

## مقدمة

## تمهيد:

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية، وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف وظائفها، والقيام بها بفعالية يساعد على تسيير باقي الوظائف بشكل جيد، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل فرد بالإضافة إلى ميولاته ورغباته، ومن ثم فإنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفاتها ومؤهلاتها، وهذا ما يجب العمل على توفيره من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار ثم التعيين.

ثم إنه بفضل تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إن إيجابيا كان أم سلبيا، ومعرفة مكامن القوة والتميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجع أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التدريب والتكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ذلك أننا نعيش في عصر يتسم بالتطور والتجدد السريع مما يحتم على كل منظمة تعمل على الاستمرار وتطمح إلى تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور.

إن المنافسة بين المؤسسات الصناعية اليوم كبيرة، وأصبح العمل للحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق أمرا يتطلب جهدا كبيرا وعملا مضاعفا منها، كما يتطلب استغلال مهارات وقدرات العاملين بها بأفضل الطرق، واستثمارها بشكل جيد وتطويرها وتمييزها وكذا تحفيز العاملين لتقديم أقصى ما يستطيعون من مجهود وأفضل ما يملكون من مهارة.

ولعله يمكن القول بأن تقييم الأداء بطريقة موضوعية وفق معايير محددة وأساليب حديثة يساعد على استثمار وتطوير أداء العاملين بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة، وهذا ما يقود المنظمة إلى تحقيق أحسن النتائج الممكنة و تعزيز قدرتها التنافسية.

### إشكالية البحث:

إن عملية تقييم أداء العاملين قد تعوقها بعض المعوقات التي تحد من كفاءتها، لعل أبرزها عدم وجود كفاءات تقوم بها بالشكل المطلوب أو غياب التنسيق بين أقسام ووحدات المنظمة مما يؤدي إلى شح المعلومات والبيانات اللازمة لها، غير أنه في كثير من الأحيان يلاحظ أنها تتأثر سلبا بعدم الموضوعية في وضع معايير التقييم، كما أنه قد يتم وضع معايير جيدة وموضوعية لكن عدم الالتزام بتطبيقها يحول دون تحقيق الهدف الأساس من ورائها.

ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية التي ينطلق منها هذا البحث هي:

- إلى أي مدى يؤدي الالتزام بتطبيق معايير تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية إلى زيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية؟

### التساؤلات الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يطرح الباحث جملة من الأسئلة تساعد على سبر أغوار هذا الموضوع والإجابة عن الإشكالية الآتية الذكر:

- 1 ماذا نعني بتقييم الأداء؟
- 2 ما أهم أساليب تقييم الأداء؟
- 3 كيف يتم بناء معايير جيدة يتم على ضوءها تقييم أداء العاملين؟
- 4 كيف تؤثر عملية تقييم الأداء في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

## فرضيات البحث:

بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة، صاغ

الباحث الفرضيات الآتية:

- 1 بناء معايير سليمة وموضوعية لتقييم الأداء مؤشر على سير هذه العملية بطريقة جيدة.
- 2 يؤدي الالتزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء إلى تحسين أداء هذه العملية والحصول على نتائج صادقة.
- 3 تؤثر عملية تقييم الأداء في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 4 تثير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى ارتفاع مردود العامل وتحسين أدائه.

## الدراسات السابقة:

لقد تم تناول موضوع تقييم الأداء من قبل الباحثين والدارسين، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات لعل أهمها:

**الدراسة الأولى :** للباحث نور الدين شنوفي، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، بعنوان "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-".

وقد تناول فيها الباحث دور تقييم الأداء في تنمية أداء العاملين حيث أنها توفر للعامل الشعور بالانتماء الوظيفي، وكذا فإنها تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة التي تساعد على تحسين أداء عمالها.

**الدراسة الثانية:** للباحث نوار هاني إسماعيل، وهي رسالة ماجستير بعنوان: "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة -نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري-".

وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا بد من تحسين وتطوير عملية تقييم أداء العاملين لتبني على أسس علمية، حتى تؤدي الهدف الأساسي منها وتحقيق مبدأ العدالة بين العاملين، كما أكد الباحث على ضرورة استعمال المعلومات المتوفرة من عملية التقييم في إدارة الموارد البشرية.

**الدراسة الثالثة:** للباحثة نعيمة فضيل وهي رسالة ماجستير بعنوان: "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونالغاز-". وقد خلصت الباحثة إلى أنه مما يعيق عملية تقييم الأداء عدم وجود أساس مادي لهذه العملية كالسجلات، كما أن المقاييس المتبعة لا تتوفر فيها المواصفات اللازمة، بالإضافة إلى ذلك فقد لاحظت قصور القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء وذلك ما يحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العاملين.

**الدراسة الرابعة:** للباحث كامل محمد عمران، وهي مقال نشر بمجلة جامعة دمشق - المجلد 23 العدد الأول 2007، وجاءت بعنوان "تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية -سيرونيكس-".

وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية يزداد بتوفر بعض العوامل كالمستوى التعليمي للعاملين، زيادة الأجر والإجازات، التكريم المادي والمعنوي، الدورات التكوينية.

وسيحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية إتباع معايير موضوعية وسليمة لتقييم أداء العاملين، وتبيان ضرورة الالتزام بهذه المعايير حتى تؤدي العملية الغرض المطلوب وتحقق الأهداف المنشودة من ورائها.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المطروق فيها، ألا وهو عملية تقييم أداء العاملين، هذه العملية المهمة، التي تعد من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، التي يُهَدَف

من خلالها إلى قياس أداء العاملين وتحسينه، لذلك فالمنظمات تجتهد للقيام بها بأسلوب فعال ووفق معايير جيدة، بعيدا عن الذاتية والتقدير غير العلمي الذي يقوم به بعض المدبرون، فالمعلومات والبيانات التي توفرها هذه العملية تؤثر تعتبر من مدخلات بقية عمليات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتحفيز والتدريب وغيرها، وبالتالي فهي تؤثر في نوعية مخرجاتها.

إن عملية تقييم الأداء ترتبط بمستوى أداء العامل خلال مساره المهني، قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته ومهاراته، كونها عامل مهم في رفع إنتاجية المنظمة، إلا أن هذه العملية لا تلقى العناية المطلوبة ولا تؤدي بالشكل الصحيح في غالب الأحيان، مما يجعلها لا تحقق الهدف المنشود منها، إذ أنها لا تتم وفق أساليب علمية حديثة ولا بمعايير موضوعية معدة بشكل سليم، كما أنه كثيرا ما نلاحظ أن المعايير والأساليب المحددة تكون جيدة إلا أنه لا يتم الالتزام بها والتقييد بمضمونها مما يفقد العملية نجاعتها ويجعلها تحيد عن تحقيق أهدافها.

### أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تهدف إلى تبيان مدى أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء وفق منهجية علمية والالتزام بمعايير موضوعية ومضبوطة وأساليب حديثة، وما لذلك من بالغ الأثر في تحسين أداء العاملين وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة وزيادة كفاءتها في تحقيق أهدافها.

ثم إنها ترمي إلى الكشف عن أهمية عملية تقييم الأداء وعلاقتها بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB ، ومدى الالتزام بتطبيق معايير التقييم المحددة، وما لذلك من أثر بالغ في إنجاح عملية التقييم، ونجاح هذه العملية يعتبر أساسا يمكن أن يساعد كثيرا في إنجاح باقي الوظائف وهو ما سيقود لا محالة إلى نجاح المؤسسة ككل.

## أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء أي منظمة وذلك ما جعل من الضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في وقتنا الراهن، الذي يعرف سرعة في التغيرات وتجديدا متسارعا في المعلومات، بالإضافة إلى العلم بأنّ قياس أداء المورد البشري بشكل جيد يعتبر مفتاحا لتحسين أداء المنظمة، لهذا وجب إيلاؤه اهتماماً يتناسب وأهميته، والعمل على مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المنظمة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أدائها.

إضافة إلى الرغبة في الاستفادة من معالجة دراسات الباحثين الذين سبقوا في هذا المجال الذي يتعلق بتحسين أداء العنصر البشري كونه المورد الأهم في المنظمة ، وكذا الرغبة في تشجيع البحث لإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية، مما يمكن من إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحتها ونجاحتها، أو الاعتماد عليها في دراسات قادمة.

## المنهج المعتمد:

تم في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة، ففي الجزء النظري من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في الكتب والمراجع والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك بهدف توضيح الأسس والمفاهيم العامة والنظرية للموضوع محل الدراسة.

أما منهج دراسة الحالة فتم استعماله في الدراسة الميدانية وذلك للتعلم أكثر في الموضوع واختبار مدى صحة فروض البحث، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الممكنة حول الوحدة المعنية بالدراسة والمتمثلة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB، ثم دراستها قصد التوصل إلى نتائج عملية يمكن تعميمها فيما بعد.

## أساليب جمع المعلومات:

استعمل الباحث في بحثه هذا عدة أساليب لجمع المعلومات أهمها:

- 1 الملاحظة المباشرة: من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة المدروسة بهدف التعرف على واقعها، والأساليب المطبقة فيها لتقييم الأداء.
- 2 المسجلات والوثائق: الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3 المقابلة: مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين وبعض العاملين في المؤسسة بهدف الحصول على المعلومات المباشرة التي تساعد على إنجاز البحث.
- 4 الاستبيان: تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمختلف جوانب البحث، وتساعد على الحصول على البيانات المطلوبة.

## المقاربات النظرية:

في هذه الدراسة تم الاستعانة بالاقتراب النسقي (النظمي)، ذلك أن المنظمة عبارة عن نسق مفتوح على البيئة التي يتواجد ضمنها يؤثر فيها ويتأثر بها، ويمتلك القدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة، ولهذا النسق مجموعة من الوظائف والعمليات تحفظ له استقراره واستمراره وتقوده إلى تحقيق أهدافه، ومن بين هذه الوظائف وظيفة تقييم أداء العاملين التي هي محل دراستنا.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، خصص الفصل الأول منها لتوضيح الإطار النظري للبحث وتحديد أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع، من خلال التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها وكذا أهدافها، ثم التعرف على أهم طرق وأساليب التقييم التقليدية منها والحديثة.

أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى علاقة هذه العملية بكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على خطواتها وعناصرها، ثم أهم المشاكل التي تعترض القيام بها،



وأخيرا التعرف على استخدامات النتائج المحصل عليها من التقييم في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

والفصل الثالث كان عبارة عن دراسة ميدانية قام من خلالها الباحث بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB في محاولة لمقارنة ما توصل إليه من نتائج مع واقع عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، فبدأ بتعريف لهذه المؤسسة وشرح لهيكلها التنظيمي، ثم انتقل إلى تبيين منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات التي استخدمها في دراسته، ليمر بعد ذلك إلى تحليل محاور الدراسة انطلاقا من المعلومات والبيانات المحصل عليها من استمارة الاستبيان، ليختتم دراسته باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

## الفصل الأول:

الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لعملية تقييم الأداء.

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على كفاءة وفعالية هذا المورد، ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تحرص حرصا كبيرا على الاستثمار في العنصر البشري وتحاول أن تستفيد منه استفادة قصوى، ولعل ذلك ما جعل إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية بالغة في هذه المنظمات، بل لا نبالغ إن قلنا أنها أصبحت العمود الفقري لأي منظمة ونجاح هذه الأخيرة يتوقف على نجاح إدارة الموارد البشرية، وذلك لاقتناع المنظمات بأن أهم استثمار في الوقت الحالي هو الاستثمار في الرأسمال البشري، عن طريق الحصول على أجود وأكفأ الموارد البشرية والحفاظ عليها وتطويرها وتنمية مهاراتها للاستفادة من كفاءتهم وفعاليتهم مما يجعل أداء المنظمة ككل أكثر جودة وكفاءة ويتميز بالفعالية الكبيرة لتتمكن من المحافظة على مكانتها في السوق أو تحسين وضعها إلى الأفضل في ظل المنافسة الكبيرة والمستمرة من المنظمات الأخرى.

إن عملية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة الهدف من ورائها توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها ويراعى في ذلك تمتعها بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأكثر كفاءة، فتقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من العمالة في الفترة المقبلة ثم تقوم باختيار أفضل الأفراد المعروضين عليها من سوق طالبي العمل لتعيينهم لديها، ثم إنها تعمل بشكل مستمر على تحسين أداء هؤلاء الأفراد من خلال عمليات التدريب والتكوين المتواصل أو من خلال الحوافز والمكافآت التشجيعية التي تمنحها لهم نظير الأداء المتميز الذي يقدمونه.

إن ما يمكن ملاحظته هو أن عملية تقييم الأداء هي واحدة من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، ذلك أن الاستثمار في المورد البشري عبر الاستفادة المثلى منه وتطوير قدراته وتنمية مهاراته يمر عبر التقييم المستمر لأدائه، حتى يتم التعرف على أوجه القوة لديه ومن ثمة تنميتها وتطويرها، وأوجه الضعف عنده ومن ثمة علاجها وتلافيها، وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المحددة لها لا بد أن تتحرى الدقة والموضوعية والعدالة باعتبارها المرتكزات الأساسية لنجاح أي عملية.

وبالنظر إلى أهمية هذه الأخيرة فستحاول هذه الدراسة أن تتناول في فصلها الأول مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها وكذا أهدافها، إضافة إلى الحديث عن الطرق التي يتم بواسطتها تقييم أداء العاملين، إضافة إلى أهم الأساليب المستخدمة في هذه العملية سواء منها التقليدية أو الحديثة، التي تعتبر أهم ما توصل إليه الفكر الإداري بهدف القيام بتقييم سليم وجيد للأداء.

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، ذلك أنها تجعل الرؤساء يلاحظون أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ومتواصل ومنتظم، مما يمكنهم من تقييمهم بشكل جيد، كما تجعل العاملين يقدمون أفضل مستوى من الأداء مادام هناك من يقوم بتقدير عملهم ومراقبة أدائهم.

إن عملية التقييم نمارسها بشكل مستمر في حياتنا اليومية حتى دون أن نشعر، فنحن نطلق الأحكام على الأشخاص الذين نتعامل معهم، فقد يبدو الشخص أمامنا متحدثا لبقا أو

نكيا فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يكثر من الحديث منطو على نفسه فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري بأننا نقوم بعملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

وقبل الخوض في توضيح مفهوم تقييم الأداء لابد من الإشارة إلى تعدد التسميات التي أطلقها باحثوا الإدارة على هذه العملية، حيث نجد من أطلق عليها "تقييم الموظف Evaluation Employee"، والبعض الآخر سماها "قياس الكفاءة Metri Rating"، وآخرون سموها "تقييم الكافية Efficiency Evaluation"، وهناك من سماها "تقييم الأداء Evaluation Performance"، وهي التسمية التي سيتم اعتمادها في هذا البحث.<sup>2</sup>

وقد اختلفت التعريفات التي حاول من خلالها الباحثون تعريف هذه العملية، فالباحث "فيشر" مثلا عرفها بقوله: ((عملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة)).<sup>3</sup>

---

1 عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، مصر، المنصورة: المكتبة العصرية، 2008. ص 198.

2 نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري - ، رسالة ماجستير ، سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2005/2004، ص 58.

3 نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005/2004، ص 14.

ويلاحظ من تعريف "فيشر" أنه ركز على عنصرى الإنجاز وكذا الوقت في عملية تقييم

الأداء، أي أنه قصر هذه العملية على ملاحظة حجم الإنجاز ومدى المساهمة التي قدمها

العامل للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

كما عرفت هذه العملية على أنها: ((قياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي

يبدلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له

المنظمة مسبقاً)).<sup>1</sup>

وقد أبرز هذا التعريف الهدف من وراء تقييم الأداء، وهو معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف

في أداء أفراد المنظمة، وفي سلوكياته التي يقوم بها بغرض تحقيق الأهداف المنشودة، للعمل

فيما بعد على تلافي السلبيات والتخلص من نقاط الضعف، وتثمين وتطوير نقاط القوة.

كما أن هناك من يقول بأن عملية تقييم الأداء هي: ((عملية يتم بموجبها تقدير جهود

الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، بالاستناد إلى معدلات

معايير معينة يتم مقارنة أدائه الفعلي بها من أجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي

يؤديه)).<sup>2</sup>

---

1 موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام -الأردن نموذجا-، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 78.

2 آية ماهر، تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت.ن، ص 81.

وقد سلط هذا التعريف الضوء على ضرورة القيام بهذه العملية بشكل منصف وعادل، وفقا لمعايير موضوعية يتم وضعها مسبقا، يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للموظف بما هو مطلوب ومرجو، وذلك ما يجعلها عملية ناجحة ومفيدة وتحقق الأهداف المنشودة من ورائها.

وهناك تعريف آخر يقول: ((هي تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس

الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه)).<sup>1</sup>

وفي هذا التعريف يتم التركيز على الإنجازات والأعمال التي قام بها الموظف مع مراعاة معيار الزمن الذي احتاجه لتحقيق إنجازه، كما يراعى في عملية التقييم السلوك الشخصي للفرد وتصرفاته اتجاه من حوله في محيط العمل، وحتى من يتعامل معهم من زبائن وعملاء للمنظمة.

كما عرفت عملية تقييم الأداء على أنها: ((عملية منهجية ومنظمة لتحسين الأداء

التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد))،<sup>2</sup> ويعرفها الدكتور "كامل برير" بأنها: ((عملية التقييم

والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في

المستقبل)).<sup>3</sup>

ويلاحظ أن هذين التعريفين أضفيا على عملية التقييم بعدا استراتيجيا مهما في المنظمة، حيث

وصفاها بأنها عملية منتظمة ومستمرة، تتواصل بتواصل بقاء المنظمة، ولم يجعلها منها مجرد

1 منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2001، ص 322.

2 Michael Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, London: 2006, P 495.

3 منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 323.

وظيفة تتم بشكل عشوائي، ثم إنه تم قرنهما بعملية تدريب وتنمية أداء العامل من خلال ما تقدمه وما توفره من معلومات ومعطيات حول أدائه الفعلي والمهارات التي تحتاج إلى الصقل والتنمية.

يعرف آخرون عملية تقييم الأداء بأنها: (( 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 فاعلية أكبر آتيا ومستقبليا)).<sup>1</sup>

ويلاحظ من هذا التعريف أنه ربط عملية التقييم بإنتاجية الفرد ومدى مساهمته في إنتاجية الوحدة الإدارية التي يعمل وبالتالي مساهمته في الإنتاج الكلي للمنظمة، فكلما زادت إنتاجيته في وحدته اعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا على أدائه والعكس، كما أنه تم تبين أن تحليل أداء الفرد إنما يتم من خلال مجموعة الصفات التي يتصف بها الفرد من نفسية وبدنية، ومهارات فنية، فكرية أو سلوكية، والهدف من وراء ذلك كله هو تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف الأفراد والعمل على تطوير أدائهم.

كما يعرف آخر هذه العملية بأنها: (( عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا)).

1 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة حوريس للنشر والتوزيع، ط 1، 2006 ص 335.



ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني ( Marie tresanini ) تقييم الأداء على أنه (( محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف (الموضوعة)).<sup>1</sup>

أي أنها عملية مخطط لها سلفا وتدار بطريقة منظمة وفق جدول زمني منتظم ودوري، الغرض منها إنما هو الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء الفرد بغرض تحسينه، كما أنه يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي والنتائج التي حققها الفرد مع ما كان مطلوبا منه لمعرفة نسبة نجاحه في عمله ومستوى أدائه.

ومن زاوية الرسمية فقد نظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>2</sup>

وبذلك فقد اشترطوا في هذه العملية طابع الرسمية وأن تقوم بها جهة رسمية في المنظمة وإلا فلن تكون ذات بال، كما أنهم يرون أن الهدف الأساس منها هو رصد أداء الفرد وسلوكه ومعرفة احتمالات تكرارهما مستقبلا وكيفية تحسينهما، كما أنهم أضافوا بعدا جديدا ومهما لأهداف هذه العملية ألا وهو إفادة المجتمع الذي ربما يتجلى في زبائن المنظمة بجانب إفادة الفرد والمنظمة بطبيعة الحال، إذ أنه لم تتم الإشارة إلى هذا البعد سابقا.

1 نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سونالغاز)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006، ص 336.

2 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 337.

وفي الأخير يمكن صياغة تعريف شامل لعملية تقييم الأداء، بكونها: ((نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ليتم بناء على ذلك تقدير جهود كل فرد وكفاءته بشكل موضوعي ودون تحيز، وعلى ضوء نتائج التقييم يتم مكافأة الفرد وتحفيزه، وكذا تدريبه وتنمية مهاراته وقدراته)).<sup>1</sup>

فلا بد أن تتسم هذه العملية بطابع الرسمية، وتقوم بها المنظمة بشكل منتظم ودوري لملاحظة ومتابعة سلوك وأداء العاملين خلال فترات زمنية معينة ومحددة سلفاً، والهدف من ذلك هو تقدير أداء كل فرد والوقوف على نقاط قوته ومواطن ضعفه، لتثمين وتطوير الأولى والقضاء وتلافي الثانية من خلال أساليب عديدة مثل التدريب وتطوير مهارات الأفراد، أو التحفيز والتوجيه المناسب لأدائهم.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة النقاط التي تحدد مفهوم تقييم الأداء، والتي

أهمها:

- إن تقييم الأداء عملية منتظمة ودورية ويجب أن تكون ملائمة لنشاط وطبيعة عمل كل منظمة، لأن عملية تقييم أداء أي موظف تتطلب ملاحظة مستمرة ومتواصلة لأدائه حتى يتم الحكم على كفاءته بشكل سليم.

1 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 60.

- لابد من وجود معدلات أداء معيارية يتم وضعها بشكل مسبق وبالاعتماد على أسس علمية وموضوعية، حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف بهذه المعايير.
- هذه العملية هي عملية تحليلية لأداء الموظف فيتم فيها تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخرين، يتم بفضلها الحكم على أدائه والتقدير الذي يستحقه.
- تساعد هذه العملية على تحديد مواطن الضعف والقصور في أداء الموظف، وبالتالي دراسة الأسباب المؤدية إلى هذا الضعف وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء الموظف في المستقبل.

إن الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وموضوعية من عملية التقييم سيكون له أثر كبير على المنظمة واستمراريتها في المستقبل، ذلك أنه بناء على ما توفره من نتائج سيتم اتخاذ قرارات كثيرة وهامة مثل اختيار العاملين، النقل، الفصل، الترقية و المكافآت ... إلخ.

## 2- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء:

### 2-1- أهمية عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة لكل منظمة، ولا يمكن لأي إدارة كانت الاستغناء عنها نظرا لأهمية المعلومات التي توفرها عن حول كفاءة أداء الأفراد وقدراتهم ومدى إنجازهم لواجباتهم المحددة لهم في وظائفهم التي يشغلونها،<sup>1</sup> ويتم الاستفادة من هذه المعلومات أيضا من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يتم تبيين نقاط القوة

1 عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، السعودية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 188.

وتدعيمها ومعالجة نقاط الضعف والقصور للحصول على أداء أكثر كفاءة، ويمكن تلخيص أهميتها في:

- رفع الروح المعنوية للأفراد، فوجود تقييم موضوعي وسليم للأداء يعطي كل موظف حقه ويعمل على معالجة نقاط الضعف لديه، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه خاصة عندما يشعر هذا الموظف أن جهده لا يذهب سدى وأنه موضع تقدير من قبل رئيسه،<sup>1</sup> فالموظف إنسان وطبيعته البشرية تجعله يستشعر تقدير الآخرين وخاصة المسؤولين عنه، فطالما يحس بأنهم يهتمون لأمره ويلاحظون أداءه باستمرار فإن ذلك يرفع من روحه المعنوية ويكون له حافزا لتقديم أفضل ما لديه، كما أنه يجتهد ويخلص أكثر في أدائه وفي القيام بأعماله، ولا يتكاسل ولا يقوم بالتحايل على المشرفين عليه، بل يعمل بتقان وإخلاص ويبذل قصارى جهده بشكل طوعي طالما وجد تقديرا من المشرفين لمجهوده وأدائه.<sup>2</sup>

- الاسترشاد بنتائجها عند الترقية أو النقل، عندما يشعر الفرد أن الحصول على حوافز معنوية أو ترقية في المنصب يعتمد على تقييم عادل يقوم على الكفاءة، سيؤدي ذلك إلى زيادة الثقة بالرئيس ويدفع الفرد للعمل بجدية أكبر ويبذل جهدا مضاعفا بغية الحصول على حوافز معنوية وتشجيعية، كما أنه يضع نصب عينيه أن الترقية في

1 هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الراجحة، 2010، ص 155.

2 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAN وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، ص 53.

المنصب لا تكون إلا بتقديم عمل جيد ومستوى ثابت من الأداء يشجع المديرين ويكون لهم دافعا لترقيته، إضافة إلى أنه بعد تحديد درجة أداء العامل تجري عملية الملائمة مع متطلبات الوظيفة وبناء عليه يتخذ قرارا ببقائه في وظيفته كما قد يكون بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، يكون مناسباً لقدرات ومواصفات الفرد.<sup>1</sup>

- تطوير وتحسين أداء العاملين، فالتقييم الجيد والموضوعي يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين والعمل على تقويتها وتجاوزها، فمن خلال معرفة نقاط القوة في أداء الفرد يقوم الرئيس باستثمارها وتوظيفها التوظيف الأمثل وكذا محاولة تطويرها حتى تتلاءم مع متطلبات العمل، كما أنه يعمل على الوقوف على نقاط الضعف ومواطن القصور في أداء الموظف ليقوم بالقضاء عليها ومعالجتها بواسطة عمليات التدريب والتكوين التي تكون مبرمجة ومخططا لها سلفا لهذا الهدف، فالتقييم الجيد للأفراد يسمح بمعرفة طبيعة التدريب المطلوبة للرفع من كفاءة المستهدفين منه وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم لتحسين أدائهم، كما تسمح هذه العملية بتقييم البرامج التدريبية القائمة من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات الموجودة بها وإعادة تطويرها بما يتوافق واحتياجات المنظمة، خاصة في ظل الثورة المعرفية والتدفق السريع للمعلومات، ما يتطلب تكيف معارف الأفراد مع متطلبات الواقع

1 خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 14.

واستغلال التقنيات المتاحة أحسن استغلال سواء في التدريب أو في عمل الأفراد والمنظمة ككل.<sup>1</sup>

• النهوض بمستوى أداء الوظائف الأخرى، من خلال ما تقدمه عملية تقييم الأداء من معلومات هامة لمختلف الوظائف الإدارية الأخرى، يتم من خلالها وبناء عليها توجيه عملها للحصول على أداء أكثر كفاءة وفعالية، إلى جانب تحديد نوعية التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين في الاتجاه الصحيح وتلافي الأخطاء وتجاوز المعوقات التي قد تعترض الأداء أو تعترض طريق الإنجاز بغرض تحقيق الغايات المنشودة والأهداف المرسومة للمنظمة.<sup>2</sup>

• يمكن من خلال نتائج هذه العملية معرفة حجم العجز من العمالة وبالتالي التخطيط السليم للموارد البشرية، وتحديد عدد ونوعية الموظفين والعاملين الذين ستعمل المنظمة على استهدافهم من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، فهذه العمليات لا يمكن بحال من الأحوال أن تتم بطريقة عشوائية بل لابد من أن تتم وفق أسس علمية وطريقة منظمة تعتمد على معلومات دقيقة ومحدثة وذلك لعدم الوقوع في الخطأ أثناء اختيار العاملين كاختيار أفراد يفتقرون للكفاءة والتخصص مثلا، فيقوم مسؤولوا الموارد البشرية بتقييم الموارد المتوفرة ومعرفة ما يتوفر من أفراد ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتخصصاتهم حتى يتسنى لهم تحديد ما تحتاجه المنظمة من عمالة والتخصصات

1 ، أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2005 ، ص 289.

2 John Bratton, of Human resource management (theory and practice), Edition 2, P 213

والشروط الواجب توفرها فيها ليتم استقطابها واختيارها فيما بعد وتعيينها في الوظائف المطلوبة.<sup>1</sup>

- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، من خلال ما توفره من معلومات حول أداء العاملين، فيتم تحفيز المجدين الذين يقدمون أداء متميزا بحوافز ومكافآت تجعلهم يشعرون بأن هناك من يقدر مجهودهم مما يشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، وذلك سيكون حافزا لبقية العاملين للحدو حذو زملائهم الذين نالوا المكافآت، ولعل هذا ما يقود إلى زيادة مستوى رضا العاملين وسعادتهم بالانتماء إلى منظمة تقدر جهودهم وتقدم لهم عوائد تتلاءم والجهد الذي يبذلونه، فكما هو معلوم فإن الفرد بانسبائه للمنظمة إنما يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق عائد مادي مرضي يتيح له تحقيق طموحاته ويشعره بالفخر بانتمائه لهذه المنظمة التي تقدر جهده وتمنحه حوافز مادية مرضية.<sup>2</sup>

- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين، فهذه العملية تضمن استمرارية الرقابة والإشراف وفق نظام محدد ومواعيد معينة عبر تقديم تقارير إدارية حول أداء وكفاءة الأفراد، إضافة إلى ذلك فإنها تنمي لدى المشرفين القدرة على التحليل قبل إصدار الأحكام على أداء الأفراد، من خلال المراقبة المستمرة لمستوى أداء الأفراد، فيلاحظ المشرف نقص أو زيادة مستوى أداء الفرد ويحاول البحث عن مسببات ذلك،

1 ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010، ص 57.

2 Rymond A. Parker, of human resource handbook, Hardware research Fondation, 2008, P

فيعمل على إزالة مسببات تراجع مستوى الأداء واستثمار وتحسين الظروف التي تسمح بزيادته، كما أن هذه العملية تنمي الاتصال بين المشرفين والعاملين من خلال المناقشة حول ظروف العمل والأداء المتوقع والفعلي للعامل، إضافة إلى التغذية الراجعة التي تسمح للمشرف بمراجعة نقاط ضعفه هو وتحسين أدائه، كما تسمح له بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية ككل، ويمكن القول بأن نجاح المشرف في هذه العملية تعكس قدرته على الإشراف والتوجيه السليم.<sup>1</sup>

## 2-2- أهداف تقييم الأداء:

ترمي المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف، قد تكون ظاهرة للعيان في بعض الأحيان كما قد تخفى عنهم، وقد تناولها الباحثون بالدراسة والبحث وقسموها إلى قسمين:

### 2-2-1- أهداف إدارية: حيث أن المدراء في عملهم يحتاجون في كثير من الأحيان إلى

اتخاذ قرارات تتعلق بشتى جوانب الإدارة، مثل الزيادة في مستوى الأجور للعاملين أو منح مكافآت وحوافز إدارية للعمال المجتهدين والتميزين بغرض تحفيزهم أكثر وجعلهم يقبلون على العمل برغبة أكثر، إضافة إلى قرارات تتعلق باختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف

1 محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام - رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006، ص 79.



الشاغرة،<sup>1</sup> أو ترقية أفراد أو نقلهم لمناصب أو أقسام معينة رغبة من المديرين في الاستغلال الأمثل للكفاءات والمهارات المتوفرة في الموارد البشرية الموجودة على مستوى المنظمة.

هذه القرارات لا شك أنها لابد أن تكون مبنية على أسس موضوعية ومعلومات دقيقة حتى لا تكون متحيزة أو خاطئة مما يجعلها تأتي بنتائج عكسية، فيلجأ المدير إلى المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء التي تجري بطريقة علمية وبدقة وموضوعية للحصول على المعطيات والبيانات اللازمة لأي قرار يكون المدير بصدد اتخاذه ومعرفة الأفراد الذين يستحقون الحوافز والترقية، أو الذين يتطلب الأمر نقلهم إلى قسم آخر.<sup>2</sup>

إن اتخاذ قرار إداري سليم يجب أن يبنى على معلومات دقيقة وصحيحة، وهذا ما يتطلب سير عملية تقييم الأداء بطريقة سليمة وموضوعية ومنظمة بعيدا عن أي شكل من أشكال التحيز والذاتية والعشوائية الذي قد يؤثر سلبا على سلامة القرار.<sup>3</sup>

ويمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تؤثر حتما على بقية الوظائف الإدارية سواء بالسلب إذا سارت بشكل سلبي، أو بالإيجاب إذا ما سارت على أكمل وجه، فهي تمثل أرضية حقيقية ومصدرا مهما للمعلومات والبيانات الأساسية التي يتطلبها اتخاذ قرار إداري مناسب، والمعطيات الضرورية لتسيير باقي الوظائف بشكل سليم وجيد.

1 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 81.

2 صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا - دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق - ، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، 2009، ص 115.

3 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: د.د.ن، 2003، ص 27.

2-2-2- أهداف تطويرية: وهي الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء من خلال تحديد مواطن

القصور في أدائهم ونقاط الضعف لديهم، وبناء على ذلك يتم صياغة البرامج التدريبية اللازمة أو تطوير البرامج الموجودة لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة للمنظمة وتتاسب احتياجات الأفراد، بهدف تحسين أدائهم والقضاء على نقاط الضعف لديهم.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أنه خلال معرفة مدى كفاءة العاملين يتسنى للرؤساء تقديم التوجيه والإرشاد اللازم للأفراد مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بالطريقة الصحيحة والمطلوبة ويجنبهم الحياض عن أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى هذين الهدفين الرئيسيين يمكن الحديث عن مجموعة من الأهداف الفرعية الأخرى والتي أهمها:

- تنمية المنافسة بين الأفراد وحثهم على تطوير أدائهم والاستفادة من فرص التقدم المتاحة أمامهم، لإحساسهم بأنهم متساوون في الحظوظ وأنهم يخضعون لتقييم موضوعي ومحاييد بعيدا عن المحسوبية والمحاباة وكل أشكال الفساد الإداري.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها، والحصول بالتالي على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية خاصة الجماعية منها، لفائدة عمال الأقسام الأكثر إنتاجية وكفاءة وفعالية في الأداء.

1 محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2010، ص 244.

- إلغاء التحيز والمحسوبية عند اتخاذ القرارات، مما يقود إلى خلق جو من الثقة بين

الرؤساء والمرؤوسين، ما يجعل ولائهم للمنظمة يزيد والدافعية لديهم ترتفع والرغبة في

العمل والتفاني فيه تتنامى مما يقود إلى ارتفاع معدلات الإنتاجية.<sup>1</sup>

- تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لوضع السياسات المستقبلية المتعلقة بتخطيط الموارد

البشرية وعملية التدريب وتطوير برامج ومخططاته، إضافة إلى الترقية والنقل وغيرها

من الوظائف الإدارية.<sup>2</sup>

### 3- طرق تقييم الأداء:

لعملية تقييم الأداء طريقتان رئيستان، هما الطريقة الوصفية والطريقة الكمية.

#### 3-1- الطريقة الوصفية:

تعتمد هذه الطريقة على دراسة وجود بعض الصفات لدى العاملين تؤثر على أداء عملهم، حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات ثم تعطى كل صفة درجة معينة حسب مقدار توافرها في الشخص، وبعدها يتم حساب مستوى أدائه بجمع كل الدرجات التي حصل عليها عند تقييم صفاته، ومثال هذه الصفات: الإخلاص في العمل، المهارات و المعارف، القيادة، المبادرة، التعاون مع الزملاء، المواظبة على العمل،<sup>3</sup> ويمكن حساب درجة توافر كل صفة من الصفات عن طريق وضع مجموعة أسئلة تتعلق بكل منها لتتم الإجابة عليها، فمثلا بالنسبة لمدى معرفة الفرد بالعمل يمكن وضع التساؤلات الآتية:

- هل يحاول تطوير نفسه في أداء العمل؟

1 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ص 153.

2 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 125.

3 زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 136.

- هل توجد لديه القدرة على التطور إذا وازب على التدريب؟
- هل يحتاج إلى إرشادات وتوجيهات باستمرار؟
- هل يستطيع إنجاز مهامه بشكل جيد ودون توجيه؟
- هل يتمتع بمستوى عال من المهارة ويقوم بمساعدة زملائه وتوجيههم؟

إضافة إلى أي أسئلة يمكن أن تساعد على تحديد مقدار تواجد الصفة في الفرد المقيم، حيث يتم في النهاية تحديد مستواه بإعطائه أحد التقييمات التالية: أقل من المتوسط، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز.<sup>1</sup>

وتتميز الطريقة الوصفية بأنها مبسطة ويسهل تطبيقها في المنظمة إلا أن نتائجها تكون في كثير من الأحيان غير دقيقة، إضافة إلى تأثرها بالتقديرات الشخصية.

### 3-2- الطريقة الكمية:

في هذه الطريقة يوضع عدد من النقاط لكل عنصر من عناصر التقييم، بحيث يتم تحديد قيمة هذا العنصر، ثم يتم تقدير درجة كفاءة الفرد بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، ومن ثمة يتم جمع هذه النقاط التي أعطيت لجميع العناصر لمعرفة درجة كفاءة الفرد الكلية، وتوضح هذه الطريقة من خلال الجدول الآتي:

1 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 73.

## جدول رقم (01)

### يوضح تنقيط عناصر التقييم

عناصر التقدير			عدد النقاط	الدرجات	
مؤهلات التعليم	25	إعدادي من 5-10	ثانوي 11-15	جامعي 16-20	أعلى 21-25
الخبرة في العمل	20	لا توجد خبرة أقل من 5	من 1 إلى 5 سنة 5-10	من 5 إلى 10 سنة 11-15	أكثر من 10 سنوات 11-15
مستوى الذكاء	15	منخفض أقل من 3	بطيء يحاول التقدم 4-7	جيد 8-10	جيد جدا 11-15
كمية العمل	15	تحت المعدل أقل من 3	في المعدل 4-8	أحيانا فوق المعدل 9-12	دائما فوق المعدل 13-15
نوعية العمل	15	سيئة أقل من 2	متوسطة 3-5	جيدة 6-10	ممتازة 11-15
العلاقات العامة	10	لا يساعد أحدا 1-2	عادة يساعد الآخرين 3-5	يعرض خدماته دائما 6-7	اهتمام دائم ويبحث الآخرين على العمل 8-10

ومثال ذلك أن الفرد الذي يتم تقييمه حصل على الدرجات التالية:

## جدول رقم (02)

### يوضح مثال لعلامات تنقيط لعامل

عناصر التقدير	عدد النقاط
مؤهلات التعليم	12
الخبرة في العمل	16

8	مستوى الذكاء
13	كمية العمل
4	نوعية العمل
7	العلاقات العامة
60	المجموع

وبعد ذلك يتم مقارنة النتائج مع جدول خاص يحدد النقاط المطلوبة لكل تقدير على النحو الآتي:

### جدول رقم (03)

يوضح النقاط المطلوبة لكل تقدير

التقدير	عدد النقاط
ممتاز	أكثر من 80
جيد	من 60 إلى 80
متوسط	من 40 إلى 59
ضعيف	أقل من 40

وفي المثال السابق يعطى الشخص المقيم درجة **جيد** لأنه تحصل على ناتج 60 نقطة.<sup>1</sup>

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من الطريقة السابقة إلا أن تطبيقها أصعب بكثير بسبب

صعوبة تحديد قيمة كل عنصر من العناصر بالإضافة إلى تحديد الدرجات التي يستحقها الفرد في كل عنصر.<sup>2</sup>

1 عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 201.

2 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية معاصرة-، ط2، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2008، ص403.

#### 4- أساليب تقييم الأداء:

هناك عدة أساليب لتقييم الأداء، وقد استخدم الباحثون مجموعة من المعايير في تحديد وتمييز هذه الأساليب، إلا أن معظم الباحثين قام بتقسيمها إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة، كما يلي:

#### 4-1- الأساليب التقليدية:

#### 4-1-1- أسلوب التدرج البياني:

يقوم هذا الأسلوب على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ من بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيدا جدا، ممتاز)، وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع معبرا عن مستوى أداء الفرد، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما يلي في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 (ضعيف = 01، متوسط = 02، جيد = 03، جيدا جدا = 04، ممتاز = 05).

#### شكل رقم (04)

#### يوضح تقديرات الموظفين

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	02	03	05
العلاقة مع المرؤوسين	03	02	03

01	05	04	العلاقة مع الرؤساء
01	04	04	الدقة في المواعيد
02	03	02	السرعة في إنجاز العمل
03	01	02	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول رقم

(04) والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم.

ويتميز هذا الأسلوب بالسهولة والبساطة، إلا أنه مما يؤخذ عليه هو احتمال أن يتحيز

القائم بالتقييم في تقديره، فيعطي تقديراً مرتفعاً لأحد الأشخاص في جميع الصفات أو

الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.

كما أن شخصية القائم على عملية التقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عنها إعطاء

تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل

من الواقع لكل من يقوم بتقييمهم إذا كان متشدداً، إضافة إلى أن هناك اعتبارات عديدة قد تحد

من موضوعية عملية التقييم، ومثال ذلك مركز الشخص موضع التقييم.<sup>1</sup>

#### 4-1-2- أسلوب الترتيب:

وهذا الأسلوب يتلخص ببساطة في أن يطلب كل من المشرف القيام بترتيب الأفراد

التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداءً إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص

1 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 250.



معينة أو صفات محددة، ولكن هو الأداء العام للعمل، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبه فهي طريقة معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخرين، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذا الأسلوب عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

وقد يكون هذا الأسلوب مناسباً لمواجهة تأثير الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط، وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز.<sup>1</sup>

#### 4-1-3- أسلوب التوزيع الإجباري:

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أساس أن كل ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمتها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها، وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريباً من المتوسط الحسابي، أي متوسطي الكفاءة، وعدد قليل منهم يصنفون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة، ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

#### جدول رقم (05)

#### يوضح التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة

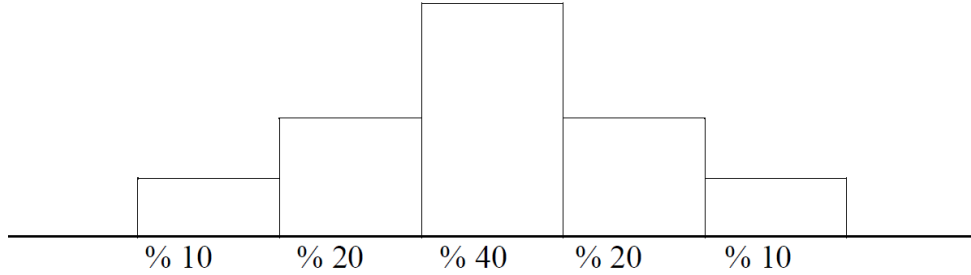
النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10 %	كفاءة ممتازة	ممتاز
20 %	كفاءة عالية	جيد جداً
40 %	كفاءة متوسطة	جيد
20 %	كفاءة مقبولة	مقبول
10 %	كفاءة منخفضة	ضعيف

1 سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص27.

ويمكن توضيح النسب بالأعمدة البيانية على الشكل التالي:

### شكل رقم (01) أعمدة بيانية

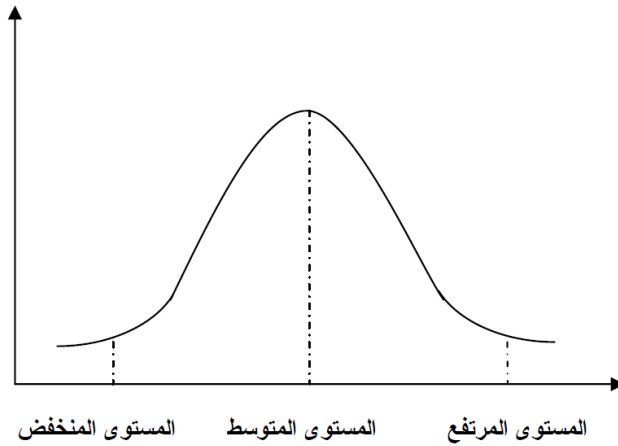
توضح تمثيل التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة



كما يمكن توضيح هذه النسب برسم المنحنى التالي:

### شكل رقم (02)، منحنى بياني

يوضح تمثيل التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة



ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وتمتعه بقدر من الموضوعية كونه يجبر المشرف على

دراسة أداء مرؤوسيه من أجل توزيعهم على الفئات السابقة، لكن يؤخذ عليه أنه لا يسمح للإدارة

بالتعرف الدقيق على مستويات أداء الأفراد، ولا يبين جوانب الضعف والقصور التي تحتاج إلى

معالجة وتطوير.

كما أن هذا الأسلوب لا يمكن استخدامه إذا كان عدد الأفراد الخاضعين للتقييم صغيراً، نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمس درجات كما هو موضح في السابق، لذلك فهو يحتاج إلى أعداد كبيرة من الأفراد حتى يتمكن المقيم من تقسيمهم بالشكل المطلوب.<sup>1</sup>

#### 4-1-4- أسلوب التقييم بحرية التعبير:

إن استخدام هذا الأسلوب لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استخدام جداول أو قوائم محددة أو أي وسائل أخرى، إنه ببساطة يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على شكل ملاحظات حسب رغبة المؤسسة وتقدير الفرد، تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية... إلخ.

ولكي يتم إجراء تقييم سليم حسب هذا الأسلوب فإن على المشرف الذي يقوم به أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيباً في نفس الوقت لهذا الأسلوب، فمن جهة يجعل من الضرورة أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم عند إتباع أسلوب آخر.

كما أن هناك ملاحظة أخرى، وهي أن نتائج التقييم بهذا الأسلوب تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد القائم بهذه العملية أكثر من اعتمادها على التقييم الفعلي للعاملين، ذلك أن بعض المشرفين ضعفاء من حيث الكتابة والتعبير، وهذا لا يعني أن مرؤوسيهم ضعفاء من حيث الأداء، وفي هذه الحالة قد يقوم مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والملفات الخاصة بهؤلاء العاملين ويتوصل إلى انطباعات بضعف أدائهم.<sup>2</sup>

1 محمد محمد عريشة، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: د.د.ن، 2001، ص201.

2 محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص

#### 4-1-5 - أسلوب المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين في إدارته إلى أزواج، ومقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد، ومن ثمة يتم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختيروا فيها أنهم أفضل، فإذا كان لدينا ست أفراد سيتم تقييم أدائهم، لنرمز لهم بالرموز أ، ب، ج، د، هـ، و، فإن المقيم سيقوم بمقارنة أداء كل فرد مع بقية أفراد المجموعة كالاتي:

أ مع (ب) و (ج) و (د) و (هـ) و (و).

ب مع (ج) و (د) و (هـ) و (و).

ج مع (د) و (هـ) و (و).

د مع (هـ) و (و).

هـ مع (و).

ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة:

$$ع = \frac{2}{(1-ن)} \quad \text{حيث ن: عدد الأفراد الخاضعين للتقييم}$$

وفي مثالنا ن = 6

إذن:  $ع = \frac{2}{(1-6)} = 15$  مقارنة.

وبعد الانتهاء من جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها، ولنفرض أنها كانت على الشكل التالي:

## جدول رقم (06)

### يوضح ترتيب الأفراد حسب النتائج المحصل عليها

الفرد	عدد المرات التي اختير فيها الأفضل	ترتيبه في المجموعة
أ	3	3
ب	2	4
ج	5	1
د	4	2
هـ	1	5
و	0	6

يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر موضوعية من الأساليب السابقة، ولكن يصبح الاعتماد عليه في غاية الصعوبة إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً فإذا فرضنا أن عدد هؤلاء الأفراد 50 فرداً سيصبح عدد المقارنات التي يجب أن تتم  $50(50-1)/2 = 1225$  مقارنة، وهو عدد كبير ولا شك أنه سيجعل عملية التقييم مجهددة وتحتاج إلى وقت طويل لإتمامها، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب لا يظهر جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، وهذا يجعل الاستفادة من نتائج التقييم محدودة.<sup>1</sup>

#### 4-1-6- أسلوب قوائم المراجعة:

يعتمد هذا الأسلوب بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من الأسئلة، بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة على

1 عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 56.

هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

ويكون ذلك مثل ما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (07)

نموذج للأسئلة التي تستخدم في أسلوب قوائم المراجعة

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
01	هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
02	هل يتم عمله بإتقان؟		+
03	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	+	

ويتميز هذا الأسلوب بأنه سهل الاستخدام ولا يستغرق وقتاً طويلاً، كما أنه يعطي فكرة عن أداء الموظف، ويفضل استخدامها في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها مهما كان عدد الموظفين.<sup>1</sup>

#### 4-2- الأساليب الحديثة:

#### 4-2-1- أسلوب الوقائع الحرجة:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أكبر عدد من الوقائع والأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على كفاءة الفرد ومستوى أدائه لعمله، ويتم إعطاء كل منها درجة خاصة وذلك بشكل تحتفظ به الإدارة، وعادة يتم وضع هذه الأحداث والوقائع من قبل المشرفين أو من قبل الأفراد أنفسهم في ضوء الأحداث التي وقعت في الفترات السابقة، ويطلب من المقيم ملاحظة وقوع هذه الأحداث

1 موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 28.

أثناء تأدية الفرد لعمله، ولا يركز هذا المقيم على الحدث في حد ذاته وإنما يركز على السلوك الذي سيتبعه الفرد في مواجهة هذا الحدث، ومدى قدرته على التأقلم معه والتغلب عليه، مثال ذلك أنه إذا قامت الإدارة بطلب بعض الأعمال الإضافية من الفرد فهل يقوم بإنجازها فوراً ويعتبر بأن ذلك ضمن واجبه أم أنه يتذمر من ذلك ويحتج ببعض الأمور التي تعيق تنفيذ هذه الأعمال، ويقوم المقيم بتقسيم الأحداث أو الوقائع إلى قسمين أساسيين، الوقائع التي استطاع الفرد أن يستوعبها ويسلك سلوكاً إيجابياً اتجاهها، وبالتالي انعكست على أدائه وكفاءته بشكل إيجابي، والوقائع التي أدت إلى التثبيط من همة الفرد ولم يستطع التعامل معها بالشكل المطلوب، وبالتالي انعكست على أدائه بشكل سلبي.<sup>1</sup>

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقلل من إمكانية تحيز المقيم كما يجبره على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتعرف على كيفية تعاملهم مع الأحداث المهمة وسلوكهم اتجاهها، وبالتالي هذا يجعل عملية التقييم موضوعية لأنها تركز على الحقائق والأحداث التي حدثت بشكل فعلي، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يساعد على كشف نواحي القصور وإبراز نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه من أجل التعاون على معالجة مواطن الضعف وتقوية مواطن القوة.

إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتطلب جهداً ووقتاً كبيراً من طرف المقيم للحكم على سلوك الأفراد وردود أفعالهم اتجاه الأحداث الهامة، كما أن هذه المراقبة المستمرة قد تشعر المرؤوسين بالتذمر نتيجة إحساسهم أن أفعالهم وتحركاتهم تتعرض للتقيد وأن أخطاءهم يتم حسابها باستمرار.

1 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 350.

#### 4-2-2- أسلوب الاختيار الإجباري:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما يكون كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الأولى: 1. يتصف بالجرأة 2. يحب المسؤولية

المجموعة الثانية: 1. يتصف بالسلبية 2. لا يحب المسؤولية.

يتميز هذا الأسلوب بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد يختار المقيم (1) من المجموعة الأولى و (2) من المجموعة الثانية وتحسب نقاطا إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار (2) من المجموعة الأولى و (1) من المجموعة الثانية ولا يأخذ أي نقاط إيجابية في التقييم، وذلك أن المقيم لا يعرف العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد ولا العبارات السلبية التي تصف الأداء السلبي.<sup>1</sup>

من إيجابيات هذا الأسلوب قدرته على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا؟ كما يتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف.

ولكن يؤخذ على أسلوب الاختيار الإجباري صعوبة فهمه بسبب تعقيده، إضافة إلى الحاجة إلى مهارة وخبرة كبيرة في تصميم الثنائيات، وعدم ضمان سرية الأوزان.

1 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار صفاء للنشر، 2003، ص 209.



#### 4-2-3- أسلوب المقياس السلوكي المتدرج:

يبني أسلوب المقياس السلوكي المتدرج على نهج أسلوب الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذا الأسلوب يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدد كبير من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول والسلوك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها.

إلا أنه من عيوب هذا الأسلوب أنه قد يشوب نتائجه التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس.<sup>1</sup>

#### 4-2-4- أسلوب التقييم على أساس النتائج:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس اتخاذ ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكز هذا الأسلوب على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الأفراد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المؤسسات في الدول المتقدمة، وأحرزت نتائج مثمرة.

ومن أهم خصائص هذا الأسلوب اتفاق الرئيس مع المرؤوس بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في تقييم أداء هذا المرؤوس إضافة إلى المعايير التي سيتم اعتمادها في هذه

1 موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 32.

العملية، كما أن عليه أن يتعاون مع المرؤوس على تحديد الأهداف المطلوبة منه والمدة اللازمة لذلك.

يعمل الرئيس على تقديم الإرشادات والنصائح للعاملين خلال أداء العمل والتأكد من سير العمل حسب الخطة الموضوعية، كما أنه لا بد أن يجتمع مع المرؤوسين في فترات دورية لدراسة المشاكل والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليلها والقضاء عليها، أي أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين.<sup>1</sup>

وتقول الدراسات العملية أن استخدام هذا الأسلوب من شأنه أن يخلق جوا مناسباً من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة، ومن ناحية أخرى يشجع هذا الأسلوب روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين ويجعلهم أكثر استجابة لعملية التقييم.

#### 4-2-5- أسلوب التقييم الذاتي:

يقوم هذا الأسلوب على الطلب من المرؤوس بأن يقوم بدراسة أدائه خلال فترة التقييم، وذلك باعتباره الأقدر على معرفة أدائه وما يقوم به من مهام، حيث يقوم بموجب هذا الأسلوب بتسجيل النشاطات والأعمال التي قام بها، ثم يرفع تقريراً بذلك إلى رئيسه الذي تقتصر مهمته على دراسة هذا التقرير وإبداء ملاحظاته وآرائه حوله.

ويتميز هذا الأسلوب بتنمية حس المسؤولية والاعتماد على الذات من قبل الأفراد، وزيادة معرفة الفرد لعمله وتعميق خبرته فيما يخص هذا العمل، كما أن قيام الفرد بملاحظة أدائه وحساب إنتاجه وتسجيله بهدف رفعه في تقرير إلى رئيسه -لكي يحقق انطباعاً جيداً لدى هذا الأخير- سوف يؤدي إلى رفع مستوى أداء هذا الفرد وسيخلق فرصة للتطوير الذاتي المستمر.<sup>2</sup>

1 خالد ماضي أبو ماضي، مرجع سابق، ص 25.

2 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 100.

غير أنه مما يؤخذ على هذا الأسلوب هو أن الإنسان بطبيعته محب لذاته، وبالتالي سيتأثر تقييمه بميله إلى تضخيم منجزاته وأعماله بغية الظهور بمظهر المنتج أمام رؤسائه، لذلك سيعتمد إلى رفع قيمة التقدير الذي يعطيه لنفسه، خاصة في حال إمكانية تأثير نتائج التقييم على مستقبله الوظيفي.

#### 4-2-6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

عند استخدام هذا الأسلوب في تقييم أداء العاملين لابد أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب منهم وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز والتي تساعد على تقييم الأداء، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة في كثير من المنشآت، أما في السابق فقد كان من غير المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، لكن عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فيصبح القيام به إجبارياً على العاملين، كما أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من :

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>1</sup>

وهنا تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، ويكون محورها معرفة ومتابعة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذه المتابعة يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع

1 أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 378.

في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشيا أو مرض أو ممتاز، وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرا وتنمويا.

إلا أن هناك بعض المشكلات التي تعترض إتباع هذا الأسلوب لعل أهمها أنه يعبر عن قياس أداء الفرد في عمله الحالي ويقف عاجزا عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاومتها مستقبلا، بالإضافة إلى عدم صلاحيته لجميع الأعمال، وبالتالي فإنه يتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

### خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم عملية تقييم الأداء والتي تتلخص في كونها عملية رسمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس أداء وسلوك الأفراد خلال فترات زمنية معينة ليتم بناءا على ذلك العمل على تحسين كفاءة وفعالية أداء العامل محل التقييم، كما تم التطرق إلى أهمية هذه العملية والدور الكبير الذي تلعبه في نجاح أداء أي منظمة، من خلال دورها في تطوير أداء العامل وتنمية مهاراته، إضافة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد طالما أنهم يحسون أنهم يخضعون لتقييم عادل وموضوعي، ومن جهة أخرى فإن هذه العملية تلعب دورا هاما في تحديد الحوافز والمكافآت التشجيعية، وكذا تحديد حجم العجز أو الفائض الموجود في العمالة لتقوم المنظمة بالتعامل معه.

كما تطرقت الدراسة في هذا الفصل إلى أهداف عملية التقييم، والتي تمثلت في أهداف إدارية وأخرى تطويرية، تتمثل الأولى في الأهداف المتعلقة بالعمل الإداري ومختلف القرارات

التي يتخذها المدير في شتى جوانب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وتتمثل الثانية في الأهداف المتعلقة بتطوير أداء الفرد من خلال تنمية مهاراته وقدراته وبالتالي تطوير أداء المنظمة ككل.

إضافة إلى ذلك فقد تناولت أهم الطرق المعتمدة في تقييم أداء الأفراد وأجملتها في

طريقتين، هما الطريقة الوصفية التي تعتمد على دراسة الصفات والمميزات التي يتمتع بها الأفراد وتؤثر على أدائهم وأعمالهم، وكذا الطريقة الكمية والتي تعتمد على تحديد مجموعة من المعايير، يقيم على أساسها الأفراد بمنح نقاط تتناسب مع أدائهم وكفاءة كل فرد منهم، ليحصل كل فرد على معدل أدائه بطريقة كمية.

وفي الأخير استعرضت الدراسة أهم الأساليب المتبعة في تقييم أداء الأفراد، وهي تنقسم

إلى أساليب تقليدية وتتخصص في أسلوب التدرج البياني، أسلوب الترتيب، أسلوب التوزيع

الإجباري، أسلوب التقييم بحرية التعبير، أسلوب المقارنة الإجبارية و أسلوب قوائم المراجعة،

وكذلك أساليب حديثة والمتمثلة في أسلوب الوقائع الحرجة، أسلوب الاختيار الإجباري، أسلوب

المقياس السلوكي المتدرج، أسلوب التقييم على أساس النتائج، أسلوب التقييم الذاتي و أسلوب

الإدارة بالأهداف، هذه الأساليب التي تم تناولها بالشرح خلال الدراسة.

## الفصل الثاني:

علاقة تقييم الأداء بكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء تحتل مكانة أساسية بين عمليات إدارة الموارد البشرية، نظرا لأهمية نتائجها والتي يتم الاعتماد عليها باقي العمليات بشكل كبير، ونجاح عملية التقييم يعتبر عاملا مهما ومؤشرا إيجابيا لباقي العمليات وسيرها بشكل سليم مما يعود بالإيجاب على كفاءة وفعالية أداء المنظمة ككل.

إن نجاح عملية التقييم يتطلب الموضوعية والعدالة في القيام بها والارتكاز على العلمية والتخطيط في تسييرها، وسيتناول الباحث في هذا الفصل الخطوات العلمية اللازمة للقيام بها بشكل سليم، ثم يتطرق إلى العناصر الواجب توفرها والتي يؤدي غيابها أو غياب بعضها إلى الانتقاص من كفاءتها، ثم يعرج على أهم المشاكل التي تعترض طريق المشرفين على القيام بها وتحول بينهم وبين تحقيق الأهداف المنشودة من ورائها، حيث أنه من صميم دور المشرف أن يجد الحلول اللازمة لهذه الإشكاليات ويحسن التعامل معها.

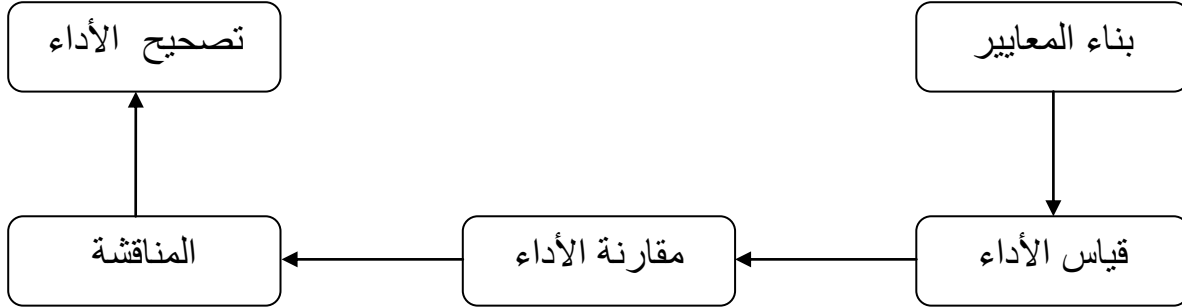
إن أهمية عملية تقييم الأداء تتبع من علاقتها المتشابكة مع معظم عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، ودورها الكبير الذي يتوقف عليه نجاح هذه العمليات، فمخرجاتها عادة ما تكون مدخلات للعمليات المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأرضية للقرارات التي يتخذها المدير للتعامل مع المواقف المختلفة، لذلك حاولت هذه الدراسة في هذا الفصل أن تبرز هذه العلاقة وتبين دور هذه العملية في نجاح هذه العمليات.

## 1- خطوات تقييم الأداء:

نظرا لكون عملية تقييم الأداء على درجة بالغة من الأهمية، كما أنها عملية متداخلة العناصر فيما بينها وبين مجموعة من العمليات الأخرى وجب الإعداد لها جيدا والقيام بها بشكل سليم للحصول على نتائج سليمة، وللقيام بعملية تقييم ناجحة وفعالة لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات التي أجملها الباحثون فيما يلي:

### شكل رقم (03)

#### يوضح خطوات تقييم الأداء



#### 1-1 - بناء المعايير:

قبل تقييم الأداء لابد ابتداء من بناء المعايير التي ستعتمد في قياس أداء العامل لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وذلك لا يتم إلا اعتمادا على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية مثل الوظائف في المصانع أو المعامل بالنسبة لعمال الماكينات والآلات الإنتاجية، فتكون مخرجات هؤلاء العمال قابلة للقياس ممثلة في عدد معين من الوحدات في وقت محدد، في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات) كالوظائف الإدارية والعلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ونظرا إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء،<sup>1</sup> على أن تتوفر على بعض الشروط منها:

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس أن يكون مناسباً لقياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، ذلك أن معايير الأداء الصادقة هي التي تخلو من القصور والتشويه وتأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب الوظيفة والمتغيرات البيئية التي تحيط بها. فعندما يراد قياس أداء أستاذ في الجامعة فلا بد أن يكون المعيار متكاملًا ولا

1 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2011، ص142.



يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي فقط، بل يجب أن يشمل كفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيره من الجوانب، إضافة إلى ذلك فإن المعيار الذي لا يضع في الحسبان المتغيرات البيئية يعتبر منقوصا وقاصرا، ومثال ذلك أنه عند وضع معيار لقياس أداء مندوبي مبيعات في مناطق مختلفة يجب مراعاة الكثافة السكانية والقوة الشرائية ومختلف المتغيرات البيئية الأخرى التي تؤثر على حجم المبيعات لكل مندوب.<sup>1</sup>

● **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار أو التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين طالما أن المعطيات المتوفرة متماثلة، وبمعنى آخر لا بد أن تكون نتائج الفرد من خلال المقياس ثابتة ما دام أدائه ثابتا.<sup>2</sup>

● **التمييز:** المقصود بالتمييز درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستوى أداء الفرد مما يزيد قدرة المنظمة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة والقدرة على تمييز جهود الأفراد ما إذا كانت مرتفعة أم منخفضة، ويمكن من معرفة الفروقات في مستوى الأداء بين مختلف العاملين، مما يتيح لمتخذ القرار فرصة في إصدار القرارات السليمة المتعلقة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.... إلخ.<sup>3</sup>

● **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يتسم بالعدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحظى برضاهم وقبولهم له. ومن الممكن القول أن تحديد المعيار يتم وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد (نوعي)، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم (كمي)، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء

---

1 حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة- ، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004، ص 71.

2 سليمان خليل الفارس، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دمشق: منشورات جامعة دمشق، د.ت.ن، ص 305.

3 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 245.

السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.<sup>1</sup>

إن كل مجموعة من المعايير المذكورة أنفا لها مزاياها وعيوبها، وكذلك لها ظروفها التي تحتم الأخذ بها، ويلاحظ أن المعايير السلوكية غالبا ما يصعب قياسها وتحديدها بدقة فهي قد تخضع لتغييرات مختلفة من قبل المقيم. يقابل هذه السلبية ما يكتنف المعايير المعتمدة على النتائج من صعوبات في الاعتماد عليها في قياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع والابتكار، لذلك فإنه من المفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما يتوقع منهم. إذ يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير التي تستخدم في القياس.

## 1-2 - قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد من مختلف المصادر ولعل أهم هذه المصادر هي:

- **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه لمباشرة، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل تفاصيل الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين المرؤوسين، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، ويرى البعض أنه مع ذلك يجب قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل

1 سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الفكر، 2011، ص 224.

إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانا لموضوعيتها والتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.<sup>1</sup>

- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة، فيكون أدري الناس بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر هنا تكون إبداء ملاحظاته حول التقييم.

ويتميز الاعتماد على هذا المصدر بتنمية القدرة لدى الأفراد على الاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم.

لكن يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم ، وذلك أن دافع الأناية الذي جبل عليه الإنسان يدفعه إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة وأمام رئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس في تقييم نفسه يتطلب وعياً وموضوعية قد لا يتوافران لدى معظم العاملين.<sup>2</sup>

- **النظراء في العمل:** ويقصد بهم الزملاء، الذين عادة ما تكون لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، كما أنهم على دراية كاملة بالعمل وطريقة إنجازهم، وبالتالي فهم يدركون ما إذا كان العامل يقدم المجهود والأداء اللازم أم أنه مقصر ويتوانى عن تقديم أقصى مجهود ممكن، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس عن كفاءة الفرد غير موضوعية.<sup>3</sup>

- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بأرائه والمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه، فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك

1 سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: د.د.ن، 2000، ص 114.

2 سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 232.

3 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 115.

نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، يتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، ولكن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين حول رؤسائهم قد يشوبه ما يجعله إجراء غير مناسب، بسبب إمكانية وجود خلافات بين الرئيس ومرؤوسيه مما يجعل آرائهم وما يدلون به من معلومات غير موضوعيا، إلا أنه على العموم يمكن الاستفادة منه في نطاق محدد مما يساعد الرئيس على الوقوف على حقيقة أدائه ورأي المرؤوسين فيه مما يساعده على تلافي أخطائه وتطوير أدائه مستقبلا.<sup>1</sup>

● **التقارير المختلفة (الإحصائية، الشفوية، المكتوبة) :** تعتبر التقارير من أهم مصادر جمع المعلومات ، ذلك أنها تقدم معلومات محددة وواضحة عن سلوك الفرد وأدائه على فترات معينة، وعادة ما تكون هذه التقارير دورية ومنتظمة كما قد تكون بمناسبة التقييم، إلا أنها في كل الحالات عادة ما تكون عملية وفعالة لتوفير المعلومات المطلوبة. وتتنوع هذه التقارير بين الإحصائية التي عادة ما تكون ذات طابع كمي يهتم بشكل كبير لقياس إنتاجية العامل وتصلح أكثر لعمال المصانع كما توجد التقارير الشفوية والمكتوبة والتي يغلب عليها الطابع الوصفي وتهتم بسلوك العامل والموظف.

● **العملاء (الزبائن) :** يمكن استخدام العملاء كمصدر وثيق للمعلومات خاصة في حالة الموظفين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر، موظفي المبيعات أو موظفي الشبائيك في المنظمات الخدمائية، ويمكن للعملاء أن يدلوا بدلهم ويعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديمها لهم، من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو الاستبيانات التي تسلم لهم يدويا أو عن طريق الانترنت.<sup>2</sup>

ويمكن ملاحظة أن الاستعانة بكل هذه المصادر يجعل المعلومات المحصل عليها أكثر تنوعا ووفرة مما يضيف على التقييم أكثر موضوعية ويجعله أكثر كفاءة وفعالية.

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 114.

2 عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2006، ص 189.

## 1 - 3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار:

بعد جمع المعلومات عن أداء العامل والقيام بعملية القياس لابد من عرضها على المعيار المعتمد، ومقارنة أداء العامل الفعلي مع المعيار المعيار، وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة مدى فعالية وكفاءة الأداء والوقوف على الانحرافات الموجودة بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة هي ضرورة عمل المقيم بطريقة موضوعية للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة للعامل بهذه النتيجة ، إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.<sup>1</sup>

في عملية المقارنة يكون المقيم أمام ثلاث احتمالات ألا وهي:

- الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء يناسب الموقف.

- الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك أي إجراء تصحيحي.

- الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف ماديا (صرف مكافأة) أو معنويا أو اتخاذ إجراء مناسب.<sup>2</sup>

## 1 - 4 - مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:

بعد مرحلة المقارنة ننتقل إلى مرحلة مناقشة النتائج المحصل عليها من عملية التقييم مع العاملين الذين هم محل تقييم، ولا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم فحسب، بل إنه

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 145.

2 محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 258.

من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إذ أن المناقشة قد تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين، إضافة إلى أنها تعرفه على السلبيات الموجودة في أدائه لعمل على تجنبها مستقبلاً.<sup>1</sup>

ولعله في هذا المجال يمكن تمييز اتجاهين، الأول يؤيد مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل أو الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. إلا أن معظم المنظمات تعتمد سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير أدائه وقد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح خاصة إذا كان فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الإيجابية، وبالتالي فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحاً ومحدداً فيما يتعلق بجوانب القصور في أداء الموظف، ولا يخفي عليه أي ملاحظة إضافة إلى ذلك فإنه يجب عليه أن يشجعه ويعمل على شحذ همته لتحسين أدائه، إضافة إلى إتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه في التقييم بشكل صريح ومباشر دون أي قيود أو حواجز.

وهناك بند في نماذج تقييم الأداء في المنظمات التي تتبع سياسة مقابلة الموظف يحدد فيه موقف هذا الأخير من موضوعية عملية التقييم وعدالتها، وبإمكانية أن يعبر عن رضاه أو عدم رضاه في هذا المجال من خلال كتابة رأيه في المساحة المخصصة لذلك.<sup>2</sup>

1 ريتشارد تيمبلر، قواعد الإدارة، السعودية: مكتبة جرير، 2008، ص 141.

2 ماريون إي هاينز، إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال -، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1999، ص 339.

## 1 - 5 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

هي الخطوة الأخيرة في عملية التقييم وهي تتعلق باتخاذ المسؤول لإجراءات من شأنها تحسين الأداء وذلك اعتمادا على نتائج عملية التقييم.

ويمكن أن تكون هذه الإجراءات على نوعين:

الأول سريع ومباشر، إذ يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف عنه، ومن الإجراءات المناسبة لهذا النوع هو عملية التوجيه الذي يقدمه الرئيس، أو إنذار العامل.

أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إحداث تحسينات متواصلة ومستمرة في الأداء، عن طريق خطة عمل للوصول إلى حلول تقلل من مشكلات الأداء وتضع حلولاً لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين واستشارة الاختصاصيين والخبراء، فاللقاءات المباشرة ومناقشة مشاكل الأداء مع العاملين تساهم في وضع حلول مقنعة لهم تجعل أداءهم يتحسن وتفانيهم في العمل يزيد، وتعزز ثقتهم برئيسهم، نتيجة إحساسهم بالعدالة وعدم الانحياز لأفراد معينين وتهميش آخرين.<sup>1</sup>

كما قد يلاحظ الرئيس المباشر انخفاض مستوى أداء العامل الذي جرى تقييمه ونقص مهارته ومعرفته بالعمل، فيقترح إشراكه في دورات تدريبية معينة لتطوير مهارته وتحسين معارفه، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع مهارته وقدراته.<sup>2</sup>

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 145.

2 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 260.

## 2- عناصر عملية تقييم الأداء:

### 2-1 الجهة المسؤولة عن القيام بها:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء، وعادة ما يتم إشراك الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة معاً، وإن كان يفضل إشراك أكبر عدد ممكن من الوحدات في وضع أهداف هذه البرامج والنقاط الأساسية التي سيتناولها التقييم، كما ينبغي إخطار جميع العاملين بالمنظمة بطبيعة عملية التقييم من أجل فهمها وإدراك الهدف من ورائها.<sup>1</sup>

وقد جرت العادة تقليدياً أن يتم تقييم أداء الفرد بواسطة رئيسه المباشر ولكن ظهر فيما بعد نظام آخر تتجه إليه المنظمات بصورة متزايدة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية يطلق عليه "تقييم 360 درجة"، ويقوم على أن يتم تقييم أداء الفرد بواسطة دائرة متكاملة من المتصلين به في أداء وظيفته، تستند إليها إدارة الموارد البشرية في استقاء المعلومات المتعلقة بالفرد الذي يراد تقييم أدائه،<sup>2</sup> وتشمل هذه الدائرة:

- الموظف (تقييم ذاتي): حيث يتم منحه حقا في تقييم نفسه تقييماً ذاتياً، وذلك لا يكون إلا إذا تم إشراكه في وضع الأهداف المرجو تحقيقها فيكون على دراية بالمطلوب منه ومدركاً لما حققه من أهداف خلال فترة التقييم.
- المشرف (الرئيس المباشر): الذي يفترض فيه أن يكون أكثر معرفة بتفاصيل مهام الوظيفة، ومعرفة بأداء وسلوك الموظف محل التقييم ولديه القدرة على مقارنة الأداء الفعلي له بالمعايير الموضوعية.<sup>3</sup>

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 342.

2 محمد محمد عريشة، مرجع سابق، ص 197.

3 كامل محمد عمران، مقال بعنوان "تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية (سيونيكس)"، مجلة جامعة

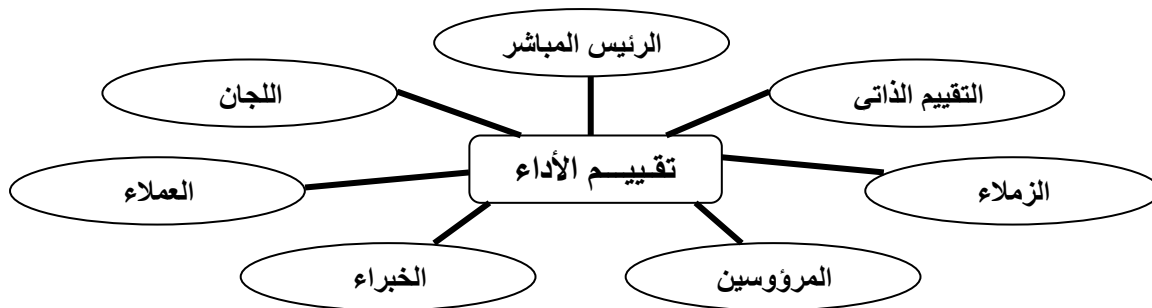
دمشق، المجلد 23، العدد 1، 2007 ص 215.



- الزملاء: حيث أنهم يتعاملون بشكل مباشر ومتواصل مع الموظف ويمكن لهم إبداء ملاحظات حول سلوكه وأدائه، إذ أنهم على دراية كبيرة بالوظيفة وواجباتها ومدى إلتزام واجتهاد الموظف.
- المروؤسون: الذين يعدون مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بالرئيس الذي يعملون تحت إشرافه ويكونون على دراية واطلاع على سلوكه وتصرفاته.
- اللجان: يتم تشكيل لجان للتقييم في حال اتصال العامل بأكثر من رئيس مباشر، فتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك للفرد محل التقييم، وهذا التقييم هو خلاصة التقارير التي يقدمها أعضاء اللجنة.
- العملاء: الذين يتعاملون مع المنظمة فهم قد يتم الاستئناس بأرائهم حول الموظف الذي يتعاملون معه.<sup>1</sup>
- الخبراء: كما أن هناك توجهها جديدا في المنظمات التي أصبحت تستعين بأطراف خارجية مستقلة كالخبراء أو مراكز مختصة للقيام بعملية تقييم أداء أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى، واللجوء إلى الخبراء أو المراكز المتخصصة يتم بالنظر للخبرة والتخصص الكبير الذي يتمتعون به للحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر موضوعية وكذا الحصول على توصيات عن كيفية تحسين الأداء.<sup>2</sup>

#### شكل رقم (04)

الجهة التي تقوم بعملية التقييم وفق نموذج 360 درجة



1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 255.

2 Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, **Les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines**, université de virtuelle de Tunis, 2008, P 65.

## 2- 2- المقيّم:

في الغالب يخضع جميع العمال والموظفون لعملية تقييم الأداء، بما فيهم الموظفون التنفيذيون في المستويات الإدارية والتنفيذية المختلفة، وتستثني بعض التوجهات رجال الإدارة العليا من عملية التقييم وإن كانت هناك جهات أخرى تخضعهم للتقييم مع اختلاف معايير التقييم المتبعة باختلاف المستوى الإداري للفرد المراد تقييم أدائه.<sup>1</sup>

إن التوجه الجديد للمنظمات يعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين الأداء وتطوير قدرات الفرد، لذلك فهي لا تستثني أي فرد من هذه العملية حتى الرئيس أو أي فرد من الإدارة العليا، فعملية التقييم لا تهدف إلى التقليل من شأنه بخضوعه لها أو جعله عرضة لإبداء رأي مرؤوسيه، بل هي عملية تهدف إلى تطوير أدائه وتحسين معارفه ومهاراته مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية أداء المنظمة ككل.

## 2- 3- المقياس:

قبل الشروع في عملية تقييم الأداء لابد من وضع المقياس اللازم لذلك والذي يحتوي على مضمونه على المعايير التي تم بناؤها ووضعها بعناية لقياس أداء العامل، ولابد هنا من التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاييس واختيار أحدها للاعتماد عليه وهي:

- المقياس المبني على النتائج: حيث يتم التركيز وفقا لهذا المقياس على النتائج التي يحققها العامل وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع.

- المقياس المبني على السلوك: وفيه يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بعين الاعتبار عند تقييم الأداء كإنباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

1 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 117.

- المقياس المبني على السمات: ويتم بموجب هذا المقياس قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.<sup>1</sup>

## 2- 4- وقت التقييم:

تعتمد معظم المنظمات تقييم أداء العاملين مرة في السنة، أو في الفترات التي تتخذ فيها قرارات العلاوات والمكافآت والترقية والنقل.... إلخ، إلا أن البعض يرى أن فترة سنة طويلة نسبياً لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء العامل أو السلوكيات الصادرة عنه ومن هنا يكون التقييم غير موضوعياً لذلك اقترحوا أن يكون التقييم دورياً وعلى فترات زمنية متقاربة.

ولضمان نجاح العملية وسيرها بطريقة مثلى لابد على مسؤولي الموارد البشرية أن يوضحوا التوقيت الذي يتم فيه تقييم الأداء وإذا كانت هذه العملية محدودة بفترة زمنية معينة أم لا، وهل هي دورية منتظمة أم تجري بطريقة غير منتظمة.<sup>2</sup>

تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء الموظف بعد فترة عام من تعيينه ويؤخذ تاريخ التعيين مرجعاً للتقييم، وثمة منظمات تقوم بتقييم أداء الموظفين في نهاية كل سنة، إلا أن الاتجاه الحديث يقول بأن تقييم الأداء يتم عند إنهاء مهمة أو عمل معين أو الانتهاء من مرحلة محددة، أما مدخل الإدارة بالأهداف فيقول باتفاق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند إنجاز هدف معين.<sup>3</sup>

1 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 112.

2 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي ، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 269.

3 المرجع نفسه، ص 269.

## 2- 5- التغذية الراجعة:

بعدما يتم تحديد الأداء المتوقع (المعيار) ويتم قياس الأداء الفعلي، لابد من إرجاع المعلومات والبيانات المحصل عليها من هذه العملية حول أداء العاملين إلى كل منهم، وذلك ليعرفوا مواطن الضعف والقصور في أدائهم ويعملوا على إصلاحها وتحسين عملهم.

إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعملية البسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لابد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، ومن أهم هذه الأساليب:

- إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا، وليس مرة واحدة في السنة، إذ أن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخصها لتجنب فقدان كثير من الأداء، كما وأن توفير المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.<sup>1</sup>

- الطلب من العاملين وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة، إذ أن ذلك يشجع العاملين على تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية، ويكسبهم خبرة في هذه العملية مما يسهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء.<sup>2</sup>

- تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ أن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين عن هذه العملية.

- تمييز الأداء الفاعل فمن خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف، إن تمييز الأداء الفاعل والجيد يمثل تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي بين العاملين.

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 156.

2 المرجع نفسه، ص 157.

- التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء، حيث يحاول المدير حل المشاكل المتسببة في ضعف الأداء، وهذا يتطلب العمل مع العاملين ومناقشتهم لتحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء ذلك، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها بشكل مشترك ( الإدارة والعاملون).<sup>1</sup>

- تركيز التغذية الراجعة والنقد على السلوك والنتائج وليس الأفراد والأشخاص ، فبدل أن يقول الرئيس للعامل لقد كنت سيئا في كذا يقول لقد كان أداؤك سيئا في كذا أو كان تصرفا خاطئا في موقف معين، ذلك أن نقد الأشخاص يعود بالسلب على نفسياتهم وقد يدفعهم إلى الإحباط.<sup>2</sup>

- تقليل الانتقادات حتى عندما يكون أداء العامل أقل من المعدلات القياسية لابد أن يحاول الرئيس تغيير الموقف والسيطرة على سلوكياته وانفعالاته، والعمل بفاعلية لإقناع العاملين ذوي المعدلات المنخفضة في الأداء وبشكل موضوعي بضرورة تعديل أخطائهم وتحسين أدائهم.<sup>3</sup>

### 3- المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء:

قد تعترض عملية تقييم الأداء بعض المشكلات التي تؤثر فيها وتتنقص من قيمتها وتحول دون تحقيقها للأهداف المرجوة منها، ولعل أهمها:

### 3-1- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام:

- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء : من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير

1 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 116.

2 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة،-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006، ص 50.

3 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 157.

ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس ولا بد أن يشارك المرؤوسين في إعدادها.

- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف : غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات نمودجا واحدا أو طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.<sup>1</sup>

- عدم كفاءة نماذج التقييم : تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئة في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.

- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير : هناك بعض المؤسسات التي تؤخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.

- عدم توافر أوصاف وظيفية : إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها

1 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار أسامة، 2008، ص 148.

طبيعة وظائف مرؤوسيههم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.<sup>1</sup>

### 3- 2- المشاكل التي تتعلق بالمقيم:

- أثر الهالة: يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كأن يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها.

- الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يتم تقييمهم.<sup>2</sup>

- الميل نحو اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يقوم بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.<sup>3</sup>

1 صالح مهدي محسن العامري، قواعد الإدارة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 663.

2 عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011/2012، ص 54.

3 رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، القاهرة: د د ن، دت ن، ص 129.

- الميل إلى التقييم العشوائي : وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداءهم.<sup>1</sup>
- خطأ الحدائة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء.
- التردد في التقييم : هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.<sup>2</sup>

### 3-3 - المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:

- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام و أهدافه.
- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين : إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية من يقوم بالتقييم في المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

1 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية - مدخل الأهداف-، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1994، ص185.

2 موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 36.



- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعتة، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، وتركها بدون حلول نتيجة عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم يتسبب بظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.<sup>1</sup>

### 3-4 - المشاكل التي تتعلق بالمقيّم:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه: فلا يتم توضيح جوانب العمل المنوط به ولا يتم تكوينه وتدريبه تدريبا خاصة على عمله، إضافة إلى عدم معرفته بالأهداف المرسومة، مما يجعله كثير الأخطاء وربما يحيد عن الأهداف المراد تحقيقها.<sup>2</sup>

- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه: وذلك أنه في بعض الأحيان توكل أعمال لبعض العمال تتجاوز قدراتهم ومعارفه ولا يملكون المهارات أو التكوين اللازم للقيام بها، وهذا ما يجعل التقييم في حد ذاته لهذا العامل ظالما وغير عادل.

- عدم فهم العامل لنظام التقييم: وبالتالي فلا يحسن بذل المجهود المناسب وفق المعايير المطلوبة للحصول على درجات عالية، وهذا عادة ما يترتب عن تعقيد أنظمة ومقاييس التقييم وعدم وضوح المعايير الموضوعية مما يصعب على العاملين خاصة في المستويات الدنيا فهما واستيعابا.

- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان: مما يجعله يعمل في ظل حالة من عدم الارتياح وذلك ما ينعكس بالسلب على أدائه. وتنتج هذه الحالة عند ملاحظة العاملين لتحيز المدير لأشخاص معينين أو ظلمه لآخرين.

1 المرجع نفسه، ص 37.

2 ماريون إي هاينز، مرجع سابق، ص 341.

- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم : وقد نجد فئة من العاملين لا تنبالي بالتقييم ولا بنتائجه ، وهذا ربما يرجع إلى أن نتائج التقييم لا تكون ملموسة على أرض الواقع ولا تتجسد في صورة تحفيزات مثيرة أو عقوبات رادعة مما تجعلها مع مرور الوقت تفقد تأثيرها وتجعل العاملين لا يبالون بها.<sup>1</sup>

### 3-5- معالجة مشاكل التقييم:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء، ولكن هناك بعض الإجراءات التي يمكن الاسترشاد بها لتخطي بعض الصعوبات وأهمها:

- تصميم نظام لتقييم الأداء يكون متلائماً مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل ويكون واضحاً للجميع.

- تدريب المشرفين على عملية التقييم بطريقة جيدة، وتوضيح أن مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، ذلك أن هذه العملية ترتبط بمواضيع بالغة الأهمية بالنسبة للعاملين مثل الترقية والحوافز، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أفراد قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء.

- يفضل استخدام أكثر من أسلوب لتقييم الأداء، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية، وينبغي أن تكون هذه الأساليب واضحة ودقيقة وتتضمن تعريفات محددة لعناصر التقييم.

- اختيار معايير صحيحة للأداء، حيث يفضل الاعتماد على المعايير الموضوعية، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم السلوك، وأقل المعايير موضوعية هي التي تمس الصفات

1 موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 37.

الشخصية، كما يفضل أن يشارك العاملون في وضع هذه المعايير، إضافة إلى ضرورة أن تكون واضحة ومفهومة للقائمين على استخدامها، وكذا للعمال الذين يستهدفهم التقييم تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.<sup>1</sup>

- اللجوء للتغذية الراجعة من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال، حيث يعمد المشرفون على هذه العملية إلى إخبار العاملين بنتائج تقييمهم، وذلك من خلال المقابلات والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة.

- ضرورة منح العاملين حق التظلم، أي إعطائهم الحق في الاعتراض على عملية التقييم من خلال قنوات معينة، حيث أنه من الضروري لنجاح التقييم فتح باب التظلم أمام الأشخاص الذين يعتقدون أنهم ظلموا في نتائج تقدير مجهودهم وأدائهم، كما يجب الأخذ بتظلمهم إذا ما كان صحيحاً وإعادة الحقوق إلى أهلها، مما يضيف مزيداً من العدالة والموضوعية على العملية<sup>2</sup>

#### 4- استخدامات نتائج تقييم الأداء:

إن نتائج عملية تقييم الأداء تعد أساساً للعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، ومرتكزاً لاتخاذ بعض القرارات الإدارية الهامة ولعل هذا ما يتضح من خلال استخدامها في العمليات الآتية:

#### 4-1-1-4 - عملية تخطيط الموارد البشرية:

#### 4-1-1-4 - مفهومها:

تعد من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تركز عليها باقي الوظائف الأخرى، ويعتمد عليها المديرون في تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعاً، فلا بد أن تتلاءم الموارد المطلوبة مع استراتيجيات المنظمة، فالتوسع في النشاط أو المنتجات يتطلب

1 سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: د د ن، 2009، ص 148.

2 موسى محمد أبوحطب، مرجع سابق، ص 38.

توسعا مقابلا في الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار العرض الموجود من اليد العاملة وكذا كلفتها.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض الوجود أو سد العجز الذي تعانيه المنظمة وفق سياسات معينة،<sup>1</sup> وقد عرفها الباحثون على أنها: (( التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، ووضع الخطط والخطوات الضرورية لتوفير هذه الاحتياجات بالكم والنوع الملائمين خلال فترة مستقبلية)).<sup>2</sup>

يوضح هذا المفهوم أن هذه العملية هي موازنة بين ما تحتاجه المنظمة من يد عاملة خلال فترة زمنية مقبلة ومحددة، وبين ما هو متوفر ومعروض في سوق العمل، والهدف منها إنما هو الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بما يمكنها من الإيفاء بمتطلبات الأعمال المنوطة بها ويمكنها من الوصول إلى أهدافها المرسومة.

#### 4-1-2- أهمية أهميتها:

تتجلى أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية المتوفرة بشكل أمثل.<sup>3</sup>
- تزيد من قدرة المنظمة على توفير العمالة المناسبة التي تتمتع بمهارات كبيرة وقدرات عالية والاحتفاظ بها، مما يمكنها من العمل بكفاءة أكبر على تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

1 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 32.

2 أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، ص 35.

3 فهيمة بديسي، مقال بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع الصادرة عن مخبر البحث المغرب العربي الكبير، ص 203.

4 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 26.

-الموازنة الصحيحة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

-يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.<sup>1</sup>

-ضمان تلقي الموظفين التدريب اللازم وإتاحة فرصة متساوية للترقية والتحفيز من أجل رفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بهم، علاوة على تطوير المرونة ليتمكن الموظفون من القيام بأي مهام توكل لهم إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.

-تساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات وظائف الموارد البشرية الأخرى، كالاختيار والتدريب والتحفيز ... إلخ.<sup>2</sup>

#### **4-1-3- علاقة عملية تقييم الأداء بعملية تخطيط الموارد البشرية:**

ترتبط عملية تقييم الأداء بعلاقة وثيقة مع عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ تقدم الأولى للثانية معلومات هامة وبيانات ضرورية تساعد على سيرها بشكل مثالي وسليم، مما يتيح الاستفادة القصوى من العملية الأخيرة، لتوفير العمالة الكافية سواء من حيث العدد أو المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في المرحلة القادمة.

ولعل أهمية نتائج تقييم الأداء تتجلى في:

- عندما تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى عال في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في المرحلة القادمة خلال زمن أقل، وهذا يدل على احتمال عدم الحاجة إلى موارد بشرية إضافية مستقبلاً لتغطية الزيادة المحتملة في عبء العمل.

1 محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط3، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 21.

2 طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، 2011، ص 31.

-توضح النتائج ذوي الكفاءة المنخفضة والأداء المتدني، وهو ما يقود إلى الاستغناء عنهم وتعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، وبالتالي فإن النتائج تسهم في تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من العمالة سواء عددياً أو نوعاً، وهو جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

-تبين النتائج قدرات أفراد المنظمة وبالتالي فهي توضح المهارات والقدرات التي تفتقر إليها المنظمة في أفرادها فتحاول الحصول عليها من سوق العرض من خلال اشتراطها أفراداً يتمتعون بمهارات وإمكانيات معينة للالتحاق بالوظائف المتاحة.<sup>1</sup>

#### 4-2- عمليتي استقطاب واختيار الموارد البشرية:

إن عملية التوظيف تتطلب ابتداء تحليلاً لكافة الوظائف التي تسعى المنظمة إلى إشغالها، بحيث يتم بناء على هذا التحليل تحديد متطلبات ومؤهلات من سيشغل تلك الوظائف، وتتم عملية التوظيف عبر مرحلتين رئيسيتين هما عملية الاستقطاب، وعملية الاختيار والتي تنتهي بتعيين الموارد التي تم اختيارها في المناصب المناسبة.

#### 4-2-1- مفهوم عملية الاستقطاب:

هي عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها وترغيب من تتوفر فيهم الشروط للتقدم بطلب العمل بالمنظمة، ومن هذا المنطلق فقد عرف الباحثون عملية الاستقطاب على أنها: "مجموعة من الأنشطة تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين والذين تتوفر فيهم الصفات المطلوبة للعمل بها لإشباع رغبات الطرفين (المنظمة والفرد)".<sup>2</sup>

يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها ذات علاقة مشتركة بين كل من المنظمة والفرد المتقدم بطلب العمل، بحيث يسعى كل طرف إلى إشباع رغباته وتحقيق أهدافه من خلال

1 سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB)-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص 93.

2 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2002، ص 87.

الاستعانة بالطرف الآخر، فالمنظمة تبحث عن فرد أو أفراد مؤهلين للعمل بها للاستفادة من كفاءتهم في تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية وكفاءة أكبر، كما يسعى الفرد إلى الحصول على وظيفة لإشباع حاجاته المتعددة عن طريق ما تقدمه له المنظمة من أجر وحوافز وامتنيازات مختلفة.

تتنوع مصادر الاستقطاب بين المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، تتمثل المصادر الداخلية في الترقية والنقل والإعلان الداخلي، أما المصادر الخارجية فتتمثل في الإعلانات، وكالات التوظيف التي تلعب دور الوساطة بين المنظمة وسوق طالبي العمل، الجامعات والمعاهد المتخصصة وغيرها.<sup>1</sup>

#### 4-2-2- أهمية:

تتمثل أهمية عملية الاستقطاب في:

- إمداد المنظمة بمجموعة من المترشحين المهاريين ذوو القدرات المتميزة والكفاءة العالية لاختيار أفضلهم وتوظيفهم.
- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل البدائل من المترشحين من خلال تخفيض عدد المتقدمين للوظيفة والاقتران على من تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.
- المساهمة في تقليل فرص ترك الأفراد العاملين للمنظمة بعد فترة وجيزة من توظيفهم، إذا كان الاختيار سليماً.<sup>2</sup>

1 علي عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الشارقة: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 73.

2 محمد بن أحمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة، على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية - نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان - ، أطروحة دكتوراه، سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص

#### 4-2-3 - مفهوم عملية الاختيار:

تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار توظيف الأفراد بالمنظمات، وتتمثل في تحديد الأفراد الملائمين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للتعاقد معهم، ويعرفها الباحثون على أنها: "العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها والاضطلاع بمهامها".<sup>1</sup>

أي أنها تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، من خلال إجراءات معينة تقوم بها المنظمة كالمقابلة والاختبارات للمفاضلة بين المترشحين ومن ثم تعيين الناجحين في الوظائف المطلوبة.

#### 4-2-4 - أهميتها:

تتجلى أهمية هذه العملية فيما يلي:

- اختيار أفضل الأفراد من حيث المهارة والكفاءة، ومن حيث كونهم الأكثر تناسبا مع المنصب الذي سيعينون فيه، وهذا ما من شأنه جعل أداء المنظمة ككل أكثر كفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

- سير عملية الاختيار بطريقة عادلة وفق الأطر القانونية يضيف حالة من الرضا والارتياح النفسي لدى العاملين والمترشحين الذين تم اختيارهم للعمل بالمنظمة، وحتى لدى المترشحين الذين لم يتم اختيارهم، كما يعزز من ثقة الموظف واعتزازه بالانتماء هذه المنظمة التي يرى بأنها ستؤدي إليه حقوقه ولن يتعرض للظلم بها، مما يجعل أداءه يكون جيدا.<sup>3</sup>

1 عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 269.

2 إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي -دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية-، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، 2003، ص24.

3 محمد بن أحمد محمد الفزازي، مرجع سابق، ص 80.



-الإلمام بالعرض من العمالة وتكوين صورة على البدائل المطروحة واللجوء إليها عند الحاجة، سواء عند ترك بعض العاملين للعمل بالمنظمة، أو عند استحداث مناصب عمل جديدة، وهذا ما من شأنه أن يوفر لها كثيرا من الأعباء والتكاليف المادية ويختصر عليها كثيرا من الوقت.

-يؤدي سير هذه العملية بصورة موضوعية وسليمة إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة التي توجد بها وعند عملائها وحتى عند المنافسين، مما يجعلها مقصد الكفاءات وأصحاب المهارات العالية الذين تزداد رغبتهم في الالتحاق بها والعمل فيها.<sup>1</sup>

#### 4-2-5- علاقة عملية تقييم الأداء بعملية استقطاب واختيار الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء معيارا هاما للكشف عن مدى نجاح سياسات استقطاب، اختيار وتعيين الأفراد الجدد ووضعهم في الأماكن المتناسبة مع مؤهلاتهم واختصاصاتهم،<sup>2</sup> حيث توضح عملية التقييم العديد من الأمور مثل دقة وعدالة نظم الاستقطاب والاختيار التي تطبق في المنظمة، وقدرتها على جذب واختيار أفضل البدائل المطروحة، والتأكد من أن العائد الذي تحققه تلك العمليات جيد ومناسب للجهد والتكلفة التي تخصص لها، ويتجلى ذلك من خلال ارتفاع الأداء العام وزيادة كفاءته، فعملية التقييم تعطي فكرة واضحة عن مدى نجاح الإجراءات المستعملة في الاستقطاب والاختيار وذلك عن طريق معرفة معدلات الأداء السائدة والتي تدل على نجاح تلك الإجراءات في حال ارتفاعها، وعلى فشلها في حال انخفاض معدلات الأداء التي تم رصدها.<sup>3</sup>

من جهة أخرى فإن عملية تقييم الأداء توضح المهارات والتخصصات التي تفتقر إليها المنظمة في عملها، أو التي ربما تحتاجها في حال توسيع نشاطها ودائرة عملها أو تطوير

1 باري كشواي، مرجع سابق، ص 59.

2 كمال زيتوني، كريم جايز، "مقاربة تفاعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، محاضرة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012، ص 08.

3 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 137.

مجالات تخصصها، فتكون هذه المعطيات كمعايير يستند إليها القائمون على إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار الموارد اللازمة والأفراد المناسبين لشغل الوظائف المطلوبة.<sup>1</sup>

#### 4-3 - عملية تدريب الموارد البشرية:

#### 4-3-1 - مفهومها:

إن عملية اختيار الأفراد المناسبين ليست نهاية المطاف، بل لا بد من إعدادهم ومتابعة أدائهم وتدريبهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، لذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا في المنظمة المعاصرة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أكبر، وهي عملية لا تقتصر على الموظفين الجدد بل تتعداها إلى القدامى، كما أنها لا تقتصر على مستويات إدارية معينة بل تشمل كافة المستويات.

تعرف عملية التدريب على أنها: "ذلك الجهد المخطط والعملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل".<sup>2</sup>

كما عرفها آخرون على أنها: " الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى".<sup>3</sup>

وبذلك فإن التدريب هو عملية تهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو أداء وظيفة ما، وهي عملية منظمة ومخططة بشكل مسبق ولا تسير بعشوائية، كما أنها مستمرة ودائمة بدوام وجود المنظمة وليست آنية أو مؤقتة، بالإضافة إلى ذلك فهي تشمل

1 سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 94.

2 فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان: دار أسامة، 2007، ص 53.

3 حمد بن سلطان عادي المطيري، "معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية -دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية"، رسالة ماجستير، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 27.

تطوير أداء الأفراد إلى جانب سلوكياتهم في علاقاتهم مع جماعة العمل، ومع فئات المتعاملين مع المنظمة في بيئتها المحيطة، وهذا توازيا مع تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم في الأداء.

#### 4-3-2 - أهميتها:

إن عملية التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تطوير وزيادة إنتاجية الموظف نتيجة لزيادة معارفه وتنمية ومهاراته وصقل قدراته، عن طريق عملية التدريب التي تكسبه معارف وخبرات جديدة.<sup>1</sup>
- انخفاض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وجودته
- إنتاجية الموظف وبالتالي ارتفاع كفاءة الأداء وزيادة إنتاج المنظمة وبالتالي تحقيق رضا أكبر وسط العملاء والزبائن.<sup>2</sup>
- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية، مما يزيد من مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.<sup>3</sup>
- تحسين الثقة بين الرئيس ومروؤسيه وتوثيق العلاقة بينهم، طالما أن الموظف يشعر بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني وتعمل على الإبقاء عليه.

1 عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 209.

2 شوقي جباري، خليفي شرقي، "إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية"، محاضرة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012، ص 04.

3 رياض بن صوشة، نادية خريف، " الأهمية الإستراتيجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"، محاضرة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012، ص 07.

-تخفيض حجم الإشراف الإداري، لأن الموظف المدرب يتقن عمله بشكل أكبر ويعرف ما هو المطلوب منه بالضبط.<sup>1</sup>

-التقليل من حوادث العمل بسبب زيادة مهارة ومعارف المتدربين وتحسين قدرات العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تعترضهم في عملهم.  
-رفع الروح المعنوية للموظفين المتدربين نتيجة زيادة مهاراتهم، وكذا بسبب الحوافز التي يحصلون عليها.<sup>2</sup>

#### 4-3-3 - علاقة عملية تقييم الأداء بعملية التدريب:

إن نتائج عملية التقييم تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة، حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد، والتي تحتاج إلى معالجة من خلال وضع البرامج التدريبية الملائمة لذلك.<sup>3</sup>

تمكن عملية التقييم من معرفة مدى الفائدة التي حصل عليها الأفراد العاملون في المنظمة من البرامج والدورات التدريبية التي يخضعون لها، وذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تعطي فكرة عن مدى الاستفادة المحققة من التدريب، ومثال هذه المؤشرات تحسن الأداء والإنتاجية بعد تطبيق برامج التدريب، أو مدى الزيادة في حجم المبيعات، أو مدى الانخفاض في النفقات والتكاليف بالنسبة للمنظمة، كما يمكن ملاحظة التغير الذي يطرأ على سلوك الأفراد

1 عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 297.

2 موزاوي سامية، الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم السياسية، قسم علوم التسيير، 2002/2003، ص 52.

3 عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، " تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات "، محاضرة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012، ص 06.

الذين خضعوا للتدريب، وما هي التطورات الإيجابية التي طرأت على سلوكهم، وغير ذلك من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مدى نجاح البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

عملية تقييم الأداء تمكن من الحكم على مدى نجاح برامج وخطط التدريب المطبقة في المنظمة، وبالتالي تساعد على تحديد البرامج المستقبلية وهل سيتم تطبيق البرامج الحالية كما هي أم أنه سيتم إدخال بعض التعديلات اللازمة بما يتناسب مع الأوضاع المستجدة للمنظمة، أي تطوير البرامج التي سنتبناها مستقبلاً، كما أن هذه العملية تعكس مدى كفاءة القائمين على عملية التدريب، وتدل على مدى نجاحهم من عدمه فيما أوكل إليهم من مهام، سواء ما تعلق بإعداد البرامج التدريبية أو التدريب والتكوين في حد ذاته، وبالتالي معرفة ما إذا كان ينبغي مواصلة الاعتماد عليهم في حال نجاحهم، أو وجوب تغييرهم بشكل كلي أو جزئي للحصول على نتائج أفضل.<sup>2</sup>

#### 4-4- تحفيز المواد البشرية:

#### 4-4-1- مفهومها:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز من الأفراد، تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، حيث أن الأداء الذي يستحق لابد أن يكون أداء غير عادي، وبالتالي يستحق تعويضاً إضافياً يختلف عن الأجر.

يعرف "جيرالد جرينبرد وروبرت بارون" عملية التحفيز بأنها: (( عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين ))، ويلاحظ أن الباحثين قد حددا هذه العملية ثلاث مقومات ألا وهي الإثارة التي تتمثل في الباعث على السلوك، والتوجيه الذي

1 بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 37.

2 نوار هاني اسماعيل، مرجع سابق، ص 138.

يتمثل توجيه أداء العامل وسلوكه نحو الهدف، إضافة إلى الاستمرارية والتي تتمثل في المواصلة والانتظام في الإثارة والتوجيه.<sup>1</sup>

تعرف الحوافز على أنها: "وسائل ومؤثرات تثيرها إدارة المنظمة لحث العاملين فيها وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج، وذلك من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم المتزايدة".<sup>2</sup>

ومن ذلك يمكن القول أنه لا بد من إقامة صلة وثيقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وينبغي أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق ظروف مناسبة للعاملين، حتى تقنعهم بأن تقديم جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة ضروري من أجل تحقيق أهدافهم.

ولا بد أن تتميز الحوافز بالفاعلية، التي تزداد كلما ازدادت قيمة الحافز وبالتالي تزيد قدرته على إشباع حاجات أكبر للعامل مما يجعله أكثر حرصاً على الحصول عليه.

إن الحوافز تتنوع بتنوع المعايير التي تمنح وفقها، فهناك الحوافز الفردية كما أن هناك الحوافز الجماعية، إضافة إلى أن هناك حوافز مادية كما أن هناك حوافز معنوية، لكل نوع منها خصوصيته وتأثيره على العاملين.<sup>3</sup>

#### 4-4-2- أهمية أهميتها:

تتجلى أهمية عملية التحفيز فيما يأتي:

1 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة-، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007، ص 336.

2 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 236.

3 عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقيّة-، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحطب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007، ص 105.

-رفع مستوى أداء الأفراد والعاملين في المنظمة، وينعكس هذا التحسن في الأداء في عدة مظاهر كزيادة كمية الإنتاج، أو جودته، أو انخفاض تكاليف المنظمة، أو اختصار الزمن اللازم لإنتاجيتها...إلخ.

-نقل الأفراد من حالة الحياد البسيط أو غياب الشعور بالرضا، إلى مستوى أعلى من الرضا والاستعداد الدائمين، بما يضمن انصرافهم إلى أعمالهم وتحسين رضاهم وقدرتهم على تحقيق رغباتهم.<sup>1</sup>

-تنمية روح التعاون بين الأفراد في وحدات العمل المختلفة، وتنمية روح التعاون بين هذه الوحدات بهدف الحصول على الحوافز الجماعية في حال زيادة الإنتاج وتحسن الأداء الجماعي.<sup>2</sup>

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما تعلق بإرضاء الذات والشعور بالتقدير والاحترام، كما أن الحوافز المادية تساهم في تحسين الوضع المادي والمستوى المعيشي لأفراد المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

-شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وذلك ما يعتبر عامل جذب للأفراد للالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها بالنسبة للعاملين، كما يرفع عامل الولاء والاعتزاز بالانتماء إليها لديهم، وتحسين صورة المنظمة ومشروعها أمام المجتمع والبيئة المحيطة بها وعند الرأي العام.<sup>4</sup>

1 سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 230.

2 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 49.

3 تاصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية، 2004، ص 74.

4 منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز) - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سوناغاز، عنابة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2010/2009، ص 118.

#### 4-4-3 - علاقة عملية تقييم الأداء بعملية التحفيز:

توصل الباحثون إلى أن هناك علاقة طردية بين زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الحافز المادي،<sup>1</sup> لذلك كان لزاماً أن تسير عملية التحفيز بأمثل الطرق لتحقيق النتائج المرجوة منها، ولا يخفى دور عملية تقييم الأداء في ذلك، إذ أنها العملية الكفيلة بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة لمساعدتها في تحديد أحقية كل فرد من الأفراد بالحوافز المناسبة للمجهود الذي يبذله، والأداء الذي يقدمه، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تقدم الأساس العلمي والموضوعي المطلوب لمنح المكافآت التشجيعية والحوافز المختلفة، باعتبار أن تلك المبالغ التي سيحصل عليها الأفراد ستشكل كلفة إضافية تضاف إلى التكلفة الكلية للمنظمة، ومن ذلك فإن منحها بشكل جزافي دون النظر إلى مستوى أداء الأفراد والقيمة التي يضيفونها على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة سيؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة دون الزيادة المقابلة في حجم الأرباح، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على سير عمل فيها مستقبلاً، ويمكن أن يؤدي إلى توقفها بشكل نهائي إذا عجزت عن خلق الموارد اللازمة لتغطية تكاليفها الإضافية، لذلك يجب على المنظمات عدم منح المكافآت والحوافز إلا إذا توفر المقابل لديها، ويتمثل هذا المقابل في زيادة مستوى أداء الفرد، الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، بحيث يذهب قسم من هذه الزيادة للمنظمة بينما يخصص الجزء الآخر للفرد نفسه.<sup>2</sup>

يمكن للمنظمة من خلال عملية التقييم أن تحدد بدقة عدد الأفراد الذين قدموا أداء متميزاً وبالتالي يستحقون الحوافز التشجيعية بمختلف أنواعها، إذ أن التبرير المنطقي يقول أن دفع الحوافز يكون على أساس الجهد المبذول والكفاءة في الأداء، والمنظمة باعتمادها على نتائج

1 بوحنية قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2009، ص 542.

2 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 380.



عملية تقييم الأداء تكون قد حققت نوعا من العدالة والموضوعية في تحفيز العاملين لديها مما يسهم في رفع معنوياتهم وشعورهم بالعدالة.، وبحقق الرضا الوظيفي لديهم.<sup>1</sup>

#### 4-5- اتخاذ قرارات النقل، الفصل والترقية:

#### 4-5-1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تتعدد التعريفات التي صاغها الباحثون حول عملية اتخاذ القرار إلا أن أهمهم تناولها من منظورين، فمن منظور الإدارة العامة عرفت على أنها: "عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل، للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معين"، أما من منظور العلوم القانونية فإن اتخاذ القرار هو: "عمل قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية عامة وبارادتها المنفردة لإحداث آثار قانونية معينة".<sup>2</sup>

وعلى العموم فإنه يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عبارة عن موقف يتم بموجبه اختيار بديل من مجموعة بدائل متاحة لتسيير عمل أو حل مشكلة أو إدارة أزمة معين، والقرار بذلك ينصرف إلى معنى البت النهائي في قضية من القضايا المطروحة على الرئيس الإداري.

يتخذ الرئيس الإداري العديد من القرارات خلال عمله اليومي لكن هذه الدراسة ستقتصر على بعض القرارات التي تكسي أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية ويبرز فيها ارتكازها على عملية تقييم الأداء، وهذه القرارات هي: النقل، الفصل والترقية.

1 حسين حساني، "نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات"، محاضرة بالملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص 09.

2 عبد الله رايح سرير، القرار الإداري، الجزائر: دار الأمة، ط1، 2011، ص 15.

#### 4-5-2 - أهميتها:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أكثر المواضيع أهمية في المنظمات، وحتى على مستوى الأفراد، وتتبع أهميتها من كونها عملية مرتبطة بشكل وثيق بالنشاط اليومي للمنظمة والعاملين بها.

يقوم الرئيس الإداري يوميا باتخاذ العديد من القرارات التي ستعكس على أداء المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب، ومن خلالها تظهر قدرته على حل المشكلات وتخطي الصعوبات والأزمات التي تعترض المنظمة.

إن القرار هو جوهر العمل الإداري، وهو عمل يومي ومستمر يهتم به كل من الفرد والمنظمة لتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهي تحتاج إلى تدبر واطلاع واسع واستشارة أهل الاختصاص وجمع المعلومات والبيانات اللازمة، للوصول إلى القرار الأمثل والاختيار الأفضل.<sup>1</sup>

#### 4-5-3 - علاقة عملية تقييم الأداء باتخاذ قرار النقل:

يقصد بعملية النقل تحويل الفرد من الوظيفة التي يقوم بها إلى وظيفة أخرى، تقع في نفس المستوى التنظيمي مع بقاء الأجر والمزايا الأخرى التي كان يتمتع بها، ويمكن أن تتم عن طريق تغيير المكان أو المجموعة أو القسم الذي يعمل به الفرد.

ولعل أهم الأسباب التي تدعو إلى النقل هي:

- تحسين أداء العامل وتحقيق رغبته بنقله لوظيفة تناسب إمكانياته وحالته الصحية، في حالة كون الموظف يعاني من وضع صحي يمنعه من مواصلة عمله في منصبه الأول.<sup>2</sup>

1 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BNCI -، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2010/2009، ص 64.

2 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 482.

- تدريب الموظف لرفع كفاءته وزيادة خبرته.

- إعادة توزيع القوى العاملة بين الوحدات المختلفة في المنظمة، بحيث يتم نقل الأفراد من

الوحدات التي تشهد فائضا في العمالة إلى الوحدات التي تعاني عجزا لتحقيق التوازن.

- بناء على طلب شخصي من العامل في حد ذاته، في حال ما أبدى رغبته في الانتقال

إلى قسم آخر يناسبه أكثر ورأت المنظمة أن ذلك يناسبها كذلك.<sup>1</sup>

تعتبر نتائج تقييم الأداء هي المعيار الأمثل لتحقيق عملية النقل بشكل موضوعي وسليم

من أجل الاستفادة منها بالشكل المطلوب، ذلك أن ملاحظة انخفاض أداء الفرد في وظيفة

معينة يعد مؤشرا قد يدل على عدم انسجام قدراته ومعارفه معها، وبالتالي لا بد من نقله إلى

وظيفة أخرى مناسبة أكثر حتى يتمكن من إظهار القدرات والمواهب التي يتمتع بها فتزداد

كفاءته ويتحسن أدائه إلى أعلى مستوى ممكن، مما يعود بالفائدة عليه على المنظمة ككل.<sup>2</sup>

#### 4-5-4 - علاقة عملية تقييم الأداء باتخاذ قرار الفصل:

الفصل هو التسريح النهائي للعامل الذي تثبتت نتائج تقييم الأداء عدم كفاءته في العمل أو

سوء سلوكه، لأن هذا الوضع سيؤثر بشكل سلبي على سير العمل في وحدته التي يعمل بها

وبالتالي على المنظمة ككل.<sup>3</sup>

ولابد من التفريق بين نوعين من العمال عند اتخاذ قرار الفصل، الأول هو الذي يحصل

على نتائج منخفضة عند التقييم بسبب ضعف قدراته ومعارفه، والثاني هو الذي يحصل على

تقدير منخفض بسبب تقاعسه وتهاونه في أداء أعماله والقيام بالمهام المنوطة به، لذلك يجب

على المنظمة أن تمنح الفرصة للإثنين، فالأول تمنحه الفرصة من خلال تكوينه وتدريبه، أما

الثاني فتمنحه الفرصة لشرح وجهة نظره حول الأسباب التي دفعته إلى التقاعس في أداء

واجباته، فإن لم يدفعهما ذلك إلى تحسين أدائهما يقوم الرئيس الإداري باتخاذ القرار بفصلهما.

1 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 379.

2 عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 95.

3 نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 141.

كما أن هناك تسريح تقوم به المنظمة في حال وجود فائض في العمالة، مما يدفعها عادة للاستغناء عن العمال من أصحاب الأداء العادي والمتوسط، حسب ما تظهره نتائج التقييم، والملاحظ في كل الحالات أن قرار الفصل يعتمد بشكل كبير على النتائج التي تظهرها عملية تقييم أداء العاملين، وعادة ما تشمل هذه القرارات ذوا التقديرات المنخفضة في التقييم.<sup>1</sup>

#### 4-5-5 - علاقة عملية تقييم الأداء باتخاذ قرار الترقية:

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة في مستوى إداري أعلى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، يصاحبها عادة زيادة في الراتب ومزايا العمل التي يتلقاها العامل سواء المادية منها أو المعنوية.

وتهدف الترقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- شغل المناصب العليا في المنظمة بأفراد مؤهلين يتمتعون بكونهم أصحاب اختصاص وكفاءة عالية إضافة إلى الخبرة الكافية.<sup>2</sup>
- الاحتفاظ بالأفراد المتميزون أصحاب المهارات الكبيرة والكفاءة العالية عن طريق ترقيتهم في المنصب وتحسين ظروفهم المعيشية.
- تحفيز الأفراد العاملين على بذل أقصى جهدهم للحصول على ترقية في المنصب وما يصاحبها من امتيازات.

وبالنظر إلى الأهمية البالغة لعملية الترقية نجد أن عملية تقييم الأداء هي الطريقة الأكثر علمية وموضوعية لتحديد الأفراد الذين يملكون المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة، وبالتالي فهي تبين مؤهلات كل فرد مرشح لشغل منصب من المناصب العليا ومدى أحقيته بذلك ليتم المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار أحدها،

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 64.

2 نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية -مركب مطاحن الحروش نموذجاً-، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008/2007، ص52.

وبالاعتماد على المعلومات الموضوعية التي توفرها عملية تقييم الأداء يمكن تحديد الأكفأ من الأسماء المطروحة.<sup>1</sup>

كما تساعد عملية التقييم في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، وبشكل خاص الأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية، فهي توضح إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرجوا فيها عن طريق الترقية طوال حياتهم الوظيفية بالمنظمة، فنتائج التقييم توضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية؟ وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها؟<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل الثاني:

خلص الباحث في هذا الفصل إلى أن نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على تسييرها بطريقة علمية وموضوعية، متبعا الخطوات اللازمة لذلك بداية من بناء المعايير التي ستستخدم في العملية مروراً بقياس أداء العامل الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، ثم مناقشة النتائج المحصل عليها مع المعني بالتقييم لمعرفة بعض التفاصيل أو الأسباب المؤدية لهذا الأداء خاصة لو كان سلبياً، ومعرفة ذلك قد يساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار المناسب، وفي الأخير يصل المدير إلى مرحلة تصحيح الأخطاء التي تعتري الأداء ويقوم باتخاذ القرارات المناسبة الكفيلة بتصحيحه.

ثم تم التطرق إلى أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تقييم أداء العاملين والتي تتمثل في الجهة التي تقوم بها، والشخص المستهدف منها، إضافة إلى المقياس ووقت القيام بهذه العملية، وأخيراً التغذية الراجعة، وبعدها تم تناول أهم الصعوبات والمشاكل التي تعترض عملية التقييم، والتي تنتوع بين مشاكل تتعلق بتصميم النظام أو تطبيقه، ومشاكل تتعلق بالمقيّم أو المقيّم،

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 64.

2 سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 93.

وتمت الإشارة إلى أن نجاح هذه العملية يتوقف على مدى كفاءة المشرف عليها وقدرته على التعامل مع هذه المشاكل ومعالجتها حتى لا تؤثر سلبا على نتائجها.

كما توصل الباحث إلى أن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، إذ أنها توفر المعلومات والبيانات اللازمة التي تستند عليها هذه العمليات في أدائها بهدف تحقيق أهداف المنظمة، فنتائجها ضرورية لعملية تخطيط الموارد البشرية، إضافة إلى أهميتها في تحديد خصائص ومواصفات العمالة المطلوبة للمنظمة فتعمل هذه الأخيرة على استقطابها وتعيينها.

كما أنها هي أساس تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال، ومن ثمة تطوير البرامج التدريبية الضرورية لتنمية أدائهم ورفع كفاءتهم، ولا يجب إغفال دورها الرئيس في تحديد التحفيزات والمكافآت التشجيعية التي تتناسب والأداء المتميز الذي يقدمه الأفراد، وفي الأخير تم التطرق إلى أهميتها في عملية اتخاذ قرارات مهمة، هي قرارات النقل والفصل وترقية العاملين، وغيرها من القرارات، مع ملاحظة الدور المهم الذي تلعبه نتائج عملية تقييم الأداء في نجاح هذه الوظائف السالفة الذكر.

## الفصل الثالث:

واقع الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

**ENICAB**

بعد التطرق لعملية تقييم الأداء من مختلف جوانبها، ثم إجراءاتها وسبل القيام بها على أكمل وجه، وكذا أهم المشاكل التي قد تعوق القيام بها بشكل فعال، ثم التعرف على طريقة بناء معايير سليمة وموضوعية وأهمية الالتزام بها للوصول إلى نتائج صادقة، سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع عملية تقييم الأداء ومدى الالتزام بمعايير التقييم وانعكاس ذلك في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، في محاولة للتأكد ميدانيا من صدق النتائج المحصل عليها في الجانب النظري.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة عناصر، تم في الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، وفي العنصر الثاني تم استعراض المنهج الذي اتبع في الدراسة إضافة إلى أدوات جمع المعلومات التي تم استخدامها، أما في العنصر الثالث فقد قام الباحث بتحليل محاور الدراسة، وأخيرا تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بناء على النتائج المحصل عليها من الجانب الميداني.

## **1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

### **1-1- تعريف بالمؤسسة:**

#### **1-1-1- تقديم المؤسسة ونشأتها:**

انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري سنة 1980، وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 1980-1984 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، وقد بدأت الوحدة نشاطها سنة 1986 بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 2800 طن، وفي نهاية شهر سبتمبر 1997 انفصلت وحدة بسكرة عن وحدة السمار



ووحدة القبة لتصبح بذلك مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، وتعددت اختصاصاتها في صناعة الكوابل ليصل إلى حوالي 530 نوعا ، وقد دخلت المؤسسة ابتداء من ماي 2008 في شراكة مع الشركة الأمريكية General Cable وهي الشراكة الممتدة إلى غاية الآن.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة على جانب الطري ق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، ويقدر رأسمالها بـ: 80.000.000.000 دج، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 42 هكتار، منها 16 هكتار مغطاة تتمثل في ورشات إنتاج، مباني إدارية ومخازن ... إلخ، أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ: 26 هكتار.

### 1-1-2- الموارد البشرية:

عدد عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلى غاية 2013/10/31 يبلغ 897 عامل، حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج، وهم ينقسمون إلى ثلاث فئات:

-الإطارات: تتشكل من 126 إطار، أي ما نسبته 14.04 من مجموع العمال.

-أعوان التحكم: وتتكون من 106 عون تحكم، أي ما نسبته 11.81 من مجموع العمال.

-أعوان التنفيذ: وتتشكل من 665 عون تنفيذ، أي ما نسبته 74.13 من مجموع العمال.

### 1-1-3- إنتاجية المؤسسة:

تبلغ الطاقة الإنتاجية البدائية للمؤسسة 28000 طن، حيث يتم إنتاج عدة أنواع من

الكوابل وهي:

-كوابل منزلية.

-كوابل صناعية.

-كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

-بكرات خشبية لتوطيب الكوابل.

-حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) وهذا في إطار

توسيع استثماراتها.

تستعمل في عملية الإنتاج مجموعة من المواد الأولية لعل أهمها سلك النحاس، سلك

الألمنيوم والمواد الكيماوية المكونة للغلاف، وتمر العملية بالمراحل الآتية:

-مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.

-مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.

-مرحلة العزل: وفيها يتم تغليف الأسلاك.

-مرحلة التجميع: وهي عملية ظفر الأسلاك معزولة.

-مرحلة التسليح أو التدريع: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمى الكوابل من الضغوط

الخارجية.

-مرحلة التغليف: وهي آخر عملية، وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

أما عن زبائن المؤسسة الذين يتم تموينهم فأهمهم:

• مؤسسة CAMEG EX SONELGAZ.

• مؤسسة كهريف KAHRIF.

بالإضافة إلى مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد

تسويقها، كما تعمل المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية.

#### 1-1-4- سياسة الجودة للمنتوج:

منذ سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع سياسة خاصة بجودة المنتوج، وذلك عبر

تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتوج،

وبالفعل فقد توصلت المؤسسة إلى الحصول على شهادة إشهاد "الأيزو 9001" سنة 2003،

وهي إلى الآن تكثف جهودها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير منتجاتها

والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا.

#### 1-1-5- أهمية مؤسسة الكوابل الكهربائية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

للمؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني حيث تستعمل منتجاتها في ميادين

الصناعة وكهرباء الأرياف وكهرباء العمارات والمنازل والإنارة العمومية وغيرها، فإنتاجها

لمختلف الكوابل الصناعية ذات التوتر العالي والمتوسط والهوائي والكوابل المنزلية يغطي نسبة

كبيرة من الاحتياجات الوطنية فهي الممول الوحيد للكثير من المؤسسات وبعض الخواص عبر

كامل التراب الوطني.

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ومنذ إنشائها زيادة على أنها تلبى الكثير من

الاحتياجات في مجال الكوابل فقد أعطت دفعا كبيرا لتنمية الولاية خاصة في مجال الشغل مما

لدى إلى التخفيف من حدة البطالة بتشغيل عدد كبير من الموظفين، كما ساهمت المؤسسة في

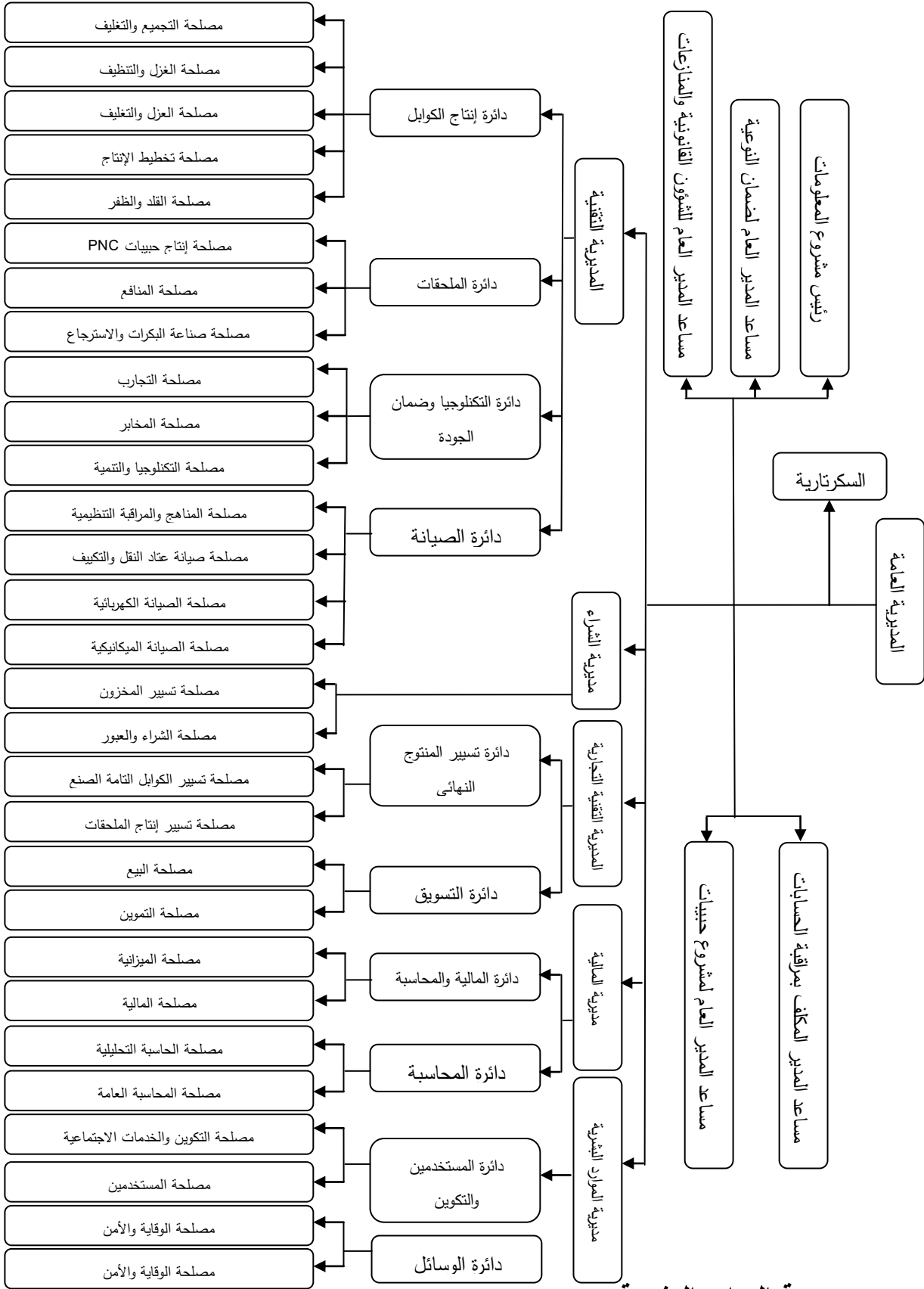
مجال إنتاجها في التخفيف من التبعية للخارج.

## 1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المنظمة.

الشكل رقم (05)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB



المصدر: مديرية الموارد البشرية

واستجابة للتغيرات الاقتصادية في مختلف الفترات قامت المؤسسة بتطوير هيكلها

التنظيمي وهو يضم حالياً المديريات الآتية:

### 1-2-1- المديرية العامة:

تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة بمساعدة مجموعة من استشارية مكونة من:

- مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بالمنازعات وحل النزاعات

الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنهما.

- مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية : مهمته إنابة المدير العام في حالة غيابه.

- رئيس مشروع المعلوماتية : وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة

لمختلف النشاطات من حيث مراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص، ويعد هذا الفرع من الفروع

الناشئة لدى المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على مستوى المحلي والدولي.

- مساعدة المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات: يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى

المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

-السكرتارية (الأمانة العامة): تعتبر حلقة وصل بين المدير وباقي الأقسام ومختلف الزائرين

للمؤسسة، كما أن من مهامها الرد على الاتصالات والمراسلات.

وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي:

### 1-1-2-1- المديرية التقنية:

مهمتها الرئيسية هي التسيير العملي للإنتاج، وتضم أربع دوائر:

- دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على التخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها وتضم خمسة مصالح وهي:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.

- مصلحة الغزل والتنظيف.

- مصلحة القلد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف.

- مصلحة التجميع والتغليف.

- دائرة الصيانة: تشرف على الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج، الآلات

الميكانيكية، وسائل النقل، وسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية على أربع مصالح:

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.

- دائرة الملحقات: تقوم بتجميع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة

التخطيط وتشرف على ثلاث مصالح:

- مصلحة إنتاج حبيبات PNC.

- مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.

- مصلحة المنافع.

- دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها ومراقبة الجودة وكذا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج وفقا لمعايير مواصفات الشراء من أجل ضمان صلاحية استعمالها وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابرة.

- مصلحة التجارب.

#### 1-2-1-2 - مديرية الشراء:

تقوم بمراقبة والتنسيق كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة الشراء والعبور.

- مصلحة تسيير المخزون.

#### 1-2-1-3 - مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط

الحسنة للعاملين (الترقية، الانتقاء، التكوين...الخ)، وكذا تأمين م حيط عمل من المخاطر وتتكون من:

- دائرة المستخدمين والتكوين: تتكون من:

- مصلحة تسيير المستخدمين.

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.



- دائرة الوسائل: تتكون من:

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الوقاية والأمن.

**1-2-1-4- المديرية التقنية التجارية:**

وهي ذات طابع تجاري وتضم الدوائر التالية:

- دائرة تسيير المنتج النهائي: ويتفرع عنها المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع.

- مصلحة تسيير الملحقات والنفايات.

- دائرة التسويق: تقوم بتوزيع الإنتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود

الآجال والتكاليف المناسبة لكل مشروع وتضم بدورها مصلحتين هما:

- مصلحة البيع.

- مصلحة التموين.

**1-2-1-5- مديرية المالية والمحاسبة:**

تتكون من الدوائر التالية:

- دائرة الميزانية والمالية: تقوم بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات إضافة إلى

أهداف الميزانية التقديرية وتنقسم إلى:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

- دائرة المحاسبة : تهتم دائرة المحاسبة بمتابعة المصاريف والمدخلات والمخرجات بالإثبات

المحاسبي لتسجيل العمليات اليومية وكذا الإشراف على عمليات الجرد إلى غاية إنهاء الميزانية الختامية لكل دورة وهي تشرف على مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة: وهي المسؤولة عن تمثيل العمليات المختلفة البيع والشراء وكذا العمليات المحاسبية المختلفة وتحتوي على الفروع التالية:

- فرع الحساب الجاري والصندوق: ويعمل هذا القسم على استقبال الفواتير لمصلحة المالية وتقييمها في سجلات خاصة والتي يتم تسديدها من طرف هذا الأخير.

- فرع الزبائن: ويقوم هذا القسم باستلام الفواتير من مصلحة المبيعات ومراجعتها من حيث سعرا لوحدة المنتجة والتأكد من مبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي ويتم تقييدها بدفاتر خاصة بهذا القسم وهناك نوعين من الفواتير: فواتير تتعلق بالكابل وأخرى تتعلق بالبكرات.

- فرع الموردين: يهتم بتنفيذ كل العمليات الخاصة بفواتير الشراء والخدمات ويتم مراقبتها من حيث الكمية والسعر الفردي وكذلك السعر الإجمالي.

- مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم بمراقبة المخزون وتندرج تحتها الفروع التالية:

- فرع المواد والممتلكات: يقوم بمعالجة المواد الأولية والثانوية بغض النظر إذا كانت محلية أو مستوردة من الخارج وإعداد البطاقات وحركة المخزون من حيث الإدخال والإخراج من حيث الكمية والقيمة وحساب الجرد الدائم للمواد الأولية وإرسالها إلى فرع سعر التكلفة.

- فرع الاستثمارات: ويعتبر احد الفروع المحاسبة التحليلية حيث يقوم بمتابعة استثمارات لمؤسسة عند شرائها إلى نهاية عمرها الإنتاجي من ناحية اهتلاكها.

- فرع سعر التكلفة : يقوم هذا الفرع بتحمل الأعباء التي على المؤسسة خدمة ما إطلاقا انطلاقا من عملية إعدادها إلى غاية المرحلة النهائية (البيع، التوزيع).

## 2- منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات:

للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، كما أنه يلزم الاعتماد على مجموعة من الأدوات بغرض جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث.

### 2-1- منهج الدراسة:

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها، فالمنهج بصفة عامة هو: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"، كما يعرف أيضا على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة"<sup>1</sup>، ومن أجل اختبار فرضيات البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه الأنسب لموضوعه، فهو يناسب طبيعة الموضوع المطروح، إذ يهدف الباحث للكشف عن مدى تأثير الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، فكانت الاستعانة بالمنهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة في محاولة لاستخلاص نتائج تتسم بالصدق قابلة للتعميم. كما تم الاعتماد على المقترح النسقي (النظمي)، إذ أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح System Open من المدخلات Inputs والمخرجات Outputs يولد عائدا Return، ثم

1 محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات -، الجزائر، د د ن، 1997، ص

يتحول هذا العائد إلى قوة منشطة للنظام تمكنه من الاستمرار والتوسع، ومعنى النظام المفتوح هو أن مدخلات الطاقة والمخرجات التي تم تصديرها من النظام تمثل عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والبيئة التي توجد ضمنها وتعبير آخر فإن المنظمة ليست نظاما مستقلا بذاته بل هي مرتبطة بالبيئة وتتكيف معها، والهدف من توظيف الاقتراب النسقي هو معرفة تأثير الالتزام بالمعايير التي تم وضعها في عملية تقييم الأداء في باقي عمليات إدارة الموارد البشرية.

## 2-2- أدوات جمع المعلومات:

إن أدوات الدراسة هي تلك الوسائل التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن متغيرات البحث، للوصول إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات المطروحة، وقد استعمل الباحث في بحثه هذا الأدوات الآتية:

**2-2-1- الملاحظة:** وهي من أقدم الطرق وأهمها، حيث تعرف بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كشف معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>1</sup>، والملاحظة تستخدم في جمع المعلومات من حقل البحث، وهي تتمتع بفوائد كثيرة مثل فسحها المجال للباحث لاستكشاف ميدان البحث والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح والدوائر المختلفة، وذلك من خلال الزيارات المتكررة والتنقل في ميدان البحث.

**2-2-2- الوثائق والسجلات:** إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة تعتبر بيانات

1 ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، عمان، دار اليازوري، 2011، ص 66.

جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب المناسب، كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا التي يصعب الكشف عنها بواسطة استمارة الاستبيان وباقي الأدوات الأخرى، وفضلها تم التزود ببيانات أهمها: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB وهيكلها التنظيمي، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية التي تتمتع بها، إضافة إلى إنتاجيتها وأهميتها في الاقتصاد الوطني.

**2-2-3- المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة في جمع المعلومات و البيانات، وفي دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية والمؤسسات المختلفة، ومن أكثر الوسائل استعمالا وانتشارا في الدراسات الميدانية، والمقابلة هي "وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث لفظي شفوي مباشر بين الباحث والمبحوث"<sup>1</sup>، فهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة تسمح بأخذ معلومات كافية ومفصلة بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين والظاهرة محل الدراسة.

وقد قام الباحث باستعمال المقابلة للحصول على معلومات إضافية لم يتمكن من الحصول عليها من الاستمارة، إضافة إلى مقابلة مع بعض المسؤولين في إدارة الموارد البشرية للحصول على معلومات تتعلق بعملية تقييم الأداء وسيرها بالمؤسسة محل الدراسة.

**2-2-4- استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس، ومن أكثر الأدوات استخداما في البحوث الميدانية، وهي تعرف بأنها

1 المرجع نفسه، ص 74.

عبارة عن كشف يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتصل بموضوع معين أو ظاهرة ما يتم وضعها في استمارة تسلم للأشخاص المبحوثين للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>. وقد تم تصميم استمارة استبيان مغلقة للحصول على معلومات تتعلق بعملية تقييم الأداء والمعايير التي تحكمها، وما إذا كان للالتزام بهذه المعايير أثر ينعكس على إدارة الموارد البشرية، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى أربعة محاور:

**-محور البيانات الشخصية :** واشتمل على بيانات الجنس، السن، الحالة الاجتماعية

المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية، كيفية الالتحاق بالمنصب، وكذا الوضعية القانونية.

**-محور بيانات متعلقة بعملية تقييم الأداء :** وضم 25 سؤالاً تتعلق بكيفية سير عملية تقييم الأداء بالمؤسسة والجهة المسؤولة عن القيام بها.

**-محور بيانات متعلقة بمعايير تقييم الأداء :** واشتمل على 14 سؤالاً متعلقاً بالمعايير المعتمدة في المؤسسة لتقييم أداء العاملين ومدى التزام القائمين على العملية بتطبيقها.

**-محور بيانات متعلقة باستخدام نتائج تقييم الأداء :** وضم 16 سؤالاً يتعلق بأوجه استخدام نتائج عملية تقييم الأداء ومدى انعكاسها على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا على أداء العاملين.

---

1 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي -التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويًا وباستخدام برنامج spss، ط1، عمان، دار الشروق، 2007 ص 22.

## الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة بعد إعدادها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، وتم إجراء التعديلات اللازمة استناداً للتوجيهات والملاحظات التي أبدوها، بهدف جعلها قابلة للفهم والتداول في ميدان الدراسة.

## الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

وللتأكد من الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة.

والجدول رقم (08) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول والمتعلق بـ " عملية التقييم".

الجدول رقم ( 08 ) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الاول مع الدرجة

## الكلية للمحور

المحور الأول	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13
معامل الارتباط Correlation	0,96**	0,9**	0,91**	0,96**	0,95**	0,97**	0,96**	0,96**	0,93**	0,95**	0,86**	0,94**	0,95**
المحور الأول	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	
معامل الارتباط Correlation	0,94**	0,95**	0,96**	0,93**	0,95**	0,95**	0,91**	0,94**	0,95**	0,9**	0,87**	0,91**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الأول كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,97) في حدها الأعلى للعبارة السادسة (s6): "يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء باستمرار"، وبين (0,86) في حدها الأدنى للعبارة الحادية عشر (s11): "يمكن لزملاء العمل أن يساهموا في تقييم العامل من خلال آرائهم"، ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

والجدول (09) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني والمتعلق بـ "بيانات متعلقة بمعايير تقييم الأداء"

الجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الثاني	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
معامل الارتباط Correlation	0,91**	0,92**	0,93**	0,96**	0,94**	0,95**	0,96**
المحور الثاني	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14
معامل الارتباط Correlation	0,92**	0,84**	0,95**	0,94**	0,76**	0,96**	0,97**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة

المحور الثاني كانت موجبة وقد تراوحت بين ( 0,97 ) في حدها الأعلى للعبارة الرابعة عشر

(a14): "يملك العاملون حق الاعتراض على وجود أحد المعايير"، وبين (0,76) في حدها

الأدنى للعبارة الثانية عشر (a12): "يتم تطبيق معايير التقييم على جميع العاملين دون تمييز

أو تحيز"، ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما

يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

والجدول (10) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث والمتعلق بـ "بيانات متعلقة

باستخدام نتائج تقييم الأداء"

الجدول رقم ( 10 ) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة

الكلية لهذا المحور

المحور الثالث	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8
معامل الارتباط Correlation	0,95**	0,94**	0,91**	0,88**	0,95**	0,86**	0,91**	0,91**
المحور الثالث	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
معامل الارتباط Correlation	0,76**	0,97**	0,95**	0,95**	0,93**	0,95**	0,94**	0,92**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الثالث كانت موجبة وقد تراوحت بين (0,97) في حدها الأعلى للعبارة العاشرة ( q10): "يتم إخضاع العاملين الذين تحصلوا على نتائج منخفضة في التقييم إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم"، وبين (0,76) في حدها الأدنى للعبارة التاسعة (q9): "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من خلال عملية تقييم الأداء"، ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث. وبناء على ذلك فقد تمكن الباحث من التأكد من الاتساق الداخلي لاستمارته وصلاحيتها لقياس أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB.

### 2-3- أسلوب التحليل الإحصائي:

بعد جمع المعلومات عن طريق الاستمارة ثم تفريغها وتبويبها كان لزاماً على الباحث قراءتها وتحليلها وليس أسهل لذلك من تحويلها إلى بيانات رقمية تعبر عن قيم كمية، لذلك فقد اعتمد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصاراً بـ: SPSS.

### - أنواع الملفات التي يتكون منها برنامج SPSS

- ملفات البيانات data files: وهي الملفات التي تحتوي على البيانات التي نقوم بإدخالها عن طريق نافذة محرر البيانات **data editor** لنجري عليها فيما بعد التحليل الإحصائي المطلوب. وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (sav - - -).
- ملفات المخرجات الإحصائية output files: هذا النوع من الملفات يحتوي على نتائج التحليل الإحصائي، وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (spv - - -).

- ملفات التعليمات syntax files: وهي ملفات تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة خاصة تمكنك من تنفيذ العمليات الإحصائية.

- ملفات برمجة خطوات البرنامج script files: وهي الملفات التي تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة تدعى sax basic<sup>1</sup>.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي :

- التكرارات : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" بإعطاء القيمة: 5 للإجابة موافق بشدة، والقيمة 4 لموافق، والقيمة 3 لحيادي، والقيمة 2 لغير موافق، والقيمة 1 لغير موافق تماما.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي لأية فئة نقوم بما يلي:

إيجاد طول المدى  $4=1-5$  ثم قسمة المدى على عدد الفئات:  $0,8=5\div 4$  بعد ذلك يضاف  $0,8$  إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى  $[1,8-1]$  وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

$[1,8-1]$  غير موافق تماما (منخفض جدا)

$[2,6-1,81]$  غير موافق (منخفض)

$[3,4-2,61]$  حيادي (متوسط)

$[4,2-3,41]$  موافق (عالي)

$[5 -4,21]$  موافق بشدة (عالي جدا)

1 رعد جعفر حسين، محاضرات في البرنامج الإحصائي Spss ، لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية، 2012-2013، ص2.

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

#### - الانحراف المعياري:

الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند المتوسط الحسابي.

#### - معامل الارتباط:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

### 3- تحليل محاور الدراسة:

#### 3-1- التحديد الزمني والمكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB التي تقع بالمنطقة الصناعية غرب ولاية بسكرة، حيث يمثل مجتمع البحث عمالها البالغ عددهم 897 عاملا، وقد تم اختيار هذه المؤسسة كونها أكبر مؤسسة على المستوى الوطني في مجال إنتاج الكوابل بأنواعها، إضافة إلى أنها مؤسسة عالمية متميزة ومنتجها ذو جودة عالية، وقد حصلت على شهادة الإسهاد "الأيزو 9001" سنة 2003، كما أنها تقع في ولاية بسكرة مما يسهل عمل الباحث.

تم اختيار عينة بحث تقدر بـ: 15% من مجتمع البحث أي حوالي: 135 مبحوثا من مختلف المستويات المهنية والإدارية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

تم توزيع استمارات الاستبيان يوم 19 جانفي 2014 على المبحوثين، وتم استرجاعها يوم 02 فيفري 2014، وقد قام الباحث بتوزيع 140 استمارة ثم استرجع منها 135 استمارة، وبعد الإطلاع عليها قام بإلغاء 14 استمارة لعدم صلاحيتها للدراسة بسبب عدم إجابة أصحابها على كل محاور الدراسة واكتفائهم بالإجابة على عدد قليل من الأسئلة فقط، وتم الاعتماد على الاستمارات الباقية وعددها 121 استمارة في الدراسة الميدانية حيث تمت معالجتها وإعداد الجداول الإحصائية اعتمادا على نتائجها.

مع الإشارة إلى أن توزيع الاستمارة جاء في ظرف كان العمال فيه قد عادوا قبل فترة وجيزة من إضراب دام زهاء الشهرين، وبالتالي لمس الباحث حالة من عدم الرضا في أوساطهم وحالة من ضغط العمل في الإدارة.

### 3-2- خصائص عينة البحث:

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي والذي يضم البيانات الشخصية لأفراد

العينة:

## الجدول رقم (11): توزيع افراد العينة حسب البيانات الشخصية

الرقم	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	87.6
		أنثى	12.4
02	السن	من 25 إلى 35	17.4
		من 36 إلى 45	45.5
		أكثر من 45	37.2
03	الحالة الاجتماعية	أعزب	7.4
		متزوج	88.4
		أرمل	0.8
		مطلق	3.3
04	المستوى التعليمي	متوسط	35.5
		ثانوي	32.23
		جامعي	25.61
		دراسات عليا	6.6
05	المستوى المهني	إطار	24.79
		عون تحكم	28.92
		عون تنفيذ	46.28
06	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	12.4
		من 05 إلى 10 سنوات	24.8
		من 11 إلى 15 سنة	35.5
		من 16 إلى 20 سنة	24
		أكثر من 20 سنة	3.3
07	كيفية الالتحاق بالمؤسسة	عن طريق مسابقة	65.3
		على أساس الشهادة	31.4
		علاقات شخصية	3.3
08	الوضعية القانونية	دائم	80.2
		مؤقت	19.8
	المجموع	121	100

المصدر : اجابات العينة عن اسئلة المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين

### 3-2-1- من حيث الجنس:

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغ عددهم 106 فردا

بنسبة 87.6% من العينة، في حين بلغ عدد الإناث 15 فردا بنسبة 12.4% فقط، ولعل ذلك

يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتناسب أكثر مع خصائص الذكور، إذ أن عملها ذو طابع صناعي يتطلب جهدا بدنيا ومهارات يدوية في الأقسام المتعلقة بالإنتاج والتوزيع والتي تضم غالبية العمال، بينما تتواجد الإناث في إدارة المؤسسة وتضطلع بمهام إدارية بحتة.

### 3-2-2- من حيث السن:

إن الملاحظ للجدول يتبين له أن غالبية أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية [بين 36 و 45 سنة] إذ تضم 55 فردا بنسبة 45.5%، ثم تليها الفئة [أكثر من 45 سنة] بواقع 45 فردا وبنسبة 37.2%، وأخير نجد الفئة [بين 25 و 35 سنة] والتي تشتمل على 21 فردا أي ما نسبته 17.4%، وهذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي الذي تشهده المؤسسة، مما يجعل العامل يبقى فيها إلى سن متقدمة، كما يفسر اهتمام المؤسسة بالإبقاء على العاملين الذين سنهم يتراوح بين 36 و أكثر من 45 سنة، وهو السن الذي يتميز فيه الإنسان بالنضج الفكري والخبرة المهنية الكافية نتيجة ممارسته لعمله لفترة معتبرة، كما أن هذه الفترة عادة ما يشهد فيها الإنسان استقرارا اجتماعيا، وهذا لا محالة يعود بالنفع على المؤسسة.

### 3-2-3- من حيث الحالة الاجتماعية:

باستقراء الجدول يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم 107 فردا بنسبة 88.4%، في مقابل 09 أفراد عزاب بنسبة 7.4%، أما المطلقون فيشكلون 04 أفراد من العينة أي ما يمثل 3.3%، وأخيرا الأرامل الذين بلغ عددهم فرد واحد بنسبة 0.8%، وهو ما يعكس الاستقرار الذي يشهده عاملوا المؤسسة على الصعيد الشخصي، مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية في أداء أعمالهم وهو ما يخدم المؤسسة.

### 3-2-4- من حيث المستوى التعليمي:

يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لا يتمتعون بمستوى تعليمي عال، إذ أن الفئة الأكبر هي فئة ذووا المستوى المتوسط بواقع 43 فردا ونسبة 35.5%، يليها ذووا المستوى الثانوي الذين يمثلون 39 فردا ونسبة 32.23%، أما الجامعيين فعددهم 31 فردا بنسبة 25.61%، بينما أصحاب الدراسات العليا فهم أقل تواجدا بواقع 08 أفراد أي ما نسبته 6.6%، ولعل ذلك يجد له تفسيراً في كون المؤسسة صناعية وغالبية عمالها في أقسام الإنتاج والتوزيع، وهي الأقسام التي لا تتطلب مؤهلاً علمياً كبيراً.

### 3-2-5- من حيث المستوى المهني:

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها من الاستمارة يلاحظ أن أكبر شريحة هي شريحة أعوان التنفيذ، حيث أن عددها 56 فردا بنسبة 46.28%، وتليها شريحة أعوان التحكم بواقع 35 فردا ونسبة 28.92%، أما شريحة الإطارات فهي الأصغر، فعدد أفرادها 30 فردا بنسبة 24.79%، وهذا الأمر طبيعي ففي أي مؤسسة يكون أعوان التنفيذ وعمال المستويات الدنيا هم الشريحة الأكبر، وكلما اتجهنا تصاعدياً في المستويات الإدارية يقل عدد الأفراد.

### 3-2-6- من حيث الأقدمية:

لاحظ الباحث أن النسبة الأكبر من العمال هم الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة بين [ 11 و15 سنة] حيث يمثلون 43 فردا أي بنسبة 35.5%، تليها فئة [بين 5 و 10 سنوات] بواقع 30 فردا أي بنسبة 24.8%، ثم تأتي فئة [بين 16 و 20 سنة] وعددها 29 فردا بنسبة 24%، ثم فئة [أقل من 5 سنوات] التي عددها 15 فردا بنسبة 12.4%، وأخيراً تأتي فئة [أكثر من 20



سنة] بواقع 04 أفراد ونسبة 3.3%، ومن هنا يلاحظ أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح أقدميتها بين 05 و 20 سنة فهم يمثلون ما نسبته 84.3% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس الاستقرار الكبير في العمالة بالمؤسسة التي تعمل على الاحتفاظ بعمالها لفترات طويلة للاستفادة من الخبرات المهنية التي يكتسبونها مع الزمن وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

### 3-2-7- من حيث كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

يتضح من خلال الجدول أن الغالبية الأفراد التحقوا بالمؤسسة عن طريق مسابقة، فهم يمثلون 79 فردا من العينة بنسبة 65.3%، كما أن 38 فردا أي ما نسبته 31.4% التحقوا بالمؤسسة عن طريق الشهادة، كما عبر 04 أفراد أي بنسبة 3.3% أنهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق علاقات شخصية، وهذا ما يدل على أن التوظيف بالمؤسسة يتم عبر معايير علمية وإجراء امتحانات تضمن الحصول على العاملين الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف اللازمة لشغل المناصب المفتوحة.

### 3-2-8- من حيث الوضعية القانونية:

يلاحظ أن الغالبية العظمى من الأفراد في وضع دائم بالمؤسسة وعددهم 97 فردا أي ما نسبته 80.2% من إجمالي العينة، بينما يوجد 24 فردا في وضع مؤقت وهو ما يمثل نسبة 19.8%، ولعل هذا ما يفسر بقاء العاملين بالمؤسسة لفترات طويلة من الزمن كما تمت ملاحظته في بند الأقدمية، حيث أن العاملين يتمتعون بالاستقرار الذي تمنحه لهم وضعيتهم القانونية الدائمة مما يشجعهم على البقاء في المؤسسة.

### 3-3- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول:

سيتم في هذا الجزء التعرف على سير عملية تقييم الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ENICAB، من خلال التعرف على مدى انتظامها والمسؤول عن القيام بها وطريقة سيرها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ، وفي سبيل الوصول لتحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وذلك بغية التعرف على آراء أفراد العينة ودرجة موافقتهم من عدمها على عبارات المحور، وسيتم إعادة ترتيب عبارات المحور وفقا لدرجة الموافقة (عالية جدا، فعالية، فمتوسطة، فمنخفضة، فمنخفضة جدا).

الجدول رقم (12): تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة على المحور الأول المتعلق

#### بعملية تقييم الأداء

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالية جدا	0.79	4.22	3	2	3	70	43	ك	يمكن لزملاء العمل أن يساهموا في تقييم العامل من خلال آرائهم؟	11
				2.5	1.7	2.5	57.9	35.5	%		
2	عالية	0.72	4.2	1	2	10	66	42	ك	الملاحظ أن الرئيس (المسؤول) يميل لإعطاء تقديرات منخفضة للعاملين مهما كان أداؤهم جيدا؟	23
				0.8	1.7	8.3	54.5	34.7	%		
3	عالية	0.67	4.09	0	3	13	74	31	ك	يمكن للعامل أن يقيم عمله بشكل جيد وموضوعي؟	12
				0	2.5	10.7	61.2	25.6	%		
4	عالية	0.95	4.09	3	7	11	55	45	ك	الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم؟	20
				2.5	5.8	9.1	45.5	37.2	%		

5	عالية	0.67	4.08	0	3	14	74	30	ك	يتسم تقييم الرؤساء (المسؤولين) للعاملين بالموضوعية والبعد عن التحيز؟	22
				0	2.5	11.6	61.2	24.8	%		
6	عالية	0.8	4.07	0	9	8	69	35	ك	يملك العامل حق التنظيم على نتائج تقييم الأداء؟	19
				0	7.4	6.6	57	28.9	%		
7	عالية	0.72	4.05	1	2	16	72	30	ك	تعتبر عملي المناقشة مفيدة؟ (سواء كانت تتم أم لا)	18
				0.8	1.7	13.2	59.5	24.8	%		
8	عالية	0.75	4.04	1	3	16	70	31	ك	يعتبر الرئيس (المسؤول) المباشر هو أنسب شخص للقيام بتقييم أداء العامل؟	10
				0.8	2.5	13.2	57.9	25.6	%		
9	عالية	0.72	4.03	1	4	12	77	27	ك	يقوم الرؤساء (المسؤولون) بإعداد تقارير كتابية دورية عن أداء العاملين؟	13
				0.8	3.3	9.9	63.6	22.3	%		
10	عالية	0.78	4	1	5	16	70	29	ك	يتم توضيح أهمية وأهداف عملية التقييم للعاملين؟	08
				0.8	4.1	13.2	57	24	%		
11	عالية	0.8	4	2	5	12	74	28	ك	المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء؟	01
				1.7	4.1	9.9	61.2	23.1	%		
12	عالية	0.86	4	2	7	11	69	32	ك	تتاح الفرصة للعامل لشرح أسباب انخفاض نتائج أدائه؟	21
				1.7	5.8	9.1	57	26.4	%		
13	عالية	0.81	3.93	1	7	17	70	26	ك	في عملية التقييم هل يتم ملاحظة أداء العامل طوال فترة التقييم؟	07
				0.8	5.8	14	57.9	21.5	%		
14	عالية	0.85	3.93	3	6	12	75	25	ك	يدرك العاملون أهداف هذه العملية؟	09
				2.5	5	9.9	62	20.7	%		
15	عالية	0.81	3.91	3	5	12	80	21	ك	تقييم الأداء مرة واحدة في السنة كافٍ؟	14
				2.5	4.1	9.9	66.1	17.4	%		
16	عالية	0.89	3.91	2	10	11	71	27	ك	تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل؟	17
				1.7	8.3	9.1	58.7	22.3	%		

17	عالية	0.89	3.9	4	4	19	67	27	ك	يحق للعامل الاطلاع على نتائج عملية التقييم؟	16
				3.3	3.3	15.7	55.4	22.3	%		
18	عالية	0.71	3.87	2	2	21	80	16	ك	يعتبر مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن هذه العملية؟	02
				1.7	1.7	17.4	66.1	13.2	%		
19	عالية	0.98	3.85	6	5	18	64	28	ك	يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء باستمرار؟	06
				5	4.1	14.9	25.9	23.1	%		
20	عالية	0.88	3.83	4	5	20	70	22	ك	يتم تقييم الأداء في المنظمة (المؤسسة) وفق أساليب علمية حديثة؟	15
				3.3	4.1	16.5	57.9	18.2	%		
21	عالية	0.87	3.8	3	7	21	70	20	ك	تسير هذه العملية بشكل دوري ومنظم؟	03
				2.5	5.8	17.4	57.9	16.5	%		
22	عالية	0.84	3.76	4	3	27	70	17	ك	يمكن للعامل أن يساهم في تقييم رئيسه (المسؤول عليه)؟	25
				3.3	2.5	22.3	57.9	14	%		
23	عالية	1.08	3.76	6	12	17	56	30	ك	تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة؟	04
				5	9.9	14	46.3	24.8	%		
24	عالية	1.04	3.68	6	8	31	49	27	ك	نتائجها تنعكس على أداء العاملين؟	05
				5	6.6	25.6	40.5	22.3	%		
25	متوسطة	1.23	3.09	16	26	23	43	13	ك	يلاحظ أن المسؤولين عن عملية التقييم متشددون؟	24
				13.2	21.5	19	35.5	10.7	%		
عالية		0.79	3.92	المتوسط الكلي للمحور الأول							

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)

يضم المحور الأول 25 سؤالاً وقد تراوح وسطها الحسابي بين (3,09-4,22)، وبانحراف

معياري تراوح بين (0,79-1,23) وهذا ما يظهر انسجاماً في إجابات العينة، حيث يتضح من

خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتحديد طريقة سير عملية تقييم الأداء بالمؤسسة

محل الدراسة ومدى إدراك العاملين لها يقدر ب 3,92 ودرجة الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0,79 وهي درجة عالية، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

انطلاقاً من نتائج الجدول يلاحظ أن درجة موافقة المبحوثين على البند 11 "يمكن لزملاء العمل أن يساهموا في تقييم العامل من خلال آرائهم"، كانت عالية جداً حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب. 4,22 وانحراف معياري صغير جداً بلغ 0,79 ولهذا تم وضعه في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في ميدان الدراسة، ويمكن القول بأن المؤسسة تتيح الفرصة للعاملين للمساهمة في تقييم أداء بعضهم من خلال المناقشات التي تدور بين الرئيس المباشر والمرؤوسين الذين يخضعون لسلطته.

أما البند الذي حل في الترتيب الثاني فهو 23 المتعلق بـ "الملاحظ أن الرئيس (المسؤول) يميل لإعطاء تقديرات منخفضة للعاملين مهما كان أدائهم جيداً"، حيث أن درجة الموافقة عليه كانت عالية فمتوسطه الحسابي قدر بـ 4,2 بينما انحرافه المعياري فهو 0,72، ويفهم من ذلك أن المؤسسة قد تقوم ببعض الإجراءات التي تسمح برفع كفاءة العملية كما ستوضح البنود اللاحقة إلا أنه لا يتم الأخذ بنتائجها لتبقى إجراءات شكلية فقط، بينما يلاحظ العاملون أن الرئيس يمنح لهم تقديرات منخفضة مهما كان أدائهم جيداً، وهو ما يحيل إلى عدم متابعة المسؤول للأداء الحقيقي للعمال.

حل في الترتيب الثالث البند 12 "يمكن للعامل أن يقيم عمله بشكل جيد وموضوعي"، وفي الترتيب الرابع حل البند 20 "الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم"

بمتوسط حسابي متساو قدر بـ 4,09 أما الانحراف المعياري فكان 0,67 للأول و 0,95 للثاني مما يوضح أن درجة الموافقة عليهما عالية، إذ أن المؤسسة تتيح الفرصة للعامل في التعبير عن رأيه في أدائه وكذا في عملية التقييم ككل، وهذا شيء جيد لكن يلاحظ أنها تبقى إجراءات شكلية فقط حيث دل البند 23 الذي تم الحديث عنه سابقا أن المسؤول لا يأخذ بها.

وحل في الترتيب الخامس البند 22 " يتسم تقييم الرؤساء (المسؤولين) للعاملين بالموضوعية والبعد عن التحيز " بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,67 مما يعكس موافقة عالية عليه، وهو ما يكشف عن الموضوعية التي يتسم بها تقييم أداء العاملين حيث يعتقد الباحثون أنه لا يوجد تحيز من قبل المسؤولين لبعض العمال في منح التقديرات.

أما الترتيب السادس فقد حل فيه البند 19 " يملك العامل حق التظلم على نتائج تقييم الأداء " بمتوسط حسابي 4,07 وانحراف معياري 0,8 ودرجة موافقة عالية، حيث يرى العامل أن المؤسسة تتيح له ممارسة حقه في التظلم في حال رأى العامل أن حقه هضم وأنه لم يمنح التقدير المناسب لأدائه ومجهوده، وهذا شيء إيجابي لأنه يعزز من الشعور بالانتماء لمؤسسة تحفظ له حقه وتعطيك الفرصة للمطالبة به دون وجل أو خوف.

البند 18 " تعتبر عملية المناقشة مفيدة، سواء كانت تتم أم لا " جاء في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري قدر بـ 0,72 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية، حيث يرى العاملون أن عملية المناقشة مفيدة جدا في معرفة الأخطاء وأوجه القصور في أدائهم وتبيين وجهات نظرهم في التقييم الذي تم، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بما تسميه مقابلة التقييم السنوي، التي يقوم بها سنويا كل مسؤول مع أفراد فريق عمله قصد الوقوف على أوجه

القصور في أدائهم والمشاكل التي تعترضهم وكذا الاحتياجات التدريبية للأفراد، غير أن هذه العملية لا تسير بالشكل المطلوب وتعاني من نقص الموضوعية والانتظام مما يؤثر على نتائجها ويقلل من فائدتها.<sup>1</sup>

وفي الترتيب الثامن جاء البند 10 " يعتبر الرئيس (المسؤول) المباشر هو أنسب شخص للقيام بتقييم أداء العامل " بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,75 ودرجة موافقة عالية، حيث يرى العاملون أن أنسب شخص للقيام بعملية تقييم الأداء هو الرئيس المباشر كونه أقرب شخص للعامل، فمن خلال علمه بعمله واحتكاكه اليومي المباشر معه فهو يعرف تماما حقيقة أدائه والمشاكل والصعوبات التي تعترضه مما يؤثر على إنتاجيته، كما يمكنه فتح نقاش معه كلما اقتضى الأمر في كل ما يتعلق بالعمل أو بتقييم الأداء، وبالتالي يكون تقييمه أقرب للموضوعية والدقة.

أما البند 13 " يقوم الرؤساء (المسؤولون) بإعداد تقارير كتابية دورية عن أداء العاملين" فحل في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,03 وبانحراف معياري 0,72 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يحيل إلى أن عملية تقييم الأداء تسير بنوع من الانتظام، وهو الأمر الذي تؤكد البنود التي حلت في المراتب المئوية 10 و 11 و 12 وهي البنود 8 " يتم توضيح أهمية وأهداف عملية التقييم للعاملين "، و 1 " المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء "، و 21 " تتاح الفرصة للعامل لشرح أسباب انخفاض نتائج أدائه " على التوالي، التي كان المتوسط الحسابي لها متساو بـ 4، أما الانحراف فكان 0,78 و 0,8 و 0,86 على الترتيب، وقد كانت درجة الموافقة عليها عالية.

1 مقابلة مع السيد غمري الشريف، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، بمقر مكتبه، يوم 2014/02/03م.

وما يعزز هذه الفكرة البند 7 "في عملية تقييم الأداء يتم ملاحظة أداء العامل طوال فترة التقييم" الذي حل في الترتيب الثالث عشر، وكذا البند 9 "يدرك العاملون أهداف هذه العملية" الذي جاء في الترتيب الرابع عشر، وقد كان المتوسط الحسابي لكليهما 3,93 أما الانحراف المعياري فكان 0,81 للأول و 0,85 للثاني أي أن درجة الموافقة عليهما كانت عالية.

أما البند 14 "تقييم الأداء مرة واحدة في السنة كاف" فقد حل في الترتيب الخامس عشر، وكانت درجة الموافقة عليه عالية، إذ أن متوسطه الحسابي كان 3,91 وانحرافه المعياري 0,81، حيث تقوم به المؤسسة في الثلاثي الأخير من كل سنة، وقد اعتبر العاملون أن ذلك كاف ولا حاجة لجعله يتم عدة مرات خلال السنة الواحدة، مع ملاحظة أن فترة السنة طويلة نسبياً وقد يتغير فيها أداء العامل إن بالزيادة أو التقهقر، كذلك فإن منحة التحفيز التي تسمى المردود الجماعي (PRC) أو الفردي (PRI) يتم منحها للعاملين خلال كل ثلاثي، ويفترض فيها أن تمنح على أساس نتائج تقييم الأداء خاصة منها منحة المردود الفردي (PRI).

البند 17 "تم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل" حل في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 3,91 وانحراف معياري 0,89 ودرجة موافقة عالية، وهو الشيء الذي يؤكد ما جاء في البند 18 المذكور آنفاً، والذي عبر عن الأهمية البالغة التي تكتسبها عملية المناقشة، لذلك فالمؤسسة تعتمد أسلوب مناقشة نتائج هذه العملية مع العاملين من خلال مقابلة التقييم السنوي كما تمت الإشارة لذلك، وهو ما يؤكد كذلك البند 16 "يحق للعامل الاطلاع على نتائج عملية التقييم" والذي حل في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري قدر بـ 0,89 وهو ما يعكس درجة الموافقة العالية عليه من قبل المبحوثين.

وقد حل البند 2 "يعتبر مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن هذه العملية" في الترتيب الثامن عشر وكان متوسطه الحسابي مساوياً لـ 3,87 وانحرافه المعياري 0,71 ودرجة موافقة عالية، ذلك رغم أن مدير الموارد البشرية ليس المسؤول المباشر على هذه العملية، صحيح أنه



المشرف الأعلى عن هذه العملية الهامة إلا أن المسؤولين المباشرين للعمال هم الذين يقومون بتقييمهم.

أما البند 6 "يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء باستمرار" فقد جاء في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,98 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يؤيده الموافقة العالية التي حصل عليها كذلك البند 16 "يتم تقييم الأداء في المنظمة (المؤسسة) وفق أساليب علمية حديثة" بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,88، وهو الشيء الذي لم يقف عليه الباحث، حيث رأى أنه لا يوجد تحديث وتطوير لأساليب تقييم الأداء، بل تسير بالطريقة ذاتها بالاعتماد على المردود الجماعي والنتائج العام للمؤسسة، مع القيام بعملية التقييم الفردي في الثلاثي الأخير من كل سنة كما تم الإشارة لذلك، مع ملاحظة إتباع المؤسسة للبعض الإجراءات الحديثة وإن كانت لا تسير بالفعالية والكفاءة اللازمة، مثل مقابلة التقييم السنوي التي يتم من خلالها تحديد أوجه القصور في أداء العامل وأسبابها وكذا معرفة الاحتياجات التدريبية والمهارات التي تنقص العامل، إضافة إلى الاعتماد على بطاقة منصب العمل الخاصة بكل عامل، ويتم فيها تحديد المهارات المطلوبة في المنصب الذي يشغله، وتحديد المهارات الموجودة فعليا لديه، ثم تتم المقارنة بينهما،<sup>1</sup> فهذه البطاقة تملأ سنويا من قبل المسؤول المباشر على العامل وهي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

وجاء البند 3 "تسير هذه العملية بشكل دوري ومنتظم" بمتوسط حسابي قدر بـ 3,8 وانحراف معياري 0,87 ودرجة موافقة عالية، وقد حل في الترتيب الواحد والعشرون، أما الرتبة المالية وهي الثانية والعشرون فقد حل فيها البند 25 "يمكن للعامل أن يساهم في تقييم رئيسه (المسؤول عليه)" بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,84 ودرجة موافقة عالية، وهو الشيء الذي وإن كان يتم من خلال عملية المناقشة إلا أنه يبقى إجراء شكليا ولا يوجد له تأثير حقيقي في نتيجة تقييم أداء المسؤول.

1 مقابلة مع السيد غمري الشريف، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، بمقر مكتبه، يوم 2014/02/03م.

وقد جاء البندان 4 "تعتبر عملية التقييم عملية ومهمة" و5 "نتائجها تنعكس على أداء العاملين" في الترتيب الثالث والعشرين والرابع والعشرين على التوالي، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,76 للأول و 3,68 للثاني، وانحراف معياري 1,08 للأول و 1,04 للثاني، وكانت درجة الموافقة عليهما عالية، وهو ما يعكس أهمية هذه العملية في نظر المبحوثين ومدى تأثيرها في أدائهم ومردودهم.

وجاء في الترتيب الخامس والعشرين البند 24 "يلاحظ أن المسؤولين عن عملية تقييم الأداء متشددون" بمتوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري قدر بـ 1,23، وجاءت درجة الموافقة عليه متوسطة، إذ أن المبحوثين يرون أن القائمين على العملية غير متشددين كثيرا وإن كانوا عبروا في البنود السابقة عن وجود بعض الذاتية والتحيز لديهم، كما أنهم عبروا عن أن المسؤول يميل إلى إعطائهم تقديرات منخفضة دوما مهما كان أدائهم جيدا، إلا أنهم ينفون عنه صفة التشدد.

ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج هذا الجدول أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم والعاملون يدركون أهمية هذه العملية وانعكاسها على مردودهم، كما أنها تفتح المجال أمام العاملين لمعرفة نتائجهم وتمنحهم حق التظلم ومناقشة نتائجهم، إضافة إلى الاعتماد على بعض الإجراءات الجيدة كالمناقشة وكذا بطاقة منصب العمل إلا أنه لا يوجد كبير أثر لها في عملية التقييم.

### 3-4- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

سيتم في هذا الجزء التعرف على معايير تقييم الأداء ومدى الالتزام بها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، وسيتم إعادة ترتيب عبارات المحور وفقا لدرجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (13): تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة على المحور الثاني المتعلق

بمعايير تقييم الأداء

الرقم	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
09	تركز المعايير على ناتج العمل بالنسبة للعامل؟	ك	42	68	8	2	1	4.22	0.71	عالية جدا	1
		%	34.7	56.2	6.6	1.7	0.8				
08	تركز المعايير على الأداء الحالي للعامل فقط؟	ك	34	67	13	4	3	4.03	0.86	عالية	2
		%	28.1	55.4	10.7	3.3	2.5				
06	تتسم المعايير بالثبات وعدم التغيير؟	ك	34	64	14	6	3	3.99	0.9	عالية	3
		%	28.1	52.9	11.6	5	2.5				
10	تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين؟	ك	30	67	16	5	3	3.95	0.87	عالية	4
		%	24.8	55.4	13.2	4.1	2.5				
14	يملك العاملون حق الاعتراض على وجود أحد المعايير؟	ك	29	68	14	9	1	3.95	0.85	عالية	5
		%	24	56.2	11.6	7.4	0.8				
01	هناك معايير واضحة لتقييم الأداء؟	ك	23	74	21	3	0	3.94	0.76	عالية	6
		%	19	62.2	17.2	2.5	0				
05	تعتبر هذه المعايير مناسبة وعادلة؟	ك	30	62	22	4	3	3.92	0.88	عالية	7
		%	24.8	51.2	18.2	3.3	2.5				
07	يتم مناقشة معايير تقييم الأداء مع العاملين قبل البدء في استخدامها؟	ك	29	68	12	8	4	3.9	0.94	عالية	8
		%	24	56.2	9.9	6.6	3.3				
02	يعرف العاملون معايير تقييم أداء العاملين مسبقا وقبل بداية العملية؟	ك	19	78	18	4	2	3.89	0.76	عالية	9
		%	15.7	64.5	14.9	3.3	1.7				

10	عالية	0.89	3.89	3	8	13	72	25	ك	يمكن للعاملين اقتراح معايير يمكن استخدامها في عملية التقييم؟	13
				2.5	6.6	10.7	59.5	20.7	%		
11	عالية	0.9	3.85	4	6	17	71	23	ك	تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع؟	04
				3.3	5	14	58.7	19	%		
12	عالية	0.87	3.85	2	8	20	66	25	ك	يتم تطبيق معايير التقييم على جميع العاملين دون تمييز أو تحيز؟	12
				1.7	6.6	16.5	54.5	20.7	%		
13	عالية	0.85	3.8	2	10	16	75	18	ك	يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تقييم الأداء؟	11
				1.7	8.3	13.2	62	14.9	%		
14	عالية	0.92	3.74	5	7	20	71	18	ك	يشارك العاملون في وضع هذه المعايير؟	03
				4.1	5.8	16.5	58.7	14.9	%		
عالية				المتوسط الكلي للمحور الثاني							
		0.79	3.92								

**المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)**

يضم المحور الثاني 14 سؤالاً تراوح وسطها الحسابي بين (3,74-4,22)، وبانحراف معياري تراوح بين (0,71-0,92) وهذا ما يظهر انسجاماً في إجابات العينة، حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتحديد معايير واضحة يتم الالتزام بها في المؤسسة محل الدراسة يقدر ب 3,92 ودرجة الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0,79 وهي درجة عالية، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

يتبين من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة المبحوثين كانت عالية جداً على البند 9 "تركز المعايير على ناتج العمل بالنسبة للعامل"، بمتوسط حسابي مساو لـ 4,22 وانحراف معياري 0,71، لذلك تم ترتيبه في المركز الأول، حيث يتبين أن معايير تقييم الأداء المستخدمة

بالمؤسسة هي بالأساس معايير كمية تتعلق بناتج العمل، وربما هذا يجد له تفسيراً في كونها مؤسسة صناعية اقتصادية مما يجعل المسؤولين يربطون منح الحوافز بارتفاع ناتج العمل وبالتالي زيادة الأرباح، واعتماداً على ذلك يتم منح منحة المردود الجماعي ( PRC ) وكذا الفردي (PRI).

أما الترتيب الثاني فحل به البند 8 "تركز المعايير على الأداء الحالي للعامل فقط" بمتوسط حسابي مقدر بـ 4,03 وانحراف معياري 0,86 ودرجة موافقة عالية، إذ يلاحظ من خلال هذه النتيجة أن معايير تقييم الأداء تركز على الأداء في الفترة التي يتم فيها التقييم فقط، أي أنها ليست عملية مستمرة بل تقتصر على فترات قصيرة هي فترات ملاحظة أداء العامل.

البند 6 "تتسم المعايير بالثبات وعدم التغير"، حل في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 0,9 ودرجة موافقة عالية، حيث أنه من الملاحظ أن المؤسسة تعتمد على معايير كمية واضحة وثابتة في تقييم الأداء، وهذه المعايير كما تمت الإشارة إليه سابقاً تتعلق أساساً بناتج المؤسسة وناتج الفرد، ولا يتم تحديثها أو تغييرها.

بينما جاء البند 10 "تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,87 ودرجة موافقة عالية، على الرغم أنه ومن خلال ملاحظة الباحث يتبين أن المعايير المعتمدة في عملية التقييم ومنح الحوافز هي بالأساس كمية ولا تتعلق بسلوكيات الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وإن كان يتم تسجيل ملاحظات حول سلوكيات العاملين خاصة من يثير منهم المشاكل، وتتخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند تجديد العقود بالنسبة للأفراد المؤقتين.

وقد حل في الترتيب الخامس البند 14 "يملك العاملون حق الاعتراض على وجود أحد المعايير" بمتوسط حسابي مساو لـ 3,95 وانحراف معياري 0,85 ودرجة موافقة عالية، لقد جاءت إجابة المبحوثين دالة على إمكانية الاعتراض على وجود أحد المعايير، على الرغم من الملاحظة أن هذا الشيء غير ملموس على أرض الواقع.

البند 1 " هناك معايير واضحة لتقييم الأداء " حل في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,76 ودرجة موافقة عالية، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد معايير واضحة في تقييم الأداء هي بالأساس تتعلق بنتائج الأداء، والعاملون يدركون تماما هذا الأمر.

جاء البند 5 "تعتبر هذه المعايير مناسبة وعادلة " في ترتيب سابع، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,92 وانحراف معياري 0,88 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس حالة الرضا عند العاملين اتجاه هذه المعايير وقبولهم بها، كما حل البند 7 "يتم مناقشة معايير تقييم الأداء مع العاملين قبل البدء في استخدامها "، في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري 0,94 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يحيل على أن العاملين عند التحاقهم بالمؤسسة يتم إعلامهم بالمعايير المتبعة في عملية تقييم الأداء ومناقشتها معهم قبل تطبيقها في العملية، وهو الأمر الذي يؤكد البند 2 "يعرف العاملون معايير تقييم الأداء مسبقا وقبل بداية العملية " وهو البند الذي حل في الترتيب التاسع وحصل على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري قدر ب 0,76.

كما حل البند 13 "يمكن للعاملين اقتراح معايير يمكن استخدامها في عملية التقييم " في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري 0,89 ودرجة موافقة عالية، إلا أن الثبات وعدم التغير الذي تتسم به المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء قد تدل على غير ذلك.

جاء البند 4 "تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع " في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,9 ودرجة موافقة عالية، ليؤكد ذلك ما جاء في بنود سابقة يتعلق بوضوح المعايير بالنسبة للعاملين، بينما جاء في الترتيب الموالي أي الثاني عشر البند 12 "يتم تطبيق معايير التقييم على جميع العاملين دون تمييز أو تحيز " حيث أن متوسطه الحسابي 3,85 وانحرافه المعياري يقدر ب 0,87 ودرجة الموافقة عليه عالية، ويلاحظ

أن إجابة المبحوثين هنا تؤكد ما جاء في البند 22 من المحور الأول والذي أفاد بأن المسؤولين يتحلون بالموضوعية في عملية التقييم.

أما الترتيب قبل الأخير 13 فقد حل فيه البند 11 "يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تقييم الأداء"، حيث كانت درجة الموافقة عليه عالية كذلك وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3,8 وانحراف معياري 0,85، وهو ما يلمس منه ارتياح العاملين لتطبيق هذه المعايير وعدالة ما يحصلون عليه من تقديرات وحوافز مادية في مقابل ذلك، أما الترتيب الأخير 14 فجاء فيه البند 3 "يشارك العاملون في وضع هذه المعايير" الذي حصل على درجة موافقة عالية رغم أنها الأقل مقارنة بباقي الأسئلة، وكان المتوسط الحسابي له يقدر بـ 3,74 والانحراف المعياري 0,92، إلا أن هذا الأمر رغم الموافقة العالية للمبحوثين عليه إلا أنه لم تتم ملاحظته على أرض الواقع من طرف الباحث أثناء إجراء دراسته الميدانية.

ما يلاحظ من خلال نتائج المحور الثاني أن معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة وتتسم بالثبات، ويدركها العاملون قبل البدء في تطبيقها، وهي بالأساس معايير تتعلق بنتائج العمل، كما أن المبحوثون يرون أنه يتم فعلا الالتزام بتطبيقها في عملية التقييم.

### 3-5- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث:

في هذا الجزء سيتم التعرف على استخدامات نتائج تقييم الأداء وأثرها في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، وسيتم إعادة ترتيب عبارات المحور وفقا لدرجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (14): تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة على المحور الثالث المتعلق

باستخدام نتائج تقييم الأداء

الرتبة	درجة الموقفة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارة	الرقم
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	النسبة		
1	عالية	0.73	4.12	1	2	14	68	36	ك	تساعد عملية التقييم في تحديد التخصصات والمهارات التي يفقدها عاملوا المنظمة (المؤسسة)؟	04	
				0.8	1.7	11.6	56.2	29.8	%			
2	عالية	0.67	4.09	0	3	13	75	30	ك	تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من العمالة؟	03	
				0	2.5	10.7	62	24.8	%			
3	عالية	0.74	4.07	0	4	17	66	34	ك	يستند الرئيس (المدير) على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟	02	
				0	3.3	14	54.5	28.1	%			
4	عالية	0.64	4.07	0	2	15	76	28	ك	يمكن الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اختيار الأفراد المناسبين للالتحاق بالعمل في المنظمة (المؤسسة) تبعاً لتخصصاتهم العلمية وما يتمتعون به من مهارات؟	05	
				0	1.7	12.4	62.8	23.1	%			
5	عالية	0.69	4.07	0	6	7	80	28	ك	تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين؟	16	
				0	5	5.8	66.1	23.1	%			
6	عالية	0.82	4.06	2	5	10	70	34	ك	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية في المنصب؟	06	
				1.7	4.1	8.3	57.9	28.1	%			



7	عالية	0.65	4.03	0	3	15	78	25	ك	09	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من خلال عملية تقييم الأداء؟
				0	2.5	12.4	64.5	20.7	%		
8	عالية	0.73	4	0	5	17	72	27	ك	10	يتم إخضاع العاملين الذين تحصلوا على نتائج منخفضة في التقييم إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم؟
				0	4.1	14	59.5	22.3	%		
9	عالية	0.67	4	0	2	21	73	25	ك	11	يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية؟
				0	1.7	17.4	60.3	20.7	%		
10	عالية	0.86	3.99	3	4	15	68	31	ك	14	يتم توزيع الحوافز بشكل عادل؟
				2.5	3.3	12.4	56.2	25.6	%		
11	عالية	0.82	3.98	2	4	18	67	30	ك	01	تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى؟ (كالتوظيف، التدريب، التحفيز ... إلخ)
				1.7	3.3	14.9	55.4	24.8	%		
12	عالية	0.8	3.97	2	5	13	75	26	ك	12	يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؟
				1.7	4.1	10.7	62	21.5	%		
13	عالية	0.75	3.97	2	4	12	80	23	ك	15	تساهم عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون؟
				1.7	3.3	9.9	66.1	19	%		
14	عالية	0.81	3.9	2	6	16	75	22	ك	13	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه؟
				1.7	5	13.2	62	18.2	%		
15	عالية	0.7	3.88	1	4	20	79	17	ك	08	يتم الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار فصل العامل من العمل؟
				0.8	3.3	16.5	65.3	14	%		

16	عالية	0.8	3.83	3	4	21	75	18	ك	تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار نقل العاملين من قسم إلى آخر؟	07
				2.5	3.3	17.4	62	14.9	%		
عالية			0.69	4	المتوسط الكلي للمحور الثالث						

**المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS (إجابات المبحوثين)**

يضم المحور الثالث 16 سؤالاً تتراوح وسطها الحسابي بين (3,83-4,12)، وبانحراف معياري تتراوح بين (0,8-0,73) وه و الشيء الذي يبين انسجاماً في إجابات العينة، حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتحديد معايير واضحة يتم الالتزام بها في المؤسسة محل الدراسة يقدر ب 4 ودرجة الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0,69 وهي درجة عالية، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

بالنظر إلى نتائج الجدول يتضح أن درجة موافقة المبحوثين كانت عالية على البند 4 "تساعد عملية التقييم في تحديد التخصصات والمهارات التي يفنقدها عاملوا المنظمة (المؤسسة)" لذلك تم ترتيبه أولاً، حيث أن متوسطه الحسابي كان 4,12 وانحرافه المعياري 0,73، وهو ما يعكس توظيف المؤسسة لنتائج هذه العملية خاصة منها نتائج مقابلة التقييم السنوي وبطاقة منصب العمل في معرفة التخصصات والمهارات التي تنقص أفراد المؤسسة والعمل على توفيرها سواء من خلال عملية التدريب للعاملين أو من خلال استقطاب أفراد يتمتعون بالمهارات والتخصصات اللازمة.

حل في الترتيب الثاني البند 3 "تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من العمالة" بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,67 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يوضح استفادة المؤسسة من نتائج هذه العملية في عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال التعرف على الإمكانيات البشرية المتوفرة وما تتمتع به من مهارات وذلك ما يعين على تحديد احتياجات المؤسسة كما ونوعاً من العمالة.

أما البنود 2 "يستند الرئيس(المدير) على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ بعض القرارات الإدارية"، و5 "يمكن الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اختيار الأفراد المناسبين للالتحاق بالعمل في المنظمة (المؤسسة) تبعاً لتخصصاتهم العلمية وما يتمتعون به من مهارات"، و16 "تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين"، فجاءت في الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي، بمتوسط حسابي واحد قدر بـ 4,07 وانحراف معياري مساو لـ 0,74 للأول و 0,64 للثاني و 0,69 للثالث ودرجة موافقة عالية عليها جميعاً، وهذا ما يدل على أن المبحوثين يرون أن لهذه العملية أهمية كبيرة في العمليات الإدارية الأخرى، حيث أن الرئيس يستند على نتائج هذه العملية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية كالترقية والنقل والفصل وهو ما ستؤكدُه بنود لاحقة، إلى أهميتها في عملية اختيار الموارد البشرية التي ستوظف بالمناصب المفتوحة، كما أنها تلعب دوراً هاماً في توجيه أداء العاملين وتصحيح الأخطاء الموجودة فيه.

البند 6 "يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية في المنصب" حل في الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,82 ودرجة موافقة عالية، حيث يعتقد المبحوثون أن هذه العملية تساهم في تحديد من يستحق الترقية من العاملين، أما الترتيب السابع فجاء فيه البند 9 "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من خلال عملية تقييم الأداء" بمتوسط حسابي 4,03 وانحراف معياري 0,65 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يؤكد دور هذه العملية في إنجاح عملية التدريب بالوقوف على الاحتياجات التدريبية للعاملين والعمل على تلبيتها وتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية، وما يزيد في تأكيد ذلك هو كل من البند 10 "يتم إخضاع العاملين الذين تحصلوا على نتائج منخفضة في التقييم إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم" الذي حل في الترتيب الثامن، والبند 11 "يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية" الذي حل في الترتيب التاسع، بمتوسط حسابي متساو 4 وانحراف معياري 0,73 للأول و 0,67 للثاني ودرجة موافقة عالية على كل منهما.

جاء في الترتيب العاشر البند 14 "يتم توزيع الحوافز بشكل عادل" بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 0,86 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس ارتياح الأفراد إلى عدالة توزيع الحوافز، أما البند 1 "تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى" فجاء في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,82 ودرجة موافقة عالية، تؤكد ما جاء في البنود السابقة، ولعل ما يزيد في تأكيد ذلك هو درجة الموافقة العالية التي حصل عليها البند 12 "يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء" الذي حل في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,8.

البند 15 "تساهم عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون" حل في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,97 وانحراف معياري 0,75 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يؤكد ما ذكر سابقاً بشأن البند 16، وقد حل في الترتيب الموالي وهو الرابع عشر البند 13 "تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه" بمتوسط حسابي 3,9 وانحراف معياري 0,81 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اعتقاد العاملين بعدالة نظام توزيع الحوافز المطبق كما تمت الإشارة لذلك في البندين 12 و14.

أما البند 8 "يتم الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار فصل العامل من العمل" فحل في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,7 ودرجة موافقة عالية، بينما حل في الترتيب الأخير البند 7 "تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار نقل العاملين من قسم إلى آخر" بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,8 ودرجة موافقة عالية، ولعل ما جاء في هذين البندين الأخيرين يؤكد ما جاء في بنود سابقة بشأن استخدام نتائج هذه العملية في بعض القرارات الإدارية.

وخلاصة ما جاء في هذا المحور أن نتائج تقييم الأداء تلعب دوراً بالغ الأهمية في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تساهم في تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة كما ونوعاً، وتساهم في استقطاب واختيار الأفراد المناسبين لشغل المناصب المتوفرة من خلال تحديد

المهارات والتخصصات التي تحتاجها المؤسسة، إضافة إلى دورها المهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد وبالتالي إخضاعهم لدورات تدريبية، إضافة إلى أهميتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وتحفيز العاملين.

#### 4- اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها مع ما جاء في الشق الميداني للوقوف على صدقها من عدمه، ومن ثمة الإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 4-1- الفرضية الأولى: بناء معايير سليمة وموضوعية لتقييم الأداء مؤشر على سير هذه العملية بطريقة جيدة.

من خلال الجانب النظري تبين أن من بين شروط نجاح عملية تقييم الأداء هو بناء معايير سليمة وموضوعية، ذلك ما يجعلها تسير بشكل جيد وتعكس الجهد الحقيقي المبذول من طرف العاملين والأخطاء التي تعتري أداءهم، بعيدا عن التحيز وكل أشكال الذاتية.

ولعل هذا ما تأكد في الدراسة الميدانية إذ أنه من خلال إجابات المبحوثين خاصة على البنود (1، 5، 6، 9) من المحور الثاني من الاستمارات، يلاحظ أن مؤسسة لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB تضع معايير واضحة ومناسبة وتنتم بالعدالة والثبات، ورأوا بأنها تركز على ناتج العمل وهو معيار كمي يمكن قياسه، وذلك ما عكس ارتياحا له.

وانطلاقا مما تقدم نتأكد أن الفرضية الأولى محققة، حيث أن المميزات السالفة الذكر تعتبر من مميزات المعايير السليمة والموضوعية التي تعتبر مؤشرا واضحا على نجاح عملية تقييم الأداء.

4-2- الفرضية الثانية: يؤدي الالتزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء إلى تحسين أداء هذه العملية والحصول على نتائج صادقة.

إن بناء معايير سليمة وموضوعية ليس كافياً لنجاح عملية تقييم الأداء، إذ لابد من وضعها حيز التنفيذ والالتزام بها وعدم الانحراف عنها، وإلا فإن النتائج التي يتم الحصول عليها تصبح فاقدة للصدق وغير معبرة عن الجهد الحقيقي للعامل، وذلك ما يؤثر سلباً على نجاح عملية التقييم، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الجانب النظري من البحث.

وفي الدراسة الميدانية تبين أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB تلتزم فعلاً بمعايير تقييم الأداء وذلك ما يتضح من خلال الموافقة العالية التي حصل عليها البندان ( 11 و12) من المحور الثاني اللذان يعكسان ارتياح العاملين للالتزام المؤسسة بالمعايير الموضوعية للتقييم، أما البند ( 14) من المحور الثالث فهو يؤكد اعتقاد المبحوثين بأن منح الحوافز يتم بالاعتماد على نتائج عملية تقييم الأداء التي تقوم بها المؤسسة والتي افترضوا فيها الصدق، ومن ذلك يمكن القول بأن الفرضية الثانية صحيحة ومثبتة.

4-3- الفرضية الثالثة: تؤثر عملية تقييم الأداء في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

اتضح من خلال الجزء النظري من الدراسة أن لعملية التقييم ارتباط وثيق ودور بالغ الأهمية في نجاح باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن نتائجها تستخدم كمدخلات لهذه الأخيرة تتم معالجتها وبالتالي يكون لها تأثير واضح في نوعية المخرجات.

وقد تم التأكد من ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي بينت أنه في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB تعتمد جل الوظائف الإدارية على نتائج عملية تقييم أداء العاملين، وهذا ما تجلّى في درجة الموافقة العالية التي حصل عليها المحور الثالث من الاستمارة الذي تعلق باستخدامات نتائج تقييم الأداء، وكانت إجابات المبحوثين تعكس مدى أهمية هذه النتائج واستخدامها في مختلف الوظائف خاصة منها عمليات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتحفيز، وبذلك يستخلص أن هذه الفرضية محققة ومثبتة.

4-4- الفرضية الرابعة: سير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى ارتفاع مردود العامل وتحسين أدائه.

لقد تبين في الجانب النظري أن لعملية تقييم الأداء دور هام في تحسين أداء العامل وارتفاع إنتاجيته، ذلك أنه بالوقوف على أخطائه وقدراته الحقيقية يتم توجيهه التوجيه الصحيح وتنمية مهاراته وقدراته من خلال عملية التدريب، وهذا ما ينعكس إيجاباً على جودة إنتاجه بطبيعة الحال، كما لا يخفى دور التحفيز في رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة إنتاجيته، وهي العملية التي تستند على نتائج التقييم.

وقد اتضح في الدراسة الميدانية صدق هذه الفرضية من خلال البند (5) من المحور الأول من الاستمارة الذي حصل على درجة موافقة عالية وعبر عن أهمية عملية التقييم في تحسين أداء العاملين، وتؤكد ذلك في درجة الموافقة العالية التي حصلت عليها البنود (11، 15، 16) من المحور الثالث وقد عبرت عن ملاحظة المبحوثين لتحسن كبير في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية، كما لاحظوا أهمية هذه العملية في تحديد أخطاء العاملين وتوجيههم لتصحيحها وتفاديها مستقبلاً، وهذا ما يؤكد صدق هذه الفرضية وتحققها.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل التعرف على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB التي تعتبر شركة رائدة على المستوى الوطني والعالمي في مجال إنتاجها، ثم التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة وأهم أدوات جمع المعلومات التي تم الاستعانة بها، إضافة إلى التعريف بعينة الدراسة التي مثلت 15% من مجتمع البحث وقد تم اختيارها بشكل عشوائي.

وبعدها جاء التعريف بأسلوب التحليل الإحصائي SPSS الذي استخدم في معالجة البيانات المحصل عليها من استمارة الاستبيان، ثم قام الباحث بتحليل محاور الدراسة من خلال البيانات الكمية التي تحصل عليها بواسطة نظام SPSS، حيث قام بترتيب بنود الاستمارة حسب

المحاور بناء على درجة الموافقة عليها من طرف المبحوثين استنادا لمقياس "ليكارت الخماسي"  
للقوف على صحة فرضيات البحث وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.



## الخاتمة

إن الاهتمام بالموارد البشرية وأدائها أصبح ضرورة ملحة في أي منظمة تبحث عن النجاح وتحقيق الأهداف التي تنتشدها، وهذا ما يحتم عليها أن تقوم بإدارة أكثر كفاءة وفعالية لهذه الموارد، ولعل من أهم وظائف الإدارة هي وظيفة تقييم الأداء التي تعتبر وظيفة محورية يتوقف عليها نجاح باقي الوظائف من خلال ما تقدمه لها من معلومات وبيانات تركز عليها في سيرورتها وأدائها.

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي، لعل أهمها:

#### • نتائج الجانب النظري:

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتوقف بشكل كبير على سير هذه العملية بشكل سليم وصحيح، ومن بين أكثر الخطوات التي تضمن ذلك هي بناء معايير جيدة وموضوعية يتم وفقها قياس الأداء الحقيقي للعامل، إلا أن ذلك وحده لا يكفي إذ لابد من الالتزام بها وعدم الحياذ عنها للحصول على نتائج صادقة تعكس الأداء الحقيقي للعامل، ويمكن بالاعتماد عليها أن تسير باقي الوظائف بالكفاءة والفعالية اللازمة لنجاحها.

فالالتزام بمعايير تقييم الأداء شيء ضروري جدا لسير عملية تقييم الأداء بشكل جيد، وبالتالي فإن ذلك ضروري للرفع من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

#### • نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB تم تسجيل مؤشرات إيجابية وأخرى سلبية فيما يتعلق بسير عملية تقييم الأداء والالتزام بمعايير التقييم وأثر ذلك في إدارة الموارد البشرية.

#### - المؤشرات الإيجابية:

1 - المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم.

- 2 - يتم إتباع معايير واضحة وثابتة وتتسم بالعدالة في عملية التقييم.
- 3 - يتم توضيح معايير تقييم الأداء للعاملين ومناقشتها معهم قبل البد في تنفيذها.
- 4 - لوحظ الالتزام بهذه المعايير.
- 5 - الرؤساء المباشرون يقومون بإعداد تقارير دورية عن أداء العاملين.
- 6 - من حق العامل الاطلاع على نتائج تقييمه ومناقشتها وحتى تقديم تظلم بشأنها في حال إحساسه بعدم عدالتها.
- 7 - تستخدم نتائج عملية التقييم في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتحفيز، إضافة إلى اتخاذ بعض القرارات الإدارية بالاستناد إلى ما توفره من معلومات.
- 8 - يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية.
- 9 - تساهم عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين وبالتالي الرفع من كفاءتهم ومردودهم.

#### - المؤشرات السلبية:

لقد تم تسجيل بعض المؤشرات السلبية في المؤسسة محل الدراسة لعل أهمها:

- 1 - عدم إتباع أساليب حديثة في تقييم الأداء، كما أنه لا يتم تطوير وتحديث الأسلوب المتبع الذي يعتمد بشكل كامل تقريبا على ناتج العمل.
- 2 - عدم إشراك العاملين في وضع معايير التقييم.
- 3 - المعايير المستخدمة لا تركز على سلوك العامل ولا على علاقاته بالآخرين بل تركز على ناتج العمل فقط.
- 4 - الرئيس يميل إلى إعطاء تقديرات منخفضة للعمال مهما كان أداؤهم جيدا، وهذا ما يعكس عدم متابعة فعلية للأداء.

5 - المؤسسة تقوم ببعض الإجراءات الجيدة نظريا كمقابلة التقييم وبطاقة منصب العمل، إلا أنه لا يتم الاستفادة منها فعليا في عملية التقييم، نظرا لعدم انتظامها وعدم إيلائها الاهتمام اللازم لذلك تبقى إجراءات شكلية.

#### - التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يقترح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة عملية تقييم الأداء وبالتالي رفع كفاءة وزيادة فعالية إدارة الموارد البشرية ككل في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، ويمكن إجمالها في الآتي:

- 1 - تطوير وتحديث أسلوب تقييم الأداء دوريا والاستفادة من الخبرات والأساليب الحديثة التي توصلت إليها العلوم، وذلك ما سينعكس لا محالة إيجابا على كفاءة هذه العملية.
- 2 - لا بد على الرئيس أن يتابع فعليا أداء العاملين سواء من خلال التقارير الدورية التي يرفعها إليه الرؤساء المباشرون للعاملين، أو من خلال مقابلة التقييم وبطاقة منصب العمل، قصد الوقوف على حقيقة الأداء الذي سينعكس على التقديرات التي سيحصل عليها العاملون والتي تبنى عليها التحفيز التي تمنح لهم، وذلك ما من شأنه أن يبعث ارتياحهم لهذه العملية وعدالة الحوافز الممنوحة لهم وهو ما سيزيد من إقبالهم على العمل بتفان ورجبة ويرفع من كفاءة أدائهم وجودتهم.
- 3 - ضرورة انتظام وتفعيل الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء لا سيما منها مقابلة التقييم وكذا بطاقة منصب العمل، وحثمية ظهور نتائجها في عملية التقييم حتى لا تبقى مجرد إجراءات شكلية، مما يفقدها مصداقيتها وأثرها وتصبح في نظر العاملين لا أهمية لها وبالتالي لا يولون لها الأهمية اللازمة.
- 4 - لا بد من تنويع معايير تقييم الأداء بين المعايير الكمية التي تعتمد على ناتج العمل وكذا المعايير السلوكية التي تتعلق بسلوك العامل وعلاقاته بالآخرين من زملاء وزبائن ورؤساء ومرؤوسين، حتى يكون التقييم ذو أبعاد مختلفة وأكثر كفاءة.

5 - يجب فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في وضع معايير التقييم، وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصداقية أكبر، مما يعزز التزام العاملين بها وقبولهم بنتائجها لإحساسهم بأنهم شركاء في وضعها وصياغتها.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءات القيام بها، إضافة إلى بناء معايير سليمة وموضوعية للوصول إلى نتائج صادقة وحقيقية، ذلك أن هذه العملية تعتبر أساسية ونجاحها يقود إلى زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB، حيث شكلت نسبة 15% من عدد العاملين من مختلف المستويات الإدارية، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل، وذلك ما يقود إلى الوصول إلى نتائج وبيانات تؤثر إيجاباً في سير باقي وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من كفاءتها وبالتالي تحسين أداء العاملين.

وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات بهدف تعزيز الالتزام بمعايير تقييم الأداء وتطوير عملية التقييم، لعل أهمها إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وذلك ما يعطيها شرعية أكثر ومصداقية أكبر بين العاملين، إضافة إلى ضرورة تنويع المعايير بين الكمية والسلوكية حتى يكون التقييم ذو أبعاد مختلفة وأكثر كفاءة.

## Résumé de l'étude



L'étude visait à connaître l'effet du respect des normes d'évaluation de la performance dans la gestion des ressources humaines à travers l'identification de son processus d'évaluation et les mesures entreprises dans son élaboration, en plus d'établir des normes justes et objectifs afin d'arriver à des résultats honnêtes et réels, car cette opération est d'une grande importance et sa réussite mène à la croissance de l'efficience et de l'efficacité de gestion des ressources humaines.

Pour mener l'étude, le chercheur a adopté une approche descriptive appliquée à un échantillon aléatoire de travailleurs dans l'industrie du câblage de l'entreprise de Biskra ENICAB, cet échantillon comprenait 15 pour cent des travailleurs des divers niveaux administratifs. Le programme statistique SPSS a également été utilisé dans l'analyse des données.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence d'une relation étroite entre le respect des normes d'évaluation de la performance et la réussite du processus de l'évaluation dans son ensemble, ce qui mène à obtenir des résultats et des données qui affectent positivement le cours du reste des fonctions de gestion des ressources humaines et augmente son efficacité et ainsi améliorer la performance des employés.

À la fin de son étude, et dans le but de promouvoir le respect des normes d'évaluation de la performance et le développement du processus de l'évaluation, le chercheur recommande d'impliquer les travailleurs dans l'élaboration des normes d'évaluation, ce qui lui donne plus de légitimité et de crédibilité parmi les travailleurs, en plus de la nécessité de diversifier les normes entre quantitative et comportementale pour que l'évaluation prenne différentes dimensions et ait plus d'efficacité.

## قائمة المراجع

## 1- المراجع العربية

### 1-1- الكتب

- 1/ إي هاينز ، (ماريون)، إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال - ، تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1999.
- 2/ البلداوي، (عبد الحميد عبد المجيد)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي -التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss ، ط1، عمان، دار الشروق، 2007.
- 3/ بوحفص، (عبد الكريم)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 4/ تيمبلر، (ريتشارد)، قواعد الإدارة، السعودية: مكتبة جرير، 2008.
- 5/ جودة، (محفوظ أحمد)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2010.
- 6/ حسن، (راوية)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 7/ حسن علي، (عبد العزيز)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، مصر، المنصورة: المكتبة العصرية، 2008.
- 8/ حسونة، (فيصل)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار أسامة، 2008.
- 9/ حسين، (فايز)، سيكولوجيا الإدارة العامة، عمان: دار أسامة، 2007.
- 10/ حمداوي، (وسيلة)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.

- 11/ حمود، (خضير كاظم)، الخرشة، (ياسين كاسب)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.
- 12/ دادي عدون، (ناصر)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية، 2004.
- 13/ الدباغ، (عصام عبد الوهاب)، إدارة الأفراد، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
- 14/ درة، (عبد الباري إبراهيم)، الصباغ، (زهير نعيم)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحي نظمي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 15/ ديري، (زاهد محمد)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 16/ رضا، (هاشم حمدي)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الراية، 2010.
- 17/ زويلف، (مهدي حسن)، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار صفاء للنشر، 2003.
- 18/ سرير، (عبد الله رابح)، القرار الإداري، الجزائر: دار الأمة، ط1، 2011.
- 19/ السكارنة، (بلال خلف)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 20/ السيد، (رضا)، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، القاهرة: د د ن، د ت ن.
- 21/ شلبي، (محمد)، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات -، الجزائر، د د ن، 1997.
- 22/ الشنواني، (صلاح)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف -، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1994.

23/ الصيرفي، (محمد)، هندرة الموارد البشرية ، الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

24/ الضمور، (موفق محمد)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن نموذجاً-، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

25/ العامري، (صالح مهدي محسن)، قواعد الإدارة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

26/ عباس، (علي)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الشارقة: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

27/ عبد المطلب، (سامح)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان، دار الفكر، 2011.

28/ العزاوي، (نجم عبد الله)، حسين جواد ، (عباس) ، تطور إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

29/ العيسوي، (عبد الرحمن محمد )، الإدارة في عصر العولمة ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.

30/ غربي، (علي)، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2002.

31/ الفارس، (سليمان خليل)، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دمشق: منشورات جامعة دمشق، د.ت.ن.

32/ قوي، (بوحنية)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2009.

33/ كامل (أسامة)، الصيرفي، (محمد)، إدارة الموارد البشرية ، البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006.

34/ الكبيسي، (عامر خضير)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، السعودية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

35/ كشواي، (باري)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية الثانية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.

36/ الكلاله، (ظاهر محمود)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اليازوري، 2011.

37/ ماهر، (أحمد)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.

38/ \_\_\_\_\_ ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

39/ ماهر، (آية)، تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة ، القاهرة: دار النهضة العربية، د ت ن.

40/ محمد أبو النصر ، (مدحت)، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة- ، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007.

41/ محمد جاب الله عمارة، (محمد)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، ط3، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.

42/ محمد جاد الرب، (سيد)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصر: د.د.ن، 2009.

43/ م حمد زايد، (عادل)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2006.

44/ \_\_\_\_\_ ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: د.د.ن، 2003.

45/ محمد عباس، (سهيلة)، حسين علي (علي)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

46/ \_\_\_\_\_ ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2011.

47/ محمد عبد الوهاب، (سمير)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: د.د.ن، 2000.

48/ محمد عريشة، (محمد)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: د.د.ن، 2001.

49/ مصطفى سيد ، (أحمد)، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية معاصرة- ، ط2، القاهرة: مطابع الدار الهندسية، 2008.

50/ مقدم، (سعيد)، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

51/ منير، (نوري)، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

52/ نائف برنوطي ، (سعاد)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

53/ ناجي، (عبد النور)، منهجية البحث السياسي، عمان، دار اليازوري، 2011.

54/ نوري، (منير)، كورتل (فريد)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2001.

## 1-2- الدراسات غير المنشورة

1/ أبو حطب، (موسى محمد)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية- ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.

2/ أحمد الصيد (نسيمة)، الترقية والفعالية التنظيمية -مركب مطاحن الحروش نموذجاً- ، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2008/2007.

3/ بن دريدي، (منير)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز) - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونالغاز، عنابة- ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2010/2009، ص118.

4/ بن عيشي، (عمار)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة- ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.

5/ بويرطخ، (عبد الكريم)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية- ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2011.

6/ حسين ، (رعد جعفر)، محاضرات في البرنامج الإحصائي Spss ، لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية، 2013-2012.

7/ الحسيني، (صلاح هادي)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا - دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية / العراق - ، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، 2009.

8/ سالم، (إلياس)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAN وحدة EARA بالمسيلة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية .



- 9/ شلالي، (عبد القادر)، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي -دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقية- ، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2007.
- 10/ الشنطي، (محمود عبد الرحمان إبراهيم)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة- ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
- 11/ شنوفي، (نور الدين)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز- ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005/2004.
- 12/ عبد الرؤوف، (شنتات إيناس)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي - دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية- ، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، 2003.
- 13/ عبد الصمد (سميرة)، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية (SERUB)-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
- 14/ علي حسن رضا ، (حاتم)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة- ، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004.
- 15/ غضبان، (ليلي)، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية- ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010.

16/ الفزاري، (محمد بن أحمد)، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة، على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية -نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان - ، أطروحة دكتوراه، سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.

17/ فضيل (نعيمة)، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سوناغاز) ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006.

18/ ماضي أبو ماضي، (خالد)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال .

19/ المانع، (محمد بن علي)، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء -دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام- ، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006.

20/ المطيري (حمد بن سلطان عادي)، معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية -دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية ، رسالة ماجستير، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.

21/ موزاوي، (سامية)، الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم السياسية، قسم علوم التسيير، 2003/2002.

22/ هاني إسماعيل ، (نوار)، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري - ، رسالة ماجستير، سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2005/2004.

23/ ولد سيدن، (باباه)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BICI - ، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2010/2009.

### 1-3- المقالات

- 1/ بديسي (فهيمة)، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع الصادرة عن مخبر البحث المغرب العربي الكبير .
- 2/ عمران، (كامل محمد)، تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية (سيونيكس) ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 1، 2007.

### 1-4- المحاضرات

- 1/ برحومة، (عبد الحميد)، زغبة، (طلال)، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012.
- 2/ بن صوشة ، (رياض)، خريف ، (نادية)، الأهمية الإستراتيجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012.
- 3/ جباري، (شوقي) ، شرقي، (خليلي) ، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23/22 فيفري 2012.

4/ حساني، (حسين)، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012.

5/ زيتوني، (كمال)، جايز، (كريم) ، مقارنة تفاعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22/23 فيفري 2012.

### 1-5- المقابلات

1/ مقابلة مع السيد غمري ، (الشريف)، رئيس مصلحة تسيير المستخدمين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، بمقر مكتبه، يوم 03/02/2014م.

### 2- المراجع الأجنبية

1/ Armstrong, (Michael), **A handbook of human resource management practice**, London: 2006.

2/ Bratton, (John), **of Human resource management (theory and practice)**, Edition 2.

3/ Ghaddab, (Nadia), Aouadi, (Sourour), **Les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines**, université de virtuelle de Tunis, 2008.

4/ Parker, (Rymond A), **of human resource handbook**, Hardware research Fondation, 2008.

ملاحق

## ملحق رقم (01) نموذج استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

# استمارة بحث

موضوع البحث:

أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية

- دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB -

الهدف من الاستمارة:

يهدف الباحث من خلال البحث إلى دراسة مدى الالتزام بمعايير تقييم الأداء وأثره في فعالية إدارة الموارد البشرية، ويرمي من خلال هذه الاستمارة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير تقييم الأداء في المؤسسة وأثر ذلك على فعالية أداء العاملين وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية.

نؤكد لكم أن المعلومات التي يتم التحصل عليها من الاستمارة ستبقى سرية وتستخدم بغرض البحث العلمي فقط.

طريقة ملأ الاستمارة:

نرجو منكم ملأ الاستمارة عن طريق وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الأستاذ المشرف

عبد العظيم بن صغير

إعداد الطالب

لطفي دهينة

السنة الجامعية: 2014/2013

## البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

أرمل  مطلق

4- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي

جامعي  دراسات عليا

5- المستوى المهني:

إطار  عون تحكم

عون تنفيذ

6- الأقدمية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

7- كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

عن طريق مسابقة  على أساس الشهادة

علاقات شخصية

8- الوضعية القانونية:

دائم  مؤقت

## المحور الأول: بيانات متعلقة بعملية تقييم الأداء

1- المؤسسة تقوم بعملية تقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

2- يعتبر مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن هذه العملية؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

3- تسير هذه العملية بشكل دوري ومنتظم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

4- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

5- نتائجها تنعكس على أداء العاملين؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

6- يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء باستمرار؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

7- في عملية التقييم هل يتم ملاحظة أداء العامل طوال فترة التقييم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

8- يتم توضيح أهمية وأهداف عملية التقييم للعاملين؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

9- يدرك العاملون أهداف هذه العملية؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

10- يعتبر الرئيس (المسؤول) المباشر هو أنسب شخص للقيام بتقييم أداء العامل؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

11- يمكن لزملاء العمل أن يساهموا في تقييم العامل من خلال آرائهم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما



12- يمكن للعامل أن يقيم عمله بشكل جيد وموضوعي؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

13- يقوم الرؤساء (المسؤولون) بإعداد تقارير كتابية دورية عن أداء العاملين؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

14- تقييم الأداء مرة واحدة في السنة كافٍ؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

15- يتم تقييم الأداء في المنظمة (المؤسسة) وفق أساليب علمية حديثة؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

16- يحق للعامل الاطلاع على نتائج عملية التقييم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

17- تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

18- تعتبر عملية المناقشة مفيدة؟ (سواء كانت تتم أم لا)

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

19- يملك العامل حق التظلم على نتائج تقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

20- الفرصة متاحة للعامل للتعبير عن رأيه في عملية التقييم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

21- تتاح الفرصة للعامل لشرح أسباب انخفاض نتائج أدائه؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

22- يتسم تقييم الرؤساء (المسؤولين) للعاملين بالموضوعية والبعد عن التحيز؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

23- الملاحظ أن الرئيس (المسؤول) يميل لإعطاء تقديرات منخفضة للعاملين مهما كان أداءهم جيدا؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

24- يلاحظ أن المسؤولين عن عملية التقييم متشددون؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

25- يمكن للعامل أن يساهم في تقييم رئيسه (المسؤول عليه)؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمعايير تقييم الأداء

1- هناك معايير واضحة لتقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

2- يعرف العاملون معايير تقييم أداء العاملين مسبقا وقبل بداية العملية؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

3- يشارك العاملون في وضع هذه المعايير؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

4- تعتبر هذه المعايير واضحة ومفهومة للجميع؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

5- تعتبر هذه المعايير مناسبة وعادلة؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

6- تتسم المعايير بالثبات وعدم التغير؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

7- يتم مناقشة معايير تقييم الأداء مع العاملين قبل البدء في استخدامها؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

8- تركز المعايير على الأداء الحالي للعامل فقط؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

9- تركز المعايير على ناتج العمل بالنسبة للعامل؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

10- تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

11- يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

12- يتم تطبيق معايير التقييم على جميع العاملين دون تمييز أو تحيز؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

13- يمكن للعاملين اقتراح معايير يمكن استخدامها في عملية التقييم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

14- يملك العاملون حق الاعتراض على وجود أحد المعايير؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

المحور الثالث: بيانات متعلقة باستخدام نتائج تقييم الأداء

1- تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى؟ (كالتوظيف، التدريب، التحفيز... إلخ)

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

2- يستند الرئيس (المدير) على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

3- تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من العمالة؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

4- تساعد عملية التقييم في تحديد التخصصات والمهارات التي يفتقدها عاملوا المنظمة (المؤسسة)؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

5- يمكن الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اختيار الأفراد المناسبين للالتحاق بالعمل في المنظمة (المؤسسة) تبعا لتخصصاتهم العلمية وما يتمتعون به من مهارات؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

6- يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية في المنصب؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

7- تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار نقل العاملين من قسم إلى آخر؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

8- يتم الاستناد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرار فصل العامل من العمل؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

9- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من خلال عملية تقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

10- يتم إخضاع العاملين الذين حصلوا على نتائج منخفضة في التقييم إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

11- يلاحظ وجود تحسن في أداء العاملين الذين يخضعون لدورات تدريبية؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

12- يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

13- تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

14- يتم توزيع الحوافز بشكل عادل؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

15- تساهم عملية التقييم في تحديد الأخطاء التي يقوم بها العاملون؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

16- تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين؟

موافق بشدة  موافق  محايد  غير موافق  غير موافق تماما

شكرا جزيلاً على تعاونكم

## ملحق رقم (02) أسئلة المقابلة

أسئلة تتعلق بعملية تقييم الأداء

- 1- مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن عملية تقييم الأداء؟
  - 2- هل تسير هذه العملية بشكل دوري ومنتظم؟ وما هي المدة؟
  - 3- هل تنعكس نتائجها على أداء العاملين؟
  - 4- هل يدرك العاملون أهداف هذه العملية؟
  - 5- هل يقوم الرؤساء (المسؤولون) بإعداد تقارير كتابية دورية عن أداء العاملين؟
  - 6- يتم تقييم الأداء في المنظمة (المؤسسة) وفق أساليب علمية حديثة؟
  - 7- هل يحق للعامل الاطلاع على نتائج عملية التقييم؟
  - 8- هل يملك العامل حق التظلم على نتائج تقييم الأداء؟
- أسئلة تتعلق بمعايير تقييم الأداء
- 9- هل هناك معايير واضحة لتقييم الأداء؟ وما هي؟
  - 10- هل يعرف العاملون معايير تقييم أداء العاملين مسبقا وقبل بداية العملية؟
  - 11- هل تركز المعايير على ناتج العمل بالنسبة للعامل؟ أم أنها تركز على جوانب أخرى كالسلوك مثلا؟
  - 12- يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير في عملية تقييم الأداء بشكل دقيق؟
- أسئلة تتعلق باستخدام نتائج تقييم الأداء
- 13- تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى؟ (كالتوظيف، التدريب، التحفيز... إلخ).
  - 14- يستند الرئيس (المدير) على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟ (أمثلة عن ذلك).
  - 15- تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المنظمة (المؤسسة) من العمالة من حيث العدد والنوعية؟
  - 16- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من خلال عملية تقييم الأداء؟
  - 17- يتم منح الحوافز للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء؟
  - 18- تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين؟

## الفهرس

أ	• مقدمة .....
10	• <b>الفصل الأول: الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لعملية تقييم الأداء</b> .....
12	1 مفهوم تقييم الأداء .....
19	2 أهمية تقييم الأداء وأهدافها .....
19	2-1- أهمية تقييم الأداء .....
24	2-2- أهداف تقييم الأداء .....
27	3 طرق تقييم الأداء .....
27	3-1- الطريقة الوصفية .....
28	3-2- الطريقة الكمية .....
31	4 أساليب تقييم الأداء .....
31	4-1- الأساليب التقليدية .....
38	4-2- الأساليب الحديثة .....
46	• <b>الفصل الثاني: علاقة تقييم الأداء بكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية</b> .....
47	1 خطوات تقييم الأداء .....
48	1 † بناء المعايير .....
50	1 2 قياس الأداء .....
53	1 3 مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار .....
53	1 4 مناقشة نتائج التقييم مع العاملين .....
55	1 5 † اتخاذ الإجراءات التصحيحية .....
56	2 عناصر عملية تقييم الأداء .....
56	2-1- الجهة المسؤولة عن القيام بها .....
58	2-2- المقيّم .....
58	2-3- المقياس .....

59	4-2- وقت التقييم .....
60	5-2- التغذية الراجعة .....
61	3 المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء .....
61	1-3- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام .....
63	2-3- المشاكل التي تتعلق بالمقيّم .....
64	3-3- المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام .....
65	4-3- المشاكل التي تتعلق بالمقيّم .....
66	5-3- معالجة مشاكل التقييم .....
67	4 استعمال نتائج تقييم الأداء .....
67	1-4- تخطيط الموارد البشرية .....
70	2-4- استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية .....
74	3-4- تدريب الموارد البشرية .....
77	4-4- تحفيز الموارد البشرية .....
81	5-4- اتخاذ قرارات النقل، الفصل والترقية .....
	• الفصل الثالث: واقع الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء بمؤسسة صناعة الكوابل
87	بيسكرة ENICAB .....
88	1 التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ENICAB .....
88	1 ± التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB .....
92	1 2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....
99	2 منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات .....
99	2-1- منهج الدراسة .....
100	2-2- أدوات جمع المعلومات .....
106	2-3- أسلوب التحليل الإحصائي .....



108	.....	3	تحليل محاور الدراسة
109	.....	3-1	التحديد الزمني والمكاني للدراسة
110	.....	3-2	خصائص عينة البحث
114	.....	3-3	تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول
122	.....	3-4	تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
127	.....	3-5	تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
133	.....	4	اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة
137	.....	•	خاتمة
142	.....	•	ملخص الدراسة
144	.....	•	Résumé de l'étude
147	.....	•	قائمة المراجع
157	.....	•	ملاحق
166	.....	•	الفهرس