض نظام تقييم الأداء مع عناصر التصميم وهذا كالآتي:

- وضع الأهداف من اجل تحسين الأداء.
- تحديد الضعف في المهارات والممارسات المرتكزة على السلوكيات المتعلقة بالأداء وهذا بغية تنمية المهارات الفردية.
- الاعتماد على مقاييس في الماضي ثم الاعتماد عليها وأخذها كمقاييس تعكس التنبؤ بالأداء المستقبلي من اجل اتخاذ قرار الترقية.
- التأكد من تحري الموضوعية في تقييم الأداء وغياب التحيز واهتمام جدي بعملية التقييم استنادا للمرجعية القانونية للمنظمة من اجل تخصيص ميزانية للعملية.

وبعدها يتم القيام بتحري مطابقة البنية التنظيمية مع طريقة التقييم المناسبة وهذا وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(2-1): البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب

طريقة التقييم المناسبة	القيمة تعبر عن الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم بواسطة الزملاء. - نظام المشاركة. - التقييم الذاتي. - وضع الأهداف بالتبادل. - تحديد العمل ومعايير الأداء بالتبادل. - المبادرات والاقتراحات من العاملين 	اندماج العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة المستوى الأعلى تنظيما للمستوى الأدنى. - يشارك العاملون في نود أداء معين. 	

الفصل الثاني

الرقابة الهيكلية	- تحديد الإدارة العليا معايير العمل والأداء. - التقييم بواسطة الرؤساء.
التوجه للمخرجات	- طريقة وضع الأهداف. - الإدارة بالأهداف والنتائج.
التوجه للعلمية	- طرق تقييم الأداء التي تركز على السلوك

المصدر: عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء"، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص166.

سادسا: التجربة مع التطبيق

بعد الانتهاء من عملية التصميم يلزم اختيار النظام الأنسب لتجربته في دائرة ضعيفة قبل تعميمه على المؤسسة وهذا لهدفين رئيسيين هما:

- اعتبار الاختيار الاستطلاعي خطوة مهمة في تنمية وتطوير تصميم النظام.
- إجراء التعديلات اللازمة قبل القيام بالتعميم بصفة نهائية عن طريق التأكد من سيرورة الأمور خلال التجربة.

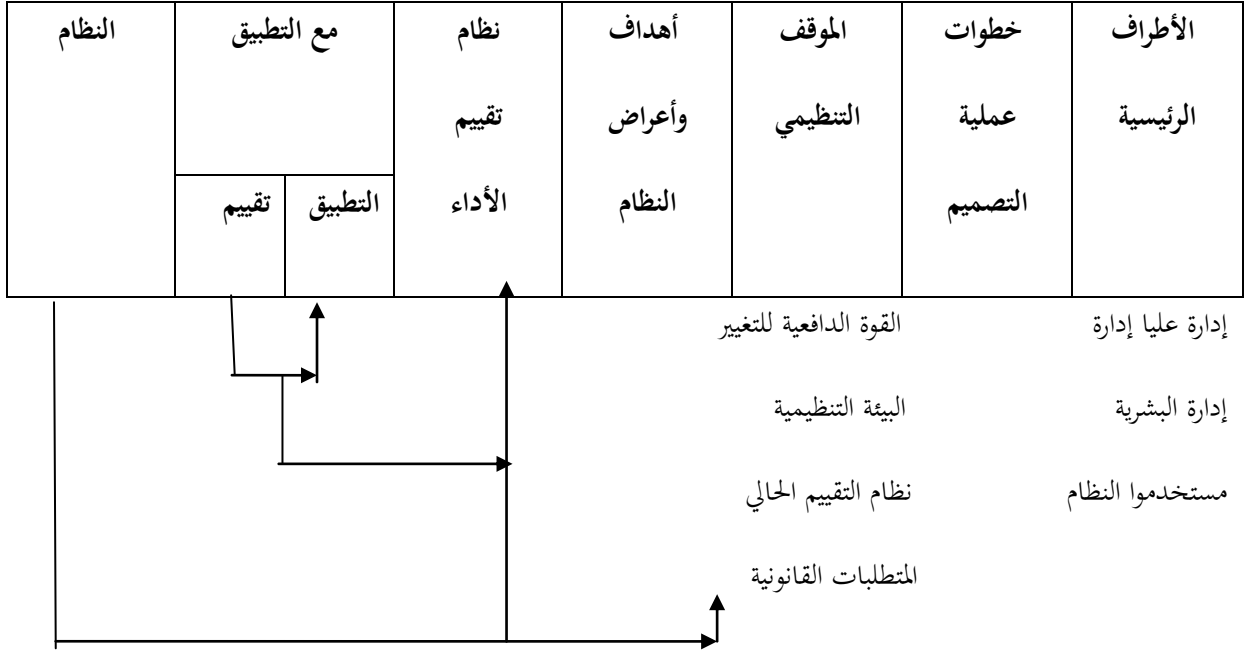
سابعا: تقييم ومراقبة النظام

لابد من متابعة عملية التقييم والتأكد من أن النظام حقق تغذية عكسية من خلال تطبيقه كما جاء في التصميم، فتعتبر المعلومات الناتجة عن استمرارية لفعالية النظام، فلا بد من دراسة فعالية النظام كل سنة وتوفير قاعدة البيانات تكون بسيطة تودع في الموارد البشرية للرجوع إليها وقت الضرورة.

الجدول رقم(2-2): خطوات تصميم نظم تقييم الأداء

عدد	قرار	تقييم	وضع	تصميم	التجربة	تقييم

الفصل الثاني



المصدر: عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء"، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 167.

المطلب الرابع: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء

عند الإجابة على السؤال ما هو النظام الأمثل أو الأفضل الذي يجب إتباعه، يمكننا اختيار النظام المناسب الذي يحقق الفعالية المثلى للتقييم، فنجاح أحد الأساليب التقييمية في إحدى المؤسسات لا يعني نجاحها بالضرورة في مؤسساتنا، فهناك عدة عوامل تتدخل في التأثير على نتيجة التقييم وهي⁷⁷:

بنية المنظمة وثقافتها التنظيمية، استراتيجياتها وأهدافها، إجراءات العمل والقانون الداخلي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حجمها ونظم العمل المتعلقة بعمالها، فالاختيار للنظام الأمثل يكون وفقاً لهدفها الرئيسي الذي يحظى بالأولوية، وعلى الرغم من صعوبة تحديد نظام أمثل يناسب كل المنظمات على اختلاف مقوماتها البشرية والمادية والبيئية إلا أنه هناك أنظمة تقييمية أكثر موضوعية ودقة من غيرها وذلك من خلال التوصل بين الوظيفة التي يشغلها الموظف المقيم والمعايير المحددة لأدائه الجيد وغير جيد وناصر التقييم وكذلك وضع عبارة تناسب مع العلامة التي تمنح مقال أداء الموظف الخاضع للتقييم.

والجدول الآتي يوضح نموذج لجمع بين درجات جوانب التقييم وعبارات وصفية لعناصر التقييم .

الجدول رقم(2-3): الجمع بين درجات مراتب التقييم وعبارات وصفية لعناصر التقييم

⁷⁷ احمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص346.

الفصل الثاني

الدرجات	عناصر التقييم	0	5	10	15	20
سرعة الأداء	بطيء جدا	بطيء	متوسط	سريع	سريع جدا	
دقة الأداء	غير دقيق	دقيق جدا	متوسط	دقيق	دقيق جدا	
انضباط مواعيد	دائما غير منضبط	غالبا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط	منضبط	
الحضور	منضبط					
الإلمام بالعمل	محدود جدا	إلى حد ما	متوسط	فوق المتوسط	ملم تماما	
فهم وتنفيذ التوجيهات	فهم محدود	يفهم تماما ولا ينفذ تماما	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم وينفذ بدرجة معقولة	يفهم تماما وينفذ كما يجب	
الحد الأقصى للدرجات المئوية تكون الدرجة الكلية للتقييم الحاصل لا تتجاوز 70%.						

المصدر: احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، 346.

المبحث الثاني: العوامل المحددة لتقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه

مما لا شك فيه، أن عملية التقييم التي يخضع لها العامل بإقرار من الإدارة العليا يقوم بها 4 أطراف وهي:

- الإدارة المسؤولة عن القيام بعملية التقييم فعلى الأغلب تكون إدارة الموارد البشرية.

- القانون الذي يضبط إجراءات عملية التقييم.

- المشرف على عملية التقييم وهو الرئيس المباشر.

- المستخدم الذي يخضع لعملية التقييم وسيحرر لشأنه التقرير.

ومن هنا، فإن عملية التقييم تخضع لعدة عوامل محددة و تواجه عدة صعوبات.

المطلب الأول: العوامل المحددة لنظام التقييم المتبع في المؤسسة

الفصل الثاني

في الواقع، يوجد عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى. ولتحديد نظام تقييم المتبع في المنظمة الذي يتلاءم مع المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية يوجد عدة عوامل منها مايلي⁷⁸:

أولاً: تاريخ وثقافة المؤسسة

لتاريخ وثقافة المنظمة تأثير عميق الدلالة في تحديد نظام قياس وتقييم الأداء المناسب، إذ يعتبر العامل التاريخي جزءاً هاماً من هذه الثقافة، كما أن الأداء مرتبط بثقافة المنظمة، ونظام التقييم ليس له أي ربط بتاريخ وثقافة المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومة والتجاوب من طرف أعضاء المنظمة.

ثانياً: حجم وقطاع المؤسسة

إن المؤسسات الكبرى والقطاعات التي تشهد تنافسية حادة هي السبابة لتطوير أنظمة قياس وتقييم الأداء بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها. إن هذين العاملين أصبحا أقل أهمية في السنوات الأخيرة، وأغلبية المؤسسات بغض النظر عن حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) مهما كان القطاع الذي تنشط فيه، فإنها تبحث عن أنجح الوسائل والطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.

ثالثاً: التوجهات الاستراتيجية

إن المنظمات الحديثة تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة وتساير متطلباتها في جميع المجالات الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية. به تتكفل ما هذا إن المنظمات في السنوات الأخيرة تتجه إلى تشغيل الموارد في اتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، و إلى تؤدي التي و و أنشطتها، البشرية للموارد المخطط على "التوزيع الأخيرة هذه تعمل حيث ، البشرية للموارد الإدارة الاستراتيجية أهدافها"⁷⁹. تحقيق من المنظمة تمكين

القائم البشرية الموارد تسيير رابعاً: نظام

⁷⁸ بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 48.

⁷⁹ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 159.

الفصل الثاني

لتسيير بما نظام يوجد لا التي المنظمات ففي البشرية، الموارد لتسيير النظام الكلي من انطلاقا المنظمة في المتبع يتحدد نظام التقييم تسيير الموارد في كمتغير عملي استعمالها لعدم نظرا الأداء، تقييم في الاعتبار بعين الفردية الطاقات لا تؤخذ مثلا، الوظيفي المسار التقييم. نظام اختيار في مهم البشرية، فهو عامل الموارد تسيير في الأخرى التطبيقات و الأداء تقييم بين ضروري فالتناسق البشرية. إذن

المتبع التأطير خامسا : أسلوب

من خلال عنه المؤسسة، ويعبر طرف من المطبق التقييم نظام على طبيعة مهم أثر من له لما التقييم، عملية تطبيق في مهما عاملا يعتبر المؤسسة في سياسة توضيح إلى بالأساس التي تهدف الإدارية الإجراءات مجموعة الأسلوب هذا فيها، ويضم السائد الإدارة أسلوب الادارة السائد فأسلوب، إذن العملية كطرف في وتقبله النظام هذا لتفهم الأفراد وتأطير إعداد مع ، تطبيقه وكيفية النظام لهذا الإعداد ".في المؤسسة المتبع التقييم نظام ومحتوى شكل تحديد في يساهم

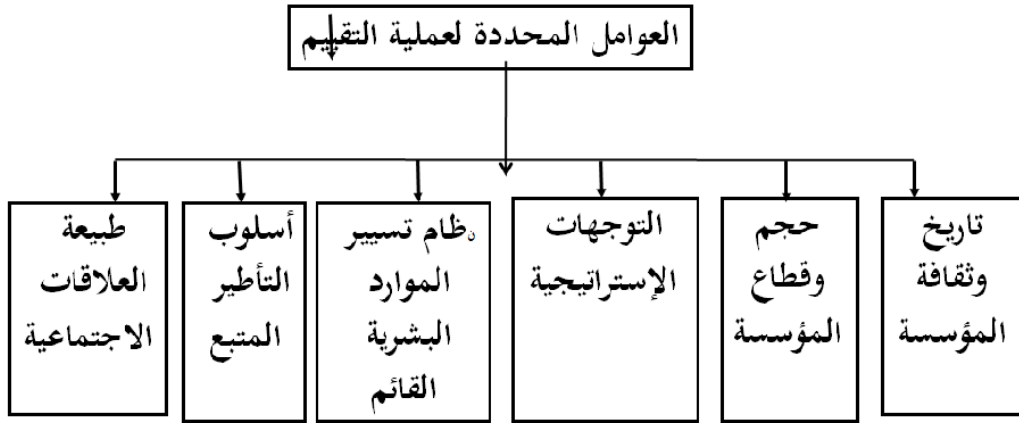
الاجتماعية العلاقات سادسا: طبيعة

في المتبع تطوير التقييم على تعمل أن العلاقات لهذه يمكن حيث بها، ممثلي العاملين مع المؤسسة تقيمها التي العلاقات ويتمثل في تزيد كما في نظام التقييم المطبق، الحاصل التطور يقل أو يزيد المؤسسة، في الموجودة الانسجام و التوافق درجة فعلى حسب المؤسسة؛ المنظمة⁸⁰. أعضاء بين الاتصال جهود أهمية تقل أو وفيما يلي تلخيص لهاته العوامل في شكل مخطط :

الشكل رقم(2-1):العوامل المحددة لعملية التقييم

⁸⁰ بعجي سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص38-39.

الفصل الثاني



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أشخاص عملية التقييم

ينبغي تحديد من سيشرف أو من سيقوم بعملية التقييم؟ ومن سيخضع لعملية التقييم؟ ومتى سنقوم بعملية التقييم؟ وكيف سيكون نموذج التقييم⁸¹؟

أولاً: توقيت تقييم الأداء

يجب تخصيص الوقت الكافي للتمكن من الحكم على أداء الخاضعين للتقييم، وحتى تتمتع عملية التقييم بالموضوعية والمصادقية اللازمة عليها أن تتم بصفة دورية خلال السنة الواحدة.

ثانياً: العاملون الخاضعون لنظام التقييم

يبين تقييم كل الموظفين باختلاف مستوياتهم في السلم التنظيمي للمنظمة أو تقييم كل الموظفين شاغلين الوظائف العليا أو تقييم كل الموظفين أو العاملين باستثناء شاغلي الوظائف العليا، حيث أن تقييم أداء هؤلاء المستثنون سيواجهون إحراجاً في إخضاعهم لنظام التقييم فقد اختلفت وتضاربت الآراء فهناك منظورين أحدهما إداري والآخر سلوكي⁸².

1. المدخل الإداري: فيدخل في هذا الصدد رأيان:

⁸¹ زهير ثابت، "كيف تقييم أداء شركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 60.

⁸² محمد علي شهاب، "السلوك الإنساني في التنظيم"، مكتبة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص 67-69.

الفصل الثاني

- **الرأي الأول:** لا يتقبل إعفاء كبار الموظفين، خاصة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف، حيث هم من يقومون بتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، ف تقييم أدائهم كأنه تقييم للاستراتيجيات التي تم بناؤها وتبنيها من طرف المؤسسة. فلا بد من أجل إقرار مبدأ المساواة بين جميع الموظفين، إخضاعهم وشمولهم جميعا باللوائح والقوانين والرقابة التي تقررها .
- **الرأي الثاني:** يستثنى كبار المسؤولين. ذلك أنهم وصلوا إلى مناصبهم التي يشغلونها بعد طول سنين من الخدمة بالإدارة حيث أنهم خضعوا خلالها مرارا للتقييم لأدائهم وأيضا يضيفون إلى ذلك أنه عند تقييم موظفي الإدارة العليا في معاييرها تركز على السمات الشخصية كالقيادة، والمبادرة و المخاطرة، القدرة على التقدير السليم، التعامل مع الآخرين والطموح.
- فلا بد إذن من تطوير أساليب تقييم الأداء وفقا لأساليب التطبيقية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بما يوفر الأساس السليم للحكم على أداء الإدارة العليا ذلك وفقا لما يتناسب مع مسؤولياتهم الفردية.

2. **المدخل السلوكي:** يركز على التقييم على أساس سلوكيات الموظفين المختلفين الذين يشغلون نفس الوظيفة، فالأفراد يتشابهون في التأثير بنموهم النفسي والاجتماعي والعوامل البيئية والعوامل الجينية والوراثية إضافة إلى ميولهم بالطبيعة إلى الكسل والخمول؛ فينجزون ما يطلب منهم فقط كما يسعون إلى الأمان والاستقرار. أما الاختلاف بينهم فيتوضح في اختلاف قدراتهم التي تتطلبها النجاح في الأعمال المتنوعة وأيضا كمية الإنتاج التي ينتجها كل فرد في الأعمال المتشابهة تحت ظروف عمل واحدة واختلاف مستوى جودتها والوقت الذي يتطلب إنجازها ويختلفون أيضا في درجة الانضباط والقدرة في التعلم والتأقلم وقدرتهم على التدريب. فهناك ستة ظواهر توضح الاختلافات بين الأفراد:

- يختلف الأفراد في إنتاجهم.
- يختلف الأفراد في مواهبهم وقدراتهم وكفاءتهم وإمكاناتهم.
- يختلف الأفراد في أولوية العمل لديهم.
- يختلف الأفراد في نوعية القيادة التي يحتاجونها ويفضلونها.
- اختلاف معاملتهم واحتكاكهم بالآخرين.
- اختلاف الأفراد في درجة ولائهم وإخلاصهم للعمل.

ثالثا: مسؤولية التقييم

هناك عدة عناصر تناط بها مسؤولية تقييم الأداء من أهمها:

الفصل الثاني

1. **الرؤساء:** فنظرا إلى كون تقييم الرئيس أكثر فعالية إذا كان يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي يقوم بها العامل على اعتبار أنه الأدرى والأكثر تأهيلا على تقييم الأداء، إلا أن هذا التقييم تتخلله عدة انتقادات كالتشكيك في الموضوعية والمصدقية حيث يعتمد على تقديرات شخصية للرئيس.
2. **المرووسين:** فيقوم المرووسين بتقييم أداء الرؤساء على نفس منهج تقييم الرؤساء للمرووسين بالنظر إلى الاحتكاك المباشر بهم خاصة فيما يخص العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، و رقابة. وأيضا يكشفون المشكلات الإدارية التي تواجههم⁸³.
3. **الزملاء:** هذا التقييم مفيد لتوفير المعلومات لدى العاملين عن أداء بعضهم البعض فيكون تقييم دقيقا وأكثر فعالية للاستعمال في الإدارة والتطوير⁸⁴.
4. **تقييم الفرد لذاته:** حيث يقوم الفرد بتسجيل ملاحظاته وأرائه الشخصية حول احتمال تحسين أدائه ومدى قدرته لتحسين الوضع الحالي له.
5. **التقييم من قبل الزبائن:** يكون هذا خاصة مع المسوقين فيقوم الزبون بتقييم حسن تعامل العامل معهم فيعتبر ذلك أهم عنصر في أدائهم.
6. **تقييم اللجنة:** حيث تشرف لجنة تضم مجموعة أشخاص لهم دراية بالعمل وتفاصيله ما يضمن الموضوعية والجدية لعملية التقييم لاعتماد أكثر من وجهة نظر للحكم على مستوى أداء العاملين⁸⁵.
7. **رابعا: طريقة تعبئة نماذج التقييم**

إن السلوك الإنساني يركز على العمليات التالية⁸⁶:

1. **المدخلات:** تتمثل في المثيرات الخارجية التي يتلقاها الإنسان التي يترتب عنها استقبال مجموعة من العمليات.
2. **المخرجات:** فبعد تخزين المعلومات التي تم استقبالها في الذاكرة وعملية الإدراك والتفكير واتخاذ القرارات يتم اتخاذ القرارات المحددة.

⁸³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص268.

⁸⁴ عبد الحكيم احمد الخزامي، "الجزء الأول لتقييم الأداء"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص116.

⁸⁵ احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 292.

⁸⁶ احمد أبو سعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص163-164.

الفصل الثاني

3. استرجاع المعلومات: فنجد القائم بعملية تقييم الأداء بمثابة متخذ القرار وفقا للمعلومات التي تم استرجاعها من التغذية

العكسية من خلال المدخلات، بالتالي هي تأتي في مرحلة التشغيل المركزي للمعلومات، بالتالي ينتج عنها اتخاذ القرارات بناء

على المعلومات التي وصلت إلى القائم بعملية التقييم.

المطلب الثالث: صعوبات عملية التقييم

هناك مجموعة من الصعوبات التي ترافق عملية تقييم الأداء وهي⁸⁷:

- ضعف نظام المعلومات المتعلقة بفرز نتائج الأنشطة والمهام للدوائر الخاضعة للتقييم.
- عدم الجدية في التقييم إلى المدراء (إعطاء انطباع شخصي غير موضوعي) فيما يتعلق بتقييم أداء الأفراد.
- رؤية المدراء إلى عملية التقييم على أنها جهد ضائع.
- عدم ادراك وفهم دور برامج التقييم لفائدة المؤسسة.
- ضعف فريق العمل المتخصص المكلف بعملية تقييم الأداء.
- عدم وضوح المعايير أو المحاور المثبتة في البرامج لدى المؤسسة.
- ضعف المؤسسات في التركيز على إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن الأعمال المنجزة وعدم الاعتماد على نظام داخلي ثابت ومصادق عليه.

و من أهم عوامل نجاح عملية تقييم الأداء نجد :

- خلق ثقافة للتقييم الأداء ليكون فاعل.
 - زيادة المعرفة بأهداف وأبعاد عملية التقييم.
 - توفر نظم معلومات مناسبة وكافية بنتائج الأنشطة والمهام.
 - التعاون وتقديم التسهيلات مع فريق العمل المكلف بتقييم الأداء.
- وحسب الدراسات الخاصة بIPM وBIM، تم توضيح أهم المشاكل التي تعوق التوصل إلى تقييم جيد للأداء داخل للتنظيم

المعاصر، ونلخصها في النقاط الآتية باختصار⁸⁸:

⁸⁷ محمد عبد القادر صغير، " نشر ثقافة تقييم الأداء الوظيفي وتأثيرها في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال وزارة المالية شعبة تقييم الأداء العراق، 2015، ص20.

الفصل الثاني

- عدم تحديد الأهداف بوضوح ودقة.
 - غياب التدريب اللازم للمقيمين.
 - تميز المعايير بالتحيز الشخصي وعدم الدقة واعتماد معايير غير عادلة.
 - التخوف من منح التقدير المناسب للعامل والميل إلى الوسطية ما يخفي حقيقة الأداء.
- فكل هاته النقاط تشكل منطقة عدم تأكد ينبغي الانتباه إليها من طرف الإدارة من أجل ترسيخ مبدأ المساواة والعدالة بين مختلف الجماعات داخل التنظيم .

وهناك أيضا بعض المشكلات و الأخطاء التي تكثف عملية تقييم الأداء وهي أربع أنواع⁸⁹ : أسباب متعلقة بنظام التقييم وأخرى تتعلق بإدارة نظام تقييم، وأسباب متعلقة بالمقيم وأخرى متعلقة بالمرؤوس.

أولا. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

1. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

حيث تعتبر المعدلات والمعايير ضرورية ليتمكن المقيم من مقارنة الأداء الفعلي بالمطلوب. ورغم صعوبة وضع معدلات والمعايير لجميع الوظائف إلا انه مع الخبرة والتطبيق يمكن الوصول إلى معايير لجميع الوظائف التي ينبغي أن تتميز بالدقة والوضوح والمفهومية لكل من الرئيس و المرؤوس مع إشراك جميع الأطراف في إعدادها.

2. استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:

فغالبا ما يتم الاعتماد على طريقة واحدة للتقييم تعمم على الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف الأمر الذي يحول دون كفاءة النظام المطلوبة.

3. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف:

خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف الأمر الذي يمكن معالجته من خلال: تحديد عناصر كل وظيفة وترتيبها حسب الأهمية والأولوية ليتم عرضها على الخبراء ليعطوا رأيهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

⁸⁹ خالد ماضي أبو ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 34-35.

الفصل الثاني

4. عدم كفاءة نماذج التقييم:

فغالبا ما ينتج ذلك عن:

- عدم تضمين النماذج تعاريف محددة لعناصر التقييم.
- اشتغال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي للأداء.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

5. صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم:

التي يمكن حلها من خلال:

- جمع الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسؤولياتها.
- تقييم كل عنصر من عناصر التقييم ومدى أهميته.
- إعطاء درجة لكل عنصر من عناصر التقييم على ضوء أهميته.

6. اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:

بالنظر إلى الهدف من التقييم المتمثل في تحسين وتطوير أداء الموظف الأمر الذي لا تخدمه السرية في التقييم، حيث ان الموظف ضعيف الأداء لا يمكنه معرفة نقاط الضعف ومواطن القصور لديه ما يجعله يستمر في أدائه السيء.

7. عدم توفر أوصاف وظيفية:

لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف المرؤوسين ينبغي توفير الأوصاف في جميع الإدارات لدى الرؤساء المباشرين بدقة ووضوح خاصة بالنسبة المرؤوسين الجدد فهم بحاجة أكبر لهته الأوصاف.

ثانيا: الأسباب المتعلقة بالمقيم

1. تأثير الهالة:

الذي نقصد به إعطاء الرئيس تقديرا معينا من غير إدراك أداء أو صفات المرؤوس استنادا إلى سلوكات وادعاءات سابقة فيقدر أن العامل منتظم ولا يتأخر أبدا فيعطيه تقدير مسبق مرتفع دون مراقبة الحاضر والعكس صحيح وهذا خطأ تأثير الهالة.

الفصل الثاني

2. التساهل:

فالميل إلى إعطاء تقدير عالي لجميع المرؤوسين بغض النظر على الفروق الفردية بينهم غالبا ما يكون ناتجا عن التخوف من مقابلة الموظفين وتجنبنا لمعاداتهم وكسبا لتعاطفهم ورضاهم أو ليتوهم (بتخيل) الآخرون بأن إدارتهم جيدة وناجحة.

3. التشدد:

وهذا نقيض سابقته "التساهل"، فيعتقد المقيم أن التشدد مع مرؤوسيهم يؤدي إلى الخضوع وإتباع أوامرهم؛ وكذلك لاعتقاد المقيم أنه لا يمكن إعطاء أداء جيد وإتمام على أكمل وجه للوظائف الموكلة بالتالي إعطائهم تقدير منخفض.

4. الاتجاه نحو الوسط:

فهنا يكون التقدير وسطي بمختلف الأداءات رغم وجود فرق بين الأفراد. وهذا إما لإرضاء جميع الأطراف، أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف أو إهمال المقيم وعدم حرصه واهتمامه بالتقييم.

5. التحيز الشخصي:

فتفضيل الرئيس لبعض المرؤوسين وميله لأشخاص معينين لأسباب لا علاقة لها بالتقييم - شخصية، اجتماعية أو نفسية - يؤدي إلى غياب الموضوعية.

6. الانطباعات الأخيرة:

فيتم التقييم على أساس سلوك وأداء الفرد في الفترة الأخيرة قبل التقييم، فإذا كان سلوكه وأداؤه سيء مؤخرا نال تقديرا ضعيفا والعكس صحيح.

7. اختلاف التقدير بالاختلاف الغرض:

فإذا كان الغرض من التقييم تعيين وتطوير أداء الموظف، يكون المقيم متشدد ويركز على نقاط الضعف لتحويل موظفيه للتدريب اللازم، أما إذا كان الغرض الترقية والمكافأة، فعابا ما يكون التقدير عالي لاستفادة موظفيه من هذه الفرص.

8. عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم:

الفصل الثاني

فاعتبار الرئيس تقييم الأداء على أنه واجب ينبغي تأديته، يترتب عنه ملاءمة التقارير بدون تحري الدقة والرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات حول الموظف؛ أو قد يكون قلة وعي، أو عدم دعم العملية، أو غياب الهدف الأساسي المتمثل في تحسين الأداء، فلا يوجهون موظفيهم، بالتالي استمرار الأداء السيء اعتقاداً منهم انه جيد .

ثالثاً: الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم

1. نقص النشرات الدورية:

فقلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم التوجيهات والإرشادات، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، سبب في عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه.

2. قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:

فكل الرؤساء، سواء كانوا جدد أم لا، بحاجة إلى التدريب على أحدث الأساليب، والتذكير بالأخطاء الشائعة الحدوث، وكيف يمكن تفاديها، وحدود وصلاحيات الجهة المسؤولة عن نظام التقييم، بالمشاركة مع جهات التدريب في إعداد برامج للتقييم يتم مناقشتها من طرف المشاركين.

3. قلة المتابعة:

فلا بد من متابعة النظام المتبع مهما كان حديثاً ودقيقاً، وهذا للبحث عن المشاكل التي تواجهه في التطبيق، لإيجاد حلول لها؛ فعدم المتابعة يؤدي إلى تراكم المشكل، ما يتسبب في الوصول إلى نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

رابعاً: الأسباب المتعلقة بالمرؤوس

1. عدم معرفة المطلوب من المرؤوس.
2. عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
3. عدم قدرة المرؤوس على أداء المطلوب منه.
4. شعور المرؤوس بالقلق وعدم الأمان.
5. ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بالتقييم.

هناك مشاكل أخرى تسبب أخطاء في التقييم لا يكون المرؤوس سبباً فيها وهي: وجود نقاط الشبه بين المرؤوس والرئيس ما يجعله يتحيز له؛ الأقدمية في العمل؛ تقدم المرؤوس سناً ما يجعل الرئيس يتعاطف معه ويمنحه تقديراً مرتفعاً.

الفصل الثاني

المبحث الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء

ليكون نظام تقييم الأداء فعالا يجب أن يستوفي عدة شروط كما يستلزم أن تكون هناك تغذية عكسية لنتائجه.

المطلب الأول: أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي⁹⁰:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تزويد العاملين بتغذية العكسية واكتشافها عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على الاتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل: الحضور، الجودة، الكمية، فإن وزن كل مقياس يتعلق بالعمل الكلي، يجب أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يكون التقييم بشكل مستقل، وأن يتم عن طريق أكثر من شخص واحد.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ومآذجه.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب النتائج الذي يركز على التخطيط للأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي⁹¹:
- اعتبار كل من الايجابيات والسلبيات التي يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات على الايجابيات والعكس صحيح، ومن جهة أخرى نركز على الايجابيات طالما لم يظهر من الموظفين إخلال ملموس من واجبات وأخلاقيات العمل.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، مما يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، وإدراك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- جمع المعلومات عن أداء الأفراد من مصادر الأصلية.

⁹⁰ زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91.

⁹¹ احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب، مصر، 2000، ص332.

الفصل الثاني

- إن التقييم ليس تصيد الأخطاء أو تجريحاً للفرد، وإن علينا التعرف على مستوى ونمط أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف لتحديد خلل والقصور ومساعدة الفرد على تداركه.

المطلب الثاني: شروط فعالية نظام تقييم الأداء

إن اعتماد هيكل نظامي يعتبر من مقومات نظام تقييم الأداء ودعامة أساسية في صد الصعوبات وتفادي المشاكل. وفيما يلي أهم الركائز التي يقوم عليها هذا الهيكل النظامي:

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم وحتى نتائجه.
- اعتراف الإدارة بأهمية التخطيط والمساهمة في التنفيذ وتحضير العاملين لاهتمام به.
- خلق قنوات للاتصال الفعال تسهل تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس⁹².
- وضع أهداف واضحة ودقيقة ومحددة لعملية التقييم يتم بموجبها انتقاء أنسب أسلوب وأفضل طريقة للعملية⁹³.
- متابعة التغيرات الناتجة عن البيئة الديناميكية التي تنشأ فيها المنظمة ما يستوجب أيضا المتابعة المستمرة لنظام تقييم الأداء.
- بساطة نظام التقييم والتعريف الجيد لعملية التقييم والالتزام بها.
- المقومات الأساسية في فعالية نظام تقييم الأداء تتمثل في الدعم المستمر لعملية التقييم من طرف الإدارة والدعم الرسمي لها والالتزام بها والعمل بتوصياتها ونتاجها.
- بعث الثقة والطمأنينة في نفسية العاملين إزاء عملة التقييم.
- القيام بتدريب الرؤساء على مختلف أنماط السلوكيات للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها ليتم عرضها أمامه لاحقا في شريط فيديو يكشف من خلاله نقاط القوة والضعف لديه في قيامه بعملية التقييم ويوضح أمامه الأسلوب الموضوعي المناسب للتقييم الفعال لمختلف المرؤوسين كما يقوم من جهة أخرى خلال جلسات التدريب بدراسة حالات تتناول طرق التقييم ومدى ملائمتها ليتم طرح أمثلة افتراضية للمرؤوسين ثم يناقش كل رئيس تقييماتهم لنتهي باختيار أفضل طرق التقييم.

⁹² احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الواحد والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص394.

⁹³ بوبرطخ عبد الكرم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص74.

الفصل الثاني

- العدالة في التقييم تزيد من الثقة في نزاهتها وذات فعالية كبيرة في تحقيق أهدافها.
- يجب وضع سياسة واضحة موحدة للتقييم بالنظر إلى وجود معايير أداء منطقية وهذا من اجل ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة في التقييم كما سبق.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وفي تحديد أهدافه.
- تزويد العمال الخاضعين للتقييم إلى كافة المعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم ومدى مطابقتها للمعايير والتنبؤات مما يسمح أمامهم فرصة تعديل سلوكياتهم خلال فترة التقييم، فالمعلومات يجب أن تكن هادفة لحل المشكلات وليس استجابات تترك سلوك العمال⁹⁴.
- إجراء عملية التقييم بصفة دورية خلال السنة الواحدة ما يسهل تدفق المعلومات اللازمة حول نقاط القوة والقصور في أداء عمالها في الوقت المناسب ما يمنح العامل المفاجأة أمام الرئيس ويسمح في مرونة التعامل مع التغيرات والتأقلم مع الظروف الحالية بالتالي مواصلة السيرورة نحو الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.
- التنسيق بين نظام التقييم وباقي الأنظمة الأخرى لأنه نظام من نظام اشمل ضمن مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح الأخرى للمؤسسة.
- الإعلان عن التقرير المحرر نهاية عملية التقييم من اجل ترسيخ الشفافية والنزاهة التي تخلق جو الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعرف بمستوى الأداء لكل فرد⁹⁵.

المطلب الثالث: التغذية العكسية

إن التقرير الذي يتم الإعلان عنه بعد عملية تقييم الأداء وفق أسلوب مدروس يسمح بالتحفيز على أداء أفضل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وذلك من خلال المعلومات الرجعية التي يتم الحصول عليها من خلال التقييم وهذا يتم من خلال المقابلة:

أولاً: تعريف مقابلة تقييم الأداء

⁹⁴ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، دار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص288.

⁹⁵ زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص91.

الفصل الثاني

فهي عبارة عن تبادل أطراف الحديث بين الرئيس (المشرف على التقييم) والمرؤوس (الخاضع للتقييم) وذلك لمناقشة وتبادل الرأي حول تعزيز نقاط القوة لديه وتطوير مهاراته ومعالجة مواطن القصور ومحاولة علاجها⁹⁶.

ثانياً: أنواع المقابلة

يدخل في هذا الصدد ثلاثة أنواع هي:

- **مقابلة الإخبار والإقناع:** فيدلي خلالها المدير بنتائج التقييم للمرؤوس معتمداً على أدلة وحجج ليتم اقتراح مخطط لتحسين الأداء مستقبلاً.
- **مقابلة الإخبار والإنصات:** حيث يقوم هنا المدير بإخبار المرؤوس بنتائج التقييم وينصت إلى رد فعله ومعرفة أسباب تدهور أدائهم من خلال وجهة نظرهم.
- **مقابلة حل المشكلات:** فيأخذ المدير هنا دور المرشد لكيفية التغلب على الحواجز التي تقف أمام الأداء، فالتقييم يكون للأداء وليس الفرد في حد ذاته ما يحفزهم على تحسين أدائهم والقضاء على مواطن القصور لديهم.

ثالثاً: أهداف مقابلة التقييم

تهدف مقابلة التقييم إلى مايلي⁹⁷:

- اطلاع كل مستخدم عن مستوى أدائه ونتيجة تقييمه.
- اكتشاف نقاط القوة لتعزيز مواطن الضعف للتصالح.
- اقتناع المرؤوسين بالنتائج من خلال تقديم الحجج والأدلة المتعلقة بنتائج التقييم.
- توضيح للمرؤوس مستوى الأداء المطلوب منه من خلال شرح الأهداف واستراتيجية المنظمة.
- بناء خطة واضحة لتصحيح الخلل ومعالجة نقاط الضعف وتنمية المهارات والقدرات.
- مبدأ الحوار والشفافية والموضوعية يعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوس ما يشكل دافع قوي لتحسين الأداء مستقبلاً.

رابعاً: خطوات المقابلة

وهي ثلاثة⁹⁸: قبل، أثناء وبعد المقابلة.

⁹⁶ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 428.

⁹⁷ زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 137.

الفصل الثاني

فقبل المقابلة يتم الإعداد الجيد وجمع كل البيانات والمعلومات اللازمة من خلال التغذية العكسية واختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة التي يتم إعلام المرؤوس بهما، أما أثناء المقابلة فنبداً بالتمهيد للمقابلة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة وهذا من خلال الحكم على الأداء وليس الشخص ذاته، بذكر نقاط القوة وتعزيزها وذكرها قبل النقاط السلبية التي تحتاج للتطوير وهذا من خلال الأدلة الكافية، فيتم تبادل وجهات النظر لما ينبغي القيام به مستقبلاً وتسطير الأهداف المستقبلية بالاتفاق مع المرؤوسين لتحسين الأداء، وأخيراً بعد المقابلة حيث تتم المتابعة المرؤوسين وتوجيههم ومساعدتهم لتجاوز العقبات وربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

خامساً: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة التقييم

فلا يدخل المقابلة بحكم سلمي مسبق ويتصرف على انه متهم، بل عليه التحلي بروح عملية لمعرفة أخطائه وطريقة تصحيحها، فيسال عن الحجج التي تبين سوء أدائه ويحاول معرفة أسس الأداء المثالي، فيعترف بأخطائه ويكشف الأسباب التي أدت به لارتكابها، ثم يقدم اقتراحاته وأراهه حول أساليب حلها ومعالجتها حسب رأيه وكيفية الوصول إلى أداء أحسن⁹⁹.

سادساً: مشاكل مقابلة التقييم

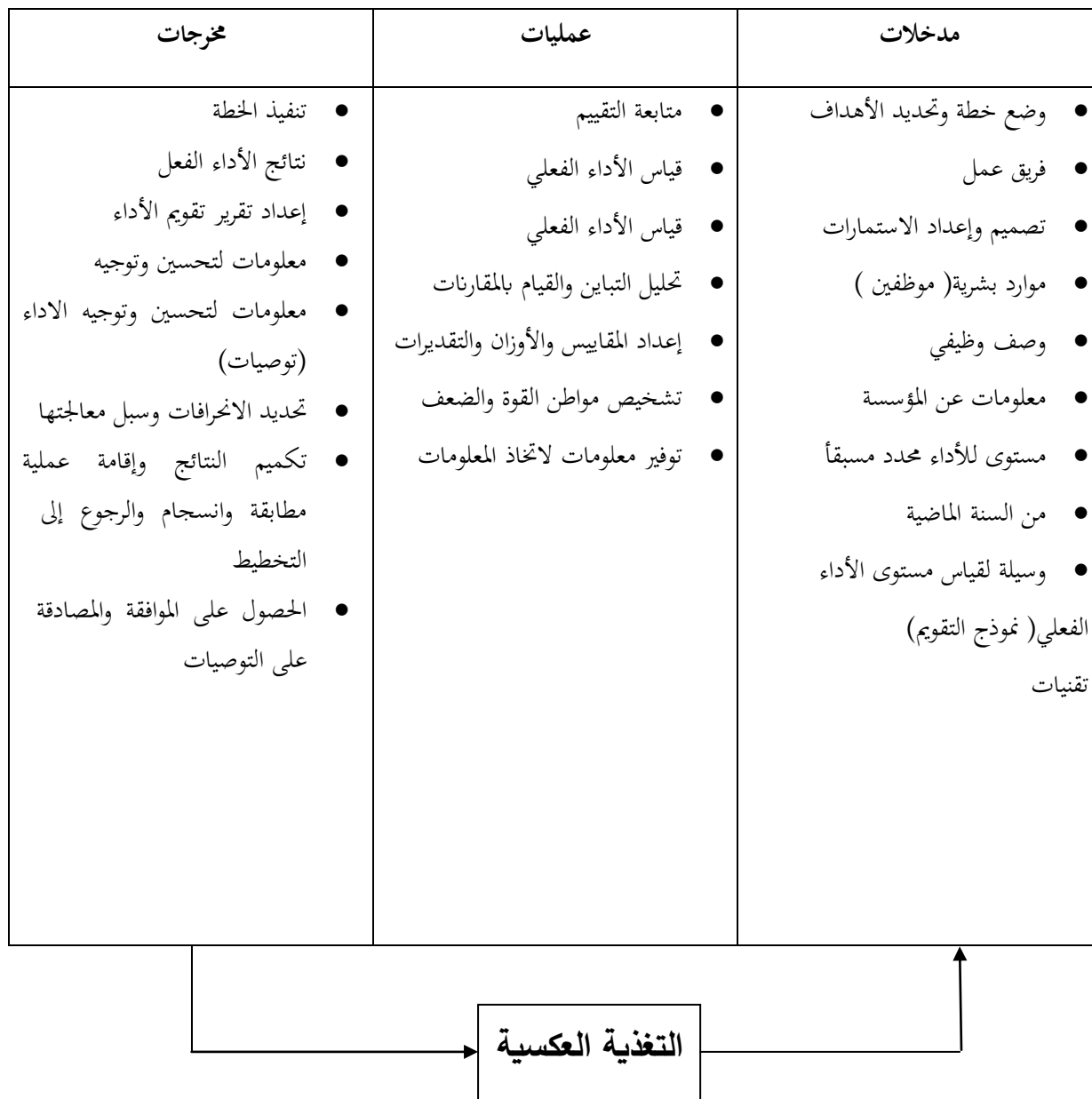
فاكر عقبة هي تغيير سلوكيات العمال الكبار سنا الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة، حيث أثبتت الدراسات لتجارب بعض الشركات أن انتقاد أداء العمال قد يخلق أثراً سلبياً على أدائهم مستقبلاً كما أن العلاقة بينهم وبين الرئيس ستواجه اضطراباً وتوتراً ومن جهة أخرى أن يقيم الرئيس على يد مرؤوسيه يتم النظر إليه على انه إضعاف لمكانتهم وقوتهم ونفوذهم وتهديد لمصالحهم، إضافة إلى تكلفة الوقت الذي يكلف خلال القيام بالمقابلة وتحليل البيانات.

⁹⁸ صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، دار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 ص392.

⁹⁹ توفيق عبد الرحمن، "مبادئ تقييم الأداء"، مركز خبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص324.

الفصل الثاني

شكل رقم (2-3): نظام تقييم الأداء



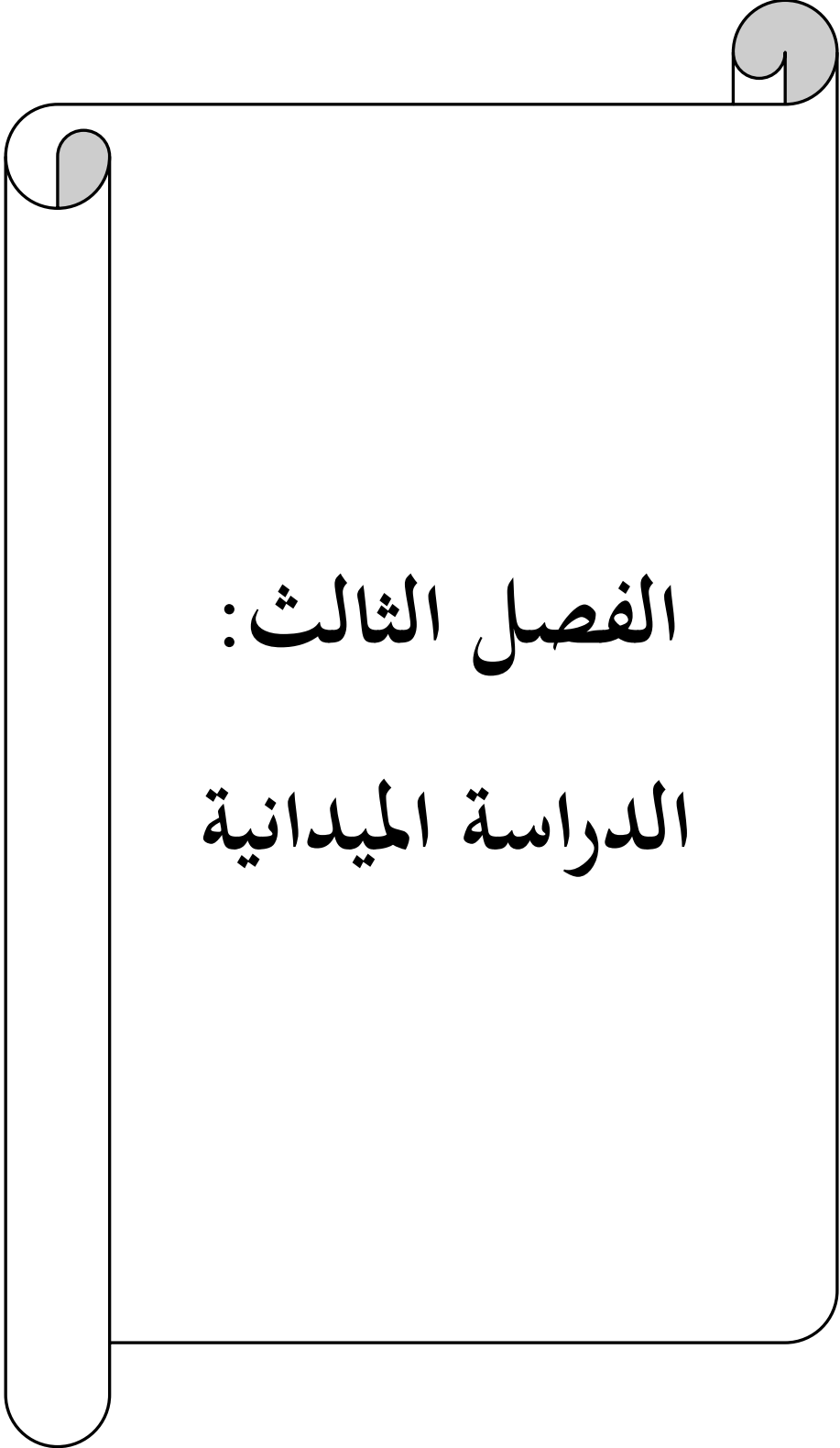
المصدر: محمد عبد الأمير صغير، نشر ثقافة تقييم الأداء الوظيفي في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال رقابة وتفتيش، مكتبة المفتش العام /شعبة تقييم الأداء،العراق،2015، ص17.

الفصل الثاني

الخاتمة

إن إدارة نظام تقييم الأداء العاملين بطريقة جيدة يؤثر بالإيجاب على زيادة فعالية وكفاءة النتائج المتحصل عليها. ومن باب الاهتمام بالإدارة المثلى لنظام التقييم، لابد من الانطلاق بتصميم نظام يعكس الأداء الفعلي للعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير اللازمة والدقيقة. إضافة إلى ذلك، لابد من اختيار الطريقة المناسبة لتقييم كل وظيفة مما يتماشى وتحقيق أهدافها. أي اختيار النظام الأمثل الذي يؤدي إلى فعالية التقييم. إلا أن هذا لا يخلو من الصعوبات والمشاكل التي تشكل عائقاً أمام تقييم الأداء فمنها ما يتعلق بنظام التقييم ومنها ما يتعلق بالرئيس والمرؤوس وأيضاً ما يتعلق بإدارة نظام التقييم.

فمن أهم أهداف تقييم الأداء العاملين هو زيادة فعالية المنظمة وفعالية نظام التقييم التي تحقق إلا إذا تمت التغذية العكسية للعاملين بعد الخلو من عملية التقييم ليعرف العامل نقاط قوته ويحتفظ بها ويعززها ونقاط الضعف ليعالجها.



الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

بعد التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بفعالية نظام تقييم الأداء في المنظمات، سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع الجزائري من خلال دراسة ميدانية لأهم العوامل والمتغيرات التي تتحكم في واقع وفعالية نظام تقييم الأداء. ومن هنا، سيقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول سيتعرض النموذج النظري و فرضيات الدراسة، المبحث الثاني سيعرض منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث، فسيتناول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

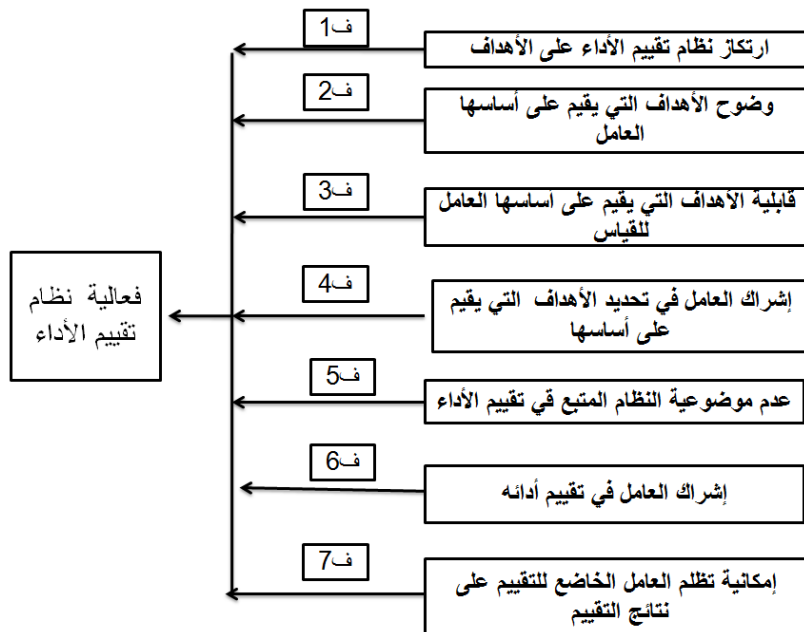
المبحث الأول: النموذج النظري وفرضيات الدراسة

الاختيار الصحيح لنظام التقييم المتبع يتطلب إتباع مجموعة من الإجراءات الضرورية من تصميم النظام وإشراك الجميع في تحديد أهدافه بدقة ووضوح وتدريب القائمين على التقييم جيدا. الأمر الذي يؤدي إلى تغذية عكسية تعكس واقع الأداء وهذا بالاستناد إلى معايير وطرق موضوعية وعلمية سليمة.

نسعى من خلال الدراسة الميدانية إلى التعرف والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التي بني على أساسها البحث، فنحاول الإجابة عن إشكالية البحث التي تتمثل في: **ما هي العوامل المؤثرة على فعالية نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية والمنظمات؟**

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، وعلى ضوء التعرض إلى دراسات سابقة، اقترحنا نموذجا نظريا يفترض تأثير مجموعة من المتغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات و المنظمات الحكومية الجزائرية. كما يوضحه الشكل (6)، المتغيرات التي أقحمناها في النموذج النظري هي: ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل، قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس، إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها، عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، إشراك العامل في تقييم أدائه، إمكانية نظلم العامل الخاضع للتقييم، و فعالية نظام تقييم الأداء.

الشكل رقم (3-1) : النموذج النظري للدراسة



الفصل الثالث

1. ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف:

حيث تتمثل في مجموعة من الأهداف يتم تحديدها والاتفاق عليها خلال التصميم لنظام تقييم الأداء المتبع؛ حيث يعتبر أمراً ضرورياً في سلامة النظام المتبع وفعالته. ومن هنا نستنتج الفرضية الأولى:

ف01: ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف يؤثر إيجاباً على فعاليته.

2. وضوح الأهداف التي تقيم على أساسها العامل:

فلا يكفي أن يتم وضع أهداف وكفى، بل يجب أن تتسم هذه الأخيرة بالوضوح والدقة. وفق العديد من الباحثين، يؤثر هذا العامل بطريقة إيجابية في فعالية نظام تقييم الأداء، وهنا تتم بناء فرضية الثانية:

ف02: وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل يؤثر إيجاباً على فعالية نظام تقييم الأداء.

3. قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس:

فارتباط الأهداف بآجال محددة (شهر، ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة)، و بمعايير قابلة للقياس - كمستوى الإنتاج أو مستوى الأرباح، أو الجودة -، و تحديد مستويات معينة من هذه الأهداف يجب تحقيقها يساهم في بلوغ نظام تقييم الأداء للفعالية. ومن هنا، اقترحنا الفرضية الثالثة:

ف03: قابلية كل الأهداف التي تقيم على أساسها العامل للقياس يؤثر إيجاباً على فعالية نظام تقييم الأداء.

4. إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها:

فالاجتماع بين العامل والرئيس أو المسئول عن تقييم الأداء والمشاركة في تحديد الأهداف والمعايير الواجب الالتزام بها والمستويات اللازم بلوغها يساهم في بعث الطمأنينة والثقة بين الجهاز الإداري المسئول والعامل. ومن هنا، جاءت الفرضية الرابعة على النحو التالي:

ف04: إشراك كل عامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها يؤثر إيجاباً على فعالية نظام تقييم الأداء.

5. عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء:

فبناء الحكم على أداء العامل استناداً إلى معايير غير موضوعية كالتحيز لطرف ما، أو الانطباع المسبق، أو المحسوبية، أو الحكم الشخصي يشكل جواً لعدم العدالة؛ ما يؤثر سلباً على فعالية تقييم أداء. ومن هنا، الفرضية الخامسة:

ف05: عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء يؤثر سلباً على فعالية تقييم الأداء.

6. إشراك العامل في تقييم أدائه:

والمقصود هنا هو اعتبار العامل الخاضع للتقييم طرفاً مهماً في العملية التقييمية، ومن هنا إبلاغ العامل بنتائج التقييم من خلال القيام باجتماع مع الإدارة المسئولة على التقييم، ومن تم شرحها وتبريرها لمناقشتها مع العامل ومنحه الفرصة لإبداء رايه ومبررات أدائه وتعديل نتيجة التقييم. ومن هنا، افترضنا الفرضية السادسة وهي كالتالي:

ف06: إشراك العامل في تقييم أدائه يؤثر إيجاباً على فعالية نظام تقييم الأداء.

الفصل الثالث

7. إمكانية نظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم :

ونقصد بما حق الاعتراض على نتيجة التقييم في حال وجدها غير عادلة أو غير متوافقة مع أدائه وذلك إما باجتماع مباشر مع المسؤول أو عن طريق الطعن يعتبر عاملاً مؤثراً في فعالية تقييم الأداء. ومن هنا، نقترح الفرضية السابعة:
ف07: إمكانية نظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج تقييم يؤثر إيجاباً على فعالية نظام تقييم الأداء.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، أجريت دراسة كمية اختبارية منصبة على المحتوى. خلال هذه الدراسة، وزع استبيان على عينة ممثلة من الموظفين بالإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية العامة.

من أجل تحليل البيانات، استعمل برنامج SPSS 20 حيث أجري على التوالي :

- تحليل وصفي لخصائص العينة،
- دراسة لمصدقية و ثبات أدوات قياس المتغيرات بالاعتماد على مؤشر Alpha Cronbakh،
- تحليل أثر المتغيرات التابعة على المتغير المستقل باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

في بداية هذا المبحث، سنعمد إلى وصف مكونات الاستبيان المستعمل في الدراسة. بعد ذلك، سنصف خصائص العينة التي شملها الاستقصاء. في النهاية، سنستعرض نتائج تقييم مصداقية أدوات القياس.

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها فعالية وشيوعاً، فهو عبارة عن استمارة يجمع مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد تمثل المجتمع الكلي للدراسة. يسهل الاستبيان جمع المعطيات وتصنيفها ثم تحليلها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة.

من أجل اختبار الفرضيات ومدى صحتها أو خطئها، تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تهدف إلى قياس مختلف متغيرات النموذج النظري. كما هو موضح في الملحق رقم 01، تم ابتداءً هذا الاستجواب برسالة افتتاحية تبين الهدف من الدراسة و تحث الموظفين على المشاركة. بعد ذلك، أدرجت سلسلة أولى من الأسئلة تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة (من السؤال 01 إلى 05). أما بقية الأسئلة فهدفت إلى تقييم المتغيرات، حيث يوضح الجدول رقم (3-1) أدناه الأسئلة الموجهة لقياس كل متغير.

الفصل الثالث

الجدول رقم(3-1): أدوات قياس متغيرات الدراسة

المتغير	أداة القياس
ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف	EVLOBJT01: يتم تقييم أدائكم على أساس أهداف يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. EVLOBJT01: يتم تقييم أدائكم على أساس أهداف فردية يجب عليك تحقيقها. EVLOBJT01: يتم تقييم أدائكم على أساس أهداف جماعية يجب على فريق العمل الذي تنتمي إليه (المصلحة الوحدة) تحقيقها.
وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل	CLROBJT01: الأهداف التي تقيمون على أساسها واضحة CLROBJT02 : يتم إعلامكم بالأهداف التي تقيمون على أساسها CLROBJT03: يتم شرح الأهداف التي تقيمون على أساسها
قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس	ACPOBJT01: الأهداف التي تقيمون على أساسها يجب تحقيقها في آجال محددة(شهر ، 3 أشهر ، 6 أشهر ، سنة)، ACPOBJT02: الأهداف التي تقيمون على أساسها مرتبطة بمعايير محددة وقابلة للقياس (مستوى الإنتاج، مستوى الأرباح، الجودة...)، ACPOBJT03: بالنسبة للأهداف التي تقيمون على أساسها، يجب عليكم تحقيق مستويات معينة.
إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها	DTROBJT01: تجتمعون دوريا مع المسؤول عن تقييم أدائكم حيث تحددون معا الأهداف الواجب تحقيقها خلال دورة التقييم و التي يقيم أدائكم على أساسها DTROBJT02: تشاركون مع المسؤول عن تقييم أدائكم في تحديد المعايير التي تقيمون على أساسها(مستوى الإنتاج، الربح، الجودة....) DTROBJT03: تشاركون مع المسؤول عن تقييم أدائكم في تحديد المستويات الواجب عليكم بلوغها بالنسبة لكل معيار من معايير الأداء
عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء	OBOBJT01: نظام تقييم الأداء في مؤسستك غير موضوعي OBOBJT02: تقييم الأداء في منظمتكم مبني على الحكم الشخصي للإطار المشرف على التقييم OBOBJT03: تقييم الأداء في منظمتكم مبني على الانطباع المسبق للإطار المشرف على التقييم

الفصل الثالث

<p>OBOBJT04: تقييم الأداء في منظماتكم يتميز بالمحسوبية</p> <p>OBOBJT05: تقييم الأداء في منظماتكم غير عادل</p> <p>OBOBJT06: الإطار المشرف على تقييم الأداء في منظماتكم يثبث لبعض العمال على حساب البعض الآخر</p> <p>OBOBJT07: ليس للإطار المقيم معرفة كافية بواجبات وأعمال وظروف العامل الخاضع للتقييم</p>	
<p>PRTCP01: يتم إبلاغكم بنتائج تقييم أداءكم؟</p> <p>PRTCP02: يجتمع المقيم معكم لإبلاغكم بنتائج تقييمكم؟</p> <p>PRTCP03: يشرح المقيم لكم نتائج تقييمكم وأسبابها؟</p> <p>PRTCP04: يناقش المقيم معكم نتائج تقييمكم وأسبابها؟</p> <p>PRTCP05: يعدل المقيم نتائج التقييم وفقا للشروحات و المعلومات التي تزودونه بها عن ظروف و أسباب الأداء المحقق.</p> <p>PRTCP06: يحدد المقيم معكم الطرق و الإجراءات التي تسمح لكم بتحسين أدائكم و نتائج تقييمكم في الدورات المقبلة .</p>	<p>إشراك العامل في تقييم أدائه</p>
<p>RCR01: في حالة عدم الرضا عن نتائج تقييمكم، يمكنكم الطعن؟</p> <p>RCR02: يتم النظر في الطعون المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في منظماتكم؟</p>	<p>إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم</p>
<p>EFCCT01: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تسمح بتحسين الأداء الفردي للعامل؟</p> <p>EFCCT02: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تسمح بتحسين الأداء الجماعي للعامل؟</p> <p>EFCCT03: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تساعد على بلوغ الأهداف المسطرة</p> <p>EFCCT04: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تحفز العامل و تدفعه لتقديم الأحسن.</p> <p>EFCCT05: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تعطي للعامل شعورا بالعدالة.</p> <p>EFCCT06: طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تعطي للعامل شعورا بالرضا.</p>	<p>فعالية نظام تقييم الأداء</p>

الفصل الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني : خصائص العينة

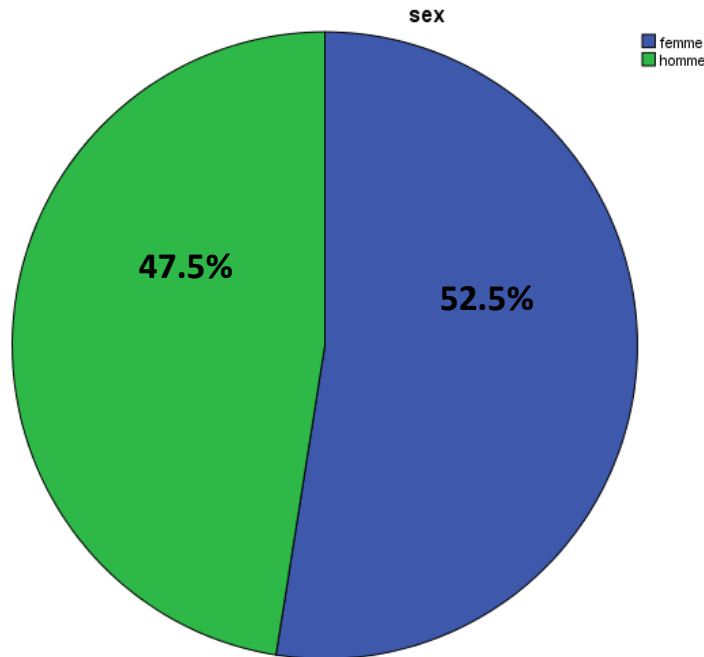
بعد توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية مكونة من 120 موظفا في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية بمدينة مغنية، قمنا باستخدام نظام spss 20 لتحليل خصائص العينة فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (2-3): توزيع العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
femme	63	52,5	52,5	52,5
Valide homme	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(2-3): توزيع العينة حسب الجنس



من خلال التوزيع النسبي في الدائرة للشواهد الاجتماعية الممثلة في الشكل(07) و التي تتناول متغير الجنس فإن البيانات الإحصائية التوزيعية توضح أن:

- 52.5% من مفردات العينة تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز للمرأة) أي ما يعادل 63 امرأة.

الفصل الثالث

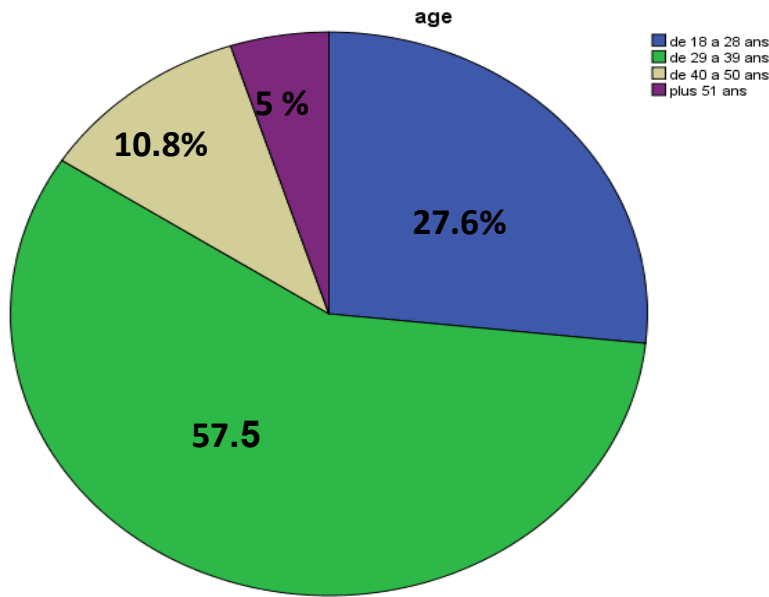
- 47.5% من مفردات العينة تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز للرجل) أي ما يعادل 57 رجلا.

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 18 a 28 ans	32	26,7	26,7	26,7
de 29 a 39 ans	69	57,5	57,5	84,2
Valide de 40 a 50 ans	13	10,8	10,8	95,0
plus 51 ans	6	5,0	5,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3): توزيع العينة حسب العمر



من خلال الشكل (08) الذي يوضح التوزيع النسبي للشواهد الاجتماعية في الدائرة النسبية التي تتناول متغير السن يتبين أن:

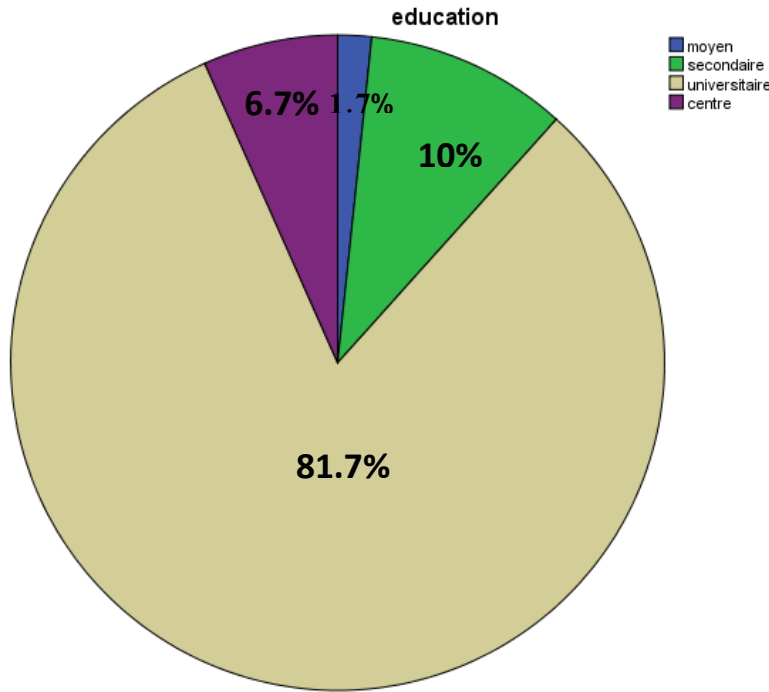
- اللون الأخضر يتغلب بنسبة 57.5% من مفردات العينة (والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 29 إلى 39 سنة)،
- ويليهما بعد ذلك اللون الأزرق بنسبة 27.6% (والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 18 إلى 28 سنة)،
- وبعدها اللون الرمادي بنسبة 10.8% (الذي يرمز للفئة من 40 إلى 50 سنة)،
- وأخيرا اللون البنفسجي بنسبة 5% (الذي يرمز إلى الفئة التي تتجاوز 51 سنة).

الجدول رقم (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moyen	2	1,7	1,7	1,7
secondaire	12	10,0	10,0	11,7
Valide universitaire	98	81,7	81,7	93,3
professionnel	8	6,7	6,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال التوزيع النسبي الموضح في الدائرة النسبية في الشكل (9) والتي تتناول متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن:

- 81.7 % التي تمثل اللون الرمادي (الذي يرمز إلى المستوى الجامعي) أي 98 شخصاً.
- 10% التي تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز إلى المستوى الثانوي) أي 12 شخصاً.
- 6.7% التي تمثل اللون البنفسجي (الذي يرمز إلى المستوى التكويني المهني) أي ما يعادل 8 أشخاص.
- 1.7% التي تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز إلى المستوى المتوسط) أي ما يعادل شخصين.
- 0 % للمستوى الابتدائي إذن فهي منعدمة.

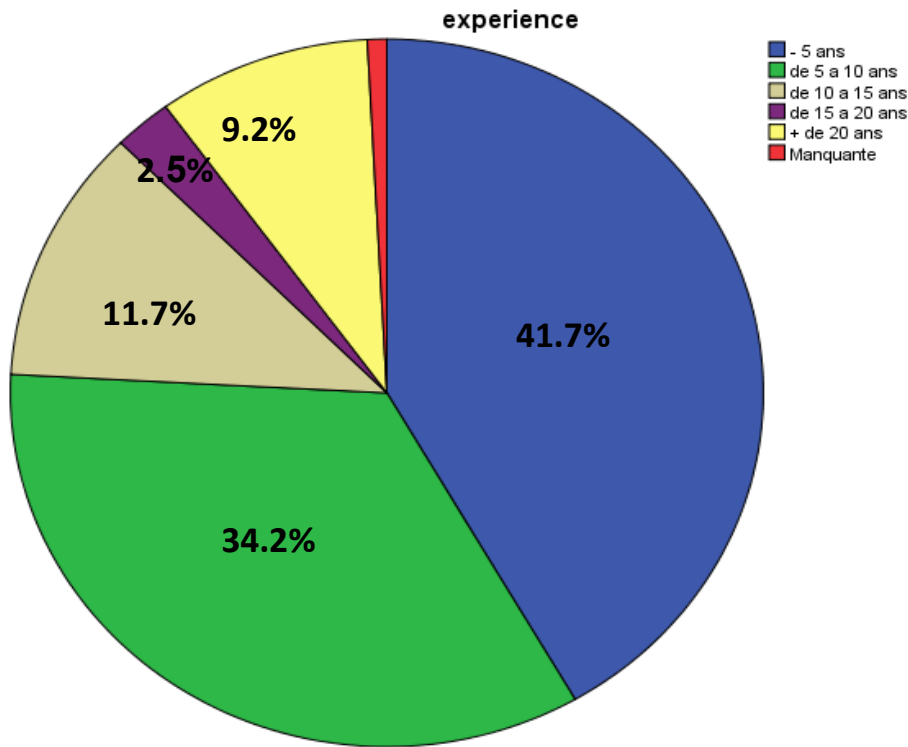
الفصل الثالث

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب مدة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
- 5 ans	50	41,7	42,0	42,0
de 5 a 10 ans	41	34,2	34,5	76,5
de 10 a 15 ans	14	11,7	11,8	88,2
de 15 a 20 ans	3	2,5	2,5	90,8
+ de 20 ans	11	9,2	9,2	100,0
Total	119	99,2	100,0	
Manquante Système manquant	1	,8		
Total	120	100,0		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5): توزيع العينة حسب مدة العمل



يوضح الشكل (10) التوزيع النسبي للعينة حسب متغير مدة العمل (الخبرة)، فنلاحظ أن:

- 41.7% للون الأزرق (الذي يرمز للفئة العاملة لأقل من 5 سنوات) أي ما يعادل 50 شخصاً.
- 34.2% للون الأخضر (الذي يرمز للفئة العاملة لأقل من 5-10 سنوات) أي ما يعادل 41 شخصاً.

الفصل الثالث

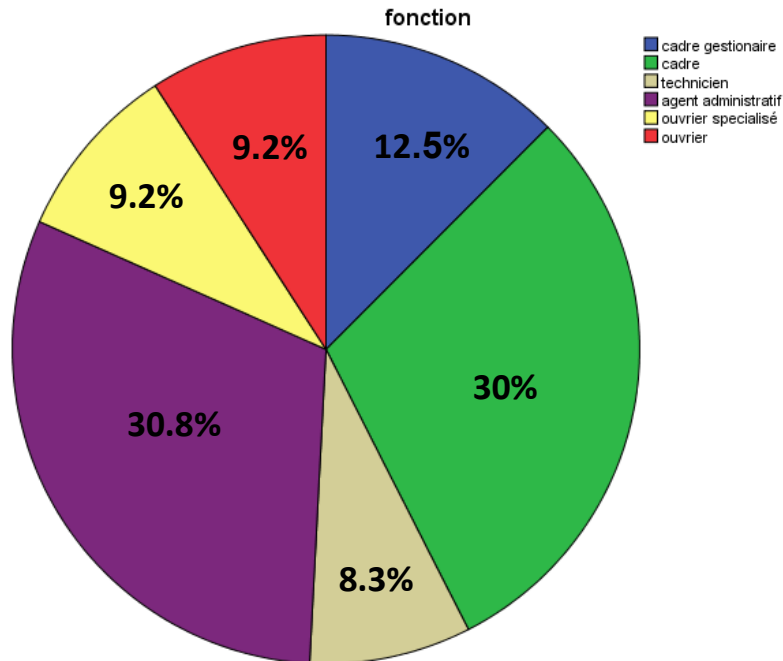
- 11.7% اللون الرمادي (الذي يرمز للفئة العاملة لأقل من 10-15 سنوات) أي ما يعادل 14 شخصا.
- 9.2% اللون الأصفر (الذي يرمز للفئة العاملة أكثر من 20 سنة) أي ما يعادل 11 شخصا.
- 2.5% اللون البنفسجي (الذي يرمز للفئة العاملة لأقل من 15-20 سنة) أي ما يعادل 3 أشخاص.

الجدول رقم (3-6): توزيع العينة حسب درجة الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre gestionnaire	15	12,5	12,5	12,5
cadre	36	30,0	30,0	42,5
technicien	10	8,3	8,3	50,8
Valide agent administratif	37	30,8	30,8	81,7
ouvrier spécialisé	11	9,2	9,2	90,8
ouvrier	11	9,2	9,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع العينة حسب درجة الوظيفة



الفصل الثالث

من خلال الشكل (11) يتوضح لنا التوزيع النسبي لأفراد العينة والتي تتناول متغير درجة الوظيفة وهي كالتالي:

- 12.5% التي تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز للإطارات المسيرة) أي ما يعادل 15 شخصا .
- 30% التي تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز إلى الإطارات) أي ما يعادل 36 شخصا .
- 30.8% التي تمثل اللون البنفسجي (الذي يرمز للأعوان الإداري) أي ما يعادل 37 شخصا .
- 8.3% التي تمثل اللون الرمادي (الذي يرمز للتقنيين) أي ما يعادل 10 أشخاص .
- 9.2% التي تمثل اللون الأصفر (الذي يرمز للعمال المتخصصين) أي ما يعادل 11 شخصا .
- 9.2% التي تمثل اللون الأحمر (الذي يرمز للعامل) أي ما يعادل 11 شخصا .

المطلب الثالث : مصداقية و ثبات أدوات القياس

من أجل تأكيد الاتساق الداخلي لعبارات أدوات قياس المتغيرات في الاستبيان، تم حساب مؤشرات Alpha Cronbach's.

الجدول رقم (3-7): قيم معامل الثبات

Alpha de Cronbach's	عدد الأسئلة	متغير
0,644	3	EVLOBJT: تقييم الأداء بالارتكاز على الأهداف
0,883	3	CLROBJT: وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل
0,750	3	ACPOBJT: قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس
0,898	3	DTROBJT: إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها
0,869	7	OBOBJT: عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء
0,934	6	PRTCP: إشراك العامل في تقييم أدائه
0,868	2	RCR: إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم
0,876	6	EFCCT: فعالية نظام تقييم الأداء

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

انطلاقا من الجدول (3-7) أعلاه، يتوضح أن معاملات الثبات Alpha cronbach's لأدوات القياس المتعلقة بكل المتغيرات تتراوح قيمها ما بين 0.64 و 0.934، وهي قيم مرتفعة. الأمر الذي يدل على أن أدوات القياس المستعملة ملائمة مع المتغيرات التي تقيسها و يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرفعة.

الفصل الثالث

المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

من أجل اختبار الفرضيات، أجري انحدار خطي متعدد باستعمال برنامج SPSS 20. فيما يلي، سنعرض ونحلل النتائج المحصلة.

المطلب الأول : الاحصاء الوصفي و الترابط

كما يوضحه الجدول رقم(3-8)، جاءت نتائج الاحصاء الوصفي لتبين أن أدنى قيمة أعطتها المستجوبون لمختلف المتغيرات كانت 01 و أعلى قيمة 06. كما أنها تبين متوسط هذه القيم التي تتراوح بين الـ 3.2071 و 3.9412.

الجدول(3-8) : الاحصاء الوصفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
EVLOBJT	120	1,00	6,00	3,6444	,11634	1,27442	1,624
CLROBJT	119	1,00	6,00	3,9412	,14835	1,61831	2,619
ACPOBJT	119	1,00	6,00	3,6078	,13299	1,45079	2,105
DTROBJT	120	1,00	6,00	3,6583	,14757	1,61659	2,613
OBOBJT	120	1,00	6,00	3,2071	,12394	1,35765	1,843
PRTCP	115	1,00	6,00	3,5522	,14512	1,55619	2,422
RCR	120	1,00	6,00	3,6083	,15769	1,72742	2,984
EFCCT	120	1,00	7,33	3,7097	,15290	1,67498	2,806
N valide (listwise)	113						

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للترابط (corrélation)، يبين الجدول (3-9) أن فعالية نظام تقييم الأداء لها ترابط قوي و موجب مع : إشراك العامل في تقييم أدائه، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل، و إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها؛ ترابط متوسط و موجب مع: تقييم الأداء بالارتكاز على الأهداف، قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس و إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم؛ و أخيرا، ترابط ضعيف وسالب مع عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء. وهذا بمستويات دلالة (degrès de significativité) مرتفعة جدا.

الفصل الثالث

الجدول (9-3) : الترابط

		EFCT	EVLOBJT	CLROBJT	ACPOBJT	DTROBJT	OBOBJT	PRTCP	RCR
Pearson Correlation	EFCT	1,000	,504	,610	,517	,604	-,354	,734	,489
	EVLOBJT	,504	1,000	,422	,458	,518	-,106	,474	,236
	CLROBJT	,610	,422	1,000	,671	,605	-,281	,676	,494
	ACPOBJT	,517	,458	,671	1,000	,568	-,100	,515	,337
	DTROBJT	,604	,518	,605	,568	1,000	-,321	,655	,353
	OBOBJT	-,354	-,106	-,281	-,100	-,321	1,000	-,336	-,253
	PRTCP	,734	,474	,676	,515	,655	-,336	1,000	,628
	RCR	,489	,236	,494	,337	,353	-,253	,628	1,000
Sig. (1-tailed)	EFCT	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	EVLOBJT	,000	.	,000	,000	,000	,124	,000	,005
	CLROBJT	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000	,000
	ACPOBJT	,000	,000	,000	.	,000	,140	,000	,000
	DTROBJT	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	OBOBJT	,000	,124	,001	,140	,000	.	,000	,003
	PRTCP	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	RCR	,000	,005	,000	,000	,000	,003	,000	.
N	EFCT	120	120	119	119	120	120	115	120
	EVLOBJT	120	120	119	119	120	120	115	120
	CLROBJT	119	119	119	118	119	119	114	119
	ACPOBJT	119	119	118	119	119	119	114	119
	DTROBJT	120	120	119	119	120	120	115	120
	OBOBJT	120	120	119	119	120	120	115	120
	PRTCP	115	115	114	114	115	115	115	115
	RCR	120	120	119	119	120	120	115	120

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إلى جانب الترابط، يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity). من أجل ذلك، يتم الاستدلال بال VIF. الجدول (10-3). في حالة ما إذا كان ال VIF أكبر من 10، فهذا يدل على وجود ارتباط متعدد. في دراستنا هذه، يبين الجدول (10-3) أن ال VIF كان أقل من 03 بالنسبة لكل المتغيرات الأمر الذي يدل على عدم وجود ترابط متعدد.

الجدول (10-3) : المعاملات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,592	,495		1,195	,235		
EVLOBJT	,203	,098	,154	2,075	,040	,665	1,504
CLROBJT	,086	,102	,083	,840	,403	,380	2,630
ACPOBJT	,108	,101	,094	1,066	,289	,477	2,096
DTROBJT	,086	,095	,083	,911	,365	,440	2,274
OBOBJT	-,150	,082	-,122	-1,827	,071	,827	1,209
PRTCP	,462	,113	,429	4,085	,000	,334	2,992
RCR	,049	,077	,051	,639	,524	,580	1,725

a. Dependent Variable: EFCT

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

بعد تحاليل الترابط و الترابط المتعدد، تم اختبار الفرضيات أي العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. من أجل ذلك، تم الاعتماد على المعامل المعياري Beta (Standardized Coefficients Beta) و T de Student.

هنا، يكون تأثير المتغير المستقل على التابع :

- ضعيفا إذا كان المعامل المعياري Beta أصغر من 0.29.
 - متوسطا إذا تراوح المعامل المعياري Beta بين 0.3 و 0.49.
 - قويا إذا كان المعامل المعياري Beta أكبر من 0.5.
- و هذا على شرط أن يكون معامل ذا مستوى دلالة و T de Student مقبول أو جيد.
- في دراستنا، يبين الجدول (3-10) أعلاه أن:
- إشراك العامل في تقييم أدائه (PRTCP) له أثر إيجابي متوسط و ذو مستوى دلالة مرتفع جدا على فعالية نظام تقييم الأداء؛
 - ارتكاز تقييم الأداء على الأهداف (EVLOBJT) له أثر إيجابي ضعيف و ذو مستوى دلالة جيد على فعالية نظام تقييم الأداء؛
 - بقية المتغيرات المستقلة ليس لها أثر ذو مستوى دلالة على فعالية نظام تقييم الأداء.

في الأخير، يجب التأكد من جودة نموذج الانحدار بالرجوع إلى قيمة الارتباط R، وقيمة مربع الارتباط R²، واختبار فيشر.

يتراوح ال R² بين ال 00 و ال 01. كلما كان هذا المعامل مرتفعا كلما كان النموذج يفسر أكثر الظاهرة. في دراستنا، ال R² يعادل 0.610 الجدول رقم (3-11) هذا يعني أن المتغيرات المستقلة المدججة في النموذج تفسر 61 % من التغيرات في مستوى فعالية نظام تقييم الأداء.

بالنسبة لاختبار فيشر، يبين الجدول رقم (3-11) و الجدول (3-12) المتعلق بال ANOVA أن ال F Change دو مستوى دلالة عال جدا الأمر الذي يدل على أن معادلة الانحدار جيدة جدا و يسمح لنا بالقول أن المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير التغير في المتغير التابع للنموذج بمستوى دلالة عالي.

الفصل الثالث

الجدول (11-3):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,781 ^a	,610	,584	1,08048	,610	23,651	7	106	,000	1,822

a. Predictors: (Constant), RCR, EVLOBJT, OBOBJT, ACPOBJT, DTROBJT, CLROBJT, PRTCP

b. Dependent Variable: EFCCT

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (12-3) ANOVA^a:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193,278	7	27,611	23,651	,000 ^b
	Residual	123,749	106	1,167		
	Total	317,028	113			

a. Dependent Variable: EFCCT

b. Predictors: (Constant), RCR, EVLOBJT, OBOBJT, ACPOBJT, DTROBJT, CLROBJT, PRTCP

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث

الخاتمة :

في نهاية هذا الفصل، يتبين لنا أن إشراك العامل في تقييم أدائه و ارتكاز تقييم الأداء على الأهداف يؤثران بشكل معنوي و بمستوى دلالة عالية على فعالية نظام تقييم الأداء.

أما وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل، و قابلية هذه الأهداف للقياس، وإشراك العامل في تحديدها، و عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، و إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم، فليس لها أي تأثير ذو دلالة على فعالية نظام تقييم الأداء.

من هذا المنطلق، أدت الدراسة الاحصائية إلى إثبات الفرضيات **ف1** و **ف6** و نفي الفرضيات **ف2** و **ف3** و **ف4** و **ف5** و **ف7**.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أصبحت المنظمات الجزائرية اليوم، في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها في عصر أصبحت تتحكم فيه التكنولوجيا وتسييره المعلوماتية، مجبرة على النهوض بموردها البشري؛ من خلال تطوير مهاراته وخبراته ومكتسباته العلمية والتقنية والمهنية والإبداعية، وهذا من خلال استنادها واعتمادا على نظام فعال لتقييم أداء العاملين. ومن هنا، جاء اقتراحنا لإشكالية بحثنا هذا المتمثلة في العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والمنظمات الحكومية الجزائرية.

من خلال الشق النظري، تبين أن كفاءة أي منظمة في أي قطاع تتوقف على كفاءة موردها البشري. فمن أهم أهدافها أداء هذا المورد حيث تنصب حوله جهود المدراء، الأمر الذي اجبر إدارة الموارد البشرية على التركيز على القيام بوظيفة مهمة تتمثل في تقييم أداء العاملين التي تطورت وأصبحت خاضعة لمعايير وأسس ومقاييس رسمية على أساس علمي موضوعي وتتمثل في شكل نظامي.

إن مفهوم الفعالية يرتبط بتحقيق الأهداف التي يصبو إليها نظام تقييم الأداء في حين الكفاءة تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أي الفعالية بأقل تكاليف وخسارة ممكنة وبالاعتماد على الموارد المتاحة حاليا في المؤسسة. يعتبر نظام تقييم الأداء في المؤسسة وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة في الحاضر والمستقبل لإدارة الموارد البشرية. حيث تقوم المؤسسة من خلال تحليل كفاءة الأفراد الأدائية والسلوكية من اجل تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها وهذا باعتماد طريقة مناسبة من بين العديد من الطرق الحديثة أو التقليدية لتقييم الأداء.

إن استخدام نموذج واحد لتقييم كل العاملين باختلاف مستوياتهم و وظائفهم وتخصصاتهم، بالإضافة إلى استخدام معايير مختلفة عن الأهداف التي يقوم على أساسها نظام التقييم و أيضا منح تقديرات غير موضوعية كل هذا سيؤثر سلبا على مصداقية نتائج التقييم وفعاليتها.

ينبغي على نظام تقييم أداء العاملين أن يخضع لتصميم يراعى فيه مختلف المبادئ كإشراك كل الأطراف المعنية بالتقييم وأيضا المرونة والتحلي بالصبر من أجل فهم خصوصيات النظام والسلوكيات المرتبطة به.

كما ينبغي وضع توقعات واقتراحات حول المهام المطلوبة والنتائج الواجب تحقيقها انطلاقا من تحليل ووصف الوظائف ثم وضع الأهداف وبعدها بناء معايير الأداء، ليتم تفعيلها بتطبيقها على أرض الواقع.

إن نجاح نظام تقييم الأداء في المنظمة يتوقف على اختيارها للنظام الذي يتناسب مع حجمها وإمكاناتها وطبيعة نشاطها وبنيتها التنظيمية، فنجح نظام معين في المؤسسة ما لا ينبغي بالضرورة نجاحه في مؤسسة أخرى.

يقوم التقييم الفعال على أسس من وضع الأهداف المتعلقة بالوظيفة بدقة والحفاظ على الاتصال بين المقيم والخاضع للتقييم وأيضا تدريب القائم على التقييم على السلوكيات والمعايير الصحيحة المتعلقة بكل وظيفة من اجل تحسين الخاضع للتقييم بأنها تنصب في إطار تحسين أدائه وليس تجريحه أو أهانتته.

الخاتمة العامة

إن إتمام التغذية العكسية للعاملين بعد الانتهاء من عملية التقييم يعرفه بنقاط قوته وضعفه من اجل تحسين أدائه وتطوير مهاراته. في نهاية الشق النظري لهذه المدكرة، تبين لنا أن فعالية نظام تقييم الأداء يمكن أن تتأثر بالعوامل التالية :

ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف، إشراك كل عامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل ، قابلية كل الأهداف التي تقيم على أساسها العامل للقياس، عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم .

من بين هذه العوامل، بين البحث الميداني الذي أجري أن ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف و إشراك العامل في تقييم أدائه هما العاملان الوحيدان الذين يملكون تأثيرا إيجابيا ذا دلالة على فعالية نظام تقييم الأداء. في المقابل، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل ، قابلية كل الأهداف التي تقيم على أساسها العامل للقياس، إشراك كل عامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها، عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم ليس لها أي تأثير ذا دلالة على فعالية نظام تقييم الأداء.

بالرغم من الجهد المبذول، تتخلل هذه الدراسة الكثير من النقائص. بداية، عينة الدراسة صغيرة نوعا ما، الأمر الذي يؤثر على جودة النتائج. ثانيا، موضوع الدراسة موضوع حساس، و كون أن بعض الاستجابات وزعت مباشرة من طرف المسؤولين الإداريين للمستجوبين قد يكون أثر في مصداقية و جودة النتائج .



قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. احمد إبراهيم باشات، "أسس التدريب"، دار النهضة العربية، لبنان، 1978.
2. احمد أبو السعود، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
3. احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000.
4. احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، لبنان، 1971.
5. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، 2004.
6. توفيق عبد الرحمن، "مبادئ تقييم الأداء"، مركز خبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
7. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)"، دار النهضة العربية، 1997.
8. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. جون كاسون وآخرون، "نظرية التنظيم"، منظرة كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
10. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004.
11. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
12. خالد عبد الرحمن إلهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2003.
13. خالد ماضي أبو ماضي، "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
14. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
15. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رواية مستقبلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص221.
16. زهير ثابت، "كيف تقييم أداء شركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
17. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
18. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص139.
19. صالح بن نورة، "فعالية التنظيم المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006.
20. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
21. عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
22. عايد سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، 1985، ط1.
23. عبد الحكيم احمد الخزامي، "الجزء الأول لتقييم الأداء"، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.

قائمة المراجع

24. عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء"، الجزء الأول تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
25. عبد الناصر موسى، "نظام مفتوح لعملية تقييم الأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005.
26. عرفة متولي، "توصيف وتحليل الوظائف من الإدارة في ظلال التغيير"، مصر، 1996، ص 255.
27. عقلة محمد المبيضين، وأسامة حرادات، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
28. علي الشرفاوي، "عملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
29. علي سلمى، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، مصر، 1985.
30. علي عباس وأخرون، وظائف منظمات الاعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2001.
31. علي عبد الهادي مسلم، "تحليل وتصميم المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
32. علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
33. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
34. فائزة الزغبي، "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991.
35. ماريو أي هاينز، ترجمة محمد مرسي وآخرين، "إدارة الأداء وإدارة البحوث"، المملكة العربية السعودية، 1988.
36. مجد قاسم القريوني، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
37. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
38. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
39. محمد علي شهيبي، "السلوك الإنساني في التنظيم"، مكتبة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003.
40. مهدي حسن زويلف و احمد قطامين، "الرقابة الإدارية (مدخل كمي)"، دار حنين، عمان، الأردن، 1995.
41. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
42. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
43. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002.

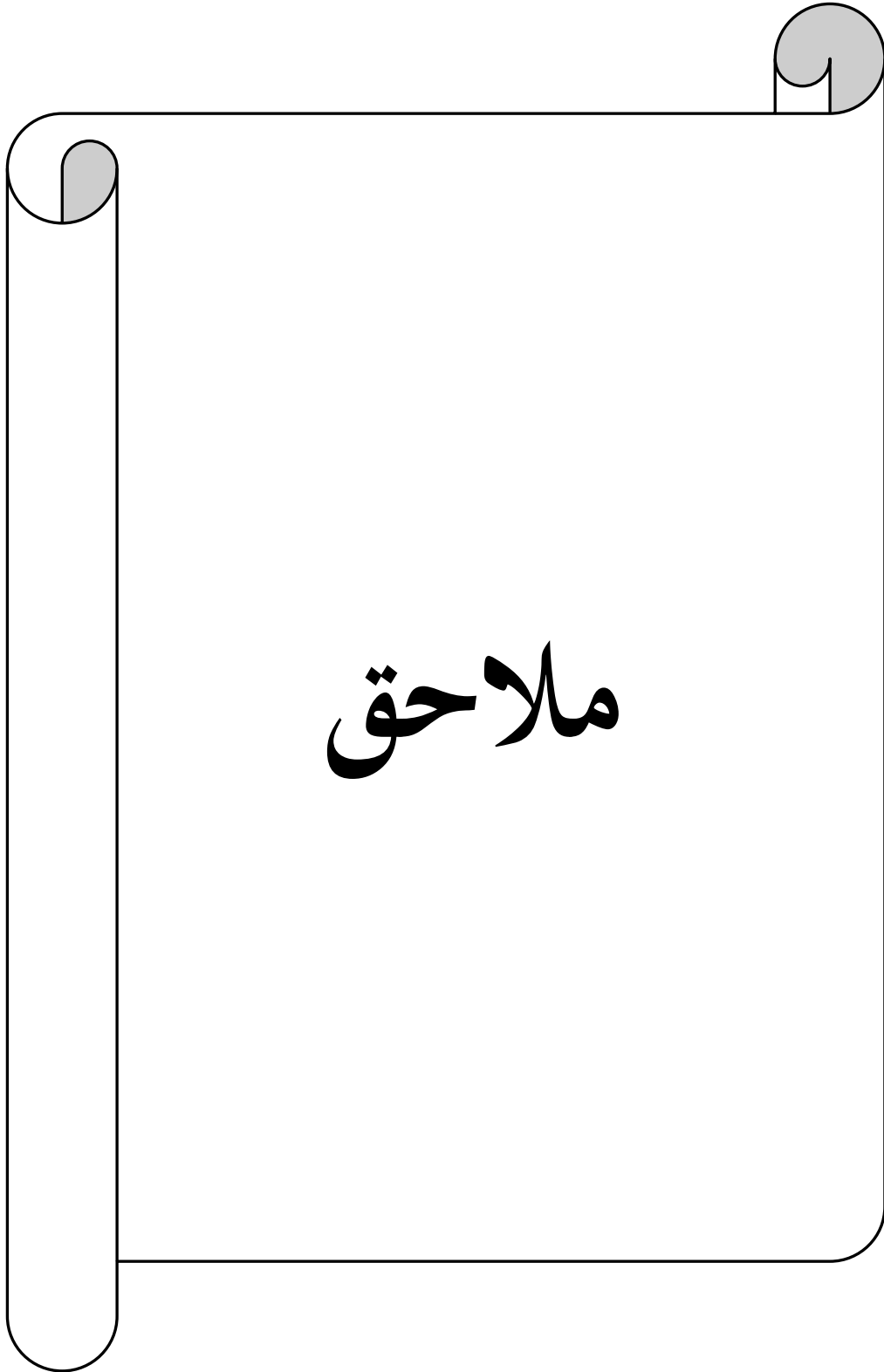
الكتب باللغة الأجنبية:

1. Jacqueline(b), fancoise(k), martin(m), « la fonction ressources humaines », Edition dunod, Paris ,2004.
2. Pascal noferi, « gestin des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise », Ed uimm, 1987.

المجلات العلمية:

قائمة المراجع

1. عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد01، 2001.
 2. زاوي صورية وتومي ميلود، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2010، 07.
- ### الرسائل الجامعية:
1. بعجي سعاد، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.
 2. بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
 3. رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
 4. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مطبوعات ملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005 .
 5. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة أداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
 6. صالح عبد القادر، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
 7. عبد الناصر موسى، "نظام مفتوح لعملية تقييم الأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراة، قسم علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2005.
 8. عبد الوهاب سويسي، " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراة، فرع علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2004.
 9. عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006.
 10. محمد عبد الأمير صغير، نشر ثقافة تقويم الأداء الوظيفي في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسسية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال رقابة وتفتيش، مكتبة المفتش العام /شعبة تقييم الأداء، العراق، 2015.
 11. نجاة قريشي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعاليتها التنظيمية"، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006.
 12. نور الدين شنوني، " تفعيل تنظيم تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، رسالة دكتوراة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.



الملحقة الجامعية لمغنية
قسم العلوم الاقتصادية
مشروع بحث:

"فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الجزائرية"

استبيان :

سيدتي / سيدي؛

تحية طيبة و بعد؛

في إطار بحث يتناول " فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الجزائرية" ، نرجو منكم أن تفضلوا بملىء هذا الاستبيان.

يدخل هذا العمل في إطار متطلبات الحصول على شهادة ماستر "إدارة أعمال الموارد البشرية"، حيث تحركه أهداف علمية لا غير.

لذا تأمل الطالبان الباحثان أن ينال هذا الاستبيان اهتمامكم ، و نرجو تعاونكم في الاجابة على بنوده بكامل المعلومات بدقة و موضوعية من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية و دقيقة قدر الامكان.

لا يهدف هذا العمل إلى تسريب معلومات استراتيجية قد يكون لها أثر على الوضعية التنافسية لمنظمتكم . كل المعلومات المحصلة من هذا الاستبيان ستضل سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية.

تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بتطوير المعرفة العلمية، الإجابة عن إشكالية جوهرية و معالجة موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات و المجتمعات.

أرجو منكم أن تتقبلوا سيدي/سيدتي فائق تشكرات فريق البحث الواردة أسماؤهم أدناه.

غماري رحمونة، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

هوارى فاطمة، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

تحت إشراف : الأستاذ بلحسن محمد، أستاذ محاضر، قسم العلوم الاقتصادية، الملحقة الجامعية لمغنية، جامعة تلمسان.

الهاتف: 0661291993. البريد الإلكتروني: bellahcene_mohammed@yahoo.fr

خصائص العينة

الاجابة تكون بوضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

1. هل أنت ؟ رجل امرأة

2. هل عمرك يتراوح بين ؟

من 18 إلى 28 سنة

من 29 إلى 39 سنة

من 40 إلى 50 سنة

51 سنة فما فوق

3. ما هي الشهادة التي أنتم حاصلون عليها ؟

ليس لدي أية شهادة

متوسط

جامعي

ابتدائي

ثانوي

تكوين مهني

4. بكم تقدر مدة عملكم في المنظمة التي تنتمون إليها:

اقل من 5 سنوات

من 10-15 سنة

أكثر من 20 سن

من 5-10 سنوات

من 15-20 سنة

5. ما هي درجة وظيفتك ؟

إطار مسير

تقني

عامل متخصص

إطار

عون إداري

عامل

تقييم الأداء

النقاط التالية متعلقة بطريقة تقييم أداء (نتائج) العمال في مؤسستكم. بالارتكاز على الواقع الذي تلاحظونه، تفضلوا بوضع إشارة (X) في الخانات المناسبة

	غير موافق تماما	غير موافق إلى حد كبير	موافق نوعا ما	موافق بدرجة عالية	موافق تماما	
						1. يتم تقييم أداءكم على أساس أهداف يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة
						2. يتم تقييم أداءكم على أساس أهداف فردية يجب عليكم تحقيقها
						3. يتم تقييم أداءكم على أساس أهداف جماعية يجب على فريق العمل الذي تنتمي إليه (المصلحة أو الوحدة) تحقيقها
						4. الأهداف التي تقيمون على أساسها واضحة
						5. يتم إعلامكم بالأهداف التي تقيمون على أساسها
						6. يتم شرح الأهداف التي تقيمون على أساسها
						7. الأهداف التي تقيمون على أساسها يجب تحقيقها في آجال محددة (شهر، 3 أشهر، 6 أشهر، سنة)
						8. الأهداف التي تقيمون على أساسها مرتبطة بمعايير محدد و قابلة للقياس (مستوى الإنتاج، مستوى الأرباح، الجودة، ...)
						9. بالنسبة للأهداف التي تقيمون على أساسها، يجب عليكم تحقيق مستويات معينة (مثلا، معدل ربح 10%).
						10. تجتمعون دوريا مع المسؤول عن تقييم أدائكم حيث تحددون معا الأهداف الواجب تحقيقها خلال دورة التقييم و التي يقيم أدائكم على أساسها
						11. تشاركون مع المسؤول عن تقييم أدائكم في تحديد المعايير التي تقيمون على أساسها (مستوى الإنتاج، الربح، الجودة، ...)
						12. تشاركون مع المسؤول عن تقييم أدائكم في تحديد المستويات الواجب عليكم بلوغها بالنسبة لكل معيار من معايير تقييم الأداء
						13. تقييم الأداء في مؤسستك غير موضوعي
						14. تقييم الأداء في منطقتك مبني على الحكم الشخصي للإطار المشرف على التقييم

						15. تقييم الأداء في منطمتك مبني على الانطباع المسبق للإطار المشرف على التقييم
						16. تقييم الأداء في منطمتك يتميز بالمحسوبية
						17. تقييم الأداء في منطمتك غير عادل
						18. الإطار المشرف على تقييم الأداء في منطمتك يتحيز لبعض العمال على حساب البعض الآخر
						19. ليس للإطار المقيم معرفة كافية بواجبات وأعمال وظروف العامل الخاضع للتقييم
						20. يتم إبلاغكم بنتائج تقييم أداءكم؟
						21. يجتمع المقيم معكم لإبلاغكم بنتائج تقييمكم؟
						22. يشرح المقيم لكم نتائج تقييمكم وأسبابها؟
						23. يناقش المقيم معكم نتائج تقييمكم وأسبابها؟
						24. يعدل المقيم نتائج التقييم وفقا للشروحات و المعلومات التي تزودونه بها عن ظروف و أسباب الأداء المحقق.
						25. يحدد المقيم معكم الطرق و الإجراءات التي تسمح لكم بتحسين أدائكم و نتائج تقييمكم في الدورات المقبلة .
						26. في حالة عدم الرضا عن نتائج تقييمكم، يمكنكم الطعن؟
						27. يتم النظر في الطعون المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في منطمتكم؟
						28. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تسمح بتحسين الأداء الفردي للعامل؟
						29. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تسمح بتحسين الأداء الجماعي للعامل؟
						30. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تساعد على بلوغ الأهداف المسطرة
						31. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تحفز العامل و تدفعه لتقديم الأحسن.
						32. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تعطي للعامل شعورا بالعدالة.
						33. طريقة تقييم الأداء المتبعة في مؤسستكم تعطي للعامل شعورا بالرضا.

الملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ماهي العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والمنظمات الجزائرية؟ من أجل ذلك، أقتراح نموذج نظري متكون من ثمانية متغيرات هي: فعالية نظام تقييم أداء العاملين، ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل، قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس، إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها، عدم موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، إشراك العامل في تقييم أدائه، إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم وفعالية نظام تقييم الأداء. إثر توزيع استبيان على عينة عشوائية تتكون من 120 موظفا بمؤسسات اقتصادية و منظمات حكومية بمدينة مغنية، و باستخدام برنامج SPSS20 أجري التحدار خطي متعدد. جاءت نتائج الدراسة لتثبت أثرا إيجابيا ذا دلالة فقط لمتغيرين مستقلين ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف وإشراك العامل في تقييم أدائه.

الكلمات المفتاحية: تقييم، أداء، نظام، موارد البشرية، فعالية.

Résumé :

L'étude présentée dans ce papier s'interroge sur les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité du système d'évaluation de la performance des employés dans les organisations algériennes. Pour répondre à cette problématique, un modèle théorique constitué de huit variables fut proposé : l'efficacité du système d'évaluation de la performance , l'évaluation des performances sur la base d'objectifs, la clarté de ces objectifs, la capacité d'évaluation de ces objectifs, la participation de l'employé dans la détermination des objectifs sur lesquels il est évalué, l'objectivité du système d'évaluation, la participation de l'employé évalué dans l'évaluation et la possibilité de faire recours. Pour tester les hypothèses formulées, un questionnaire a été distribué sur un échantillon aléatoire de 120 employés d'organisations publiques et privés localisées dans de la ville de Maghnia. A l'aide d'SPSS 20, une régression linéaire multiple a été réalisée. Les résultats montrent un impact positif significatif pour deux variables indépendantes seulement : l'évaluation des performances sur la base d'objectifs et la participation de l'employé dans l'évaluation de sa performance.

Mots clés : L'évaluation, la performance, le système, les ressources humaines, efficace.

Abstract:

The purpose of this research is to identify the factors affecting the effectiveness of the performance evaluation system in the Algerian organisations? In this aim, the proposed framework has contained eight independent variables. To test our hypothesis, a survey has been conducted on 120 workers. Using SPSS 20., a multiple linear regression has been performed. According to the results, only two of the eight independent variables has a positive impact on the effectiveness of the performance evaluation system in the Algerian organisations : Basing performance evaluation system on goals and the workers participation on their performance evaluation.

Kay words : Evaluation, performance, system, human resources.