



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

# تقييم أداء العمال بالمؤسسة

## دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالبين:

-آرزي فتحي

-حميدي خيرة

-قواير التوت مختار عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة...

إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة السعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز...

إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي...

إلى من حملتني في بطنها وسقتني من صدرها وأسكنتني قلبها فغمرني حبها...

إلى أمي الحبيبة.

إلى المحبة التي لا تزول... والخير بكل حدود... إلى من شاركتهم كل حياتي... أنتن زهرات

حياتي... إلى أخواتي العزيزات.

إلى أخواني الأعزاء وفقهم الله في حياتهم وسانهم من كل أذى.

إلى براعم العائلة أمجد، ريهام، صهيب، أمينة، سجود، إياد، إسحاق.

إلى الشخص الذي تقاسم معي هذا العمل في جميع مراحلته... صديقي العزيز مخطار.

## خيرة

## إهداء

أهدي تخرجي إلى معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين صل الله عليه وسلم  
إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه... إلى والدي العزيز اطلال الله في عمره  
ورزقه الصحة والعافية.

إلى صاحبة القلب الصابر الحنون من أنار دعائها حياتي... إلى والدني العزيزة  
أطلال الله في عمرها وأحسن عملها.

إلى من تمنوا لي النجاح والتوفيق أخواتي الغاليات إيمان، سارة.

إلى من تمننت لي الخير والنجاح... إلى جدتي الغالية.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرها وكبيرها، وكل من ساندني.

إلى من أزرتنني وتقاسمت معي الجهد والعمل... إلى صديقتي خيرة وفقها الله.

عبد الرزاق مخطار

## شكر وعرّفان

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا كثيرا على نعمه ... أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والعافية والقوة على إتمام هذا العمل.

في البداية يطيب لنا أن نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف " آرزي فتحي".

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة قسم علوم التسيير وعلى وجه الخصوص الأستاذ الفاضل " يزيد قادة".

وإلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

## قائمة المحتويات

إهداء .....	
شكر و عرفان .....	
الملخص .....	
I.....	قائمة الأشكال
II.....	قائمة الجداول
أ-ل .....	المقدمة العامة

### الفصل الأول: التأسيس النظري للأداء

1.....	تمهيد
1.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
1.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
4.....	المطلب الثاني: محددات الأداء
9.....	المطلب الثالث: أهمية الأداء
10.....	المبحث الثاني: أنواع، مستويات والعوامل المؤثرة في الأداء
10.....	المطلب الأول: أنواع الأداء
13.....	المطلب الثاني: مستويات الأداء
14.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
21.....	المبحث الثالث: أساسيات في مفهوم الأداء
21.....	المطلب الأول: معدلات الأداء

المطلب الثاني: كيفية تحسين الأداء الوظيفي.....23

المطلب الثالث: معوقات الأداء والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء.....25

خلاصة الفصل: .....29

## الفصل الثاني : تقييم أداء العمال

تمهيد: .....30

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.....30

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....30

المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء وعناصره.....40

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.....43

المبحث الثاني: نقاط، خطوات واستخدامات تقييم الأداء.....46

المطلب الأول: النقاط التي تدرس عند تقييم الأداء.....46

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.....49

المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء.....53

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.....58

المطلب الأول: الطرق التقليدية.....59

المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.....68

المطلب الثالث: الطرق المستحدثة.....76

81	المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء.....
86	خلاصة الفصل:.....
87	تمهيد:.....
88	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية.....
88	المطلب الأول: تصميم بناء أداة الدراسة.....
89	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
90	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
91	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
91	المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان.....
103	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
113	المطلب الثالث: نتائج الفصل التطبيقي ومناقشتها.....
116	خلاصة الفصل:.....
117	الخاتمة العامة.....
118	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....



## الملخص:

يعتبر الأداء المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تلجأ المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء وفقا لخطوات وطرق محددة وسليمة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير تقييم أداء العمال بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم الاستبيان ووزع على عينة مكونة من 35 فرد (بالمؤسسة محل الدراسة) وقد قمنا بتحليل إجابات الاستبيان عن طريق البرنامج الاحصائي spss، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال احصائيا لتقييم أداء العمال على تحسینه بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء-التقييم أداء العمال-المؤسسة

### Summary :

Performance is the main component of the administrative and organizational process of the institution. Being the living part of it because it is linked to the human being who runs the production process In order to improve performance and raise its level, the institution resorts to the process of performance appraisal in accordance with specific and sound steps and methods to reach the objectives of the institution.

The aim of this study is to try to find out the impact of evaluating the performance of employee in the organization, a case study of the Sonelgaz Corporation in Saida.To achieve this study, we designed a questionnaire and distributed to a sample of 35 individuals, We analysed the questionnaire responses using the spss statistical program, Where the results of the study showed There is a statistically significant effect of the evaluation of employee performance on its improvement at Sonelgaz Saida

**Keywords :** performance -evaluation of employee performance -enterprise.

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء	20
2	معدلات الأداء	22
3	أهمية تقييم الأداء	34
4	ألية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية	36
5	عناصر نظام تقييم الأداء	42
6	خطوات تقييم الأداء	52
7	منحنى يوضح طريقة التوزيع الاجباري	70
8	خطوات الإدارة بالأهداف	79
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	93
11	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات	94
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	95
13	الدوافع والخصائص والمعايير لاختيار الوظيفة	96
14	التعيين في الوظيفة	97
15	الوضعية الوظيفية في المؤسسة	98
16	عدد المرات التي تغيرت فيها وظيفتك	99

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
<b>1</b>	نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين	<b>60</b>
<b>2</b>	طريقة القوائم المرجعية	<b>63</b>
<b>3</b>	يوضح طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة)	<b>65</b>
<b>4</b>	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	<b>69</b>
<b>5</b>	يبين درجات قياس ليكارت الخماسي	<b>90</b>
<b>6</b>	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	<b>91</b>
<b>7</b>	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	<b>92</b>
<b>8</b>	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادات	<b>93</b>
<b>9</b>	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	<b>94</b>
<b>10</b>	يوضح الدوافع والخصائص والمعايير لاختيار الوظيفة	<b>95</b>
<b>11</b>	يوضح كيفية التعيين في الوظيفة	<b>96</b>
<b>12</b>	يوضح الوضعية الوظيفية في المؤسسة	<b>97</b>
<b>13</b>	يوضح عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة	<b>98</b>
<b>14</b>	يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	<b>100</b>
<b>15</b>	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني	<b>101</b>
<b>16</b>	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الأول	<b>102</b>
<b>17</b>	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق عملية تقييم الأداء	<b>104</b>

<b>105</b>	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على امتلاك مؤسسة سونلغاز سعيده معايير لتحسين الأداء	<b>18</b>
<b>106</b>	يبين نتائج الانحدار الخطي بين الأداء وتقييم الأداء	<b>19</b>
<b>106</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء وتقييم الأداء	<b>20</b>
<b>107</b>	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط	<b>21</b>
<b>108</b>	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الأداء والجنس.	<b>22</b>
<b>109</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والشهادة	<b>23</b>
<b>110</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والخبرة المهنية	<b>24</b>
<b>111</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء الدوافع	<b>25</b>
<b>112</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والتعيين	<b>26</b>
<b>113</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والوضعية الوظيفية	<b>27</b>
<b>114</b>	نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء وعدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة	<b>28</b>

## المقدمة العامة

شهد العالم تطورات وتحولات عديدة وخاصة في الجانب الاقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الجديد وما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات واشتداد المنافسة بينها، أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى تطوير قدرتها التنافسية من تحديث هيكلها الإنتاجي واعتماد نظم التسيير الأكثر فعالية، ولعل أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشري، ومدى تحقيق رغباته وآماله، حيث أن بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

كما أن أهم التغيرات التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

هذا ما دفع المؤسسات الرائدة للسعي في تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية عن طريق العديد من الاستراتيجيات والعمليات ومنها عملية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم أداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى وجود مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور وتسهم في جعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية والعدالة، وبأن جميع الجهود المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

ثم أنه بفضل تقييم أداء العمال بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أداءهم من خلال عملية التحفيز، معرفة مكامن القوة والتميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها

أفضل استثمار لتحقيق أقصى أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءاتهم وتحسين أداءهم من خلال التدريب، التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات العالمية، مما أدى إلى إحداث تغيير في تسيير مؤسساتها، ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ينتج عن تطبيق عملية تقييم الأداء.

من خلال القياس والتقييم تستطيع المؤسسة الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين وترسيم أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. وعليه قمنا بطرح إشكالية لبحثنا هذا من خلال ما يلي:

### 1/ - الإشكالية:

من خلال ما ذكرناه سابقا تبرز الحاجة العامة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في حياة الافراد في المؤسسة وخاصة من ناحية الفرد نفسه من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، وخاصة من ناحية مساهمة الفرد لمساره المهني ومعرفة السلم التدرجي له داخل المؤسسة ولم يكن ذلك الا من خلال عمليات تكوينية وتدريبية وعمل مستمر تحت ما يسمى بتقييم عمله وأدائه، وعليه يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفقا للسؤال الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير عملية التقييم على أداء العمال؟**

## 2/ -التساؤلات الفرعية:

من خلال ذلك يمكن طرح عدة تساؤلات عامة هي:

1- ما المقصود بتقييم الأداء وفيما تكمن أهدافه؟

2- كيف يتم تحسين أداء العامل ورفع مردودته؟

3- فيما يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء؟

## 3/ -الفرضيات:

وللإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية يقتضي الضرورة القيام بدراسة ميدانية وقد اخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -سعيدة-، وقد يتطلب منا صياغة فرضيات التالية:

### **الفرضية الأولى:**

مؤسسة سونلغاز تقوم بعملية تقييم الأداء

### **الفرضية الثانية:**

مؤسسة سونلغاز تمتلك معايير تحسين الأداء

### **الفرضية الثالثة:**

هناك تأثير لعملية تقييم الأداء على تحسينه

#### 4- أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أي مؤسسة وذلك ما جعل من الضروري الاهتمام بهذا الموضوع في وقتنا الراهن، الذي يعرف سرعة في التغيرات وتجديدا متسارعا في المعلومات، بالإضافة إلى العلم بأن قياس المورد البشري بشكل جيد يعتبر مفتاحا لتحسين أداء المؤسسة، لهذا وجب أن نولي له اهتماما يتناسب وأهميته، والعمل على مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداءها.

إضافة إلى الرغبة في الاستفادة من معالجة دراسات الباحثين الذين سبقوا في المجال الذي يتعلق بتحسين العنصر البشري كونه المورد الأهم في المؤسسة، كذا الرغبة في إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحتها، أو الاعتماد عليها في دراسات قادمة.

#### 5- أهمية الدراسة:

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة وإلا لا فائدة من البحث إذا لم يضيف للمعرفة العلمية بشيء، لذلك أهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:

- القيمة العلمية والاجتماعية التي يحتويها الموضوع؛
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع تقييم أداء العاملين، كما تشكل الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء دراسات معمقة حول الموضوع؛



- يعد تقييم الأداء عنصر جوهري وحساس يحدد مصير المؤسسة ومستقبلها؛
- يساعد المسؤولين بالمؤسسة على معرفة واقع العملية التقييمية في مؤسساتهم لتفعيل هذه العملية لديهم.

### /- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة في هذه العملية، ومدى تفعيلها في مؤسسة سونلغاز سعيدة وكذا الإجابة على الإشكالية وتحليلها.

### 7/- حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** لقد تم تحديد شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (ولاية سعيدة) محل دراسة بحثنا، نظرا للمكانة التي تكتسيها على مستوى ولاية سعيدة بصفة خاصة وعلى مستوى الوطني بصفة عامة، وكذلك نظرا لتطبيقها لعدة نشاطات على مستوى إدارة الأفراد خاصة منها تقييم أداء العمال.

**الحدود الزمانية:** ككل بحث، كان التربص الذي قمنا به على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بسعيدة مفيدا، وهو ممتد في الفترة ما بين شهر مارس وشهر أبريل من سنة الفين وواحد وعشرون.

8- الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات العربية:**

**1-دراسة خالد رجم، رشيد مناصرية (2018)** "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة -حالة عينة من مؤسسات التغطية بحاسي مسعود هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات وطنية ومؤسستين أجنبيتين حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28) فردا من مديري ورؤساء أقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

**(1) بالنسبة للمؤسسات الوطنية:****أ- مؤسسة ENAFOR:**

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة لعملية تقييم أداء العاملين؛
  - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
  - عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريبية أو الترقيات؛
  - تقييم الأداء فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة حول استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 66,7%.

**ب- مؤسسة ENSP:**

- إدارة المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بعملية تقييم أداء العاملين؛

- عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
- استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في الترقيات ومنح المكافآت؛
- تقييم الأداء فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.

في حين أجمع أغلب إدارات المؤسسة بموافق بدرجة متوسطة بأن نتائج تقييم أداء العاملين تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بنسبة 60%.

#### ت - مؤسسة ENTP:

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة لعملية تقييم أداء العاملين؛
  - عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
  - عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريبية أو الترقيات؛
  - تقييم الأداء فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.
- في حين أجمع أغلب إدارات المؤسسة حول عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 83,3%.

#### ث - مؤسسة ENAGEO:

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة لعملية تقييم أداء العاملين؛
- عملية تقييم أداء العاملين الحالية لا تساهم في بعث روح المنافسة؛
- عدم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريبية أو الترقيات؛
- تقييم الأداء فعليا يتم مرة واحدة سنويا فقط.

في حين أجمع أغلب إطارات المؤسسة بموافق بدرجة متوسطة حول استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح المكافآت وذلك بنسبة 60%.

## 2) بالنسبة للمؤسستين الأجنبيتين:

لقد اتفق المستجوبون على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء العاملين وذلك بنسبة 100% ونفس الشيء اتفقوا بنسبة 100% موافق على أن نظام التقييم يساهم في بعث روح المنافسة بالنسبة لمؤسسة هالبيرتون، في حين بالنسبة لمؤسسة هاس لم يصل بعد للمطلوب إضافة إلى استخدام نتائج التقييم في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية ومنح الترقيات والمكافآت، إضافة إلى حرص المؤسسة على متابعة أداء الأفراد خلال فترات معينة.

## 2-دراسة فارسي صابرينة(2015) "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"

تهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء العاملين وكذلك الآليات المستخدمة في هذه العملية، ومدى تأثيرها على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي العاملين حول فعالية عملية تقييم الأداء، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعون بتقييم آراءهم من طرف رئيسهم وأن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوى المقدمة إليها،

تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والتمثلة في نقص المعارف والمهارات فبعض العمال في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية لأنهم يخضعون لفترات تدريبية؛

➤ المؤسسة تولي نوعا ما اهتماما بتطبيق ومتابعة هذه العملية وأن العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم الأداء ويفضلون معايير محددة لتقييمهم كمعايير النتائج والذكاء والسلوك والإنجاز؛

➤ المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتؤدي زيادة أداءهم؛

الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات ومكافئات واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

«دراسة (2003) Gender variation in Akhir's Stady performance appraisal in Banking sector».

وقد تم استخدام الباحث استبانة تم توزيعها على 200 موظف وموظفة من أفراد البنوك ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء في ماليزيا وأهمها يتعلق بإحساس الكائن البشري ومواقفه وبالتالي فإن المدراء لا يستطيعون لوم الموظفين لأن الفريقين مسؤولان عن نجاح المؤسسة.

2- الاحاسيس المختلفة لموظفين مختلفين لا تظهر فقط في تقييم الأداء وإنما تظهر في المواضيع الأخرى، وذلك لأن الدراسات النفسية وجدت أن كل شخص

يحمل أحاسيس مختلفة حتى في نفس الموضوع وهذا الشيء طبيعي في حياة الكائن الحي.

3- هذه المشكلة يمكن حلها من خلال النقاش بين الموظف ومسؤوله المباشر وخلال عقد الدورات التدريبية.

### وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ربط أجندة تقييم الأداء بأجندة عمل المؤسسة.
- عمل مراجعة نصف سنوية للتقييم.
- وضع خطوط رئيسية لتطوير الموظفين معتمدا على دورهم في المؤسسة.
- عدم الإكثار من الأعمال الورقية.
- التركيز على القيادة.

### -دراسة (George Ndemo Ochoti (2012):

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في MOSPA بنياميرا-كينيا ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد كان مجتمع الدراسة من (76) عامل، وكان الاستبيان منظم للموظفين لجمع البيانات ذاتيا، وتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم برنامج الرزم الإحصائية (spss)، وقد استخدم أسلوب تحليل الانحدار لشرح طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية

مع نظام تقييم الأداء، توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال لنظام التقييم، العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في إنجاح نظام تقييم الأداء، ينبغي على المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتى يكون نظام تقييم الأداء نظام قائم على فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل، عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية تقييم الأداء، فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء.

#### -دراسة Vineet Chouhan and Pushpa Verma 2014-

هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في المؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة وطبيعة البيانات تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وبعد ذلك تم ادخال البيانات ومعالجتها احصائيا عن طريق برنامج (spss) وكانت نتائج الدراسة:

- تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر على مستوى دافعية الموظفين
- تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

## 9- المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى الهدف المنشود اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لأهم ما جاء في الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، أما الجانب التطبيقي يتمحور حول دراسة حالة من خلال القيام بجمع المعلومات والبيانات من مصادرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول إلى نتيجة، وكان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الأداة التي تجمع بين الدراسة الأكاديمية والدراسة الميدانية.

## 10- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستخدام الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي العاملين حول فعالية عملية تقييم الأداء، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

السجلات والوثائق: الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وخاصة تلك التي تتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

المقابلة: مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بهدف الحصول على معلومات المباشرة التي تساعد في إنجاز البحث.



**الفصل الأول:**

**التأصيل النظري للأداء**

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب فيه جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، وإن الغرض من هذا الفصل هو التزويد بالإطار النظري للأداء، حيث لا يمكن تناول بحث تقييم الأداء دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء، ومن أجل ذلك سنقوم بمعالجة الفصل الأول بالتطرق إلى مفهوم الأداء مركزين على تعريفه ومحدداته وأهميته ويلي ذلك أنواع، مستويات والعوامل المؤثرة في الاداء ، ومن ثم التطرق إلى أساسيات في مفهوم الأداء بحيث نتطرق إلى معدلات الأداء وكيفية تحسينه كما أننا تطرقنا أيضا إلى المعوقات والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء.

**المبحث الأول: ماهية الأداء**

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المؤسسات بها، حيث يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء**

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية

فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

أولاً: تعريف الأداء لغة

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها<sup>2</sup>.

ثانياً: تعريف الأداء اصطلاحاً:

يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

**التعريف 1:** "هو عبارة عن البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"<sup>3</sup>.

الأداء: "هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة؛"

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2007 ص476.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص86.

<sup>3</sup> ابتسام مرغم، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018، ص33

**التعريف 2:** حسب Jones: "ان الأداء هو القدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة، المالية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية؛ بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي فان الأداء يتم قياسه من خلال عملية تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات المختلفة حيث يزداد الأداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة من المدخلات"<sup>1</sup>.

**التعريف 4:** "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

**التعريف 5:** وقد عرف LOUIS Raymand الأداء بأنه "عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية والتنافسية"<sup>3</sup>.

**التعريف 6:** يرى Ecclec أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

**التعريف 7:** ويعرف درة الأداء بأنه: "تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Jones Gareth. R, Organizational Theory, 2001.

<sup>2</sup> بوبر طخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري -قسنطينة-، 2012/2022، ص 9.

<sup>3</sup> شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال 2000، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003/2002، ص 26.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور، مرجع سابق ذكره، ص 477.

<sup>5</sup> عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E HRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 37.

**التعريف 8:** أما (الحوامدة، والفهداوي) فقد عرفا الأداء بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية، للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الأداء

**1-الدافعية:** الدافعية أو الدافع هو الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يحقق الإشباع المطلوب للحاجة، ويزول التوتر ويعود الاتزان.

كما تعرف الدافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية<sup>2</sup>.

كما أنها تعرف بقوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيسيولوجية أو نفسية، وهذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد، أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل<sup>3</sup>:

➤ المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية؛

<sup>1</sup> عبد الله عويذة الرواحنة، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص90.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص90.

- التعاون البناء مع الآخرين؛
- عدم التغيب؛
- عدم التمارض؛
- الحرص على انجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة؛
- تكريس وقت الفرد للعمل.

**2- القدرات:** تعتبر القدرات ميزة خاصة بالأفراد، إذ يكتسبها الإنسان منذ الصغر حين يبدأ في طلب العلم وتعلم المهارات عبر كل مراحل طفولته والبحث عن المعرفة في كل المجالات، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث الجوانب البدنية والنسبية ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل خاصة بالحالة البدنية للفرد والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعليم<sup>1</sup>.

حيث يعرف عبد الرحمان العيسوي القدرة على أنها: "أداء عمل معين سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من الأعمال فهي مرتبطة أيضاً بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معطى سعيد، لا طرش عبد القادر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة-، 2019، ص32.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص32.

أهمية القدرات: تظهر أهمية القدرات في كونها تدخل كعنصر مهم إضافة إلى الدوافع في العملية الإنتاجية ويعطي محمد حافظ حجازي العمليتين التاليتين، العملية الأولى تمثل مكونات القدرة والعملية الثانية تبين عناصر الإنتاجية.

$$\text{القدرة} = \text{الاستعداد} \times \text{التدريب}$$

$$\text{الإنتاجية} = \text{القدرة} \times \text{الدوافع}$$

تبقى القدرات والمهارات شبيهة ثابتة في الأجل القصير، فهي لا تتأثر بالعوامل الموقفية ولكن في الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير والتعديل في المهارات والقدرات من خلال الاختيار والتدريب، والتنمية الإدارية، فلا يمكن تحقيق جزء من مسؤوليات المدير لمقابلة الاحتياجات الحالية فقط من خلال التدريب والتنمية الملائمة وإنما أيضا لمقابلة الاحتياجات المستقبلية المتوقعة، ويصعب معرفة درجة تأثر الأداء الفرد نتيجة المداخل المنظمة بدءا بالاختيار والتدريب والتنمية، وقد ذكر ذلك فريديريك تايلور في مبادئ الإدارة العلمية والتي ركز فيها على أهمية الاختيار العلمي والتدريب والتعليم والتنمية للعمال وهذه لا تتم بكاملها بواسطة الإدارة، ولكن قد يقوم الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية الذاتية<sup>1</sup>.

**3- الإدراك:** يعتبر الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولا ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا على الخبرات السابقة حتى يصل إلى التفسير المناسب للمدير، وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك

<sup>1</sup> معطى سعيد، لا طرش عبد القادر، مرجع سابق، ص 33.

عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها تطوينا مفاهيم ومعاني خاصة<sup>1</sup>.

كما يعرف الإدراك بأنه: " العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم انطباعاته النفسية الحسية أي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها إذ يعتبر الإدراك أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي، فسلوك الفرد هو انعكاسه لإدراكه"، وتمر العملية الإدراكية بثلاث مراحل رئيسة وهي:<sup>2</sup>

- مرحلة الانتباه للمنبه: في هذه المرحلة يلاحظ الفرد المنبهات والمثيرات في البيئة؛
- تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات)؛
- تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة.

### خصائص الإدراك:

- أ- الاختيار: المقصود هنا أن الفرد يقوم باختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره، فإذا كان المنبه الذي يتعرض له الفرد قويا من حيث أنه قادر على تحقيق حاجاته ورغباته فإنه سيقوم باختياره دون غيره.
- ب- المرونة: يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له بتفسيرات مختلفة وطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديهم.
- ت- التكامل: ويشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورته الكاملة وليس إدراكا جزئيا.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص77.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص77.



ث- الثبات: إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته، أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فإن عملية الإدراك لن تتغير<sup>1</sup>.

**أهمية الإدراك:** يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثرا واضحا وكبيرا في سلوك وتصرفات الفرد، ولا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمر عند الفرد كعوامل مؤثرة في عملية الإدراكية، بل يعتبر الإدراك مؤثرا في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر الأولى وفي الأخير يمكن القول أن الأداء هو نتيجة للتكامل والتداخل والترابط بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام حيث يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم والحوافز إلى الطاقة الجسمية والعملية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص210.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن

الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

<sup>1</sup>شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "احمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2010، ص 64 65.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

## المبحث الثاني: أنواع، مستويات والعوامل المؤثرة في الأداء

### المطلب الأول: أنواع الأداء

يتم تصنيف أداء المؤسسة إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها:

**أولاً: معيار الشمولية:** فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

**1-الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من

الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...<sup>1</sup>

كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها:<sup>2</sup>

- الفعالية: ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين ...
- الكفاءة: ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية
- التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...

## 2-الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة

الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص89.

<sup>2</sup> حسان بويغاية، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، بدون ذكر السنة، ص64.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مرجع سابق، ص89.

## ثانياً: معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي<sup>1</sup>:

**1- أداء داخلي:** ينتج بفضل ما تمتلكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً على التوليفة التالية:

➤ **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

➤ **الأداء المالي:** ويتحدد بفعالية تعبئة وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة، ومن أبرز مؤشرات نسبة التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية.

➤ **الأداء التقني:** ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشرات: كمية الإنتاج...

**2- أداء خارجي:** "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على

<sup>1</sup> بريكي علاء الدين، مختاري أبو صالح الدين، دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز -سعيدة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة، 2017/2018، ص32.

قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

من خلال هذا التصنيف يتضح أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلال لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى توجيه الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكنها أن ينتجها المحيط الخارجي.

### المطلب الثاني: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تقيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 385.

- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات، الخدمات وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
- الأداء المتلازم والذي يتمثل في الاداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بعوامل متشابهة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصره في نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

#### 1-عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

➤ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها العناصر بشرية مميزة في مهاراتها

<sup>1</sup>بريكي علاء الدين، مختاري أبو صالح الدين، دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين، المرجع السابق، ص35.

ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

➤ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

➤ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون بأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

➤ **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.



➤ **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة حيث كل ما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**2-العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في الات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**3-العوامل الخارجية:** هي مجموعة العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ولكن يمكن التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب ويمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية:<sup>1</sup>

#### أ- العوامل الاقتصادية:

إن المحيط الاقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية وذلك تابعا أساسا من حجم المعاملات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية والتي تمثل أحد أهداف قيامها ونظرا لذلك فإن العوامل الاقتصادية التي تؤثر على أداء الأفراد المؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية والمالية درجة المنافسة في السوق ... الخ

إن عدم توفر المادة الأولية ، أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن تؤثر على عملية الإنتاج بالمؤسسة كون ذلك يتسبب في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد أو تكرار التعطيلات في حالة وفرة

<sup>1</sup> معطى سعيد، لا طرش عبد القادر، مرجع سابق، ص 37،

المواد نوعيات رديئة في هذه الحالة الأخيرة فان مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الفعلي وبالتالي فان مثل هذا الوضع يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط التكيف مع ندرة المواد بإدخال مواد بديلة وأحداث تعديلات على العملية الإنتاجية مما يسمح لها بالاستمرارية في تنفيذ برامجها التشغيلية وهو ما يعرف بالتأقلم أو التكيف مع العوامل الاقتصادية الخارجية.

ومن جهة أخرى وجب توفر كل العوامل لأن عدم وجود منافسة في السوق غالبا ما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء، تلك أن وجود المنافسة يفرض على المؤسسة بذل كل جهودها من أجل رفع من مستوى الإنتاج والتقليل من مستوى التكاليف حتى تكون لها أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى أي الحصول على أكبر حصة في السوق، فعامل المنافسة ينعف الأفراد في المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا استمرارية المؤسسة وبقائها.

#### ب- العوامل التقنية:

يظهر هذا الجانب في المستوى التكنولوجي المستعمل من طرف المؤسسة والتي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بها، لذلك فإن المؤسسة تمتلك تجهيزات إنتاج متطورة يحس الأفراد فيها بالارتياح النفسي وعدم الإجهاد العضلي مما يرفع من المعنويات ويعكس على مستوى أداء الفرد الذي يرقى إلى أقصى حد ممكن، عكس ذلك فإن استعمال تجهيزات إنتاج قيمة التقنية

في المؤسسة يكثر من التعطيلات بسبب عطب الآلات مما يجعل العمال في وضع متوتر يفقدون الرغبة في العمل وتؤثر سلباً على أدائهم لأعمالهم.

ونظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في المجال من أجل تطوير أساليب الإنتاج الموجودة وإيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الميدان ومواكبة التطورات التي تشهدها في هذا الشأن يري تيري Terry "لا شيء يتغير بصورة مذهلة وسريعة مثل تكنولوجيا الآلات... فالتطوير التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهلة أسلوب الإنتاج بأكمله.

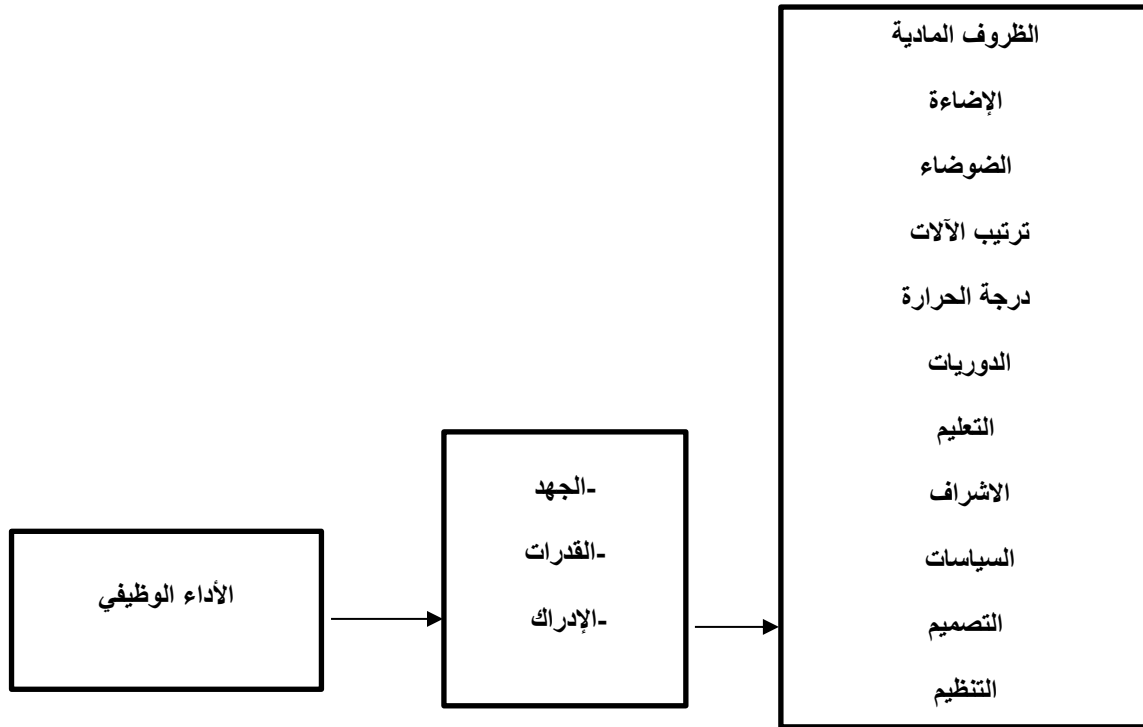
#### ت-العوامل السياسية:

تتمثل هذه العوامل في مختلف أوجه تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي من خلال النظام السياسي المتبع من طرف الدولة الذي بدوره يحدد القوانين والتشريعات و التي تخص القرارات الأجور، الأسعار، الأسواق... إلخ، فتدخل الدولة من خلال القوانين يمكن أن يعود بالسلب و الإيجاب على مستوى الأداء فإذا كان التدخل لصالح المؤسسة فإنه يعود عليها بالشيء الإيجابي أما إذا كان هذا التدخل لغير صالحها فإنه يعود عليها حتماً بالسلب فتحكم الدولة بوضع قرارات مركزية فإن هذا يعرقل من مهام المؤسسة ويقلل من تشجيع الأفراد و بالتالي ينعكس على مستوى أداء الأفراد، لذا فإن قوانين الدولة إذا تعارضت مع مصلحة الأفراد في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مردودية الفرد.

## ث- العوامل الاجتماعية:

يضم هذا الجانب مجمل العوامل التي تتعلق بالأفراد داخل المجتمع مثل المستوى الثقافي مستوى المعيشة ... إلخ ، وهي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة ، حيث أن نجد مثلا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى جيد من المعيشة و ظروف الاجتماعية حسنة نجده مرتاحا في عمله بالإضافة إلى ارتفاع معنوياته و بالتالي فإن أدائه يكون مرضي ، أما الفرد الذي يعيش ظروف اجتماعية قاسية كعدم توفره على السكن، بعده عن مكان العمل تدني مستواه المعيشي، فنجده لا يولي اهتماما كبيرا لعمله بقدر ما يولي اهتمامه وتفكيره لإيجاد الحلول المناسبة للظروف التي يعيشها مما يؤثر سلبا على مستوى أدائه، نفس الشيء يمكن قوله على المستوى التعليمي للأفراد حيث كلما كان مستوى الأفراد عاليا كان الاهتمام أحسن بواجبات العمل و كلما كان الوعي أكبر بأهداف المؤسسة يكون الأداء جيد، عكس الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متدني لهذا السبب تولي معظم الدول المتقدمة اهتماما كبيرا لتطوير التعليم و إدخال أساليب الجديدة فيه و كذا العناية بالتكوين المهني داخل المؤسسة من أجل ترقية الحس المهني وكذا الرفع من المستوى الثقافي المهني لديهم، كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء مستقبلا لهؤلاء الأفراد وذلك بغرض رفع الانتاج والانتاجية داخل المؤسسة.

الشكل (01) يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء<sup>1</sup>.



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36

<sup>1</sup>معطى سعيد، لا طرش عبد القادر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، ص 38.

### المبحث الثالث: أساسيات في مفهوم الأداء

يتميز الأداء بعدة مستويات ولمعرفة مستوى الأداء المحقق في المؤسسة لابد من دراسة مختلف هذه المستويات التي توضح الأداء المرغوب والمحقق، وكذا سنتطرق إلى الجوانب التي تتدخل في مفهوم الأداء.

#### المطلب الأول: معدلات الأداء

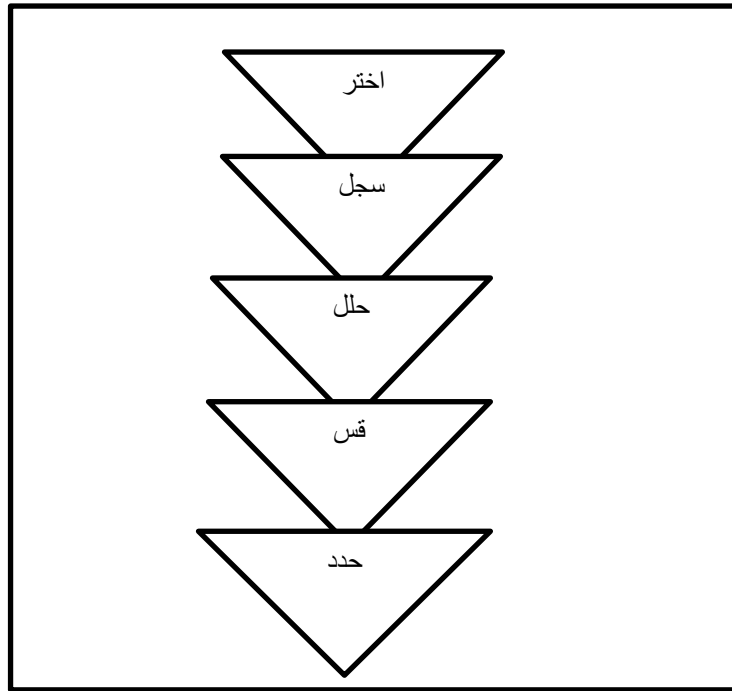
هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية<sup>1</sup>.

وتتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الاداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبير عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء | يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معايير ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء | والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما هي موضحة في الشكل الآتي:

#### الشكل (2): يوضح وصف معدلات الأداء

<sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس، ص485.



المصدر: شامي صليحة، 2010، ص 73.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من اتباعها لوضع معدلات الأداء، وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

- **الاختيار:** بمعنى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، حيث يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

- **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مريم أرفيس، مرجع سابق، ص 486.

- **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الأخرى التي لا تساعد على الإنتاجية

- **القياس:** وهي قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب.

- **التحديد:** أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

هذا مع الإشارة إلى أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة الأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

**1- مفهوم تحسين الأداء:** هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".

<sup>1</sup>شامي صليحة، مرجع سابق، ص73.



## 2- عناصر إدارة التحسين الشامل:

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسية:

- **التوجيه:** يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- **المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- **عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
- **التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حسن محمد حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص54-55.

### المطلب الثالث: معوقات الأداء والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء

#### أولاً: معوقات الأداء

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبدل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالباً ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1 - الظروف الفيزيائية للعمل

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه

#### 2 - عدم وضوح السياسات والمهام

وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

<sup>1</sup>ياسمينه بودوييرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال (دراسة ميدانية)، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2016، ص95.

### 3-التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، ولحد من هذه الظاهرة المرضية وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها "

### 4-حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب الوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.

ثانياً: الأمور الواجب تطبيقها لتحقيق فعالية الأداء

يوجد العديد من الأمور التي يجب مراعاتها من أجل تحقيق الفعالية للأداء وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تحديد أهداف المنظمة:** يجب تحديد أهداف المنظمة أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

- **معرفة ثقافة المنظمة:** معرفة القيم السائدة في المنظمة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

- **تعدد مكونات المنظمة:** والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة، وأفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات والبيئة التي تحيط بها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل، واعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم

- **التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللائمة للقيام بالعمل:** مثل طبيعة المهمة المكلف بها، موعد إنجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

- **الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب:** حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.

<sup>1</sup>مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مرجع سابق، ص 488،489.

- دراسة العوامل والمعوقات التي تعرقل العامل: مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

-التفاعل بين المشرفين والموظفين: وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

## خلاصة الفصل:

لقد تعددت تعاريف الأداء من باحث لآخر، ولقد وضح كل منهم مفهومه من زاوية معينة بحيث دعم هذه الفكرة ecclec بقوله إن الأداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، وبهذا يمكن أن تصل المؤسسة إلى مستوى أداء معين، فنجد مؤسسة ذات أداء جيد وأخرى ذات أداء ممتاز... ولقد تعددت أنواع الأداء حسب معايير متعددة سلطنا الضوء على أهمها وهو معيار المصدر والذي صنف الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي، ليصبح الأداء البشري أهمها والذي هو ذو مصدر داخلي لأنه وببساطة الأداء البشري يعتبر أهم الموارد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي أنواع الأداء.

كما أنه تبين أن وصف معدلات الأداء يتم وفق خمسة خطوات تمثلت في الاختيار، تسجيل، التحليل الانتقادي، القياس والتحديد وتختلف معدلات الأداء من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى... إلا أن للأداء معوقات تعرضنا لها، ولتحقيق فعالية الأداء يجب مراعات بعض الأمور تمثلت في تحديد أهداف المنظمة وكذا معرفة ثقافة المنظمة ومكوناتها الداخلية والخارجية وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة في عمله....

## الفصل الثاني:

التأصيل النظري لتقييم الأداء

### تمهيد:

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة تقديم بعض المفاهيم لعملية تقييم الأداء وأهميتها، ثم أهدافها بالإضافة إلى التطرق لمفهوم نظام تقييم الأداء وعناصره، وبعدها سنتطرق لأهم النقاط التي تدرس عند تقييم الأداء، ثم الخطوات المتبعة في هذه العملية ومن ثم سنتعرف على استخدامات نتائج التقييم، كما سنقدم مجموع الطرق المعتمدة في عملية التقييم من تقليدية وحديثة إضافة إلى الطرق المستحدثة وفي نهاية الفصل سنتعرض إلى مشاكل التي تعيق عملية تقييم الأداء.

### المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أداءه الحالي فقط لكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهاته المستقبلية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم التقييم: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم صالحاً أو فاسداً؛



ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"<sup>1</sup>.

هناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء كونه يمثل أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية حيث يعرف تقييم الأداء بأنه:

**التعريف 1:** "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيته لوظائف أخرى"<sup>2</sup>.

**التعريف 2:** قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، فهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية أكبر آنيا ومستقبلا"<sup>3</sup>.

**التعريف 3:** "عملية منهجية ومنتظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أبويطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2011/2012، ص18.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص19.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، طبعة1، 2006، ص335.

<sup>4</sup> Michael Armstrong, a Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia, 2006, P495.

**التعريف 4:** عرفه يودر<sup>1</sup> yoder، "بانه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها القائد من خلال عملية جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه من خلال عملية جمع مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية وهي فعالة تتطلب استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الموارد البشرية".

**التعريف 5:** " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة أو الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وكذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"<sup>2</sup>

**التعريف 6:** عرفه أحمد ماهر على أنه: "يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة؛ وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة"<sup>3</sup>

"تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".

يحتاج الأمر إذن؛ أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم؛ وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة؛ أو نظام تقارير

الكفاءة؛ أو

<sup>1</sup> Yoder, Dale Personale Management and Industriel Relations, 1958, P377.

<sup>2</sup> روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين-دراسة حالة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2014/ 2015، ص36.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص284.

نظام تقييم العاملين؛ وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

إن تقييم العاملين يعتبر موضوعاً ذا أهمية في العملية الإدارية، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية ونشاط، وتعمل على جعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيههم بشكل دائم ومستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بجد ونشاط، وتظهر أهميتها أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره.

كما أنها وسيلة لتحديد المكافأة والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين وأساساً موضوعياً لسياسات الترقية والنقل والفصل.

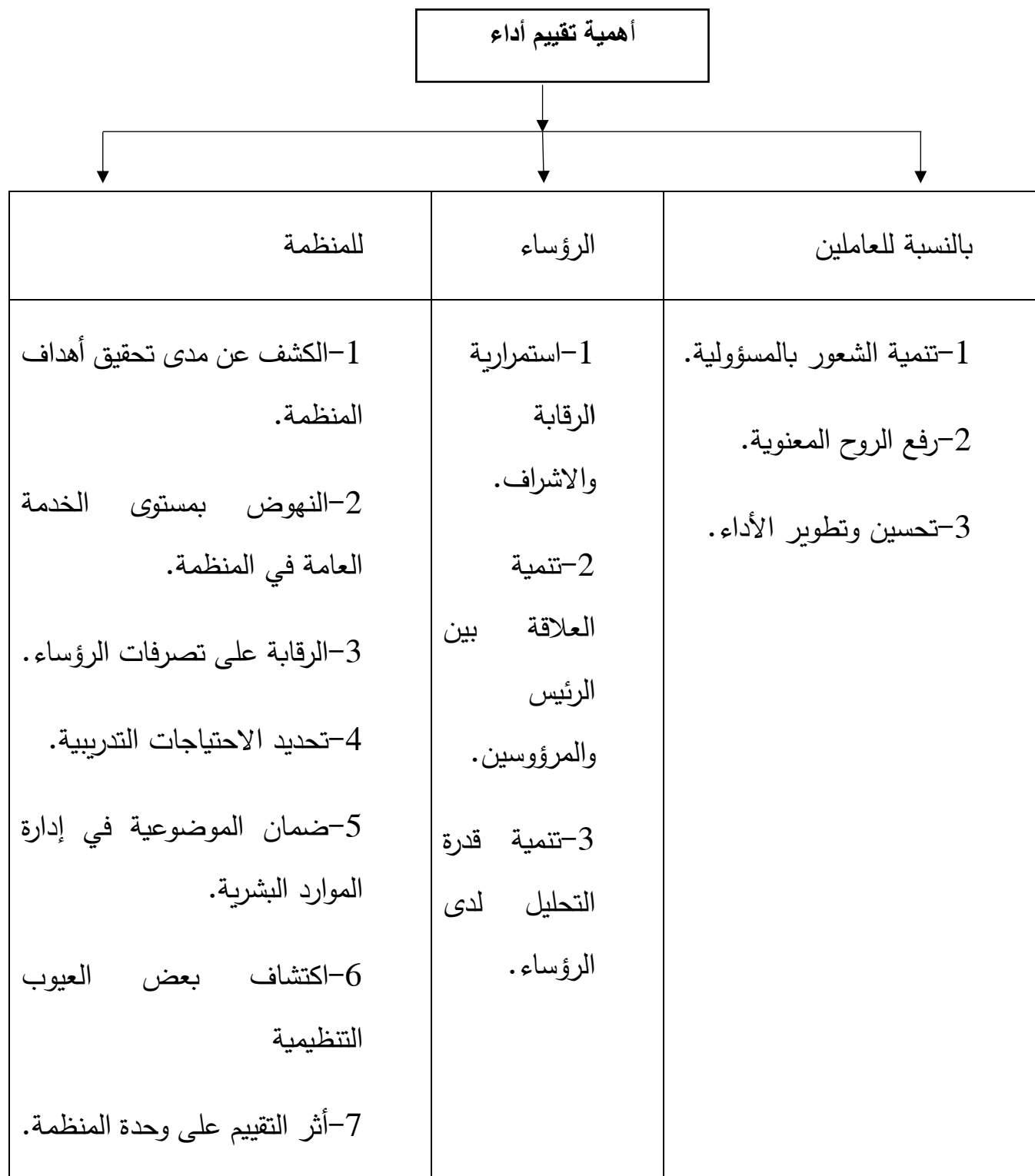
تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاثة مستويات وهي<sup>1</sup>:

-العمال -الرؤساء -المنظمة

---

<sup>1</sup>كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص

الشكل (3): أهمية تقييم أداء العمال



8-وضع معدلات الأداء للعمل.		
----------------------------	--	--

أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف وللمنظمة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية.

كما أن عملية تقييم الأداء من ناحية أخرى تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريقة أداءهم للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيه ومناقشة الطرق الملائمة لتحسينه، ويحقق تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا منها:

### 1-تنمية الشعور بالمسؤولية:

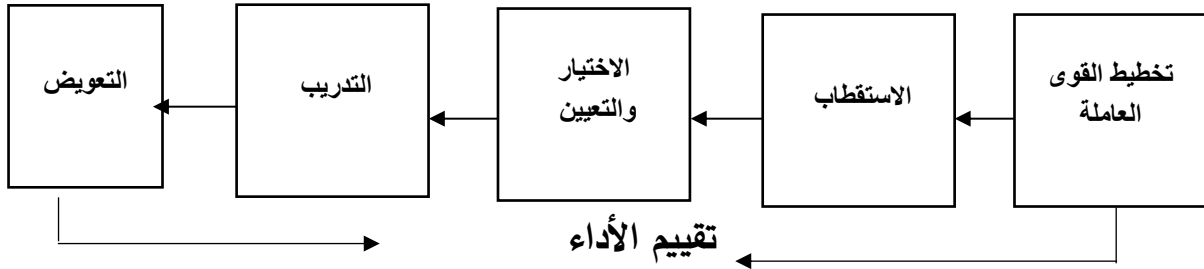
فعندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين أو أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي، فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، ويبدل كل جهوده أو طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه، وبالتالي تنمو لدى العامل شعوره بالمسؤولية خاصة إذا شعر بأن التقييم حقيقي ويعبر عن الواقع وأن المجد سوف يكافئ ويرقى والمسيء سيعاقب.

### 2- رفع الروح المعنوية:

شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.

### 3- تحسين وتطوير الأداء:

يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجته في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها، إما بتدريبه أو نقله لوظيفة أخرى تتناسب مع رغباته وقدراته، وغير ذلك من القرارات التي قد تتخذها الإدارة لتساعده على تطوير وتحسين أدائه، والشكل يوضح آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية.



الشكل (4): آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء

أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

### 1- استمرارية الرقابة والإشراف:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول الى النتائج المرجوة، وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وموضوعي، ومن خلال عمليات قياس وتقييم الأداء تتخذ القرارات المناسبة.

### 2- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين:

شعور الموظفون أن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائما يسود شعور من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم لأن وجهودهم في العمل تكون موضع تقدير واهتمام من قبل المنظمة.

### 3- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء:

إن التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها، وكيفية تقديم الحلول المناسبة لعلاج أوجه القصور أو للتطوير والتحديث.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة

### 1- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة:

إن نظام تقييم أداء العاملين يعتبر ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة العاملين في تصحيح الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف العاملين بها، فكلما كان نمط هذه الأهداف متسقاً فإن قياس الكفاءة يعبر عن مستوى تطابق الأهداف بالصدق والعكس صحيح، ويبرز ذلك من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، والذي يتم فيه الاتفاق بالمشاركة الفعلية بين الرؤساء والمرؤوسين على نتائج الأعمال المتوقع أن يحققها كل مرؤوس في نهاية الفترة وتقارن بالنتائج المتفق عليها، وبناء عليها يتم تقدير كفاءة المرؤوس.

### 2- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة:

نظام قياس الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب، أما الذين لهم قدرات خاصة فيسند إليهم ما يصلحون له من وظائف.

### 3- الرقابة على تصرفات الرؤساء:

إن تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشراً عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

### 4- تحديد الاحتياجات التدريبية:

توضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة وفقاً لنتائج تحليل تقييم الأداء.



### 5-ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:

يوفر تقييم أداء البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين مثل: تثبيت الموظفين الجدد والتكليف والنقل، الترقية، وإنهاء خدمة الموظف، وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة موضوعية.

### 6-اكتشاف بعض العيوب التنظيمية:

إن تقييم الأداء العاملين يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانيات وطاقات العاملين داخل المنظمة، من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات، وعدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعاً مناسباً حسب إمكانيات الأفراد والتداخل والازدواج، وعدم الرضا الوظيفي.

### 7-أثر التقييم على وحدة المنظمة:

إن نظام تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل التي تساهم في الكشف عن المشاكل والصراعات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الأداء حيث إن المنظمة تتكون من عدة إدارات وأقسام وفروع والتي تعمل معا لتحقيق أهدافها، وكلما ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق التنسيق والتعاون بين هذه الأجزاء والعناصر المختلفة ازدادت قدرتها على مواجهة الصعاب والعكس صحيح.

## 8- وضع معدلات لأداء العمل:

إن نظام تقييم الأداء له أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها، مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي يطلع بمسؤولياتها العاملون المراد تقييمهم، كما أن وضع تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب، والعناصر التي تؤثر عليه.

## المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء وعناصره

### 1- تعريف نظام تقييم الأداء:

يعرف نظام تقييم الأداء على أنه «تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم الأداء العاملين والتصرف بنتائجه»<sup>1</sup>.

ويمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية، نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم آثارها دون عمد؛ وهذا قد يحصل في مؤسسة عمرها عشرين سنة مثلاً، فإذا أجرى أحد المدراء الأوائل تقييم بسيط للأداء، فيبدأ المدراء الآخرون تكرارها مع بعض الإضافات والتحوير، لكن دون جهد واع للتأكد من كفاية العملية، وسلامتها وعدم تناقض فيها.

### 2- عدد الأنظمة التي تحتاجها المؤسسة:

<sup>1</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2007/2008، ص138.

يفضل أن تكون للمؤسسة نظام واحد، إلا أن بعض المؤسسات، خاصة الكبيرة جدا قد تحتاج نظامين أو ثلاثة، كل نظام لفئة من العاملين، فمثلا قد تعد مؤسسة جماعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية، أو الصحية، وآخر للعاملين في الوظائف المكتبية، والعمالية، أو قد تعد مؤسسة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة، واحد للإداريين، وثاني للفنيين المهنيين، وثالثا للعمال والموظفين الآخرين، ووضع هكذا نظام أو أنظمة هو عملية معقدة<sup>1</sup>.

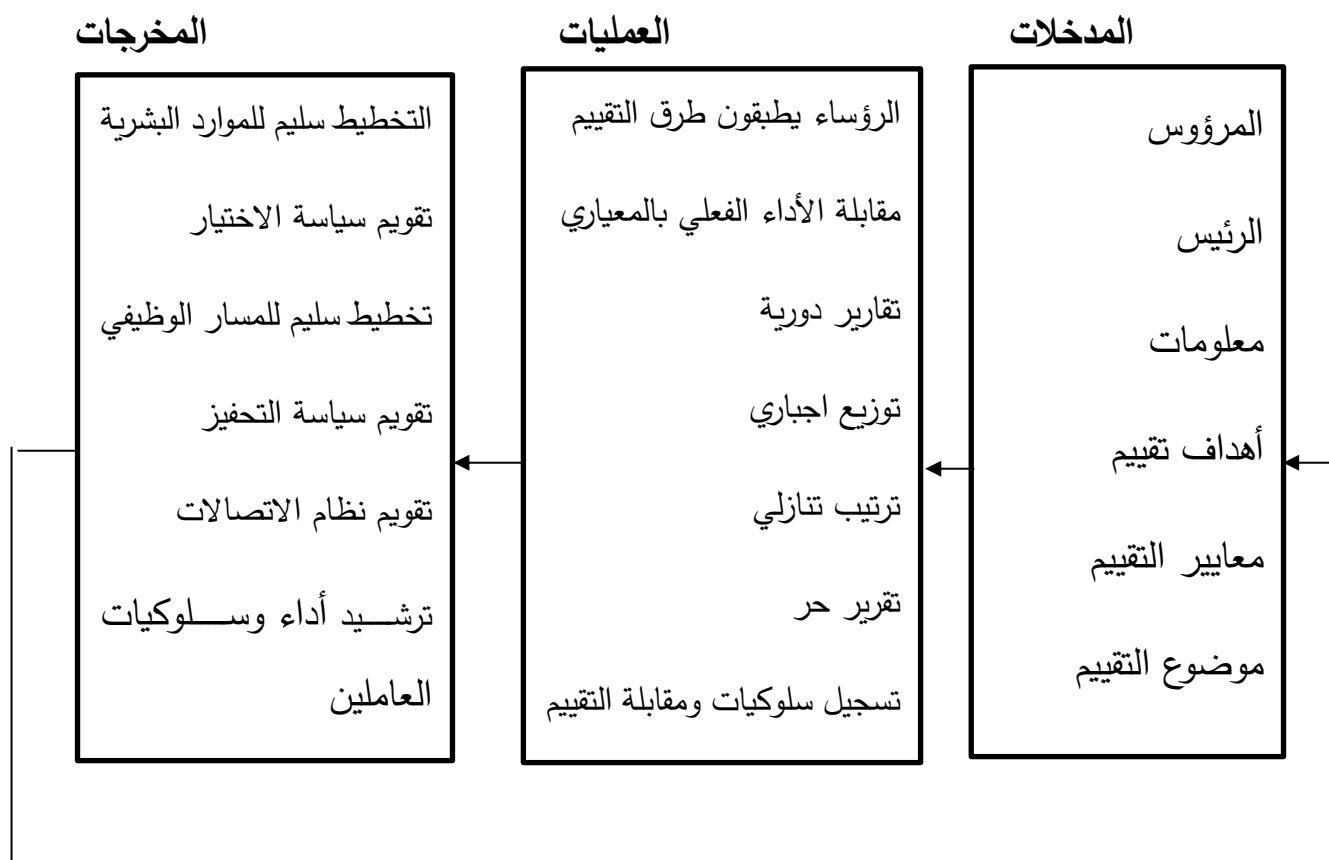
## 2- عناصر نظام تقييم الأداء<sup>2</sup>:

يتألف نظام التقييم كأي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل في مدخلات، عملية التقييم، مخرجات وعملية التغذية العكسية مثل ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان: 2001، ص384.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 50.

الشكل (5): عناصر نظام تقييم الأداء



التغذية العكسية

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي

والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص340.

**1-مدخلات النظام:** تتمثل مدخلات النظام التقييم في: المرؤوس، موضوع

التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية

وأهداف ومجالات التقييم معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم.

2-العمليات: يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد على المنظمة.

3-المخرجات: تتمثل في نتائج إيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي لتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

4-التغذية العكسية: وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والاختلالات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلا.

### المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

إن المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

#### 1-الأهداف على مستوى المنظمة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2007، ص16.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة حيث:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والممثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً؛
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

➤ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بالتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر ستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة ونقاط الضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف الإدارة في الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية...).

### 2-الأهداف على مستوى العاملين:

- 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 بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات؛

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها"<sup>1</sup>.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

### 3-الأهداف على مستوى المديرين<sup>2</sup>:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي<sup>3</sup>.

كما أن الدكتور صالح يرى أن عملية تقييم الأداء لها أهداف عديدة منها:

### 1-تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:

<sup>1</sup> Jacqueline (b) , Fancoise (k) , Martin (M) , La Fonction ressources Humaines, Edition dunod Paris, 2004, P23.

<sup>2</sup>بعبجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup>محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

حيث يساعد التقييم على تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناءا على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

### 2- وضع نظام عادل للحوافز:

حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات الفعلية لوظيفته وعلى هذا الأساس يتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.

### المبحث الثاني: نقاط، خطوات واستخدامات تقييم الأداء.

مما لا شك فيه أن هناك العديد من النقاط التي تدرس عند القيام بعملية تقييم الأداء وخطوات، وفيما يلي تطرقنا على أهم هذه النقاط وكذا سنتعرض إلى خطوات المتبعة في تقييم الأداء بالإضافة إلى أهم استخدامات هذه الأخيرة في العديد من القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي قد تخص المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى.

### المطلب الأول: النقاط التي تدرس عند تقييم الأداء

1-الأداء خلال فترة التقييم: على المقيم أن يلخص أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه خلال فترة محددة، حيث يقوم بكتابة الوظائف والمسؤوليات الملقة على عاتقه ومن ثم تحديد المدى الذي يحقق فيه الفرد انجاز هذه الوظائف التي تقع على عاتقه والقيام بالمسؤوليات المطلوبة منه، ومن الأمور التي تدرى في هذه المرحلة مستوى الإلمام



بالعمل للدقة في الإنتاج، والوقت الذي تستغرقه هذه العملية وغيرها من الأمور المتعلقة بالأداء ومن ثم ينتقل لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية<sup>1</sup>.

## 2- الصفات الشخصية: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**الذكاء:** ويستطيع المقيم التعرف على مستوى ذكاء الفرد من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة به، سواء كانت تخص المرحلة الدراسية له أو سجلات المؤسسة نفسها، فإذا لم تكن هذه السجلات فيتمكن للمقيم إجراء اختبار بنفسه للتعرف على مستوى الذكاء الذي يتمتع به الفرد المقيم.

➤ **الاجتماعية:** وتتلخص بدراسة مدى قدرة الفرد على الاتصال مع غيره من الزملاء والعاملين في نفس الإدارة أو إدارة أخرى أو الرؤساء، بالإضافة إلى القدرة الفرد على الاتصال مع الأفراد الذين يأتون من خارج المؤسسة كالزبائن والموردين والمؤسسات الحكومية وغيرهم، وبالخصوص الاتصالات المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها.

➤ **التعاون:** أي مدى رغبة الموظف في تقديم العون لزملائه في العمل فيما إذا احتاجوا لذلك، كذلك مدى تقبله للمساعدة التي قد يعرضها عليه الزملاء أو الرؤساء، في خوض الوظيفة التي يقوم بها

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 2003 2004 ص 320

<sup>2</sup> عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 276.

➤ السلوك الشخصي: ويتعلق بدراسة التصرفات الشخصية للفرد وكيفية تعامله مع الآخرين ومدى قبوله للرأي الآخر أو تمسكه برأيه سواء كان صحيحا او خطأ، بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالصبر والهدوء وقبوله النقد الموجه له.

**3 -الحافز:** إن معرفة توجيهات الفرد وحافزه الشخصي تعتبر الأمور الهامة في التقييم، وقد يكون من المفيد محاولة معرفة الرغبات المتغيرة للفرد والى أي مدى يمكن انتقاؤها عنده، بالإضافة إلى وضع تصور للخطة التي وضعها من اجل تحقيق أهدافه الشخصية، وما هو الحد الأقصى لطموحه، وماهي الوسائل التي يكمن أن يلجا إليها لتحقيق هذا الطموح، كما الحافز يجعل الرضا في العمل والاهتمام.

**4-مدى احترام الموظف لمواعيد العمل :** وتتضمن هذه المواعيد الالتزام بالأوقات بدء الدوام الرسمي وانتهاءه ، وعدم مغادرة الوظيفة أثناء فترة الدوام إلا بإذن رسمي ، ومدى الاستعداد إلى الحضور إلى العمل الانجاز مهام إضافية إذ طلب منه ذلك<sup>1</sup>.

**5-مدى الالتزام بالإجازات الرسمية:** ففي حين نجد أن بعض الموظفين لا يأخذون كامل الإجازات التي تحقق لهم خلال السنة نجد أن الكثير يستهلكون إجازاتهم خلال فترة قصيرة نسبيا ويلجئون إلى وسائل أخرى كالإجازات المرضية والأذونات من دون أن تكون هناك ضرورة لذلك، فلا بد من التفريق بين الموظفين من هذه الناحية وأخذها بعين الاعتبار عند وضع درجات التقييم.

<sup>1</sup>أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012، ص307.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

لتقييم الأداء خطوات محددة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### الخطوة الأولى: تحديد أسس المسائلة عن العمل وأهدافه

إن أسس المسائلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المسائلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها. وفي بعض الأحيان تكون أسس المسائلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

الغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم بإنجازه. كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مسائلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم، بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المسائلة المحددة.

#### الخطوة الثانية: التقييم المستمر أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون

على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب

<sup>1</sup> عبد الله العزاوي، د. عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية

2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص384.

على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير، تعديل الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

### الخطوة الثالثة: استكمال استمارة تقييم الأداء

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المسائل ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن تسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم كاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

### الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء<sup>1</sup>

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة

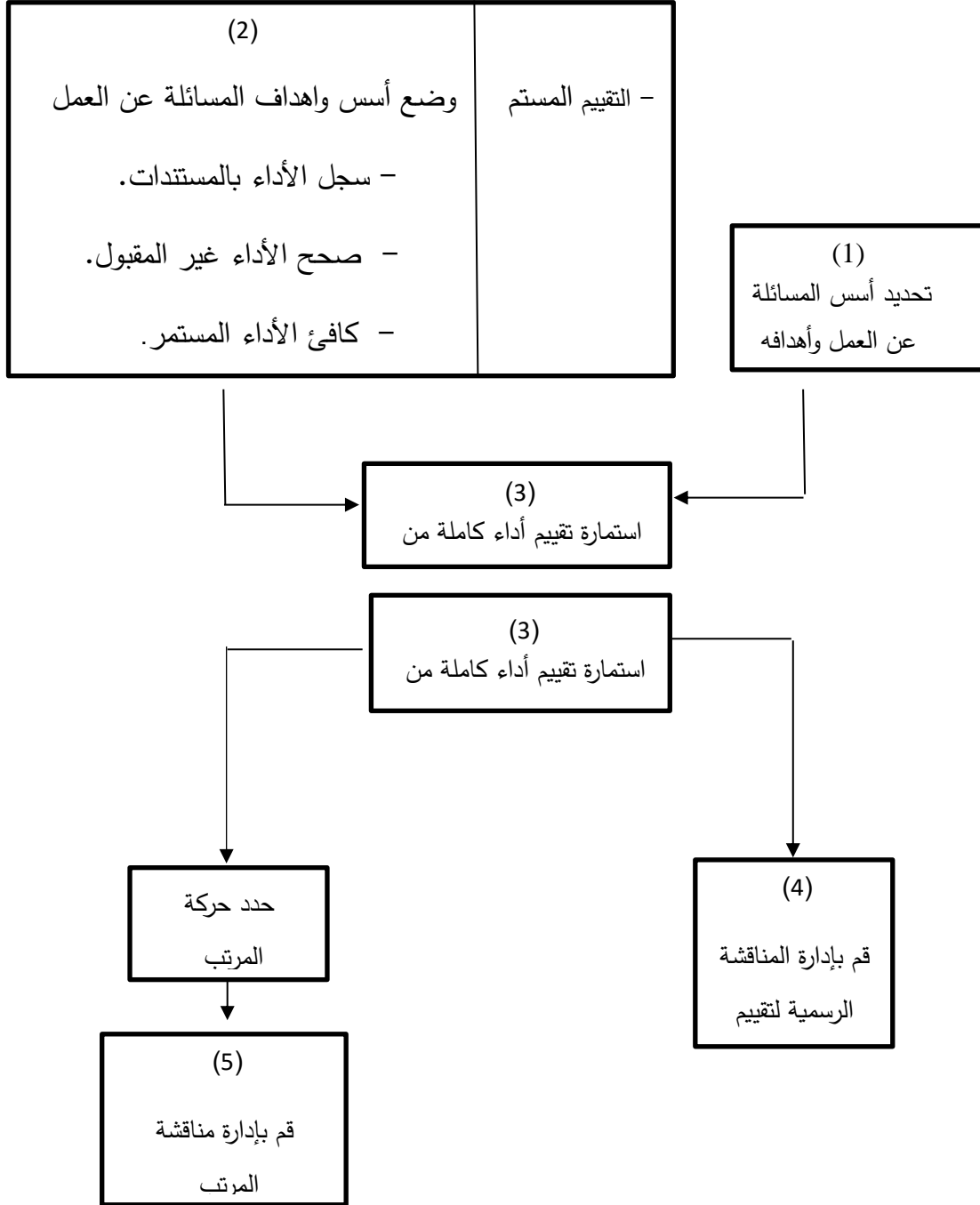
<sup>1</sup> عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 386.

على نموذج تقييم الأداء، ويجب أن تعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

### الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.

الشكل (6) خطوات تقييم الأداء



المصدر عبد الله العزاوي، د. عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 385.

### المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة لأن نتائجها ضرورية في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تنفذها لأغراض تخص أفراد محددین وأخرى تخص المؤسسة، وعليه فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:<sup>1</sup>

**1. الترقية والنقل:** قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير والتوسيع في مسؤوليته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة.

قد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى، بإمكان المؤسسة أن تسأل المدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا إن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية، بعكسه، توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة، خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم.

<sup>1</sup> أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص

لذلك، حتى إذا كان اهتمام المؤسسة بمؤهلات المرشح محدود، فإن أغلب أنظمة الترقية تشترط أن تكون تقييماته السابقة جيدة، أي أن أي تقييم سلبي يؤدي إلى تأخير الترقية.

## 2. تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية: تنص أكثر أنظمة

الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المؤسسات "غير البيروقراطية" لا تجعل هذه العلاوة والزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع، بل غالباً ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة، فإذا كان الأداء ممتاز فمبلغ الزيادة يكون كبير، أما إذا كان اعتيادي فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي وبسيط.

وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز، فمثلاً قد ينص على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المؤسسة، ومن يحقق خدمة مهمة للمؤسسة، ومن يحصل على شهادة في مجال معين ..... الخ.

## 3. تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب

سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه "تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم.

يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً.



واحدة من وسائل المفيدة الإعداد هكذا قائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلا، قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء إن 50 من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين بان السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب روح المشرفين، فهذا يقوم باقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

**4 الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فرد ما في الأجهزة التي يستخدمها والتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، 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، إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة، قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة الله للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المؤسسة قرارا حاسم كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في المواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

### 5. تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء السلوك المهم للمؤسسة: يتم تقييم

أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضاً لأنهم يدركون بأنها مهمة للمؤسسة، فمثلاً: الشائع أن تتضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه، وكذلك لعلاقاته مع الآخرين ومواظبته... الخ

وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أداءه بالنسبة لهذه القضايا، فهذا يعرفه أيضاً بما هو مهم وما مطلوب منه.

كما يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية<sup>1</sup>:

### 1. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير

الخطط الاستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات في تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية، 1999،

**2. تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من

خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تنعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

**3. رفع دوافع الأفراد:** أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية

كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتية.

**4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تخدم نتائج تقييم الأداء في

تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هنالك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات أي أن

عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

### المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين، ومن هذه الطرق ما هو شائع الاستخدام، ومنها ما هو قليل أو نادر الاستخدام، ويرجع السبب في ذلك إما لوجود صعوبة في التطبيق أو لعدم دقة النتائج. ويتوقف استخدام هذه الطرق على نوع الوظيفة وموقعها أو على الصفات الشخصية للموظف نفسه، بالإضافة إلى الأبعاد المتعلقة بكمية الإنتاج ونوعيته في ضوء المعايير المحددة للأداء.

وتنقسم هذه الطرق إلى:

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين، وتشمل:

- (1) طريقة الميزان أو الدرجات.
- (2) طريقة القوائم المراجعة.
- (3) طريقة المقارنة الزوجية.
- (4) طريقة الترتيب العام.
- (5) طريقة التقدير البياني.

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وتشمل:

- (1) طريقة التوزيع الإجباري.
- (2) طريقة الاختيار الإجباري.
- (3) طريقة الأحداث الجوهرية.

4) طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب.

ثالثاً: الطرق المستحدثة لتقييم الأداء

- 1) التقييم الذاتي
- 2) التقييم المشترك
- 3) معايير التقييم النسبية
- 4) طريقة الإدارة بالأهداف
- 5) طريقة LE 360° FEED BACK

وفيما يلي توضيح لهذه الطرق:

### المطلب الأول: الطرق التقليدية

#### 1\_طريقة الميزان أو الدرجات (الرتيب البياني)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين، وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق انتشاراً واستعمالاً حتى وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع خطأً أو درجة، وتكون هذه الدرجة محددة بفئة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل الرقم (1) أدنى درجة أو قيمة إلى الرقم (5) أو (10) كنهاية كبرى. ويضع المشرف علامة

على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة،  
وفي النموذج الافتراضي التالي توضيح لما سبق ذكره<sup>1</sup>:

م	التقدير العنصر	1	2	3	4	5
		ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
1	الأداء العام الوظيفي					
	• مهارة التنفيذ			✓	✓	
	• القدرة على التطوير					
2	• الصفات الشخصية					
	• الاهتمام بالمظهر				✓	✓
	• العلاقة مع الرؤساء					
	المجموع					16

### الجدول رقم (1) نموذج افتراضي لطريقة الميزان في تقييم أداء العاملين

وتختلف العناصر المستخدمة في هذا النموذج باختلاف الوظيفة وفقا لمسئوليات  
وواجبات الوظيفة، فإذا كان الموظف الذي يراد تقييمه يشغل في السلم الوظيفي وظيفة  
إشرافية فإن الصفات التي سوف يركز عليها التقييم تشمل على الابتكار، والقدرة  
على التحليل والحزم والجدية، والقيادة، والتنسيق، إلى آخر الصفات التي تتطلبها هذه  
الوظيفة، وفي وظائف العمال التي لا تحتاج إلى مجهود ذهني فإن العناصر

<sup>1</sup>سهيل فهد سلامة، فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة  
الإدارة العامة، العدد (55) سبتمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص139.

المستخدمة تكون عدد الوحدات المنتجة، درجة جودة الإنتاج، الوحدة الزمنية في الإنتاج، ويمكن تقسيم هذه الطريقة إلى قسمين: وصفية وأخرى رقمية وتعتمد الطريقة الوصفية في تقييم أداء العامل على إعداد مجموعة من المراتب أو التقديرات، مثل: (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز)، ثم تعرف العناصر التي سوف تستخدم في تقييم أداء العامل مثل: (التعاون، الإنتاج، التطوير المهارة... إلخ)، ويقوم المسؤول عن التقييم بتقييم الموظف بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر على حده، وفي النهاية يكون التقييم الكلي لكفاءة الموظف هو ذاته درجة الكفاءة الغالبة في مختلف عناصر التقدير.

وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة، ويمكن للمشرف أن يستعملها بسهولة، ولا تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، وتسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتيت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات التي يحوزونها في كل صفة من هذه الصفات.

ولكن لهذه الطريقة رغم ما تتصف به من سهولة وبساطة عددا من المشكلات والعيوب، تتلخص فيما يلي:

1- أن كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يحمل قيمة أو وزن مساوية مع بقية العوامل، الأمر الذي لا يظهر أهمية هذه العوامل، ثم ما يليه في الأهمية، وما هو أقل أهمية، ومما لا شك فيه أن أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لأخرى.

2- تأثر المشرف أو الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم بالعلاقات الشخصية مع المقيم، وبالتالي تقويمه بطريقة غير موضوعية، ومنحه تقديرات غير حقيقية،

وكذلك تتأثر بالمركز الوظيفي للمقيم أو بصفة معينة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتقييم كافة الصفات السلوكية عليها.

ويمكن تلافي هذه العيوب من خلال تدريب المقيمين أو المشرفين على عملية تقييم الأداء، والعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين كل من المشرفين والعاملين لديهم لزيادة موضوعية المشرف في تقييم المرؤوسين، وإزالة الخلافات والمشكلات الشخصية بينهم.

### 2\_ طريقة القوائم المرجعية

تعتبر هذه الطريقة إحدى الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، وتعتمد على عدم قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه مباشرة، بل ترد إليه قائمة من قبل إدارة شئون الموظفين تتضمن أسئلة عبارة عن جمل تصف مستويات مختلفة لأداء العمل الكفاء، ويطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بوضع علامة أمام كل سؤال إما (نعم أو لا) على أن تكون هذه القائمة سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، حيث تحتفظ بها لنفسها، أو تقوم هي بوضعها أو وضع قيمة أو وزن لكل سؤال بعد أن ترد إليها قوائم التقييم من الرؤساء، وذلك بهدف تقليل التحيز وعدم موضوعية المشرفين في عملية التقييم . والجدول التالي يوضح مثالا لهذه الطريقة.



السؤال	نعم	لا
- هل يقدم أفكار جديدة؟		
- هل هو مهتم بعمله؟		
- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟		
- هل ينهي دائما أعماله التي يبدأها؟		
- هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟		
- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟		
- هل هو مواظب على الحضور؟		
- هل يتأكد من سلامة معداته؟ - هل يحترم مرؤوسه؟		
- هل يحابي أحدا من مرؤوسيه دون وجه حق؟		
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟		

الجدول رقم (2): طريقة القوائم المرجعية

وتكون هذه الطريقة مفيدة إذا وضعت جمل نمطية لنوع معين من الأعمال، وجمل نمطية أخرى لنوع آخر من الوظائف وذلك بعد اختيار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها وسلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، ويحسن أن يستعان بخبرة المشرفين في وضع الجمل أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماما شاملا.

ورغم تميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام ودقيقة، وموضوعية، وتلافي عيوب التمييز لعدم معرفة الرئيس المباشر لدرجة تقييم العنصر، فإن من عيوب هذه الطريقة أن الجمل أو الأسئلة الموضوعية من قبل الإدارة لكل نوع من الأعمال أو الوظائف قد تكون غير نمطية وغير صحيحة وغير دقيقة، وقد تكون لغتها غير سليمة في بعض الأحيان، كذلك ربما تكون هذه الأسئلة أو الجمل التي فيها صعوبة الفهم من جانب القائمين على التقييم، وفي نفس الوقت ربما لا تدل على أداء العامل أو الموظف.

### 3- طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة):

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية تستخدم طريقة المقارنة المزدوجة، التي تقوم على عملية مقارنة كل موظف بموظف آخر<sup>1</sup>، بحيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بمقارنة أداء كل فرد مع كل الأفراد الآخرين الذين يعملون تحت إشرافه بحيث يقارن أداء كل فردين معا في كل مرة وبصورة واحدة، ثم يقرر الرئيس في كل مرة أي من الفردين أفضل من الآخر، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه ترتيبه بالنسبة للأفراد محل التقييم.

وفي هذه الطريقة يقارن المشرف كل ثنائي على حدة لتحديد من الأفضل في الثنائي، وهكذا حتى تنتهي المجموعة، ويمكن تلخيص النتائج كما يأتي مثلا:

م	الاسم	عدد مرات التفضيل	الترتيب
1	محمد	2	2
2	أحمد	1	3
3	علي	3	1
4	عبد الله	-	4

### الجدول رقم (3) يوضح طريقة المقارنة الزوجية (المزدوجة)

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن على قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وبالتالي فهو يعتبر ذا المرتبة الأولى ثم يليه بالترتيب (محمد) ثم (أحمد) ثم (عبد الله) في المركز الأخير.

وهذه الطريقة تمتاز بالسهولة لكونها تتصف بالدقة؛ لأن الموظف اختير في المجموعة وفق معايير محددة مسبقا، وكذلك تمتاز بسهولة عملية المقارنة بين اثنين فقط.

ومع ذلك، يعاب على هذه الطريقة أنها طويلة، ومعقدة، ويصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، فلو كان عدد الموظفين الذين يراد تقييمهم (45) فردا وحسب المعاملة التي ذكرت سابقا فإن المشرف عليه القيام بعمل (990) حالة مقارنة، ويعاب على هذه الطريقة أيضا أن بها مجالا واسعا للمحاباة والمحسوبية، كذلك لا تظهر نقاط القوة والضعف، ومن ثم فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في جهات العمل التي بها عدد قليل من العاملين.

#### 4- طريقة التقدير البياني:

وهي من أهم المقاييس المعيارية أو المقاييس المطلقة فهي لا تقيس أداء الموظف بالمقارنة مع زميله بل تقيس أداء كل الموظفين وفقاً لمقياس أو معيار عام أو مطلق.

أشار الكاتب دونالد باترسون Paterson Donald الى هذه الطريقة موضحاً أنها تتميز بخاصيتين تتمثل أولاهما في عدم حاجة المقوم لإصدار أحكام كمية وتتمثل الثانية في إتاحة الفرصة للمقوم لإجراء التمييز بالدقة التي يرغبها.

ويمكن تقييم الموظف ككل أي قياس الأداء الكلي أو الشامل للموظف بإعطاء نظرة عامة أو وصف شامل لأدائه كما يمكن تقييم كل عنصر من عناصر أداء الموظف العام وهذا أفضل وأكثر واقعية وفاعلية، وتسجل نتيجة ذلك في سجل خاص معد لهذا الغرض.

ولإتباع هذه الطريقة في تقييم الأداء يلزم المرور بمراحل متتالية، هي: اختيار عناصر التقدير، تحديد مدلول كل عنصر من عناصر التقدير، وزن كل عنصر منها بتحديد الدرجة المقدر له اتفاقاً مع أهميته.

وعناصر التقدير قد تتضمن صفات شخصية يجب توافرها في الموظف العام كما تتضمن صفات خاصة بأداء العمل ومن ثم يجب أن تكون الصفات أو العناصر المتصلة بأداء العمل هي المعول عليها في تحديد عناصر التقدير، لتحقيق موضوعية التقدير وفاعليته، لذلك تختلف عناصر التقدير من مجال لآخر، كما تختلف من وظيفة لأخرى.

ومع صعوبة تحديد واختيار عناصر التقدير أو التقييم ينصح بعض كتاب الإدارة العامة بمراعاة أمور معينة عند تحديد عناصر التقدير، وهي:

- 1- أن يكون ظاهرا يمكن ملاحظته.
  - 2- أن يتسم بالعمومية.
  - 3- أن يكون من الممكن تمييزه عن غيره.
  - 4- أن يكون محدد.
  - 5- أن يعبر عنه بعبارات واضحة ومفهومة.
  - 6- أن يكون بسيطا وليس مركبا مما يسهل فهمه وتطبيقه.
  - 7- وتثور مشكلة عدد عناصر التقدير أو التقييم المناسب فيرد البعض أن يتضمن 12 عنصرا ويقترح آخرون من 9 إلى 12 عنصرا بينما يرى فريق ثالث تحديد العناصر بحيث تكون ستة عناصر.
- وتتميز طريقة التقدير البياني بالبساطة بحيث يسهل فهمها كما يسهل تطبيقها كما يسهل إتباعها، المقارنة بين الموظفين مهما كان عددهم، حيث يعبر عن كفاية كل موظف بصفة محددة أو بدرجة محددة.
- ومن العيوب التي قد تشوب طريقة التقدير البياني أنه قد يحدث تداخل بين عناصر التقدير بسبب عدم التحديد الدقيق للعناصر وقد تتضمن مبالغة في الصفات الشخصية للموظف مما يبعد تقويم الأداء عن الموضوعية. كما يمكن أن تختلف نتائج التقويم تبعا لاختلاف الرؤساء الذين يقومون بتقويم الأداء نظرا لعدم الاتفاق على مدلول الصفات أو عدم الدقة في تحديد درجة اتصاف موظف معين بصفة ما.
- طريقة الترتيب العام:**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المدير أو

المشرف المباشر على عملية التقييم الافراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى أداء العام لكل منهم، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلا كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم<sup>1</sup>.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت، ولا تقيس الفروق بين الموظفين، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير مما هو بين الثاني والثالث، ولا تخلو هذه الطريقة من التحيز الشخصي للمشرف، كذلك تعتمد هذه الطريقة على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تعاني من مشكلة أخرى وهي عدم قدرتها على إعطاء فكرة واضحة عن كفاءة الموظف بشكل مفصل ودقيق عن نواحي الضعف في أدائه فيكتفي بإعطاء تقدير إجمالي عن الكفاءة بأن تعرض أن فلانا أفضل من فلان فقط وهذا لا يتناسب مع الهدف الرئيس الأول من تقييم الأداء وهو معالجة الضعف وتطوير الأداء، كذلك من المآخذ على هذه الطريقة أنها لا تتسم بالموضوعية لاعتمادها بشكل كبير على الرأي الشخص للمقيم وهو صعب التطبيق في حالة وجود أعداد كبيرة.

### المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

#### 1\_طريقة التوزيع الإجباري:

<sup>1</sup> Herbert, J. chrudden, and Arthur W, Sherman JR Personnel Management, Third Edition, (Cincinnati: South Western, Publisng Company, 1968), P265.

وهذه الطريقة من أول الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وهي تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>، أو منحى التوزيع المعتدل للظواهر، التي تقول بأن أي ظاهر تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها، ويقل التركيز عند الطرفين.

وهذا يتطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة طبقاً للمستوى العام لأداء المجموعة، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ (50) شخصاً، فإذا استخدم هذه الطريقة في تقييم الأداء فإن التقييم النهائي يصبح كما يلي<sup>2</sup>:

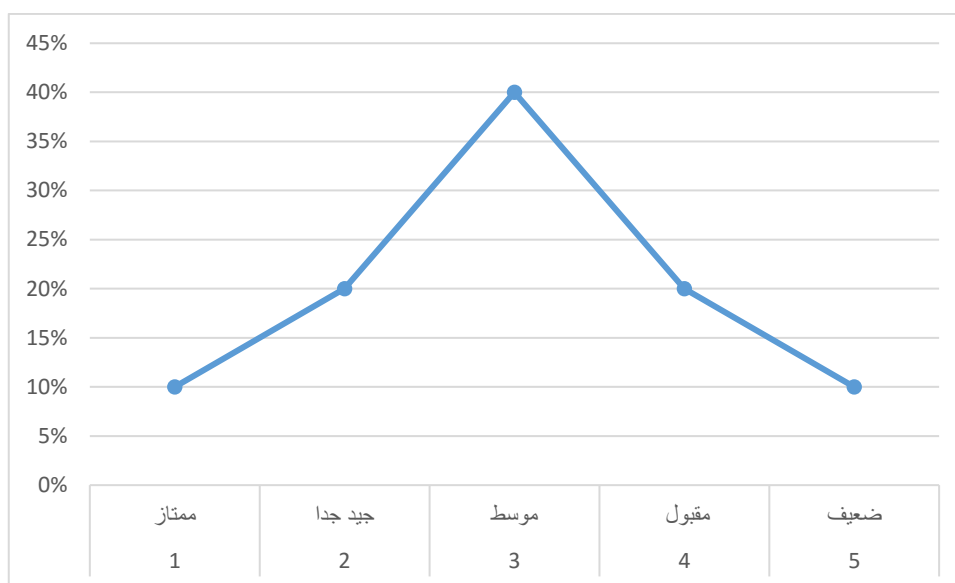
رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعدد كشوف
2	جيد جداً	10	20%	منفصلة
3	متوسط	20	40%	بأسماء
4	مقبول	10	20%	العاملين في
5	ضعيف	5	10%	كل مجموعة
	المجموع	50	100%	

الجدول رقم (4): يوضح طريقة التوزيع الإجباري

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان المملكة الهاشمية الأردنية، 1990، ص93.

<sup>2</sup> حسين عبد الجليل العليمي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية اليمنية،

الشكل (7): منحى يوضح طريقة التوزيع الإيجابي



المصدر: إعداد الطلبة من معطيات الجدول السابق.

تعد كشوف منفصلة بأسماء العاملين في كل مجموعة وتستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم، وهي سهلة الاستخدام والتطبيق العملي لأنها تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق للتمكن من توزيعهم على الفئات أو المجموعات بشكل واضح، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص64.



ولكن على الرغم مما تتميز به الطريقة من بساطة وموضوعية إلى حد ما إلا أنها يؤخذ عليها أنها لا تبين نواحي القوة والضعف لدى الموظفين<sup>1</sup>، كما لا يمكن استخدامها إلا في حالة الأعداد الكبيرة، ولا يصلح تطبيقها على الأعداد الصغيرة، وكذلك يعيبها أيضا أنه قد يزيد عدد العاملين الحاصلين على مستويات أعلى من المتوسط، ويرجع ذلك إلى دقة نظام التوصيف والتدريب في تنمية الكفاءة، والعكس قد يحدث وهذا يخالف طريقة التوزيع الإجباري، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين وتقلص روح التنافس الإيجابي بينهم.

## 2\_طريقة الاختيار الإجباري:

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري، كما أنها تمثل تسهيل مهمة القائمين بعملية التقييم، والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف، وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة، فمثلا<sup>2</sup>:

- 1- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم  
2- إنه حاضر البديهة
- نواحي طيبة

<sup>1</sup>محمد عثمان إسماعيل وحمدى مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1986، ص330.

<sup>2</sup>أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص349.

- 3- إنه يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة
- 4- من صفاته التردد في أوقات الأزمات
- نواحي غير مرغوبة

ويعطى لكل منها وزن خاص من قبل الأداء، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد إنها تنطبق على الموظف دون أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده، ثم يجري تحليل عملية الاختيار في الإدارة وتحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل.

وبناء على ما سبق فإن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تحقق الموضوعية عند تقييم كفاءة الأداء، وتحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد وإجراء التدقيق اللازم في تحليل الجمل والعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك الموظف موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة، كما أنها تعتبر متطورة أكثر من الطرق الأخرى لاستخدامها العبارات أكثر لوصف أداء الفرد ولكن رغم تلك الميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
- عدم ضمان سرية الأوراق التي تضعها الإدارة.
- تحتاج إلى وقت وجهد لصياغة عبارات دقيقة وذات مدلول واحد للجميع.

### 3\_ طريقة الأحداث الجوهرية:

لقد سميت هذه الطريقة بالأحداث الجوهرية بسبب تركيز المشرف على حقائق معينة ويحكم أثرها إذا ما كانت إيجابية أو سلبية بالنسبة للموظف، وهي تعتمد على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل<sup>1</sup>.

حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بوضع سجل لكل موظف، ثم يقوم بتدوين الأحداث الجوهرية المهمة التي تواجه الموظف أثناء العمل، وكيفية تصرفه وسلوكه لمواجهة هذه الأحداث، ويقسم هذا السجل إلى قسمين: أحدهما للأحداث التي تشير إلى كفاءة الموظف، والآخر للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمؤوسيه، كالدقة، والقدرة على مواجهة زحمة العمل، والتعاون مع الزملاء، والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل الموظف<sup>2</sup>.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الموظف، فهو يركز على حقائق محددة، ولا يعتمد إلى التعميم ولا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد، كما هي الحال عندما ينتظر حتى نهاية فترة الأداء التي يتم عنها التقييم بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تمتاز بأنها تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الموظف، كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديد لعالم جديد، مرجع سابق، ص66.

<sup>2</sup>حسين عبد الجليل العليمي، تقويم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص107.

على المناقشة مع مرؤوسيه في كيفية الاستفادة بنقاط القوة والحفاظ عليها وتمييزها، وطرق علاج القصور وتحسين الأداء في المستقبل<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها المشرف أو الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، ولذلك فإن المشرف قد يضطر إلى أن يلاحظ مرؤوسيه باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايق المرؤوسين ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصى أخطائهم ويقيّد حركاتهم وسكناتهم في ذلك السجل الذي يحمله، وهناك عيب آخر في هذه الطريقة هو أن الحدث أو التصرف عملية واقعية وموضوعية إلا أن تفسيرها قد يكون متأثر بعوامل أخرى غير موضوعية. ومهما يكن الحال فإن استخدام هذه الطريقة على نحو فعال يستلزم توفر بعض الشروط أهمها: خبرة ودراية الرئيس بالتفاصيل الدقيقة للعمل وعلاقته مع الأعمال الأخرى، واستيعابه ووعيه للحوادث المؤثرة على نجاح أو فشل الأحداث المهمة التي يتطلب العمل تحقيقها.

#### 4\_ طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن أداء المرؤوسين وتعليقاته على هذا الأداء معتمدة، على عناصر الأداء المستمدة من واجبات ومسئوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقاته بالآخرين، وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقاً ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على ضوءها، ويعتبر طريقة التقارير المكتوبة من أكثر الوسائل شيوعاً في مجال

<sup>1</sup>سلطان عبد الرحمن الباطين، تقييم أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 54.

التطبيق العملي لقياس الكفاءة، فهذه التقارير تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، بالإضافة إلى ضرورة توفر الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، ويشتمل التقرير عادة على النقاط الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- العمل والإنتاج.

- الصفات الشخصية.

- القدرات.

- المواظبة.

وغيرها من الصفات التي تذكر بالتقارير.

وتحتاج هذه الطريقة إلى يقظة الرئيس فيما يتعلق بأداء مرؤوسيه، وإلى قدرة تحليلية حتى يبرز نواحي التفوق والقصور في أداء المرؤوسين، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في تطبيقها وفهمها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه وذكر أمثلة على الأداء.

إلا أنه يعاب عليها وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي، فقد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بصيغة واضحة تنقل معناه الحقيقي،

1. شهاب أحمد العثمان، نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية على بيت الزكاة الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2000، ص، ص 55، 56.

ومن معوقات هذه الطريقة طول الوقت المستنفد في كتابة التقارير ولا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.

### المطلب الثالث: الطرق المستحدثة

تعتمد الطرق السابقة للتقييم على تقييم المشرف المباشر والمقيم الذي تحدده الإدارة وهذا المقيم يسعى إلى تقدير حقيقي للأداء الفعلي للفرد محاولاً توفير الدقة في ذلك وتحديد قدر معين من الموضوعية والعدل وذلك لتقليل من أثر الحكم الشخصي غير مستند على حقائق موضوعية بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ أن جميع الأساليب السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين ولمعالجة المشاكل التي ظهرت في الأساليب السابقة اتجهت الإدارة للبحث عن أساليب جديدة من أهمها:

**التقييم الذاتي<sup>1</sup>:** يقوم هذا الأسلوب على الطلب من الموظف بان يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقييم وذلك باعتبار أنه قادر على معرفة أدائه حيث يقوم بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها أولاً بأول ومن ثم يرفع تقرير إلى رؤسائه الذين تقتصر مهمتهم على دراسة هذا التقرير وابداء ملاحظاتهم حوله، كما أن الأسئلة تتطلب منهم تحليل سلوكهم وخبراتهم ومهاراتهم<sup>2</sup>.

يتميز هذا الأسلوب بتنمية حسب المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل الأفراد، وزيادة معرفة الفرد لعمله وتعميق خبرته فيما يخص هذا العمل، وأيضاً رفع أداء هذا الفرد مما يخلق فرصة للتطوير الذاتي.

<sup>1</sup> محمد حفظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، طبعة 2007، جمهورية مصر العربية، ص 292.

<sup>2</sup> مها حسن بجبوح، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، مطبعة العبيكان، طبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 358.

ولكن على الرغم من المزايا السابقة إلا أن المآخذ الأساسي عليه هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته وبالتالي سيتأثر تقييمه بالطبيعة الإنسانية له.

**التقييم المشترك:** يعتمد هذا الأسلوب<sup>1</sup> إلى تقييم أداء الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعامل معهم حيث يتم تحديد مجموعة التقييم بشكل سري دون أن يعرف الفرد أفرادها الذين يقومون بإملاء استمارات التقييم والتي يتم على أساسها تحديد مستوى الفرد.

يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة اتفاق المقيمين بشكل نهائي على رأي مشترك حول الفرد إضافة إلى ميل البعض منهم إلى إعطائه تقديرات مرتفعة نتيجة علاقات شخصية أو مصالح معينة تربطهم مع الفرد المقيم.

**معايير التقييم النسبية:** وهي الطريقة التي يتم فيها تقييم أحد العاملين نسبة ومقارنة مع غيره من العاملين وتتنوع إلى ثلاثة طرق هي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التوزيع الإجباري وطريقة المقارنات الزوجية.

**معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز:** وتشمل طريقة الإدارة بالأهداف<sup>2</sup> حيث تعتمد هذه الطريقة على فرضية أن العاملين يرغبون معرفة الأعمال التي يتوقع أن توكل إليهم ، إضافة إلى رغبتهم في الاشتراك بصياغة القرار الذي يخص أدائهم وحياتهم العملية ، حيث يتمكن العاملين من إيضاح الأعمال المنجزة ضمن خطة تحقيق الأهداف التي حددها المدير وخلال فترة زمنية محددة سلفا ، إلا أن هذه الطريقة بالرغم من مزاياها الكثيرة إلا أنها يعاب عليها أنها تقييم أداء الموظف بالوظيفة الحالية ، إضافة إلى حاجتها إلى حرية التصرف والرأي ، كما أنها غير مناسبة

<sup>1</sup>محمد حفظ حجازي، مرجع سابق، ص293.

<sup>2</sup>آرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص355.

للتطبيق في الأنشطة المتداخلة بسبب صعوبة تمييز الأداء الفردي من داخل المجموعة.

بعد الانتهاء من دراسة جميع أساليب التقييم يطرح السؤال التالي نفسه ماهي أفضل الأساليب التي يمكن استخدامها في مؤسساتنا العامة؟

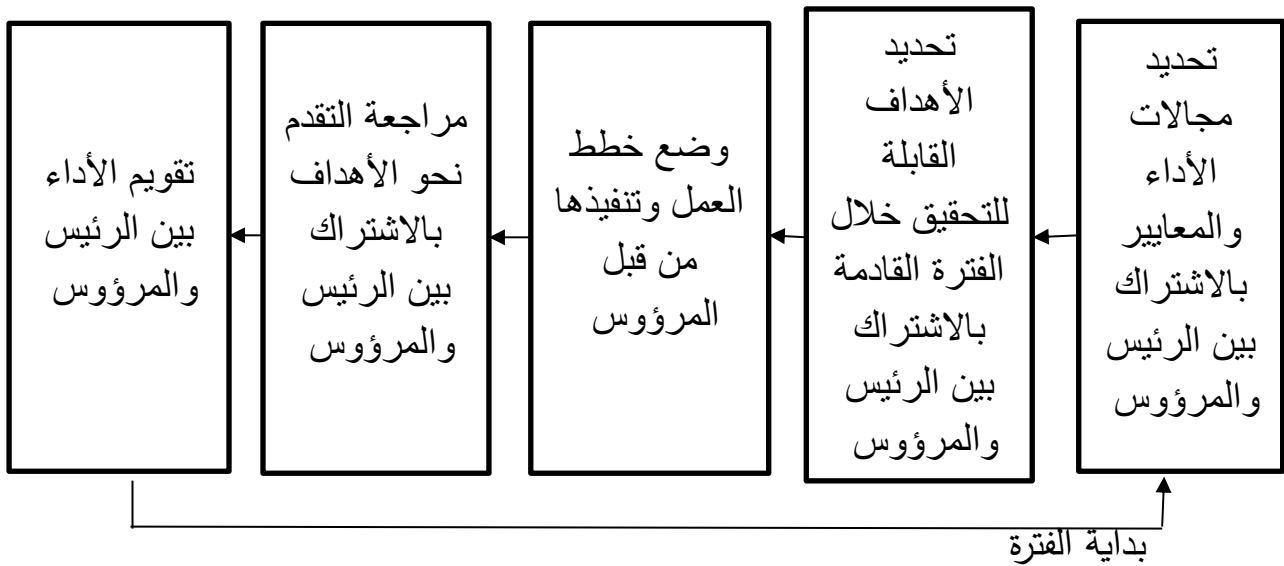
والواقع إن الإجابة على هذا السؤال صعب لأنه لا يمكن اختيار طريقة محددة مهما كانت، متطورة والقول بأنها مناسبة لجميع المؤسسات ولا شك أن نجاح أحد الأساليب في المؤسسة ما أو في دولة ما يجب ألا يجعلنا نحكم بان سيعطي نتائج ايجابية عند تطبيقه على جميع المؤسسات وذلك بسبب اختلاف ظروف هذه المؤسسة وطبيعة عملها لذلك لا بد من إعادة التأكيد على ضرورة دراسة طبيعة عمل كل مؤسسة وظروفها وعناصرها قبل تطبيق برنامج التقييم المناسب لها.

**طريقة الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>:** ترجع هذه الطريقة إلى بيتر دراكر في عام 1955، حيث لاقت التأييد من هيمبل، وأود يسون، وموريسي، ويتم قياس الأداء بمقارنته بالأهداف التي حددها المدير المعني لإدارته، تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية منها تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضوح، واتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمؤسسة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا العمال من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف، كذا عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم، و إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته، وأخيرا تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة

<sup>1</sup>آرزي فتحي، مرجع نفسه، ص 395.



سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة . كما يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات. كما يمكن التعامل مع هذه الطريق من خلال هذه العملية المتكاملة التي تتكون من عدة مراحل نوضحها فيما يلي:



الشكل (8): خطوات الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم المشرف والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف،

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، ط2002، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ص118.

ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المؤسسة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس<sup>1</sup> لقياس مستوى إنجاز الموظف، من مميزاتها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

– طريقة: **Le 360° Feed-back (L'évaluation 360°)**: ظهرت هذه

الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المؤسسات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

التقييم بدرجة 360° ليتم بواسطة مجموعة متكاملة من الأشخاص متفاعلة مع الموظفين، وهي تتضمن الرئيس ومساعديه في حالة المديرين، والعملاء، والموردين، والزملاء، بل الموظفين أنفسهم، وهذه الطريقة<sup>2</sup> من شأنها أن تعرض صورة كاملة عن أداء الموظفين.

<sup>1</sup> عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص280.

<sup>2</sup> تيرك بريس، مهارات الإدارة في 24 ساعة، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، طبعة 2003، ص189.

ويميل الاتجاه اليوم نحو تقييم الأداء بدرجة 360 ° ولم يعد التقييم فقط عبر الرئيس المباشر، ولكنها أصبحت معلومات عامة حتى بالنسبة للعاملين، ففي عدة أحوال، لا يكون المدير المباشر على وعي تام بعمل موظف ما، مثلما كان الأمر سابقا، فالمعلومات المشتقة من الآخرين تمثل مساهمة قيمة للعملية.

تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

إلا أنه يتعرض للكثير من المشاكل يمكن أن نبرز منها الافتقار إلى طريقة منظمة للتقرير المطلوب من قبل الرقابة الإدارية والمعلومات المطلوبة والعمليات، وإيجاد مثل أعلى يمكن الثقة به، وبالتالي هو يحتاج إلى جهود كبيرة واتصالات ومهارة إشرافية. فمستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المؤسسة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

#### المطلب الرابع: مشاكل تقييم الأداء

يمكن إجمال بعض الأسباب من خلال عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج التقييم وعدم القدرة الكثير من المدراء على تصميم برامج تقييمي، كما أن هناك العديد من

المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:<sup>1</sup>

**1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:** إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب منا مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم<sup>2</sup> ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

إن عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المؤسسات، فمن الممكن إن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين. فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية، فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

**2- سرية التقييم:** يعتبر التقييم حكما ومساعدة لأي موظف في آن واحد. ولكي يكون التقييم عاملا يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام. فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة النواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 365.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الطبعة 2002،

منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر.

**3- عدم موضوعية المقوم:** مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقوم قد تتجم عن المؤثرات التالية:

**أ- أثر الهالة (The Halo Effect):** من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقويمه لمرؤوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهها، فمن الممكن أن يضع الرئيس تقديرا مرتفعا عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر إلى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

**ب- التساهل أو التشدد:** بعض المقومين يميلون إلى التساهل<sup>1</sup> في تقويم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم أو غير متمكنين من عملية التقويم، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين إلى تقويم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> على عبد الهادي مسلم، رواية حسن، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 254.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، مصر، 1997، ص 529.

ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة<sup>1</sup>: ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقويم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى.

د- المحاباة الشخصية: يتعلق هذا المفهوم بالتفصيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

4- اعتبار التقويم جزءا من العملية الانضباطية: ذكرنا فيما سبق أن التقويم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء. ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة ولا يجب إرجاعها إلى نهاية السنة، إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم. ومن الممكن أن تلجأ المؤسسات إلى إدخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرق لها أثناء المقابلة والا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها<sup>2</sup>.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم: إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوط للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من

<sup>1</sup> آرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 403.

<sup>2</sup> آرزي فتحي، المرجع نفسه، ص 403.

المدرء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجبات الإدارية المنوط بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية. كما أنه ليس من العدالة أن نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل أن نبين مفهوم تقييم الأداء والذي يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لأداء الفرد نحو الأفضل. ثم استعرضنا أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة، العاملين والرؤساء، كما أننا تعرضنا إلى مفهوم نظام تقييم الأداء وأهم العناصر المكونة له، حيث تبين أن نظام تقييم الأداء كغيره من الأنظمة يتكون من مدخلات عمليات ومخرجات.

كما عرجنا في هذا الفصل على أهداف تقييم الأداء، كما تطرقنا إلى نقاط التي تدرس عند تقييم الأداء وأهم الخطوات وأيضا استخدامات نتائج هذا الأخير في اتخاذ القرار، حيث اتضح لنا أن تقييم يساعد الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع نظام للحوافز إضافة إلى النقل وغيرها...

وقد حاولنا استعراض مختلف الطرق المستخدمة من قبل المنظمات في عملية تقييم الأداء من تقليدية وحديثة وأخرى مستحدثة، وكذا المشاكل التي تعيق هذه العملية.



**الفصل الثالث:**

**الجانب التطبيقي**

### تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى تحديد الإطار النظري في الفصلين الأول، الثاني، سوف نحاول في هذا الفصل تحديد طريقة تقييم أداء العمال المعتمدة في مؤسسة سونلغاز-سعيدة-، بحيث يهدف التطرق لهذا الفصل التطبيقي إلى ربط الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى معلومات من مقابلة مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة، كما أننا قمنا باستقصاء الآراء حول موضوع بحثنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق وإيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

### المطلب الأول: تصميم بناء أداة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح المجتمع والعينة، والأداة التي استعملت في جمع البيانات. أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموارد البشرية العاملة في مؤسسة سونلغاز -سعيدة - والبالغ عددها، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وتقليل الجهد المبذول والاقتصار في الوقت، لجأنا إلى المعاينة أي اخترنا عينة من المجتمع باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية شملت كافة الأصناف الوظيفية، وقد حصرت في 35 مفردة، وهذا حتى يتسنى لنا بأن تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً من طرف العاملين بالمؤسسة وتكون النتائج ذات مصداقية.

### ثانياً: أداة الدراسة

لقد قمنا باختيار استمارة الاستبيان وهذا راجع لطبيعة البحث أي طبيعة البيانات المراد جمعها، والتي يصعب جمعها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الملاحظة المباشرة، وكذلك الوقت المسموح به لإجراء الدراسة، وبالتالي كانت هي الأداة الأجدر والأكثر ملائمة لبلوغ أهداف البحث، حيث تم تصميم هذا الاستبيان عن طريق الرجوع والاعتماد على الدراسات السابقة والأستاذ المشرف، وبعدها تم تحكيمها والموافقة عليها تم وضعها في الشكل النهائي لها، حيث تم تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، الشهادات، الخبرة المهنية، الوظيفية ...

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الدراسة  
المحور الأول: تقييم الأداء (16 عبارة).

المحور الثاني: الأداء (16 عبارة).

**المطلب الثاني:** صدق وثبات أداة الدراسة

**أولاً: صدق أداة الدراسة.**

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" ، أي مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف لصياغة الاستبيان لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد أي يقصد به أنه سوف يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من

خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (5): يبين درجات قياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,00-1,80	1,80-2,60	-3,40 2,60	3,40-4,20	-5,00 4,20
	موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جدا

المصدر: من اعداد الطالبان

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد القيام بتوزيع الاستمارات وإعادة جمعها وفرزها، قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" الطبعة 21، والذي يعتبر من أهم البرامج الاحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الاحصائية

وقد قمنا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينة الأحادية.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA.
- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعدما قمنا بجمع البيانات وإفراغها في البرنامج الإحصائي والحصول على النتائج ها نحن نقوم بوصفها وتحليلها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان

أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

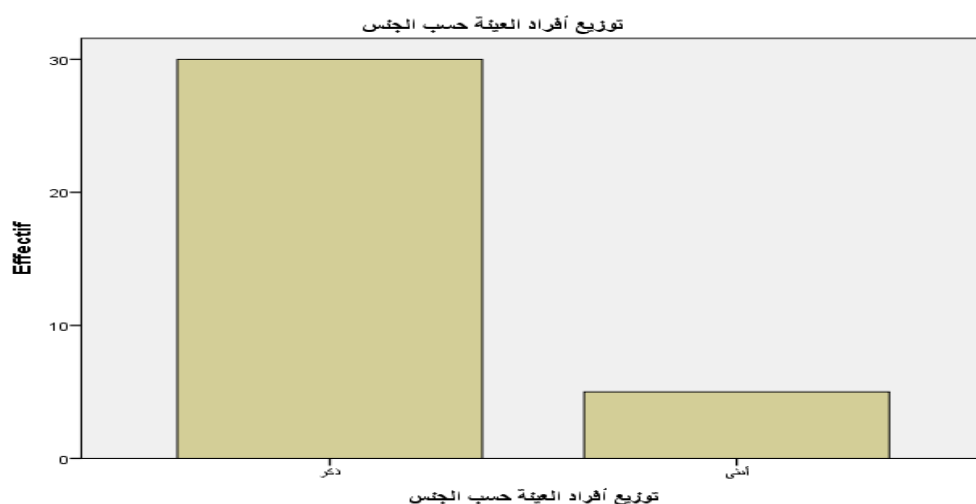
#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
85,7%	30	ذكر
14,3%	5	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل (9): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (6) والشكل (9) أعلاه أن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث، حيث أن نسبة الذكور بلغت 85,7% أي ما يعادل 30 ذكر، مما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

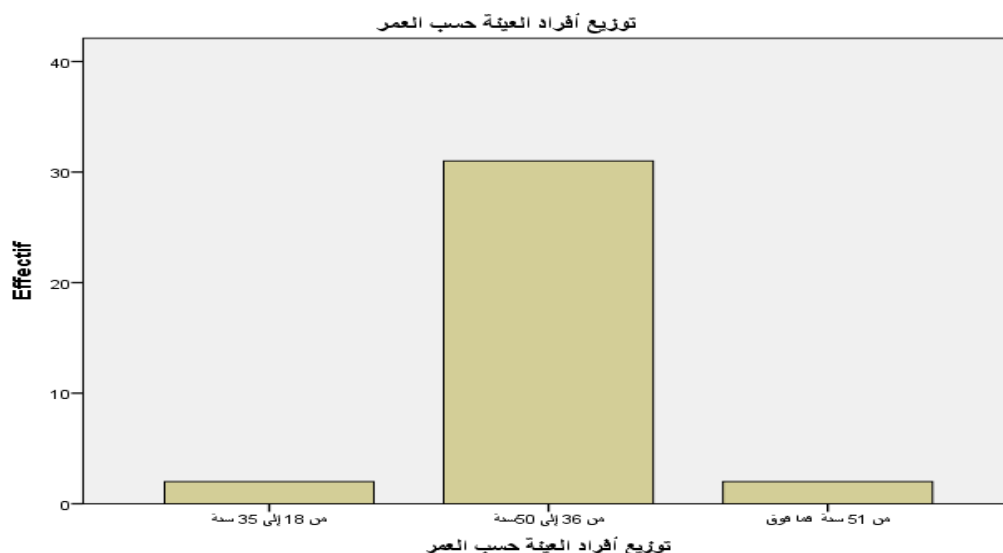
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 35 سنة	2	5,7%
من 36 إلى 50 سنة	31	88,6%
من 51 سنة فما فوق	2	5,7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول (7) والشكل (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث كانت أعلى نسبة لمتغير العمر لفئة (من 36 إلى 50 سنة) بنسبة 88,6% ثم تأتي فئتي من 18 إلى 35 سنة وفئة 51 سنة فما فوق بنسبة متعادلة وهي 5,7%.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادات

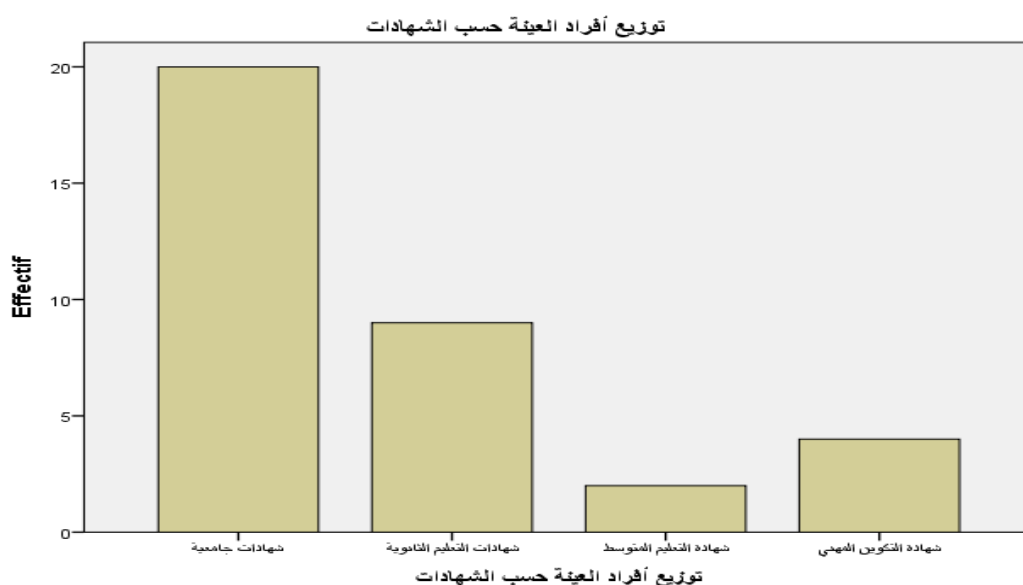
الجدول (8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادات

الشهادات	التكرار	النسبة المئوية%
شهادة جامعية	20	57,1%
شهادة التعليم الثانوي	9	25,7
شهادة التعليم المتوسط	2	5,7%
شهادة التكوين المهني	4	11,4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss



الشكل (11): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادات



المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من الجدول (8) والشكل (11) أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية وهي 57,1% من النسبة الإجمالية وهذا ما يدل على أن أفراد العينة تنتمي إلى الطبقة المثقفة

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	3	8,6%
من 3 سنوات إلى 10 سنوات	14	40%
من 11 إلى 15 سنة	12	34,6%
أكثر من 15 سنة	6	17,1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل (12): أعمدة بيانية توضح الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (9) والشكل (12) أعلاه للخبرة المهنية أن نسبة الفئة التي بين (3 إلى 10 سنوات) هي الفئة الأعلى وذلك بنسبة 40% تليها فئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة 34,3%، ثم فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 17,1%، ثم تأتي أقل نسبة لفئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 8,6%.

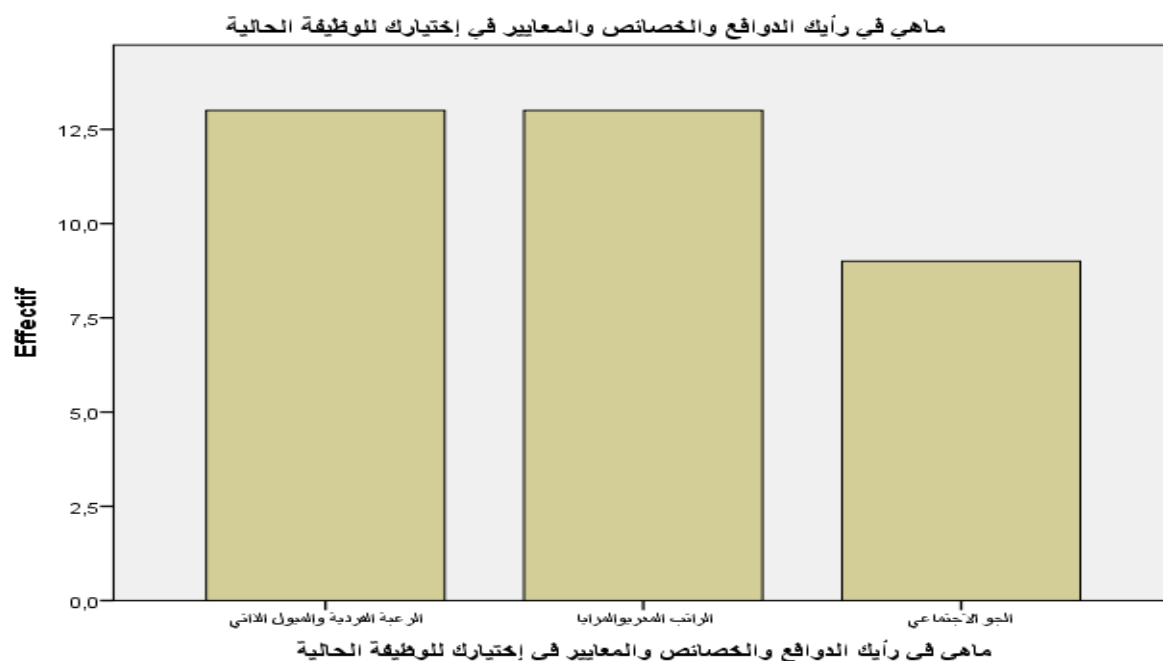
#### 5- الدوافع والخصائص والمعايير لاختيار الوظيفة:

الجدول (10): يوضح الدوافع والخصائص والمعايير لاختيار الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
37,1%	13	الرغبة الفردية والميول الذاتي
37,1%	13	الراتب المغربي والمزايا
25,7%	9	الجو الاجتماعي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

الشكل (13): أعمدة بيانية توضح الدوافع والخصائص والمعايير في اختيار الوظيفة الحالية



نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة على السؤال " ماهي في رأيك الدوافع وخصائص والمعايير في اختيارك للوظيفة الحالية؟" أعلى نسبة كانت للجواب الرغبة الفردية والميول الذاتي وكذا الراتب المغربي والمزايا بحيث كانت النسب في الاجابتين متساوية تقدر 37,1% بينما 25,7% اختاروا الجو الاجتماعي كجواب على السؤال.

#### 6- كيف تم تعيينك في الوظيفة

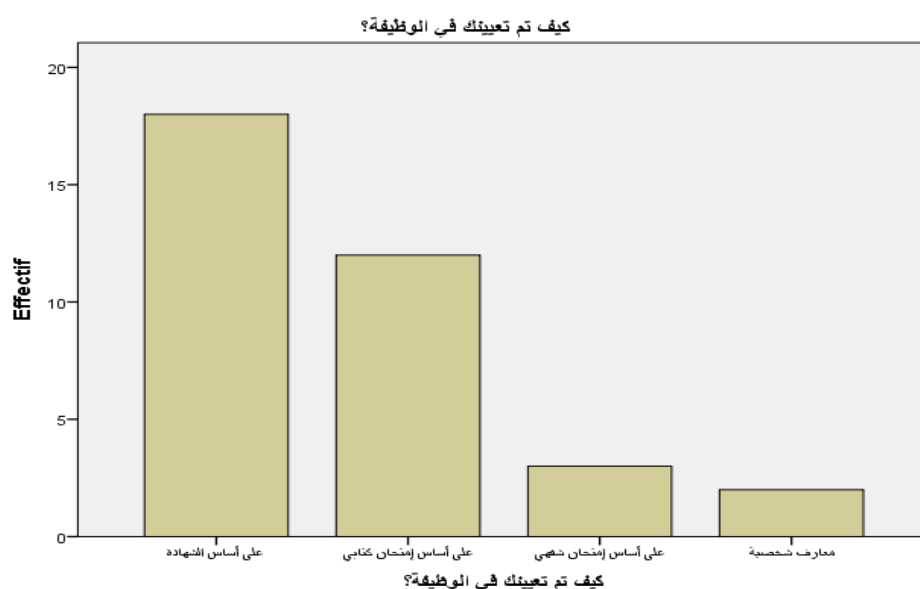
الجدول (11): يوضح كيفية التعيين في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
51,4%	18	على أساس الشهادة
34,3%	12	على أساس الامتحان الكتابي
8,6%	3	على أساس الامتحان الشفهي
5,7%	2	معارف شخصية

المجموع	35	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل(14): أعمدة بيانية توضح التعيين في الوظيفة



المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (11) والشكل (14) أعلاه أن طريقة التعيين في المؤسسة الامتحان على أساس الشهادة وقدّر بنسبة 51,4% ثم يليها الامتحان على أساس الاختبار الكتابي وذلك بنسبة 34,3%.

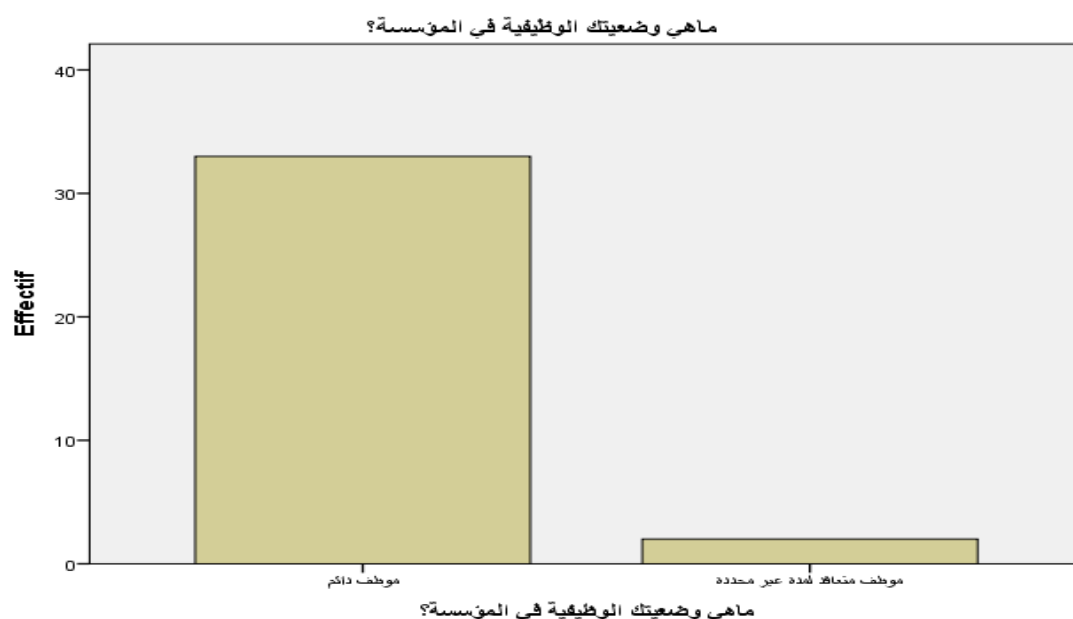
7-الوضعية الوظيفية في المؤسسة:

الجدول (12): يوضح الوضعية الوظيفية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
%94,3	33	موظف دائم
%5,7	2	موظف متعاقد لمدة غير محددة
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الشكل (15): أعمدة بيانية توضح الوضعية الوظيفية في المؤسسة



المصدر: مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (12) والشكل (15) أعلاه أن أعلى نسبة قد تكون للموظفين الدائمين حيث بلغت قيمة نسبهم 94,3% ثم يليها المتعاقدين لمدة غير محددة بنسبة 5,7%.

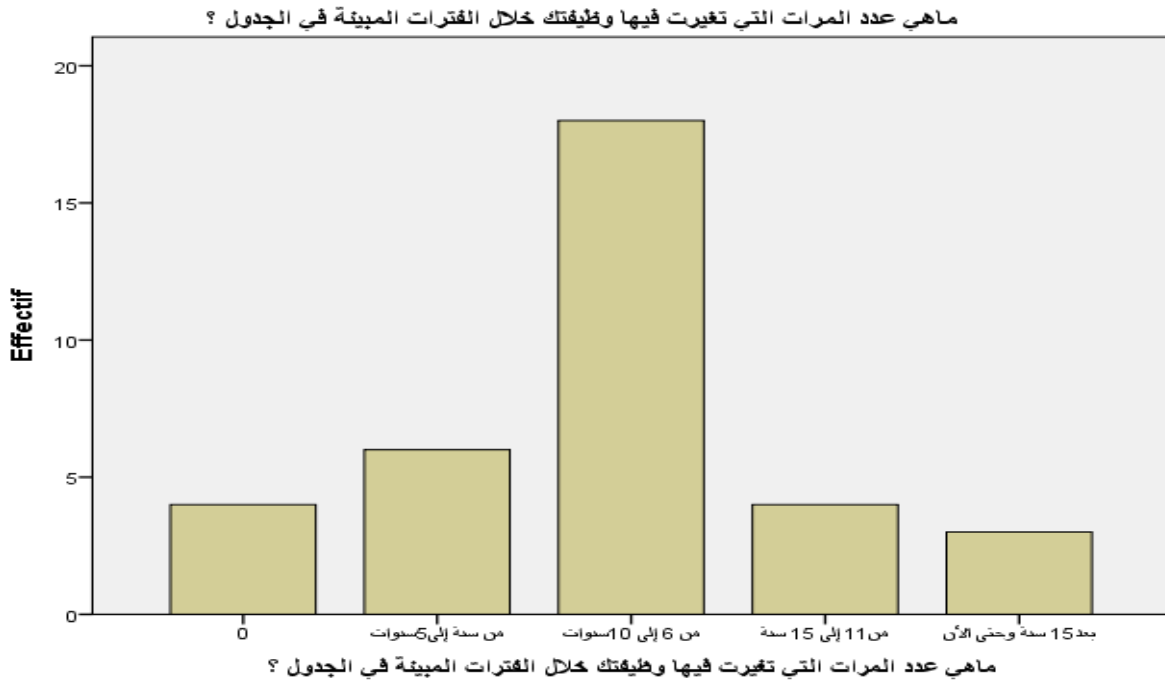
### 8- عدد المرات التي تغيرت فيها وظيفتك

الجدول (13): يوضح عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
11,4%	4	من سنة الى 5 سنوات
14,1%	6	من 6 إلى 10 سنوات
51,4%	18	من 11 إلى 15 سنة
11,4%	4	بعد 15 سنة وحتى الآن
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS

الشكل (16): عدد المرات التي تغيرت فيها وظيفتك



المصدر: مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة قد اختاروا فترة من 6 إلى 10 سنوات كفترة لتغيير الوظيفة حيث أخذت نسبة 51,4%.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لجميع عباراته، فكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1 المحور الأول: تقييم الأداء (16 عبارة)	0,807
2 المحور الثاني: الأداء (16 عبارة)	0,899
3 جميع عبارات الاستبيان (32 عبارة)	0,872

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

بالنظر إلى نتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كانت عالية بحيث قدرت ب 0,899، 0,807 على التوالي، كما أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0,872 وهي تفوق 0,6 وهذا يعني أن الاستمارة تتميز بالصدق والثبات وبالتالي فإن لديها مصداقية ويمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.

الجدول (15): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
عالية	,742	1,91	الشعور الجيد بالانتماء داخل المؤسسة	1
عالية	,852	2,46	تطبق قواعد واللوائح الإدارية حيث تساعد الأنظمة اللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط للمسار الوظيفي	2
عالية	1,035	2,40	وجود تشجيع من قبل الرؤساء	3
عالية	1,065	2,43	الاستفادة من التكنولوجيا في إنجاز العمل	4
عالية	1,092	2,43	يتوفر الاتصال الفعال والجيد داخل المؤسسة	5
عالية جدا	,770	1,77	العلاقة جيدة مع الزملاء في العمل	6
عالية	,964	2,20	وجود جو ملائم للعمل داخل المؤسسة	7
عالية جدا	,731	1,63	متوفر لدى ادارة المؤسسة نظام داخلي	8
متوسطة	1,079	2,80	الأجرة التي تتقاضاها تعكس مجهودك في العمل	9
متوسطة	1,165	2,63	تحت المؤسسة على العمل بالفرق	10
عالية	,942	2,37	يتم تأدية العمل المطلوب بشكل فوري وفعال	11
عالية	1,094	2,26	إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي	12
متوسطة	1,071	2,83	تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي	13
عالية	1,087	2,23	تحقيق الاستقرار الوظيفي	14
متوسطة	,998	2,94	الإبداع والتجديد	15
عالية	,733	2,14	الإنتاجية، إتقان العمل والدوام والمواظبة	16
عالية	,49382	2,3393	الدرجة الكلية للمحور الثاني: الأداء	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول (15) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني بالموافقة العالية بحيث كانت الإجابة عالية على العبارة 1 "الشعور بالانتماء داخل المؤسسة" وهذا بين ان المؤسسة تهتم بالعاملين و تحرص على شعورهم بالانتماء للمؤسسة من أجل تحقيقي أداء فعال، كما سجلت موافقة بدرجة عالية جدا على العبارة 8 والتي هي "العلاقة جيدة مع الزملاء في العمل" وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحت على تحسين العلاقات بين العمال داخل المؤسسة وتقويتها، أما بالنسبة لاتجاهات إجابات أفراد العينة على هذا المحور (الأداء) فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي 2,3393 وانحراف معياري 0,49382 وهذا ما يبين أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تهتم برفع أداءها وتحسينه بدرجة عالية.

الجدول (16): اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2,17	,857	عالية
2	2,26	,980	عالية
3	1,89	,796	عالية
4	2,74	1,245	متوسطة
5	2,63	1,031	متوسطة
6	2,66	1,110	متوسطة
7	2,29	1,073	عالية
8	2,69	,900	متوسطة

متوسطة	810,	2,86	يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا بالنسبة للعاملين	9
عالية	802,	2,34	استفدت من عملية تقييم الأداء طوال فترة خدمتك في المؤسسة	10
عالية	1,035	2,40	في عملية التقييم يتم ملاحظة العامل طوال فترة التقييم	11
عالية	980,	2,26	يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم	12
متوسطة	1,222	2,91	تمنح حوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء	13
متوسطة	0,900	2,69	يحق للعامل الاعتراض على نتائج التقييم	14
عالية	1,008	2,57	الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم	15
متوسطة	1,328	3,00	يوجد سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع وكيفية أداء عمله	16
عالية	0,59466	2,5214	الدرجة الكلية للمحور الأول: تقييم الأداء	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول تتجه الى الموافقة العالية بحيث كانت إجابة العمال على العبارة الأولى والثانية بالموافقة العالية وهي "تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء"، "للمؤسسة نظام وقوانين وقواعد لتقييم الأداء " وهذا يبين أن المؤسسة تقوم فعلا بعملية تقييم الأداء وفق نظام معين، والاجابة على العبارة 13 كانت بدرجة متوسطة أي أن المؤسسة تمنح الحوافز بناء على نتائج التقييم ولكن ليس اعتمادا تاما بحيث يمكن أن تمنح الحوافز وفقا لأسباب أخرى، بينما كانت العبارة 15 وهي "الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم" قد سجلت أعلى درجة موافقة وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تقوم بمشاركة العمال والأخذ بأرائهم في عملية تقييم الأداء

أما بالنسبة اتجاهات إجابات أفراد العينة على هذا المحور (تقييم الأداء) فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي 2,5214 وانحراف معياري 0,59466 وهذا ما يبين أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق عملية تقييم الأداء بدرجة عالية.

**المطلب الثاني:** اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

H0 : مؤسسة سونلغاز لا تقوم بعملية تقييم الأداء

H1 : مؤسسة سونلغاز تقوم بعملية تقييم الأداء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق المؤسسة سونلغاز بسعيدة عملية تقييم الأداء مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على سلم ليكارت الخماسي

**الجدول (17):** يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق عملية تقييم الأداء

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم الأداء
0,000	34	0,59466	2,5214	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (17) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول حول تقييم الأداء في المؤسسة قدر ب 2,5214 و بانحراف معياري قدره 0,59466 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= ,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق مؤسسة سونلغاز بسعيدة عملية تقييم الأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا تملك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين الأداء

H1 : تملك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين الأداء

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول امتلاك مؤسسة سونلغاز سعيده معايير لتحسين الأداء مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على سلم ليكارت الخماسي

الجدول (18): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على امتلاك مؤسسة سونلغاز سعيده معايير لتحسين الأداء.

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء
0,000	34	0,49382	2,3393	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (18) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني حول الأداء في المؤسسة قدر ب 2,3393 وانحراف معياري قدره 0,49382 وهذا ما يقابل درجة موافقة عالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= ,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تملك مؤسسة سونلغاز بسعيده معايير لتحسين الأداء.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التقييم على الأداء في المؤسسة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التقييم على الأداء في المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ANOVA.

الجدول (19): يبين نتائج الانحدار الخطي بين الأداء وتقييم الأداء.

التغير المستقل: تقييم الأداء			المتغير التابع الأداء
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	
0,615	0,378	0,359	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,615$  وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي بين الأداء وعملية تقييم الأداء، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,378$  مما يعني أن محور تقييم الأداء فسر ما نسبته 37,8% من التغير الحاصل على الأداء.

الجدول (20): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء وتقييم الأداء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية
الانحدار	3,136	1	,3,136	20,071	0,000
البواقي	5,156	33	0,156		
المجموع	8,291	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول ANOVA (20) نجد أن  $F=20,071$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدالة المعنوية تساوي 0,00 وهي أقل من مستوى الدالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين الأداء وعملية تقييم الأداء وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية التقييم على الأداء في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الجدول (21): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	الدالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري			
الثابت	1,051	0,295	0,615	3,564	0,001
تقييم الأداء	0,511	0,114	Beta	4,480	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 1,052 + 0,511X$$

بحيث:

Y : الأداء قيمة الثابت : 1,052

X : تقييم الأداء

من خلال الجدول (21) ومن خلال قيم t المحسوبة ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن محور تقييم الأداء يعتبر معنوياً وهذا يعني أن معنوية النموذج تعود لتقييم الأداء.

3- اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الأداء بمؤسسة سونلغاز سعيدة

1- اختبار تأثير الجنس على الأداء

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الجنس

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الجنس

الجدول (22): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الأداء والجنس.

المتغير التابع: الأداء		المتغير المستقل: الجنس		
		اختبار T-Test	اختبار levene	
الدلالة sig المعنوية	درجة الحرية	t قيمة محسوبة	القيمة المعنوية sig	قيمة محسوبة F
0,851	33	0,189	0,029	5,211

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول ومن خلال اختبار levene نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0,029$  وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يدل على أن الدراسة المتغير المستقل (الجنس) وهما الذكور والإناث هما مجتمعان غير متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0,851$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الجنس.

2- اختبار تأثير الشهادة على الأداء

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الشهادة

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الشهادة

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA

الجدول (23): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والشهادة

الدلالة المعنوية Sig	في شر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,429	0,868	0,213	2	0,427	بين المجموعات
		0,246	32	7,865	داخل المجموعات
			34	8,291	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على

مخرجات SPSS

من خلال الجدول ANOVA فإن قيمة فيشر  $F=0,868$ ، وقيمة الدلالة المعنوية

$Sig=0,429$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية

البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى

الشهادة.



### 3- اختبار تأثير الخبرة المهنية على الأداء

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA

الجدول (24): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,187	1,701	0,391	3	1,172	بين المجموعات
		0,230	31	7,119	داخل المجموعات
			34	8,291	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول ANOVA (24) فإن قيمة فيشر  $F=1,701$ ، وقيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,187$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى الخبرة المهنية.

### 4- اختبار تأثير الدوافع على الأداء

**H0** : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدوافع

**H1** : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدوافع

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA

الجدول(25): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء الدوافع

الدلالة المعنوية Sig	متوسط فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,074	2,543	0,546	3	1,637	بين المجموعات
		0,215	31	6,654	داخل المجموعات
			34	8,291	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى جدول ANOVA (25) فإن قيمة فيشر  $F=2,543$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,074$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدوافع.

#### 5- اختبار تأثير التعيين على الأداء

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التعيين

H1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التعيين

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA

الجدول (26): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والتعيين

الدلالة المعنوية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الدلالة المعنوية Sig
0,363	1,045	0,254	2	,508	بين المجموعات
		0,243	32	7,783	داخـل
			34	8,291	المجموعات المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: بالنظر إلى جدول ANOVA (26) فإن قيمة فيشر  $F=1,045$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,363$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التعيين.

#### 6- اختبار تأثير الوضعية الوظيفية على الأداء

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوضعية الوظيفية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوضعية الوظيفية.

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA

الجدول (27): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء والوضعية الوظيفية

الدلالة المعنوية Sig	F	متوسط فيشر المربعات	درجة الحرية المربعات	مجموع المربعات	
0,439	0,928	0,228	3	,683	بين المجموعات
		0,245	31	7,608	داخل المجموعات
			34	8,291	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنظر إلى جدول ANOVA (27) فإن قيمة فيشر  $F=0,928$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,439$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوضعية الوظيفية.

#### 7- اختبار عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة على الأداء

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة.

تم اختبار الفرضية باختبار ANOVA.

الجدول (28): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الأداء وعدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,461	0,556	0,137	1	,137	بين المجموعات
		0,247	33	8,154	داخـل
			34	8,291	المجموعات المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنظر إلى جدول ANOVA (28) فإن قيمة فيشر  $F=0,559$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,461$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد المرات التي تغيرت فيها الوظيفة.

### المطلب الثالث: نتائج الفصل التطبيقي ومناقشتها

لقد أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات واختبرت فرضيات تعلق بالتحقق من أن هنالك تطبيق لعملية تقييم في تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز سعيدة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على مشكلة الدراسة من أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن المؤسسة لها مخطط تتبعه لعملية التقييم من عدة جوانب سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي، وهذا من أجل عمل ملائم بالفرق وكذا جو ملائم يسمح بالعمل الجيد ورفع الإنتاجية بفعالية وكفاءة، كما أنها تقوم بمتابعة عمالها بصفة مستمرة، إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على معايير لتحسين أداءها وهذا بتوفير موارد بشرية وكفاءات وخبرة

ومسيرة مهنية عالية، ومريحة تساهم في تحقيق مردود إنتاجية كما تحقق أهداف المؤسسة وديمومتها وتطويرها.

-تقوم المؤسسة بتطبيق قواعد واللوائح الإدارية حيث تساعد الأنظمة اللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط للمسار الوظيفي، وكذا هناك أيضا تشجيع من قبل الرؤساء لكافة العمال من اجل تحفيزهم على العمل، إضافة الى الاستفادة من التكنولوجيا في إنجاز العمل وتوفير الاتصال الفعال والجيد داخل المؤسسة بين كافة عمال المؤسسة، وحتى تكون هناك علاقة جيدة بين كافة العمال توفر لهم المؤسسة الجو المناسب لذلك وتقوم بتحفيزهم بأجر مغري وحوافز وهذا ما لاحظناه من خلال هذه الدراسة والتي تحثهم على العمل الجماعي، كما انها تعتمد على العمال الدائمين وهذا من اجل الاستقرار والديمومة والاستمرارية.

- إن المؤسسة تقوم من خلال ما لحضناه بتقييم أداء العمال ضمن قوانين ولوائح وقواعد ينص عليها القانون المؤسسة، حيث أن التقييم له أهمية كبيرة جدا لمعرفة كفاءة وفعالية الموظفين في المواظبة والعمل.

- يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على درجة عالية من الرضا بالنسبة للعاملين، كما ان فترات تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة تدفعك لبذل جهد أكبر في العمل، من خلال تسير هذه العملية بشكل دوري ومنتظم وبالتالي يتم التقييم وفق أساليب وطرق حديثة، مما يسمح بقيام بعملية تقييم على قواعد سليمة وصحيحة وجيدة.

-ترى المؤسسة بأن العمل الجماعي والجو الاجتماعي للمؤسسة وتوفير الحوافز والإمكانيات المادية والمعنوية حق للعامل حتى يمكن له تطوير وتعزيز كفاءته داخل المؤسسة وبالتالي الزيادة في الإنتاجية والرفع من المردودية.

-تعتمد مؤسسة سونغاز بسعيدة على نتائج تقييم الأداء باعتباره أنه يوضح من هو مخول للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح، وحتى تكون الشفافية يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم بكل وضوح وسهولة.

-بالنسبة لعلاقة تقييم الأداء بالأداء أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين محوري الأداء وتقييم الأداء.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأداء وتقييم الأداء.

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء بمؤسسة سونلغاز بسعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، الشهادات، الخبرة المهنية، التعيين، عدد مرات تغيير الوظيفة، الوضعية الوظيفية.

### خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بسعيدة، والتي كان الهدف منها معرفة مدى التزام المؤسسة بتقييم الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء لدى الموظفين، وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على الموظفين لدى المؤسسة الذي تضمن محورين محور خاص بالأداء والثاني خاص بتقييم الأداء.

وقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة سونلغاز أن الموظفون يرون بأن مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق عملية تقييم الأداء بدرجة مقبولة، وأن هناك علاقة قوية بين الأداء وعملية التقييم، وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بتقييم أداء عمالها وتفعيله، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة وتحقيق الرضا لدى العاملين وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.



# الختامة

## الخاتمة العامة

يعتبر الأداء المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه تلجأ المؤسسة إلى عملية تقييم الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما أنها تمس جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العامة انتهاء بالعاملين في الأقسام ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وفقا لطرق محددة وسليمة ومشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

ولقد حاولنا في بحثنا هذا دراسة عملية تقييم أداء العمال في مؤسسة سونلغاز، حيث توصلنا من خلال الإجابة على تساؤلات الإشكالية إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات المهمة التي تمارسها المؤسسة وذلك يكون وفق معايير وطرق سليمة تؤدي إلى تحسين أداء الفرد وزيادة مردوديته ورفع مستواه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها، فمن خلال الجانب النظري والتطبيقي تم استنتاج مجموعة من النتائج لها العديد من الدلالات بشأن تقييم أداء العمال بالمؤسسة وهي كالتالي:

### النتائج المتحصل عليها:

### النتائج النظرية:

-تساعد عملية تقييم الأداء على قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة.

-تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة لتحديد الكفاءات والعلاوات الدورية وأداة لكشف عن الاحتياجات التدريبية.

-تقوم المؤسسة في تقييم الأداء في الاعتماد على نظام محدد.

-تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات، منها ما يخص المؤسسة ومنها ما يخص العامل.

-تكون عملية تقييم الأداء وفق طرق ومعايير محددة.

### النتائج التطبيقية:

-تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء وفق نظام معين.

-نظام تقييم الأداء الذي تتبعه المؤسسة يجعل العاملين يشعرون بالولاء والاستقرار في العمل.

-لعملية تقييم الأداء دور كبير في تحسين أداء العمال.

مؤسسة سونلغاز تقوم بمشاركة العمال والأخذ بأرائهم في عملية تقييم الأداء.

-التحفيزات والتعويضات التي تمنحها المؤسسة للعاملين بناء على نتائج التقييم تدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل.

وبناء على النتائج السابقة تم الحكم على صحة فرضيات البحث

-تقوم مؤسسة سونلغاز بعملية تقييم الأداء

-تملك مؤسسة سونلغاز معايير تحسين الأداء.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم الأداء بالمؤسسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الشهادة، الخبرة المهنية...).

وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات لتفعيل عملية

تقييم الأداء في أحسن الظروف المهنية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة وهي كالتالي:

### الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء العاملين لأن السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات الفعلية لديهم
- إعطاء الفرص لعدد أكبر من الموظفين للاستفادة من دورات تكوينية حتى تتمكن من الزيادة في الأداء ورفع الإنتاجية.
- عدم الاعتماد فقط على الأجر، بل على المؤسسة وضع مجموعة من التحفيزات للعمال داخل المؤسسة كالترقية والنقل ...
- وضع معايير صحيحة عند تقييم الأداء العملي للعمال على أطر صحيحة وموضوعية وعلمية.
- لابد من تشكيل لجان ذوي خبرة كبيرة حتى تتمكن من تقييم أداء العمال
- تحفيز العمال الناجحين في عملهم وترقيتهم حتى تتمكن من تطبيق شعار العامل المناسب في المكان المناسب.
- فتح مجال للعمال لتقديم آرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في تنمية مشروع المؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- 2- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002.
- 3- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 4- خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 5- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان: 2001.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الطبعة 2002.
- 7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2007.
- 8- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 9- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، مصر، 1997.
- 10- عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 11- على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 12- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
- 13- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2006.
- 14- محمد حفظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، طبعة 2007، جمهورية مصر العربية.
- 15- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 16- محمد عثمان إسماعيل وحمد مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1986.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 18- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 2003 2004.
- 19- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان المملكة الهاشمية الأردنية، 1990.
- 20- مها حسن بحبوح، تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب، مطبعة العبيكان، طبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 21- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، ط2002، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- 22- يرك بريس، مهارات الإدارة في 24 ساعة، علم نفسك بالطريقة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، طبعة 2003.
- 23- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006.

#### المذكرات:

1. ابتسام مرغم، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.
2. أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012.
3. بريكي علاء الدين، مختاري أبو صالح الدين، دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين، دراسة حالة شركة سونلغاز -سعيدة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة، 2018/2017.

4. بوطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري-قسنطينة-، 2012/2011.
5. حسان بوبعاية، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مسيلة، بدون ذكر السنة.
6. حسن محمد حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.
7. روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين-دراسة حالة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2015/ 2014.
8. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "احمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2010.
9. شهاب أحمد العثمان، نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية على بيت الزكاة الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2000.
10. شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال 2000، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003/2002، ص 26.
11. عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية E HRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
12. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2008/2007.
13. معطى سعيد، لا طرش عبد القادر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر -سعيدة-، 2019.

14. ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال (دراسة ميدانية)، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2016.

#### المجلات:

- 1- سهيل فهد سلامة، فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (55) سبتمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- 2- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.
- 3- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد السادس.

#### باللغة الأجنبية

- 1- Herbert, J. chrudden, and Arthur W, Sherman JR Personnel Management, Third Edition, (Cincinnati: South Western, Publishing Company, 1968).
- 2- Jacqueline (b) , Fancoise (k) , Martin (M) , La Fonction ressources Humaines, Edition dunod Paris, 2004.
- 3- Jones Gareth. R, Organizational Theory, 2001
- 4- Michael Armstrong, a Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia, 2006.
- 5- Yoder, Dale Personale Management and Industriel Relations, 1958.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر \_ سعيدة \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

## الاستبيان

### موضوع البحث:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم استبانة الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر بعنوان "تقييم أداء العمال بالمؤسسة" دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة؛ نأمل من سيادتكم قرادة محتوى الاستبيان بتمعن مع اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي للتسيير في المؤسسة؛ علما بأن المعلومات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

### طريقة ملأ الاستمارة:

نرجو منكم ملأ الاستمارة عن طريق وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

إعداد الطلبة

حميدي خيرة

قواير التوت عبد الرزاق

الأستاذ المشرف:

أ. د. أرزي فتحي

السنة الجامعية 2020 / 2021

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

ذكر  أنثى

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

من سنة 18 إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 50 سنة   
من 51 سنة فما فوق

3- توزيع أفراد العينة حسب الشهادات (المؤهلات العلمية).

شهادات جامعية  شهادات التعليم الثانوية  شهادات التعليم المتوسط   
شهادات التكوين المهني  التعليم الابتدائي

4- توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية:

أقل من 03 سنوات  من 03 سنوات إلى 10 سنوات   
من 11 السنة إلى 15 السنة  أكثر من 15 السنة

5- ماهي في رأيك الدوافع والخصائص والمعايير في اختيارك للوظيفة الحالية؟

الرغبة الفردية والميول الذاتي   
الراتب المغربي والمزايا   
الجو الاجتماعي

6- كيف تم تعيينك في الوظيفة؟

على اساس الشهادة   
على اساس إمتحان كتابي   
على اساس إمتحان شفهي   
معارف شخصية

7- ماهي وضعيتك الوظيفية في المؤسسة؟

موظف دائم  موظف مؤقت  موظف متعاقد لمدة محددة   
موظف متعاقد لمدة غير محددة

8- ماهي عدد المرات التي تغيرت فيها وظيفتك خلال الفترات المبينة في الجدول التالي؟

من سنة - 5سنوات  من 6 - 10سنوات  من 11 - 15سنوات

بعد 15 سنة وحتى الآن

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: تقييم الأداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء					
18	للمؤسسة نظام وقوانين وقواعد لتقييم الأداء					
19	تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة					
20	يعتبر رئيس الموارد البشرية هو المسؤول عن القيام بعملية تقييم الأداء					
21	يتم توضيح أهمية تقييم الأداء للعمال					
22	فترات تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة تدفعك لبذل جهد أكبر في العمل					
23	تسير هذه العملية بشكل دوري ومنتظم					
24	يتم التقييم وفق أساليب وطرق حديثة					
25	يحقق نظام تقييم العمال المطبق في مؤسسة على درجة عالية من الرضا بالنسبة للعاملين					
26	استفدت من عملية تقييم الأداء طوال فترة خدمتك في المؤسسة					
27	في عملية التقييم يتم ملاحظة العامل طوال فترة التقييم					
28	يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم					
29	منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء					
30	يحق للعامل الاعتراض على نتائج التقييم					

					31	الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم
					32	يوجد سجل خاص لكل موظف من أجل تدوين سلوكه المتبع وكيفية أداء عمله

### المحور الثاني: الأداء

الرقم	العِبارَة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>1</u>	الشعور الجيد بالانتماء داخل المؤسسة					
<u>2</u>	تطبيق قواعد واللوائح الإدارية حيث تساعد الأنظمة اللوائح والقوانين في المؤسسة على التخطيط للمسار الوظيفي					
<u>3</u>	وجود تشجيع من قبل الرؤساء					
<u>4</u>	الاستفادة من التكنولوجيا في إنجاز العمل					
<u>5</u>	يتوفر الاتصال الفعال والجيد داخل المؤسسة					
<u>6</u>	العلاقة جيدة مع الزملاء في العمل علاقات شخصية أفضل					
<u>7</u>	وجود جو ملائم للعمل داخل المؤسسة					
<u>8</u>	متوفر لدى ادارة المؤسسة نظام داخلي					
<u>9</u>	الأجرة التي تتقاضاها تعكس مجهودك في العمل					
<u>10</u>	تحت المؤسسة على العمل بالفرق					
<u>11</u>	يتم تأدية العمل المطلوب بشكل فوري وفعال					
<u>12</u>	إيجاد المناخ الملائم للاستقرار والأمان					

					الوظيفي	
					تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي	<u>13</u>
					تحقيق الاستقرار الوظيفي	<u>14</u>
					الإبداع والتجديد	<u>15</u>
					الإنتاجية، إتقان العمل والدوام والمواظبة	<u>16</u>

شكرا جزيلا على تعاونكم