

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر _ سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة الانتاج والتمويل

بعنوان

فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة نفضال _ سعيدة

تحت إشراف:

أ. بن سكران بودالي

من اعداد:

العابدين فتيحة

بوعناني حنان

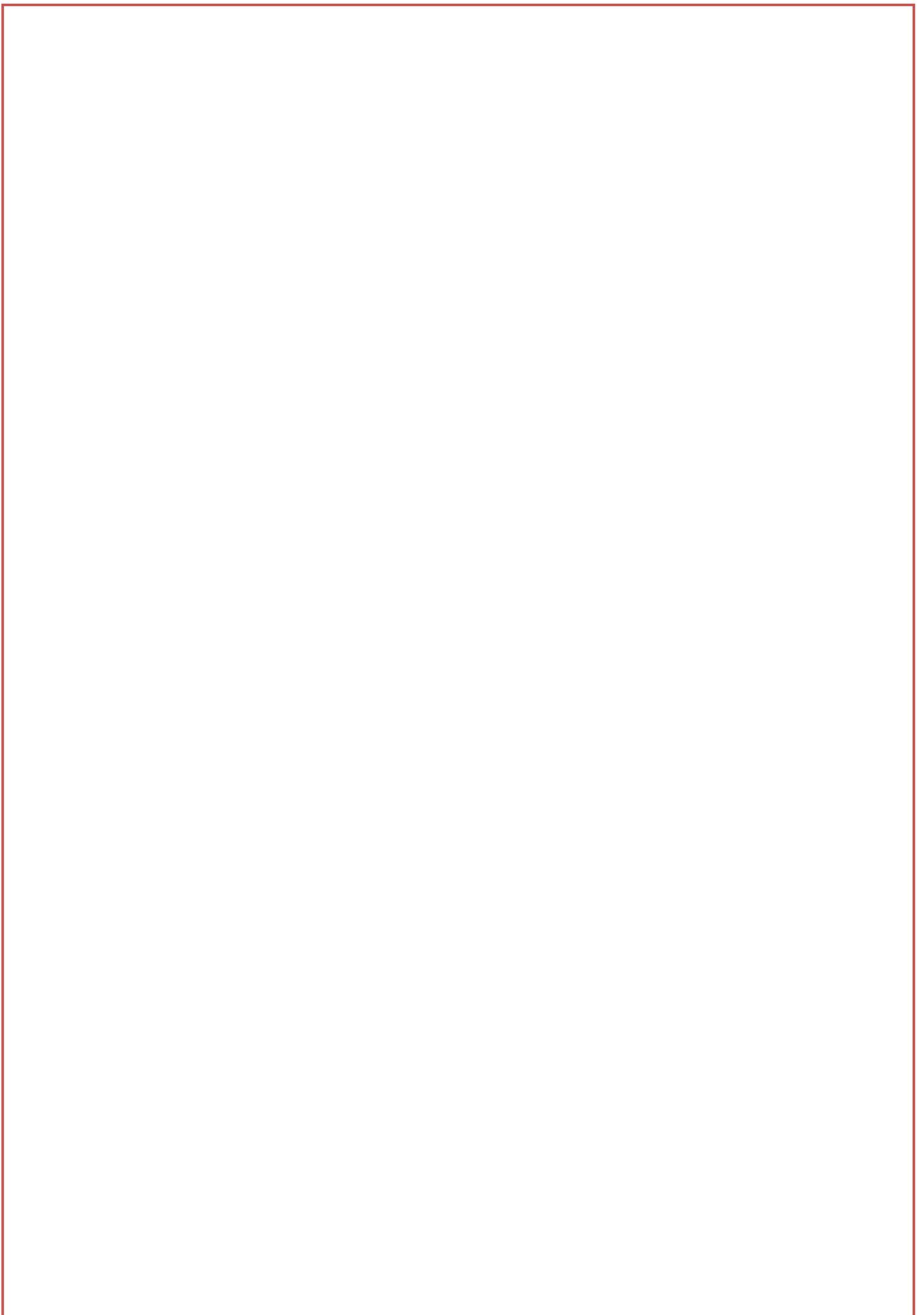
أعضاء لجنة مناقشة:

الاستاذ..... جلولي محمد....رئيسا

الاستاذ..... بن سكران بودالي... مؤطر

الاستاذ..... خراز ممتحنا

السنة الجامعية: 2021_2022



Handwritten Arabic calligraphy in black ink on a white background. The text is written in a highly stylized, cursive script (likely Thuluth or similar) and is oriented vertically. The characters are bold and interconnected, with prominent vertical strokes. The text is surrounded by smaller, decorative elements and arrows indicating the direction of the pen strokes. The overall composition is centered within a white rectangular frame, which is itself set against a larger white background with a thin red border.

الاهداء

أهدي ثمرة عملي هذا الى الوالدين الكريمين حفظهما الله

والى جميع أفراد العائلة

الى كل الأصدقاء والزلاء

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء

والمرسلين.

صلوات ربي وسلامه عليه

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل بودالي بن سكران.

على حسن قبوله الاشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصيحة والتوجيه طيلة فترة

البحث، فبارك الله فيه

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر الى أعضاء اللجنة على قبولهم إثراء هذا

العمل.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة فعالية نظام تقييم الاداء في مؤسسة نפטال -سعيدة ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، وقد أجريت على عينة عشوائية من عمال المؤسسة حيث تم توزيع 40 الاستبانة على العمال، وقد تم استخدام برنامج spss v21 لتحليل البيانات وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

أن مؤسسة نפטال تطبق هذا النظام بدرجة منخفضة وأثبتت الدراسة بأن هناك تأثير دال احصائيا لكل من المعايير: أداء العاملين، معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي، الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، مدى ملائمة نظام ، واقع تطبيق نظام.

الكلمات المفتاحية: الاداء، تقييم الاداء، الفعالية، الكفاءة، ادارة الموارد البشرية.

ABSTRACT :

This study aimed to know the performance appraisal system in the miftah Saida foundation and to know the achievement of the goals, 40 the questionnaire was given to the workers, and a program spss was used to analyze the date, and the study concluded with many results, the most important of which are :

The Neftal corporation Applies This system to a low degree, and the study proved There is a statically significant effect for all study axes.

Key words : the performance, performance evaluation, Effectiveness, efficiency, Human Resource Management.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء والتشكرات
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية
10	تمهيد الفصل الاول
11	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للأداء
/	المطلب الأول: ماهية الأداء
13	المطلب الثاني: عناصر ومحددات ومكونات الأداء
17	المطلب الثالث: الانواع الأداء
19	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
21	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء
/	المطلب الاول: تعريف تقييم الأداء وخصائصه
22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
25	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
27	المطلب الرابع: الصعوبات أو المشاكل تقييم أداء العاملين
30	المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الاداء
/	المطلب الأول: أنظمة وأبعاد تقييم الأداء
31	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين ومتطلبات نجاح هذه الطرق
47	المطلب الرابع: مجالات استخدام نتائج التقييم وشروط نجاح نظام تقييم الأداء

51	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: واقع تطبيق نظام تقييم في مؤسسة نفعال
53	تمهيد الفصل الثاني
54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال GPL
54	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال GPL
55	المطلب الثاني: المهام والاهداف الاستراتيجية لمؤسسة نفعال
56	المطلب الثالث: نشأة وموقع مؤسسة نفعال _سعيدة
57	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال _سعيدة
60	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة التطبيقية
/	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثاني: منهج البحث
	المطلب الثالث: أداة الدراسة
62	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
62	المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
/	المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
79	المطلب الثالث: دراسة الانحدار البسيط
80	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
82	خلاصة الفصل الثاني
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير تقييم الأداء	32
02	نموذج لطريقة التدرج البياني	33
03	نتيجة المقارنة الثنائية	35
04	نموذج القوائم	38
05	قائمة الأحداث الحرجة	39
06	طريقة الادارة بالأهداف لتقييم الأداء	42
07	مقارنة بين طريقة الادارة بالأهداف والطرق التقييم الأخرى	46
08	مجال درجة الموافقة	61
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	64
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	66
13	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	67
14	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	68
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	69
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	70
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	71
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	72
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس	73
20	الارتباط ما بين المحاور	74
21	نتائج اختبار كولمجروف سمر نوف	75
22	نتائج اختبار t للفرضية الأولى	76
23	نتائج اختبار t للفرضية الثانية	76
24	نتائج اختبار t للفرضية الثالث	77
25	نتائج اختبار t للفرضية الرابع	78
26	نتائج اختبار t للفرضية الخامس	78

79	يوضح نتائج الانحدار البسيط لأنظمة الأداء وتطوير الأداء	27
79	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أداء العاملين والمحور الكلي للأنظمة	28

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الأداء الفعال	01
16	مكونات الأداء	02
27	خطوات تقييم الأداء	03
41	نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي.	04
44	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم اداء المديرين	05
48	مجالات استخدامات نتائج عملية تقييم أداء العاملين	06
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال GPL سعيدة	07
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	09
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي	10
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	11
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	12

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	مخرجات SPSS

المقدمة

الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة من بين الوسائل التي نالت الحظ الوافر من اهتمام الباحثين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، بمعنى أن رفع كفاءة وفعالية المنظمة يتأثر بالعديد من العوامل منها ما هو مادي وآخر بشري الذي يعتبر الركيزة التي تبنى بها المنظمة استراتيجيتها وأهم عامل من عوامل إنتاج في المنظمة، وترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته في العمل باعتباره العنصر المؤثر فيها.

ويمثل عملية تقييم الاداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان وعندما يطبق تقييم الاداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الاداء بطريقة صحيحة، كما أنها تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وهذا يتحقق عند الشعور بالعدالة وما تقديمه من جهود تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

تقييم الاداء هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، تقدم نتائج عملية التقييم لإدارة الموارد البشرية معلومات مهمة تساعد في لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، التعيين والنقل، الترقية، منح العلاوات وتحديد المكافآت التشجيعية، كما تساعد على اكتشاف نقاط القوة في العامل وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

وحيث أصبح الزاما على معظم المؤسسات أن تعتمد على الطريقة أو الاسلوب المناسب للكشف عن مستويات الاداء لدى الافراد وتقييم درجة اندماجهم في المنظمة وتنفيذهم للمهام وقيامهم بالمسؤوليات المنوطة بهم، وهذا ما يسمح كذلك بضبط واعداد الخطط والبرامج التي ستكون قاعدة معلومات يمكن بواسطتها تقييم أدائهم.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين؟

وعليه اشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1. ماهية الاداء وأنظمة تقييم الاداء في مراقبة أداء العاملين.
2. ما أهمية أبعاد الاداء في تحسين أداء العاملين.
3. ما هو واقع تقييم الاداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الفرضيات:

1. تتحكم أنظمة الأداء بدرجة كبيرة في مراقبة أداء العاملين في المؤسسة.
2. قد توجد عوامل أخرى مؤثر على الأداء حسب طبيعة المؤسسة وبيئتها.
3. هناك اعتماد تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة نفعال . سعيدة .

أسباب اختيار الموضوع:

1. وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته، كون أن كفاءة الأداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية ونظام تقييم أداء العاملين هو وسيلة استراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها ومكامن قوة والضعف فيه.
2. إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
3. قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا التعرف على فعالية نظام تقييم الاداء وأثر على مستوى أداء العاملين المطبق في المؤسسة نفعال وتحليله وتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وتحديد أفضل طرق لتقييم أداء العاملين وكيفية استفادة من تطبيقاته.

محاولة ربط بحوث جامعة بالواقع الاقتصادي.

أهمية الدراسة:

1. محاولة إبراز أهمية نظام تقييم الأداء.
2. دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين
3. معرفة شروط نجاح نظام تقييم الأداء

صعوبات الدراسة:

1. قلة المراجع في المركز الجامعي.
2. صعوبة الحصول على المعلومات أثناء الدراسة الميدانية .

منهج الدراسة:

منهج الدراسة المستعمل هو الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، إضافة الى المنهج استقرائي من خلال جمع البيانات وتحليلها، فقد استخدمنا منهج دراسة حالة وإسقاطه على مؤسسة نפטال.

الحدود الزمنية:

1. **حدود الدراسة:** تم تطبيق الدراسة التطبيقية استنادا على معطيات المؤسسة للفترة 2021 . 2022.

2. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الحيز المكاني المحدد والمتمثل في دراسة المؤسسة الاقتصادية نפטال بولاية سعيدة.

3. **الحدود الشرية:** تقتصر الدراسة على حيز بشري والمتمثل في عمال مؤسسة نפטال بسعيدة.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات المحلية:

1.1 **دراسة هدى الله دباش،** بعنوان واقع نظام تقييم أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، مذكرة ماستر، ادارة أعمال جامعة ورقلة، 2017. عالج الباحث من خلالها الاشكالية التالية: **ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟**

استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وهدفت هذه الدراسة الى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته. وكذلك ابراز أهمية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين خاصة بالنسبة للعاملين، وتعرف على الطرق المتبعة في تقييم الأداء.

أهم النتائج التي توصلت لها:

- أن المؤسسة محل الدراسة لم تستطع تحقيق أهم الأهداف التي وضع من أجلها نظام تقييم أداء العاملين.
 - يعاب على نظام التقييم في المؤسسة أنه يعتمد على وجهة واحدة وهو المسؤول المباشر.
 - عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.
- 2.1 **دراسة نور الدين شنوفي،** بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة مؤسسة الجزائر للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، 2005.

شملت هذه الدراسة مقابلات شخصية مع أفراد الادارة العليا خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال الى جانب العمال في مختلف المستويات والوظائف و اختار الباحث عينة عشوائية على أساس أسلوب المسح الشامل مكونة من 300 مفردة متمثلة في مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين المستوجبون في مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

1. عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين، والتركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا.

2. غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها.

3. اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل.

4. عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك إهمال نتائج التقييم.

5. نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته.

2. الدراسات العربية:

1.2. دراسة: ماجد ابراهيم شاهين، بعنوان مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية - دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، 2010 .

المنهج المستخدم: منهج الوصفي والتحليلي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة التي تتسم بها النظم المطبقة. تكون مجتمع الدراسة فئتي الإداريين والاداريين الأكاديميين العاملين في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر والذين يشغلون درجة رئيس قسم فما فوق، وقد بلغ عددهم (170) موظف في الجامعة الإسلامية، و 80 موظف في جامعة الأزهر، وبذلك يبلغ العدد الاجمالي للمجتمع الدراسة 250 موظف، تم توزيع 200 استبان على عينة الدراسة وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

1. نظام تقييم أداء العاملين الذي يتسم بالفعالية يلعب دورا بلغ الأهمية في تعزيز كل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كلا الجامعتين.
 2. وجود عدالة في نظام تقييم أداء العاملين ويساهم في تعزيز من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كلا الجامعتين
- 2.2. دراسة: موسى محمد أبو حطب، بعنوان فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، 2009. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت هذه الدراسة الى:

تعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

التعرف على الاليات والاسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.

وكانت أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

1. بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على الملاحظات مما يؤدي الى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي الى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.
2. بينت الدراسة أيضا أنه ليس هناك انتظام أو دورية في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية وهذا يعني أنه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام لتقييم الأداء دوري لأعراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين.

3.دراسات الاجنبية:

1.3. دراسة: (Abassi & Soltani, 2014) وهي بعنوان:

**Effects of performance evaluation on employees Efficiency and productivity
case study : Gas compressor stations of GACHSARAN oil and Gas
production company.**

وهي بعنوان "اثر تقييم الأداء على كفاءة وإنتاجية الموظفين دراسة حالة شركة GACHSARAN محطة الضاغطات لإنتاج النفط والغاز"، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وهدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة الموظفين ونتاجيتهم في شركة GACHSARAN من خلال تحديد عناصر نظام تقييم الأداء (وضوح تقييم أداء الموظفين وكفاءتهم، توفير التغذية الراجعة، تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، تحفيز الموظفين)، بلغ مجتمع البحث الكلي 200 موظف في الشركة محل الدراسة، اختار الباحث عينة عشوائية بلغت 132 موظف، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين تقييم الأداء ومكوناته (وضوح تقييم أداء الموظفين وكفاءتهم، وردود الفعل بالنسبة للتغذية الراجعة، الاحتياجات التدريبية، وتحفيز العاملين) وكفاءة الموظفين ونتاجيتهم مما يدفع الشركة لوضع أسس لمعايير محددة مسبقا لنظام التقييم واتخاذ خطوات جيدة لتحقيق أهدافها قدر الإمكان.

2.3. دراسة (Wood Ford and Jeanne) بعنوان:

Employee performance evaluations : administrating and writhing theme correcty in the multi national setting.

هدفت الدراسة الى بيان أهمية تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من عشرة منظمات من المنظمات العالمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.

أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أن الإدارة العليا ملزمة بتوضيح كافة الخطط الاستراتيجية والاهداف التي تصبو المنظمة الى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة.

وأنه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، اضافة الى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم، كما بينت أن المنظمات العالمية غالبا ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي الجنسيات المختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في المنظمات العالمية على مواجهة الأزمات في هذه المنظمات عن طريق تدريبهم على استراتيجيات عمل بديلة.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

أولا: من حيث المنهج

اعتمدت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية نفس المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري لمختلف مفاهيم دراسة، أما المنهج التحليلي استخدم في الدراسة التطبيقية.

ثانيا: من حيث البعد المكاني والزمني:

اختلف البعد المكاني والزمني في جميع الدراسات السابقة والحالية بعض الدراسات كانت في محلية وأخرى خارج الوطن.

ثالثا: من حيث الهدف

تهدف الدراسة الحالية الى تعرف على فعالية نظام تقييم الاداء وأثر على مستوى أداء العاملين أما الدراسات السابقة في تعرف على مدى فعالية وعدالة النظام تقييم، تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين.

تقسيمات البحث:

اعتمدنا في تحليلنا لهذا البحث كما هو:

يتناول الفصل الاول الدراسة النظرية، أما الفصل الثاني يستعرض دراسة ميدانية لمؤسسة نفضال سعيدة الى جانب المقدمة والخاتمة العامة.

الفصل الاول: تم التطرق الى الجانب النظري في المبحث الاول الى ماهية الاداء ومحدداته وعناصره وكذلك العوامل المؤثرة في الاداء وأنواعه أما المبحث الثاني تم التطرق الى تقييم الاداء من مفهوم والاهمية وأهدافه وكذلك خطوات وصعوبات التقييم الاداء العاملين أما في ما يخص المبحث الثالث تم تناول فيه أبعاد وأنظمة التقييم ومعايير، وكذا الطرق المعتمدة في تقييم الأداء مع ابراز مزايا وعيوب كل طريقة بإضافة الى استخدام نتائج عملية التقييم وشروط نجاح نظام تقييم الاداء العاملين.

الفصل الثاني: يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة، و قد تم إجراء هذا الإسقاط المتعلق بهذه الدراسة مؤسسة نفضال سعيدة.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو مشروع وهو أحد الركائز التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم قصد تحقيق مجموعة من الأهداف وأيضاً الرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل.

بحيث قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للأداء.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي.

المطلب الأول: ماهية الاداء.

يعتبر الاداء عبارة عن مجهودات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف.

فالأداء لغة: هي اتمام، اجراء إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام وفاء فكل هذه المعاني تسند في الأصل الى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية Performer الذي اشتق من الكلمة الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل. (مجيد الكرخي، 2015، ص29).

أما اصطلاحاً: يعني النتائج العلمية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الاعمال، ويعرف أيضاً: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله والكيفية التي تؤدي بعاملين المهام أثناء عملية الإنتاجية و العمليات المرفقة لها باستخدام الوسائل الانتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. (احمد زكي بدوي، وآخرون، 1984، ص166).

يعرف الاداء بأنه: هو الاساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. (محمد دياب، 2015، ص20).

يقصد بالأداء "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، والاداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. (يخلف رايح، 2007، ص2)

الاداء هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى ادراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة اليه بشكل فعال. **التقييم:** هو اصدار الحكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الاشياء.

التقييم: هو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، نجحاً أو فاشلاً وهذا بتحليل المعلومات المتيسرة عنه وتفسيرها في ضوء الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (بوير طخ عبد الكريم، 2012، ص18).

بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء تتمثل في:

1. الكفاءة: وتعرف بأنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الامكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة. وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، ويتعبّر آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة. وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كمايلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

2. الفعالية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج

مقارنة ما نرغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفاعلية تتحدث عن كمية

المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها. (مجيد الكرخي، 1436-2015، ص31).

المطلب الثاني: عناصر ومحددات ومكونات الأداء.

فرع الاول: عناصر الاداء

تهتم الادارة في المؤسسات بمجموعة من العناصر المتعلقة بأداء العاملين وذلك من أجل تحسين المستوى أداء ومن بين هذه العناصر منها:

أولاً: المقدرة على العمل.

تعد من العنصر الاساسي من عناصر الأداء وتكتسب المقدار على العمل والخبرة كما أن الاستفادة من مؤهلات ومهارات العاملين تمكن من الوصول لتحقيق أهداف المؤسسات بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة. (مصطفى يوسف، 2016، ص26).

ولن يأتي ذلك الا من خلال:

- 1) حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الاداء المناسب، فعلى ادارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة تم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.
- 2) التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة". وتعتبر وظيفة التدريب احدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الاعمال.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بهذا الموضوع فأصبح تعترف بأهمية هذا الموضوع على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، نتلخص فيمايلي:

- 1) التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف الى تحريك الفرد العامل وتدفعه الى تحقيق غرض أو نشاط محدد وقد يكون مادياً ممثلاً في الرواتب والعلوات..... أو معنوياً، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات.....، وتترك الحوافز أثار ايجابية اذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

- (2) حاجات الافراد: هو العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الانتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجيات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.
- (3) بيئة العمل الداخلة والخارجية: تشكل جزء كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الانتاجية ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل كما يمكن توجيه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الاخطاء والسلبيات.(هاشم حميدي رضا، 2014، ص188-189-190)

اضافة DLangdon أن الاداء يتضمن مجموعة من عناصر وهي:

المدخلات: هي تلك الموارد المالية المتاحة.

عمليات التحويل: هي تلك المدخلات الى مخرجات من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة.

المخرجات: الحصول على النتائج النهائية في صورة سلعة أو خدمة.

شروط انتاج: وتعني أن عملية انتاج سلعة وتقديم خدمة تحكمها مجموعة من الاجراءات.

النتائج: أي المؤثرات الناتجة عن عمليات انتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء سلبية أو ايجابية.

التغذية العكسية: أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو

الخدمة المقدمة. (محمد الريس العامري، 2015، ص15).

الفرع الثاني: محددات الاداء

ان الهدف الاساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الانتاج وتطويره والذي لا يتحقق الا من خلال تحقيق الاداء الافضل للمستخدمين، هذا الاخير يمكن تحديده من خلال عوامل أساسية وهي:(كامل برير، 2000، ص32).

➤ **الجهد:** وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهمة أو عمل الى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين(السعيد بلوم، 2008، ص52).

➤ **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتكون من فرد الى آخر. (راوية حسن، 2000، ص210).

➤ ادراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي الى الاتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي الى أداء فعال في العمل.

بينما هناك من يضيف الى ادراك الدور أو المهمة (نمط الاداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة (بعجي سعاد، 2007، ص11). والملاحظ من التعريفين أنهما يحصران عناصر الاداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات، والمهارات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

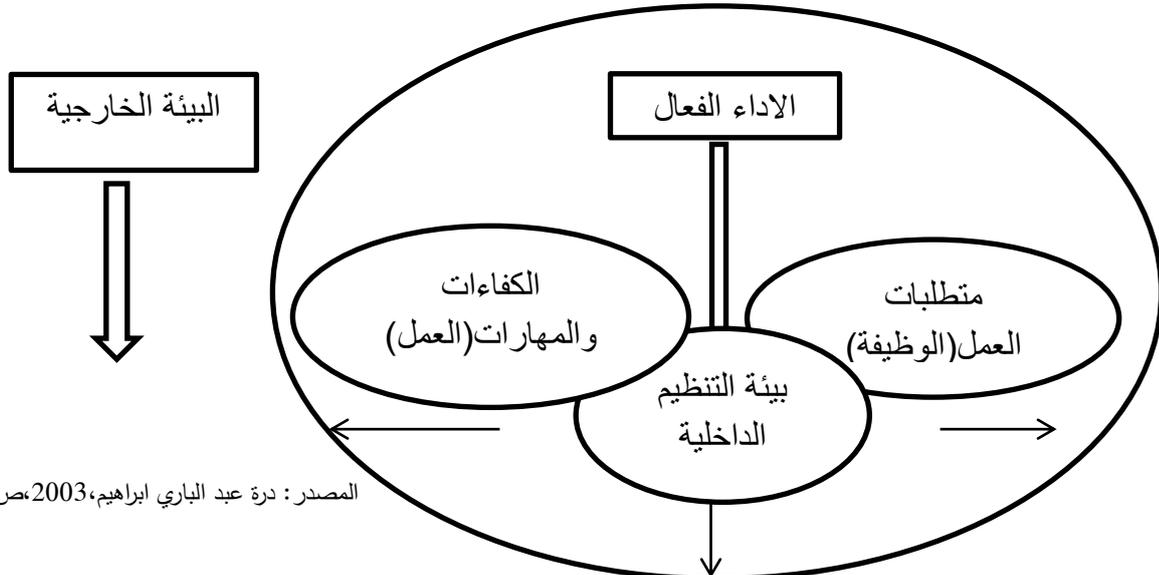
. الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، اضافة الى طرق والاساليب والادوات المعدات المستخدمة.

. الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد، الانظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

اضافة الى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (01) الذي يوضح عناصر نموذج الاداء الفعال:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الاداء الفعال.



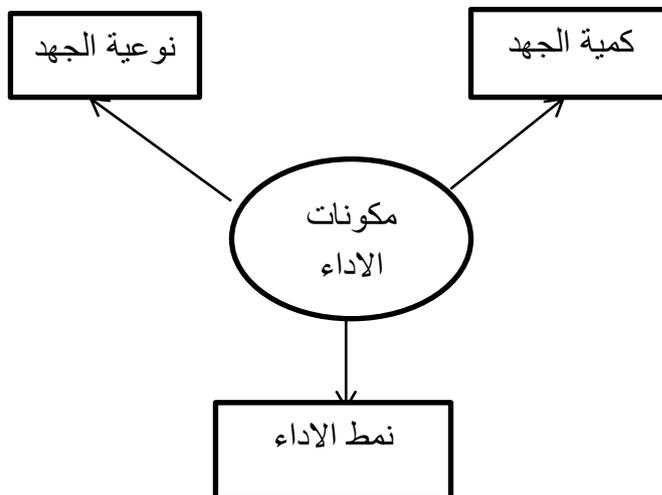
المصدر: درة عبد الباري ابراهيم، 2003، ص120

الفرع الثالث: مكونات الاداء

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الاداء.

- 1) كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
 - 2) نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء.
 - 3) نمط الاداء: فالمقصود به الاسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو أنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الاسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.
- نستنتج من مكونات الاداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الاداء فعليه يمكن القول أنه عند الكشف على أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو مكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي (جباس خالد، 2014، ص 03_04).

الشكل رقم 02: يوضح مكونات الاداء



المطلب الثالث: الانواع الاداء.

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

حسب معيار الطبيعة: ويشمل هذا المعيار أنواع متعددة منها الاداء الاقتصادي اجتماعي، التكنولوجي، فهذا المعيار يقسم الأهداف الى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وعلى حسبها انبثقت مجموعة من الأداءات. (مجنح عتيقة، 2005، ص58)

- ❖ **الاداء الاقتصادي:** يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الاعمال، حصة السوقية، المردودية....) وتدنية استخدام مواردها (راس المال، العمل، الموارد الاولية، التكنولوجيا....). (عيشوش خيرة، 2011، ص70).
 - ❖ **الاداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الاحيان تكون الاهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافها استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
 - ❖ **الاداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم الخدمات للمجتمع ويتحقق من خلال قدرتها على اشباع حاجات المجتمع. (شنافي نوال، 2015، ص101).
 - ❖ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية حيث يمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الاخرى.
- حسب معيار الشمولي:** حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المنظمة الى أداء كلي وأداء جزئي:
- ❖ **الاداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباح والنمو....
 - ❖ **الاداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسات. (عبد المالك مزهوده، 2001، ص46).

حسب معيار الوظيفي: (عادل بوعافية، 2017، ص 9087).

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة الى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الانتاج، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين ويضيف البعض الاخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

- ❖ أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- ❖ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي اليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة للإنتاجية تسمح لها بمزاوجة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.
- ❖ أداء وظيفة الموارد البشرية: تتجلى وظيفة الافراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر المجموعة التالية:
. عائد الأفراد.

. عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الاداء الجيد.

. التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور الى مكان العمل.

- ❖ أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على مواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشرط دفع مرضية والحصول على أجل تسديد الموردين تفوق آجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

- ❖ أداء وظيفة التسويق: هو نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة في استغلال امكانياتها ويتأثر بعدد من المتغيرات التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية مما يؤدي الى استمرارها في ممارسة نشاطاتها ويمكن تقييمه من خلال المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق: الحصة السوقية، رضا العملاء، سمعة المؤسسة.

. حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة وبحسب بالعلاقة

التالية: مبيعات المنتج/ المبيعات إجمالية

- ❖ أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال المؤشرات التالية:

الجو الملائم للاختراع والابتكار الجديد

وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

نسبة وسرعة تحويل ابتكارات الى المؤسسة.

درجة التحديث ومواكبة التطور.

❖ أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين، العملاء،

الموردين، وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للأسهم

واستقرار في الارباح الموزعة. أما الموظفين الاداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما

الموردين الاداء هو احترام المؤسسة أجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الاداء من وجهة نظر

العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

❖ **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين الاداء الداخلي والخارجي.

أ. الاداء الداخلي: ينتج هذا الاداء بفضل ما تملكه المؤسسات ويتضمن:

❖ الاداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على

أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

❖ الاداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

❖ الاداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

ب. الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن مجموعة من التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط،

ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، فمنها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ومنها ما هو

خارجي غير خاضع لتحكمها، وعليه هذه العوامل نوعان:

أ. **العوامل الداخلية:** يمكن تعريف العوامل الداخلية على أنها تلك العوامل الناتجة من تفاعل العناصر الداخلية

للمؤسسة حيث يمكن التحكم بها (نوال شين، 2008، ص52).

➤ **العنصر البشري:** يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات

الادارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الاخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي

الاساس في تحديد جودة الانتاج وكميته وتكلفته.

- الإدارة: ان الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات واجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم وهو يقاس بمدى تصور الافراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة مثل : التخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة.... لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة ادارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الاداء ككل.
- التنظيم: هو يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، أن درجة الموازنة في التنظيم واحداث التغييرات اللازمة وفقا، للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الاهداف بكفاءة.(عبد الله،1999،ص27)
- طبيعة العمل: تشير الى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العمل الذي يؤدي الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.

ب . العوامل الخارجية: وتمثل هذه العوامل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وتكون آثار هذه العوامل اما على شكل فرص أو مخاطر فباقتباس الاولي وتقادي الثانية تتمكن من تحقيق أهدافها (عبد المالك مزهودة،2001، ص91).

- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن تركيب المجتمع والطبقات، وامكانية الصعود الطبقي وتعريف الادوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير المؤسسات الاجتماعية، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه، وتوضع المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة والعلاقات بين الافراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.
- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الاحزاب السياسية، أما البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والانظمة والتي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.
- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك.

تعتبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل بها المؤسسات والتي يجب تعامل بها لكي تضمن الاداء الجيد على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الاداء أحد أهم الانشطة الرئيسية للإدارة منظمات الاعمال التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الافراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الموظف والاداء الكلي للمنظمة.

المطلب الاول: تعريف تقييم الأداء و خصائصه

أولاً: تعريف تقييم الاداء.

تعريف 01: عملية علمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة لأداء المؤسسي. (محمد نيب المبيضين، 2013، ص692).

تعريف 02: تقييم الاداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص257).

تعريف 03: نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (حسين حريم، 2013، ص247).

تعريف 04: يشير مفهوم تقييم الاداء الى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى. (نوري محمد، 2014، ص48).

تعريف 05: هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتميتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (قصير بن عودة، وأخرون، 2018، ص105).

تعريف 06: يعرف تقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسند اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجور. (عبد الناصر موسي، 2004، ص4)

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك

بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تفر الاولى ومواجهة الثانية، من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الان وفي المستقبل.

فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وانما هي وسيلة للوصول الى عدة غايات منها اعادة النظر بسياسات الأجور، والترقية والتدريب وأهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين وهي التركيز على التغذية العكسية وهي تعتبر من أهم أهداف ادارة الموارد البشرية من عملية التقييم.

ثانيا: خصائص تقييم الاداء.

- 1) أن يكون التقييم دوريا مستمرا ومتوصلا، ويتم المقارنة بين نتائج السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
- 2) أن يخضع لتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء.
- 3) أن يشعر العاملون بأهمية التقييم.
- 4) أن تتضح المبادئ والاليات التي تحكم عملية التقييم ويتم اصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة بالمؤسسة، كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات والمهن.
- 5) أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم وضع أوزان كمية لها تبعا لدرجتها وأهميتها وأهم تلك الجوانب والمتغيرات ما يلي:
 - . الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الامانة والصدق والاخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة وللصلحة العامة في التصرف في السلوك.
 - . احترام الوقت اللازم بالمواعيد والخطط ومراعاة المكان والزمان المنفق عليهما.
 - . القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي ابتكارات والتجديد.
 - . العلاقات الإنسانية وهي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وأوقات العمل الإضافية. (عمر خضير الكبيسي، 2002، ص203.202).

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الاداء.

أولا: أهمية تقييم الاداء.

يعد تقييم الاداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، وسوف نعرض هذه الأهمية ما يلي:

- 1) تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2) المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه(ترقية، علاوة، مكافأة....).

- (3) زيادة مستوى الرضا. (عبد الرحمان الهبتي خالد، 2005، ص200).
- (4) تمكين المؤسسة من استغلال الامثل لمواردها.
- (5) يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الادارات والاقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. (صالح بلاسكة، 2012، ص27).
- (6) تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير عطاء الفريق الذي يعملون تحت اشرافهم. (خضير كاظم، 2007، ص153).

وتستهدف عملية تقييم الاداء بتحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة ومستوى المديرين و على مستوى الموظف التنفيذي:

1. على مستوى المنظمة:

- . ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- . رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- . تساعد المنظمة على وضع معدلات أداء. (مجيد كرخي، 2007، ص43).
- . تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية، اذا يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات. (هاشم حمدي رضا، 2014، ص182).

2. على مستوى المديرين:

- . دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- . دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجهها في عملهم.

. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه الى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

. التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند الى الموظف وهذا في حالة الحاجة الى

هذه المهام. (مجيد الكرخي، 2007، ص43).

3. على مستوى العاملين:

. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهود المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (مصطفى يوسف كافي، 2014، ص226-227).

. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

. اجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمة نهائية فالتركيز على نوع من هذا الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. (د. مجيد الكرخي، 2017، ص43).

ثانياً: أهداف تقييم الاداء.

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الانتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الأتية:

- 1) العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
- 2) تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
- 3) العمل على تحسين الاداء الحالي.
- 4) المساعدة في تخطيط القوى العاملة. (د. مصطفى يوسف كافي، 2014، ص226).
- 5) تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الاجور، وتوحيد الاسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- 6) تنمية المنافسة بين الافراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرض التقدم المفتوحة أمامهم.
- 7) تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها.
- 8) إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 9) تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدربوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 10) تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- 11) المحافظة على مستوى عال أو مستمر consistent للكفاءة الإنتاجية(د. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، 2011، ص238-239).
- 12) امداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

13) استخدام المعلومات التي يوفرها نظام تقييم في معرفة أسباب تدني الاداء.(خالد رجم، وآخرون، 2018، ص1211).

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الاداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الافراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الافراد العاملين لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.(سهيلة محمد عباس، 1999، ص244)

1. **تحديد معايير الاداء:** إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل، فهي إن تختلف من عمل لأخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها:

. **الثبات:** ويقصد به إمكانية القياس أي ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق النتائج، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينتج عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة أخرى.

. **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الافراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الاساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الاجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

. **القبول:** لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين. (يوسف حجيم الطائي، وآخرون، 2006، ص137).

ويقصد بمعايير تقييم الاداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم.(أحمد ماهر، 2003، ص373).

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والاهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الاداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الاداء.(عبد الناصر موسى، 2004، ص8).

3. **قياس الاداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الاداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم لأداء الفعلي هي:

❖ ملاحظة الافراد العاملين.

❖ التقارير الاحصائية.

❖ التقارير الشفوية.

❖ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الاداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي ومن الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة الثانية مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

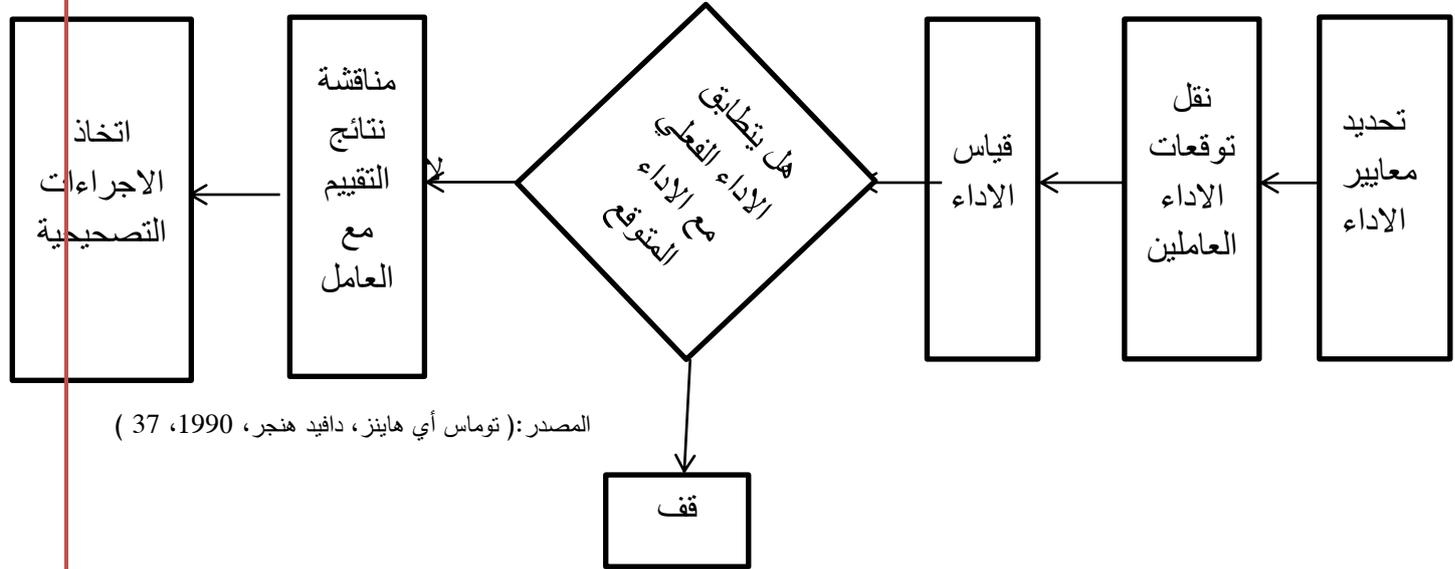
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الافراد العاملين نتائج عمليو تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من وحدة تأثير النتائج التي تعكس الاداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات الى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6. **الاجراءات التصحيحية:** إن الاجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الاول مباشر وسريع، إذا لا يتم البحث عن الاسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الاجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الاساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك. وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الاسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (عمار بن عيشي، 2006، ص19).

الشكل رقم 03: يوضح خطوات تقييم الاداء.



المصدر: (توماس أي هاينز، دافيد هنجر، 1990، ص 37)

المطلب الرابع: الصعوبات أو المشاكل تقييم أداء العاملين.

عملية تقييم الاداء هي قياس كفاءة الأفراد شاغلي الوظائف والحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، قد يكون هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في تقييم أداء هذا الفرد.

1. الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

1.1. التحيز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملاً أو موظفاً أو عدد منهم عن

بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر بل لأسباب شخصية أو اجتماعية كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي الى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 282).

2.1. التساهل أو التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع رؤوسهم بغض

النظر عن الفروق الفردية بينهم، وهذا الميول قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم

وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لتعاطفهم ورضاهم وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمؤوسيتهم دون النظر الى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يعود الى شخصية القائم بعملية التقييم.

3.1. الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): يعد هذا الخطأ أكثر الاخطاء شيوعاً في الواقع العملي في

مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين الى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية

أو جميع مرؤوسيههم، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها، أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.

4.1. **الأولية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر الى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم الى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل. (نوال شيشة وزيني فريدة، 2009، ص6).

5.1. **اهمال تقييم العوامل الأساسية:** عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطائها المرتبة أو الأولوية المناسبة أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء فان هذا سيؤدي الى فشل عملية التقييم.

2. **الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:**

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في ما يلي:

. عدم وجود نظام موضوعي منظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

. عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الاساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.

. سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الامر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

. الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الاداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على امكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا.

. عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط...) في التمييز بين العاملين.

. عدم وضوح العلاقة بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال. (أحمد ماهر، 1999، ص287)

. سوء اختيار اجراءات التقييم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية .

. تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة. (ثابت زهير، 2001، ص206).

. عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في اجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

3. الصعوبات المتعلقة بإدارة نظام تقييم الاداء: (موسى محمد أبو حطب، 2009، ص38)

- **نقص النشرات الدورية:** ان قلة اصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وارشادات المتعلقة بتقييم الاداء الوظيفي وعدم وصولها الى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة الرؤساء بنظام التقييم وأهدافه.
- **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** ان الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد أم لا فهم بحاجة الى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والاختفاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في اعداد البرامج والمشاركة في التدريب وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.
- **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا، فانه بحاجة الى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وكذلك البحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول الى حلول، فعدم المتابعة يؤدي الى تراكم المشاكل وترك هذه المشاكل بلا حلول يؤدي الى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الادارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

4. اجراءات معالجة مشاكل تقييم الاداء: (تقاررت يزيد، 2017، ص 98).

لا يوجد اجراءات جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الاداء ولكن هناك الاعتبارات التي يمكن الاستعانة بها للوصول الى نظام سليم للتقييم وهي:

1. تصميم نظام تقييم الاداء: يجب تصميم نظام لتقييم الاداء يكون ملائم مع نوعية وطبيعة العمل الذي ينتمي اليها العامل، كما يجب أن يحتوي نظام تقييم الاداء مجموعة من البيانات التي تهدف الى قياس مستوى أداء العامل وبشكل واضح للجميع.
2. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الاداء وهي التي تمس نواتج تقييم الاداء ثم سلوك الاداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
3. يجب الاهتمام بشكل وبطريقة اخراج نماذج التقييم والاهتمام بوضوح بالتعليمات والارشادات الخاصة باستقاء نموذج التقييم، وذلك لإضافة نوع من الاحترام والثقة والفهم الصحيح للطريقة المستخدمة.
4. يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
5. يجب أن يكون التقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا من الافضل عدم استخدامه على الإطلاق.

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء.

المطلب الاول: أنظمة وأبعاد تقييم الاداء العاملين.

أولاً: أنظمة تقييم الاداء.

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناء على النحو الآتي:

1. نظام المعدلات الاداء: هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوسين لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الادارة في أداء وظيفة معينة أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.
2. نظام الاختبارات: وتتم عن طريق اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته.
3. نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية يضمنها تقديره و رأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد الى عناصر تقييم لأداء محددة. (علامي، وشلي سويطي، 2019، ص262)

ثانياً: أبعاد تقييم الأداء.

تشير الأبعاد الى الصورة التي يمكن أن يكون عليها الأداء وبالتالي ماهي الأغراض والأهداف العامة التي يمكن أن يمثلها؟ من خلال الاجابة على التساؤل: لماذا؟ وينتج عن ذلك أبعاد الأساسية ثلاثة التالية:

1. البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكفايات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية آخر ناتج عن معايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
2. البعد الاجتماعي للأداء: ويشير الى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

3. البعد الاقتصادي: يتمثل في القدرة المؤسسية على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 2015، ص26).

وحسب الدكتور مجيد الكرخي أبعاد الأداء يمكن تناولها على أساس العمل وفق منظور تحقيق ما يلي في المنظمة:

- مدى خدمة العملاء وتقديم أفضل الخدمات والسلع لهم.
- إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
- تحقيق التواصل الفعال بين العاملين.
- التأكد على التنوع وتشجيعه.
- السعي المتواصل لتحليل المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- الحرص الكامل على بلوغ النتائج ومتابعتها بشكل دقيق وفاعل.
- توفير البيئة السليمة والأمنة. (د. مجيد الكرخي، 2015، ص38).

المطلب الثاني: معايير تقييم الاداء.

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم: (خالد رجم وأخرون، 2018، ص12)

- أ. معيار نواتج الأداء: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الانتاج، جودة الانتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج.
- ب. معيار سلوك الأداء: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق الى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوي العملاء، ادارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.
- ت. معايير صفات شخصية: يقصد بها المزايا الايجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، دافعية العمل، الامانة . ويمكن توضيح معايير تقييم الاداء حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : يوضح معايير تقييم الاداء

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	كمية الانتاج الفعلي جودة الانتاج الفعلي مدة الانتاج الفعلي تكلفة الانتاج الفعلي	الانضباط في العمل المواظبة على العمل العلاقات في العمل التعاون في العمل....	الابتكار الاقناع الادراك المبادرة...
معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة المقادير النوعية المحددة الفترات الزمنية المعينة قيمة التكاليف المسموح بها	درجة الانضباط درجة المواظبة درجة العلاقات درجة التعاون	القدرة على الابتكار القدرة على الاقناع القدرة على الادراك القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل.

المطلب الثالث: طرق تقييم اداء العاملين ومتطلبات نجاح هذه الطرق.

أولاً: طرق تقييم أداء العاملين.

طريقة تقييم الأداء هي الاداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المؤسسة بالإضافة الى الامكانيات المتاحة ويمكن تقسيمها الى تقليدية وحديثة كمايلي:

1. الطرق التقليدية:

1.1. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في

الاداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير

على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الانتاج ونوعية

الانتاج، الابداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين

تتوفر فيه هذه الصفة.

مزايا هذه الطريقة:

- . تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- . تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

- . تحيز في عملية التقييم.
- . من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- . صعوبة تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض.
- . يتطلب استخدامها الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر.
- . يتطلب جهود كبيرة في الملاحظات والاشراف على سلوك العاملين و متابعتهم. (د. عمار بن عيشي، 2012، ص 47)

الجدول رقم 02: يوضح نموذج طريقة التدرج البياني.

بحيث تحدد الدرجات لكل عنصر على أساس 1 الى 5 بحيث يمثل 1 أقل

اسم الموظف مسمى الوظيفة..... التاريخ.....					القسم..... القائم بالتقييم.....
درجات التقييم					العناصر
ضعيف(2)	متوسط(2)	جيد(3)	جيد جدا(4)	ممتاز(5)	
					نوع الاداء
					القدرة على الابتكار
					التعاون مع الزملاء
					التعاون مع الرؤساء
					اتباع التعليمات
					الحاجة للأشرف

مصدر: عبد الله حسن عواد، ادارة وتقييم الاداء، الطبعة الاولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع الاردن . عمان . 2018، ص43.

2.1. طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين وتعتمد على مقارنة فرد واحد مع جميع الافراد المطلوب تقييمهم حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بموجب هذه الطريقة اعتبار

الفرد وأدائه كشيء واحد غير منفصل ولا يحاول تجزئة الفرد وتجزئة أدائه بل يقارن كوحدة واحدة مع جميع الافراد الاخرين باعتباره وحدة واحدة.

وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما:

أولاً: الترتيب البسيط.

ثانياً: الترتيب التعاقبي (المتناوب).

بحيث أن الأسلوب الاول يلجأ الى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الاعلى الى الاسفل يعني مبتدئاً من أحسن شخص منتهياً بأسوأ شخص بحيث يكون الاسوء شخص هو الذي يحتل المرتبة الاخيرة في القائمة.

أما الأسلوب الترتيب المتناوب: فان قائم بعملية التقييم يقوم بإدراج أسماء جميع الافراد في قائمة ثم يختار من القائمة أولاً أحسن شخص ويعطيه رقم (1) ويضعه في قائمة جديدة في أعلاها ثم يختار أسوء الاشخاص ويعطيه آخر رقم ويضعه في أسفل قائمة الجديدة. وهكذا يقوم القائم بعملية التقييم يختار بالتناوب أي مرة يختار من الكفوئين ومرة أخرى من قليلي الكفاءة حتى يجري ترتيب الأشخاص الذين كانوا ضمن القائمة الأولى.

مزايا هذه الطريقة:

- ❖ سهولة التطبيق وغيره معقدة.
- ❖ تصلح عندما يكون عدد الافراد المطلوب تقويم أدائهم قليلا جيدا.

عيوب هذه الطريقة:

- ❖ لا تظهر نواحي الضعف في أداء الافراد
- ❖ صعوبة تطبيقها عندما يكون عدد الافراد كبيرا لأن عملية الترتيب والمقارنة تصبح مرهقة للقائم بعملية التقييم.
- ❖ احتمال التحيز والمحابة. (وليد حميد رشيد الأميري، 2016، ص90_91).

3.1. **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. (أحمد ماهر، 2004، ص42).

وتحسب عدد المقارنات الزوجية وفق المعادلة التالية:

عدد المقارنات الزوجية = ن (ن . 1) / 2

حيث:

ن: تمثل عدد الافراد المطلوب تقييم أدائهم.

المثال التالي يوضح هذه الطريقة: (د. عمار بن عيشي، 2012، ص 42).

فاذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم:

سعيد

علي

محمد

صلاح

فان المقارنات تكون كالاتي:

سعيد/علي، سعيد/محمد، سعيد/صلاح.

علي/محمد، علي/صلاح

محمد/صلاح.

- بعد اجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة.
- يتم الاشارة الى الشخص الافضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الافضل.
- بناء على المقارنات يمكن التوصل الى شكل التالي والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية.

الجدول رقم 03: يوضح نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعيد
3	1	علي
1	3	محمد
4	.	صلاح

يظهر من هذا الجدول أن محمد قد تحصل على أكبر عدد مرات تفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى، وسعيد الثاني، وعلي الثالث، وصلاح الرابع.

مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة شرحها وتوضيحها للآخرين.
2. تسهل مهمة المقوم، إذ من السهولة عليه أن يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.
3. يمكن استخدام هذه الطريقة من قبل رؤساء الشعب والأقسام المنظمات عندما يطلب منهم ترشيح بعض المرؤوسين لغرض الترقية أو المكافآت وما شبه ذلك.

عيوب هذه الطريقة:

1. صعوبة استخدام عندما يكون عدد الأفراد كبيرا إذا يصبح عدد المقارنات التي يجب أن يجريها المقوم عددا هائلا.
2. إنها تشبه طريقة تريب لا تظهر نقاط الضعف في الاداء الافراد لكي يعمل على علاجها.
3. أن تقييم الافراد من خلال ترتيبهم تنازليا (الاول، الثاني، الثالث، الرابع،.....) لا يبين درجة الاختلاف النسبي بينهم.
4. تفتقر التخصص السلوكي ومراعاة الجوانب الشخصية و السمائية فضلا عن التصرفات. (وليد حميد رشيد الأميري، 2016، ص 92)

4.1 طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الاخر. فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقياس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية.

مزايا هذه الطريقة:

- 1) سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- 2) لا يبذل جهدا في التقييم.
- 3) سرعة التقييم وتفاذي التساهل والميل الى تعميم التقييم العاملين.

- (4) تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
 (5) تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

عيوب هذه الطريقة:

- (1) نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر حليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
 (2) صعوبة التقييم اذا كان عدد المرؤوسين أقل عن 10. (بوير طخ عبد الكريم، 2012، ص3029).

5.1. طريقة قائمة الاختيار:

تصمم هذه القوائم لتقييم سلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي الى الاداء الفعال في الوظيفة. (راوية حسن، 2000، ص221)

تعتمد هذه الطريقة على (قائمة مراجعة) وتحتوي على أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف تقوم بإعدادها ادارة الموارد البشرية.

تقوم ادارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان والدرجات لهذه الاجابات وفقا لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة. (عبد الله حسن عواد، 2018، ص47)

مزايا هذه الطريقة:

- ❖ سهولة استخدامها
- ❖ موضوعية ترتكز على سلوك العامل
- ❖ قليلة الأخطاء (الاجابة بنعم، لا)
- ❖ لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم بالأوزان).

عيوب هذه الطريقة:

- ❖ تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها.
- ❖ تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الاسئلة الدالة على الاداء. (محمد نجيب سويقات، 2018، ص15)

الجدول رقم 04 : يوضح نموذج لطريقة القوائم.

التعليمات: ضع علامة (x) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء العامل.		
اسم العامل.....		القسم.....
اسم القائم بالتقييم.....		التاريخ.....
أهمية السؤال	العبارات والأسئلة	
	نعم	لا
		1. يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه
		2. حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل.
		3. يساعد زملاءه في العمل عند الحاجة.
		4. يتبع التعليمات والقواعد الإدارية.

المصدر: فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، ص 53، 2015.

6.1. طريقة الأحداث الحرجة:

يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو ايجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد الى قسمين: قسم للأحداث الايجابية في سلوكه وأدائه والقسم الاخر للأحداث السلبية.

وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند اعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014، ص24)

مزايا هذه الطريقة:

- ❖ الموضوعية نظرا لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلا من ذاكرة القائم بعملية التقييم.
- ❖ توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين.
- ❖ تساعد على الابرز نقاط القوة أو الضعف في أداء الفرد، فتساعد المشرف في الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها، وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل.

عيوب هذه الطريقة:

- ❖ إنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف.
- ❖ تدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد تدفع القائم بعملية التقييم الى التركيز على تصيد الأخطاء بدلا من تسجيل الجوانب الايجابية والسلبية على حدا سواء.
- ❖ نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

الجدول رقم 05: يوضح قائمة الأحداث الحرجة.

التاريخ	الاحداث المهمة الايجابية	التاريخ	الاحداث المهمة السلبية
2016/9/1	أنهى الدورة التدريبية عن الجود وبنجاح	2016/9/1	اهمال الرد على بعض الطلبات من زملائه دون مسببات
2016/10/10	انجز كمية الانتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له	2016/10/10	تأخر عن الدوام لمدة ساعة دون غدر مقبول
2016/11/18	عرض شرائح تدريبية للعاملين في الادارة مفيدة	2016/11/18	لم يحضر المحاضرة التي قدمها رئيس عن معايير الاداء.

المصدر: د. مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، 2017، ص 101.100

2. الطرق الحديثة:

1.2. طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك، مستند من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا. كما هو الحال في مقياس التدرج البياني وقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

بإضافة الى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة فاعلية أن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف.

هذا يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. (سهيلة محمد عباس، وآخرون، 1999، ص 258).

مزايا هذه الطريقة:

- ❖ تساهم في تقليل الاخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ❖ ربط الاداء الفعلي بالأداء المطلوب.
- ❖ زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس.
- ❖ تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.
- ❖ تقليل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- ❖ ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- ❖ لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لتكلفتها العالية.
- ❖ لا يمكن استخدامها الا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية وليس محتويات الذهنية والابداعية.

2.2. طريقة الملاحظات السلوكية:

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة لأداء كما في الطريقة السابقة الا أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الاداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا، فتحديد الابعاد السلوكية للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمس أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

يعني أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها ترتكز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم بعملية المراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين. (علي محمد ربايعه، 2003، ص96)

الشكل رقم 04: نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الاداء الوظيفي.

العنصر موضوع التقييم " التغلب على مقاومة التغيير				
1. يشرح تفاصيل التغيير وأبعاده للمرؤوسين.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا
2. يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا.
3. يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا
4. ينصت على اهتمامات واستفسارات العاملين.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا
5. يدعو العاملين الى المساعدة في تحقيق الغاية المنشودة للتغيير.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا.
6. يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين.				
يحدث دائما	(5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبدا.
الاجمالي = درجة.				
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	متكامل
10.6	15.11	20.16	25.21	30.26

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2003، ص 430.

3.2. طريقة الادارة بالأهداف:

يعتبر "بيتر دراكر" أول من أشار الى مصطلح "الادارة بالأهداف" ، ورأى فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة ادارية تركز على الجانب الانساني من المنظمة، ففي عام 1954 نشر كتابه ممارسة الادارة الذي عرض فيه فصلا بعنوان "الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية". (نادر أحمد أبو شيخة، 2001، ص 240)

تقوم هذه الطريقة على أساس المشاركة بين المشرف على عملية التقييم ومرؤوسيه في وضع صيغة نهائية للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة معينة أو محددة، فيه تركز على الاداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي، وتعتمد على اشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله. وتعتبر أحد

التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع الافراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الادارية العليا. تعتمد عملية التقييم وفق لهذه الطريقة على أساس النتائج حيث يتم تقييم الافراد على أساس ما تم انجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الانجاز، ولذلك فان هذه الطريقة تضمن أولاً تحديد الاهداف وثانياً براعة الاداء.

خطوات الادارة بالأهداف:

1. تحديد الاهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.
 3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجاباً أو سلباً. (د. عمار بن عيشي، 2012، ص59)
- الجدول التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الادارة بالأهداف، وذلك في ادارة المبيعات.

الجدول رقم 06 : نموذج لطريقة الادارة بالأهداف لتقييم الاداء.

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
1. عدد الزيارات البيعية للعملاء.	150	160	108%
2. عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	100%
3. كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	95%
4. كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110%
5. عدد شكاوى العملاء.	20	150	85%
6. عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.	10	08	90%

مزايا هذه الطريقة:

1. ميل الى الموضوعية في وضع معايير تقييم الاداء، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية كالعلاوات والنقل، ويقبل فيها التحيز في تقييم أداء المرؤوسين.
2. تولي اهتمام للأداء المستقبلي للفرد، كما تهدف الى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وسبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه.

3. أسلوب الإدارة بالأهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية.

عيوب هذه الطريقة:

1. صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة، كما تتطلب مهارات في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح.

2. تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف نظام يحتاج إلى استثمارات مادية وبشرية قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما يعوق تحقيق الأهداف.

3. الاتجاه نحو الفرد أكثر من الجماعة، بما يؤدي إلى نوع من المنافسة الحادة بين الأفراد والتي قد تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الأداء بصفة كلية.

4. تطبيق هذه الطريقة قد لا تلقى التأييد والدعم من المسؤولين داخل المنظمة لما قد تسببه من سلب لبعض السلطات ومطالبة رؤوسهم لحقوقهم في حالة تطبيق هذه الطريقة بكفاءة وفعالية. (د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014، ص 143، 141).

4.2 طريقة مراكز التقييم:

وفق لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

مزايا هذه الطريقة:

1. تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
2. توفر معلومات محددة و مؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد.
3. توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد.
4. تتميز بالقبول العام لدى العاملين من مديرين وعاملين.

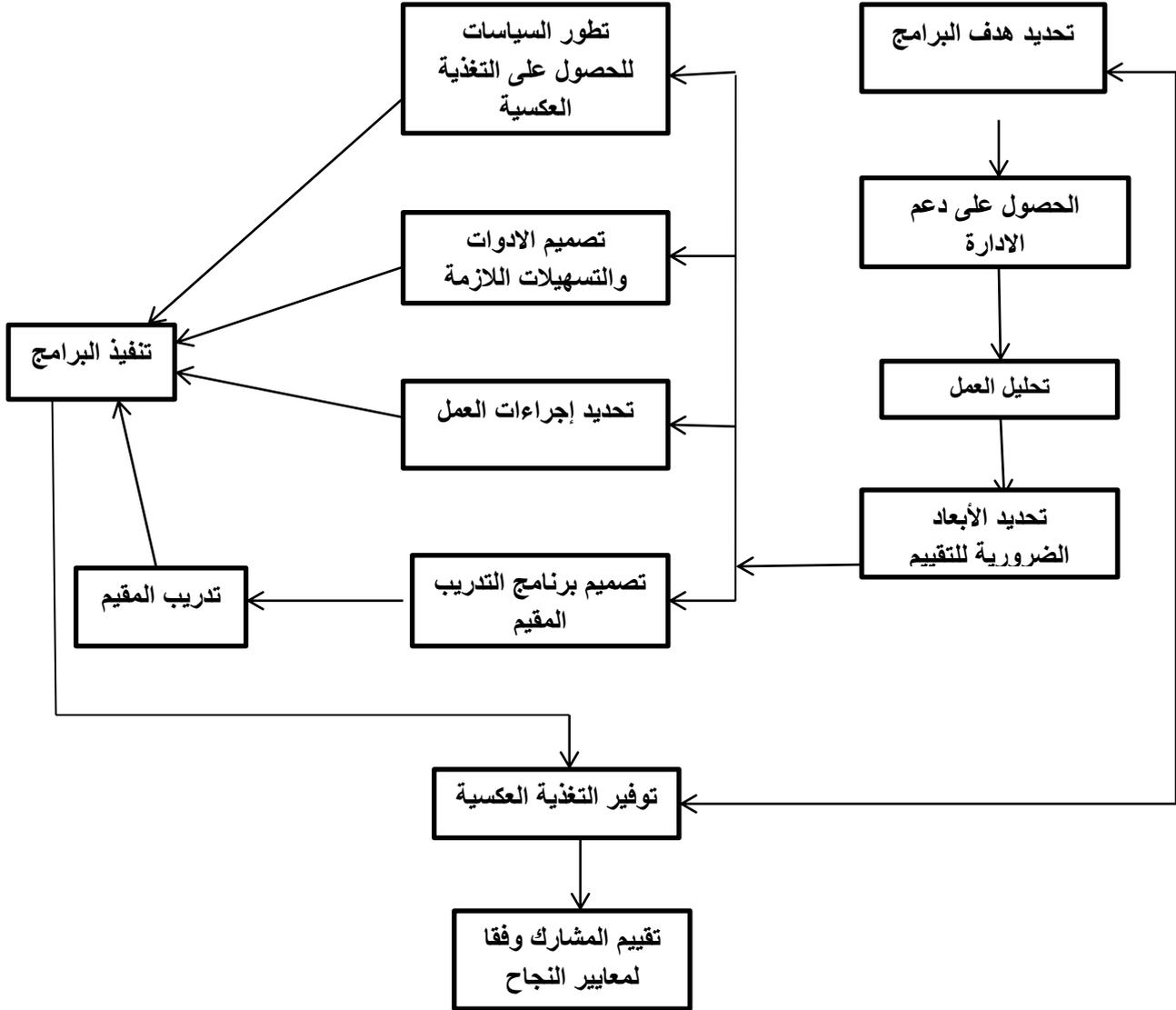
عيوب هذه الطريقة:

1. كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات.

2. تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله.

3. صعوبة استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة.

الشكل رقم 05: خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين.



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، مرجع سابق، ص 267.

طريقة ادارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الانساني لضمان التزام العامل وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

وتركز على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل وهي توفر نوعين من المعلومات:

. معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.

. معلومات موضوعية تستند الى عمليات الوظيفة ذاتها، باستخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة. (بوبر طخ عبد الكريم، 2012، ص38)

مزايا هذه الطريقة:

1. تقيس الأداء في صورة جودة.
2. تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط.
3. لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل نتائج وكمياتها.
4. تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.
5. تولي أهمية القصوى لإشراك العامل في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

عيوب هذه الطريقة:

1. صعوبة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها ايجاد التوازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والاطراف المختلفة.
2. تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية مثل (التعاون، المبادرة، الابداع، وغيرها.....) وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.

مما سبق يتضح أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزايا وعيوب مما يتطلب من القائمين بعملية التقييم اتخاذ الحيطة والحذر في استعمالها، ومن الأفضل استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر دقة وموضوعية.

الجدول رقم 07 : مقارنة بين طريقة الادارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى.

عناصر المقارنة	طريقة الادارة بالأهداف	طرق التقييم الأخرى
التركيز على الأهداف.	الاداء السابق والمستقبلي تحسين الاداء وتنمية قدرات الفرد.	الاداء السابق فقط محاسبة الفرد.
المعايير المستخدمة.	خاصة بحقل أو وظيفة معينة.	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف.
درجة رضا الفرد عنها.	عالية.	منخفضة.
دور الرئيس.	المساعدة والنصح والارشاد.	اصدار الحكم والتقييم.
دور المرؤوس.	المشاركة في التقييم بهدف التعلم.	تبرير السلوك والدفاع عن الذات.
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس.	عالية.	منخفضة.
معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا.	نادرا ما يعرفها فهي سرية.
التماسك بين الرئيس والمرؤوس.	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.	ضعيف.

المصدر: عادل حر حوش، ومؤيد السالم، 2002، ص118.

3. متطلبات نجاح طرق التقييم:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها: (زهير ثابت، ص128).

1. ان تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
2. ان تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
3. أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
4. أن تؤدي الى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
5. أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

6. ان تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.
7. ان توفر الطريقة خطوط ارشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الاداء.
8. ان تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

المطلب الرابع: مجالات استخدام نتائج التقييم وشروط نجاح نظام تقييم الاداء

أولاً: مجالات استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين.

1. **الترقية:** تمثل نتيجة تقييم الاداء الوظيفي أحد العناصر الرئيسية التي يعتمد عليها للحكم على صلاحية الموظف للترقية بالإضافة الى الشروط الاخرى المطلوبة لعملية الترقية خاصة وأن تقييم أداء الموظف ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي. (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014، ص127).
2. **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الاداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم.
3. **سياسة التدريب:** ينبغي أن تبنى خطة المنظمات على الاحتياجات الفعلية للعاملين لتحسين أدائهم وتفادي نقاط الضعف التي يعانون منها، والاحتياجات الفعلية للتدريب يحددها الرئيس المباشر في تقارير الأداء الدورية والتي ينبغي أن تدرس بعناية قبل تحديد وتصميم برامج التدريب، وأساليب ومجالات التدريب المطلوبة للمنظمة. نتيجة التقييم تحدد موقف الموظف بما فيه نقاط قوة وضعف وتسطيع الإدارة والموظف أن يعملوا معاً على رسم خطة للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة نقاط قوة الموظف الى محافظة على مستواه وتحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى الموظف هي البداية الصحيحة لتخطيط البرامج التدريبية. (د. محمد قنري حسن، 2014/2015، ص284-285).
4. **تخطيط الموارد البشرية:**

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

عندما تشير نتائج تقييم الأداء الى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل متاح في

المستقبل الذي يخطط له أكبر وهذا يشير الى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

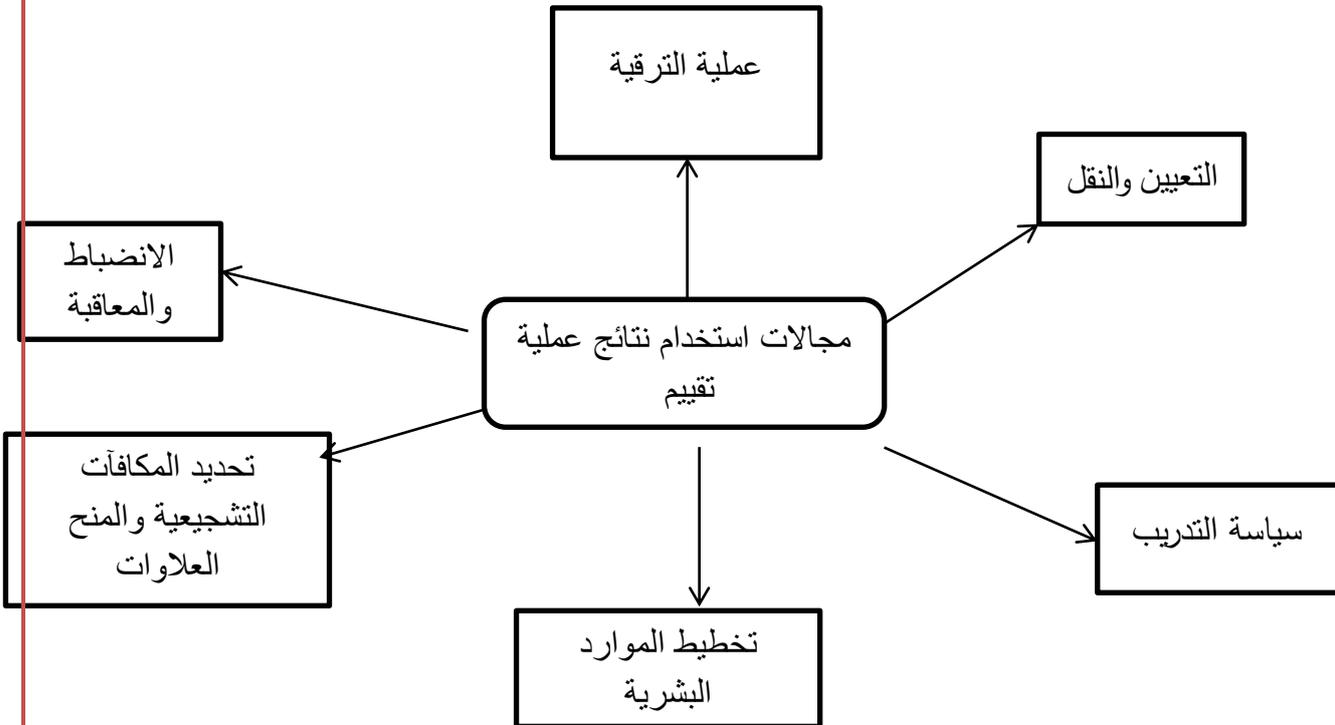
توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.

وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

5. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: طريقة تقييم الاداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

6. الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.

الشكل رقم 06: يوضح مجالات استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين.



ثانياً: شروط نجاح نظام تقييم الاداء العاملين.

يوجد كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا تم وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الاداء، وذلك بتوافر الشروط التالية:

1. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
2. اهتمام الادارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
3. ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته واشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج.
4. منح العاملين حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.
5. ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة، لأن الاداء الذي تتطابق نتائجه مع الاهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً.
6. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم التي يتم من خلالها اختيار الطريقة والاسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
7. وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويجب أن يكون الموظفين على علم بهذه المعايير وأهميتها وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.
8. كفاءة نماذج تقييم الاداء الوظيفي، حيث يجب أن يتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي اليها العامل.
9. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، ادارة الموارد البشرية).
10. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها.
11. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الافراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد.

12. يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية. (محمد نجيب وآخرون، 2021، ص100)

الخلاصة الاول:

تم استعراض أهم الاساسيات المتعلقة بتقييم اداء العاملين ، أن تقييم الاداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى، كما أن تقييم الاداء يساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل، حيث تم التطرق الى أهمية تقييم الاداء وطرق تقييم ومجالات استخدام نتائج تقييم الاداء مثل الترقية، والتعيين، النقل..... الخ، وتطرق الى أهم شروط واجب اتباعها لنجاح فعالية نظام التقييم.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

بعد تطرقنا لجانب النظري الى مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم اداء العاملين ومعرفة اثره على مستوى اداء العاملين , وتدعيمها لما تناولناه.

سوف نقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال سعيدة .وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة موضوعنا , بحيث تم توزيع استبانة (32 استمارة) حيث تحتوي هذه الاخيرة على اسئلة وعبارات تخص محاور الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال GLP

المطلب الاول: نشأة مؤسسة نفطال GPL

احتوت شركة سونطراك قطاع المحروقات بعد تأسيسها سنة 1963 وفقا للمرسوم الرئاسي 491_63 المؤرخ 1963_12_31، تمثلت مهمتها الاساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات بمقتضى المرسوم 296_66 الصادر في 1966_9_22 حيث تم توسيع نطاق صلاحية سونطراك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات، ورغم التطور الذي عرفته سونطراك الا أن أهميتها لم تتأكد الا بعد تأمين المحروقات في 1971_2_24 حيث أصبحت تعمل على استرجاع عامل الثروة البترولية والغازية

بعدها تم انشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP

وذلك بمقتضى المرسوم 101_80 الصادر في 1980_4_6 بدأت نشاطها 1982_1_1 وأما في 1983 تم ادماج فرع غاز البترول المومياء GPL وفرع الوقود CRB للشركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP 1984 تم انشاء 48 وحدة لتوزيع المنتجات UED كالتالي:

17 مقاطعة للوقود زيوت التشحيم والمطاط CLP

14 مقاطعة لغاز البترول المومياء GPL

4 مقاطعات للصيانة UEN

جمع وتنظيم نشاطات العبور في 4 وحدات في الموانئ UEP وادماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ثم جاء تعديل المرسوم 101_80 بالمرسوم 189_87 الصادر في 1987_8_25 المتضمن تقسيم مؤسسة ERDP الى مؤسستين.

NAFTAC المختصة في تصفية وتكرير البترول

NAFTAL المختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها.

1992 توسعت مؤسسة نفطال نتيجة لزيادة الانتاج فأصبح لديها 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة.

1998_4_18 تحولت نفطال الى شركة ذات اسهم وقسمت الى 3 قسامات GPL.

CLP. AVM

تسمية نפטال NAFTAL:

كلمة تتكون من جزئيين:

NAFT: يقصد بها نפט.

AL: أول حرفين من كلمة الجزائر ALGERIA

رمز المؤسسة نפטال يتكون من 5 خطوط تمثل فروع المؤسسة (فرع غاز البترول المميع، فرع الوقود، فرع الزيوت، والعجلات المطاطية، فرع تجاري، فرع الشراكة والنشاطات الدولية).

المطلب الثاني: المهام والاهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال GPL

فرع الاول: مهام مؤسسة نפטال.

تتمثل المهمة الاساسية لمؤسسة نפטال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتتمثل منتجاتها فيمايلي :

غاز البترول المميع (بروبان، البوتان)، الوقود بكل أنواعه (البنزين، المازوت، الغاز الكليروزين)، الزفت، الاطارات المطاطية، الغاز الطبيعي، زيوت التشحيم، GPL/C (وقود)، غاز البترول.

اضافة الى تكرير تميع الغاز وتعبئته، عملية التخزين وتسييرها، ومراعاة الاستغلال العقلاني للموارد الطاقوية، تخزين المنتجات البترولية، تحسين جودة الخدمات، مراعات تطبيق مقاييس حماية البيئة وأمن الصناعي وترويج لمنتجاتها.

فرع الثاني: الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة نפטال.

1. تحقيق النسبة المتفق عليها في مخطط البيع للمؤسسة مع أقل تكلفة ممكنة.
2. زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
3. التخفيض من حوادث العمل الى أقصى درجة ممكنة.
4. تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها.
5. تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية عبر كامل التراب الوطني.

6. المحافظة على البيئة وذلك بتطوير المنتجات الصديقة للبيئة GNC.GPL/C.

7. متابعة وتطوير شبكة غاز البترول المميع المستخدم كوقود GPL/C.

8. تلبية حاجيات الزبائن وتقديم مواد ذات جودة عالية.

المطلب الثالث: نشأة مؤسسة نفطال سعيدة وموقعها.

أولاً: نشأة مؤسسة نفطال -سعيدة.

أنشأت وحدة نفطال سعيدة في 1_1_1981 في اطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، اذ تغطي

نفطال احتياجات الولاية التي تضم 6 دوائر و 23 بلدية

تضم منطقة سعيدة 6 مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة:

1. محطة تسيير مباشر GD

2. محطة لتسيير الحر GL

3. 13 محطة بيع خاصة عبر 3 ولايات.

4. البنية التحتية للاستغلال.

5. 1 مدخل للملا.

6. 24 ميزان للبوتان

7. 4 موازين للبروبان.

أما حالياً فان نفطال تظم 3 مراكز لتعمير القارورات الغاز

1. مركز سعيدة لتعمير الغاز CE201

2. مركز مصغر بمعسكر لتعمير قارورات الغاز MCE293

3. مركز مصغر بالببيض لتعمير قارورات الغاز MCE202

اضافة الى 3 مخازن لتخزين قارورات الغاز.

1. مخزن بمشرية DR321

2. مخزن بعين الصفراء DR322

3. مخزن بالأبيض سيدي الشيخ DR203

ثانيا موقعا:

شركة نפטال بسعيدة يقع مركز مديريتها في المنطقة الصناعية رقم 1 يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية)، وجنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين المحمدية وبشار، وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية (سعيدة) تتربع على مساحة 4 هكتارات، مقسمة الى مساحة مركز تعمير قارورات الغاز 3200 متر مربع، مساحة الادارية (المديرية) 800 متر مربع.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال GPL سعيدة

تنظيم المؤسسة: ان هيكل وتنظيم المؤسسة يساهم في توضيح الخطط التنظيمية وابرار المسؤولية بين كافة الدوائر والمصالح اضافة الى تنسيق العلاقات المهنية مما يسهل مهمة المتابعة والمراقبة والمراجعة لكافة اجزاء المؤسسة.

ومنه فان تنظيم مؤسسة نפטال هو كالتالي:

1. **المدير:** له الاولوية وحرية التحكم في تحديد وتقرير وتحقيق الاتفاقيات والعقود واصدار القرارات الداخلية فيما يخص تحركات المستخدمين والنشاطات المالية.

2. **الامانة العامة:** هي بمثابة عقل المدير، اذا تقوم بالمراسلة والمتابعة الاتصالات الداخلية والخارجية، وترتيب الوثائق تنظيم استعمال زمن المدير وتسيير تجهيزات مكتبة تنظيم اجتماعات ولقاءات المدير.

3. **مسؤول الأمن الداخلي:** هو مساعد المدير فيما يخص امن المؤسسة و حماية الممتلكات و المحافظة عليها.

مسؤول الامن الصناعي: يتولى متابعة حالة المنشأة ومطابقتها لمعايير الامن و الصحة و السلامة المهنية ومتابعة ظروف العمل.

دائرة المعلومات و التسيير: تتولى جمع البيانات وايصالها للمديرية العامة، فيما يخص الاحتياطات السنوية ومتابعة التحقيقات الشهرية، هاته المعلومات تعبير عن قاعدة الحساب ومجموع المنح للمردودية الجماعية والمؤشرات الاقتصادية للتسيير .

الدائرة التقنية: تضم

1. **مصلحة التخطيط:** تتولى مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع اضافة الى دراسات الانشاءات الجديدة وعمليات التوسع والتحديد التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة والثابتة.

2. **مصلحة النقل:** تتولى وضع مجموع التجهيزات و العتاد من اجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين و التوزيع, كما تضم كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات .

الدائرة المالية والمحاسبة: تتولى عملية مراقبة الشيكات والصكوك, لتسليمها لمصلحة المالية , اعداد فواتير , اذا توصل بعضها مع وصول التسديدات الى خلية الاعلام الالي, لتسجيلها ثم تحسب الاعباء (المستخدمين الاستغلال) متبوعة باستثمارات الممولين والناقلين ثم توضع مخططات الانتاج والمالية, اضافة الى مراقبة المداخل .

رفض الشيكات التي تكون بدون ارصدة , ومراقبة المخرجات كما تتولى ايضا مراقبة الاستثمارات و التعاون مع مسؤولي الاقسام ورؤساء المراكز .

الدائرة التجارية: مهمتها التخطيط وايضاح كيفية استعمال التجهيزات والعتاد (الانتاج, التخزين, التوزيع) مراقبة الانتاج, التمويل, و التخزين, تقديم اقتراحات وتعديلات اذا تضم مصلحتين :

1. **مصلحة البيع:** يجب لها معرفة الاهداف المستهلك يوميا, شهريا, كل ستة اشهر وسنويا, وهي مكلفة بوضع وتحديد مراكز البيع في مناطق مختلفة, وضمان عملية البيع والعمل بقاعدة كل ما ينتج يباع, وتوفير المنتجات.

2. **مصلحة الاستغلال:** تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع لكي تحقق أهدافها.

دائرة تسيير المستخدمين والوسائل العامة: تضم 3مصالح.

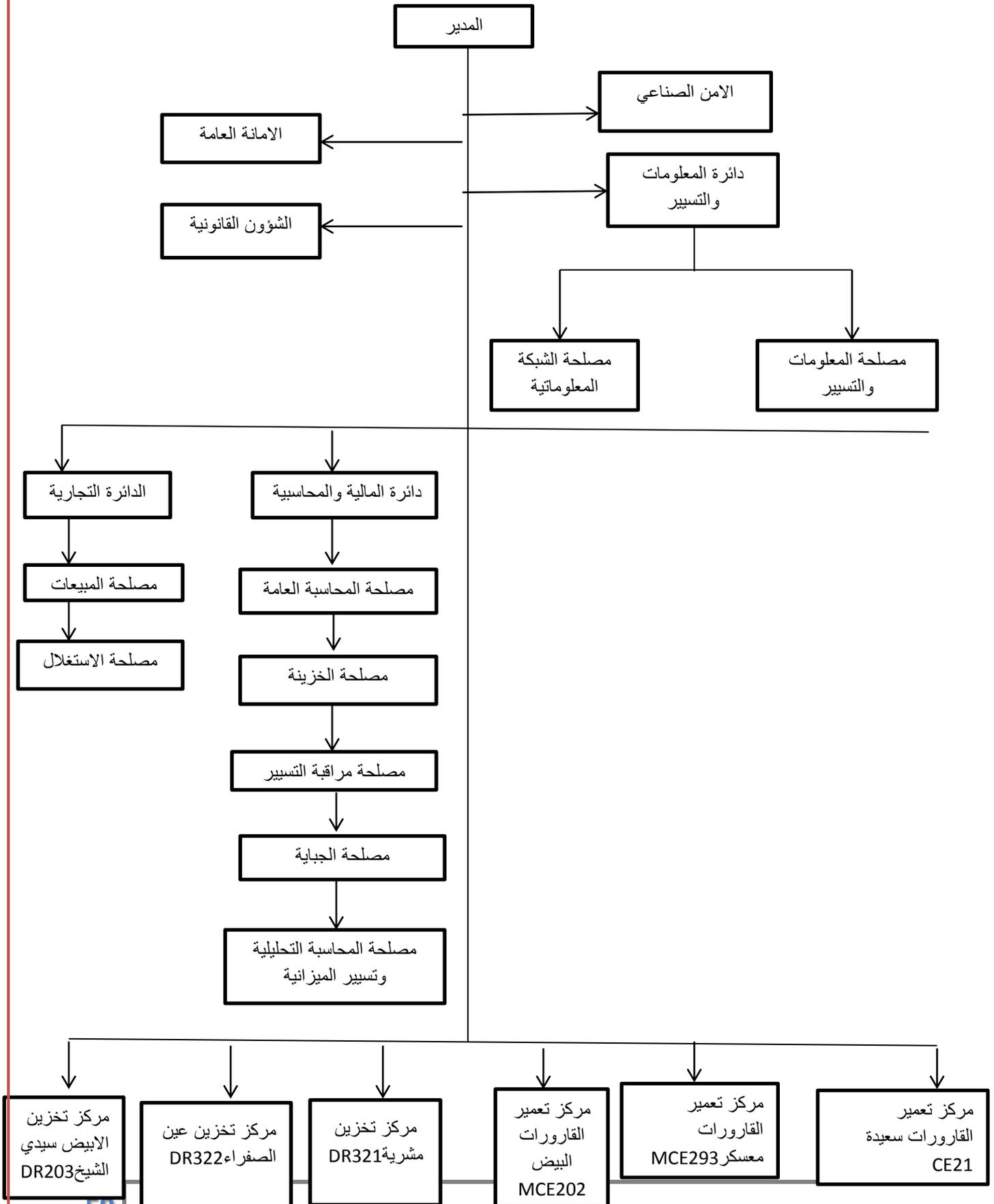
1. **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بمراقبة وتسيير الحياة الوظيفية للعامل منذ بداية عمله الى نهايته ووضع المخططات السنوية للتكوين, وتطبيق قوانين التمهين.

2. **مصلحة المستخدمين:** تهتم بتسيير الملفات الادارية للمستخدمين متابعة الغيابات والعطل والاجور .

3. **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتسيير أنشطة النقل للمستخدمين الصيانة السكن وهي مكلفة بتحقيق

الاحتياجات المادية للمستخدمين وتوفير الوسائل البشرية والمادية لتحقيق التسيير الحسن للسكن الوظيفي نظافة أماكن العمل ضمان الشراء وتوزيع بدلات العمل.

الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال GPL سعيدة



المبحث الثاني: اجراءات الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

من أجل معرفة فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ثم اختيار عينة من موظفين مؤسسة نפטال - سعيدة - حيث تم توزيع 40 الاستبانة وتم استرجاع منها 32 استبانة صحيحة قيد الدراسة التطبيقية بين أيدينا.

المطلب الثاني: منهج البحث

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والاجابة على الاشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك باتباع الاسلوبين الوصفي والاحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج SPSS Version 21.

المطلب الثالث: أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدى فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على أداء العاملين ، قمنا بإجراء الدراسة تطبيقية على عمال المؤسسة نפטال - سعيدة ، بحيث تمت صياغة استبيان وذلك بتركيز على خمس محاور .

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل:(الجنس و العمر، مؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 60 عبارة موزعة على 5 محاور حيث كل محور يضم 12 سؤال:

1. المحور الأول: أداء العاملين
2. المحور الثاني: معايير نظام تقييم الاداء الوظيفي.
3. المحور الثالث: الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
4. المحور الرابع: مدى ملائمة نظام تقييم الاداء مع الاستراتيجية المخططة.
5. المحور الخامس: واقع نظام التقييم.

الدراسة تستهدف بحث فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين حيث تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- ✓ H₁ هناك تطور لأداء العاملين
- ✓ H₂ اعتماد معايير نظام تقييم الاداء الوظيفي.
- ✓ H₃ وجود الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الاداء الوظيفي.
- ✓ H₄ ملائمة نظام تقييم الاداء مع الاستراتيجية المخططة.
- ✓ H₅ تحقق واقعية نظام تقييم

بالاستعانة بسلم ليكارت الخماسي: وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس غالبا مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها. حيث اعتمدنا في الدراسة على التدرج التالي:

- درجة 1 تمثل موافق جدا.
- درجة 2 تمثل موافق.
- درجة 3 تمثل محايد.
- درجة 4 تمثل غير موافق.
- درجة 5 تمثل غير موافق جدا.

الجدول رقم 8: يوضح مجال درجة الموافقة

درجة الموافقة	المجال
قوي جدا	من 1 إلى 1.8
قوي	من 1.81 إلى 2.6
متوسط	من 2.61 إلى 3.4
ضعيف	من 3.41 إلى 4.2
ضعيف جدا	من 4.21 إلى 5

و باستخدام البرنامج الإحصائي " SPSS " قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات و ذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي للآراء الموظفين الذين شملتهم الاستمارة مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3)، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة عالية ، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) تعني أن موافقة المبحوثين كانت موافقة ضعيفة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

1. صدق أداة الدراسة: يقصد به قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله وللتأكد من صدق الاستبيان تم استشارة الأستاذ المشرف لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان مع أهداف الدراسة كما هو موضح في قائمة الملاحق.

2. ثبات أداة الدراسة: تم تأكد من مدى ثبات الاستبانة والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها وبعبارة أخرى تعطينا الاستبانة نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي ظروف نفسها وقد تم استخدام معامل معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH'S Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS v 21 لقياس الثبات.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21 والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها. وقد تم استخدام المعالجات الاحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون.
- ✓ اختبار الفرضيات T test

✓ نموذج الانحدار البسيط.

اولا : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق لمتغيرات الشخصية.

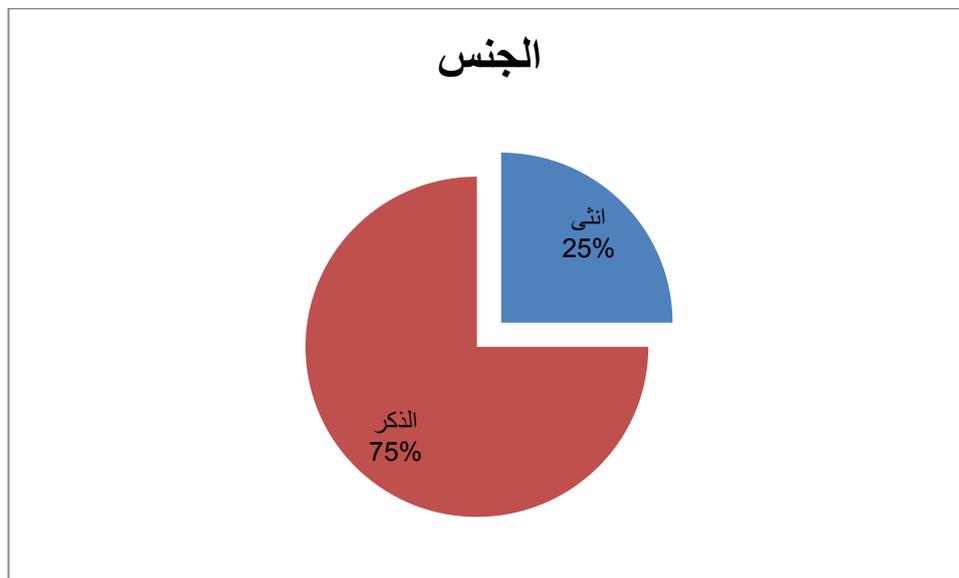
1 توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
75%	24	ذكر
25%	8	أنثى
100%	32	مجموع

مصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss₂₁

الشكل رقم 08: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss₂₁

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الذكور 24 بما يعادل نسبته 75% أعلى من نسبة اناث التي بلغ عددهم (8) بنسبة تقدر 25% ومنه نرى أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

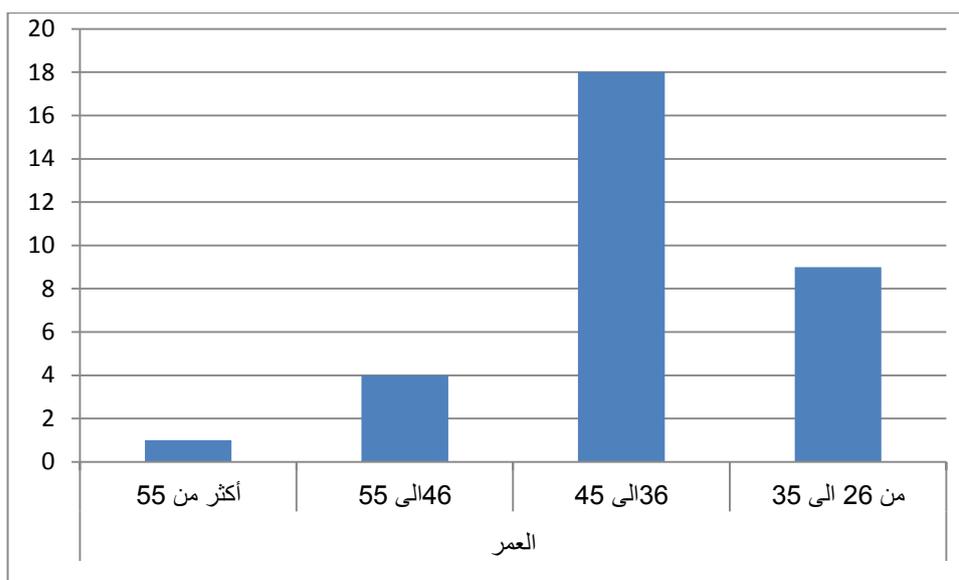
2 توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 26الى35	9	28,1
من 36 الى 45	18	56,3
من 46 الى 55	4	12,5
أكثر من 55	1	3,5
المجموع	32	100

المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v21

الشكل رقم09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv21

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب أفراد تتراوح أعمارهم بين (36 الى 45سنة) بنسبة 56,3% ثم يليهم أعمار من (26 الى 35 سنة) وقدرت نسبتهم ب28,1% ثم الذين أعمارهم من (46 الى 55 سنة) بنسبة 12,5% وأما الذين أعمارهم أكثر من 55سنة فشملت نسبتهم 3,5%

3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

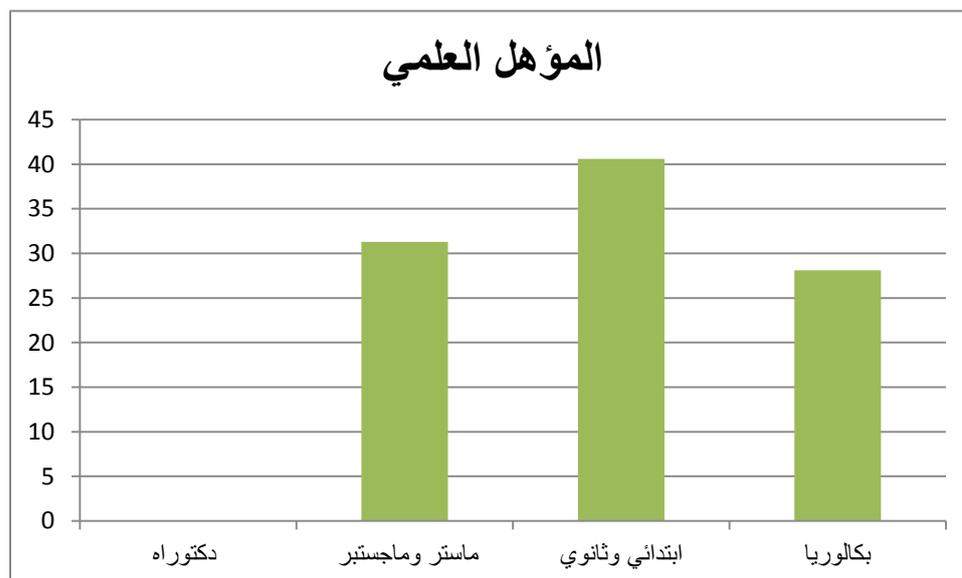
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	9	28,1
ابتدائي وثانوي	13	40,6
ماستر وماجستير	10	31,3
دكتوراه	0	0
مجموع	32	100

من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V21

الشكل رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



مصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spssv₂₁

نلاحظ من الشكل والجدول أن أغلبية أفراد العينة الدراسة من مستوى الابتدائي والثانوي حيث قدرت نسبتهم 40,6% ثم يليهم مستوى الماستر والماجستير بالنسبة 31,3% ثم يليهم مستوى البكالوريا بأقل نسبة 28,1% أما مستوى الدكتوراه فلم تشمل العينة المدروسة.

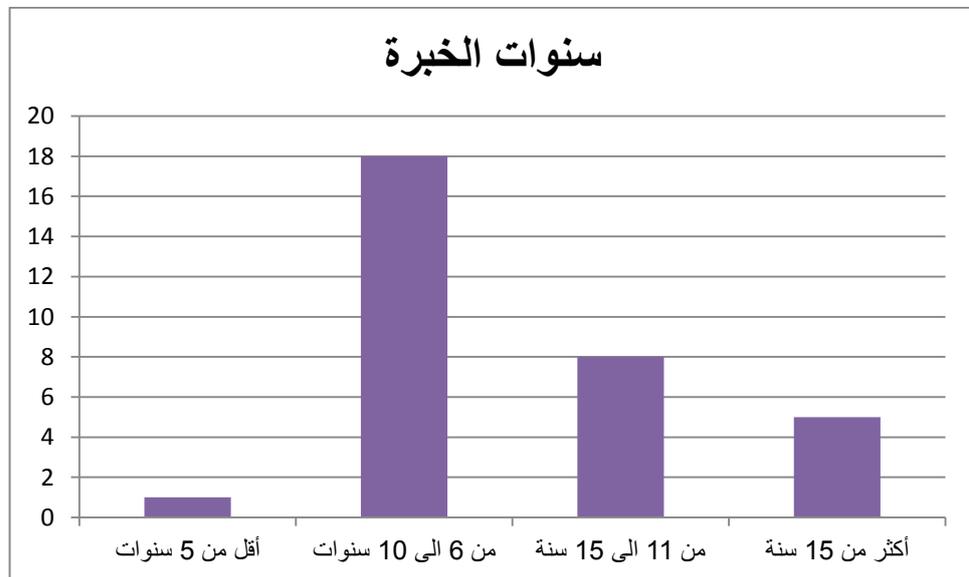
4 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم 12: يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3,1
من 6 الى 10 سنوات	18	56,3
من 11 الى 15 سنة	8	25
أكثر من 15 سنة	5	15,6
المجموع	32	100

المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS V21

الشكل رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول والشكل ان الفئة التي لديها خبرة من 6 سنوات الى 10سنوات بنسبة 56,3% اي ان هؤلاء هم اكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على معلومات اكثر دقة والتي يمكن ان تساهم في تحسين

اداء المؤسسة , اما الموظفين الذين لديهم خبرة متوسطة من 11 الى 15 بنسبة 8 %ثم تليهم الفئة اكثر من 15 بنسبة 15,6 وفي الاخير فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 3,1%

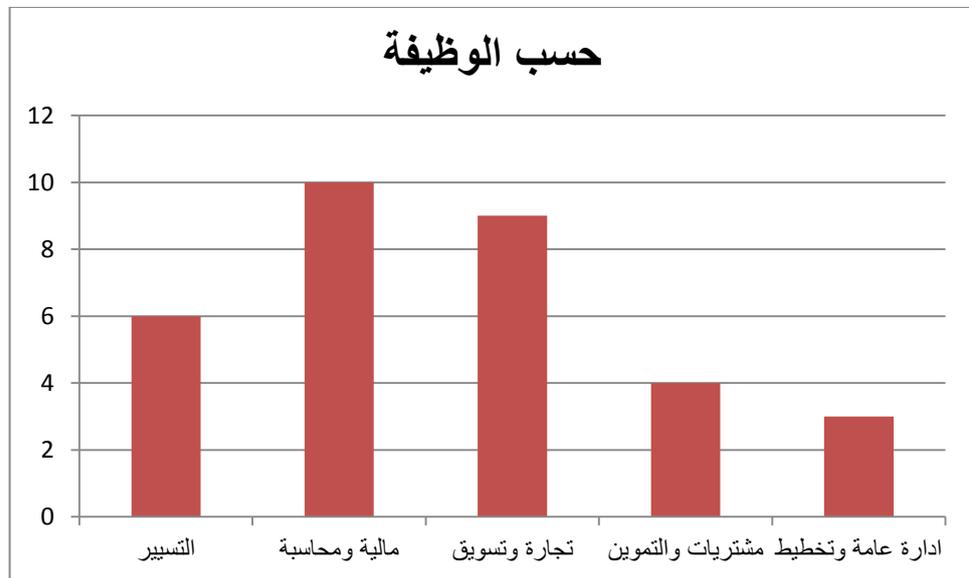
5 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
التسيير	6	18,8
مالية والمحاسبة	10	31,3
التجارة والتسويق	9	28,1
المشتريات والتموين	4	12,5
ادارة عامة والتخطيط	3	9,4
مجموع	32	100

من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V₂₁

الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة حسب الوظيفة.



من اعداد طالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V₂₁

نلاحظ من خلال هذا الجدول و الشكل اعلاه ان اغلبية العمال ينتمون الى وظيفة المالية و المحاسبة بنسبة 31,3 , وبعد ذلك وظيفة التجارة و التسويق بنسبة 28% ثم تليها وظيفة التسيير ب 18,8% في حين بلغ عمال وظيفة المشتريات والتموين ب 12,5 % واخيرا وظيفة ادارة العامة والتخطيط بنسبة 9,4%

ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة

سنقوم من خلال هذه المحور بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة و كذا عرض نتائج الدراسة, كما سيشتمل ايضا على اختبار الفرضيات و تعرف على مدى فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين.

1. قياس ثبات استبانة:

لقد تم استخدام احصائية قياس الثبات الفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من صدق وثبات الاستمارة، حيث يقوم على أنه اذا كانت قيمتها أقل من 0,6 فانه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات وإذا كانت أكبر من 0,6 يحكم عليها بالثبات.

الجدول رقم14: يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

عدد المحاور	الفا كرو نباخ
5	0,838

المصدر من اعداد الطالبيتين باعتماد على مخرجات spss₂₁

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "الفا كرو نباخ" الكلي هو 0.838 و هو أكبر من 0,6 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، مما يعني امكانية اعتماد على استبانة في قياس متغيرات المدروسة نظرا لقدرته على اعطاء نتائج متوافقة.

ثالثا: تحليل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة

كما قد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور على حدى كالاتي :

المحور الأول: أداء العاملين.

الجدول رقم 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء المعياري.

رقم الفقرة	فقرات المحور الأول: : اداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحسين مستوى أداء العاملين للكشف عن احتياجات التدريبية	1,96	0,64	قوي
2	اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية	3,21	0,7	متوسطة
3	استخدام اساليب تقييم واضحة و مفهومة تعمل على تحسين مستوى اداء العاملين في المؤسسة	2,87	0,79	متوسطة
4	توجد علاقة بين القدرة على تطوير اساليب العمل وعملية تقييم الاداء في المؤسسة	3,06	0,87	متوسطة
5	عملية التقييم التي تنفذها المؤسسة تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء	3,31	0,73	متوسطة
6	بناء على عملية تقييم الاداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب و الحوافز المعنوية	3,03	0,73	متوسطة
7	تستخدم عملية تقييم الاداء في اغراض الترقيات الوظيفية	3,25	1,04	متوسطة
8	تمنع عملية تقييم الاداء تضارب الواجبات و المهام بين الوظائف في المؤسسة	3,15	0,8	متوسطة
9	يستفاد من عملية تقييم الاداء في تحسين ظروف العمل	3	1,27	متوسط
10	يستفاد من عملية تقييم الاداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية	3,18	1,11	متوسط
11	تسهيل عملية تقييم الاداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف المؤسسة	3,21	1,09	متوسط
12	الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير اداء الموظفين	3,18	0,78	متوسط
	الدرجة الكلية	2,57	0,54	قوية

من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v21

التعليق: يبين الجدول رقم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 2.57 وانحراف قدره 0.54 وهذا يعني درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على المحور كانت بدرجة قوية.

المحور الثاني: معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 16: يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للمحور الثاني:

رقم الفقرة	فقرات المحور الثاني: معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها.	3,40	0,79	متوسطة
2	يتم اتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة بحق الأداء المتدني وفق لنتائج تقييم الأداء	3,03	1,06	متوسطة
3	يتم نقل العاملين الى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي وفق لنتائج تقييم الأداء	3,43	0,84	ضعيف
4	المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أداء واضحة	3,46	0,87	ضعيف
5	المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الاداء كافية وشاملة	3,21	0,94	متوسطة
6	معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	3,28	0,81	متوسطة
7	المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم الأداء ترجع حسب طبيعة الوظائف	3,43	0,80	ضعيف
8	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس	3,03	0,96	متوسطة
9	يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف	3,09	1,65	متوسطة
10	تتبع المؤسسة نظام تقييم مهني يعمل على وجود اطار عمل منصف لتقييم الأداء	3,03	0,82	متوسطة
11	تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل ادارة المؤسسة	3,03	0,96	متوسطة
12	هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء	3,03	0,99	متوسطة
	درجة كلية	3,21	0,77	متوسطة

من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v21

التعليق: يبين الجدول رقم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني معايير تقييم الأداء الوظيفي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ب (3.21) وانحراف قدره (0.77) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على المحور كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03، 3.46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.78، 1.65).

المحور الثالث: الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 17: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

رقم الفقرة	فقرات المحور الثالث: الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم الاستناد الى احكام الموارد الواردة في قانون الوظيف في تنظيم عملية تقييم المعمول فيها	3	0,84	متوسطة
2	كفاءة وفعالية التنظيمات والقواعد التشريعية	2,96	1,03	متوسطة
3	يوجد قصور في بعض احكام مواد القانون الخدمة المدنية التي تخص عملية تقييم الاداء المطبق	3,06	1,04	متوسطة
4	يوجد مواد في قانون الخدمة المدنية تنظم عملية منح مرتبة ممتازة الممنوحة للعاملين ذو الاداء المميز	3,15	1,01	متوسطة
5	يوجد اطار قانوني ينظم تقييم الاداء الوظيفي المطبق	3,18	1,25	متوسطة
6	ينظم ديوان الموظفين العام للقاءات للتوعية حول الاطار القانوني الناظم لعملية تقييم الاداء	2,65	1,15	متوسطة
7	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء	3,06	1,18	متوسطة
8	تقنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم ادائك	3,31	0,73	متوسطة
9	يعتبر نظام تقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك	3,03	0,73	متوسطة
10	تتلقى التغذية مرتدة العكسية من رئيسك المباشر حول ادائك لمهام وظيفتك بصفة	3,25	1,04	متوسطة
11	تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الادارة العليا	3,15	0,80	متوسطة
12	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية الرضا متوسطة من الرضا	3	1,27	متوسطة
	الدرجة الكلية	3	0,86	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS V.21"

التعليق: يبين الجدول رقم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ب(3) وبانحراف (0.86) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للأفراد العينة على المحور كانت بدرجة المتوسطة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.65، 3.31) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.73، 1.27).

المحور الرابع: مدى ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة.

الجدول رقم 18: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع.

رقم الفقرة	فقرات المحور الرابع مدى ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد اهتمام في ديوان الموظفين العام بعملية التخطيط استراتيجي	3,18	1,11	متوسطة
2	يتم اشراك العاملين في ديوان الموظفين العام بوضع الاهداف الاستراتيجية للديوان	3,21	1,09	متوسطة
3	تحفز الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام لإنجاز العاملين لمهامهم	3,18	0,78	متوسطة
4	يتم ربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين بعملية تحقيق الأهداف الواردة الخطة الاستراتيجية	3,40	0,79	متوسطة
5	هناك آلية يتأكد الديوان الموظفين العام بموجبها من أن جميع العاملين لديه يمارسون عملهم المخطط	3,03	1,06	متوسطة
6	في حالة عدم الرضا بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة	3,43	0,84	ضعيفة
7	تم النظر بالتظلم الذي قمت به	3,46	0,87	ضعيفة
8	استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة	3,21	0,94	متوسطة
9	لدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها	3,28	0,81	متوسطة
10	استفدت من التدريب طوال خدمتك في المؤسسة	3,43	0,96	ضعيفة
11	سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة	3,03	1,65	متوسطة
12	عملية التقييم يتم مراجعتها بشكل دوري	3,09	1,1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3,14	1,10	متوسطة

من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v21

التعليق: يبين الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع حيث بلغ المتوسط الكلي (3.14) وبانحراف قدره (1.10)، وهذا يعني درجة الموافقة الكلية للأفراد العينة على المحور كانت بدرجة متوسطة. **المحور الخامس: واقع نظام تقييم.**

جدول رقم 19: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس:

رقم الفقرة	فقرات المحور خامس محور واقع نظام تقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساعد نظام تقييم الاداء مطبق في ديوان الموظفين العام على رفع كفاءة أداء العاملين	3 ,03	0,82	متوسطة
2	يتم استخدام مجموع من النماذج لتقييم أداء العاملين للوظائف المختلفة في الديوان الموظفين العام	3,03	0,96	متوسطة
3	يغطي نظام تقييم الاداء المتبع في ديوان الموظفين العام جميع أبعاد الوظيفة العمومية	3,03	0,99	متوسطة
4	يتم الاستناد الى بطاقة الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي في نماذج تقييم الأداء المعمول به	3	0,84	متوسطة
5	يتم تطبيق نظام تقييم الاداء على جميع العاملين في ديوان الموظفين العام	2,96	1,03	متوسطة
6	يتم اشراك الموظفين ذوي علاقة بعملية تقييم الاداء في الديوان	3,06	1,04	متوسطة
7	يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من رؤساء المباشرين حول المهام التي يقوم فيها العاملين عند التقييم	3,15	1,01	متوسطة
8	يولي ديوان الموظفين العام اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء لموظفيها	3 ,18	1,25	متوسطة
9	يتم اعلام العاملين في ديوان على نتائج تقييم أدائهم	2,65	1 ,15	متوسطة
10	يتصف نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام بالكفاءة	3,06	1,18	متوسطة
11	يتصف نظام تقييم الاداء المطبق في ديوان الموظفين العام بالفعالية	3,31	0,73	متوسطة
12	تتم اتاحة الوسائل والموارد لإمكانية الأداء الفعال	3,03	0,73	متوسطة
	الدرجة الكلية	3 ,03	0,58	متوسطة

من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS 21

كذلك بين المحاور كالاتي: المحور الثاني مع الأول بنسبة 46% ومع نفسه ب100%، مع الثالث بنسبة 77.6%، ومع المحور الرابع بقيمة 52.4%. ومحور واقع نظام تقييم مع المحور الكلي ارتباط معنوي قوي بنسبة 61.1%.

يوجد ارتباط قوي معنوي بنسبة 57% بين محور مدى ملائمة نظام تقييم الاداء الوظيفي ومحور واقع نظام تقييم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

أولاً اختبار التطابق كولمجروف-سمرنوف (kolmogorov-smirnov Z) : يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة، ففي حالة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام فقط الاختبارات المعلمية أهمها (test T)، أما إذا كانت عكس ذلك نطبق الاختبارات اللامعلمية.

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي} \\ H_1 : \text{البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي} \end{array} \right\}$$

الجدول رقم 21: نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف (kolmogorov-smirnov Z) :

القيمة المعنوية sig	كولمجروف-سمرنوف Z	محاور الدراسة
0.108	1, 2	المحور الأول
0,28	0,98	المحور الثاني
0,21	1,06	المحور الثالث
0,1	1,22	المحور الرابع
0,26	1	المحور الخامس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V₂₁

يوضح الجدول رقم 21: نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة الحقيقي (sig) لكل محور أكبر من 0,05 و هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و يجب استخدام اختبار المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات البحث.

• نتائج اختبار T للفرضية الأولى:

H_0 : اداء العاملين غير محقق

H_1 : اداء العاملين محقق

الجدول رقم 22: نتائج اختبار T للفرضية الاولى

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اداء العاملين
00	31	29.985	0,540	2.57	

تعليق: من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول قدر ب 2.57 في مؤسسة نفضال وبانحراف معياري قدره 0.540 وهذا ما يقابله درجة الموافقة قوي، الا أن مستوى الدلالة المعنوية sig=00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي أداء العاملين محقق.

جدول رقم 23: نتائج اختبار T للفرضية الثانية

H_0 : غياب معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي

H_1 : توفر معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معايير نظام تقييم الاداء الوظيفي
00	32	23.590	0.77	3.21	

من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V21

التعليق:

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني: معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي قدر ب 3.21 وبانحراف معياري 0.77 وهذا يقابله درجة الموافقة متوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig=0 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي توفر معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي.

• نتائج اختبار T للفرضية الثالثة:

H_0 : الإطار القانوني غير المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي

H_1 : الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي

جدول رقم 24: نتائج اختبار T للفرضية الثالثة:

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
00	31	23.17	0.86	3	الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي

تعليق:

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، قدر ب 3 وبانحراف معياري 0.86 وهذا ما يقابل درجة موافقة متوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig=00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

نتائج اختبار T للفرضية 4:

H_0 : عدم ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة

H_1 : ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة

الجدول رقم 25: نتائج اختبار T للفرضية الرابع

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
00	31	1.10	1.10	3.14	ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة

من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spssv21

التعليق:

من خلال الجدول رقم يتبين لنا المتوسط الحسابي الكلي للمحور ملائمة نظام تقييم الأداء الاستراتيجية المخططة، قدر ب 3.14 وانحراف 1.10، وهذا ما يقابله درجة الموافقة متوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig=00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي هي ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة.

نتائج اختبار T للفرضية 5

H0: عدم واقعية نظام تقييم

H1: محور تحقق واقع نظام تقييم

جدول رقم 26: للفرضية الخامس.

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
00	31	29.50	0.58	3.03	واقع نظام تقييم

من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS V21

التعليق:

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للمحور واقع نظام تقييم قدر ب 3.03 وانحراف معياري قدره 0.540 وهذا يقابله درجة الموافقة متوسطة، كما أن مستوى الدلالة المعنوية sig=00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تحقق واقعية نظام تقييم.

المطلب الثالث: دراسة الانحدار البسيط لأنظمة الأداء وتطوير الأداء

المحور الاول: اداء العاملين متغير تابع y

المحور الكلي للأنظمة laxe G متغير مستقل x.

الجدول رقم 27: يوضح نتائج الانحدار البسيط لأنظمة الاداء وتطوير الأداء.

المتغير المستقل: المحور الكلي				المتغير التابع: أداء العاملين
الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.273	0.743	0.752	0.867	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21.

كما يتبين من الجداول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط 0.867 وهذا ما يدل على وجود تأثير قوي جدا للمحور الكلي للأنظمة laxe G على أداء العاملين كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.752$ مما يعني أن 75.2% من المتغير الحاصل في تطبيق أداء العاملين يرجع الى المحور الكلي للأنظمة.

جدول رقم 28: نموذج تحليل التباين ANOVA بين اداء العاملين والمحور الكلي للأنظمة

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,000	90.813	6.806	1	6.806	الانحدار
		0.075	30	2.248	البواقي
			31	9.055	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

التعليق:

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين أداء العاملين و المحور الكلي للأنظمة.

المتغيرات	معاملات	قيمة T	دلالة المعنوية sig
C	0.516	2.325	0.027
المحور الكلي G	0.825	9.530	0.000

$$Y = ax + c$$

$$Y = 0.825 + 0.516x$$

معاملات الانحدار المعنوي أقل من 0.05 تختلف عن الصفر وطردية

يتغير الاداء بتغير الانظمة ب 0.825 و 0.516 للثابت c

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية:

من أجل معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة مؤسسة نفضال _سعيدة، بحيث تم توزيع استبانة على عمال المؤسسة لمعرفة مدى تطبيق هذا النظام بمؤسسة وقد تضمن الاستبيان خمس محاور أساسية هي: أداء العاملين، معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي، الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، مدى ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة، واقع نظام تقييم.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا الى نتائج التالية:

1. الصدق والثبات بنسبة 83 %.
2. درجة الموافقة المحاور بين متوسطة والقوية.
3. قوة الارتباط بين المحاور ككل وبين المحور الكلي متوسط وقوي بين 30% و 80%.
4. تحقق الاختبار الطبيعي واختبار T test للفرضيات:

- تحقق أداء العاملين وتطوره.
- توفر معايير تقييم الاداء الوظيفي.
- الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الاداء الوظيفي.

- ملائمة نظام تقييم الاداء مع الاستراتيجية المخططة.
- تحقق واقع نظام التقييم.

خلاصة الفصل الثاني:

لمعرفة مدى فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين حيث أجرينا دراسة تطبيقية على مؤسسة نفطال سعيدة وذلك باستخدام استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على العمال وبعد الحصول على البيانات الأولية تم تحليلها عن طريق برنامج الخزمة الاحصائية spss وباستخدام اختبار T test ونماذج الانحدار البسيط بعد التأكد من شروط تطبيق الاختبارات المعلمية.

بحيث توصلنا من خلال المحاور الدراسة الى أن مؤسسة نفطال تطبق نظام تقييم لكن بدرجة منخفضة، وجود تأثير دال احصائيا لكل معايير على تطبيق نظام، ووجود علاقة بين محور أداء العاملين مع بقية المحاور.

من خلال دراسة موضوع فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين قمنا بشرح بعض المصطلحات متعلقة لفهم الموضوع، وذلك لإيجاد العلاقة التي تربط عناصر الموضوع كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال من أجل تحليل اشكاليتنا وإثبات صحتها، فالمؤسسة في الوقت الحاضر أصبحت تركز على اهتمام بتنظيم الجيد القادر على تنفيذ الأنشطة والمهام على أحسن وجه وعن طريق استخدام نظام تقييم الأداء لدوره الفعال وأثره الكبير في ضمان جودة مستوى أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

كما توصلنا الى أن الأداء يبني على أساس عناصر ومحددات من أهمها الرغبة والقدرة على العمل والمجهودات والقدرات وإدراك المهمة، كما أن مكونات الاداء غالبا ما يقاس عليها أداء الفرد لاكتشاف مدى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما أن تقييم أداء العاملين خطوة مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها فعن طريقها يمكن اكتشاف نقاط القوة والضعف لكل فرد عامل في المؤسسة، أما عن أهميته فهو يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات وذلك لتمكين المؤسسة من استغلال مواردها والهدف من هذا الأخير هو العمل على تحسين العمل الحالي والعدالة في التعويضات بين الافراد، وعليه سوف نقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات والاستنتاجات على النحو التالي:

النتائج:

من الجانب النظري توصلنا الى:

- ✓ ان نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في مراقبة وتحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.
- ✓ يوجد عوامل اخرى تؤثر على الاداء حسب محيط المؤسسة وبيئتها قد تكون على شكل فرص ومخاطر مثل ثقافة معتقدات وقواعد السلوك فيه، ملكية خاصة أو العامة.
- ✓ كما أن فعالية نظام تقييم الاداء لها علاقة بكل من المعايير (أداء العاملين، معايير نظام تقييم أداء الوظيفي، الاطار القانوني منظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، مدى ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة، واقع نظام تقييم)

كما أسفرت نتائج الدراسة التطبيقية عن قبول كل الفرضيات، حيث أجمع معظم المستجيبين على أن مؤسسة نفضال تطبق نظام تقييم الاداء بدرجة منخفضة، كما تبين أن هناك أثر دال احصائيا على جميع المحاور

المعتمدة في الدراسة أي معايير نظام تقييم الاداء على تطبيق هذا النظام ويختلف هذا الاثر من محور لآخر. حيث أن معيار أداء العاملين تعتمد المؤسسة بدرجة عالية وذلك تحسين مستوى أداء العاملين والذي يكشف عن الاحتياجات التدريبية، أما بقية المحاور الأخرى كانت بدرجة منخفضة.

التوصيات: بالرغم من ان المؤسسة تطبق هذا النظام بشكل متوسط الا أن عليها بالتوصيات التالية حسب كل محور بالنسبة لمعيار أداء العاملين على المؤسسة اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية واستخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة، تسهيل عملية تقييم الاداء الوظيفي وفهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق اهداف المؤسسة، في معايير نظام تقييم الاداء الوظيفي على المؤسسة ان تستخدم معايير واضحة لتقييم الاداء ،نقل العاملين الى وظيفة في السلم الوظيفي وفقا لنتائج تقييم الاداء ،و استخدام معايير تقييم الاداء حسب طبيعة الوظائف ،كما يجب ان تخضع عملية التقييم للمراقبة اما معيار الاطار القانوني المنظم لعملية تقييم الاداء الوظيفي فهنا على المؤسسة زيادة الاهتمام بكفاءة وفعالية التنظيمات و القواعد التشريعية ،يجب ان تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة على تحقيق افضل اداء،ان تخضع نتائج تقييم العامل للمراجعة من طرف الادارة العليا ،اما معيار مدى ملائمة نظام تقييم الاداء مع الاستراتيجية المخططة :على المؤسسة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي ،اشراك جميع العاملين ،ربط نتائج تقييم اداء العاملين بالأهداف المحققة ،التأكيد على التدريب لأنه عامل جوهري اما معيار واقع نظام التقييم :على المؤسسة الاهتمام اكثر بتطبيق نظام تقييم الاداء على جميع العاملين في ديوان الموظفين العام ،اعطاء اهمية بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الاداء للموظف ،واتاحة جميع الوسائل و الموارد لإمكانية الاداء الفعال .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999.
2. نادر أحمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001.
3. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة، الاسكندرية، 1999.
4. توماس أي هاينز، دفيد هنجر، ترجمة محمود مرسى . الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990.
5. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2003.
6. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
7. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية تنمية المديرين . تقييم الأداء. المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد، التعليم الجامعي، اسكندرية، 2011.
8. عبد الرحمان الهيتي خالد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
9. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان، الطبعة الأولى، 2012.
10. محمد دياب، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
11. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
12. محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
13. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان . الاردن، 2016.
14. يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2006.
15. أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعي، إسكندرية، 1984.

16. درة عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2003.
17. كامل برير، ادارة الموارد البشرية، شهادة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
18. مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، الطبعة الأولى، الاردن، 2015 .
19. حسين حريم، ادارة الموارد البشرية (إطار متكامل) دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2013. 1434.
20. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر الاسكندرية، مصر 2002.
21. محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة الاداء للعاملين، الدار الجزائرية المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
22. مصطفى يوسف، ادارة الأداء، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2016.
23. هاشم حميدي رضا، الادارة بالأهداف، عمان الاردن، دار الزايرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2014.
24. عامر خضير الكبيسي، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2002.
25. مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجيا علمي، الطبعة الأولى، 2014. 1435.
26. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
27. ثابت زهير، كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
28. عبد الله حسن عواد، ادارة وتقييم الاداء، الطبعة الاولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن . عمان، 2018.
29. علي محمد ربايعه علي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع عمان ، الاردن، 2003.
30. مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2017.

ثانيا: الرسائل و اطروحات:

1. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014.2015.
2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البشرية متعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التجارية، 2006. 2007.
4. مجنح عتيقة، دور التدفق الداخلي في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، 2005.2006.
5. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008.
6. يخلف رابح، تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط . البلدية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات، 2006.2007.
7. بوبر طخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2011.2012.
8. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة مؤسسة موبليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001.2009) مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الاقتصاد الصناعي جامعة محمد خيضر . بسكرة، 2016.2017.

9. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات ماجستير، 2011-2012.

10. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مذكرة

لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، تلمسان، 2010-2011.

11. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على

جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.

12. جباس خالد، فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية

بالأشغال في الابار ENTP، حاسي مسعود، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة

قاصدي مرياح، ورقلة، 2013-2014.

13. محمد نجيب سويقات، واقع نظام تقييم أداء العاملين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، تخصص ادارة

الموارد البشرية، 2017-2018.

14. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر

بخمسة مليانة، لنيل شهادة ماستر تخصص رسم السياسات العامة، جوان 2015

15. نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المنظمة دراسة حالة مقاطعة نفضال

لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، بسكرة، تخصص علوم تسيير، جامعة 2007-2008.

المجالات:

1. عبد المالك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفاعلية . مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية . جامعة محمد

خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

2. علا ميمي، وشبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين

العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 01، 2019.

3. خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018.
4. نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الأغواط. الجزائر. مجلة دولية فصلية أكاديمية المجلد 06، العدد 01، جانفي 2014.
5. المبيضين، محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
6. قصير بن عودة و مختار يوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000. دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية، غليزان. مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2011.
7. نوال شيشة، زيني فريدة، مداخل حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، نوفمبر 2009.
8. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة علوم الانسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004.
9. مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، جوان 2015.
10. نقرات يزيد، حليمي ليلي، مداخل بعنوان استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء، 2017.
11. خالد رجم، محمد نجيب سويقات، قداش سمية، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ديسمبر 2021.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان.

استمارة استبيان موجهة لموظفي مؤسسة نطال - سرية -

أخي الموظف الفضل.....أختي الموظفة الفاضلة
تحية طيبة وبعد

ان هذا الاستبيان يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الانتاج وتموين، والذي يدور موضوعه حول " فعالية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين " تم انجاز هذا الاستبيان بهدف اعتماده كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد هذا البحث، يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) مقابل للإجابة الصحيحة. طلب الإجابة عليها بكل موضوعيه وصراحه مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة.

أولا: المعلومات الشخصية والخصوصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: اقل من 25 25-36 36-45 45-55 اكثر من 55

المستوى التعليمي: ابتدائي وثانوي bac/تكوين ماستر وماجستير دكتوراه

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنوات

الوظيفة والتخصص: ادارة الموارد البشرية المالية والمحاسبة مراقبة التسيير التجارة والتسويق

المشتريات والتمويل ادارة عامة وتخطيط

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
ثانيا : محاور نظام التقييم والاداء المطبق في المؤسسة					
محور 1 / أداء العاملين					
					تحسين مستوى أداء العاملين الكشف عن الاحتياجات التدريبية
					اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية
					استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
					توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في المؤسسة.
					عملية التقييم التي تنفذها المؤسسة تنفذ في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء.
					بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.
					تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية.
					تمنع عملية تقييم الأداء تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف في المؤسسة.

						يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.
						تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
						الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين
						يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.
محور / معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي						
						تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها.
						يتم اتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة بحق الأداء المتدني وفق لنتائج تقييم الأداء
						يتم نقل العاملين الى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي وفق لنتائج تقييم الأداء
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أداء واضحة
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الاداء كافية وشاملة
						معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم الأداء ترجع حسب طبيعة الوظائف
						معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس
						يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف
						تتبع المؤسسة نظام تقييم مهني يعمل على وجود اطار عمل منصف لتقييم الأداء
						تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل ادارة المؤسسة

						هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء
						تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها.
						يتم اتخاذ الاجراءات التأديبية المناسبة بحق الأداء المتدني وفق لنتائج تقييم الأداء
						يتم نقل العاملين الى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي وفق لنتائج تقييم الأداء
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أداء واضحة
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الاداء كافية وشاملة
						معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال
						المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتقييم الأداء ترجع حسب طبيعة الوظائف
محور الإطار القانوني المنظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي						
						يتم الاستناد الى احكام الموارد الواردة في قانون الوظيف في تنظيم عملية تقييم المعمول فيها
						كفاءة وفعالية التنظيمات والقواعد التشريعية
						يوجد قصور في بعض احكام مواد القانون المدنية التي تخص عملية تقييم الاداء المطبق
						يوجد مواد في قانون الخدمة المدنية تنظم عملية منح مرتبة ممتازة الممنوحة للعاملين ذو الاداء المميز
						يوجد اطار قانوني ينظم تقييم الاداء الوظيفي المطبق

						ينظم ديوان الموظفين العام للقاءات للتوعية حول الاطار القانوني الناظم لعملية تقييم الاداء
						تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء
						تفنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم ادائك
						يعتبر نظام تقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك
						تتلقى التغذية مرتدة العكسية من رئيسك المباشر حول ادائك لمهام وظيفتك بصفة
						تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الادارة العليا
						يحقق لك نظام التقييم درجة عالية الرضا متوسطة من الرضا
						يتم الاستناد الى احكام الموارد الواردة في قانون الوظيف في تنظيم عملية تقييم المعمول فيها
محور مدى ملائمة نظام تقييم الأداء مع الاستراتيجية المخططة						
						يوجد اهتمام في ديوان الموظفين العام بعملية التخطيط استراتيجي
						يتم اشراك العاملين في ديوان الموظفين العام بوضع الاهداف الاستراتيجية للديوان
						تحفز الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام لإنجاز العاملين لمهامهم
						يتم ربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين بعملية تحقيق الأهداف الواردة الخطة الاستراتيجية
						هناك آلية يتأكد الديوان الموظفين العام بموجبها من أن جميع العاملين لديه يمارسون عملهم المخطط

						في حالة عدم الرضا بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة
						تم النظر بالتظلم الذي قمت به
						استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة
						للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها
						استفدت من التدريب طوال خدمتك في المؤسسة
						سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة
						عملية التقييم يتم مراجعتها بشكل دوري
						يوجد اهتمام في ديوان الموظفين العام بعملية التخطيط استراتيجي
						يتم اشراك العاملين في ديوان الموظفين العام بوضع الاهداف الاستراتيجية للديوان
						تحفز الأهداف الاستراتيجية لديوان الموظفين العام لإنجاز العاملين لمهامهم
						يتم ربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين بعملية تحقيق الأهداف الواردة الخطة الاستراتيجية
						هناك آلية يتأكد الديوان الموظفين العام بموجبها من أن جميع العاملين لديه يمارسون عملهم المخطط
						في حالة عدم الرضا بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة

						تم النظر بالتظلم الذي قمت به
						استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة
						للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها
						استفدت من التدريب طوال خدمتك في المؤسسة
						سبق وأن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة
						عملية التقييم يتم مراجعتها بشكل دوري
						يوجد اهتمام في ديوان الموظفين العام بعملية التخطيط استراتيجي
محور واقع نظام تقييم						
						يساعد نظام تقييم الاداء مطبق في ديوان الموظفين العام على رفع كفاءة أداء العاملين
						يتم استخدام مجموع من النماذج لتقييم أداء العاملين للوظائف المختلفة في الديوان الموظفين العام
						يغطي نظام تقييم الاداء المتبع في ديوان الموظفين العام جميع أبعاد الوظيفة العمومية
						يتم الاستناد الى بطاقة الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي في نماذج تقييم الأداء المعمول به
						يتم تطبيق نظام تقييم الاداء على جميع العاملين في ديوان الموظفين العام
						يتم اشراك الموظفين ذوي علاقة بعملية تقييم الاداء في الديوان

						يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من رؤساء المباشرين حول المهام التي يقوم فيها العاملين عند التقييم
						يولي ديوان الموظفين العام اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء لموظفيها
						يتم اعلام العاملين في ديوان على نتائج تقييم أدائهم
						يتنصف نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام بالكفاءة
						يتنصف نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام بالفعالية
						تتم اتاحة الوسائل والموارد لإمكانية الأداء الفعال
						يساعد نظام تقييم الاداء مطبق في ديوان الموظفين العام على رفع كفاءة أداء العاملين
						يتم استخدام مجموع من النماذج لتقييم أداء العاملين للوظائف المختلفة في الديوان الموظفين العام
						يغطي نظام تقييم الاداء المتبع في ديوان الموظفين العام جميع أبعاد الوظيفة العمومية
						يتم الاستناد الى بطاقة الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي في نماذج تقييم الأداء المعمول به

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS.

caract

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascl	24	75,0	75,0	75,0
Valide feminin	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

diplm

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
bac	9	28,1	28,1	28,1
Validé primrscdr	13	40,6	40,6	68,8
mastmgstr	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
gestion	6	18,8	18,8	18,8
finance	10	31,3	31,3	50,0
Validé marketing	9	28,1	28,1	78,1
de producti on	4	12,5	12,5	90,6
planning	3	9,4	9,4	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

exprc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	1	3,1	3,1	3,1
entre 6 et 10 ans	18	56,3	56,3	59,4
Valide entre 11 et 20 ans	8	25,0	25,0	84,4
plus de 20 ans	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Lage

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
26-35	9	28,1	28,1	28,1
36-45	18	56,3	56,3	84,4
Valide 46-55	4	12,5	12,5	96,9
plus 55	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	laxeG
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9688	3,2188	2,8750	3,0625	3,3125	3,0313	3,2500	3,1563	3,0000	3,1875	3,2188	3,1875	2,5781
Ecart-type		,64680	,70639	,79312	,87759	,73780	,73985	1,04727	,80760	1,27000	1,11984	1,09939	,78030	,54045
Variance		,418	,499	,629	,770	,544	,547	1,097	,652	1,613	1,254	1,209	,609	,292

Statistiques

		x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	laxeG
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4063	3,0313	3,4375	3,4688	3,2188	3,2813	3,4375	3,0313	3,0938	3,0313	3,0313	3,0313	3,2188
Ecart-type		,79755	1,06208	,84003	,87931	,94132	,81258	,80071	,96668	1,65314	,82244	,96668	,99950	,77186
Variance		,636	1,128	,706	,773	,886	,660	,641	,934	2,733	,676	,934	,999	,596

Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,0313	3,0313	3,0313	3,0000	2,9688	3,0625	3,1563	3,1875	2,6563	3,0625	3,3125	3,0313	3,0313
Ecart-type	,82244	,96668	,99950	,84242	1,03127	1,04534	1,01947	1,25563	1,15310	1,18967	,73780	,73985	,58112
Variance	,676	,934	,999	,710	1,064	1,093	1,039	1,577	1,330	1,415	,544	,547	,338

Corrélations

	laxe01	laxe02	laxe03	laxe04	laxe05	laxeG
Corrélacion de Pearson	1	,460**	,433*	,455**	,608**	,867**
laxe01 Sig. (bilatérale)		,008	,013	,009	,000	,000
N	32	32	32	32	32	32
Corrélacion de Pearson	,460**	1	,776**	,408*	,524**	,350*
laxe02 Sig. (bilatérale)	,008		,000	,020	,002	,050
N	32	32	32	32	32	32
Corrélacion de Pearson	,433*	,776**	1	,680**	,548**	,495**
laxe03 Sig. (bilatérale)	,013	,000		,000	,001	,004
N	32	32	32	32	32	32
Corrélacion de Pearson	,455**	,408*	,680**	1	,572**	,322
laxe04 Sig. (bilatérale)	,009	,020	,000		,001	,072
N	32	32	32	32	32	32
Corrélacion de Pearson	,608**	,524**	,548**	,572**	1	,611**
laxe05 Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,001		,000
N	32	32	32	32	32	32
Corrélacion de Pearson	,867**	,350*	,495**	,322	,611**	1
laxeG Sig. (bilatérale)	,000	,050	,004	,072	,000	

N	32	32	32	32	32	32
---	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		laxe01	laxe02	laxe03	laxe04	laxe05
N		32	32	32	32	32
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,5781	3,2188	3,0000	3,1406	3,0313
	Ecart-type	,54045	,77186	,86136	1,10157	,58112
Différences les plus extrêmes	Absolue	,214	,174	,188	,216	,178
	Positive	,214	,174	,187	,216	,178
	Négative	-,193	-,145	-,188	-,168	-,135
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,209	,985	1,061	1,221	1,005
Signification asymptotique (bilatérale)		,108	,287	,211	,101	,264

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x13	24,160	31	,000	3,40625	3,1187	3,6938
x14	16,145	31	,000	3,03125	2,6483	3,4142
x15	23,149	31	,000	3,43750	3,1346	3,7404
x16	22,315	31	,000	3,46875	3,1517	3,7858
x17	19,343	31	,000	3,21875	2,8794	3,5581
x18	22,843	31	,000	3,28125	2,9883	3,5742
x19	24,285	31	,000	3,43750	3,1488	3,7262
x20	17,738	31	,000	3,03125	2,6827	3,3798
x21	10,586	31	,000	3,09375	2,4977	3,6898
x22	20,849	31	,000	3,03125	2,7347	3,3278
x23	17,738	31	,000	3,03125	2,6827	3,3798
x24	17,156	31	,000	3,03125	2,6709	3,3916
laxe02	23,590	31	,000	3,21875	2,9405	3,4970

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x37	16,102	31	,000	3,18750	2,7838	3,5912
x38	16,562	31	,000	3,21875	2,8224	3,6151
x39	23,108	31	,000	3,18750	2,9062	3,4688
x40	24,160	31	,000	3,40625	3,1187	3,6938
x41	16,145	31	,000	3,03125	2,6483	3,4142
x42	23,149	31	,000	3,43750	3,1346	3,7404
x43	22,315	31	,000	3,46875	3,1517	3,7858
x44	19,343	31	,000	3,21875	2,8794	3,5581
x45	22,843	31	,000	3,28125	2,9883	3,5742
x46	24,285	31	,000	3,43750	3,1488	3,7262
x47	17,738	31	,000	3,03125	2,6827	3,3798
x48	10,586	31	,000	3,09375	2,4977	3,6898
laxe04	16,128	31	,000	3,14063	2,7435	3,5378

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x25	20,145	31	,000	3,00000	2,6963	3,3037

x26	16,285	31	,000	2,96875	2,5969	3,3406
x27	16,573	31	,000	3,06250	2,6856	3,4394
x28	17,513	31	,000	3,15625	2,7887	3,5238
x29	14,360	31	,000	3,18750	2,7348	3,6402
x30	13,031	31	,000	2,65625	2,2405	3,0720
x31	14,562	31	,000	3,06250	2,6336	3,4914
x32	25,397	31	,000	3,31250	3,0465	3,5785
x33	23,177	31	,000	3,03125	2,7645	3,2980
x34	17,555	31	,000	3,25000	2,8724	3,6276
x35	22,108	31	,000	3,15625	2,8651	3,4474
x36	13,363	31	,000	3,00000	2,5421	3,4579
laxe03	19,702	31	,000	3,00000	2,6894	3,3106

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x37	16,102	31	,000	3,18750	2,7838	3,5912
x38	16,562	31	,000	3,21875	2,8224	3,6151
x39	23,108	31	,000	3,18750	2,9062	3,4688
x40	24,160	31	,000	3,40625	3,1187	3,6938
x41	16,145	31	,000	3,03125	2,6483	3,4142
x42	23,149	31	,000	3,43750	3,1346	3,7404
x43	22,315	31	,000	3,46875	3,1517	3,7858
x44	19,343	31	,000	3,21875	2,8794	3,5581

x45	22,843	31	,000	3,28125	2,9883	3,5742
x46	24,285	31	,000	3,43750	3,1488	3,7262
x47	17,738	31	,000	3,03125	2,6827	3,3798
x48	10,586	31	,000	3,09375	2,4977	3,6898
laxe04	16,128	31	,000	3,14063	2,7435	3,5378

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
x49	20,849	31	,000	3,03125	2,7347	3,3278
x50	17,738	31	,000	3,03125	2,6827	3,3798
x51	17,156	31	,000	3,03125	2,6709	3,3916
x52	20,145	31	,000	3,00000	2,6963	3,3037
x53	16,285	31	,000	2,96875	2,5969	3,3406
x54	16,573	31	,000	3,06250	2,6856	3,4394
x55	17,513	31	,000	3,15625	2,7887	3,5238
x56	14,360	31	,000	3,18750	2,7348	3,6402
x57	13,031	31	,000	2,65625	2,2405	3,0720
x58	14,562	31	,000	3,06250	2,6336	3,4914
x59	25,397	31	,000	3,31250	3,0465	3,5785
x60	23,177	31	,000	3,03125	2,7645	3,2980
laxe05	29,507	31	,000	3,03125	2,8217	3,2408

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	laxeG ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : laxe01

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,867 ^a	,752	,743	,27377

a. Valeurs prédites : (constantes), laxeG

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,806	1	6,806	90,813	,000 ^b
	Résidu	2,248	30	,075		
	Total	9,055	31			

a. Variable dépendante : laxe01

b. Valeurs prédites : (constantes), laxeG

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,516	,222		2,325	,027
laxeG	,825	,087	,867	9,530	,000

a. Variable dépendante : laxe01