



جامعة الدكتور مولاي طاهر، سعيدة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر الأكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية
فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

تقييم الأداء في المؤسسة - قياس وتقييم أداء العاملين -

دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة

تحت إشراف

الدكتور: طيبي بومدين

من اعداد الطالبة:

شريف خضرة

لجنة المناقشة

رئيسا		د.
مشرفا و مقرا		د.
مناقشا		د.

السنة الجامعية: 2018-2019

الإهداء والشكر

اهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى

الى والداي اطلال الله في عمرهما وابقاهما بصحة وعافية

الى اخوتي الأعزاء

الى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي.

وأقدم بالشكر الجزيل الى امي الغالية والى ابي عزيز والى عائلتي الكريمة وخصوصا اختي بشرى، وصديقتي

يوسف كلثوم،

وجزاهم الله كل خير.

والى كل أعضاء المناقشة والى كل من ساعدني من قريب او من بعيد.

الإهداء والشكر

ملخص

أ	قائمة المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
III	قائمة الاشكال.....
أ-ب-ت	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الأداء في المؤسسة

15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.....
16	مفهوم الأداء:
17	محددات الأداء:
18	المطلب الثاني: أنواع الأداء وطرقه.....
18	أنواع الأداء:
21	طرق تقييم الأداء:
27	المطلب الثالث: عوائق والعوامل المؤثرة في الأداء.....
30	المطلب الرابع: الأداء الراقي.....
34	مبحث الثاني: تقييم الأداء.....
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتطور تاريخي لقياس الأداء.....
36	المطلب الثاني: خطوات عمليات قياس وتقييم الأداء.....
39	المطلب الثالث: أهمية اختيار مقياس الأداء.....
42	المطلب الرابع: كيفية قياس الأداء ومتطلبات نجاحه.....
46	المبحث الثالث: الأداء المؤسسي.....
46	المطلب الأول: مفهوم ومكونات وأبعاد الأداء المؤسسي.....
52	المطلب الثاني: مستويات الأداء المؤسسي ومفاتيح نجاحه.....

المحتويات

54	المطلب الثالث: أهمية ودور تقييم الأداء المؤسسي.....
56	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني: أداء العمال
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء العاملين.....
59	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
61	المطلب الثاني: طرق قياس أداء العاملين.....
63	المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم أداء العاملين.....
70	مبحث الثاني: تقييم أداء عاملين.....
70	المطلب الأول: عوامل تقييم أداء العاملين.....
74	المطلب الثاني: مشكلات وأخطاء تقييم أداء العاملين.....
76	المبحث الثالث: نظام تقييم أداء العاملين.....
76	المطلب الأول: تصميم نظام تقييم أداء العاملين.....
80	المطلب الثاني: دور النظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق.....
82	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
84	تمهيد:
85	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
85	المطلب الأول: تعريف شركة الإسمنت بسعيدة.....
87	المطلب الثاني: مراحل وأهداف مؤسسة الإسمنت.....
88	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت.....
92	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.....
92	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات.....
92	المطلب الثاني: تحديد الطريقة لجمع البيانات.....
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
94	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

المحتويات

111المطلب الثاني: التحقق من فرضيات البحث
120 خلاصة الفصل:
121 الخاتمة العامة
127المصادر والمراجع
130الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتويات	الرقم
78	عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة	1
79	البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب	2
87	مكونات مادة الاسمنت	3
95	يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة	4
96	يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العينة	5
97	يوضح متغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد العينة	6
98	يوضح متغير المركز الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة	7
99	يوضح متغير سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة	8
100	التحليل الوصفي لمحور تحديد العمل المطلوب	9
102	التحليل الوصفي لمحور معايير تقييم الاداء	10
104	التحليل الوصفي لمحور مصادر جمع البيانات	11
105	التحليل الوصفي لمحور اساليب التقييم	12
106	التحليل الوصفي لمحور تنفيذ التقييم	13
107	التحليل الوصفي لمحور التغذية الراجعة	14
109	التحليل الوصفي لمحور اجراء التظلم	15
111	التحقق من صحة الفرضية الاولى	16
112	التحقق من صحة الفرضية الثانية	17
113	التحقق من صحة الفرضية الثالثة	18
114	قياس ثبات الفا كرونباخ	19
115	قياس الثبات الفا كرونباخ لكل سؤال	20
118	حساب التوزيع طبيعي	21
119	اختبار ستيودنت (t)	22

قائمة الاشكال

الصفحة	المحتويات	الرقم
26	طرق تقييم الأداء	1
29	مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه	2
37	خطوات عمليات تقييم الأداء	3
44	خصائص الهدف الأمثل	4
48	تقييم الأداء	5
60	منظومة تقييم أداء العاملين	6
69	أهداف تقييم أداء العاملين	7
70	العلاقة بين السلوك والشخصية	8
87	مراحل عملية إنتاج الاسمنت	9
89	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت	10

المقدمة العامة

يعتبر المورد البشري مورد استراتيجي مهم في المؤسسة الاقتصادية فهو الذي يحدد مستوى أدائها ونجاحها، لما يملكه المورد البشري من معارف ومهارات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبو إليه من أهداف تساهم في تفعيل أدائها. ويتم هذا بالحرص على القيام بأعمالها ونشاطاتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويعتمد هذا على العنصر البشري المؤثر في المؤسسة.

- حيث ان عملية تقييم الأداء عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مقياس ليس فقط لأداء الافراد فحسب بل سياسة إدارة وتنمية المورد البشري في المؤسسة بشكل عام؛
- ان تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية او المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء سلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة، وهذه العملية تتم بطريقة رسمية لتقييم سلوك العامل اثناء او بعد تأديته للعمل لمعرفة ونقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وأسباب القصور في الأداء وتحسينه مستقبلا؛

- وفي ضوء هذا نجد ان عملية تقييم الأداء تشير الى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى الى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي او الفردي خلال فترة معينة والحكم على هذا الأداء لبيان مدى التقدم في العمل؛

- يمكن القول ان قياس الأداء هو الحصول على حقائق وبيانات محدودة تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وجهوده في فترة زمنية محددة، وهذا يتطلب فهم وتحليل وتقييم القدرات الإنسانية لإشغالها في وظائف مستقبلية ذات مستوى اعلى من المستوى الحالي.

- وحتى يتحقق هذا يجب تحديد مستوى اداء العاملين ومدى توافقه مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين وكفاءاتهم، والتي تعتبر جزء من عملية اشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم، ويمكن النظر اليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الاحكام وتقييم نتائج تحقيق الأهداف أداء العامل.

المقدمة العامة

-اذن فعملية تقييم وقياس أداء العاملين ككل برنامج من برامج التنمية وتطوير الموارد البشرية، إضافة الى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وبناء على ما سبق فان بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون بالاعتماد على الإدارة الاستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسئولياتها وتسعى إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ومن ثم الأداء العام للمؤسسة ومحاولة تبني وتنظيم سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ومن بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين.

1-الإشكالية:

بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت بسعيدة على مستوى تحسن أداء العاملين؟

وتتفرع على هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية

1- ما هو تقييم الأداء؟ وما هي أهدافه؟ ما هي الطرق المتبعة في التقييم؟

2- ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد أهداف المؤسسة؟

3- ما هي أهم الطرق والخطوات المتبعة في تقييم وقياس أداء العاملين؟

1-1-فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: وضوح العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه.

الفرضية الثانية: نظام التقييم في المؤسسة لا يكشف أسباب قصور أداء العمال ولا تعتبره المؤسسة مقياس الأول المعتمد لتأكد من بلوغ أهدافها.

الفرضية الثالثة: نظام تقييم الأداء في المؤسسة غير ديمقراطي في العمل ولا يمنح العاملين حق التظلم والاطلاع على نتائج التقييم.

2-أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار لهذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، كون ان أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بأداء مواردها البشرية، ونظام التقييم هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها ومكامن القوة والضعف فيه، والاتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل تصحيحه وتطويره من اجل الوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها، والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة الى تطبيق مثل هذه الأنظمة من اجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أدائها.

3-أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت.
- التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بها.
- التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح حلول من منطلق العلمي والعملية.
- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.
- التعرف على طرق وخطوات تقييم وقياس أداء العمال في مؤسسة الاسمنت. ومحاولة إسقاطها وتطبيقها على مؤسسة الاسمنت.

4-منهج البحث:

لقد اتبعت في بحثي هذا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده اما في الجانب التطبيقي اعتمدت المنهج الخاص بدراسة الحالة بغرض البحث المفصل والمعمق لمؤسسة الاسمنت على ارض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها لإبراز كيفية قياس وتقييم الأداء العاملين محل الدراسة.

4-1- أدوات جمع وتحليل معطيات الدراسة:

الاستمارة (الاستبيان):

لتحقيق اهداف الدراسة، ولقياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة الاسمنت، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة الدراسة،

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها. وفي التحليل تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

5- الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت صادفنا الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: بوبرطخ عبد الكريم دراسة تحت عنوان فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.

هدفت الدراسة الى أهمية هذا النظام في المؤسسة الجزائرية من حيث طريقة التقييم ودور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ومدى فاعلية هذا النظام في تحقيق استمرارية المؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية وكذا مدى تحقيق النمو وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية للعاملين.

الدراسة الثانية: موسى محمد أبو حطب دراسة تحت عنوان فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين،

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة غزة، 2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين الأداء للعاملين.

المقدمة العامة

الدراسة الثالثة: هاملي عبد القادر دراسة تحت عنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

وهدفت هذه الدراسة الى مدى فعالية نظام التقييم في اثنتان من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى، وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسستين محل الدراسة، ومدى الرجوع الى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وكشفت هذه الدراسة القصور الموجود في هذا النظام، وانه لا يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

6-تقسيمات البحث :

دراستنا هذه تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول استعرضنا في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري للموضوع حيث تطرقت من خلالهما الى أداء العمال والأداء في المؤسسة، اما الفصل الثالث فقد شمل الجانب التطبيقي دراسة الحالة في مؤسسة الاسمنت.

5-صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز بحثنا:

-صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسة الاقتصادية من اجل دراسة الحالة.

-نقص الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

-نقص في الكتب من اجل الدراسة.

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات وهو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، ويعتبر فيها العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي البقاء والاستمرارية؛ واحتلال مكانة لها في السوق والانفتاح المتزايد للمنافسة.

مما استدعى الامر الى توسيع مجال البحث في الأداء والدراسة الجيدة بطبيعة واسس عناصر الأداء. وسنحاول من خلال هذا الفصل معالجة الأسس النظرية لمفهوم الأداء والتطور الذي عرفه عبر مرور الزمن؛ تفصيلا في عملية تقييم الأداء لأنها الأساس لوجود مفهوم الأداء.

ومن هذا المنطلق نتطرق في الفصل الأول:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول قياس وتقييم الأداء.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية الأداءالمطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته1- مفهوم الأداء:

1-1- يعرف الأداء "the performance" هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات.

ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.¹

1-2- يشير الأداء إلى: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"

1-3- كما يعرف بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"

ويعرف الأداء على انه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"²

1-4- تعريف الأداء حسب Miller et Bromily : ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على انه: "انعكاس لكيفية

استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³

1-5- الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية Performance ويمكن إعطاه المعاني التالية:

- الأداء هو عبارة عن النجاح اي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/او العاملين فيها.

- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.⁴

1- محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شمتو، "أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية"، دار الأيام، عمان الأردن، 2015. ص20

2- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان، طبعة الاولى 2012، ص13، ص14

3- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث عدد 07، 2009، 2010، ص218

4- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث عدد 05، 2007، ص33

2-محددات الأداء:

يرى البعض أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

2-1-الدافع على العمل: ان الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين"

ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها واستقادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس وسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2-3-بيئة العمل (مناخ العمل): ان بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة الاقليمية، البيئة العالمية، البيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة ادارة المنظمة لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.¹

2-4-قدرة الفرد على أداء العمل: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه. وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، أو أسباب قوة أو ضعف هذا المستوى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بان المحددات السابقة يجب أن يراعي فيها ما يأتي:

- إن محددات أداء فئة من العمال ليس هي بالضرورة محددات فئة أخرى؛
 - إن محددات أداء فئة من العمال في مؤسسة ليس بالضرورة محددات أداء العمال في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.²

¹- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013ص55، ص56

²-فاروق عبده، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية «، دار المسيرة، عمان الأردن، 2014.ص266.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وطرقه**1- أنواع الأداء :**

هناك عدة أنواع للأداء والتي تقسم حسب عدة تصنيفات نذكر:

1-1- الفرع الأول: حسب طبيعة الأداء

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، سياسية، وتكنولوجية فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي... الخ

أولاً: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية للمؤسسة التي تسعى لبلوغها، والذي يتجسد بالفوائض التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد الأسهم... و/أو تدني مستويات استخدام مواردها) (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا) وذلك باستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد

القومي بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي بالإضافة إلى المدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي والتراكم الرأسمالي وتعزيز قدرات الاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

ثانياً: الأداء الاجتماعي

يتجسد في مدى بلوغ المؤسسة للأهداف الاجتماعية، حيث هذه الأخيرة هي قيود يفرضها المجتمع الداخلي (الأفراد العاملين في المؤسسة) أولاً والمجتمع الخارجي (أفراد المجتمع) ثانياً على المؤسسة، وبغض النظر عن كونها قيود أم أهداف، فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروع بالاقتصاد".

فالأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في تلبية المتطلبات العامة لأفراد المجتمع من خلال تقديم سلع وخدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق المنافع العامة لهم.

وكما يرى M.Marchenay بخصوص الأداء الاجتماعي: "يجب على المؤسسة أن تطابق المنتجات التقنية مع متطلبات واحتياجات المستهلكين والعملاء، وبسعر المناسب، ويجب على المؤسسة أن تطابق توقعات العمال لمناصب العمل، وتقديم مناصب عمل كافية، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب.¹

ثالثا: الأداء الثقافي

يكون للمؤسسة أداء ثقافي عندما تسطر لنفسها مثلا هدف أو أهداف ترغب من خلالها إلى تكوين ثقافة مؤسسة خاصة بها أو تغيير ثقافة مؤسستها بالشكل الذي يلائم ويتوافق مع تحقيق هذا الهدف، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها كخلق أنماط استهلاكية جديدة تتناسب مع منتجاتها وخدماتها الجديدة.

رابعا: الأداء التكنولوجي

يتحدد الأداء التكنولوجي عندما تكون المؤسسة قد خططت أو حددت أهداف تكنولوجية تسعى للوصول والبلوغ إليها.

خامسا: الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية مثلا: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب عالية لاستفادة منهم للأغراض الخاصة بالمؤسسة.

1-2- الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين داخلي وخارجي:

أولاً: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات الحادثة في المحيط الخارجي للمؤسسة، أي المؤسسة لا تمتلك إمكانية إحداثه بل التغيرات الحادثة في المحيط الخارجي لها هي التي تولده ومن بين هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا (ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة)

¹ - سميرة، صولح دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البر ناوي- مذكرة الماستر -

2013- جامعة بسكرة ص37-38.

ثانيا: الأداء الداخلي

يطلق عليه أيضا مصطلح أداء الوحدة وهو ناتج عن توليفة من أداءات الوظيفة. حسب Bernard

Martory لقد حصرها فيما يلي:

-الأداء المالي؛

- الأداء البشري؛

- الأداء التقني.

والأداء الداخلي يتمثل في قدرة واستعداد المؤسسة على الاستخدام والتطبيق الفعال لاستثمارها

ويشمل كل من أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة البحث والتطوير.¹

¹-سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البر ناوي-مذكرة الماستر-2013-جامعة بسكرة ص37، ص38، ص39.

1-3- الفرع الثالث: تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقييم الأداء إلى:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية الأرباح والنمو....
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمرين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.¹

1-1- طرق تقييم الأداء:

يقوم بعملية التقييم الأداء كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، وذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح حوافز، أو تحديد لمن يحتاج للتدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم.

كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء الموظفين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضا إلى تحديد أسلوب باستعمال نتائج التقييم للمنظمة.

فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء، فإن مهمتنا هنا إعطاء تفاصيل عملية لهذه الأمور.

ومن أجل الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف:

1-1-2- التعريف الأول: هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى.

¹ ريان بكوش، اثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة مامي فارم مذكرة ماستر، ام بواقي 2014، ص 60

يستخلص من هذا التعريف، الخاصيتان التاليتان لعملية التقييم:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- ان التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى

2-1-2-التعريف الثاني: تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به؛

أما هذا التعريف يبرز خاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

-عملية التقييم هي عملية يتم الحكم عليها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود الموظفين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون؛
-عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.

2-1-3-التعريف الثالث:

عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة. ويبرز هذا التعريف الخصائص التالية:

-عملية التقييم عملية دورية، حيث إنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة؛

-تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم)؛

-عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنمية الوظيفية (تدريبه، ترقية، تطوير مساره الوظيفي)؛

-عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

2-1-4-التعريف الرابع: عملية التقييم هي الصفة النظامية، أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف، في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية، ذات طابع رسمي ونظامي؛
- عملية التقييم ايجابية، لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد، والمنظمة في أن واحد.¹

¹ - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة مملكة الأردنية الهاشمية، شارع الملك حسين، عمان الأردن، طبعة الأولى 2015، ص31، ص32، ص33.

2-2-2- أساليب أخرى لطرق التقييم:**2-2-2-1- المقياس التقديري أو البياني Ratingscale:**

يقوم المقيم بوضع علامة أو دائرة على الرقم أو التقدير المناسب للمقيم من خلال قائمة بها مجموعة من العبارات التي تعبر عن السمات الشخصية أو الأدائية. وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولذا يكثر استخدامها، ولكنها تتسم بالذاتية والغموض أحيانا في تفسير بعض العبارات التي تشمل عليها استمارة التقييم.

2-2-2-2- التقارير الكتابية Essay reports:

يمكن ان تكون هذه التقارير مفتوحة النهايات لوصف أداء العامل واحتياجاته التدريبية وإمكاناته، وان تتم باستخدام استمارات مصممة خصيصا لهذا الغرض، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة مقفولة النهايات، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في القطاع الخاص أكثر منها في القطاع العام. وهي تحتاج إلى وقت كبير من المقيم والى مهارة في الكتابة ويمكن استخدامها مع أحد الطرق الأخرى كالمقاييس التقديرية.

2-2-2-3- قوائم المراجعة Check lists:

وفيها تستخدم قائمة بها مجموعة من العبارات عن السمات الشخصية او أداء العاملين وعلى المقيم اختيار الصفات التي تصف أداء العامل بدقة بوضع علامة صح أمام العبارات المختارة، وأحيانا يتم وضع أوزان مختلفة لكل عبارة من العبارات. هذه العبارات تصلح أكثر للسمات الشخصية وليست لوصف أداء العامل وتعتبر أكثر شيوعا في القطاع الخاص.

2-2-2-4- الأحداث ال حرجة Critical incidents:

- التعرف على المتطلبات الأساسية للوظيفة؛
- عمل قائمة بمؤشرات الأداء الجيد، وقائمة بمؤشرات الأداء الضعيف؛
- يطلب من المقيم (الرئيس المباشر في هذه الحالة) تسجل هذه المؤشرات حال حدوثه وذلك عن طريق الاحتفاظ بسجل للتدوين الفوري لتقييم الأداء؛
- مناقشة العامل دوريا لمراجعة أدائه، وتعتبر هذه الطريقة صعبة التطبيق ومكلفة وتتطلب وقتا طويلا.

2-2-5- الاختيار الإجباري Forced choice:

يعطي المقيم قائمة بها مجموعة من المؤشرات الوصفية الايجابية والسلبية وعلى المقيم وضع علامة صح أمام المؤشر الذي ينطبق على العامل بدون أن يعرف إذا ما كان هذا المؤشر سلبيا أو ايجابيا.

2-2-6- المقارنة والترتيب Ranking comparing:

وفيها يتم ترتيب العاملين بالنسبة لبعضهم او مقارنة كل عامل مع بقية العاملين ثم تبويب النتائج.

2-2-7- التوزيع الإجباري Forced distribution:

تحديد نسبة مسبقه للمستويات المختلفة لا يجوز الخروج عنها، فمثلا تحدد نسبة 10% من العاملين من الفئة الممتازة، 40% للمستوى الجيد جدا، 20% للمتوسط وهكذا مما يتوافق مع التوزيع الطبيعي.

2-2-8- الإدارة بالأهداف Management by objectives:

أول من نادى بها هو بيترو دراكس سنة 1954، في كتابه الممارسة الإدارية ويتم فيها تحديد الأهداف بصورة مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين، وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام

هذا المقياس كمرشد لعمل الوحدة وكذا في تقييم مدى مساهمة كل عضو. وهي تشتمل أساسا على الاجتماعات التي تتم بين الرئيس والمرؤوس بهدف تحديد الأهداف التي تكون في إطار الأهداف

العامة للمنظمة، وسويا يتم القيام بالآتي:

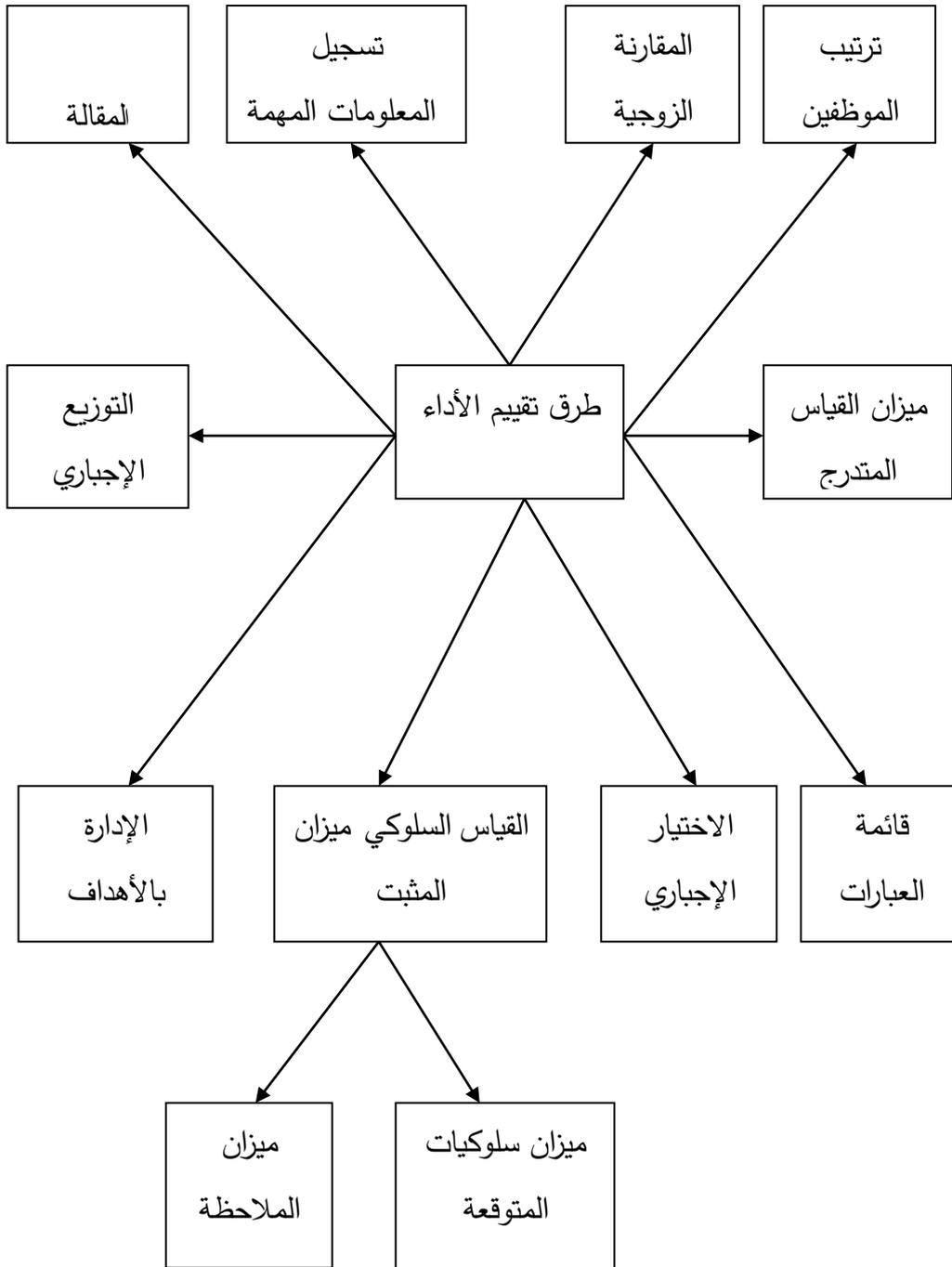
- ما الذي سيقوم به المرؤوس؛

- الوقت الذي سيتم فيه انجاز المطلوب؛

- الطريقة التي سيتم بها تقييم الأداء؛

- بعد انتهاء الوقت المحدد يتم عمل لقاء لمراجعة النتائج وتحديد أهداف جديدة.¹

¹-عليوة السيد، تنمية مهارات مسئولى شئون العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2001، ص70، ص71ص72.

الشكل رقم (1): طرق تقييم الأداء¹

¹ - محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية، طبعة 2010، ص 22.

المطلب الثالث: عوائق والعوامل المؤثرة في الأداء**1- العوامل المؤثرة في الأداء:**

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يقول « Bajt » تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء. والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1-1- العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

1-1-1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

1-1-2-الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة، ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

1-1-3-التنظيم: يشمل على التوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانيتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة

ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

1-1-4-بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

1-1-5-طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

1-1-6 العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات وسائل الاتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

1-2-1-2 العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

1-2-1-1 البيئة الاجتماعية والقانونية:

- العادات والتقاليد المورثة؛
- العرف وأمور الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

1-2-2-1 البيئة السياسية والقانونية:

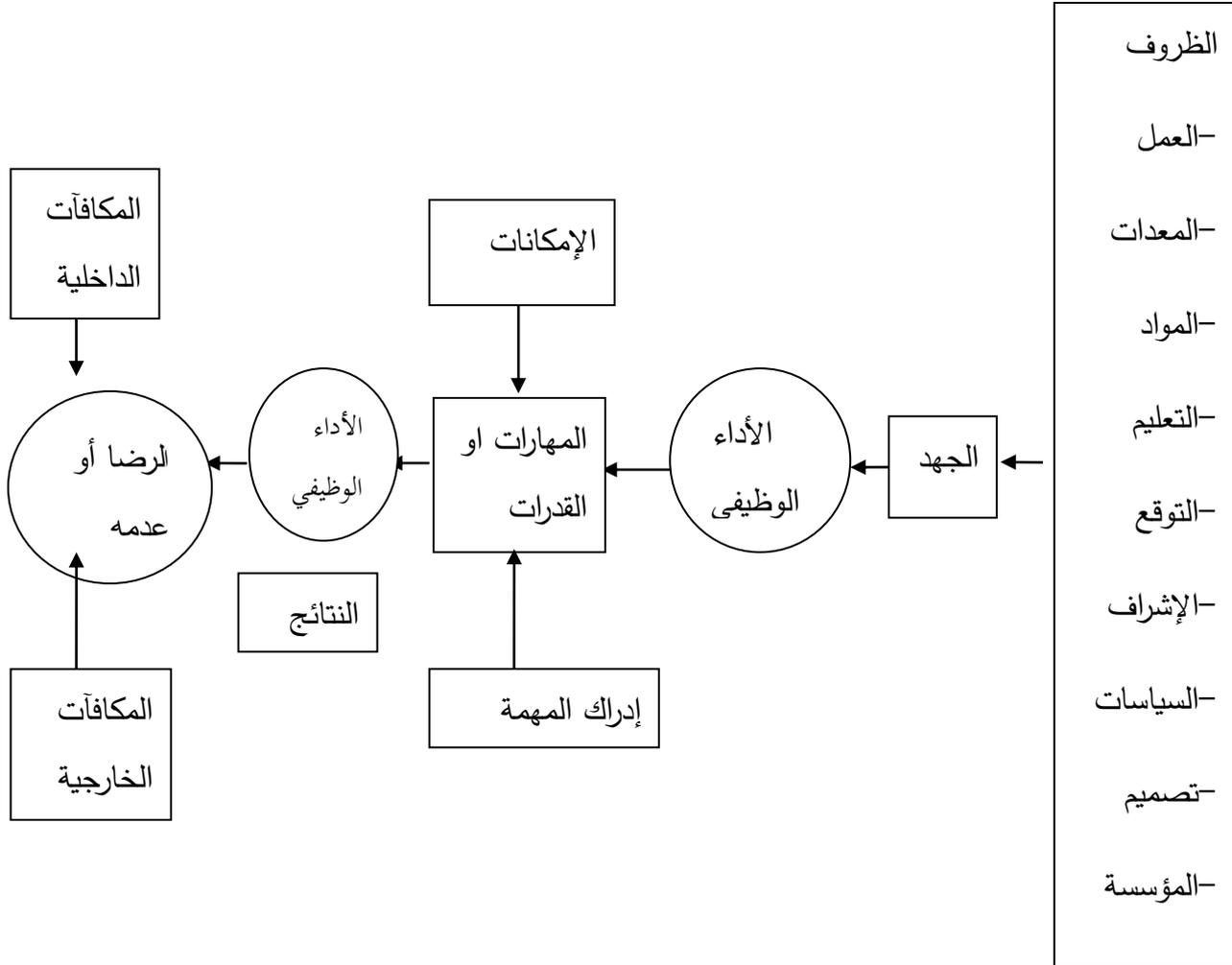
- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

1-2-3-1 البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية المتبعة من قبل الدولة.¹

¹ - زهرة الضب، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت - مذكرة الليسانس، جامعة قاصدي مرياح، 2012، 2013، ص8، ص9 .

شكل رقم (2): مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه¹



¹ - عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، 2011، ص107.

المطلب الرابع: الأداء الراقي

تواجه الشركات اليوم صعوبات جمة في إرضاء العملاء في ظل المنافسة المستمرة والمستوى المتدني للمتقدمين لشغل الوظائف الهامة، في الوقت الذي وصلت فيه نسبة البطالة حدودا لم يعرفها التاريخ من قبل. فكيف يتسنى للشركات أن تحقق التوازن المطلوب الذي يمكن ان يرضي العملاء في ظل مناخ يصعب فيه إيجاد العاملين المتميزين؟

يمكن حل هذه المعادلة في تطوير القوى العاملة المتاحة لتحقيق اقصى استفادة ممكنة، والسعي الى تعيين أيدي عاملة جديدة وجديرة وراغبة في العمل في مؤسسات تحقق التوازن بين حاجة الموظفين لتحقيق ذواتهم وتلبية تطلعاتهم، بين القدرة التنافسية والإنتاجية للمؤسسة ككل. وسنبين فيما يلي كيف استطاعت بعض أفضل الشركات الوصول بموظفيها إلى مستويات غير مسبوقه من الالتزام والكفاءة الوظيفية من خلال المرور بواحدة أو أكثر من الطرق الخمس التالية:

1- أولا: طريق الرسالة والقيم والافتخار

تعتمد المؤسسات التي تتجح في تطبيق هذا الأسلوب على تاريخ الشركة العريق وسمعتها الطيبة، الأمر الذي يعتبره الموظفون مدعاة للفخر. وفي هذه الحالات يتضح إيمان العاملين بالقيم والمعايير التي قامت عليها الشركة، والافتتاع التام بأهدافها فلا يشعر العاملون بالفرق بين المصلحة العامة للشركة ومصالحهم الشخصية.

أفضل مثال على تطبيق هذا الأسلوب هو ما نراه في الشركة "جيت وي" للكمبيوتر. إذ نشأت الشركة في ظروف صعبة، لان عدة شركات عملاقة سبقتها إلى مجال تصنيع الحاسبات الشخصية وبيعها عن طريق البريد أو شبكات التوزيع.

لكن الشركة نأت بنفسها عن التشابه والتقليد وقدمت نفسها لعملائها ولموظفيها بصفتها الشركة البسيطة التي تحافظ على القيم الريفية وتنتمي لمنطقة ومدينة بعيدة عن الزيف والمظاهر. وبدأت ترسخ هذه الصورة من خلال حملات التسويق وأقنعت موظفيها بأهمية انتمائهم وافتخارهم في هذه الشركة الريفية الفريدة.

بثت الشركة طاقة معنوية ايجابية في العاملين العاديين وأزالت الحواجز بين المديرين وصغار الموظفين. وكانت في كل إعلاناتها وندواتها ومعارضها تؤكد على انتمائها الريفي حتى إنها طبعت لون الأبقار المبرقعة المنتشرة في الريف الأمريكي على صناديق وأدلة وأغلفة منتجاتها.

وتلجا الشركة إلى ثلاثة اتجاهات لتوظيف الطاقة الناتجة عن المصادر السابقة لتحقيق الاستفادة الكاملة منها في الوصول إلى أعلى مستوى من الداء الوظيفي، وتلك الاتجاهات هي:

1-1- اتساع الأفق القيادي:

تهتم الشركة بإعداد قادة أكفاء، فتقوم باختيار بعض الأفراد المتميزين على اختلاف قدراتهم القيادية ثم تغرس فيهم أسس الفلسفة الخاصة بالشركة الريفية التي عليها ان تنافس عمالقة الكمبيوتر. ثم تعمل على تطوير هذه الفلسفة بالتجربة والممارسة والمشاهدة والحديث عن البساطة.

1-2- ترتيب الأولويات:

ما أن ينظم أحد الموظفين الجدد إلى الشركة حتى يبدأ المديرين في غرس القيم المجموعة بداخله. فيتم منح كل عضو جديد بطاقة تحمل شعار الشركة وكلمات تحدد أولويات التي ينبغي التركيز عليها ومنها العملاء والأمانة والجودة والالتزام.

1-3- نشر وتشجيع الجهد الجماعي:

حيث يتم الاهتمام ببث الحماسة في الأعضاء الجدد عن طريق القدوة التي تتمثل هنا في المديرين الذين يغذون طاقتهم بالتغيير الايجابي الذي يحدثونه في الأعضاء الجدد. بالإضافة إلى ذلك يتم توظيف واستثمار أقصى جهد يمكن أن يقدمه الفريق ككل دون تجاهل أي انجاز فرديته تحقيقه.

2-ثانيا: طريق المقاييس المقننة:

ونذكر منها طرق القياس والتقييم في افون:

من المصادر الرئيسية التي تمد العاملين في شركة افون بالطاقة الطبيعية الحيوية للسوق العالمية لأدوات التجميل التي حققتها الشركة. وتلجا لأساليب مختلفة لتوظيف تلك الطاقة ومنها:

2-1- من أهم الأسرار نجاح افون في تطبيق أسلوب القياس والمتابعة الدقيقة هو اتساع قاعدة

القيادة وتوزيعها على كل المستويات. فالعاملون مساهمون والرؤساء مستشارون.

2-2- من ناحية أخرى تهتم افون بجوهر عملها وتوضيح أكثر ما يهم عملائها. وذلك من خلال

معايير ومقاييس موضوعة بعناية. فالعاملون يعرفون جيدا ما هو مطلوب منهم. فينجحون في تحديد الطريقة المثلى للوصول إليه.

2-3- وتعد شفافية الأداء أحد أسباب النجاح، حيث يكافأ العاملون على تحقيق الأهداف ويتم رسم خريطة

توضح معدلات الأداء بصفة أسبوعية، وتظهر فيها كل محطة إنتاج وكل خط توزيع، وعمليات التعبئة حتى

تتضح معدلات الإنتاج اليومية والأسبوعية وأنشطة الجودة والأمان، وتعد تلك الخريطة عرضاً مكشوفاً للمعلومات الخاصة بمعدلات الأداء. بالإضافة

إلى كونها مدعاة للفخر بما تم تحقيقه من إنجازات.

3-ثالثاً: طريق الأعمال الحرة

قليلون هم الذين يمتلكون روح المغامرة التي تتطلب القدرة والشجاعة والحس الإبداعي للجمع بين التصور السليم لفرص العمل الفريدة من ناحية، والمخاطرة المالية المطلوبة لتحقيق تلك الفرص من ناحية أخرى. فهي لعبة محاطة بالمخاطر والصعوبات.

وهؤلاء الذين ينجحون في تطبيق هذا الأسلوب يفعلون ذلك ليس سعياً وراء المال فحسب ولكنهم ببساطة يمشون إبداع شيء جديد وترك بصمة لا تمحى في عالمهم.

واليوم يكثر الحديث عن تطوير الروح العلمية والتركيز على النتائج المادية في دنيا الأعمال وتظهر صعوبة هذه المسألة في حالة شركة "هامبرست وكويست" والنجاح الذي حققته في التحول من التفكير العلمي والمادي البحث عن الكيان المتكامل.

نجحت الشركة في إيجاد فريق عمل قوي عن طريق ربط المكافآت بمقدار المخاطرة التي يقوم بها الموظف وجعل العلاقة بينهما مباشرة.

4-رابعاً: طريق الانجاز الفردي

يعتبر مبدأ المبادرات الفردية في إنشاء المشروعات وتميئتها في رأي الكثيرين مفتاحاً لنجاح الأفراد والشركات على حد سواء. وهذا هو المقصود بأسلوب الانجاز الفردي لان كل شيء ممكن مع المبادرة والمثابرة.

وهذا ما يفسر رغبة العديد من المؤسسات في تعزيز المبادئ الثقافية للنجاح لدى موظفيها. فالأسلوب الفردي هو ما يجعل العاملين يقولون "هذه الشركة بالفعل تمنحني الفرصة الحقيقية للمبادرة وتقدر ما أقوم به من إنجازات". ولجعل أسلوب الانجاز الفردي فعالاً يجب أن تتأكد أولاً من أن شركتك تعمل على تطوير

الأفراد أنفسهم. فهنا يصبح للتدريب والإشراف والتقييم اليد العليا، وهذا يتطلب إيمان المسؤولين بقدرة كل موظف على المشاركة الفعالة في الأهداف العامة للشركة.

5-خامسا: طريق التقدير والاحتفال

تبذل الشركات الجيدة جهدا كبيرا في ايجاد وسائل لمكافأة وتقدير موظفيها بعيدا عن المقابل المادي، وتتنوع هذه الوسائل ما بين حفلات الاعياد والمرحلات وجائزة موظف الشهر وخصومات على بعض المنتجات ومن بعض المحلات او الاندية وبطاقات شكر من الادارة العليا وهكذا. ولمن الذين يطبقون اسلوب التقدير والتقييم يذهبون الى ابعد من ذلك. حيث يستغلون كل الفرص للاحتفال بما يحققه الموظفون. وهناك شركات لا تقدم حوافز مادية مجزية. لكنها تطبق اسلوب التقييم والتقدير كحافز ايجابي للعاملين.¹

¹- جون كاتزنباخ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الأداء الراقى، السنة التاسعة العدد الثاني 2001 الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ص2، ص3، ص4، ص5.

مبحث الثاني: تقييم الأداء وقياسه**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتطور تاريخي لقياس الأداء****1- مفهوم التقييم:**

1-1- عرف التقييم بأنه: "هو عملية قياسية الغاية منها إعطاء العمل قيمة أو حكماً يبين مدى تحقق هدف بقصد التشخيص، أو هو عملية يمكن من خلالها تحليل الأهداف المحددة للمشروع أو البرنامج، وترجمة هذه الأمور إلى خطط تنفيذية".

1-2- ويعرف أيضاً: "ذلك التقييم الذي يستخدم للحكم على البرنامج أو المشروع ككل من أجل اتخاذ قرار بشأنه من حيث الاستمرار فيها أو تعديلها أو تصحيحها وتخليصها من نقاط الضعف أو رفضها أو العدول عنها"¹

2- مراحل وتطور تاريخي لقياس الأداء:

يبين Lusthasusand and athors بان أبحاث قياس الأداء قد تطورت على مرحلتين،

على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى: وقد بدأت عام 1880م، وقد أقيمت بشكل أساسي على شواهد المؤشرات المالية، والتي كانت تشكل الدعم الأساسي. وبعد الثورة الصناعية، وفي أواخر عام 1900م ظهر استخدام واسع لمؤشرات الأداء التنظيمي، والذي كان ينصب بشكل كبير على الإنتاجية. ويمكن تقسيم مراحل التطور وفقاً للاثي:

- ما قبل سنة 1900م: ما قبل حركة الإدارة العلمية؛

- من 1900م إلى 1916م: حركة الإدارة العلمية ثم الهندسة الإدارية ودراسات الزمن والحركة؛

- من 1916م إلى 1925م: النظرية الإدارية (الوظائف الإدارية لهنري فايول)؛

- من 1925م إلى 1932م: نظرية العلاقات الإنسانية؛

- من أواخر الثلاثينات إلى 1942م: البيروقراطية ونظرية النظم الاجتماعية.

- من منتصف الأربعينيات حتى 1961م: نظرية اتخاذ القرارات، ونظرية بحوث العمليات،

والنظرية السلوكية.²

1- أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، مرجع سبق ذكره ص19، 18،

2- محمد دياب وآخرون، مرجع سبق ذكره ص19، 18،

-من 1961 إلى 1967م: نظرية النظم.

-من 1967م إلى نهاية القرن: الفعالية التنظيمية.

ب-المرحلة الثانية: وهي التي بدأت منذ العام 1980م، وحتى الآن، حيث أن الفترة التي تلت هذا العام حدثت فيها طفرة كبيرة في كيفية قياس الأداء وتركيزه على الجودة والتوجه نحو العميل، ويرجع هذا الى التغيير الذي حدث لكل من المنظمات العامة والخاصة، وذلك وفقا لكل من ماك ادم وبال، حيث بدأت الشركات في فقدان أسواقها بسبب المنافسة الأجنبية والتي كانت تقدم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار رخيصة، وذلك لكسب ميزة تنافسية. وهنا بدأت المنظمات في تنفيذ عدد من التقنيات والفلسفات الخاصة بإدارة الإنتاج "في الوقت المناسب"

Just in Time(JIT) ، وإدارة الجودة الشاملة، تكنولوجيا تحسين الإنتاج.

إن تنفيذ مثل هذه التغييرات كشف مواطن الضعف وأوجه القصور التي كانت تشوب أنظمة قياس الأداء التنظيمية؛ ولذا اقترح ايكليس انه على جميع المنظمات الكبيرة أن تقيم أساليب قياس الأداء الخاصة بها، والعمل على تغييرها، وذلك لكي تستطيع ان تتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة شديدة التنافسية.

وضح CorinaGoverea النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية قياس الأداء في الاتي:

- إنها تمكن المنظمة من مراقبة قياس الأداء الفعلي.
- محاولة التحكم والسيطرة في تقليل الفروق والاختلافات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.
- تحديد الفرص المتاحة أمام المزيد من التحسينات من الموقف الحالي.
- زيادة التنسيق وتقديم المعلومات لصانعي القرار، وتسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية.
- التحفيز والتشجيع نحو التحسين المستمر لسلوكيات ومكان العمل.¹

¹ - عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء ادارة الموارد البشرية، منكرة ماجستير، مملكة البحرين، 2014، ص89،90.

المطلب الثاني: خطوات عمليات قياس وتقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء وأهدافه وأهم هذه الخطوات:

1- تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات

وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحديد الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.

2- تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء،

لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.

3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة

التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث ان هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

4- تحديد أساليب تقييم الأداء: أن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية

التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

5- تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات

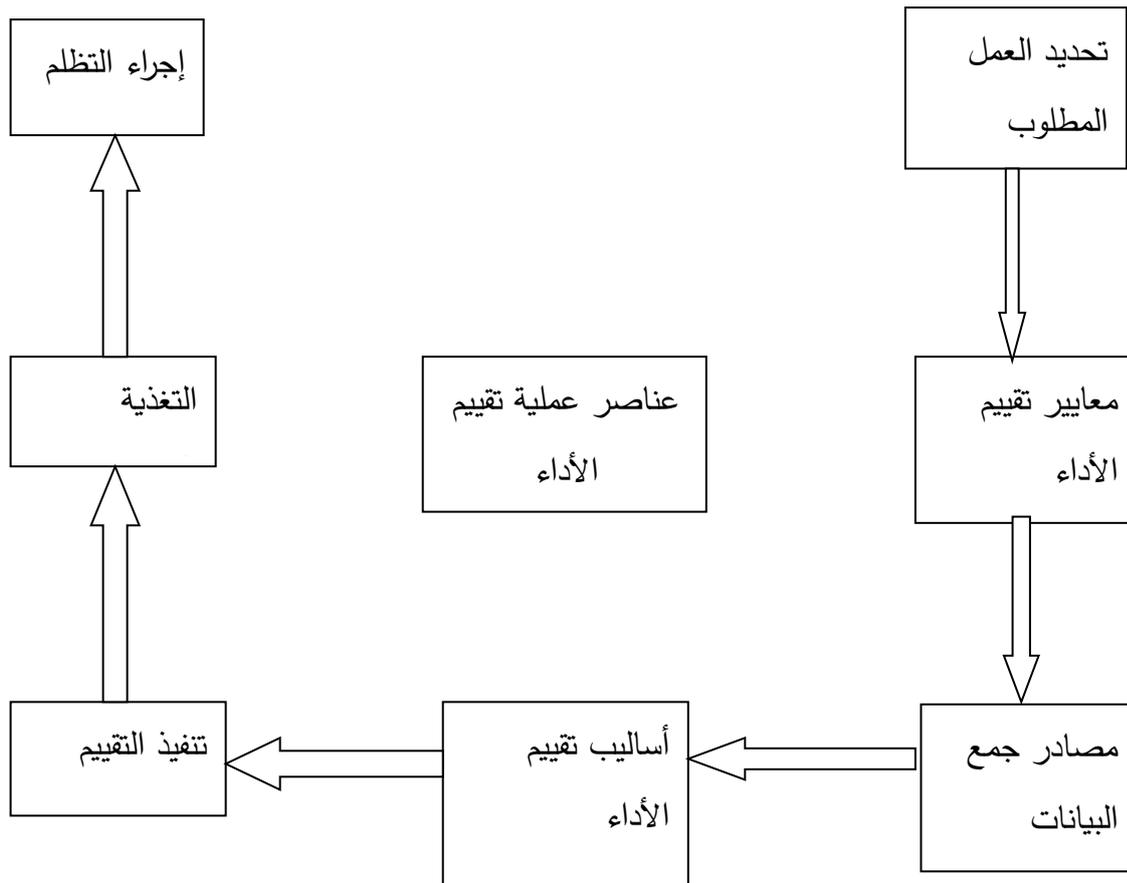
بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

6-التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه.

7-إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر

في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطي هذا حق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

الشكل رقم 3: خطوات عمليات تقييم الأداء¹



¹ - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، 2009، ص21

1-1- تحديد العمل المطلوب: لإعداد نماذج التقييم لا بد من توفر عدة مقومات مثل الاطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل، وأنواع الخبرات والمهارات اللازم توافرها في من يقوم بالعمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في من يقوم العمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل الكمية والجودة وسرعة الأداء، وتتم عملية دراسة العمل بأساليب مختلفة من أهمها دراسة الحركة والزمن والدراسة

بالمشاهدة والملاحظة، ومنها يمكن استخلاص المواصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن

يؤدي العمل، أما بالنسبة لظروف العمل يقصد بها المكان الذي يؤدي فيه العمل والإمكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل وظروف العمل الاجتماعية وأنواع الضغوط والمشكلات التي تصاحب العمل، فان الإدارة مسئولة عن إعداد تقارير التقييم يكون أمامها المعلومات الكافية التي يمكنها من إعداد معدلات الأداء والتي تتضمن عناصر الإنتاج، وكذلك حصر مطالب التأهيل للوظيفة والتي تتضمن الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

2-1- معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب ان تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت

نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه.¹

¹ -موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009،

المطلب الثالث: أهمية اختيار مقياس الأداء

أولاً: تتمثل أهمية قياس الأداء في:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث إنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع تقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛

-يركز القياس على ما يجب انجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛

-يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

-إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة؛

-إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

-إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج؛

-يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية؛

-إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات

حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة؛

-القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور؛

-لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

1- الجبارية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة الماستر، جامعة بسكرة، 2015، ص 37، 38، ص 51، ص 52.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

بالنظر إلى أهمية تقييم الأداء تكون غايات تقييم الأداء واضحة وهي تفصح نفسها وعلى سبيل المثال من الغايات الأساسية لأي نظام من النظم تقييم الأداء وهي توفير مقياس صادق وثابت (موثوق) لأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة والمقصودة بذلك إن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أداءه جيداً والمستخدم الذي أداءه رديء ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف

بخصوص كل شخص يجري تقييمه.

ومن الغايات الأخرى للتقييمات هي غاية توفير المعلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمنظمة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقدام والانتقاء والتعويضات والتدريب والإطار القانوني ويمكن لهذه المعلومات أن تساعد المنظمة على ضمان ألا تكون مذنبه فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على أساس بعض العوامل مثل الجنس والعمر أو العرق. والغاية النهائية من قيام المنظمة باستخدام تقييمات الأداء هي تكون المنظمة قادرة على رفع مستوى أداء الأعمال المختلفة.¹

ونوجز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها؛
- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

¹- وليد حميد رشيد الاميري وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دار اليازوني العلمية للنشر و توزيع، عمان، عمان الاردن، طبعة 2016، ص134

من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛

-يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

-يؤدي تقييم الأداء تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية؛

-تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الرابع: كيفية قياس الأداء ومتطلبات نجاحه.

1-كيفية قياس الاداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ثم يجب على جميع لإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

1-1-الجوانب التي يتعرض لها القياس:

اي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي:

-الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:

يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التصير في تحقيقها، وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

-البرنامج التنفيذي الالتزام به:

البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الاهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ يتم القياس عبر المشاركة من العاملين اثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من قياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

- العوامل الخارجية:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المقدمة أو الإنتاج المعروض.

- المعوقات الخارجية.

- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

- المنافسين الخارجيين.

1-2- وسائل القياس:**-القياس الحسابي:**

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على لأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقديم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

-قياس الاتجاهات:

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع با لخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعاتهم بالعمل والإنجاز وكذلك يعمل هذا نوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

-القياس الرمزي:

وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطا بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهه نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة. يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛
 - أداء المؤسسة إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء في المنظمة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فالأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

2-متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي يمكن دونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

2-1-التحديد الدقيق للأهداف:

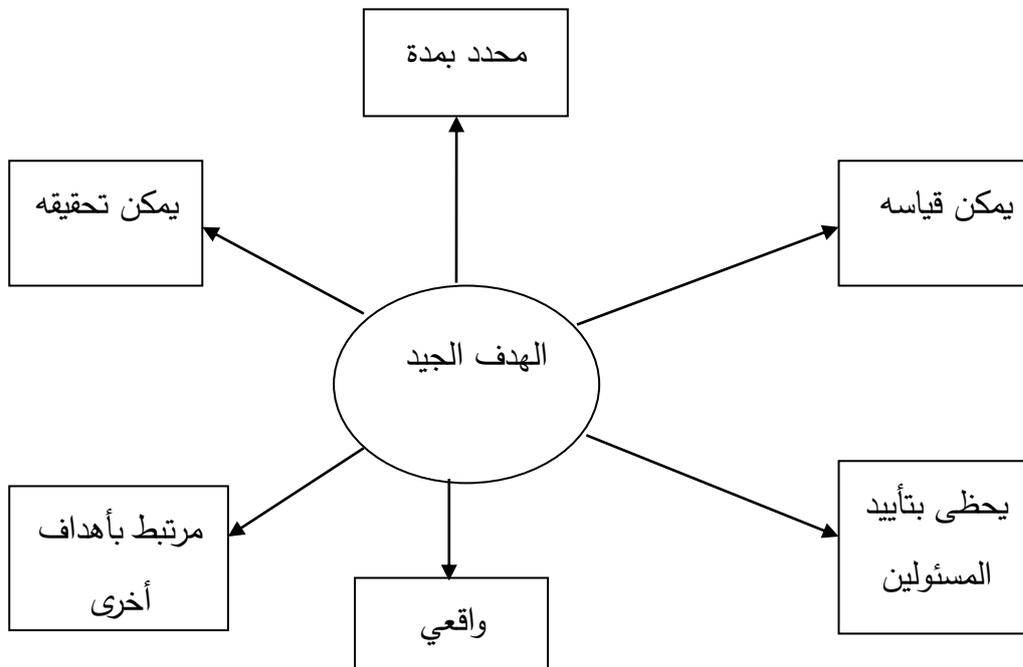
باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي

هذا الإطار يرى A. Fernandez إن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر

فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

خصائص الهدف الأمثل

الشكل رقم 14



¹ - محمد جبين عبد الوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 13، 14، 15.

2-2- قياس الأشياء الصحيحة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

2-3- النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية:

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء للمؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر؛

- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة؛

- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم؛

- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛

- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية بمعنى ألا تقتصر على فترة زمنية محدودة وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.¹

¹ - ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2013، 2014، ص36، 35.

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم ومكونات وأبعاد الأداء المؤسسي

1-تعريف الأداء المؤسسي:

1-1- "هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹ فالأداء مؤسسي محصلة لكل من الأداء فردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة. ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.²

1-2-الأداء هو: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

1-3-الأداء هو: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³

1-4- ويعرف قياس الأداء بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"⁴

¹- د.مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص32

²- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة عربية للتدريب والنشر مدينة نصر، القاهرة مصر، الطبعة الثالثة 2014، ص9.

³- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، جامعة جامعة المسيلة، 2016، ص118

⁴- دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص36.

1-5- في الواقع فان تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من اجل الحصول على أجوبة لعا صلة مع مختلف

الاحتياجات الملامسة من طرف المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالاتي:

-الاحتياجات الاقتصادية: متطلبات الزبائن، المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات

على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو الغير ملموسة المعروضة للمستهلكين.

-الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل

مع مهامه المعهودة اليه، كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المؤسسة.

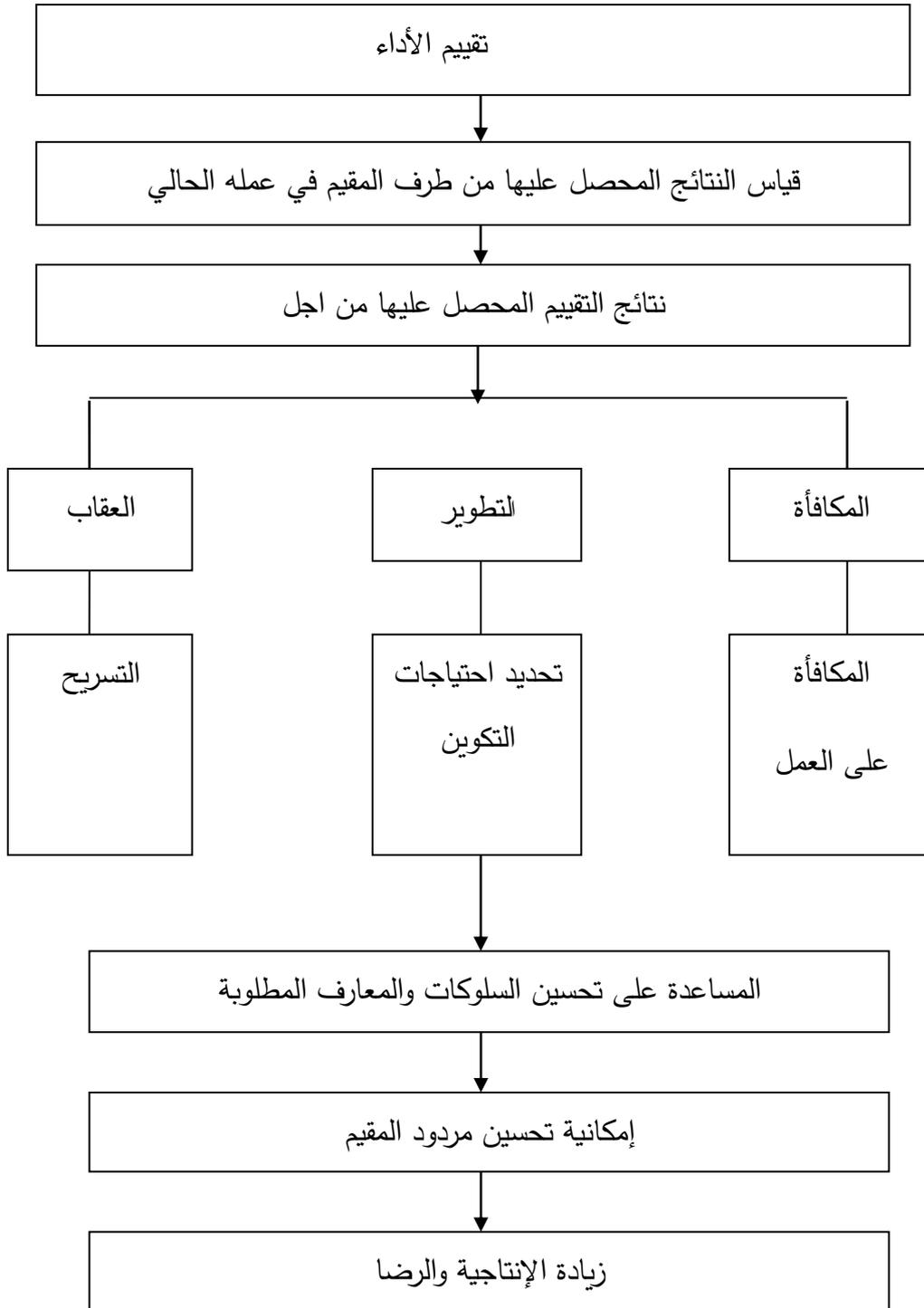
-الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل.¹

والشكل التالي يلخص لنا وبطريقة جد واضحة ماذا نعني بتقييم الأداء؟ كذلك مختلف الأهداف المتبعة من طرف

مستعملها.

¹- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص94 ص95.

شكل رقم 5: تقييم الأداء¹



¹ - عبد القادر هامللي، مرجع سبق ذكره ص95.

2- مكونات الأداء المؤسسي:

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

- 2-1- كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في فترة زمنية محددة، تعبر عن مقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- 2-2- نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛
- 2-3- نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل التقنيشقام بهافي أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹
- وهناك من يرى أن الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

2-4- الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية. على أنه أده من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسيطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة. ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

- **تعريف الفعالية حسب: (Vincent plauchet)** عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة".
- **تعريف الفعالية حسب: (Walker ET Ruibert)** تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص219

اذ نستنتج انه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة او المخططة، وعليه فان:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

اذ نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية.

2-5- الكفاءة: يتصف مصطلح الكفاءة شانه شان اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة ان وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المر دودية، الامثلية... الخ. وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من دراسة وهي:

تعريف الكفاءة: حسب Walker et Ruekertsz الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى إن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، اي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية. تعريف الكفاءة حسب: VincentPlauchet الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة نستنتج من التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات اقل). كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر.¹

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص220، 219.

3- أبعاد الأداء المؤسسي:**3-1- أولاً: البعد التنظيمي:**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3-2- ثانياً: البعد الاقتصادي للأداء:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.¹

3-3- ثالثاً: البعد البيئي للأداء:

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

3-4- رابعاً: البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم.

وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم

الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.....الخ).²

¹- دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره ص33

²- أسامة الحسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة حاسي مسعود، 2014، ص11، 10

المطلب الثاني: مستويات الأداء المؤسسي ومفاتيح نجاحه

1-مستويات الأداء المؤسسي:

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1-1-الأداء الاستثنائي:

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

الأداء البارز:

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

1-2-الأداء الجيد جدا:

الذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، التمتع بوضع مالي جيد.

1-3-الأداء الجيد:

الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

1-4-الأداء المعتدل:

الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادر عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

1-5-الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

1-6-الأداء المتأزم:

وهو الأداء غير الكفء تماما والذي يحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.¹

¹- الجارية كحيلي، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص30، 29

2- مفاتيح نجاح تقييم الأداء المؤسسي:

ومع الضرورة التي تكتسبها عملية تقييم الأداء في المؤسسة، فإن هذه الأخيرة قد تعاني من بعض المشكلات الخاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة التقييم، منها:

- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء؛

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛

- عدم دقة درجات القياس؛

- عدم وضوح العلاقة بين المستويات الإدارية، وعدم وضوح الوظائف.

وبالتالي تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من النقاط التي من شأنها ان ترفع درجة تقييم الأداء

إلى درجة من الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، من بينها:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛
- أن تكون أهداف الخطط واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة وافية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
- أن يتوفر للمؤسسة مسيرين متمرسين في عملية تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين لنشاط المؤسسة، وقادرين على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات بشكل صحيح.
- أن يتوفر للمؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر؛
- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى قمة الهيكل التنظيمي وبالعكس؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار.¹

1- حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرجع سبق ذكره، ص141

المطلب الثالث: أهمية ودور تقييم الأداء المؤسسي

تلعب عملية تقييم الأداء دورا مهما بالنسبة للمؤسسة والمسير على حد سواء، وهذا نظرا لأهميتها والتي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة لكل وحدة ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن؛
- تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة؛
- تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط، بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الإنتاجية؛
- اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقا، وتفسير أسبابها ووضع الحلول لها.
- تسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء كان ذلك لتصحيح الانحرافات أو التوجيه أو تحديد المكافآت التشجيعية، ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع الأنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة.
- بالإضافة إلى دور عملية تقييم الأداء في:
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة الأخرى؛
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المؤسسة وتحديد دورها في الاقتصاد الوطني واليات تعزيزه؛
- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة؛
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.

- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من التلخص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛
- يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.¹

¹⁻¹ -سعود وسيلة مرجع سبق ذكره، ص141.

خلاصة الفصل:

ان مفهوم الأداء مفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به من طرف المؤسسات، وعملية تقييم الأداء تعد ثروة حقيقية للمؤسسة لأنها تهدف الى مدى نجاح العامل في أدائه لعمله والى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، المكافأة، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين.

وعلى هذا الأساس تبني المؤسسة قرارات مهمة بتسيير المستخدمين لذلك يجب وضع معايير محددة مسبقا للأداء.

تمهيد:

- ان الأداء يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين الراجعة لمؤهلاتهم التعليمية.
- فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العامل وتسهم المهارات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشروط توفر المناخ التنظيمي الملائم لاستغلال هذه القدرات في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ولقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على أداء العاملين في المؤسسة وقسمنا هذا الفصل الى:
 - المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء العاملين.
 - المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول عوامل وأخطاء تقييم أداء العاملين.
 - المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول نظام تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

1- اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، حسب Jichivalien وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كراس المال، العمل...، أما الأداء فينحدر أو يتبع مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله.¹

2- أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء. وفقا لنظرية أداء العمل (Compbell، 1990) فان الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون ايجابيا أو سلبيا، ويكون هذا السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.²

3 -تقوم المنظمة بتقييم أداء العاملين performance évaluation لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلبات شغل الوظائف الحالية والوظائف المستقبلية من قدرات ومهارات. ويطلق على عملية تقييم أداء الأفراد أيضا مصطلح تخمين أو تقدير الأداء performance appraisal أو تقدير الكفاءة efficiency appraisal.

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تحليل وتقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم في النهوض بأعباء العمل في الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتها ومدى إمكانية شغلهم لوظائف ذات مستوى أعلى في المنظمة.³

- ويعرف تقييم أداء العاملين: تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.⁴

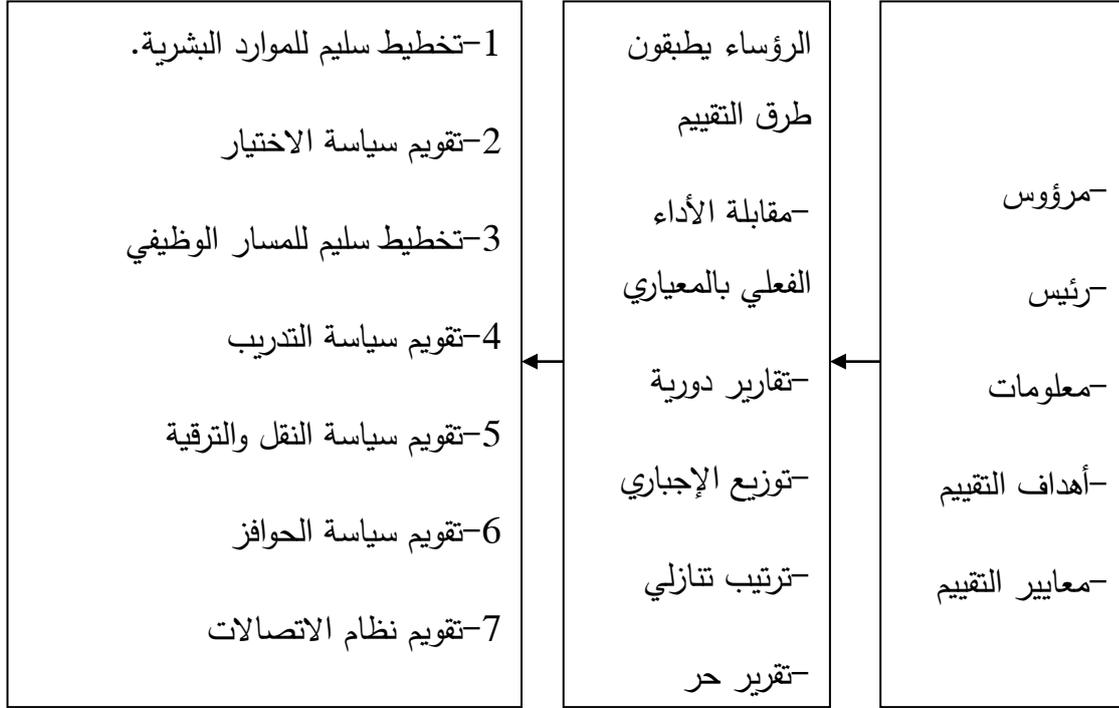
¹ - زهرة الضب، مرجع سبق ذكره ص13.

² - زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص40.

³ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص إدارة مكتبية إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، 1429، ص88.

⁴ - محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص31.

شكل رقم 6: منظومة تقييم أداء العاملين¹



¹- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص27.

المطلب الثاني: طرق قياس أداء العاملين

1- الطرق التقليدية لأداء العاملين:

1-1- طريقة الخلاصة المركزة أو (التقرير المكتوب) (Essay Appraisal Method)

وتعرف هذه الطريقة أيضا (Free from Method) أي طريقة (الصيغة أو الأسلوب الحر) التي تتضمن وصف مختصر عن أداء العاملين تنجز من خلال المشرف. ويعتبر هذا الوصف بمثابة تقييم لأداء الأفراد مستند على الحقائق المدعمة بالمعلومات الفعلية للعمل.

1-2- طريقة التدرج التصاعدي (Straight Ranking Method)

وهي من أقدم وابسط التقنيات المستخدمة في التقييم، تتضمن تدرج العاملين من الأفضل إلى الاسوء في الأداء.

1-3- المزدوجة (الزوجية) (paired comparision)

وهي من أفضل التقنيات المستخدمة، وهي تعتمد على أسلوب مقارنة كل اثنين من الأفراد مع باقي العاملين ضمن المجموعة الواحدة.

1-4- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incidents Method)

يقوم المقيم عند اعتماده على الطريقة بتقييم العاملين وفق نسبة معينة يحددها استنادا إلى الأحداث الحرجة والمثيرة التي يمر بها العاملون وتقييم سلوك الفرد في تلك الحادثة سواء كان سلبيا أم ايجابيا ويعتمد هذا النوع في التقييم على تقديرات المشرف في العمل وتقييمه لتلك الحادثة.

1-5- ملاحظة ومراقبة مجال الاختصاص (Field Review)

في هذه الطريقة يقوم رئيس القسم أو الرئيس الأعلى المسئول عن عملية التقييم بمناقشة وضع وسلوك الفرد مع مسئول أو مدير التدريب بالاعتماد على تقييم المشرفين ومناقشة ذلك مع الأفراد أنفسهم، لكن هذه الطريقة تستغرق وقتا طويلا مع فائدتها المؤثرة في تخفيض الجانب الشخصي للمشرف الذي يدخل في نقاط التقييم.

1-6- طريقة قائمة الفحص (الاختبار) (Check list Method)

ويعطي المعدل هنا عن طريق قائمة الفحص المعتمدة على (وصف سلوك العاملين أثناء تأديتهم للعمل) إذ أن قائمة الفحص تكون محتوية على فقرات لكل فقرة تعطي نسبة أو درجة معينة وبمجموعها سيكون الوصف لسلوك العاملين اثناء العمل كل على حدة.

1-7- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale)

هذه الطريقة تقيس جودة وكمية العمل التي يتم تخمينها بواسطة التدرج البياني التي عن طريقها يتم تأشير فقرات الأداء

بالدرجات، أن ما يميز هذه الطريقة هو أخذها بنظر الاعتبار للخصائص الشخصية للعاملين والخصائص المرتبطة بأداء

العمل ومثال على ذلك (المعرفة بالعمل) يمكن الحكم عليها بمستوى فوق المتوسط، أو المتوسط، أو بشكل مرضي، أو غير مرضي.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

2-1- طريقة مركز التقييم (جوهر التقييم): (Assessment Center)

هي الطريقة التي تتضمن اختبار مجموعة من العاملين للتعرف على قدراتهم الجوهرية وكفاءتهم خاصة لأولئك المؤهلين لتحمل مسؤوليات كبيرة في المستقبل، فيتم اختبارهم ضمن:

- إحداث اجتماعية/غير رسمية.
- اختبارات وتمارين.

2-2- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behavior Anchored Rating Scale)

ويرمز لها اختصاراً (BARS) وهي تقنية حديثة تربط ما بين طريقتي التدرج البياني والطريقة الوقائع الحرجة، هذه الطريقة تتضمن الدراسة المسبقة والتشخيص المسبق للمناطق الحرجة غير المستقرة في أداء العمل أو مجموعة الفقرات السلوكية التي تصف جودة أداء العمل بدرجتين (الجيد والريء).¹

2-3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد تم تجميع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.²

¹- اعصاب خيون حسون ، انعكاسات عملية تقويم أداء العاملين على استراتيجيات تطوير المهنة، مداخلة في المؤتمر العلمي الثالث لديوان الرقابة المالية الاتحادي ، الجامعة المستنصرية، إدارة أعمال، بغداد، 2014، ص8، ص9، ص10.

²- سميرة صولج، مرجع سبق ذكره ص52

المطلب الثالث: أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين

1-مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان واثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1-1- الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

1-2-التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

1-3-تحديد احتياجات التدريب:

حتى تضع إدارة البشرية خطة تدريب سلمية تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك

فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح

المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم

وإذا أوضحت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.

1-4-1- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء المعلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بان عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

1-5-5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

1-6-1- الانضباط والمعاقبة

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته

بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها فقل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتمادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظف بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك،

في حين يصر الموظف على براءته هذا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته وأخيرا تعرض الجدول الاتي الذي يبين نتائج إحدى الدراسات الميدانية التي ضمنت 166 شركة عن الاستخدامات المختلفة لتقييم أداء العاملين.¹

2- أهداف تقييم أداء العاملين:

- تقتضي المصلحة العامة أن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم فضلا عن صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

ويقصد بتقييم أداء العاملين تقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

ومن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع الإدارة النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف، فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الاختيار لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته، كذلك تستطيع الإدارة عن طريق تقييم الأداء أن تحكم على مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين وتتمكن من أن تقوم وظيفية التدريب ومدى نجاح برامج التدريب

في تنمية وتطوير العاملين، كما يفصح التقييم عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم،

¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكره ماجستير، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص8، ص9، ص10

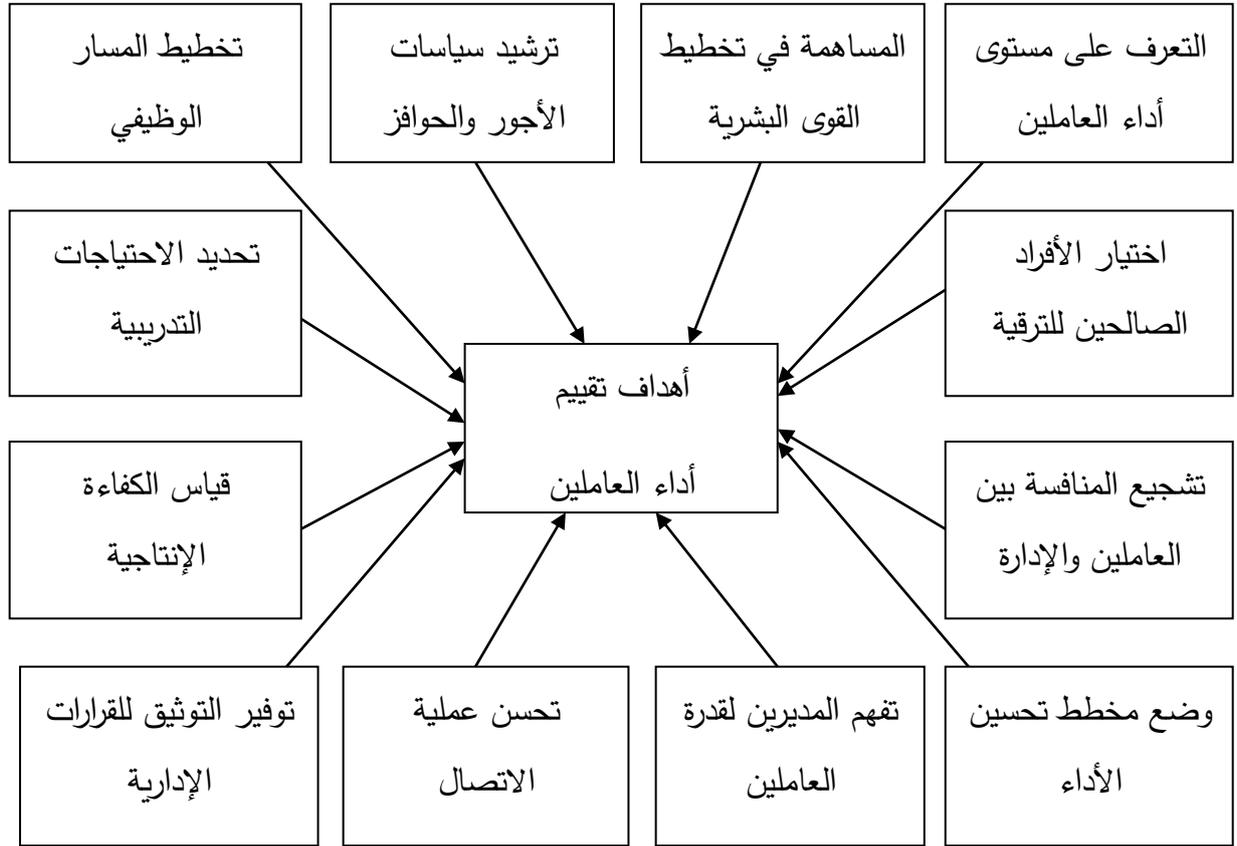
خاصة إذا كانت عملية التقييم متبادلة بين المشرفين ومرؤوسيهـم، فان ذلك يوضح مدى فاعلية الأساليب المتبعة في الإشراف، وتستطيع الإدارة أن تتعرف كذلك على ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومتفقاً مع رغبات وحاجات الأفراد ومدى مساهمته في رفع الكفاءة الإنتاجية، أو كان غير مناسب مما يؤدي إلى انخفاض هذه الكفاءة، وذلك يؤدي إلى:

- مساعدة المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة، وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة؛
- رفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهـم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم؛
- تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهـم لزيادة معنوياتهم والكشف عن أماكن القوة والضعف في المنظمة؛
- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة. وعملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية اشمل للتنمية المتكاملة المستمرة تشمل بالإضافة إلى ذلك التدريب والتطوير والنقل والترقية، ولا تقتصر مسؤولية تنمية الأفراد هذه على الإدارة العليا وحدها إنما تشمل أيضاً الموظفين، والرئيس المباشر الذي يمارس التقييم، كذلك الإدارة التي يجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقى قدراً مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وان يستخدم أدوات العمل ويتبع طرقه بالأساليب المحددة، إما العاملين فيجب أن يدركوا فائدة التقييم من حيث توضيح نواحي القصور إن وجدت، ومساعدتهم على تداركها.
- وتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية، كما يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الفرد في أداء العمل، وصفاته الشخصية مثل المبادأة وإمكانية الاعتماد عليه، لذلك فان نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم، ومن أهم هذه الفوائد والأهداف:
- توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين، تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري، وبذلك فان نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً لعدد برامج التطوير الإداري، مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها؛

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير المستغلة في عملهم الحالي، ويمكن إن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة؛
- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من اعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات، ويمكن ان يكون ذلك مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين، ومدخلا لنقل هؤلاء العاملين الى اعمال اخرى مناسبة تتفق مع قدراتهم المحدودة؛
- معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك رؤوسهم في العمل وسد جوانب النقص في كفاءتهم؛
- كما أن نتائج تقييم الأداء تبصر العاملين ذوي المستوى المتدني في الكفاءة بجوانب ومجالات النقص والضعف في مستوى كفاءتهم حتى يسعوا إلى تقوية هذه الجوانب بجهودهم الذاتية؛
- توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمكافأة المجددين من العاملين، ومعاينة المقصرين، بما يكفل استبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتحفيز وغيرها؛
- تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف، والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها، إلى جانب سلامة عمليات التعيين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛ ومدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب، ومدى الحاجة الى تطويرها، ومجالات هذا التطوير، ومدى حاجة بعض العاملين الى برامج تدريبية لتقوية جوانب ضعفهم في مجالات معينة؛
- رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين أن مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفة وكذلك شعورهم بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقييم الأداء، يسهم في رفع معنويات العاملين، مما يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.
- الاستمرار الرقابة والإشراف على الأداء العاملين، فالرؤساء ملزمون بوضع تقديرات عن أداء رؤوسهم ووضع هذه التقديرات يتطلب من رؤساء متابعة ومراقبة نشاط وأداء رؤوسهم بصفة مستمرة حتى تكون تقديراتهم صحيحة وواقعية، وتقديرات الأداء عن رؤوسين هي في حد ذاتها أساس لتقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه رؤوسهم والإشراف عليهم وترشيد سلوكهم.

- إشعار العاملين بالمسؤولية، فهم طالما يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من الرؤساء فإنهم سيبدلون كل جهودهم حتى لا يقعوا تحت طائلة لوائح التأديب التي تفرض على المقصرين وفي نفس الوقت حتى تتاح لهم فرصة التمتع بالميزات المقررة للمجدين وزوي الكفاءات.
- دعم العلاقة بين العاملين وجهة الإدارة، فوجود أسس تكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء، يؤدي إلى تقوية العلاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين وجهة الإدارة.
- كشف ما قد يكون هناك من مشكلات إدارية، سواء عدم تعاون العاملين مع المشرفين أو نقص إنتاجية غالبية العاملين، مما يكشف عن عدم وجود معايير عادلة لتحديد مستوى الإنجاز المطلوب من الأعمال نتيجة الافتقار إلى وجود دراسة تحليلية للأعمال ومتطلباتها، الأمر الذي يقتضي تدخل الإدارة لمعالجة هذه القصور بما يكفل توفير المناخ المناسب للأداء السليم للعمل.¹

¹ - محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، دار جامعة جديدة الازاريطة، الاسكندرية، 2014، 2015، ص255، ص256، 257، 258، 259.

شكل رقم 7: أهداف تقييم أداء العاملين¹¹ -زهرة الضب، مرجع سبق ذكره ص16.

المبحث الثاني: تقييم أداء عاملين

المطلب الأول: عوامل تقييم أداء العاملين وأهميته.

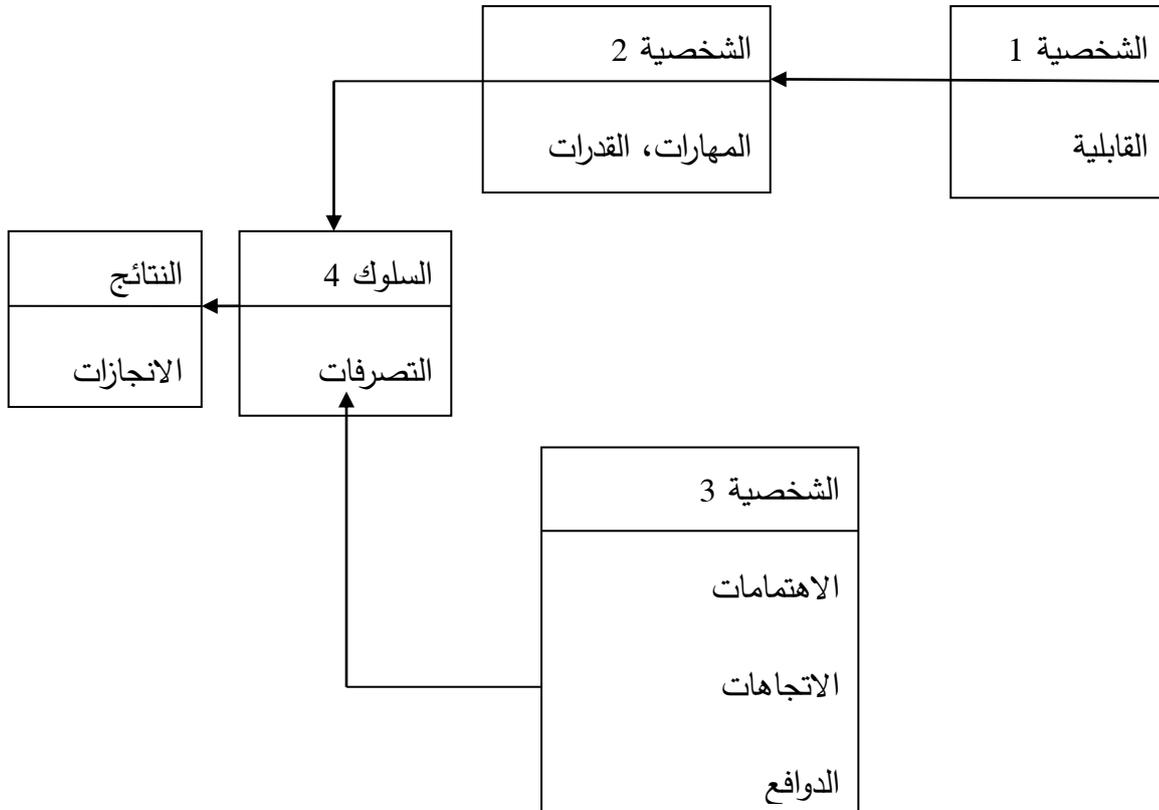
1-عوامل تقييم الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة.

ويركز تقييم الأداء الفعال على عوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل ونتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج

شكل رقم 8: العلاقة بين السلوك والشخصية¹



¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص13

1-1- عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛
- ليس هناك إنفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛
- تفتقد معظم التقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدواته بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك؛

1-2- عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي محصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية:

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على كمية المنجزة سواء كان إيجابيا أم سلبيا؛

الجودة: ما هي جودة النتائج وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع نوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؛

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات وخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحددة للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

1-3- عوامل السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط لتطوير المهني للعامل، وشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

التخطيط: ما هي قدرة على النظر إلى أمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب و الموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ الإجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثته؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعاليتها، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

عدد العوامل التي يجب أن تقيم:

يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء،

ففي دراسة أجريت في مصر 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين.

2- الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء:

قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل الوظائف، حيث انه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة، فإذا افترضنا مثلا أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فانه من المنطقي أن يكون بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر امراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام وحدة الوزن النسبي لأهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخرين، كما أنه من الطرق التالية:

- تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.
- استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.¹

¹- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص13،14،15،18.

المطلب الثاني: مشكلات وأخطاء تقييم أداء العاملين.

تواجه عملية تقييم أداء العاملين في الواقع العملي العديد من المشكلات والأخطاء. ويجب العمل على معالجة وتلافي هذه المشكلات والأخطاء إذا ما أريد لنظام تقييم الأداء أن يكون نظاما فعالا يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ومن المشكلات والأخطاء ما يلي:

1-1- خطأ الهالة:

ويقصد بخطأ الهالة تأثير صفة (خاصية) واحدة من الصفات (الخصائص) التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم. فمثلا قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة. لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه (الإنتاجية والتطور) فيعطى تقديرا عاليا للعامل. أو عكس فقد يتأثر القائم بعملية الأداء بجانب واحد يمثل نقطة ضعف لدى العامل ويتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديرا ضعيفا.

1-2- الميل ناحية الوسط:

من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو اغلب العاملين، وقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود معلومات كافية لديه تساعده على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.

1-3- التساهل أو التشدد:

يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم، فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

1-4- التحيز:

قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم أدائه. فقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف الكفاءة الحقيقية للضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه. وقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات متدنية ببخس بها حق الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة.

1-5-التأثر بتقييم الأداء في الماضي:

قد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بأخر تقدير للأداء حصل عليه العامل. حيث يتجه القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقدير أو التقديرات التي حصل عليها في العام أو الأعوام السابقة.

1-6-أغراض التقييم:

من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى اعطاء تقديرات عالية ومبالغ فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض منح الحوافز والعلاوات أو الترقية وإعطاء تقديرات منخفضة عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترفيه والإجازات.¹

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص 90،91.

المبحث الثالث: نظام تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تصميم نظام تقييم أداء العاملين

لتصميم نظام تقييم أداء العاملين يعكس حقيقة الأداء الفعلي يجب أن يعتمد مجموعة من المبادئ، ويجب أن يكون أكثر واقعية يمس جميع الجوانب المؤثرة في أداء العاملين وهي:

1-أولاً: المبادئ التي يعتمد عليها التصميم

إن عملية تصميم نظم تقييم الأداء في المنظمات تتطلب خمسة مبادئ وهي

1-1-المبدأ الأول: العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام

وذلك بمشاركة كل من أخصائي الموارد البشرية والمديرين والعاملين بالمؤسسة وهذا يساعد على تصميم نظام تقييم يساعد على تحسين أداء العاملين.

1-2-المبدأ الثاني: النظر إلى تقييم الأداء على انه جزء من نظام مركب

ذلك أن تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء إدارة الموارد البشرية وهو أيضا جزء من المكونات الثقافية للمنظمة.

1-3-المبدأ الثالث: التعلم أثناء مرحلة التطبيق

هذا لتفادي الوقوع في الأخطاء وعدم تكرارها أثناء مرحلة التقييم وذلك بتحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق.

1-4-المبدأ الرابع: المرونة

هناك العديد من البنود التي تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العاملين ويجب تحديد بوضوح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض.

1-5-المبدأ الخامس: التحلي بالصبر

إن نظم تقييم الأداء تحتاج إلى وقت لكي يمكن تعلمها ولكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك، فإن ذلك يحتاج إلى الوقت.

2-ثانياً: واقعية عملية التصميم

لكي يكون التصميم أكثر واقعية يجب أن يتم تصميمه تبعا لخطوات التالية:

1-الاختيار الصحيح لأطراف النظام: فأطراف التعامل التي لا بد أن تشملهم عملية التصميم هم: الإدارة العليا (والتي تضع القرارات واستراتيجية المنظمة) وأيضا أخصائي إلى الموارد البشرية (التي تعتبر تقييم العاملين من اختصاصها) وأخيرا مستخدمو

النظام (المديرين والعاملين) الذي يفيد مشاركتهم في تصميم النظام.

2-2- تحديد شكل العملية التصميمية:

عندما تحدد أطراف النظام بدقة فلا بد من تقرير كيفية سير جهود التصميم وإشراك الأطراف المعنية بالتقييم ويمكن تستخدم المنظمة أحد البدائل الثلاثة لتصميم نظام تقييم الأداء .

- الاستعانة باستشاري أخصائي؛

- إدارة الموارد البشرية؛

- فريق العمل.

وقد تبدأ العملية التصميمية ببعض الاستشارات الخارجية وبمشاركة أعضاء الإدارة العليا من اجل تمويل الإجراءات التصميمية.

2-3- تقييم الموقف التنظيمي الحالي:

تستهدف هذه الخطوة من العمليات التنظيمية للكشف عن الممارسات القائمة في نظام تقييم الأداء، ما الجيد منها وما الذي يثير مشكلات ولان نظام تقييم الأداء لا يعمل في فراغ بل هو جزء من نظام أكثر تعقيدا، فلا بد من فهم بعض الأشياء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى وثقافة المنظمة والمتطلبات القانونية لنظام تقييم الأداء وهذه المعلومات مطلوبة لتركيز التحرك في الخطوات التالية، وهي معلومات عن تقييم أدائها وتؤدي هذه المعلومات إلى فهم القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقييم النظام الحالي وتقييم البيئة التنظيمية.

- تحديد أهداف وأغراض نظام تقييم الأداء:

لنظام تقييم الأداء أغراض متعددة وهي بصفة عامة تتضمن ما يلي:

- لغرض الاستحقاقات المالية والمكافآت؛

- لتحقيق التخطيط المسار الوظيفي؛

- لغرض التخطيط القوى البشرية

- لغرض تحسين الأداء؛

- لتوثيق قرارات شؤون الأفراد مثل النقل والترقية والفصل؛

- ليعرف العاملون أدائهم عن طريق التغذية العكسية كأساس لتنمية وتطوير الأفراد؛

- لغرض التأثير الايجابي في أداء المنظمة؛

- يساعد نظام التدريب أيضا في تحديد الاحتياجات التدريبية.¹

¹ - محمد عبد وهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية ص97.

- **تصميم نظام تقييم الأداء:**

- يجب أن تتوفر المعرفة بمزايا وعيوب البدائل المتاحة، ويوضح الجدول التالي هذه العناصر وعلاقتها بالحاجات المنظمة:

جدول رقم (1) عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة¹

الغرض	عناصر التصميم
تحسين الأداء	وضع الأهداف
الترقية	مؤشرات أو أداة القابلية للترقية (تعكس التوقع للأداء في المستقبل ولكن بالضرورة أن تكون مقاييس الماضي صالحة للأداء في المستقبل)
تنمية المهارات	القياسات التي تركز على السلوك (تحدد الضعف في المهارات المرتبطة بالأداء)
تخصيص المبالغ المحددة في الميزانية	الترتيب (تلبية للمتطلبات القانونية، يجب أن يكون هناك اهتمام لكي تتأكد المنظمة انه لا يوجد هناك تحيز وان المقيمين على دراية تامة بأداء المقيمين)

وكما سبق الإشارة أن نظام تقييم الأداء يجب أن يرتبط بنظم القوى البشرية وانه يجب أن يكون جزءا مكتملا للمناخ التنظيمي للمنظمة.

¹ - محمد عبد وهاب حسن عشاوي، دور تقييم الاداء في تنمية البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، الطبعة الاولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية ص98.

والجدول الموالي يمثل ما إذا كان نظام تقييم الأداء المقترح يناسب البنية التنظيمية أم لا.

جدول رقم 2: البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب¹

طريقة التقييم المناسبة	القيمة تعبر عن الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم بواسطة الزملاء؛ - نظام المشاركة؛ - التقييم الذاتي؛ - وضع الأهداف بالتبادل؛ - تحديد العمل ومعايير الأداء بالتبادل؛ - المبادرات والاقتراحات من العاملين. 	اندماج العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة المستوى الأعلى تنظيمياً للمستوى الأدنى؛ - يشارك العاملون في بنود أداء معين؛ - تحديد الإدارة العليا معايير العمل والأداء؛ - التقييم بواسطة الرؤساء. 	الرقابة الهيكلية
<ul style="list-style-type: none"> - طريقة وضع الأهداف. - الإدارة بالأهداف والنتائج. 	التوجه للمخرجات
<ul style="list-style-type: none"> - طرق تقييم الأداء التي تركز على السلوك. 	التوجه للعملية

¹ - محمد عبد وهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية ص 98.

- التجربة مع التطبيق:
- بعد أن يتم تصميم النظام يصبح جاهزا للتطبيق فلا بد من اختبار النظام أولا في دائرة ضيقة قبل تعميمه على جميع أجزاء المنظمة.
- وهناك هدفين فيما يتعلق بالتجربة قبل التطبيق، أحدهما أن الاختبارات الاستطلاعية تعتبر خطوة على طريق تنمية تصميم النظام. والهدف الآخر أن تعامل الاختبارات الاستطلاعية على أنها تجارب قبل تطبيق نظم التقييم. فلا بد من الاختبار الاستطلاعي للتأكد من كيفية سير الأمور مع التجربة التطبيقية ثم إجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم واستخدام النظام بصفة نهائية.
- تقييم ومراقبة النظام:
- يتطلب تصميم النظام تغذية عكسية عن النتائج بمجرد تطبيق النظام كما تم تصميمه وانه لا بد من التأكد بان النظام قد حقق أهدافه، ولذا فالمعلومات التي تم الحصول عليها خلال هذه المراحل هي التغذية العكسية لتأكيد استمرارية فعالية النظام كل سنة أو على الأكثر كل سنتين.
- ومن السهل توفير بيانات رقابية حينما يكون نظام بيانات بسيطة خاصة بالموارد البشرية.
- **المطلب الثاني: دور النظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق.**
- يستخدم نظام تقييم أداء العاملين لإظهار انحرافات الطريقة الأدائية عند العاملين ويقوم بإزالة هذه الانحرافات عن طريق الأهداف من وراء هذا التقييم والتي يمكن أن تكون إحدى هذه العلاجات التالية:
- **النقل:**
- يعبر عنه بأنه تغير الموقع الأدائي للموظف، بحيث يتعرف على مواقع وظيفية جديدة وعلى عاملين جدد بحيث ينسق الموقع الوظيفي الجديد مع قدراته وإمكانياته حتى يعود التوافق والانسجام في أدائه.
- **التنزيل:**
- هو تغير الموقع الوظيفي إلى موقع وظيفي اقل، ذلك أن موقعه الوظيفي الحالي لن يمكنه من الترقية ذلك لعدم التوافق والانسجام في الأداء، أي انه لن يسمح باستكمال المسار المستقبلي الوظيفي.
- حيث يتم تشجيع العامل على قبول الموقع الوظيفي الأقل لان مسار الصعود فيه متاح وترقياته أسرع وان ذلك في مصلحة العامل، وبهذا يعود التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته.

الترقية:

- يشمل مصطلح الترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني، يكون من شأنه تقديره وتمييزه على أفراد، فعبر الترقية السليمة المبنية على الجدارة والكفاءة والفعالية الأدائية تحصل المنظمة على التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته وبالتالي السير عبر مسارات وظيفية سليمة وخاصة إذا أوضحت المنظمة للمستخدمين خرائط الترقية منذ بداية العمل.

إنهاء الخدمة:

- حيث تقوم وحدة الموارد البشرية بتشجيع كبار العاملين على التقاعد المبكر خاصة للذين يقفون كحجرة عثرة أمام بعض الواعدين في هذه الوظائف وذلك بضمان كل المزايا الوظيفية على هيئة التقاعد تكون أكبر أو بصرف مكافآت نهاية خدمة مجزية مع الاستفادة منهم لاستشاريين للمنظمة.¹

¹- بوبر طخ عبد كريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة،

2011-2012، ص 61، ص 62.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء العاملين، استعراضنا من خلاله فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، وعرض مجالات واهداف تقييم الأداء وفي نهاية الفصل تطرقنا الى نظام تقييم الأداء واهمية دوره وحلول علاجها.

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الأداء في المؤسسة، وأداء العمال، سنحاول

في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان قياس وتقييم أداء العمال في مؤسسة الاسمنت بسعيدة انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة الى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الإسمنت بالحاسنة.المطلب الأول: تعريف شركة الإسمنت بسعيدة.1- نشأة مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

إن مشروع بناء شركة الاسمنت أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء smnc سنة 1974 من اجل تجسيده في الحاسنة، وفي سنة 1975 وبعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفه انجازه 652مليار،حيث وقعت الشركة الوطنية لمواد البناء عقود دولية مع شركات أجنبية من اجل الشروع في عملية البناء ومن بين هذه الشركات:

الشركة اليابانية kwasaki المتخصصة في مجال بناء المشروع ومتابعة الأعمال.

الشركة الايطالية acec المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 بدا الإنتاج بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل 1979.

وفي سنة 1982 انشأت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب erco بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82

الصادر في تاريخ 30 اكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

- مصنع بني صاف.
 - مصنع سعيدة مركب الاسمنت والجير.
 - وحدة الصخر الحريري بزهانة.
 - مصنع زهانة.
 - وحدة الجبس بوهران.
 - الوحدات التجارية على مستوى الغرب.
- وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير بسعيدة الى وحدتين:
- وحدة الاسمنت.
 - وحدة الجير.

بعد التفرع استقرت كل وحدة منهما بقانون خاص وذلك بتاريخ 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأسمال الشركة حيث أصبحت الشركة مساهمة برأس مال يقدر بـ 105 مليار دينار جزائري، وهي تابعة لمجتمع gicerco يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها.

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر gica ابتداء من الفاتح يناير 2010.

- الموقع الجغرافي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته:

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة (scis) societe des ciments saida تقع مؤسسة الاسمنت ببلدية الحساسنة التابعة لولاية سعيدة تبعد عن البلدية بـ 30 كلم، وعن مقر الولاية بـ 20 كلم، تمتلك منطقتين للاستغلال، واحد للكلس (calcaine) تبعد بـ 1500م عن الشركة بإنتاج أقصى قدر يقدر بـ 30000 طن والأخرى للطين (argile) تبعد بـ 27 كلم جنوب الشركة وإنتاج 6000 طن.

تبلغ المساحة الكلية للشركة حوالي 23 هكتار موزعة بـ 8 هكتارات مغطاة 11 هكتار مساحة غير مغطاة، والباقي 4 هكتارات عبارة عن مساحة خضراء.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 1700 طن أي حوالي 500000 طن سنويا.

تريد المؤسسة الاسمنت تحقيق أهدافها مرتكزة على خبرتها، أملاكها، قدرتها البشرية التي تتمثل في ما يلي:

- تلبية حاجيات المؤسسة.
- صناعة الاسمنت وفق الشروط المطلوبة (النوعية، السعر، المادة) حتى تبقى محافظة على مكانتها وزيائنها.

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

- التكوين الجيد للعمال من اجل ترقيتهم وتحسين الإنتاجية المؤسسة.

- المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي وذلك بواسطة إنشاء صناعة وتجارة جيدة.

- الوصول إلى سقف الإنتاج الأمثل 500000 طن.

- الوصول إلى مؤسسة تعمل في جو التكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكيف في مستجدات القرن.

المطلب الثاني: مراحل وأهداف مؤسسة الإسمنت:

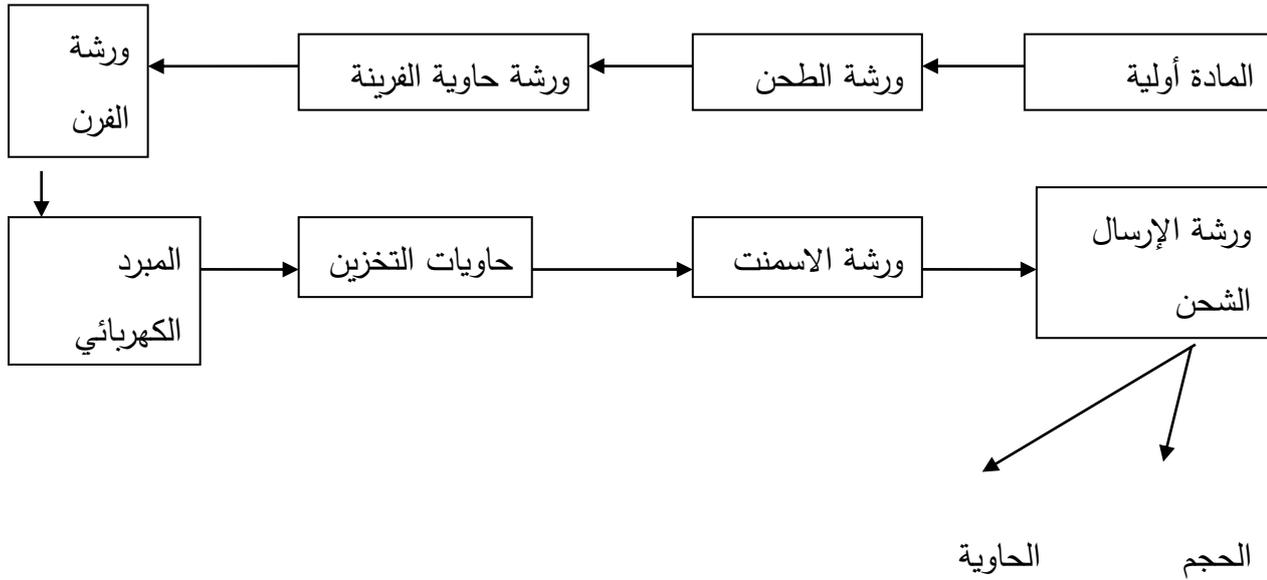
يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع CPj42.5kgF/Mm2 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

الجدول رقم (3) يمثل مكونات مادة الاسمنت:

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de Fer
النسبة	من 75% الى 80%	من 20% الى 25%	5%	1%

تمر عملية إنتاج الاسمنت بالمراحل التالية:

الشكل رقم (9) يبين المراحل عملية إنتاج الاسمنت:



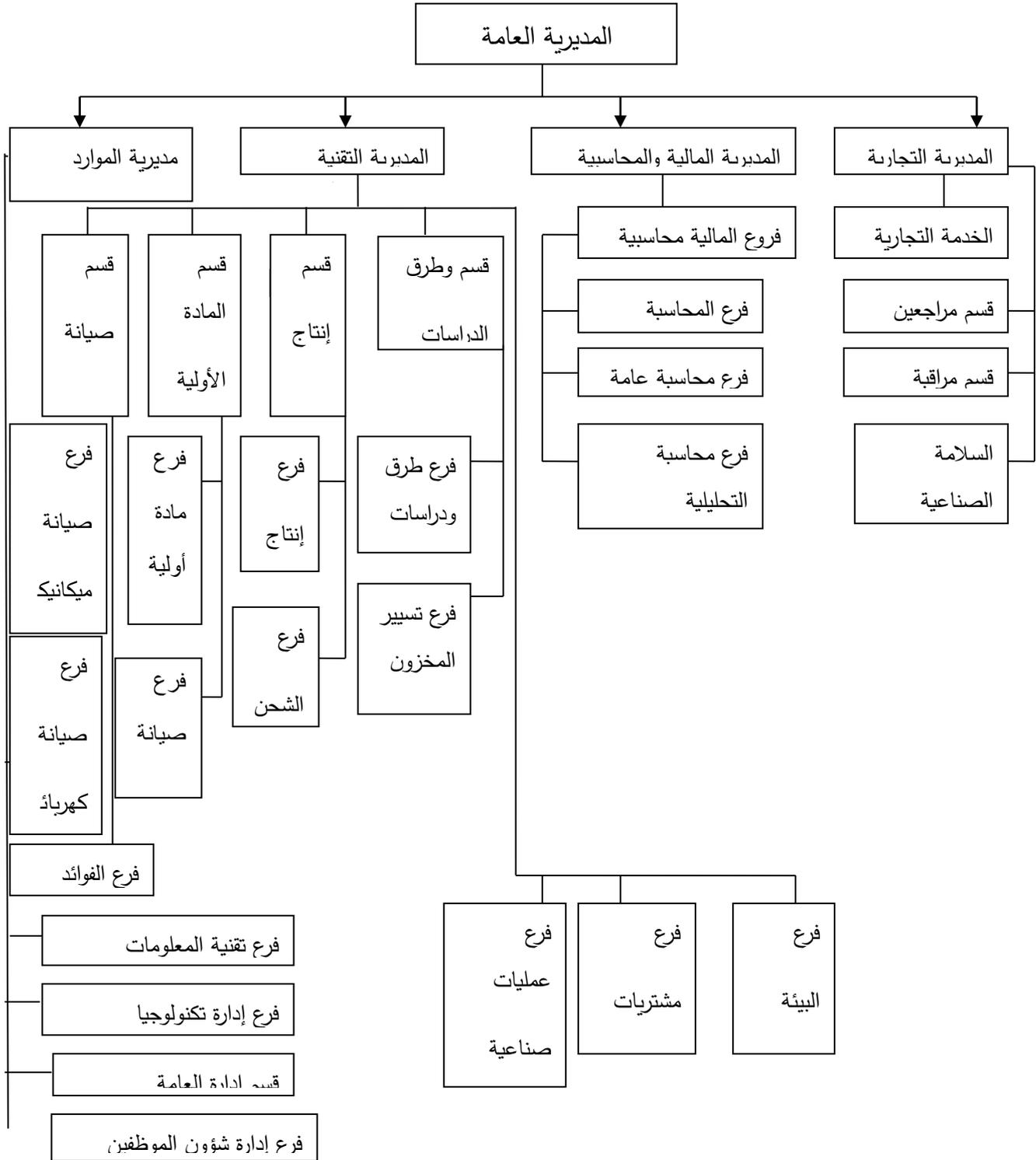
- تتمثل مراحل عملية إنتاج الاسمنت فيما يلي:
- ورشة المواد الأولية (الكلس، الطين، خامات الحديد): يتم فيها عملية تكسير الصخور الكلسية الكبيرة الحجم بواسطة الآلات المتخصصة. ثم يتم نقلها عن طريق الأشرطة الناقلة لتخزين الكلس في مطمورتين طاقة استيعاب الواحدة 4500 طن.
- ورشة الطحن: في هذه الورشة تمر المواد الأولية الثلاثة عبر آلة مكسرة لتتحصل على مادة مسحوقة جيدا تسمى الفريئة مكونة من جزيئات صغيرة الحجم وتتجانس هذه المادة وتخزن في حاوية التخزين.
- حاوية الفريئة: تتم تهيئة الفريئة وتدفتتها تدريجيا عن طريق غازات ساخنة في قلعة التسخين الأولى التي تعمل كمحول للحرارة.

- ورشة الفرن: تتمثل أساسا في الفرن الذي يبلغ طوله 75متر، وقطره 5.10متر تتم عملية طهي الفريضة تحت حرارة تعادل 1400 إلى 1450 درجة مئوية.
- ليصبح بعد عدة تحويلات وتفاعلات كيميائية إلى مادة الاسمنت الخام تعرف باسم "الكلانكير".
- المبرد الكهربائي: يتم تحويل الكلانكير إلى المبرد الكهربائي حيث تتخفض حرارته من 1250 درجة الى 40 درجة.
- حاويات التخزين: يتم فيها وضع الكلانكير، عددها 6 حاويات سعة الحاوية 5000 طن.
- ورشة الاسمنت: يضاف إلى مادة الكلانكير كل من الجبس بنسب مئوية معينة تحدد بواسطة المكيال.
- *75% إلى 85% كلانكير.
- * 5% إلى 7% جبس.
- * 10% إلى 14% طوفة.
- يعد سحق هذه المواد الثلاثة تتحصل المؤسسة على المنتج النهائي الاسمنت تخزن في 5 حاويات قدرة استيعاب الواحدة 500 طن.
- ورشة الإرسال والشحن: في هذه الورشة يتم إرسال وشحن الاسمنت، أما عن طريق تعبئة داخل أكياس بواسطة آلة التغليف أو تعبئته بالجملة وذلك في ساخنات ذات صهاريج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت

تتميز مؤسسة في صناعة تتمثل في إنتاج مادة الاسمنت التي عرفت الطلب المتزايد عليها في السنوات الأخيرة، وكان من الواجب على مؤسسة وضع هيكل تنظيمي للتوفيق بين مختلف العمليات من إنتاج وتوزيع وبيع.

الشكل رقم (10) الاتي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت:



شرح هيكل التنظيمي:

- **المديرية العامة:** تهتم بالسير الحسن للمؤسسة والربط بين مختلف المصالح والتنسيق بينها، حيث تصلها تقارير يومية حول العمليات في المؤسسة، وتساعد على الأمانة العامة التي تقوم بجمع الوثائق المتعلقة بها، من الداخل والخارج والقيام بالاتصالات عن طريق الهاتف والفاكس ببعث الرسائل واستقبال البريد.
- **المديرية التقنية:** تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها على أحسن وجه وإعطاء توجيهات لدى المصالح الأخرى في المؤسسة، لتحسين وضعيتها وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأعمال بصورة دائمة.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المديرية بصفة عامة بكل ما يتعلق بالعمال، وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري وتوفير العمل.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بوضع احتياجات من المواد والمعدات من خلال المخطط السنوي عند الحاجة تتقدم بطلب شراء إلى مصلحة التمويل تقدم سند للاتصال بتجميع العملاء ودراسة عروضهم من عدة جوانب.
- **مديرية التجارية:** هي مديرية استراتيجية بحيث تقوم بتحريك مديرية الإنتاج من خلال سند الطلب وتقوم بتسليم الفواتير والسندات لمصلحة المحاسبة للإشارة أن المديرية قد صنفت العمال إلى أصناف وهذه ضرورة حتمية لإرضاء الزبون. فجعلت المؤسسات المستفيد الأول من خلال إيداعها ملف يحتوي على صفقة، البطاقة التقنية للمشروع، سند الطلب، شيك ممضى، وهذا لكي يتسنى ضبط الكمية التي يكون أقصاها 200 طن شهريا.
- أما المؤسسات التجارية فهي المستفيد الثاني وهذا يتوفر 1500 طن شهريا كأقصى حد لمؤسسة EDIMCO و 500 طن لمؤسسة SODMAC.

- أهداف مؤسسة الإسمنت:

- تعمل المؤسسة للإسمنت ومواد البناء على تحقيق الأهداف التالية:
- إنشاء وتطوير صناعة الاسمنت ومواد البناء.
- الإشراف الكامل على الشركات التابعة والمشاريع الصناعية والوحدات الاقتصادية التابعة للمؤسسة.
- إقامة مشاريع المتعلقة بالصناعات المذكورة ومستلزماتها.
- التتقيب عن المواد الأولية اللازمة لصناعة الاسمنت ومواد البناء.
- استثمار المواد الأولية المتوفرة في قطر والصالحة لإنتاج الاسمنت ومواد البناء.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات.****- منهجية الدراسة الميدانية.**

من خلال هذا المحور سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

- تحديد مجتمع وعينة البحث:

- 1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في أفراد اقسام مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
 - 2- عينة الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستثمارات على موظفين العاملين في إدارة مؤسسة الاسمنت.
- تم توزيع استمارة على 40 فرد وتم استرجاعها حيث تم الإجابة على كامل العبارات.

المطلب الثاني: تحديد الطريقة لجمع البيانات.

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

- 1- استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.
- 2- تحضير الاستبيان: بعد الانتهاء من المحورين النظريين تم التطرق إلى إنشاء استمارة وذلك بوضع عبارات ثلاث البحث، ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المختص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي حيث تقسم إلى ثمانية محاور وهي كما يلي:
 - 1-2- المحور الاول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - 2-2- المحور الثاني: بيانات تتعلق بتحديد العمل المطلوب ويتكون من 7 اسئلة.
 - 3-2- المحور الثالث: بيانات تتعلق معايير تقييم الأداء ويتكون من 8 أسئلة.
 - 4-2- المحور الرابع: بيانات تتعلق معايير جمع البيانات وتشمل 6 اسئلة.
 - 5-2- المحور الخامس: بيانات تتعلق معايير أساليب التقييم تشمل 5 اسئلة.

2-6- المحور السادس: بيانات تتعلق معايير تنفيذ التقييم وتشمل 6 أسئلة.

2-7- المحور السابع: بيانات تتعلق معايير التغذية الراجعة وتشمل 6 أسئلة.

2-8- المحور الثامن: بيانات تتعلق معايير اجراء النظم وتشمل 6 أسئلة.

وتوضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي وزعت درجاته على النحو التالي:

الدرجة 1: لا أوافق.

الدرجة 2: محايد

الدرجة 3: أوافق.

3- أدوات جمع وتحليل معطيات الدراسة:

3-1- الاستمارة (الاستبيان):

لتحقيق اهداف الدراسة، ولقياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة الاسمنت، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة الدراسة،

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة والتي سيتم الاعتماد على الإجابات

الواردة فيها. وفي التحليل تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**مقدمة:**

تم في هذا الفصل تحليل البيانات التي تم تجميعها، بهدف التحقق من فرضيات البحث، وذلك من خلال استخدام بعض الطرق الإحصائية المختلفة والتي أوضحت مدى تحقق تلك الفرضيات من عدمه.

المطلب الأول: توضيح التحليل الإحصائي للبيانات

المطلب الثاني: التحقق من فرضيات البحث

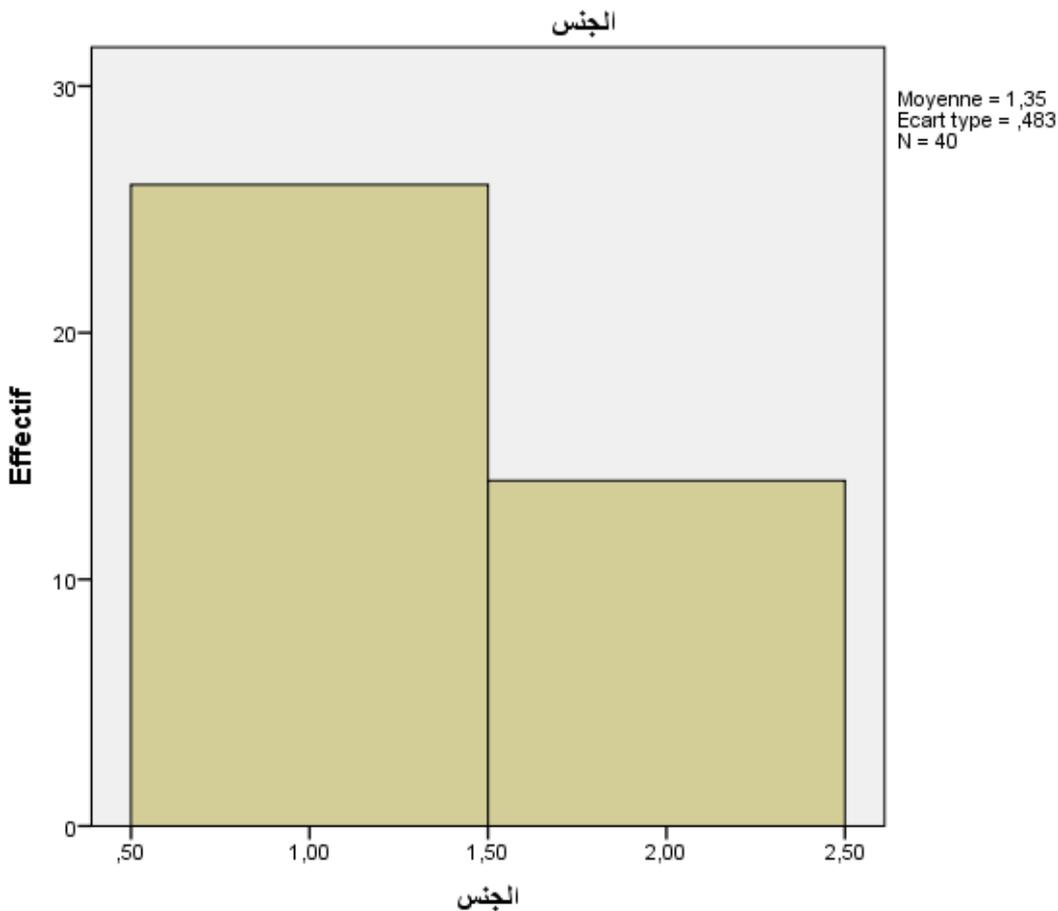
المطلب الأول: توضيح التحليل الإحصائي للبيانات

في هذا البعد تم حساب الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان عن طريق بعض العمليات الإحصائية كحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً لكل محور من محاور الاستبيان.

1- عرض وتحليل الجداول:**1-1- المحور الأول: البيانات الشخصية**

جدول رقم (4) يوضح متغير الجنس بالنسبة لأفراد العينة:

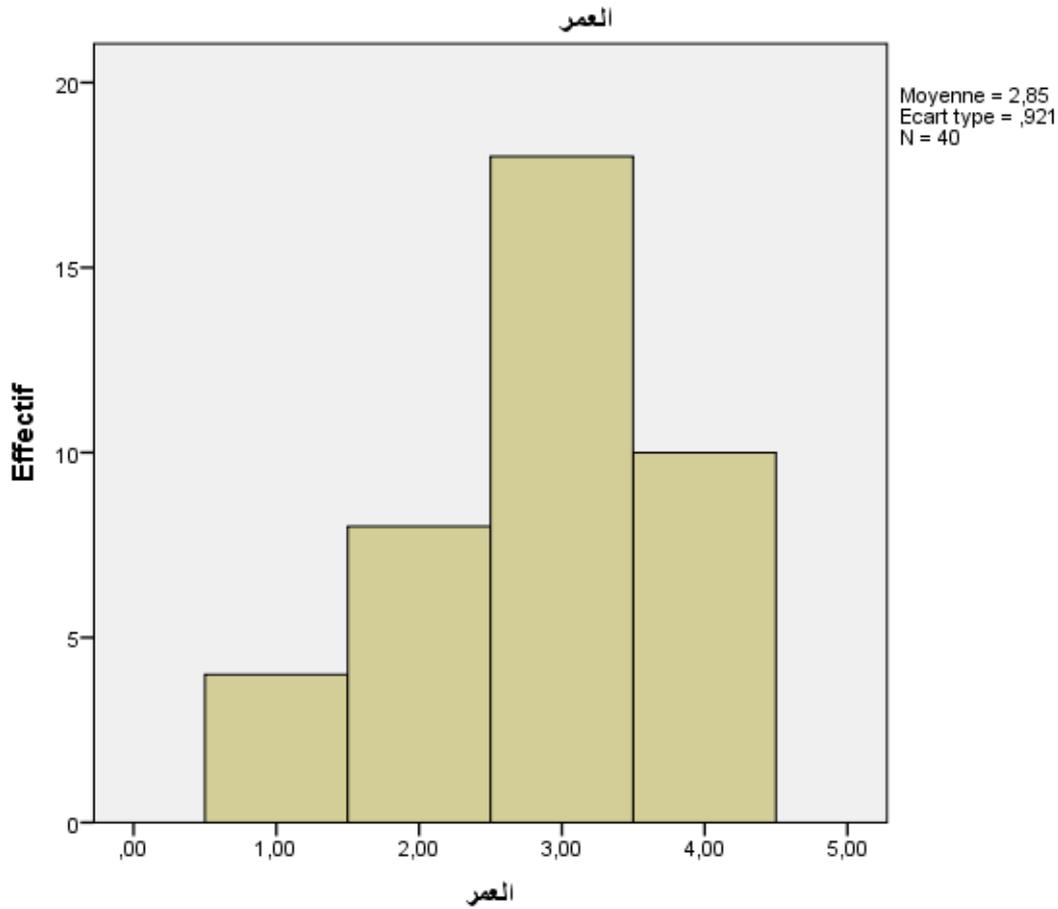
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65%	26	ذكر
35%	14	أنثى
100%	40	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الغالبة هي نسبة الذكور والتي تقدر ب 65% اما نسبة الاناث تقدر ب 35%، وهذا راجع الى طبيعة العمل داخل مؤسسة الاسمنت والتي لا تتناسب مع خصائص النساء.

جدول رقم (5) يوضح متغير السن بالنسبة لأفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرار	السن
%10	4	اقل من 25 سنة
%20	8	من 26-35 سنة
%45	18	من 36-45 سنة
%25	10	من 46-55 سنة
%100	40	المجموع

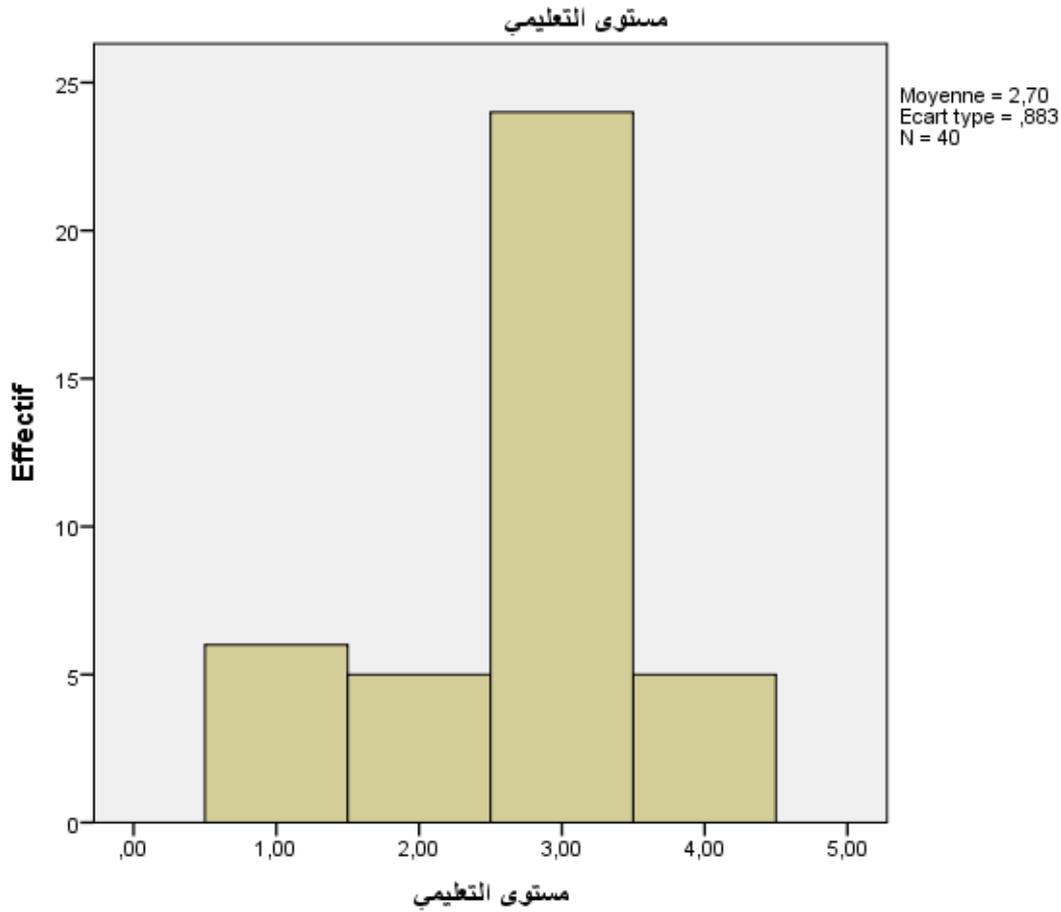


يوضح الجدول رقم (5) ان اغلب افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة وذلك بنسبة %45 تليها الفئة الثانية من 46-55 سنة بنسبة %25، وتليها فئة 26-35 سنة بنسبة %20 وفئة اقل من 25 سنة بنسبة تقدر %10.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان المؤسسة تعتمد على تعيين الأشخاص الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة، وكذلك الى حالة الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (6) يوضح متغير المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%15	6	اقل من ثانوي
%12,5	5	بكالوريا
%60	24	جامعي
%12,5	5	دراسات عليا
%100	40	المجموع

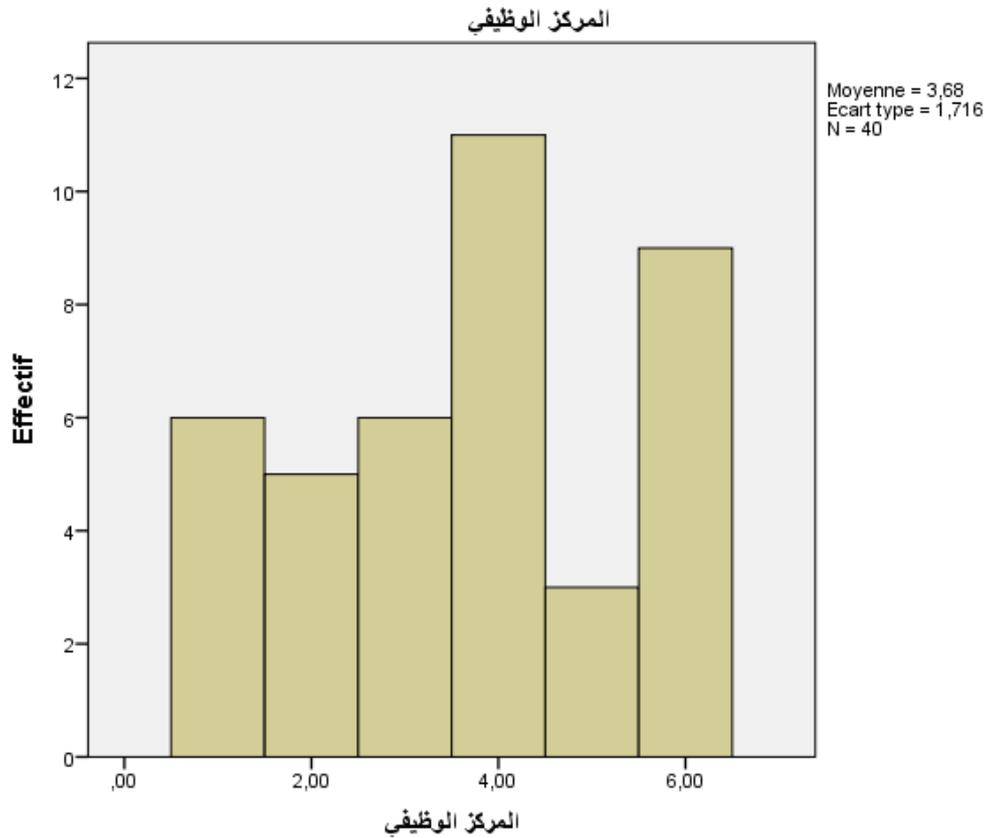


نلاحظ من الجدول ان توزيع افراد العينة متغير المستوى يتم كالاتي:

الموظفين الذين يمتلكون المستوى الجامعي هم فئة الموظفين الذين بلغت نسبتهم %60، وتليها فئة المستوى الأقل من ثانوي بنسبة %15، وتساوي مستويات الدراسات العليا والبكالوريا بنسبة %12,5 وهذا يوضح ان حاجة المؤسسة الكبرى لموظفين المستوى الجامعي وذلك لطبيعة العمل. حيث ان التوظيف في سنوات الأخيرة أصبح يتجه نحو من يحمل مؤهلات الجامعية والدبلوم كشرط للتوظيف.

جدول رقم (7) يوضح متغير المركز الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة:

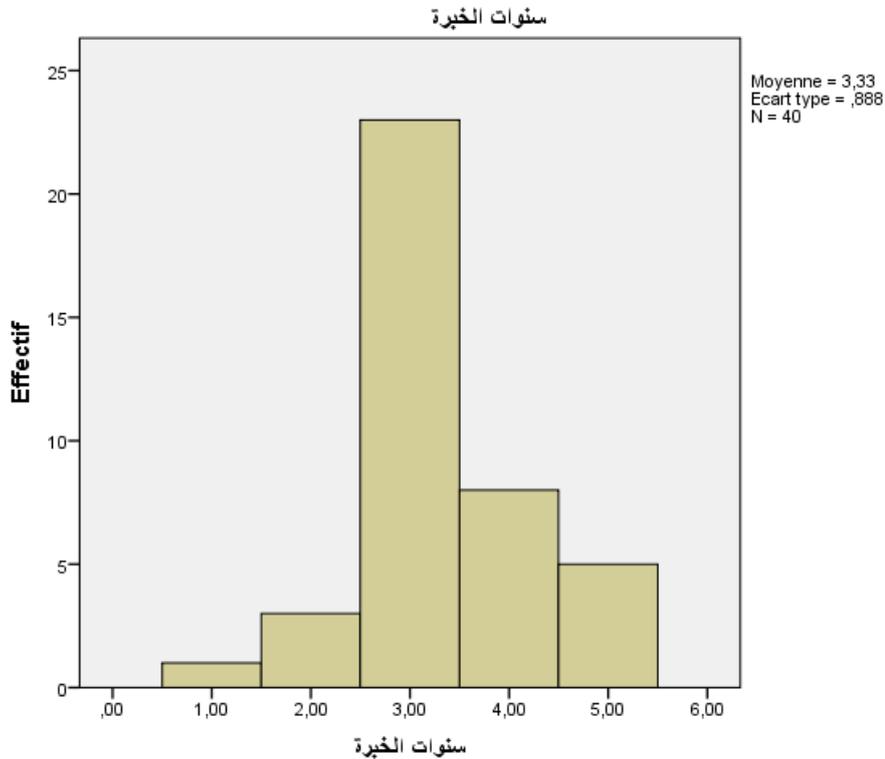
النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
%15	6	مديرية الموارد البشرية
%12,5	5	مديرية العلاقات العامة
%15	6	مديرية المالية والمحاسبة
%27,5	11	مديرية التقنية
%7,5	3	مديرية التجارة
%22,5	9	وظيفة أخرى
%100	40	المجموع



بين الجدول ان %27,5 من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مدرء تقنيين، و%22,5 من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية وظائف أخرى و%15 درجتهم الوظيفية مدرء موارد البشرية والمالية والمحاسبة؛ و %12,5 درجتهم الوظيفية مدرء علاقات العامة و%7,5 مدرء التجارة وهذا يرجع الى طبيعة العمل والهيكلية المعمول بها داخل المؤسسة حيث يعتبر ذلك مناسب بالنسبة لعدد العاملين الذين يعملون بالمؤسسة.

جدول رقم (8) يوضح متغير سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	2,5%
من 6-10 سنوات	3	7,5%
من 11-16 سنة	23	57,5%
من 17-20 سنة	8	20%
أكثر من 20 سنة	5	12,5%
المجموع	40	100%



يبين الجدول ان 57,5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 11-16 سنة، و 20 من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 17-20 سنة، و 12,5% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة، و 7,5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 6-10 سنوات و 2,5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات.

ويعبر هذا على ان الأقسام الموجودة في المؤسسة بحاجة الى اليايدي العاملة المدربة وذوي سنوات خبرة طويلة.

1-2- المحور الثاني: تحديد العمل المطلوب

يوضح الجدول جدول رقم (9) التحليل الوصفي لمحور تحديد العمل المطلوب وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (1) والتي تقول: "وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع وتوضيح العمل للعامل" قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (1,88) بانحراف معياري قدره (0,853)، بينما حصلت العبارة رقم (6) والتي تقول: "يستطيع العامل توظيف مهاراته وقدراته لإنجاز العمل المطلوب منه" على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,30) بانحراف معياري قدره (0,564).

جدول رقم (9) التحليل الوصفي لمحور تحديد العمل المطلوب

م	العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع وتوضيح العمل للعامل	11	27.5	12	30	17	42.5	1,88	0,853
2	وضوح العمل المطلوب من العامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه.	14	35	9	22.5	17	42.5	1,80	0,791
3	تعمل المؤسسة على توفير كافة البيانات والمعلومات للعامل لتساعده على حسن أدائه.	14	35	7	17.5	19	47.5	1,70	0,758

م	العبارة	لا اوافق		محابد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		ت	%	ت	%	ت	%		
4	يوجد تناسب بين مهارات العامل والعمل المطلوب منه انجازه.	15	37.5	4	10	21	52.5	1,58	0,675
5	يملك العاملون المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بالشكل مناسب.	11	27.5	03	7.5	26	65	1,43	0,636
6	يستطيع العامل توظيف مهاراته وقدراته لإنجاز العمل المطلوب منه	8	20	2	5	30	75	1,30	0,564
7	يتمتع العاملون بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات جودة وطريقة العمل والهدف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.	12	30	6	15	22	55	1,60	0,744

1-3- المحور الثالث: معايير تقييم الأداء

يوضح الجدول جدول رقم (10) التحليل الوصفي لمحور معايير تقييم الأداء وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (4) والتي تقول: " نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار سلوكياتهم." قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (1,95) بانحراف معياري قدره (0,749)، بينما حصلت العبارة رقم (1) والتي تقول: "معايير نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسستك قادرة على تقييم العامل بشكل فعال." على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,78) بانحراف معياري قدره (0,768).

يوضح الجدول جدول رقم (10) التحليل الوصفي لمحور معايير تقييم الأداء

م	العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	معايير نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسستك قادرة على تقييم العامل بشكل فعال.	15	37.5	8	20	17	42.5	1,78	0,768
2	نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم.	22	55	7	17.5	11	26.5	1,90	0,672
3	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار نتائج أداء العاملين.	19	47.5	7	17.5	14	35	1,83	0,712

الانحراف معياري	المتوسط	أوافق		محايد		لأوافق		العبرة	
		%	ت	%	ت	%	ت		
0,749	1,95	30	12	25	10	45	18	4	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار سلوكياتهم.
0,791	1,80	42,5	17	22.5	09	35	14	5	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار صفاتهم الشخصية.
0,781	1,83	40	16	22.5	9	37.5	15	6	نظام تقييم الأداء والمعايير المحددة تكشف أسباب قصور أداء العامل
0,791	1,88	37.5	15	25	10	37,5	15	7	تعتمد عملية تقييم أداء العاملين على مقيمين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم.
0,73	1,92	30	12	22.5	09	47.5	19	8	يعتمد في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.

1-4- المحور الرابع: مصادر جمع البيانات

يوضح الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لمحور مصادر جمع البيانات وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (6) والتي تقول: " عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية بخدمات موقع التقييم. " قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (2.30) بانحراف معياري قدره (0,687)، بينما حصلت العبارة رقم (4) والتي تقول: " يمتلك العاملون المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بالشكل المناسب. " على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,53) بانحراف معياري قدره (0,716).

الجدول رقم (11) التحليل الوصفي لمحور مصادر جمع البيانات

م	العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
1	تتصف معلومات الخاصة بتقييم الأداء بالسرية التامة.	32.5	13	27.5	11	40	16	1,88	0,822
2	يتم تحليل التقييم على أساس معدلات أداء موضوعية.	40	16	40	16	20	8	2,20	0,758
3	تقوم المؤسسة باستمرار بقياس درجة التحسن في أداء العاملين.	45	18	22.5	9	32.5	13	1,90	0,744
4	يملك العاملون المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بالشكل المناسب.	27.5	11	12.5	5	60	24	1,53	0,716
5	عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية ومعرفة بأهداف الإدارة.	52.5	21	27.5	11	20	8	2,07	0,694

6	عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية بخدمات موقع التقييم.	18	45	17	22.5	5	12.5	2.30	0,687
---	---	----	----	----	------	---	------	------	-------

1-5-المحور الخامس: أساليب التقييم

يوضح الجدول جدول رقم (12) التحليل الوصفي لمحور لأساليب التقييم وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (3) والتي تقول: " الأسلوب المتبع في تقييم أداء العامل في مؤسستكم يعتبر أسلوب ناجح." قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (2.10) بانحراف معياري قدره (0,744)، بينما حصلت العبارة رقم (4) والتي تقول: " تلجا المؤسسة لتقييم أداء العاملين مقارنة الانجاز والمردود كأسلوب من حيث جهد المبذول." على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,90) بانحراف معياري قدره (0,778).

الجدول جدول رقم (12) التحليل الوصفي لمحور لأساليب التقييم

م	العبارة	لاوافق		محايد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	تقييم الأداء العاملين في مؤسستك يعتمد أسلوب تقييم مرة كل سنة.	15	37.5	13	32.5	12	30	2,03	0.80
2	أسلوب تقييم العاملين مرة كل سنة كافي للحكم على كفاءة العامل.	20	50	11	27.5	09	22.5	2.05	0,714

الانحراف معياري	المتوسط	أوافق		محايد		لا أوافق		العبارة	
		%	ت	%	ت	%	ت		
0,744	2,10	22.5	09	32.5	13	45	18	3 الأسلوب المتبع في تقييم أداء العامل في مؤسستكم يعتبر أسلوب ناجح.	
0,778	1,90	35	14	25	10	40	16	4 تلجا المؤسسة لتقييم أداء العاملين مقارنة الانجاز والمردود كأسلوب من حيث جهد المبدول.	
0,751	2	27,5	11	27.5	11	45	18	5 تلجا المؤسسة لتقييم أداء العاملين مقارنة الانجاز والمردود كأسلوب من حيث التكلفة المالية.	

1-6-المحور السادس: تنفيذ التقييم

يوضح الجدول جدول رقم (13) التحليل الوصفي لمحور تنفيذ التقييم وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارتان رقم (1) و (6) على التوالي والتي تقول: "تركز المؤسسة على تقييم أداء العاملين وتعتبره مقياس الأول المعتمد للتأكد من بلوغ أهدافها." قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (1,95) بانحراف معياري قدره (0,749)، والعبارة رقم (6) التي تقول "تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء." قد حصلت على نفس المتوسط بانحراف معياري قدره (0,815)، بينما

حصلت العبارة رقم (5) والتي تقول: "تقييم أداء العامل يعتمد على تقييمه للنتيجة (بعد انجازه للعمل)" على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,68) بانحراف معياري قدره (0,694).

الجدول جدول رقم (13) التحليل الوصفي لمحور تنفيذ التقييم

م	العبارة	لا أوافق	محايد	أوافق	المتوسط	الانحراف معياري

		%	ت	%	ت	%	ت		
0,749	1,95	30	12	25	10	45	18	1	تركز المؤسسة على تقييم أداء العاملين وتعتبره مقياس الأول المعتمد للتأكد من بلوغ أهدافها.
0,73	1,92	30	12	22.5	09	47.5	19	2	المقيمين الذين تلجا المؤسسة إليهم للقيام بعملية التقييم هم أكثر كفاءة وقدرة.
0,791	1,80	42.5	17	22.5	09	35	14	3	التقييم في المؤسسة يتم بصفة دورية.
0,751	1,73	45	18	17.5	07	37.5	15	4	تقييم أداء العامل يعتمد على تقييمه أثناء تأديته لعمله (أثناء التنفيذ).
0,694	1,68	45	18	12.5	05	42.5	17	5	تقييم أداء العامل يعتمد على تقييمه للنتيجة (بعد انجازه للعمل)
0,815	1,95	35	14	30	12	35	14	6	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء.

1-7- المحور السابع: التغذية الراجعة

يوضح الجدول جدول رقم (14) التحليل الوصفي لمحور التغذية الراجعة وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (6) والتي تقول: " اظهر نظام تقييم أداء العمال تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الأخيرة. " قد حصلت على اعلى متوسط بلغ قدره (2.03) بانحراف معياري قدره (0,891)، بينما حصلت العبارة رقم (1) والتي تقول: " يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل. " على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,70) بانحراف معياري قدره (0,823).

يوضح الجدول جدول رقم (14) التحليل الوصفي لمحور التغذية الراجعة

م	العبارة	لا أوافق		محايد		أوافق		المتوسط	الانحراف معياري
		%	ت	%	ت	%	ت		
1	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل	25	10	22.5	09	52.5	21	1,70	0,823
2	تعمل الإدارة على مراجعة وتطوير معدل انجاز الأداء الفردي للعاملين.	40	16	25	10	35	14	1,90	0,778
3	التقييم في المؤسسة تلجا له من اجل معرفة نقاط القوة والضعف في مختلف المستويات.	27.5	11	32.5	13	40	16	1,93	0,859
4	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد السياسات الاقتصادية لبرامج والخدمات.	37.5	15	30	12	32.5	13	1,98	0,80
5	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار بغية تحديد الاحتياجات لمختلف مستويات وتحسين وتطوير أداء العمال.	25	10	37.5	15	37,5	15	2	0,877
6	اظهر نظام تقييم أداء العمال تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الأخيرة.	22.5	09	40	16	37.5	15	2,03	0,891

1-8-المحور الثامن: اجراء التظلم

يوضح الجدول جدول رقم (15) التحليل الوصفي لمحور إجراء التظلم وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح ان العبارة رقم (5) والتي تقول: " حق التظلم والطعن يملكه العاملين الذين نتائج تقديراتهم ضعيفة و اقل من تقدير العام السابق. " قد حصلت على أعلى متوسط بلغ قدره (2.07) بانحراف معياري قدره (0,694)، بينما حصلت العبارة رقم (3) والتي تقول: " العاملون يمتلكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم. " على اقل متوسط الذي بلغ قدره (1,78) بانحراف معياري قدره (0,768)

يوضح الجدول جدول رقم (15) التحليل الوصفي لمحور اجراء التظلم

م	العبارة	لا أوافق	محايد	أوافق	المتوسط	الانحراف معياري		
		ت	%	ت	%	ت	%	
1	تقوم المؤسسة بمناقشة نتائج التقييم على مستوى مدراء ورؤساء.	13	32,5	14	35	13	32.5	2,03 0,832
2	تقوم المؤسسة بمناقشة نتائج التقييم على مستوى استشاريين ولجان تقييم.	20	50	11	27.5	9	22.5	2,05 0,714
3	العاملون يمتلكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم.	15	37.5	8	20	17	42.5	1,78 0,768
4	نظام تقييم الأداء في المؤسسة ديمقراطي في العمل ويمنح للعاملين حق التظلم والاعتراض على نتائج التقييم.	19	47.5	9	22.5	12	30	1,92 0,73

الانحراف معياري	المتوسط	أوافق		محايد		لا أوافق		العبارة	م
		%	ت	%	ت	%	ت		
0,694	2,07	20	8	27.5	11	52.5	21	5	حق التنظيم والظعن يملكه العاملون الذين نتائج تقديراتهم ضعيفة واقل من تقدير العام السابق.
0,816	2	32,5	13	32.5	13	35	14	6	تملك المؤسسة جهة مختصة يلجا لها العامل المتضرر من عملية التقييم عند اللزوم.

المطلب الثاني: التحقق من فرضيات البحث

2-التحقق من فرضيات البحث

2-1-التحقق من صحة الفرضية الأولى:

وضوح العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه. يوضح الجدول رقم 16 ان نسبة الموافقة هي 75%، ونسبة 20% لا أوافق، ونسبة 5% محايد، ويتضح من خلال النتائج ان توضيح العمل المطلوب من العامل القيام به يساعده على توظيف قدراته ومهاراته على انجاز عمله بطريقة جيدة ويعطي نتائج إيجابية مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لديه.

جدول رقم 16

		يستطيع العامل توظيف مهاراته وقدراته لإنجاز العمل المطلوب منه			Total	
		لا اوافق	محايد	اوافق		
وضوح العمل المطلوب من عامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه	اوافق	Effectif	17	0	0	17
		% compris dans متعامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	لا اوافق	Effectif	7	1	6	14
		% compris dans متعامل اعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه	50,0%	7.1%	42.9%	100,0%
	محايد	Effectif	6	1	2	9
		% compris dans عامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه	66,7%	11.1%	22.2%	100,0%
Total	Effectif	30	2	8	40	
	% compris dans عامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه	75,0%	5.0%	20%	100,0%	

2-2 التحقق من صحة الفرضية الثانية:

يوجد نظام التقييم في المؤسسة لا يكشف أسباب قصور أداء العامل ولا تعتبره مقياس الأول المعتمد للتأكد من بلوغ أهدافها.

يوضح الجدول رقم 17 ان نسبة الموافقة هي 30%، ونسبة 45% لا أوافق، ونسبة 10% محايد، ويتضح من خلال النتائج ان الأسلوب المتبع لتقييم العامل في المؤسسة لا يكشف بالشكل الواضح أسباب قصور العامل في أدائه لعمله ويقدم نتائج مبهمه وبهذا لا يمكن للمؤسسة اعتباره مقياس الأول والمعتمد في تقييم العامل وبلوغ هدفها المنشود.

جدول رقم 17

		تركز مؤسسة على تقييم أداء العاملين وتعتبره مقياسا ولمعتمد للتأكد من بلوغ اهدافها			Total	
		لا أوافق	محايد	اوافق		
نظام تقييم أداء ومعايير محددة تكشف أسباب قصور أداء العامل	اوافق	Effectif	8	2	6	16
		% compris dans	50,0%	37,5%	12.5%	100,0%
	لا ووافق	Effectif	2	4	9	15
		% compris dans	13,3%	26.7%	60%	100,0%
	محايد	Effectif	2	4	3	9
		% compris dans	22,2%	44.4%	33.3%	100,0%
Total		Effectif	12	10	18	40
		% compris dans	30,0%	25%	45%	100,0%

2-3- التحقق من صحة الفرضية الثالثة:

نظام تقييم الأداء في المؤسسة غير ديمقراطي في العمل ولا يمنح العاملين حق التظلم والاطلاع على نتائج التقييم.

يوضح الجدول رقم 18 ان نسبة الموافقة على عبارة نظام تقييم الأداء في المؤسسة ديمقراطي في العمل هي 20%، ونسبة 52,5% لا أوافق، ونسبة 27,5% محايد، ونسنتج من خلال هذه النتائج ان نظام التقييم في المؤسسة غير ديمقراطي ولا يمنح العاملين حق التظلم والاعتراض على نتائج أدائهم.

جدول رقم 18

		Total	حق التظلم والطعن يملكه العاملين الذين نتائج تقديراتهم ضعيفة وقل من تقدير العام السابق			
			أوافق	محايد	لا أوافق	
نظام تقييم الأداء في المؤسسة ديمقراطي في العمل ويمنح للعاملين حق التظلم والاعتراض على نتائج التقييم	أوافق	Effectif	6	2	4	12
		% compris dans	%37.5	33,3 %	%50	100,0 %
	لا أوافق	Effectif	0	4	15	19
		% compris dans	0,0%	21.5 %	%78.9	100,0 %
		Effectif	2	5	2	9
		% compris dans	22,2%	55.6 %	%22.2	100,0 %
Total	Effectif	8	11	21	40	
	% compris dans	20,0%	27.5 %	%52.5	100,0 %	

-لحساب ثبات أداة قياس استخدمنا معامل الفا كرونباخ (alpha cranbach) حيث تحصلنا على نتيجة 0.88 وهي نتيجة موجبة ومقبولة وتدل على ثبات أداة القياس للاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض وان استمارة التي بين أيدينا تعطينا نفس نتائج وقد كانت نتائج محصل عليها لكل سؤال موضحة في جدول رقم 20 الذي يلي جدول الفا كرونباخ .

الجدول رقم (19) الفاكرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	38

الجدول الفاكرو نباخ لكل سؤال رقم (20)

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
وضع معدلات اداء موضوعية لتوزيع وتوضيح العمل للعامل	68,77	142,743	,538	,875
وضوح العمل المطلوب من عامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى ادائه	68,85	149,567	,219	,881
تعمل المؤسسة على توفير كافة البيانات و معلومات للعامل لتساعده على حسن ادائه	68,95	149,536	,234	,881
يوجد تناسق بين مهارات العامل و عمل مطلوب منه انجازه	69,07	149,507	,271	,880
يملك العاملين معلومات و المعرفة متخصصة التي تمكنهم من اداء دورهم بشكل مناسب	69,22	148,230	,375	,878
يستطيع العامل توظيف مهاراته وقدراته لانجاز العمل مطلوب منه	69,35	153,721	,029	,883
يتمتع العاملين بوعي كامل و فهم واضح لمتطلبات جودة و طريقة العمل و هدف الذي تسعى مؤسسة لتحقيقه	69,05	151,023	,156	,882
معايير نظام تقييم اداء عاملين في مؤسستك قادرة على تقييم عامل بشكل فعال	68,87	147,292	,352	,879
نظام تقييم و معايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية تقييم	68,75	145,064	,551	,875
نظام تقييم اداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار النتائج اداء العاملين	68,82	143,738	,597	,874

نظام تقييم اداء العاملين مطبق في مؤسستك يعتمد على معيار سلوكياتهم	68,70	145,190	,481	,876
نظام تقييم اداء العاملين مطبق في مؤسستك يعتمد على معيار صفاتهم شخصية	68,85	145,669	,427	,877
نظام تقييم اداء و معايير محددة تكشف اسباب قصور اداء العامل	68,82	147,379	,340	,879
تعتمد عملية تقييم اداء العاملين على مقيمين لديهم دراية تامة بمعايير تقييم	68,77	143,666	,535	,875
يعتمد في عملية تقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة	68,72	145,794	,460	,877
تتصف معلومات الخاصة بتقييم اداء بسرية تامة	68,77	150,897	,142	,883
يتم تحليل تقييم على اساس معدلات اداء موضوعية	68,45	148,408	,295	,880
تقوم مؤسسة باستمرار بقياس درجة تحسن اداء العاملين	68,75	147,628	,346	,879
يمتلك عاملين معلومات و معرفة متخصصة التي تمكنهم من اداء دورهم بشكل مناسب	69,12	150,881	,173	,882
عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية و معرفة باهداف ادارة	68,57	147,071	,409	,878
عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية بخدمات بموقع تقييم	68,35	145,721	,497	,876
تقييم اداء العاملين في مؤسستك يعتمد على اسلوب تقييم مرة كل سنة	68,62	146,292	,388	,878
اسلوب تقييم العاملين مرة كل سنة كافي للحكم على كفاءة العامل	68,60	149,374	,261	,880
الاسلوب متبع في تقييم اداء العامل في مؤسستكم يعتبر اسلوب ناجح	68,55	148,767	,282	,880
تلجأ مؤسسة لتقييم اداء العاملين مقارنة الانجاز و المرود كاسلوب من حيث جهد مبذول	68,75	148,500	,281	,880

تلجا مؤسسة لتقييم اداء العاملين مقارنة الانجاز و المردود كاسلوب من حيث التكلفة المالية	68,65	147,310	,360	,879
تركز مؤسسة على تقييم اداء العاملين و تعتبره مقياس اول معتمد للتأكد من بلوغ اهدافها	68,70	144,985	,493	,876
المقيمين الذين تلجا المؤسسة اليهم للقيام بعملية تقييم هم اكثر كفاءة و قدرة التقييم في مؤسسة يتم بصفة دورية	68,72	144,204	,553	,875
تقييم اداء العامل يعتمد على تقييمه اثناء تاديته لعمله (اثناء التنفيذ	68,85	146,233	,396	,878
تقييم اداء العامل يعتمد على تقييمه للنتيجة (بعد انجاز العمل	68,93	144,840	,500	,876
تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء	68,97	145,820	,486	,876
يستفاد من عملية تقييم الاداء في تحسين ظروف العمل	68,70	145,959	,397	,878
تعمل الادارة على مراجعة وتطوير معدل انجاز الاداء الفردي للعاملين	68,95	146,613	,359	,879
التقييم في المؤسسة تلجا له من اجل معرفة نقاط القوة والضعف في مختلف المستويات	68,75	147,577	,331	,879
نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد السياسات الاقتصادية لبرامج الخدمات	68,72	143,794	,481	,876
نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار بغية تحديد الاحتياجات لمختلف مستويات وتحسين وتطوير اداء العمال	68,68	143,302	,548	,875
اظهر نظام تقييم اداء العمال تحسن على انتاجية العاملين خلال السنوات الاخيرة	68,65	144,182	,450	,877
	68,62	145,266	,390	,878

من بين ما يتضح في جدول أعلاه العبارات ممكن حذفها لرفع بقيمة الفاكرونباخ وهي كالتالي :

العبارة رقم (06) يستطيع عامل توظيف مهاراته و قدراته للإنجاز العمل مطلوب منه تصبح الفاكرونباخ 0.83 وعبارة رقم (07) يتمتع العاملین بوعي كامل و فهم واضح لمتطلبات جودة و طريقة العمل و هدف الذي تسعى مؤسسة لتحقيقه تصبح الفاكرونباخ 0.882.

و عبارة رقم (16) تتصف معلومات الخاصة بتقييم أداء بسرية تامة تصبح الفاكرونباخ 0.883.

وعبارة رقم (19) يمتلك العاملین معلومات ومعرفة متخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بشكل مناسب تصبح الفاكرونباخ 0.882.

و نتائج الفاكرونباخ كلها معنوية احصائيا عند مستوى دلالة $A=0.05$.

- من الجدول الموالي يتضح لنا ان قيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فان توزيع البيانات لهذه العينة يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (21) لحساب التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تحديد العمل المطلوب	,161	40	,011	,936	40	,025
معايير تقييم الأداء	,109	40	,200 [*]	,980	40	,676
أساليب التقييم	,188	40	,001	,945	40	,049
تنفيذ التقييم	,167	40	,006	,943	40	,044
التغذية الراجعة	,096	40	,200 [*]	,950	40	,076
أجراء التظلم	,155	40	,016	,949	40	,071
مصادر جمع البيانات	,188	40	,001	,945	40	,049

- الاختبار ستيودنت

نريد ان نختبر مدى تأثير عملية تقييم أداء في مؤسسة الاسمنت بسعيدة على مستوى تحسين أداء العاملين ؟

باختبار ستيودنت (t) , من معالجة إحصائية لقاعدة بيانات باستخدام البرنامج احصائي SPSS ثم اختبار الفرضيات التي مفادها :

H0 : نظام التقييم في المؤسسة لا يكشف أسباب قصور أداء العمال ولا تعتبره المؤسسة مقياس الأول المعتمد لتأكد من بلوغ أهدافها.

H1 : وضوح العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه.

الجدول رقم (22):

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
تحديد العمل المطلوب	23,278	39	,000	1,611
معايير تقييم الأداء	29,747	39	,000	1,911
مصادر جمع البيانات	26,781	39	,000	2,015
أساليب التقييم	26,781	39	,000	2,015
تنفيذ التقييم	24,230	39	,000	1,838
التغذية الراجعة	20,997	39	,000	1,921
أجراء التظلم	24,699	39	,000	1,975

باختبار ستيودنت خرجنا بالقرار التالي هو ان وضوح العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أداء بمؤسسة اسمنت بسعيدة بمعنى قبول الفرضية البديلة $H1$ القائلة العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه. - وهذا ما اشارت اليه النتيجة الموضحة في جدول السابق و هي $Sig(bilatérale) = 0.000 < 0.05$.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة حالة في مؤسسة الاسمنت، وهذا من أدل دعم الجانب النظري ودراسة مدى تأثير تقييم الأداء على تحسن أداء العمال حيث بينت الدراسة أن تحديد العمل المطلوب من العامل القيام به يساعده على توظيف قدراته ومهاراته على انجاز عمله بطريقة جيدة ويعطي نتائج إيجابية مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لديه، واستخدام الأساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين وتزيد من كفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة الاسمنت.

هدفنا من خلال هذه المذكرة كيف يتم تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري ولمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو ما مدى تأثير عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت، على تحسن أداء العاملين؟

حينها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على ارض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 40 فرد من مسؤولين ورؤساء اقسام وعاملين في مؤسسة الاسمنت والمتمثلة في آراءهم وتوجيهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية ثم تحليل الاستبانة التي تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات بشأن الموضوع ودراسات مستقبلية.

1-النتائج:

1-1-نتيجة الفصل الأول:

الأداء في المؤسسة من خلاله يتم الحكم على فعالية اداء الافراد والجماعات والمؤسسات، حيث ان الأداء هو محصلة تفاعل بين محددات ثلاث رئيسية الدافعية على العمل والمناخ المتوفر للعمل وقدرة الافراد في المؤسسة على تأديته، وعملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل والقوى، لذا على المقيمين ومسؤولين ومشرفين في إدارات الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطا جيدا تبعا لخطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء وأهدافه.

1-2-نتيجة الفصل الثاني:

يقاس أداء العاملين في المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العمال وذلك لتحقيق الهدف المحدد الذي خطط له مسبقا من قبل المؤسسة بطرق مختلفة ومتعددة، وعند التقييم يواجه المقيمين عدة مشاكل واطء يجب العمل على معالجتها لكي يكون نظام تقييم الأداء نظاما فعالا يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة ويعكس حقيقة الأداء الفعلي ويجب ان يكون أكثر واقعية ويمس جميع الجوانب المؤثرة في أداء العاملين.

1-3-نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج الدراسة مدى تأثير عملية التقييم على تحسن أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت، والتي سبق تحليلها التالي:

1-3-1-بينت الدراسة ان تحديد العمل المطلوب من العامل القيام به في مؤسسة الاسمنت مقبول، مما يعني وجود تحديد واضح للعمل يحدد الهدف من الوظيفة والواجبات والمسؤوليات، وتوفير كافة البيانات والمعلومات

الخاتمة العامة

التي تساعده على حسن أدائه توظيف المعرفة والآليات والمهارات اللازمة للعمل، مما يشكل أساساً في تحسين أداء العاملين وإنجاز العمل بشكل أفضل ومتميز والذي يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والعاملين ولا يكون ذلك إلا من خلال الالتزام بتحديد وتطبيق بنود متطلبات العمل كاملة؛

1-3-2- بينت الدراسة إن أسلوب تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم وهذا راجع إلى أسلوب التقييم غير الديمقراطي وهذا يؤدي إلى عدم تقييمهم بالشكل الصحيح والسليم وهذا له أثر سلبي على تحسن مستوى أداء العاملين؛

1-3-3- وبينت الدراسة أن أساليب التقييم محدودة وغير كافية لتقييم العامل وكشف أسباب قصوره في أدائه لعمله بالشكل الصحيح والمناسب، وهذا يدل على عدم تركيز المؤسسة على نظام التقييم وعدم اعتباره المقياس الأول والمعتمد لبلوغ أهدافها وعدم كفاءة الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت، حيث تعتمد على أساليب غير مناسبة لطبيعة العمل؛

1-3-4- بينت الدراسة إن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في المؤسسة، مما يدل على أن نظام التقييم ومعايير المستخدمة غير واضحة ولا تتميز بالموضوعية ولا تعطي هدف ملموس لعملية التقييم وذلك بسبب أن المعايير لا توضع من قبل لجنة مهنية مختصة ونتائج التقييم لا تناقش على مستوى التقييم واستشاريين مختصين، ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى أداء العاملين؛

1-3-5- بينت الدراسة أن معايير التقييم والنظام المتبع من طرف مؤسسة الاسمنت غير موضوعي ويعتمد على تدخل العوامل الشخصية، ويدل هذا على وجود خلل في استخدام معايير تقييم الأداء حيث يشعر العاملين أن هناك تحيز من القائمين على عملية التقييم وأن المعايير المستخدمة لا تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل. والتي من الأفضل أن تقوم بها

لجنة مهنية مختصة حتى يشعر العاملين بأنه لا يوجد هناك تحيز في عملية التقييم.

1-3-6- بينت الدراسة أن مؤسسة الاسمنت لا تقوم بتوفير نظام تغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة، وهذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل المؤسسة نتيجة أنه لا يتم إعلام العاملين بالنتائج العامة لعملية التقييم حيث يترتب على عملية التغذية الراجعة الكشف عن نقاط القوة والأداء الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى التحفيز وتطوير مستوى أداء العاملين؛

الخاتمة العامة

1-3-7- بينت الدراسة الحالية انه ليس هناك انتظام في عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت، ولا يتم بصفة دورية وهذا يعني انه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء أي ان عملية تقييم الأداء بالمؤسسة لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى الأداء؛

1-3-8- بينت الدراسة ان تحديد العمل المطلوب من العامل القيام به يساعده على توظيف قدراته ومهاراته على انجاز عمله بطريقة جيدة ويعطي نتائج إيجابية مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لديه، واستخدام الأساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين وتزيد من كفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة الاسمنت؛

1-3-9- بينت الدراسة ان نظام تقييم الأداء داخل مؤسسة الاسمنت لا يتم بواسطة جهة مهنية متخصصة، وهذا يدل على عدم توافر المهنية والتخصصية في النظام المتبع في تقييم الأداء وهذا يؤثر بشكل مباشر على عملية تقييم الأداء.

2- الإجابة على الفرضيات:

2-1- الإجابة على الفرضية الأولى:

الفرضية:

وضوح العمل المطلوب من عامل يمكنه من توظيف مهاراته وقدراته وينعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه.
الإجابة:

- توضيح العمل المطلوب من العامل القيام به يساعده على توظيف قدراته ومهاراته على انجاز عمله بطريقة جيدة ويعطي نتائج إيجابية مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لديه.

بينت الدراسة ان تحديد العمل المطلوب من العامل القيام به يساعده على توظيف قدراته ومهاراته على انجاز عمله بطريقة جيدة ويعطي نتائج إيجابية مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء لديه، واستخدام الأساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين وتزيد من كفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسة الاسمنت.

2-2- الإجابة على الفرضية الثانية:

الفرضية:

- نظام التقييم في المؤسسة لا يكشف أسباب قصور أداء العامل ولا تعتبره مقياس الأول المعتمد للتأكد من بلوغ أهدافها.

الإجابة:

الخاتمة العامة

ان الأسلوب المتبع لتقييم العامل في المؤسسة لا يكشف بالشكل الواضح أسباب قصور العامل في أدائه لعمله ويقدم نتائج مبهمه وبهذا لا يمكن للمؤسسة اعتباره مقياس الأول والمعتمد في تقييم العامل وبلوغ هدفها المنشود. وبينت الدراسة أن أساليب التقييم محدودة وغير كافية لتقييم العامل وكشف أسباب قصوره في أدائه لعمله بالشكل الصحيح والمناسب، وهذا يدل على عدم تركيز المؤسسة على نظام التقييم وعدم اعتباره المقياس الأول والمعتمد لبلوغ أهدافها وعدم كفاءة الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت، حيث تعتمد على أساليب غير مناسبة لطبيعة العمل.

2-3- الإجابة على الفرضية الثالثة:

الفرضية:

- نظام تقييم الأداء في المؤسسة غير ديمقراطي في العمل ولا يمنح العاملين حق التظلم والاطلاع على نتائج التقييم.

الإجابة:

وان نظام التقييم في المؤسسة غير ديمقراطي ولا يمنح العاملين حق التظلم والاعتراض على نتائج أدائهم. بينت الدراسة إن أسلوب تقييم أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم وهذا راجع إلى أسلوب التقييم غير الديمقراطي وهذا يؤدي الى عدم تقييمهم بالشكل الصحيح والسليم وهذا له أثر سلبي على تحسن مستوى أداء العاملين.

3-الدراسات المستقبلية:

-موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

-محددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء الوظيفي.

-علاقة معايير التقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.

-علاقة نظام تقييم الأداء الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.

التوصيات:

هذا الجزء من البحث عرضا لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي من شأنها تحسين عملية تقييم الأداء في مؤسسة الاسمنت.

1-ضرورة أن تتبع المؤسسة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات، لان ذلك ضمانة لاستمرارية العمل بشكل لا تتعارض به المهام الوظيفية؛

2-تطوير معايير الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة قادرة على قياس أداء العاملين ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة حتى تساهم في تطور الفرد والمؤسسة؛

الخاتمة العامة

- 3-التطور الدوري المستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة؛
- 4-ضرورة ان توضع معايير الأداء من قبل لجنة مختصة تراعي جميع الوظائف ومناسبة ومفهومة لجميع العاملين، وبذلك تكون عدالة في التقييم؛
- 5-ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة على حسب الوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف بحيث تتصف بالموضوعية وتناسب العمل المطلوب من العامل، لتحقيق العدالة والموضوعية واشعار العامل بالارتياح اتجاه عملية التقييم؛
- 6-ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التقييم حتى يتمكن العاملين من التعرف على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي والذي بدوره يكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛
- 7-إعلان نتائج تقييم الأداء على العاملين كافة الخاضعين لنظام قياس الأداء، واشعارهم بالنتائج، لما لها أهمية في تحفيز وتطوير العاملين وذلك من اجل ضمان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- 8-ضرورة العمل على ان يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من اجل معاقبته او مكافاته؛
- 9-ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم الأداء الموظف، وذلك من اجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسب عملية التقييم الأداء المصدقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة؛
- 10-رفع مستوى وعي العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية؛
- 11-العمل بشكل جدي على تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية؛
- 12-العمل على ان يتم تقييم العاملين على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1-عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤلي شئون العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2001.
- 2-جون كاتزنباخ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الراقى، السنة التاسعة العدد الثاني 2، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- 3-عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان، طبعة الاولى 2012.
- 4-فاروق عبده، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان الأردن، 2012.
- 5-قصري حسن، ادارة الاداء المتميز، دار جامعة جديدة الازاريطه، الاسكندرية، 2014
- 6-مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- 7-محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شمتو، "أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية"، دار الأيام، عمان الأردن، 2015.
- 8-محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية 2010 .
- 9-محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة عربية للتدريب والنشر مدينة نصر، القاهرة مصر، الطبعة الثالثة 2014.
- 10-محمد عبد وهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربي، 2014.
- 11-نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة مملكة الأردنية الهاشمية، شارع الملك حسين، عمان الأردن، طبعة الأولى 2015.
- 12-وليد حميد رشيد الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين، دار اليازوني العلمية للنشر وتوزيع، عمان الاردن، 2016.

الرسائل الجامعية:

- أسامة الحسيني، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة حاسي مسعود، 11، 20110

قائمة المراجع

- بوبر طخ عبد كريم، دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2011-2012،
- ريان بكوش، إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة مامي فارم مذكرة ماستر، ام بواقي 2014.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2013.
- ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة الماجستير جامعة قسنطينة، 2013، 2014.
- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- زهرة الضب، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت - مذكرة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، 2012، 2013.
- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، جامعة جامعة المسيلة 2016.
- سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-عمر البر ناوي-مذكرة الماستر جامعة بسكرة، 2013.
- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.
- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء ادارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، مملكة البحرين، 2014.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- محمد جبين عبد الوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية الجمهورية العربية السورية، 2009.

قائمة المراجع

-موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

-الجبارية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة الماستر، جامعة بسكرة، 2015.

التظاهرات العلمية (المؤتمرات):

- عصام خيون حسون، انعكاسات عملية تقويم أداء العاملين على استراتيجيات تطوير المهنة، مداخلة في المؤتمر العلمي الثالث لديوان الرقابة المالية الاتحادي، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، الجامعة المستنصرية، إدارة أعمال، بغداد، 2014.

منشورات المؤسسة:

-المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص إدارة مكتبية إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، 1429.

المجلات العلمية:

-يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، مجلة الباحث عدد 05، 2007.

- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث عدد 07، 2009، 2010.

استبانة لغرض البحث العلمي

تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لا غرض البحث المتعلقة برسالة الماجستير بعنوان (تقييم الأداء المؤسسي من خلال قياس أداء العاملين دراسة تطبيقية جامعة مولاي الطاهر) أرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة بأمانة وموضوعية، علما بان جميع المعلومات التي سوف تزودونا بها سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول
فائق التقدير والاحترام

1-أولا: البيانات الشخصية

<input type="radio"/>	أنثى	<input type="radio"/>	ذكر	الجنس
-----------------------	------	-----------------------	-----	-------

<input type="radio"/>	أكثر من 55	<input type="radio"/>	55 - 46	<input type="radio"/>	45 - 36	<input type="radio"/>	35 - 26	<input type="radio"/>	اقل من 25	العمر
-----------------------	------------	-----------------------	---------	-----------------------	---------	-----------------------	---------	-----------------------	-----------	-------

<input type="radio"/>	دراسات عليا	<input type="radio"/>	جامعي	<input type="radio"/>	بكالوريا	<input type="radio"/>	اقل من ثانوي	المستوى التعليمي
-----------------------	-------------	-----------------------	-------	-----------------------	----------	-----------------------	--------------	---------------------

وظيفة اخرى	مديرية التجارة	مديرية التقنية	مدير المالية والمحاسبية	مدير العلاقات العامة	مدير الموارد البشرية	المركز الوظيفي
---------------	-------------------	-------------------	----------------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------

<input type="radio"/>	أكثر من 20	<input type="radio"/>	20 - 17	<input type="radio"/>	16 - 11	<input type="radio"/>	10 - 6	<input type="radio"/>	اقل من 5	سنوات الخبرة
-----------------------	------------	-----------------------	---------	-----------------------	---------	-----------------------	--------	-----------------------	----------	-----------------

2-ثانيا: تحديد العمل المطلوب

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع وتوضيح العمل للعامل			
2	وضوح العمل المطلوب من العامل انعكس بشكل واضح لرفع مستوى أدائه.			
3	تعمل المؤسسة على توفير كافة البيانات والمعلومات للعامل لتساعده على حسن أدائه.			
4	يوجد تناسب بين مهارات العامل والعمل المطلوب منه انجازه.			
5	يملك العاملون المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بالشكل مناسب.			
6	يستطيع العامل توظيف مهاراته وقدراته لإنجاز العمل المطلوب منه.			
7	يتمتع العاملون بوعي كامل وفهم واضح لمتطلبات جودة وطريقة العمل والهدف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.			

3-ثالثا: معايير تقييم الأداء

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	معايير نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسستك قادرة على تقييم العامل بشكل فعال.			
2	نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم.			
3	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار نتائج أداء العاملين.			
4	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار سلوكياتهم.			
5	نظام تقييم الأداء العاملين المطبق في مؤسستك يعتمد على معيار صفاتهم الشخصية.			

6	نظام تقييم الأداء والمعايير المحددة تكشف أسباب قصور أداء العامل		
7	تعتمد عملية تقييم أداء العاملين على مقيمين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم.		
8	يعتمد في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.		

4-رابعاً: مصادر جمع البيانات

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تتصف معلومات الخاصة بتقييم الأداء بالسرية التامة.			
2	يتم تحليل التقييم على أساس معدلات أداء موضوعية.			
3	تقوم المؤسسة باستمرار بقياس درجة التحسن في أداء العاملين.			
4	يملك العاملون المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنهم من أداء دورهم بالشكل المناسب.			
5	عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية ومعرفة بأهداف الإدارة.			
6	عملية تقييم في مؤسستك تقوم على مقيمين لهم دراية بخدمات موقع التقييم.			

-خامساً: أساليب التقييم

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تقييم الأداء العاملين في مؤسستك يعتمد أسلوب تقييم مرة كل سنة.			
2	أسلوب تقييم العاملين مرة كل سنة كافي للحكم على كفاءة العامل.			
3	الأسلوب المتبع في تقييم أداء العامل في مؤسستكم يعتبر أسلوب ناجح.			

			4	تلجا المؤسسة لتقييم أداء العاملين مقارنة الانجاز والمردود كأسلوب من حيث جهد المبذول.
			5	تلجا المؤسسة لتقييم أداء العاملين مقارنة الانجاز والمردود كأسلوب من حيث التكلفة المالية.

6-سادسا: تنفيذ التقييم

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تركز المؤسسة على تقييم أداء العاملين وتعتبره مقياس الأول المعتمد للتأكد من بلوغ أهدافها.			
2	المقيمين الذين تلجا المؤسسة إليهم للقيام بعملية التقييم هم أكثر كفاءة وقدرة.			
3	التقييم في المؤسسة يتم بصفة دورية.			
4	تقييم أداء العامل يعتمد على تقييمه أثناء تأديته لعمله (أثناء التنفيذ).			
5	تقييم أداء العامل يعتمد على تقييمه للنتيجة (بعد انجازه للعمل)			
6	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير الاداء.			

7-سابعاً: التغذية الراجعة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل			
2	تعمل الإدارة على مراجعة وتطوير معدل انجاز الأداء الفردي للعاملين.			
3	التقييم في المؤسسة تلجا له من اجل معرفة نقاط القوة والضعف في مختلف المستويات.			
4	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد السياسات الاقتصادية لبرامج والخدمات.			
5	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار بغية تحديد الاحتياجات لمختلف مستويات وتحسين وتطوير أداء العمال.			
6	اظهر نظام تقييم أداء العمال تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الأخيرة.			

8-ثامناً: إجراء التظلم

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تقوم المؤسسة بمناقشة نتائج التقييم على مستوى مدراء ورؤساء.			
2	تقوم المؤسسة بمناقشة نتائج التقييم على مستوى استشاريين ولجان تقييم.			
3	العاملون يمتلكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم.			
4	نظام تقييم الأداء في المؤسسة ديمقراطي في العمل ويمنح للعاملين حق التظلم والاعتراض على نتائج التقييم.			
5	حق التظلم والطعن يملكه العاملين الذين نتائج تقديراتهم ضعيفة واقل من تقدير العام السابق.			
6	تملك المؤسسة جهة مختصة يلجا لها العامل المتضرر من عملية التقييم عند اللزوم.			

المخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عملية تقييم الأداء على مستوى تحسن أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت بسعيدة، وذلك من خلال التحقق من مدى فعالية نظام تقييم الأداء والتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

ومن اهم النظم المطبقة في المؤسسة هو تقييم أداء العاملين فيها وهذا لوقوفها على قدراتها وامكانياتها وتصحيح اخطائها ونقائصها، وكل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم وذلك بإحاطة العاملين بنتائج التقييم واقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق وموضوعي، وإبراز مكامن القوة في أدائهم وذلك لزرع الثقة في أنفسهم ومساعدة العاملين لتطوير أدائهم.

ونطمح من خلال بحثنا هذا الى ان تتاح فرص للعاملين للتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم وتقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الأداء الضعيف، ويكون مقابل ذلك تقديم المقيم المبررات العلمية الدقيقة المقنعة. وايضا المتابعة الدورية للعاملين بعد التقييم.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، تقييم أداء العمال، الأداء في المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Notre étude est effectuée afin d'évaluer la performance des employés dans l'entreprise de ciment a saida. En effet, l'objectif principal de cette étude est d'améliorer le produit et de renforcer la confiance entre les employés, également, elle a pour donner l'occasion aux travailleurs à s'exprimer en donnant leurs opinions sur la qualité de travail.

Les mots clés:

La performance, l'évaluation de la performance des travailleurs, Performance dans l'organisation .