

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل:

الشعبة: تسيير الموارد البشرية

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) - قسنطينة"

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تمهيد إشرافه الدكتور

عبد الفتاح بوخمخم

إعداد الطالب

عزالدين هروم

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة قسنطينة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دخموش العربي
جامعة قسنطينة	مقررًا	أستاذ محاضر	د. بوخمخم عبد الفتاح
جامعة قسنطينة	عضوًا	أستاذ محاضر	د. موساوي عبد النور
جامعة قسنطينة	عضوًا	أستاذ محاضر	د. بوجعدار خالد

السنة الجامعية: 2007 / 2008

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى:

- ❖ الوالدين العزيزين، حفظهما الله و أطال في عمرهما؛
- ❖ إخوتي و أخواتي جميعا؛
- ❖ كل من تجمعني به صلة القرابة؛
- ❖ كل الأصدقاء و الزملاء ؛
- ❖ و إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء.

شكر و تقدير

أولاً وقبل كل شيء، أحمد الله و أشكره كثيراً أن وفقني لإنجاز هذا العمل. و بعد، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى كل من مدّ لي يد العون و المساعدة من أجل إعداد هذا العمل المتواضع، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور "بوخمحم عبد الفتاح"، الذي أشرف على هذا البحث، و الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته القيمة و نصائحه المفيدة، و معلوماته الدقيقة في إثراء هذه المذكرة طيلة الفترة المستغرقة في إنجازها.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل عمال و مسيري مركب المحارف و الرافعات

بعين اسمارة، و أخص بالذكر:

- ❖ السيد بلفطار لمين؛
- ❖ السيد نابتي محمد الصغير؛
- ❖ السيد قميقم منير؛
- ❖ السيد بغيرات سليمان؛
- ❖ و السيد بازري عمار.

الفهرس

الصفحة

العنوان

1	المقدمة.....
	الفصل الأول: أهمية و طبيعة الأداء الوظيفي للمورد البشري
8	تمهيد
9	المبحث الأول: المورد البشري و أدائه في المؤسسة.....
9	I- أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية.....
9	I-1- مدخل الإدارة العلمية.....
11	I-2- مدخل العلاقات الإنسانية.....
13	I-3- مدخل الموارد البشرية.....
16	II- الموارد البشرية و القدرة التنافسية.....
16	II-1- دواعي تغيير نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري.....
18	II-2- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية.....
22	III- ماهية الأداء الوظيفي.....
22	III-1- مفهوم و أنواع الأداء.....
28	III-2- مفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشرية.....
31	المبحث الثاني: محددات مستوى الأداء الوظيفي.....
31	I- العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي.....
33	II- العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي.....
33	II-1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد.....
34	II-2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد.....
34	II-3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد.....
55	خلاصة.....

الفصل الثاني: المفاهيم و المتطلبات الأساسية لتسيير الأداء

57	تمهيد
58	المبحث الأول: ماهية تسيير الأداء.....
58	I- مفهومي تقييم الأداء و تسيير الأداء.....
58	I-1- مفهوم تقييم الأداء.....
63	I-2- مفهوم تسيير الأداء.....

69II- مقاربات تسيير الأداء
69II-1- تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية
70II-2- تسيير الأداء كدورة
74II-3- تسيير الأداء كعملية متكاملة
77المبحث الثاني: تبني تسيير الأداء
77I- فوائد و خطوات تبني تسيير الأداء
77I-1- فوائد تطبيق أو تبني تسيير الأداء
80I-2- خطوات تبني تسيير الأداء
82I-3- مبادئ الاستحداث الناجح لتسيير الأداء
83II- فعالية تسيير الأداء
83II-1- معايير الأسلوب الفعال في تسيير الأداء
84II-2- فعالية بعض الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء
92III- نماذج لتسيير الأداء في مؤسسات مختلفة
92III-1- حالة المقاطعة اللندنية "بيكسلي" (London Borough of Bexley)
94III-2- حالة مؤسسة "لندن" (Corporation of London)
94III-3- حالة مؤسسة "ليتلوودز ستورز" (Littlewoods Stores)
94III-4- حالة مؤسسة "رايثيون" (Raytheon Inc)
96III-5- حالة بنك "هاليفاكس" (Halifax bank)
97III-6- حالة بنك "ستاندارد تشارتيرد" (Standard Chartered Bank)
99III-7- حالة مؤسسة "زينيكا" (Zeneca Pharmaceuticals)
99III-8- حالة مؤسسة "فايزر" (Pfizer Inc)
100III-9- حالة مؤسسة "سيفارن ترانت واتر" (Severn Trent Water)
101III-10- حالة "يوركشاير واتر" (Yorkshire Water)
102خلاصة

الفصل الثالث: الممارسات العلمية لتسيير الأداء

104تمهيد
105المبحث الأول: تخطيط الأداء
105I- أهداف و خطوات تخطيط الأداء
105I-1- أهداف تخطيط الأداء
105I-2- خطوات تخطيط الأداء

110	II- توقعات الأداء
110	II-1- تحديد مجالات النتائج الأساسية
112	II-2- الكفاءات التقنية و السلوكية
113	II-3- معدلات الأداء
116	II-4- الأهداف
121	المبحث الثاني: المتابعة و التوجيه المستمر للأداء
121	I- مسؤوليات الرؤساء و المرؤوسين في المتابعة و التوجيه المستمر للأداء
121	I-1- مسؤوليات الرؤساء المباشرين
122	I-2- مسؤوليات المرؤوسين
123	II- بعض الممارسات المرتبطة بمتابعة و توجيه الأداء
123	II-1- متابعة الأداء
129	II-2- توفير التغذية المرتدة
131	II-3- تحسين الأداء
137	المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء
137	I- تكوين نظام تقييم الأداء
137	I-1- تعريف نظام تقييم الأداء
137	I-2- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين
138	I-3- عدد الأنظمة التي تحتاجها المؤسسة
138	II- عناصر نظام تقييم الأداء
138	II-1- أغراض التقييم
140	II-2- عناصر التقييم (العوامل الخاضعة للتقييم)
141	II-3- اختيار أسلوب التقييم
142	II-4- مواعيد التقييم
142	II-5- الأطراف التي تجري التقييم
145	II-6- إجراءات تنفيذ التقييم
145	II-7- تحليل النتائج و استخدامها
145	III- أساليب تقييم الأداء و أسس اختيارها
145	III-1- أساليب تقييم الأداء
152	III-2- اختيار أفضل طريقة للتقييم
154	IV- العوامل المؤثرة في فعالية تقييم الأداء
154	IV-1- العوامل السلبية

159IV-2- العوامل الايجابية
161خلاصة

الفصل الرابع: تسيير الأداء الوظيفي بمركب المجارف و الرافعات

163تمهيد
164المبحث الأول: الإطار الميداني و المنهجي
164	I- تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية و مركب المجارف و الرافعات.....
164	I-1- المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.....
168	I-2- مركب المجارف و الرافعات.....
171	II- تحليل الموارد البشرية لمركب المجارف و الرافعات.....
171	II-1- تطور حجم العمالة.....
172	II-2- تصنيف عمالة المركب.....
175	III- مجتمع و عينة البحث.....
175	III-1- مجتمع البحث.....
176	III-2- عينة البحث.....
179	IV- أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية.....
179	IV-1- أداة الدراسة.....
180	IV-2- أساليب المعالجة الإحصائية.....
183المبحث الثاني: بعض الوسائل المعتمدة في تسيير الأداء الوظيفي في المركب
183	I- الوسائل المتعلقة بتخطيط الأداء.....
183	I-1- الأهداف العامة للمركب.....
188	I-2- الوصف الوظيفي.....
189	II- بعض الأساليب المستخدمة في متابعة و توجيه الأداء.....
189	II-1- متابعة الغيابات.....
190	II-2- توثيق الأداء.....
191	II-3- حل مشكلات الأداء.....
192	III- نظام تقييم الأداء.....
192	III-1- نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي.....
198	III-2- نموذج التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق.....
201المبحث الثالث: استعراض نتائج البحث و اختبار الفرضيات
201	I- تخطيط الأداء.....
201	I-1- الإتفاق حول توقعات الأداء.....

206	2-I- إلتزام المرؤوسين بتوقعات الأداء.....
208	3-I- إدراك المرؤوسين لطريقة التقييم.....
210	4-I- اختبار الفرضية الأولى.....
212	II- المتابعة و التوجيه المستمر للأداء.....
212	II-1- أساليب متابعة أداء المرؤوسين.....
215	II-2- توفير التغذية المرتدة المستمرة.....
218	II-3- حل مشكلات الأداء.....
219	II-4- اختبار الفرضية الثانية.....
221	III- تقييم الأداء.....
221	III-1- توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.....
224	III-2- مصادر معلومات تقييم الأداء.....
225	III-3- أخطاء التقييم.....
230	III-4- مناقشة نتائج التقييم.....
234	III-5- رضا المرؤوسين عن نتائج التقييم.....
235	خلاصة.....
236	الخاتمة.....
242	قائمة المراجع.....
251	قائمة الجداول.....
253	قائمة الأشكال.....
254	قائمة الملاحق.....
255	الملاحق.....
299	الملخصات.....

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف و غايات محددة، و يعتمد نجاحها في ذلك على قدرتها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية، المالية و البشرية من جهة، و حسن تسييرها من جهة أخرى. و أثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري، و دوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية، بما يمتلكه من قدرات فكرية و إبداعية، و ذلك كنتيجة للتغيرات التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين، و خصوصاً العشرينيتين الأخيرتين منه؛ من أهمها: ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي و تحرير التجارة الدولية و إزالة كافة العوائق و القيود أمام انتقال السلع و الخدمات و رؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع و تعدد المنتجات المعروضة كما و نوعاً. فبعد أن كان ينظر إليه على أنه تكلفة يجب تدنيته، و قيد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد و جب الاستثمار فيه، و فرصة على كل مؤسسة حسن استغلالها. بالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرهوناً بالأساس على طبيعة و كفاءة الموارد البشرية فيها، انطلاقاً من الكفاءات المسيرة و الأطارات المشرفة، وصولاً إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، و إن كان يعتمد أكثر على الطرف الأول باعتبارهم المتحكم و الموجه الحقيقي لباقي الأفراد في المؤسسة، من خلال الطرق و الأساليب المنتهجة في تسييرهم.

لقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها. فبعد مرحلة التسيير الذاتي (1963-1970) التي كانت مجرد مرحلة انتقالية أملت الظروف في ذلك الوقت، بعد رحيل الأطارات المسيرة الأوروبية لمختلف المؤسسات عقب الاستقلال، جاء نمط التسيير الاشتراكي (1971-1980) كمحاولة لبعث و إنجاز الديمقراطية في مجال المؤسسة، من خلال مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين.

و بهدف التخلص من البيروقراطية، و المركزية المعرقلة لنشاط المؤسسة، و القائلة لروح المبادرة و الإبداع، و لمعالجة التراجع الذي حدث في نشاطها بداية من الثمانينات، ظهرت عملياً إعادة الهيكلة العضوية ثم المالية للشركات الوطنية. فأسفرت عن عدد أكبر من المؤسسات صغيرة الحجم، و صارت تسمى بالمؤسسات العمومية، ليتمكن المسيرين من التحكم فيها، و تحسين مردوديتها المالية و الاقتصادية. و رغم التطهير المالي الذي قامت به الدولة دون جدوى عدة مرات، لم تستطع هذه المؤسسات التخلص من عجزها، فجاءت مرحلة الاستقلالية التي بدأت منذ 1988 لتجسد اتجاه الدولة تدريجياً نحو نفض يديها من هذه المؤسسات، بإعطائها استقلاليتها المالية و التسييرية، تجعلها تأخذ حرية المبادرة و التسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية، و التخفيض من التكاليف الإنتاجية، و التوزيع الحسن للمنتجات بأسعار تنافسية. و تأسيساً على ما سبق، يمكن حصر الإشكالية و الجوانب المنهجية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1- إشكالية الدراسة:

في ظل المراحل التسييرية الماضية (التسيير الذاتي، الاشتراكي و إعادة الهيكلة)، برزت بشدة مجموعة من السلوكيات و الممارسات غير الرشيدة، كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من أذهان المسير أو الفرد

العامل الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، و انعدم الاستثمار في التدريب و التكوين المستمر. مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، و كبح لجماح الإبداع و المبادرة، و زيادة التوتر في العلاقات و الجو الصراعي الذي يسود مكان العمل، مع ضعف الشعور الجماعي و الانتماء إلى المؤسسة. زادا حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، و عدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام و التطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهمله الجوانب الأساسية الأخرى التي تتطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة.

إن مواجهة التحديات المختلفة المحيطة بالمؤسسات الوطنية، و القضاء على المظاهر السابقة، كانا من أهم أهداف نظام الاستقلالية، و ذلك من خلال فتح الباب أمام الرؤساء و الإطارات المسيرة فيها لتطبيق مختلف المفاهيم و النماذج و التطبيقات التسييرية التي يرونها مناسبة لذلك؛ لأنه بات من المتفق عليه أن قدرة أي مؤسسة على تحقيقي أهدافها تتوقف إلى حد بعيد على طبيعة تسييرها و مدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، من أجل توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و مراعاة الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء في جميع المستويات، و التي أصبح محتما على كل مؤسسة تبنيها بصفة رسمية، و تعميمها و حث الرؤساء على تطبيقها.

انطلاقاً من هذه الاعتبارات، يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما مدى اهتمام الرؤساء(*) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن(**) بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟ "

و سنحاول الإجابة على هذا التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- (1)- ما هي الوسائل و الأدوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء ؟
- (2)- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء ؟
- (3)- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين ؟
- (4)- ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي ؟
- (5)- هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل سليم ؟

(*) - نعني بالرؤساء كل مسؤول بالمؤسسة لديه مرؤوسين تحت سلطته، بالإضافة إلى المسؤولين عن تسيير نشاط الموارد البشرية.
 (**) - المؤسسات العمومية في مرحلة الاستقلالية، التي لم تخضع بعد للخصوصية.

2- عينة الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة، و بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج علاقات العمل بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين، و كذلك بالنظر إلى تعدد المستويات الإشرافية في مركب المجارف و الرافعات، شملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء و المرؤوسين في المستوى التنفيذي للمركب، حيث تتألف فئة المرؤوسين من أعوان التنفيذ، فيما تضم فئة الرؤساء، الرؤساء المباشرين لأعوان التنفيذ (رؤساء عمال، رؤساء مجموعات، رؤساء فرق و رؤساء فروع)، بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

و قد سحبت عينة طبقية (تماشياً مع نسب تواجد الفئات المدروسة في كل فرع من فروع نشاط المركب) من مجتمع الدراسة الذي يشمل: 680 عون تنفيذ، 174 رئيس مباشر و 46 رئيس مصلحة. و ذلك وفقاً للنسب الآتية على الترتيب:

❖ 20 % بالنسبة لأعوان التنفيذ، بما يعادل 136 مفردة؛

❖ 20 % بالنسبة للرؤساء المباشرين، بما يعادل 35 مفردة؛

❖ 50 % بالنسبة لرؤساء المصالح، بما يعادل 23 مفردة.

نتيجة لهذا تم توزيع 194 إستبانة، منها 58 إستبانة مخصصة لفئة الرؤساء (رؤساء مباشرين و رؤساء مصالح)، و 136 إستبانة مخصصة لفئة المرؤوسين. كان المسترجع منها 166 إستبانة، و تم إستبعاد 9 إستبانة لعدم قابليتها للتحليل؛ و بذلك يصبح العدد القابل للتحليل و الاستخدام هو 157 إستبانة تمثل العينة النهائية للدراسة. و بالتالي تصبح عينة الدراسة و فقاً لما يلي:

❖ 51 مفردة تمثل فئة الرؤساء؛

❖ 106 مفردة تمثل فئة المرؤوسين.

و هذا يعادل نسبة تمثيل تقدر بـ 17,55 %، و هي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة.

3- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤلات السابق تحديدها، و بناءً على النظرة التي تشكلت لدينا في المراحل السابقة عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و مواردها البشرية، يمكن وضع الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الأولى: لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛

ب- الفرضية الثانية: لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛

ج- الفرضية الثالثة: لا يتوفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛

د- الفرضية الرابعة: يقع الرؤساء المقيمون في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم. و سنحاول من خلال هذه الدراسة إثبات أو نفي هذه الفرضيات.

4- أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ❖ التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؛
 - ❖ إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف و الرافعات، لمعرفة الوسائل و الأدوات التي يتوفر عليها المركب، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، و التي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء التي سنبين مدى توفرها على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛
 - ❖ بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؛
 - ❖ بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛
 - ❖ بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

5- أهمية الدراسة:

- تحدد الأهمية النظرية و التطبيقية لهذه الدراسة في النقاط التالية:
- ❖ تتعلق هذه الدراسة بأحد موضوعات التسيير الحديثة التي تعنى بأهم عنصر في المؤسسة، ألا و هو المورد البشري، و الذي أصبح لا مفر من التحكم فيه أكثر بممارسة الطرق العلمية و العقلية في تسييره، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة، بدل وضعه في آخر سلم الاهتمامات؛
 - ❖ تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديات البيئة الداخلية و الخارجية، التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن، مما يعني ضرورة وجود و تطوير عملية شاملة، و منظمة لتسيير الأداء الوظيفي، بمراعاة أسس و شروط الفعالية اللازمة؛
 - ❖ تفيد هذه الدراسة القائمين على شؤون التدريب في المؤسسات الاقتصادية في التعرف على الممارسات اللازمة لتسيير الأداء، بحيث تأخذ هذه المهارات مكانها المناسب ضمن خطط و محتويات البرامج التدريبية للرؤساء و المسيرين؛
 - ❖ تزود هذه الدراسة المسؤولين عن المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من السبل و الآليات التي تسهم في تنمية مهارات تسيير الأداء.

6- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

❖ المجال المكاني

اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، الواقع بالمنطقة الصناعية "عين اسمارة" ولاية قسنطينة.

❖ المجال البشري

اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة مكونة من 51 مفردة تمثل فئة الرؤساء، و 106 مفردة تمثل فئة المرؤوسين؛ و هم ينتمون إلى المستوى التنفيذي لمركب المجارف و الرافعات.

❖ المجال الزمني

تم إجراء الدراسة الميدانية بين شهري جويلية و أكتوبر من سنة 2007.

❖ المجال الموضوعي

اقتصرت الدراسة على تناول البعدين التاليين:

- الوسائل التي يتوفر عليها المركب و التي تأثر من قريب أو بعيد على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء في المركب، و بالأخص نماذج تقييم الأداء؛
- مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تسيير الأداء لوظيفي من تخطيط، متابعة و توجيه مستمر و تقييم.

7- منهج و أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية و الأولية (الأساسية)، و هو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها و ذلك كما توجد في الواقع تعبيراً كميّاً و كيفياً. و جُمعت البيانات الأولية من خلال استخدام نوعين من الإستبانات إحداهما وجهت لفئة الرؤساء و الأخرى لفئة المرؤوسين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولين في المركب، و الإطلاع على وثائق و سجلات المركب. أما البيانات الثانوية فتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب و المراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

كما اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناتها الأولية، حيث اعتمدت الأساليب التالية من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- اختبار مربع كاي "كا²" (χ^2 -test) لمسائل التصنيف الأحادي، لاختبار صدق المطابقة لكل عبارة.
- اختبار "ت" (T-test) لمجموعة واحدة للتقدير، للتأكد من صحة الفرضيات.

8- تنظيم الدراسة

من أجل الإحاطة التامة بموضوعنا ارتأينا تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، نتناول الفصول الثلاثة الأولى منها الجانب النظري، فيما يستعرض الفصل الرابع الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: تحت عنوان " أهمية و طبيعة الأداء الوظيفي للمورد البشري".

و يضم مبحثين، يتناول المبحث الأول: المورد البشري و أدائه في المؤسسة، نسعى من خلاله إلى إبراز دور العنصر البشري في تحديد مستوى أداء المؤسسة، و ذلك بالتعرض إلى أهم المداخل النظرية التي اهتمت به، و أولته الجانب الأكبر من دراساتها، بدءاً بمدخل الإدارة العلمية، و وصولاً إلى مدخل الموارد البشرية، و إلى دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة، التي عرفها العالم

و لا يزال يشهدها في كل الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية، بالإضافة إلى توضيح ماهية الأداء الوظيفي.

و يتناول المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي للمورد البشري، من خلال استعراض العوامل الأساسية و الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، و التي استقطبت اهتمام الباحثين من مختلف الاختصاصات (إدارة، اجتماع و علم النفس).

الفصل الثاني: تحت عنوان "المفاهيم و المتطلبات الأساسية لتسيير الأداء" .

يمثل هذا الفصل مدخلاً نظرياً للتعريف بعملية تسيير الأداء، و ما يتطلبه بناء نظام فعال لتسيير الأداء، و يضم مبحثين، يتناول المبحث الأول: ماهية تسيير الأداء، من خلال التطرق إلى مفهومي تقييم الأداء و تسيير الأداء و مختلف مقاربات تسيير الأداء. و يتناول المبحث الثاني: تبني تسيير الأداء، من خلال التطرق إلى فوائد و خطوات تبني هذه العملية بصفة رسمية و شاملة، وفعاليتها، بالإضافة إلى تقديم بعض النماذج لتسيير الأداء في مؤسسات مختلفة.

الفصل الثالث: تحت عنوان "الممارسات العلمية لتسيير الأداء".

يتناول هذا الفصل أيضاً بالكيفية التي ينبغي أن تنفذ بها عملية تسيير الأداء بمراحلها المختلفة، و يضم ثلاثة مباحث خصص كل واحد منها إلى إحدى مكونات العملية حسب تسلسلها، إنطلاقاً من تخطيط الأداء، فالمتابعة و التوجيه المستمر للأداء، انتهاءً بعملية التقييم الرسمية.

الفصل الرابع: تحت عنوان "تسيير الأداء الوظيفي بمركب المجارف و الرافعات".

يشكل دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، و قد شمل ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول: الإطار الميداني و المنهجي للدراسة، من خلال التطرق إلى تقديم المركب محل الدراسة، تحليل الموارد البشرية فيه، مجتمع و عينة الدراسة، أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية. و يتناول المبحث الثاني: بعض الوسائل المعتمدة في تسيير الأداء الوظيفي بالمركب سواء لتخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، أو تقييم الأداء. فيما يتناول المبحث الثالث: استعراضاً لنتائج إجابات عينة البحث، و اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول :

أهمية و طبيعة الأداء الوظيفي للمورد البشري

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: المورد البشري و أدائه في المؤسسة.
- ❖ المبحث الثاني: محددات مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ خلاصة.

الفصل الأول: أهمية و طبيعة الأداء الوظيفي للمورد البشري

تمهيد :

ما كانت لتصل التطورات التي عرفها - ولا يزال يشهدها - مجال التسيير أو إدارة الأعمال، لولا تركيزه حول مفهوم "الأداء"، هذا المفهوم الذي تأصل استخدامه مع غيره من المصطلحات الإدارية، يشكل لبّ كل الدراسات و البحوث التي أقيمت و تقام في هذا الميدان، ذلك لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة، و بكل وظيفة من وظائفها؛ حيث تستهدف هذه الدراسات في كل مرة، رفع الأداء و إيجاد حلول للمشكلات التي تعيق سيره على جميع الأصعدة و المستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة.

وإذا كانت البحوث السابقة قد ركزت على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت العنصر البشري، فإن التغيرات الحديثة في المعطيات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، و المعرفية، فرضت على الإدارة مراجعة حساباتها في التعامل مع هذا العنصر المعقد بطبيعته، و ذلك بالإهتمام به و السعي وراء تحسين أداءه و تفعيله، لأن نجاح أي مؤسسة اقتصادية في ممارسة أنشطتها و تحقيق نتائج مرضية من حيث الجودة و رقم الأعمال، و التمكن من تخطي حدود بلدها و إقليمها الجغرافي، أصبح متوقفاً إلى حد كبير على مدى فعالية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم وفقاً لما هو مرغوب.

و يستهدف هذا الفصل إبراز علاقة الأداء الوظيفي للمورد البشري بالأداء الشامل للمؤسسة، و الأهمية النسبية التي صار يتمتع بها مقارنة بموارد أخرى في الوقت المعاصر، بالإضافة إلى التعريف بطبيعته و العوامل المحددة لمستواه.

المبحث الأول: المورد البشري و أداؤه في المؤسسة

لقد كان العنصر البشري منذ القدم يشكل أحد عوامل الإنتاج الضرورية لإتمام هذه العملية، لكن النظرة التي سادت حوله، و الاهتمام الذي أحيط به مع مرور الزمن لم يكن بنفس الطريقة، بل كان في تغير مستمر مع تغير الأفكار و الظروف التي عملت بدورها على زيادة تأثيره في أداء المؤسسة. و سنسعى من خلال هذا المبحث إلى إبراز دور العنصر البشري في تحديد أداء المؤسسة، و ذلك بالتعرض إلى أهم المداخل النظرية التي اهتمت به، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و كذا طريقة مساهمته في ذلك.

I-1- أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية:

إن الاهتمام الذي لاقاه العنصر البشري من الباحثين و المدارس الإدارية، كان موجها لاستغلاله الاستغلال الأمثل و تحسين مستوى أداءه، و قد أصبح مع مرور الوقت المورد الأساسي و العنصر المحوري في أي عملية إنتاجية، ذلك بعد أن اتسع دوره و تزايدت أهميته في تحقيق أداء متميز للمؤسسة، و سنقتصر في حديثنا هنا على المداخل التالية فقط: مدخل الإدارة العلمية، مدخل العلاقات الإنسانية و مدخل الموارد البشرية.

I-1-1- مدخل الإدارة العلمية:

I-1-1-1- النشأة و التطور:

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الأولى من القرن العشرين، و قد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي، حيث التوسع الملحوظ في شبكة الطرقات ووسائل المواصلات الحديثة، إلى جانب زيادة السكان (كفاية أعداد العاملين)، و الإتساع المطرد للأسواق الداخلية و الخارجية، كل هذه المعطيات ساعدت المنتجين في زيادة الاهتمام بمشاكل الإنتاج لسبب بسيط، أن التسويق لم يكن يمثل أدنى مشكلة بالنسبة لهم.

لكن بالرغم من هذه التطورات الهامة و ما صاحبها من ظروف و عوامل مساعدة فقد كان الإسراف و التبذير و تذبذب الإنتاجية من أهم ما يسم المؤسسات الصناعية في تلك الفترة. و لقد استرعى هذا الموضوع اهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم " فريدريك وينسلو تايلور " (F.W.Taylor)، من الذين يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، و كيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل، و هنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، و من ثم تطرح الحلول الكفيلة بحل مشكلة الإنتاجية المنخفضة⁽¹⁾.

I-1-2- أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

توصل تايلور خلال دراسته إلى أربعة مبادئ علمية في الإدارة و هي⁽²⁾:

❖ تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل التحليل العلمي و المنطقي محل التجريب

و التخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء و العمل.

(1) - علي غربي؛ بلقاسم سلاطنة؛ إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة: 2002، ص: 33-34.

(2) - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1995، ص: 27.

❖ إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيار، تدريب، تعليم و تطوير العمال وتحسين أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي يستطيعه، وطبقا لخبراته و قدراته و تجاربه الخاصة.

❖ التعاون الكامل بين الإدارة و العمال، حتى يتم تطبيق المبادئ و الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسون.

❖ تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، و يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة. كما تقوم الإدارة بدراسة الأعمال و تحديد الخطوط و الوقت، و يقوم العمال بتنفيذ التعليمات و المخططات الإدارية حسبما ترد إليهم.

و قد سعى " تاييلور" إلى الدعوة إلى مبدأ المراقبة الوظيفية الذي يقضي بأهمية وجود عدد من المراقبين و الملاحظين لكل عامل. و قد كان تاييلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة، و لم يتوقف هذا المدخل عند تاييلور بل تلاه عدد من أتباعه يمكن أن نذكر منهم⁽¹⁾:

❖ فرانك جيلبرت (F.Gilberth): الذي إهتم بدراسة الحركة محاولة منه لإيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، فقام بتحليل حركات العمال و ذلك بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعمال في أثناء العمل، و إلغاء الحركات غير الضرورية و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات و المواد اللازمة. و قد نجح "جيلبيرت" في تحقيق أهدافه بإرتفاع الإنتاجية إلى 200 % نتيجة لدراساته و توصياته.

❖ هنري جانت (Gant): إهتم "جانت" بجدولة العمل، حيث اشتهر بخريطته الزمنية(1900م) التي لا تزال تستخدم في الصناعة حتى يومنا هذا، و هي توضح العلاقة بين مخطط العمل و الجزء المنفذ منه في المحور الأول، و الوقت في المحور الثاني، وهي تستعمل في تخطيط العمل الإنتاجي و تساعد في المراقبة الزمنية للتنفيذ مع خطوات و مراحل العمل، للتأكد من الإلتزام الزمني بالخطوة.

كما قدم "جانت" نظاما للعمل و الحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب. أما العامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب يعطى أجر اليوم العادي. و بهذا قدم "جانت" نوعا من الضمان المالي للعمال برغم مستوى الإنتاج، و يعتبر "جانت" من أوائل المهتمين بالعوامل النفسية و الإنسانية غير المادية للعاملين و إمكانية تقديمها كحوافز للإنتاج. و هو بذلك يبدأ الجذور الأولى للسلوك الإنساني و العلاقات الإنسانية في المنظمات.

❖ أميرسون (Amerson) : اهتم "أميرسون" بمبادئ الكفاية، فقد وضع إثني عشر مبدأ للكفاية على أساس الإدارة العلمية، و توصي هذه المبادئ بأنه على المدير استخدام التحليل العلمي المبني على الوقائع و البيانات الكاملة و تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، و الربط بين كل جزء من أجزاء المؤسسة أو أقسامها و المؤسسة ككل، و تقديم طرق و خطوات و مراحل نمطية للعمل في المؤسسة، و كذلك مكافأة الذين يقومون بعملهم بصفة مرضية.

(1) - المرجع السابق، ص:28.

I-1-3- أهم الإنتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:

غير خاف أن الإدارة العلمية قد واجهت مجموعة من الإنتقادات، نتيجة لمبادئها التي أغفلت العديد من الأمور و القضايا المتعلقة أساسا بالجانب الإنساني في العامل، كان أهمها ما يلي⁽¹⁾:

❖ حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل، و فرض على باقي العمال أن يصلوا إليه، على ما بينهم من فروق في القدرة و القوة و درجة الإحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد، في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط، و بذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي، الضغط و الرقابة الصارمة، مما خلق جوا من التناقض بين العمال و هذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

❖ لم تهتم هذه النظرية بالمتغيرات النفسية و الاجتماعية، و تأثيرها على سلوك العمال - فيما عدى جائت - و عاملتهم كالألات بحيث أن على الفرد تنفيذ ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة، و لا تهتم بآرائه في حل المشاكل .

❖ التجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية و أثرها على زيادة جهد العاملين و بالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء و تحقيق رضاهم عن العمل، و اعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الأجر، ما دام العامل "مخلوقا اقتصاديا".

و بالتالي فقد كان التركيز الأساسي لحركة الإدارة العلمية على الجوانب المادية في العمل و الإنتاج، و تقسيم العمل و التخصص كأساس لرفع الإنتاجية، و اعتبرت الإنسان "أداة" للعمل أو مصدرا للطاقة تستخدم في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، و أغلب هذه الإنتقادات أتت من قبل مفكري و رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.

I-2- مدخل العلاقات الإنسانية:

I-2-1- النشأة و التطور:

ظهر مدخل العلاقات الإنسانية نتيجة قصور الفكر الكلاسيكي عامة، و مدخل الإدارة العلمية و مبادئه خاصة في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المؤسسة.

و يعتبر "التون مايو" (E. Mayo) و "روتلسبرجر" (F.Rothlisberger) من الرواد الأوائل لهذه النظرية، و يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذا المدخل الذي يقوم على إفتراض مؤداه:

أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج و من ثم فإن زيادة/ إرتقاء الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم.

و قد توصل "التون مايو" من خلال سلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة "وسترن إليكتريك" بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1927 حتى 1932 ، إلى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، و أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة، فالأفراد و هم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم

(1) - نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسبير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة:1998-1999، ص: 15-16.

الخاصة و حاجاتهم و أهدافهم و علاقاتهم الاجتماعية... إلخ، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية (كالإضاءة و التهوية و الضوضاء و الأجور) كلها عوامل تؤثر على إنتاجية و أداء الأفراد⁽¹⁾. و عرف هذا المدخل إتساعاً أكبر في الخمسينيات و الستينات من القرن العشرين، حينما قام مجموعة من رواد الإدارة بإبراز نتائج بحوثهم التي تؤكد أهمية هذا المدخل. و من أبرز هؤلاء الرواد "كريس أرجيريس" (c.Argyris)، و "دوجلاس ما كجريجور" (D.Mcgregor)، و "رنسيس ليكترت" (R.Likert)، و "أبرهام ماسلو" (A.Maslow) و "فريدريك هرزبرج" (F.Herzberg)، و "فكتور فروم" (V.Vroom)، و "منتسبرغ" و آخرون.

I-2-2- أهم مبادئ مدخل العلاقات الإنسانية:

يمكن تجميع آراء رواد مدخل العلاقات الإنسانية أو المدخل السلوكي و تلخيصها في المبادئ التالية⁽²⁾:

- ❖ يتأثر الأفراد في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية في الإنتماء إلى الآخرين؛
- ❖ يشعر الأفراد بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية في العمل؛
- ❖ يتأثر الأفراد بهذه العلاقات الاجتماعية أكثر من تأثرهم بأنظمة العمل و الرقابة المفروضة من المؤسسة؛

- ❖ يختلف الأفراد في حاجاتهم، و قيام المؤسسة بالمساعدة في إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقاتهم؛
- ❖ يسعى الأفراد إلى النضج و النجاح، و إذا كانت وظائفهم مصممة بشكل سليم فإنهم سينجحون في أعمالهم، و ينجح عملهم بهم؛
- ❖ لدى الأفراد قدر مناسب من الشعور بالإنضباط الذاتي، و أن أساليب الرقابة و الإشراف المباشر يمكنها أن تؤذي هذا الشعور، و من الأفضل أن تكون الرقابة و الإشراف غير مباشرين، و ذلك لتعميق الإحساس بالإنضباط الذاتي؛

I-2-3- أهم الإنتقادات الموجهة لمدخل العلاقات الإنسانية:

إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني في مجال العمل، و أثرت بذلك على السياسات التي تتعامل بها المؤسسات مع العاملين، مثل أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، و أنظمة الشكاوي و وضع أسس لحلها، و أنظمة الإقتراحات، و الأنشطة الترفيهية فإن ما يعيب هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التبدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح و فعال على إنتاجية العاملين⁽³⁾، إضافة إلى إغفالها الجانب الرسمي للتنظيم، و عدم إشارتها إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد و صاحب العمل، و لذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة. و عليه فقد لقيت أشد الإنتقادات من ممثلي مدرسة الصراع،

(1) - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2002، ص: 44-45.

(2) - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004، ص: 63-64.

(3) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص: 35.

لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام و التناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالإنتمائية⁽¹⁾.

I-3- مدخل الموارد البشرية:

إن مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً، و لقد بدأ إستعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، و يعد إمتداداً للبحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية التي أكدت على إعتبار الأفراد العنصر الأساسي و المورد الرئيسي للتنظيم، و هم بما يتمتعون به من دوافع و إتجاهات و ميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني و قدراتهم الفيزيولوجية و العقلية، إنما يمثلون واحداً من المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي. و يؤكد مدخل الموارد البشرية أن الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد جانبان يكملان بعضهما البعض، و أن تحقيق مكاسب في إحدهما لن يكون على حساب الآخر. فمن جهته يعطي "باك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم و هو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية، النفسية و الاجتماعية و هو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان و دوره في التنظيم و اقتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الإدارة العلمية⁽²⁾.

و قد تبلور الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد⁽³⁾:

- ❖ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الإقتراحات و الإبتكارات، و عنصر فعال و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي؛
- ❖ أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز؛
- ❖ أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه للعمل؛
- ❖ أن الإنسان يزيد عطاءه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و قد تكاملت بذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل، يعكس كل الإسهامات و الإضافات الإيجابية لتيارات فكرية مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية كالعلوم السلوكية، بحوث و مداخل التطوير التنظيمي، نظرية النظم و مدخل إدارة الجودة الشاملة. و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و باعتباره شريك في العمل و ليس أجبر⁽⁴⁾.

(1) - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص:46.

(2) - المرجع السابق، ص:46-47؛49.

(3) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة: 2001، ص: 44.

(4) - المرجع السابق، ص:44.

و من ثم أصبح ينظر للأفراد على أنهم مورد يشكلون رأس المال البشري للمؤسسة إذا ما أحسن استثماره، و يعود استخدام مفهوم "رأس المال البشري" لأول مرة إلى الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز" (Theodor W. Schultz) سنة 1961، و الذي نال عن أبحاثه حول الإستثمار في رأس المال البشري جائزة نوبل في عام 1979⁽¹⁾.

حيث أشار "شولتز" إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه. و ركز اهتمامه على عملية التعلم و أطلق عليه إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه. و بما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة. و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية و يشكل استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية. و من هنا يرى "شولتز" أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

فقد حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الإهتمام بتلك المكونات الأقل مادية و هي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، و تجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة. لذا فقد ركز إهتمامه للوصول إلى نظرية الإستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية⁽²⁾.

و قد بنى مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية و هي⁽³⁾:

❖ أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

❖ يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقا للإختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

❖ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

بداية من 1965، تعمق الأمريكي "جاري بيكر" (Gary Becker) في المفهوم و عممه، و تحصل على جائزة نوبل سنة 1992 نتيجة تطويره لنظرية رأس المال البشري، و أبحاثه في مجال الإستثمار في التدريب. و بداية من الثمانينات حاول العديد من الباحثين في مجال التسيير نشر النظرية و تطبيقها عمليا من بينهم "فلامهولتز" (Flamholtz) و "لاسي" (Lacey)، و بعدهما "ليباك" (Lepak) و "سنيل" (Snell)⁽⁴⁾.

و من هنا فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية و يمكن أن نوضح هذا الإختلاف من خلال الجدول (1-1).

(1) - Wikipedia (the free encyclopedia), Human capital, 22/04/2008, http://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital

(2) - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية: 2002/2003، ص.ص: 65-67.

(3) - المرجع السابق، ص: 66.

(4) - Wikipedia (the free encyclopedia), Human capital, Op.Cit.

جدول (1-1): الفرق بين الفلسفتين القديمة و الجديدة لإدارة الموارد البشرية

الفلسفة الحديثة	الفلسفة القديمة
إعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة و تتشابه مع الأهداف و الإستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات و الإتصال في عمليات إدارة الموارد البشرية و التحول نحو نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	إعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين. بداية بنظم المفاضلة و الإختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين و إسناد العمل لمن يقع عليه الإختيار، إضافة إلى متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث إحتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، تنفيذ إجراءات الإجازات على إختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية و الإجتماعية، و تنفيذ نظم تقييم الأداء و أعمال التدريب التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية النقاد و غيرها من الإجراءات الروتينية.
اعتبارها نفقات إستثمارية تدر عائدا على الإستثمار.	اعتبار نفقات (التكلفة) المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية إنفاقها مثل نفقات التدريب على أنها نفقات بدون مردود.
تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية في التفكير و الإبتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و إتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، و إهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية و تحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية، و إطلاق لطاقات التفكير و الإبتكار عند الإنسان، و تنمية العمل الجماعي و التأكيد على روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو إستثمارها.
الإنتشغال بالإهتمام بقضية أكثر أهمية و حيوية و هي تسيير الأداء و تحقيق الإنتاجية الأعلى و تحسين الكفاءة و الفعالية.	الإهتمام بعمليات الإستقطاب و التوظيف للعاملين حسب إحتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.
الإنتشار في عمليات البحث و الإستقطاب في سوق العمل العالمي، لإنتقاء أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	الإحصار في عمليات البحث و استقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.

المصدر: نادي الدراسات الاقتصادية، الميزة التنافسية للموارد البشرية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ملحقه الخروبة، جامعة الجزائر، ص: 15، 2006/06/05، <http://www.nadaa.net>

حتى الآن عرفنا أن العنصر البشري بما يمتلكه من قدرات فكرية و عقلية، صار يشكل المورد الأساسي في المؤسسة، و يؤدي الاستثمار فيه إلى تحقيق أداء متميز لها، لكن لم نعرف بعد الظروف المحيطة التي توجته لأن يكون محددًا للميزة التنافسية، و كيف بإمكانه تحقيق ذلك.

II - الموارد البشرية و القدرة التنافسية:

سوف نتعرض في هذا العنصر إلى المتغيرات العالمية التي أدت إلى تغيير نظرة المؤسسات المعاصرة نحو العنصر البشري، و التي جعلت منه العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، ثم نتطرق إلى مجالات تميز المؤسسات من خلال الموارد البشرية.

II-1- دواعي تغيير نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري:

قبل سنوات قليلة لم تولي معظم المؤسسات الموارد البشرية الاهتمام المناسب و لم تهتم بتنمية قدراتهم الإبداعية و جعلهم الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور⁽¹⁾:

❖ حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية و النمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة؛

❖ المستويات المعتادة من المنافسة، و تعادل المراكز و القدرات التنافسية لكثير من المؤسسات؛
❖ حالات الاستقرار التقني النسبية، و تواضع المهارات و القدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة؛

❖ توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية و المتناسبة مع احتياجات المؤسسة.
في تلك الظروف المتصفة أساسا بالإستقرار لا يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن تواضع المستويات المهارية المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها، و قد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية.

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر و المتواصل ذو التأثير الكبير على هيكله الموارد البشرية و قدراتها، لعل أبرز هذه التغييرات ما يلي:

II-1-1- الثورات العلمية و التقنية:

يمثل انطلاق الثروة العلمية و التقنية العامل الحاسم في حركة و أوضاع نظم الأعمال في العالم، بما حققت من توفير طاقات إنتاجية لا منتهية و إبداعات و قدرات متسارعة على تطوير السلع و الخدمات. و قد أدت تلك الثورات العلمية و التقنية إلى ما شابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت "الإدارة" أن تعمل في ظلها، و ساعدت في التخلص من قيود و محددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. و يبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود و حدود المكان و الزمان و ندرة الخدمات و الموارد الطبيعية و ضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. و كان لتلك التطورات العلمية و التقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، من حيث الكم و الكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيرا نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة و مستويات المهارة و التأهيل اللازمة في أفراد المؤسسات المعاصرة اختلفت كثيرا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة و ضرورات استيعابها و التعامل معها بكفاءة. و قد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد و التدريب و التنمية للموارد البشرية، و كذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:15.

الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء و توجيهه، و عمليات قياس و تقييم الأداء، و أنماط و أسس تحديد الرواتب و المكافآت. كذلك و نتيجة لإرتفاع المستوى العلمي و المعرفي للعاملين في المؤسسات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين (Empowerment) و إشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

II-1-2- عالمية الأسواق و تحرير التجارة:

و تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية و تحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات و المؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية و التقنية و القدرات التنافسية المناسبة ، و تيسر لها الدخول في تلك الأسواق و تحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. كما أن تواجد المؤسسات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، و من ثم بدأت أهمية فكرة "إدارة التنوع" في مجال الموارد البشرية و ذلك نتيجة اختلاف الثقافات و العادات و القيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات .

وكان توقيع اتفاقيات الجات و إنشاء منظمة التجارة العالمية، عنصرا فاعلا و مؤثرا في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية و أسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات، و الملزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم و الضرائب الجمركية على الواردات، و كذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية و فتح أسواقها أمام السلع و الخدمات الوافدة من خارجها، و تحمل أعباء اقتصادية و اجتماعية هائلة نتيجة إختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من الدول و عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصاديا. و ينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر و تقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، و إنما و بالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها و أساليب تعاملها و معاييرها في اتخاذ القرارات، لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، و لمواجهة تحركات المنافسين الآتيين من الخارج دون عوائق، و كذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات و أشكال الحماية و الرعاية من الدول كما في السابق. كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية⁽²⁾.

II-1-3- بزوغ عصر المعرفة:

يتزايد اعتماد السوق العالمية في الوقت الحاضر أكثر فأكثر على الاقتصاد المعتمد على أدوات المعرفة و على العقل البشري، في المقابل يتناقص دور مواد الخام التقليدية و منتجات السلع التقليدية في هذه السوق . فمن المعروف أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة و ليس اقتصاد ندرة كما هو حال الاقتصاد التقليدي المبني على أساس تبادل المادة. ففي عصر المعلومات تتحول المعرفة أو المعلومة إلى قوة يمكن استثمارها، و بناء عليه فإن نمط الاقتصاد التقليدي القائم على المنتجات المادية الملموسة، مواد الأولية و المنتجات الزراعية أخذ بالإنحسار بقوة أمام اقتصاد ما بعد ثورة المعلومات القائم على المعرفة و المنتجات غير المادية/غير الملموسة أو الأصول غير المنظورة المتعلقة بالمعرفة، كالبرمجيات، و براءات الإختراع،

(1) - المرجع السابق، ص:25.

(2) - المرجع السابق، ص:25-26.

و الإسم التجاري، و غيرها من المواد الفكرية أو المعرفية. من هنا يمكن القول إن اقتصاد المستقبل هو اقتصاد المعرفة، و هذا النوع من التقنيات العصرية لا يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة، بالمقارنة مع غيره، أو إلى تقنيات معقدة من معمل و معدات ضخمة، إن ما يحتاج إليه هو العقول المنفتحة، و المدربة بشكل جيد و مستمر على تقنيات العصر. و يبدو أن اقتصاد المعرفة قد غير قاعدة الثروة، فبدلاً من الأرض في الاقتصاد الزراعي و الآلة في الاقتصاد الصناعي، أصبحت المعرفة هي قاعدة الثروة الجديدة فيه. و من ثم فإن القيمة المضافة التي تقوم هذه المواد بإضافتها في مجتمع المعرفة أكبر من تلك التي كانت تضيفها في المجتمعات الأخرى التي سادت مراحل تاريخية سابقة. و بناء عليه فإن إنتاجية المجتمع تزداد بشكل أكبر مما يوفر لها و لمجتمعها الرخاء و إمكانيات كبيرة للتطوير. و هذا ما أكده "بيتر دراكر" (Peter F. Drucker) عندما أشار إلى أن منجزات الإدارة في القرن العشرين تمثلت في زيادة إنتاجية العامل اليدوي في الصناعة، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العامل المعرفي، حيث أطلق عليهم تسمية "عمال المعرفة" (knowledge workers)⁽¹⁾.

و تفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم و البحث العلمي كأساس لأي عمل، و الاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، و اعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم الأفراد و المؤسسات و ما يتم بها من أنشطة و ما يتحقق لها من إنجازات. و قد ساعد على ذلك الصحة الثقافية و الإنتباه إلى أهمية التعليم، بسبب الأثر الهائل لانتشار الفضائيات و تقنيات المعلومات في تطور نظم التعليم المفتوح و التعليم عن بعد، و الوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا و مهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل و تجاوزت الإمكانيات التعليم عن بعد حدود الدولة الواحدة و أتاحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم و الحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. و أصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" (lifelong learning) هو السائد في معظم الدول⁽²⁾.

و قد ساهمت كل هذه التغيرات إلى تغيير نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري و أصبح العامل الرئيسي في تحديد ميزتها التنافسية. بعد هذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرح الآن هو: "كيف يمكن لهذا العنصر أن يحقق التميز للمؤسسة؟".

II-2- مجالات التميز من خلال الموارد البشرية:

يرى "ماك فيتريجتج" (Mc. Fetridge) بأن «تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب تحقيق الأرباح»⁽³⁾، فيما يرى "بورتر" (M. Porter) أن الميزة التنافسية «تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل

(1) - محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية و سبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس و الأربعون، العدد الرابع، معهد الإدارة العامة، الرياض: نوفمبر 2006، ص: 679-682.

(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 29-30.

(3) - أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة: ماي 2007، ص: 249.

المنافسين، أو بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع⁽¹⁾. و في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة، و بالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، فإنه يرى أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين، و بالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية. و حسب كل من "ماك وليامس" (Mac Williams)، "ماك مهان" (Mac mahan)، و "رايت" (Wright) فإن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، و أنها تعد خزانا للرأس المال البشري الذي يتشكل من العمال و المسيرين⁽²⁾.

و يقر هؤلاء الباحثين أن اعتبار الموارد و الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية و التي يمكن أن نذكرها فيما يأتي⁽³⁾:

❖ مساهمة الموارد في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم و قدراتهم، تجعل مساهماتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء و مجندين، بقدر ما كان أدائهم جيدا، و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، و بقدر ما تمتلك مؤسسة ما مستخدمين جيدين (performants) ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري قيما و مميزا.

❖ أن تكون الموارد نادرة: ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية و يجب أن يكون نادرا. و أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (أو القدرات الإدراكية) في الموارد البشرية، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتمسم بالتنافسية الشديدة، هو ذلك النقص الكبير في الموارد و الكفاءات البشرية المتخصصة و المؤهلة، و بالتالي فإن المتاحة منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها و تستخدمها ميزة تنافسية.

❖ أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يُصعب من إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

(1) - الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 09-10 مارس 2004، ص: 259، 2006/06/27، <http://www.sarabite.com>

(2) - يحضية سمالي، أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية- من منظور المراقبة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 09-10 مارس، ص: 157، 2006/06/24، <http://www.sarabite.com>

(3) - المرجع السابق، ص: 158.

و تجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة، من خلال طرح حوافز مغرية، فإن الكفاءات و الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة و بشكل تام، بسبب تكلفة الإحلال و الإستقطاب المرتفعة، و كذا صعوبة تحقيق نفس التواءم و التآزر (la synergie) داخل المؤسسة المستقطبة.

❖ عدم قابلية المورد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة. و الموارد البشرية تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، لأن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

و بهذا يتأكد الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. و من أهم الميزات التنافسية التقليدية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، و امتلاك تكنولوجيا متطورة، و التنافس في الأسواق المفتوحة. غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل⁽¹⁾.

و للتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية و تتمثل كما يوضحها الجدول (1-2) فيما يأتي⁽²⁾:

II-2-1- في مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية مقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا. و خير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول، أو الحسابات الآلية). بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها. فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي.

جدول (1-2): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دور الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
<ul style="list-style-type: none"> دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد و الابتكار. ← زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار. 	تقديم منتج متميز	أ
<ul style="list-style-type: none"> التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. ← العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة. 	إمتلاك تكنولوجيا متطورة	ب
<ul style="list-style-type: none"> الأسواق أصبحت مفتوحة بلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. ← التنافس من خلال رأس المال الفكر. 	التنافس في الأسواق المفتوحة	ج

المصدر: المرجع السابق. ص: 37.

(1) - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص: 36.

(2) - المرجع السابق، ص: 36-38.

غير أن رغبة المنظمة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع و التجديد و الابتكار. و من ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية لا تقارن.

هذا يؤكد حقيقة تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، فالمكونات المادية للإنتاج و الخدمات تتضاءل يوميا أمام المكونات المعرفية. فالمعرفة كما سبق و قلنا أصبحت المكون الأساسي في كل ما نضع، و كل ما نفعل، و كل ما نشترى و كل ما نبيع. و لذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمؤسسات خلال الفترات القادمة. و كمثال على ذلك، أنظر إلى الهاتف المحمول الذي يحمله العديد من الناس في كل بقاع العالم. فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها. غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي. فالمعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، و التجارب العديدة، و الأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن.

II-2-2- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

إضافة إلى ما سبق فإن لامتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى. غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب و تطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. و لقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة. فمن منا يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الولايات المتحدة دون أن ينتقل إليه جسديا، إنها تكنولوجيا "الطب عن بعد" (Télé-medicine).

غير أن تصور أو عدم تصور هذه الطفرة التكنولوجية لن يجدي نفعاً. إن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة، هو أن امتلاك الموارد البشرية في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية.

و تزداد أهمية الموارد البشرية في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا. فما من شك أن للتكنولوجيا جانبا اجتماعيا و ثقافيا لا يمكن تجاهله. فالتكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعد الثقافي و الاجتماعي لبلد معين.

ففي ثقافة لا تقدر قيمة الوقت مثلا لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. و في النهاية فإن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، أما الإنسان فهو الذي يجعل الأشياء تحدث. فالموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف "قاتورة التكنولوجيا المستوردة".

II-2-3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

بسبب تكاتف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية و تحرير التجارة، و عدم إمكانية الإعتماد على حماية الأسواق كميزة تنافسية، أصبح الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة. و ذلك بخلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة الذي لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس. من هذا المنطق فإن التميز يمكن أن يتحقق من

خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة. موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية و تحويلها إلى عقلية السوق المفتوحة. خلاصة القول أن واقع عالم الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية دائمة، و هو القوة المحركة للمؤسسة. هذه القوة هي ما يعكسها أداء كل فرد في منصب عمله، أو الأداء الوظيفي للمورد البشري. و بالتالي فإن ما يجب علينا توضيحه الآن هو التعرف على ماهية هذه القوة، أو الوسيلة التي يؤثر بها هذا المورد في أداء المؤسسة.

III- ماهية الأداء الوظيفي

من المهم في بادئ الأمر، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشرية، و الكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم إقترن بمجال تسيير المؤسسات، يشكل فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزءا من كل متكامل و هو أداء المؤسسة .

III-1- مفهوم و أنواع الأداء :

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء، لننتقل بعدها إلى ذكر أنواعه.

III-1-1- مفهوم الأداء:

سنبرز هنا مفهومه اللغوي، و كذا مفهومه الإصطلاحي في مجال تسيير المؤسسات.

أ- المفهوم اللغوي :

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى « معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، و أدى الشهادة أي أدلى بها، و أدى إليه الشيء أو وصله إليه .وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به»⁽¹⁾.

و يقابل كلمة "أداء" في اللغة العربية، اللفظة "performance" في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة "parformance" المشتقة من الفعل "parformer"، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية "to perform" التي تتبثق منها اللفظة "performance"، و التي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، و النجاح الذي يمكن بلوغه⁽²⁾.

بعد ذلك أدخلت هذه الكلمة (performance) إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل بصيغة الجمع (les performances) تعبيراً عن النتائج التي حققها حصان ما، و عند أواخر القرن التاسع عشر امتد استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج الحسنة لرياضي أو فريق معين،

(1) - محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص: 42.

(2) - Yvon Pesqueux, *la notion de performance globale*, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6, 05/07/2005,

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>

فأصبحت مرادفا للنتيجة أو الإنجاز الرياضي. و مع قدوم العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات⁽¹⁾.

ب- المفهوم الإصطلاحي:

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد، و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني « تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة»⁽²⁾.

وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء (performance) في مجال التسيير ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية⁽³⁾:

❖ النتيجة (résultat) : التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف). و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف؛

❖ القيام بالفعل (action): و هنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف و تحقيق منتج معين، و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.

حيث يكون هناك أداء، حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، و يشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها و ليس النتيجة؛

❖ النجاح : و من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، و من ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفا . إضافة إلى ذلك فهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة و هي "القدرة"، التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد⁽⁴⁾.

و يعد البعدين أو المعنيين الأول و الثاني، أكثر الأبعاد استخداما مقارنة بالمعنيين الثالث و الرابع، حيث يشار به في كثير من الأحيان إلى إنجاز المهام، أو يستخدم للتعبير عن النتائج المحققة.

فمن المنظور الأول يمكن أن يعرف على أنه: «أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال»⁽⁵⁾.

(1) - Yann Bonnefond, Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont – elles prêtes à mettre en place une méthode de gestion d' affaire formelle, afin d' optimiser leurs performances, mémoire de fin d'étude en administration des affaires, TEMA school of Technology and Management, Groupe Reims Management School, France: Avril 2004, P.10-11, 17/02/2007, <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>

(2) - محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص:42.

(3) - Yvon Pesqueux, Op.Cit., p.8.

(4) - Teil Alice, défi de la performance et vision partagée des acteurs :Application à la gestion hospitalière, thèse de Doctorat en science de gestion, université Jean MOULIN-LYON 3, 4 : janvier 2002, p.42, 15/05/2006, http://fdv.univ-lyon3.fr/mini_site/ifross/graphos/These/TheseAT.pdf

(5) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992، ص:244.

و من هذا المنطق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني «قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله»⁽¹⁾.

ولتبرير هذا الإتجاه يرى "شوفالبي" (chevalier) و آخرون معه أن: «الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل ، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله»⁽²⁾. و لو أن هذه النظرة تبقى قاصرة، لأن أداء العاملين و إن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من المنظور الثاني، فيعرف الأداء على أنه «النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة، التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»⁽³⁾.

و من نفس هذا المنظور، يمكن أن يستخدم مفهوم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو مدى الإقتصاد في استخدام الموارد، وكلاهما يعبر عن النتيجة.

فمن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا، و أحيانا أخرى بمدى الإقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) و الكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المؤسسة .

حيث يقصد بالفعالية على مستوى المؤسسة أنها⁽⁴⁾:

• محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية ؛

• أوهي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق ؛

• أو هي القدرة على البقاء و الإستمرار و التحكم في البيئة؛

• أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة «النسبة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستخدمة للتوصل إليها»⁽⁵⁾.

(1) - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت: 1979، ص:50.

(2) - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر: نوفمبر 2001، ص:86.

(3) - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص:73، 2006/04/10.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm>

(4) - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعية؛ الإسكندرية: 2003 - 2004، ص:201.

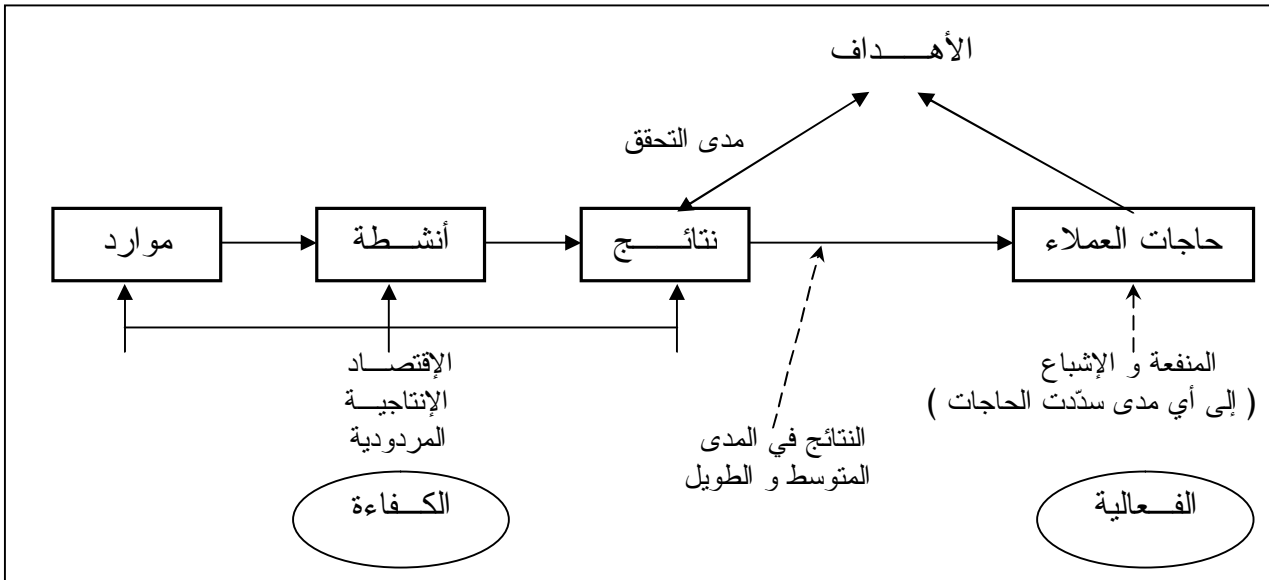
(5) - Bernard Martory, *contrôle de gestion social :slaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance*, librairie Vuibert, paris : 1999, p.231.

وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين الناتج وعوامله أو النتائج و الموارد المستخدمة، و لو أن هناك من يرى بعكس المصطلحين -الكفاءة و الفعالية - من حيث المدلول⁽¹⁾. ولا يقتصر الإختلاف فقط على تعريف الكفاءة و الفعالية، بل يتعداه إلى حصر الأداء في أحد بعديه دون البعد الآخر.

لكن في الواقع، الكفاءة و الفعالية هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس النتائج المحققة، و هو ما يعكسه التعريف التالي الذي يعرف الأداء على أنه: «العلاقة بين النتيجة و المجهود، و هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات و الأهداف و المعايير و الخطط المتبعة من طرف المنظمة»⁽²⁾.

و قد أكد الكثير من الباحثين على هذه المقاربة فاعتبروه كمحصلة لمجموع الكفاءة و الفعالية، أي: الأداء = الكفاءة + الفعالية. و يمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل (1-1).

شكل(1-1): الكفاءة و الفعالية في وحدة الزمن



المصدر: Benoit Ndi Zambo, Les outils d'évaluation de la performance individuelle, conférence de bénin sur la fonction publique, cotonou le28/05-01/06/2001, p.4, 23/04/2006, <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/cafrad/unpan003316.pdf>.

يظهر من الشكل (1-1) أن كلا البعدين يعبر عن تحليل النتائج المحققة، لكن في وحدة زمن مختلفة. فإذا اعتبرنا مثلا أن الوصول إلى النتيجة النهائية يستغرق وحدة زمنية واحدة، فإنه بالإمكان قياس درجة الكفاءة في أي فترة من المجال $t = [0, 1]$ ، أما درجة الفعالية فلا يمكن قياسها إلا بعد استكمال الوحدة الزمنية المحددة كليا، أي عند $t = 1$. فالفعالية تحدد بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرغوبة، و التي توضع بالأساس استناداً إلى حاجات العملاء (أو أمور أخرى). أما الكفاءة فتحدد بمقارنة النتائج المتحققة عن ممارسة أنشطة مختلفة مع الموارد المسخرة لتجسيدها، مهما كانت طبيعة هذه النتائج و الموارد، و هو ما ينطبق على مفاهيم: الاقتصاد، الإنتاجية و المردودية.

(1) - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص:87.

(2) - المرجع السابق ، ص:87.

و يميز البعض بين الكفاية و الكفاءة، فيرون أن الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، حيث تطرقوا إلى الكفاية الاقتصادية التي قالوا أنها تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المؤسسة، و الكفاية التكنولوجية التي تعني اختيار أنسب أسلوب و أفضل طريقة للإنتاج، في حين يرون أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر النمو و التقدم للأفراد و المؤسسات، و تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله و قدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله؛ إذ يلاحظ أن عنصري القدرة و الرغبة هما محدد الكفاءة، فيقال إن الكفاية دالة في الكمية و الكفاءة دالة في النوعية⁽¹⁾.

III-1-2- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، و الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعية⁽²⁾، و ذلك كما يأتي:

أ- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني،... إلخ⁽³⁾.

و في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، و دخولها مراحل جديدة في حياتها، و هذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية و تلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. و التوليفات متعددة و تتغير عبر الزمن⁽⁴⁾.

(1) - خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006، ص: 564.

(2) - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 89.

(3) - المرجع السابق، ص: 89.

(4) - عبد الفتاح بو خمخ، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة: ديسمبر 2002، ص: 126-127.

ب- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء إلى⁽¹⁾:

ب₁- الأداء الكلي:

و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ب₂- الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

و حسب نفس المعيار - معيار الشمولية- يرى روبنسون و روبنسون (Robinson.Dana gains & Robinson.James) أن هناك ثلاث مستويات للأداء⁽²⁾:

ب₁- الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات و يقدم عددا من المخرجات لزيائنه، و يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله و هي: رأس المال، و التكنولوجيا و الموارد البشرية و التشريعات و الوقت، ثم البيئة الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية و القيم التي يتأثر بها التنظيم.

و يعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات و المؤثرات الداخلية و الخارجية.

و يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية :

❖ الإستراتيجية و الأهداف: و تهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج

و نوعية هذه السلعة أو الخدمة، و في أي مستوى سيتم تحديد أسعارها و نوعيتها؛

❖ الهيكل التنظيمي: و يرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل و مدى قدرته

على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات؛

❖ المقياس: و هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية و الأهداف؛

❖ الإدارة: و هنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات و اتجاهات، و كيف تكون

عملية التصويب أو التصحيح.

(1) - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص:89.

(2) - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص.ص:42-45.

ب2- الأداء على مستوى العمليات:

و يركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:

- ❖ العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة؛
- ❖ أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل؛
- ❖ تصميم أو هيكله العمليات و هيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات و متطلباتها؛
- ❖ قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء و فعال، و يمكن من تحليل العمل و تصويب الإنحرافات.

ب3- الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، و أن العمليات تدار و تؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات و التخصصات و مجالات العمل. و يطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد. و بالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات و من ثم على المستوى التنظيمي. لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للمورد البشري، باعتباره المجال الرئيسي لدراستنا. و سنقوم في العنصر الموالي بتوضيح معالم هذا المفهوم.

III-2- مفهوم الأداء الوظيفي للمورد البشري:

سنحاول في هذا العنصر تقديم تعريف شامل لمصطلح الأداء الوظيفي مع تحديد العناصر التي يتكون منها.

III-2-1- تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

إن الإشكال الذي لاقاه تعريف الأداء يمكن إسقاطه مباشرة على تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث لم يلقى تعريفه الإجماع بين الباحثين.

فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه «النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال»⁽¹⁾.

أو أنه يتمثل في «النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة»⁽²⁾.

و هناك من الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، و هو ما يعبر عنه بـ"سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه «عبارة عن ما يقوم به موظف أو

(1) - عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 37، 10/04/2006،

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as103.htm>

(2) - محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سابق، ص: 73.

مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة لأخرى، و إن وجد بينهما عامل مشترك»⁽¹⁾.

أو بعبارة أخرى هو « السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة»⁽²⁾. كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁽³⁾.

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك و النتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي، وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة، التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى هذا المصطلح، و على هذا الأساس فقد عرف على أنه « تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»⁽⁴⁾. و إن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك و النتائج و الشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتباره جهداً أو تجاوزاً لهدف أو معيار محدد، أو كشيء أفضل مما كان منتظراً عموماً من فرد أو لشاغل منصب عمل، أو كأقل تقدير تحقيق الهدف المرغوب⁽⁵⁾.

و على هذا الأساس يمكن تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه «مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، قدراته و معارفه»⁽⁶⁾. و نلاحظ أن هذا المفهوم يقترب جداً من مفهوم الفعالية، مما جعل البعض يقر بعدم التمييز بين الأداء و الفعالية. كما يضيف البعض مفهوم الكفاءة أو الفاعلية و يعتبرهما بعدين متكاملين و متلازمين للأداء الوظيفي .

و بذلك يتأكد أن مفهوم الأداء الوظيفي كمفهوم الأداء، لم يلقى تعريفه الإجماع بين المختصين و الباحثين. و عموماً يمكن تقديم التعريف الإجرائي المبسط التالي للأداء الوظيفي للمورد البشري:

"الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكات الهادفة، و النتائج المحققة من طرف العامل، عند قيامه بمهام و ممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة". مع الإشارة إلى أننا سنستخدم في كثير من الأحيان مصطلح "الأداء" فقط بدل "الأداء الوظيفي" فيما تبقى من البحث.

كما يجب أن ننبه في الأخير أن الأداء الاجتماعي ليس مرادفاً للأداء الوظيفي للمواد البشرية ، بل أن الأداء الاجتماعي له علاقة أكثر بأداء المؤسسة ككل بما يمكن أن توفره من مزايا إلى أفرادها. فإلى جانب الهدف الاقتصادي تسعى المؤسسات إلى تحقيق الهدف الاجتماعي و ذلك بالاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها

(1) - عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص:38.

(2) - موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2005/2004، ص:11.

(3) - محمد بن إبراهيم محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2004، ص:48، 2006/04/10.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad16.htm>

(4) - عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص:37.

(5) - Moulinier René, *l'évaluation du personnel*, Chiron éditeur, paris : 2005, p.114.

(6) - Robert Bacal, *manager's guide to performance reviews*, Mc Graw -Hill, USA:2004, p.39.

الأعضاء و المتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الإقتصادي و الإجتماعي و النفسي في مكان العمل، التحرر من السلوك غير الملائم و المتقلب للمشرفين و الحصول على حصة من المنافع الإضافية وحرية الإنضمام للنقابة و المشاركة في التفاوض الجماعي و الحرية الفردية في عرض الخدمات من خلال عقد العمل و حق العمل في ظل ظروف عمل ملائمة ... إلخ⁽¹⁾.

III-2-2- عناصر الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

إن كل جانب من جوانب الأداء المتمثلة في السلوك و النتائج يتكون في حد ذاته من عناصر جزئية، و هي العناصر التي عادة ما تؤخذ كأساس لتقييم الأداء الوظيفي، و يمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:

أ- النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، و تكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج، أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. و قد يتطلب في بعض الوظائف، خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج⁽²⁾.

و تبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، و هي تركز على إحدى المكونات التالية⁽³⁾:

- مخرجات العمل الحالية؛
- النتائج القابلة للعد؛
- النواتج و الإنجازات القابلة للقياس؛
- الأهداف المنجزة؛
- الكمية، النوعية، التكلفة، و التوقيت « QQCT » (Quantity/Quality/Cost/Timeliness).

ب- السلوك:

تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، و يمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية⁽⁴⁾:

- التمسك بالقيم التنظيمية؛
 - عوامل الكفاءة أو الأداء؛
 - الميزات، الخصائص، و القدرات؛
 - الأسلوب أو الطريقة الشخصية؛
 - المعرفة، الاتجاهات، المهارات، و العادات « KASH » (Knowledge/Attitudes/Skills/Habits).
- أما الآن، و بعد أن اكتشفنا كيف يؤثر الأداء الوظيفي للمورد البشري على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبارها الجزء المحوري فيه، فإنه يجدر بنا أن نعرف العوامل التي تؤثر عليه في حد ذاته، و تحدّ من مستواه.

(1) - عبد الفتاح بوخمم، تحليل و تقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مرجع سابق، ص:129.

(2) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1988، ص:170-171.

(3) - Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM, U.S.A: 2002, P.28.

(4) - Ibid. p.28.

المبحث الثاني: محددات مستوى الأداء الوظيفي:

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري، تجعل من أداءه عرضة كغيره - إن لم نقل أكثر من غيره- من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه، بعضها يخص الفرد، وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها. هذا ما يجعل أداءه في تغير من حيث الكفاءة و الفعالية و السلوك المنتهج في أداء العمل. و نسعى من خلال هذا المبحث إلى إبراز أهم العوامل المحددة لأداء الوظيفي، بافتراض أن هناك عوامل أساسية و أخرى جزئية.

I- العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء⁽¹⁾.

و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، و تعددت. حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل⁽²⁾.

و هناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، و مناخ أو بيئة العمل، و القدرة على إنجاز العمل⁽³⁾.

و لا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية، و لو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

و قد وضع "بورتير" (Porter) و زميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي كما يبينها الشكل (2-1)⁽⁴⁾: أ- الجهد المبذول: و الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛

ب- قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات؛

(1) - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص:52، 2006/04/10.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as273.htm>

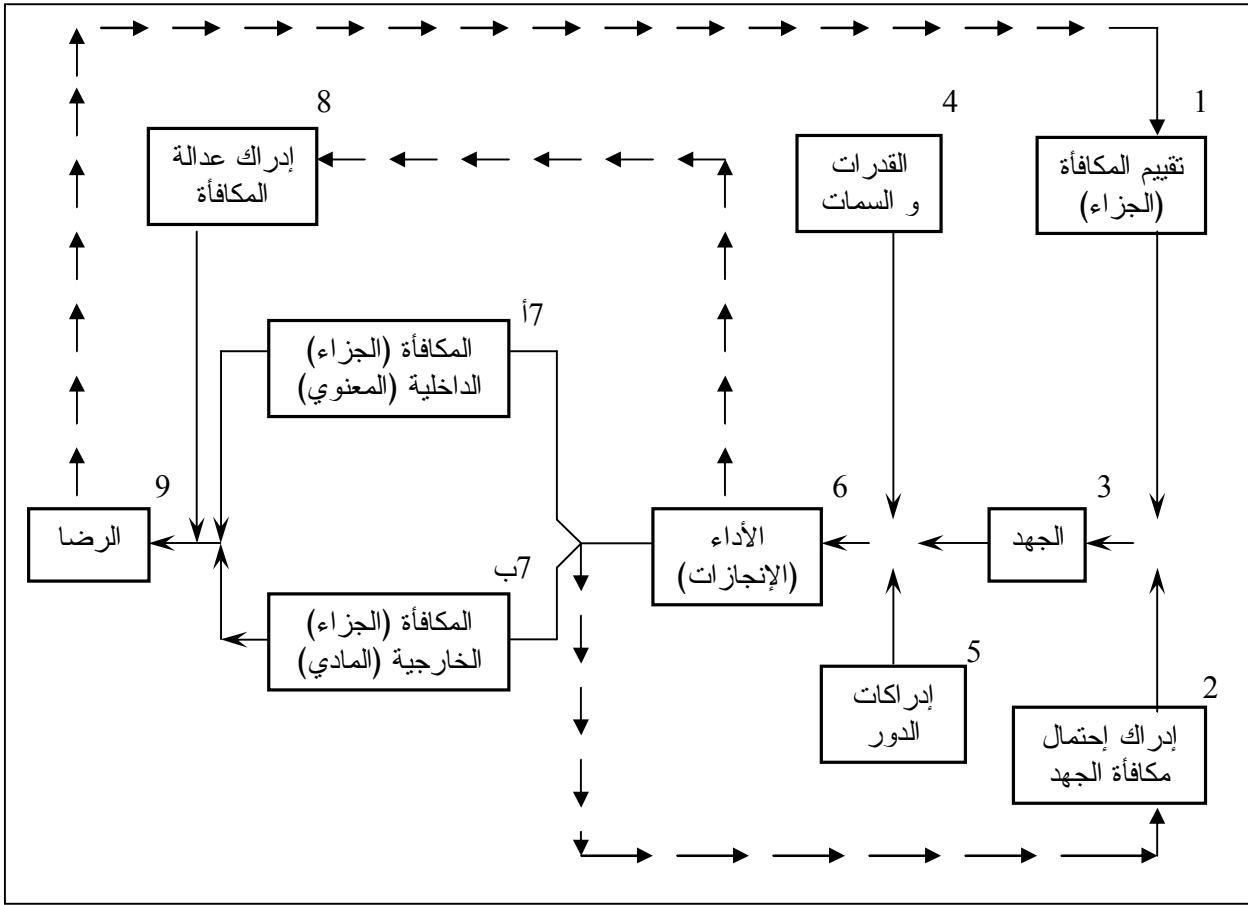
(2) - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985، ص:27.

(3) - صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2004، ص:39، 2006/04/10.

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad12.htm>

(4) - محمد بن إبراهيم محمد الربيع، مرجع سابق، ص:44.

شكل (1-2): نموذج بورتر/ لولير في الدوافع (1968م)



المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 171.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

و بالتالي فإن "بورتر" و "لولير" يضيفان عنصراً أساسياً ثالثاً و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

و عليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، و بالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية، عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة و قدراته كانت منخفضة⁽¹⁾.

و الشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و "لولير"، يتعلق أساساً بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محدداً رئيسياً و مباشراً للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن إرتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل و إقباله عليه،

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003، ص: 230-231.

و يزداد أيضا إمتنانه للوظيفة و المؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداءه. و بالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه، و تقل مشاعر الإمتنان و الولاء للوظيفة و للمؤسسة. فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته و أداءه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا و الدافعية للأداء، و بذل الجهد في العمل. و يعني بذلك أن الرضا و الدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناها زيادة الدافعية و العكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدا أن العلاقة بين الرضا و الأداء ليست على الشكل المذكور أعلاه، و أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. و الرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذا كما يوضحه الشكل (1-2) يتوقف على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة⁽¹⁾.

و بالتالي فإنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء عليه، بمعنى أن الأداء يقود إلى رضا وظيفي، و أن الرضا الوظيفي لا يقود بالضرورة إلى أداء⁽²⁾. و يبدو أن المحددات الأساسية للأداء وفق ما توصل إليه "بورتر" و "لولير" أكثر منطقية من سابقهم، و من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره.

II- العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة و الإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض، لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، و سنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل.

II-1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، و هما غموض الدور و صراع الدور.

II-1-1- غموض الدور

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام و الواجبات، الإختصاصات و السلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم، و دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح. و يتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني و التخصصي. و إذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورًا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه⁽³⁾. إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات و توجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود و وضوح الوصف الوظيفي، مسؤوليات، أولويات و صلاحيات العمل، و معايير أو أهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

(1) - المرجع السابق، ص: 227- 228.

(2) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 173.

(3) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 253.

II-1-2- صراع الدور

و يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور « تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها»⁽¹⁾. و لصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة و متعارضة و مزدوجة و متكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس. و قد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية في العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب⁽²⁾.

II-2- العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد: التعليم، التدريب و الخبرات.

II-2-1- التعليم

و يمثل « تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية و الأكاديمية المختلفة»⁽³⁾. و كلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد و بين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره، و من ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

II-2-2- التدريب

يعرف التدريب على أنه « جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات العاملين و توجهاتهم و آرائهم، باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول»⁽⁴⁾. و يمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، و من الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

II-3-2- الخبرات

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات، المعارف و المهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني و التخصصي في الأداء، و في بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم⁽⁵⁾.

II-3- العوامل المؤثرة على دوافع الأفراد

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، و بعضها متعلق بالعوامل الموقفية أو التنظيمية، و سنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

II-3-1- الأجر و المكافآت

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد و يعمل في سبيل إشباعها، و يسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته و تنير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، و تشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، و قد تكون أفضل مثير لدوافعه. حتى و لو أن "هرزبيرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى رضا، و إنما فقط تمنع عدم الرضا⁽⁶⁾.

(1) - عبد العزيز إبراهيم التويجي، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 23، 2006/04/10.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 254.

(3) - عامر خضير؛ حميد الكبيسي، سيكولوجيا التدريب، جامعة نايف العربية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض: 2004، ص: 15.

(4) - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان: 2003، ص: 167.

(5) - المرجع السابق، ص: 52.

(6) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان: 2006، ص: 176.

و يمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، و الأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي⁽¹⁾:

❖ الأجر و / أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه؛

❖ إمتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل و السكن و غيرها؛

❖ حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.

و تبقى الأجر أهم الحوافز باعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، و المحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين، بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف، و واضح للأجر يضمن حقوقهم و يغذي فيهم روح الولاء و الإنتماء إلى المؤسسة.

II-3-2- عدالة العائد

يوضح نموذج "بورتر و لولير" في الشكل (1-2) أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي. كما أوضح "آدمز" (J.Stacy Adams) في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، و إن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الإستياء و عدم الرضا⁽²⁾.

و من بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجر المرتبطة بمستوى الأداء. فبإمكان هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها⁽³⁾:

- تحفيز العاملين، حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه؛

- رفع درجة التركيز لدى العاملين على أهداف المؤسسة و التزامهم بتحقيق هذه الأهداف؛

- المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة؛

- مكافأة ما يقوم به الأفراد من إسهامات في النجاح الذي تحققه المؤسسة؛

- المساعدة في تعيين و المحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية؛

- ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة (تخفيض التكاليف)؛

- تحقيق العدل حيث أنه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأفراد الذين يقدمون أفضل

المساهمات أكبر المكافآت؛

- المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية، عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على

أساسها؛

(1) - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان: 2001، ص: 261.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت: 2002، ص: 308-309.

(3) - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة: 2006، ص: 108-

لكن رغم هذه المزايا ، فقد بينت العديد من الدراسات أن هذا الأسلوب بإمكانه أن يؤدي إلى نتائج عكسية، و ما يؤكد ذلك هو تخلي العديد من المؤسسات عن تطبيقه. و يبين الجدول (1-3) بعض المناقشات المؤيدة و المعارضة لأسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء.

جدول (1-3): بعض المناقشات المؤيدة و المعارضة لأسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء

المناقشات المعارضة	المناقشات المؤيدة
<p>من الصعب جداً قياس الأداء بدقة، و ينطبق ذلك بصفة خاصة على الوظائف الإدارية و المهنية و تلك التي تتعلق بالإدارة. و من المؤكد أن أي تقييم للأداء سوف يتسم بالذاتية، و الذي من الممكن أن يؤدي بدوره إلى تصنيفات غير صحيحة و تخصيصات غير عادلة للمكافآت.</p> <p>لا يتم التحفيز من خلال المال - و ذلك لأن هناك بحثاً دقيقاً و دليلاً عملياً يقول بأن عدداً كبيراً من الأفراد لا يتم تحفيزهم من خلال المكافآت المالية، و أن هؤلاء الأفراد الذين من المحتمل أن يتلقوا المكافآت سيكونون الأعلى من حيث درجة التحفيز في كل الحالات.</p> <p>من الممكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى انصراف الأفراد إلى المخرجات قصيرة الأجل و التركيز أيضاً على تلك المخرجات التي سوف تجلب لهم المكافآت و قد يؤثر ذلك على مستوى الجودة و على التطوير طويل الأجل.</p> <p>أحياناً ما يكون من الممكن استخدام أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء كوسيلة للتعويض عن المستويات المتدنية من الأجور، و الذي من الممكن أن يؤدي إلى تشويه سياسة دفع الأجور و إلى فقد العنصر التحفيزي.</p> <p>من الممكن أن يؤدي التأكيد الزائد على أداء الفرد إلى إضعاف العمل الجماعي.</p> <p>من الممكن أن يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إحداث انقسامات، و بوجه خاص في حالة ما إذا شعر الأشخاص أنه لا يتم توزيع المكافآت على أساس من العدل.</p> <p>ليس هناك دليل قوي على أن هذا الأسلوب يساعد فعلاً في تحسين الأداء.</p> <p>من الممكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى إضعاف عملية تقييم الأداء و ذلك لأنه ربما يشعر الشخص الذي يخضع لعملية التقييم أنه سيكون للنتيجة تأثير على المرتب.</p> <p>من الممكن أن تزيد مثل هذه الخطط إذن الدفع العام إذا لم يكن هناك عمليات مراقبة محكمة.</p>	<p>يبدو من العدل أن يتم توزيع أعلى المكافآت على أولئك الذين يقدمون أفضل المساهمات في إنجاح المؤسسة، و ذلك بدلاً من توزيع المكافآت على أساس طول فترة الخدمة فقط.</p> <p>في حين أنه قد لا يتم تحفيز كثير من الأفراد عن طريق المال، فإن معظم الأفراد العاملين يفضلون الإقرار بما قاموا به من جهد. و تمثل القدرة على دفع حوافز الأداء إحدى الوسائل التي توضح للفرد أن ما قام به من إسهام قد تم تقييمه.</p> <p>ينبغي أن تساعد عملية تحديد أهداف الأداء و عرض الحوافز على أساس هذه الأهداف في توجيه التركيز إلى الأمور ذات الأهمية للمؤسسة.</p> <p>يعني النمو المستمر في الخطط التي تقوم على أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء، أن هناك توقعاً من جانب الأشخاص الذين يشغلون الوظائف بأن الأداء المتميز سوف يتم مكافأته، عن طريق نوع من الحوافز. و جدير بالذكر أن عدم منح مثل هذه المكافآت قد يؤدي إلى حدوث نتائج عكسية.</p> <p>من الممكن أن تساعد الخطط التي يتم تصميمها بعناية في توصيل رسائل واضحة عن أداء المؤسسة.</p>

وبغض النظر عن السلبيات التي قد يحدثها مثل هذا النوع من الأنظمة، فإن الإستفادة من العملية يمكن أن تحصل بتوفر مجموعة من العوامل، من بينها⁽¹⁾:

- يجب أن تتلاءم الخطة مع ثقافة المؤسسة. و من ثم، فإنه ليس من الجيد استخدام خطة تم إعدادها من قبل (من أجل مؤسسة أخرى على سبيل المثال). و في بعض الحالات قد لا يكون من الملائم أن يكون هناك أية خطط بالمرّة.

- يجب أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة العليا تجاه هذه العملية، و ذلك حتى يتعهد بها المديرون التنفيذيون، و حتى لا ينظر إليها على أنها مجرد عملية مرتبطة بشؤون الأفراد.

- بينما ينبغي أن تكون المقاييس التي يتم الحكم على الأداء على أساسها موضوعية و من الممكن قياسها إلى أقصى درجة ممكنة، فإنه سوف يكون هناك حاجة حتمية لوجود بعض المقاييس الأكثر موضوعية.

- يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في ضمان أن يتلقى المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطة تدريباً شاملاً على مبادئ و أساسيات الخطة.

- ينبغي أن تتسم الخطة بقدر كاف من المرونة و ذلك حتى يمكن الأخذ في الاعتبار التغيرات في ظروف العمل أو في الظروف الخاصة بالأفراد.

- لا بد من أن يكون الربط بين المكافآت المالية و الأداء واضحاً، كما يجب أن يتم توصيل هذا الربط بكفاءة إلى الموظفين.

- هناك حاجة إلى أن يكون هناك ضمان ألا تكون مقاييس الأداء من حيث الكم فقط و لكن يجب أن تكون من حيث الكيف أيضاً حيث تشمل على بعض المقاييس، على سبيل المثال، العمل الجماعي و الإبداع.

- يجب أن تتناسب المكافآت مع الجهد الذي يتم بذله و النتائج التي يتم تحقيقها. و في حالة ما إذا تم النظر إليها على أنها باعثة على السخرية و لا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول، فسوف تخفق الخطة بسرعة.

- عندما يتم تحديد الأهداف، ينبغي أن يوضع في الإعتبار الحاجة إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل علاوة على الأهداف قصيرة الأجل. كما ينبغي أن يتم تصميم أية خطة خاصة بأسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، بحيث يتم من خلالها مكافأة من يقوم بتحقيق كلا الهدفين.

- يجب أن تركز خطة المكافآت على الجزئيات من العمل التي تتميز بأعلى درجات الأهمية.

- ينبغي أن ترتبط النسبة المئوية للمرتب الأساسي أو حجم المبالغ التي يتم دفعها، بطبيعة المؤسسة و نوع العمل الذي يتم القيام به. على سبيل المثال، في إحدى الوظائف المحددة الهدف التي تعتمد على شخصية الموظف و على مدى كفاءته في مجال المبيعات في سوق تنافسية من الممكن أن يرتبط المرتب بالكامل بمستوى الأداء، و يتم تحديده بناء على ذلك. فإن هذا لن يتلاءم بأي حال من الأحوال مع إحدى الوظائف الكتابية أو الوظائف المهنية.

- أخيراً، ينبغي أن يكون هناك وضوح كامل بشأن السبب الذي تم من أجله إدخال العملية و الأهداف التي يجب أن تحققها. و دون وجود مثل هذا الوضوح، فإنه من الأفضل عدم الإستمرار في العملية.

(1) - المرجع السابق، ص:109-111.

II-3-3- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد

إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية و تطوير المسار الوظيفي، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا. و قد يؤدي وجود بعض المشاكل في هذا النظام إلى عدم رضا العاملين، و من ثم التأثير على مستوى أدائهم. و يمكن أن نوضح أهم هذه المشاكل فيما يأتي⁽¹⁾:

❖ عدم الموضوعية في بعض الأحيان: ففي ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، و ترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لإعتبارات غير موضوعية، و هو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين، و بالتالي على أدائهم و مستوى إنتاجهم.

❖ تردد قبول بعض العاملين في الترقى: إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا؛

❖ خشية بعض المديرين من ترقية العاملين: إن خوف بعض المديرين من ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية، أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم، و التخوف من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، و يمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يدرّبون موظفيهم بطريقة جيدة ماديا و معنويا، تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم و يقلل من القلق لديهم؛

❖ عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين: و ينطبق ذلك على الموظفين الفنيين و التخصصيين، إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين. و يمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية لهؤلاء، لتعويض قلة فرصهم للترقية.

II-3-4- نمط القيادة أو الإشراف

تعتبر القيادة أو الإشراف، من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، و كذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها « ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، و هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، و هو ما يطلق عليه بالقائد»⁽²⁾.

و يشير البعض بالقيادة إلى « قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني. و ذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها و كونه معبرا عن أمالها و طموحاتها»⁽³⁾.

إن تفحص التعريف الثاني جيدا، و بالتحديد في عبارة "دونما إلزام قانوني"، يقودنا إلى استنتاج إشارة ضمنية على وجود نوع آخر من الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير على الآخرين لكن بالإلزام قانوني (رسمي)،

(1) - حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 43-44، 10/04/2006، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad40.htm>

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 294.

(3) - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر: 2002، ص: 32.

و في هذا الشأن يذهب العديد من الباحثين إلى التمييز بين القائد و المدير و المشرف، و ما يميز القائد عن المدير أو المشرف حسبهم هو أن المدير أو المشرف «يستخدم السلطة المستمدة من مركزه الرسمي للحصول على إذعان أعضاء المؤسسة»⁽¹⁾، أما القائد فلا يشترط فيه ذلك، و إن حدث فيبقى هناك فرق بين المشرف القائد و المشرف المدير.

فقد نجد أحد المديرين غير قادر على الإضطلاع بدوره القيادي، و ذلك لإفتقاده للمقومات الشخصية و السلوكية، الأمر الذي يحد فعاليته في التأثير على مرؤوسيه، إفقتاد الرئيس أو المدير لسمات المبادأة و الخبرة و قوة الشخصية، و عدم التأثير على المرؤوسين، هي أمثلة لعدم اتصاف المدير بالقيادة، و الواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة و النزاعات بين المدير و مرؤوسيه، و عدم إذعان المرؤوسين لمديرهم و عدم إقتناعهم به، و عدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر و تعليمات و توجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي.

و الوضع المثالي أن يجمع الشخص بين صفتي القائد و المدير إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين و يعطيه السلطة و الصلاحيات اللازمة لذلك، فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص لا تتوفر فيه الاستعدادات القيادية، و التي يمكن تتميتها بشيء من التدريب على المهارات القيادية⁽²⁾.

و يوضح النموذج المعروف في الشكل (1-3) كيفية تأثير القيادة على سلوك و نتائج الأفراد، و ذلك على النحو التالي⁽³⁾:

أولاً- تستند القيادة على مفهوم التأثير، أحد أوجه القوة التي يمكن أن تستمد من:

❖ القوة الشرعية: التي يستمدها الفرد من موقعه في بنية المؤسسة، أو التدرج الهرمي للسلطة في المؤسسة.

قوة الثواب: التي تستند على القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين أو استخدام هذه المكافأة (مثل الترقية أو الزيادة في الأجر) بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

❖ القوة القسرية: و تستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ و تخفيض الدرجة و إنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات و طلبات الرئيس.

❖ القوة التخصصية: التي تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلم بها الفرد.

❖ القوة المرجعية: التي تقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب شخص بآخر. فقد يكون المدير محبوباً لمتعته بصفات أو سمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه. و يمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط و التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. فمثلاً يطلق مسمى "مساعد" على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات "مدير عام" أو "نائب رئيس". و بالرغم من

(1) - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان: 2003، ص: 215.

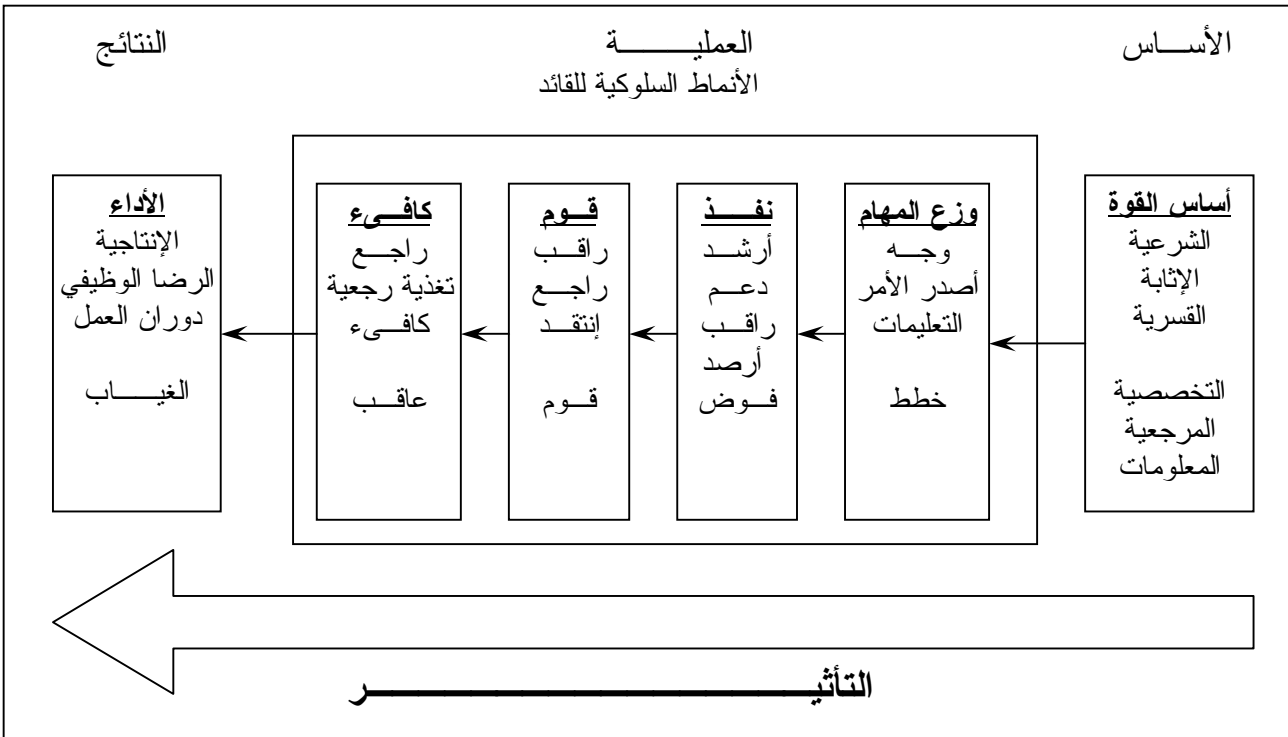
(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 295-296.

(3) - أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991، ص.ص: 261-262، 290-291.

إحتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب أو القوة القسرية لمساعد نائب الرئيس. فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.

❖ قوة المعلومات: و تتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور، أو نشاطات معينة داخل المؤسسة أو تتصل بعلاقة المؤسسة مع البيئة. و قد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم. فمثلا يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتيريات، تجميع معلومات و استخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم.

شكل (1-3): نموذج أساس للقيادة



المصدر: المرجع السابق، ص: 291.

ثانياً- تتكون عملية القيادة من أربع مراحل مبنية كلها على استخدام عنصر التأثير. تتضمن المرحلة الأولى: توزيع المهام و تشمل نشاطات مثل التخطيط و التوجيه و التعليمات. و المرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ و يشمل على النشاطات القيادية التي توجه و تراقب و تفوض و تدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، و يتضمن التقويم في المرحلة الثالثة: نشاطات تتعلق برقابة و تقويم العمل. وأخيراً: يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة و المعلومات المرتدة و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

ثالثاً- يتعلق الجزء الثالث من النموذج بالتعريف بنتائج عملية القيادة. و هنا تركز إهتماماتنا بالنتائج المرتبطة بالعمل (الإنتاجية)، و الأخرى المرتبطة بالأفراد (الرضا الوظيفي و دوران العمل و الغياب و ما شابهها).

و قد أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث في موضوع القيادة، و شكلت منها مجموعة من النظريات، ركزت أغلبها على تحديد العوامل التي تؤدي إلى فعالية القائد، و رفع مستوى أداء المرؤوسين، و ذلك بسلوك نمط قيادي معين إتجاههم، قد يؤدي عدم إتباعه إلى تحقيق نتائج أقل مما هو متوقع، أو أقل مما لو إتبع ذلك النمط القيادي.

و سنقتصر في حديثنا هنا على إحدى النظريات الحديثة، التي تعد من أكثر المداخل التي ينظر إليها بإحترام اليوم، هي نظرية "الطريق/ الهدف" في القيادة الإدارية التي قام بتطويرها كل من " هاوس" و "إيفانس" (House and Evans) (1970م-1971م)، و هي نموذج موقفي للقيادة اشتقت مكوناتها الأساسية من الدراسات "أوهايوسيتيت" في القيادة و نظرية التوقع في الدفاعية (Vroom)، و تفترض هذه النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، و الذي يوضح لهم مسارات و أساليب تحقيق هذه الأهداف. أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف، و يؤثر على مستوى دافعية و رضا المرؤوسين. إلا أن هذا النمط القيادي يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي⁽¹⁾.

و قد حدد "هاوس" أربعة أنماط قيادة هي⁽²⁾:

- القائد الموجّه: الذي يجعل التابعين يعرفون ما هو متوقع منهم، يجدر العمل المطلوب إنجازه و يعطي توجيهات محددة لكيفية إنجاز المهام؛

- القائد الداعم (الإنساني): وود و يظهر اهتمامه بحاجات التابعين؛

- القائد المشارك: يستشير التابعين و يعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار؛

- القائد المهتم بالإنجاز: يضع أهدافا محددة، و يتوقع من التابعين تحقيق إنجازها بمستويات عالية.

و يفترض "هاوس" أن القادة مرنين، و يمكن القائد من ممارسة هذه السلوكات المختلفة اعتمادا على الموقف، الذي يتوقف على طبيعة العمل من جهة و شخصية المرؤوسين من جهة أخرى، و ذلك على النحو التالي⁽³⁾:

❖ يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية و رضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا. وحينما يكون المرؤوسون مغلقون و غير مبادئين. إن غموض العمل و انغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لإجلاء و توضيح العمل و إرشادهم للأداء.

❖ يؤدي النمط الإنساني (أو الداعم) في القيادة إلى دافعية و رضا عالي لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر و الإحباط. و يركز سلوك القائد و تصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

❖ يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية و رضا عالي لدى المرؤوسين، حينما يتميز العمل بالغموض، و أنه يتعدى قدرات الفرد، وحينما يكون المرؤوسون ذوي نزاعات للاستقلال. إن هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم، و يأتي هذا من خلال المشاركة.

(1) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 322.

(2) - ماجدة العظيمة، مرجع سابق، ص: 226.

(3) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: 323-324.

❖ يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية و رضا عالي للمرؤوسين، حينما يكون العمل غامضا و غير متكرر. إن هذا العمل المرن مع إهتمام القائد بالإنجاز و ثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.

و لا يوجد نمط أفضل من آخر في جميع الأحوال، بل أن النمط المناسب هو الذي يستعمل في الموقف المناسب، و قد ينتج عن إتباع موقف آخر تدن في مستوى الأداء.

و تبين مؤشرات البحوث بشكل عام، لدعم المنطق الذي تعتمد عليه نظرية المسار - الهدف، أن أداء و رضا العاملين من المحتمل أن يتأثرا إيجابا حينما يعوض القائد عن أمور ناقصة، إما لدى العاملين أو في موقع العمل، و لكن القائد الذي يقضي الوقت في توضيح المهام حينما تكون هذه المهام واضحة، أو حينما يمتلك العاملون القابلية و الخبرة للتعامل مع هذه المهام بدون تدخل القائد، فمن المحتمل أن يكون القائد غير فعال، لأن العاملين سينظرون إلى السلوك التوجيهي على أنه غير مطلوب أو يحط من مستواهم⁽¹⁾.

II-3-5- الظروف المادية

و هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء و التسهيلات المشابهة بصفة عامة. و سنقوم فيما يأتي بتوضيح كيفية تأثير بعض هذه العوامل على مستوى دافعية الأفراد.

أ- الإضاءة:

تعرف الإضاءة بأنها « كمية الضوء الساقط على مساحة معينة مثل نضد العمل»⁽²⁾، و سواء كان مصدرها طبيعيا أو اصطناعيا، فإنها تبقى من أهم العناصر المادية، لما لها من أثر على إنتاجية العمل و سلامة نظر العمال و نشاطهم، و قد حاول عدد من الباحثين إيجاد علاقة محددة بين شدة الإضاءة و أداء الأفراد لعمالهم، عن طريق إجراء بحوث ميدانية، كان من أهمها مجموعة التجارب التي تمت في مصانع "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة "وسترن إلكتروك" (western electric) تحت إشراف الباحث "إلتون مايو" (Elton Mayo)، و إن فشلت هذه التجارب في إثبات صحة فرضيتها بوجود علاقة بين التغييرات في شدة الضوء، و بين التغييرات في معدل الإنتاج. إلا أن المشرفين عليها انتهوا إلى أن هذه العلاقة لم تكشف لا بسبب أنها غير موجودة، و لكن بسبب أنهم وجدوا أن من المعتذر عزل أثر الإضاءة على الكفاية الإنتاجية، و من ذلك أنه بالرغم من صعوبة قياس العلاقة بين كمية الإنتاج و الإضاءة الجيدة، إلا أنه مما لا شك فيه أن زيادة الإنتاج تحدث نتيجة تحسين الإضاءة⁽³⁾.

و رغم ذلك فقد قام بعض الباحثين بمحاولة لتحديد هذه العلاقة، و يمكن أن نذكر في هذا الصدد البحث التجريبي الذي أجراه "هوس هارسون" (Huss Harson)، الذي أثبت أن التغييرات في الإضاءة ينتج عنها مباشرة فروق في الإنتاج عند عمال التقنية. فحينما تزداد الإضاءة الصناعية من 5 شمعات في كل قدم إلى 20 شمعة يزداد الإنتاج بنسبة 12,5%⁽⁴⁾.

(1) - ماجدة عطية، مرجع سابق، ص: 227.

(2) - محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، تونس: 1984، ص: 113.

(3) - عبد الغفور بونس، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: 1997، ص: 156.

(4) - محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص: 120.

و تمتد فوائد الإضاءة الجيدة إلى أمور كثيرة يمكن أن نذكر منها⁽¹⁾:

- ❖ زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف؛
- ❖ ارتفاع مستوى الدقة و ما يترتب عليه من تحسين جودة السلعة؛
- ❖ تحسين العناية بنظافة المصنع و المحافظة عليه؛
- ❖ السهولة الكبيرة في الرؤية، التي تساعد على إطالة الفترة الإنتاجية لكبار السن من العمال، و تقليل الإجهاد البصري لجميع العمال؛
- ❖ تقليل كمية الأعمال التالفة و ما يترتب عليها من إعادة العمل؛
- ❖ تقليل من معدل حوادث العمل.

و على ذلك و جب إعطاء الإضاءة الأهمية اللازمة لها، بالأخص في الأعمال التي تتطلب أكثر دقة، نظرا لما قد يسببه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون، و قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة الشعور بالإنقباض في نفوس الكثيرين و إلى زيادة التعب و الأخطاء، و ا هتياج العامل بوجه عام. و يعتبر الوهج (الإنبهار) من مشكلات الإضاءة الهامة، فضلا على ذلك فالتغيير في شدة الضوء يبدي تأثيرات مختلفة على العين، و زيادة شدة الضوء تؤدي إلى ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة لإجهاد عصب العين و كذلك التأثير على الجهاز العصبي المركزي، فنقل لذلك القدرة على إنجاز الأعمال الفكرية، مع الشعور بالصداع في الرأس. هذا بالإضافة إلى أن تفاوت الأماكن المتقاربة، في شدة الإضاءة و كثرة الانتقال تجهد العين⁽²⁾.

ب- الضوضاء:

تعرف الضوضاء على أنها « تداخل الموجات الصوتية بطريقة غير منتظمة فتتغير باستمرار من حيث طولها و ترددها، فتحس بها الأذن البشرية كصوت غير متجانس يختلف عن الأصوات التي كونت هذه الضوضاء»⁽³⁾.

وإن كان تأثيرها على السمع لا حديث فيه (نقص السمع أو الصمم المهني)، فإن لها تأثيرات أخرى متعددة و منها⁽⁴⁾:

- ❖ صعوبة المحادثة: مما يؤدي إلى تعطيل العمل؛
- ❖ التأثيرات النفسية: فغالبا ما يلاحظ في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء أن العاملين يشعرون بالضيق بسرعة، و يتميزون عن الآخرين بنوع من العصبية لأمر بسيطة جدا، مما قد يؤدي إلى التأثير على كفاءة وجوده الأداء؛
- ❖ التأثيرات العصبية: إن الضوضاء تلعب دورا كبيرا في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الفرد و التسبب في زيادة الأخطاء عند أداء الواجب و قد قام "أدامس" في هذا المجال بدراسة على مجموعتين من العمال، كل مجموعة متكونة من

(1) - عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص:155.

(2) - محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص:119.

(3) - المرجع السابق، ص:123.

(4) - حكمت جميل، الضوضاء و أثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العمالية(4)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد:1980، ص:27-28.

عشرة عمال يعملون في صناعة النسيج، و يتعرضون إلى ضوضاء تبلغ 96 ديسيبل^(*)، و أعطى لأحد المجموعتين وسائل وقائية (كاتمات الصوت) حيث إنخفضت الضوضاء عندهم بـ 10 ديسيبل أي أصبحت 86 ديسيبل. فتبين أن المجموعة التي استعملت معدات مخفضة للضوضاء. كان إنتاجها على طول فترة السنة أكثر بنسبة 12 ٪ من إنتاج المجموعة التي تستعمل معدات الوقاية الشخصية (كاتمات الصوت)، لذا يمكن القول أن الضوضاء تخفض نسبة الإنتاجية و تسيء إلى نوعيتها، و أنها تتطلب زيادة في الإرادة و الانتباه، و الجهد العقلي و التوتر العصبي؛

❖ نقص القدرة على التركيز و على أداء الأعمال الذهنية؛

❖ نقص القدرة على أداء العمل العضلي: حيث لوحظ أن سرعة التعب تزداد عند أداء العمل العضلي في الأجواء الصاخبة بالمقارنة مع أدائها في أجواء هادئة؛

لذلك نجد أن التحكم في الضوضاء من الخطوات المهمة لتأمين سلامة ظروف العمل، و تتعدد الوسائل المستعملة لذلك. فقد تؤخذ المشكلة في الاعتبار حين تصميم المباني فيختار لها مواد تقلل من الضوضاء، و قد يساعد المبنى من طابق واحد على الحد من انتشار الصوت و يخفف من الضوضاء، و قد تستخدم مواد لإمتصاص الضوضاء تغلف بها السقوف في المباني متعددة الطوابق. و يمكن معالجة المشكلة أيضا عن طريق مصدر الضوضاء نفسه، بعزل الماكينات التي تصدر عنها أصوات عالية، أو وضعها على وسائل تمتص الذبذبات، كذلك قد يعاد النظر في تصميم الماكينات للتعرف على إمكانية إدخال تعديلات عليها تقلل من الضوضاء⁽¹⁾.

هذا دون أن ننسى إلزامية استعمال كاتمات الصوت في الأعمال التي تسود بيئتها شيء من الضوضاء.

ج- درجة الحرارة و الرطوبة:

يكون مناخ مكان العمل مريحا للعامل عندما تكون النسبة بين درجة حرارة الهواء و رطوبته و سرعته مناسبة. و كذا تناسبها مع العمل المطلوب إنجازها، و تكون كذلك إذا لم تتعرض مقدرة العامل على تكييف حرارته في ذلك المناخ إلى أي انفعال ملحوظ، و في حالة الإنحراف عن القيم المتوسطة المناسبة، يتعرض جسم العامل و أجهزته لإنفعالات عنيفة مما يفقده تركيزه، إذ عليه أن يكيف نفسه مع الظروف الشديدة مثل انخفاض درجة الحرارة أو ارتفاعها، أو ارتفاع نسبة رطوبة الهواء. و كقاعدة عامة يجب تفادي التغيرات المفاجئة الملحوظة في درجة حرارة الهواء و سرعته⁽²⁾.

و من هنا فإن الاهتمام بتوفير درجة حرارة و نسبة رطوبة ملائمتين، أمر ضروري خاصة إذا ما اتجهت إلى الإرتفاع. و من الوسائل التي تنتشر استعمالها لتعديل درجة الحرارة و نسبة الرطوبة تكييف الهواء". فقد صارت أجهزة التكييف من الأمور التي لا يمكن الاستغناء عنها، و تسعى كل مؤسسة إلى توفيرها بالحجم المناسب، حتى و إن ارتفعت تكاليفها، و ذلك للأسباب المولية⁽³⁾:

❖ زيادة كمية الإنتاج، و ارتفاع مستوى إنتاجية العمال؛

(*) - الحد المتعارف عليه عالميا هو 85 ديسيبل.

(1) - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2004، ص: 212.

(2) - محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص: 133.

(3) - عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص: 166.

- ❖ تفادي انخفاض الكفاية الإنتاجية أثناء شهور الصيف الحارة و جذب العمال مرتفعي الكفاية؛
- ❖ التحكم في الرطوبة يقلل من صدأ الأجهزة الدقيقة؛
- ❖ تخفيض معدل التغيب و دوران العمل؛
- ❖ تخفيض الإجهاد الذي يحدث في فترة بعد الظهر؛
- ❖ تقليل الوقت الضائع و تخفيض معدل الحوادث؛

II-3-6- المكانة الوظيفية:

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة في المراكز القيادية التي لها علاقة مع الجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفي مرموقة و يعتمد جزء من وقته على التركيز في القرارات و ما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيرًا منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التي يعملون بها. على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا، بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم في الإدارة الوسطى و الإشرافية على حد سواء. إن الوظائف و مكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عددًا من المسؤوليات و الواجبات تجعلهم أكثر عرضة للضغوط بسبب الأدوار التي يشغلونها⁽¹⁾.

II-3-7- طبيعة العلاقات داخل التنظيم

إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال، بل أن أداء الفرد يتم من خلال علاقات عمل متداخلة، قد تكون بين رؤساء و مرؤوسين أو زملاء فيما بينهم. وهنا يظهر دور العلاقات غير الرسمية، في توجيه سلوك الأفراد و زيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم للعمل. فإذا كانت علاقات الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون و انسجام، ترتفع روحهم المعنوية، و يعطون إنتاجية أكبر و يظهرون كفاءة أعلى في الأداء، و يحدث العكس إذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع و عدم التفاهم، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوية الأفراد، و لا يتحقق أدائهم بالفعالية المطلوبة.

و قد أثبت تجارب " هاوثورن " أن القيم و العادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها، من أي مكاسب مادية يتحصلون عليها. و هكذا قد تحفز المجموعة أفرادها على تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية، أو إلى العكس من ذلك، متوقفا على الأهداف التي تضعها لنفسها. فقد تهدف المجموعة إلى الإرتقاء بمستوى الأداء إلى أعلى حد ممكن، و قد تلتزم بقبول كل تغيير تكنولوجي في ظروف العمل، و قد يكون من بين أهدافها التعاون مع الإدارة و المشرفين. و تتأثر هذه الأهداف إلى حد كبير بالتنظيم الرسمي و نظرتة إلى المجموعات المكونة للتنظيم غير الرسمي، و بنوع القيادة التي يمارسها المديرون و المشرفون⁽²⁾.

كما توصلت هذه التجارب إلى أنه إذا تجمع أفراد في علاقة ما، كعلاقة العمل، و على مدى فترة من الوقت، فلا بد من أن تنشأ بينهم تنظيمات غير رسمية و تتكون داخل هذه التنظيمات قيادات تستمد سلطتها من أسفل، أي من الأفراد المكونين لها (التنظيمات). وإذا حاولت الإدارة تقنين هذه التجمعات غير الرسمية،

(1) - الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، العربية السعودية، دون ذكر سنة النشر، ص:54.

(2) - صلاح الشنلواني، مرجع سابق، ص:227.

فإن ذلك لن يكون قصر نظر منها فقط، بل يكون مستحيلاً. و تقتضي الحكمة أن تحاول الإدارة التعايش مع هذه التنظيمات، و أن تعمل على أن تتفق و تتطابق أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي، إذ في ذلك توجيه لجهود الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾.

II-3-8- تضخم العمالة:

إن زيادة عدد العاملين أكثر مما يتطلب العمل (البطالة المقنعة) نتيجة عمليات التوظيف العشوائية، تعوق حركة سير العمل و التأخر في إنجاز الأعمال، نتيجة توالف الموظفين و اعتمادهم على بعضهم البعض في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أن هذه الزيادة تؤدي إلى تعطيل الإنجاز و تعقيد الإجراءات و تداخل الاختصاصات، و التكرار أو الإزدواجية في الأعمال، و إعاقة الخدمات للجمهور، هذا بالإضافة إلى إهدار الأموال التي تنفق على الأجور و المرتبات و الإنشاءات و غيرها دون فائدة، و بالتالي يكون لتضخم العمالة آثار سلبية تعكس مظاهر الإنحراف المتمثلة في الإهمال و التكاثر⁽²⁾.

II-3-9- تحديد أهداف الأداء

بالإضافة إلى أن تحديد أهداف و توقعات الأداء يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي، باعتبار أنها تبيّن للأفراد ما يجب فعله، فيمكن أن تكون كذلك دافعاً للفرد لتحقيقها، و ذلك مثلما أوضحه "إدوين لوك" (Edwin Locke) في نظريته "وضع الهدف" عام 1960، في أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرًا أساسياً في دفع العمل⁽³⁾.

و يعتمد "لوك" في نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات، و هي⁽⁴⁾:

- ❖ أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة؛
- ❖ الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة، مثل: اعمل أحسن ما لديك)؛
- ❖ أن المشاركة في عمليات تصميم و وضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها؛
- ❖ أن المشاركة تزيد من الولاء و القبول؛
- ❖ أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

II-3-10- محتوى العمل و تنوع المهام

يعد مبدأ التخصص و تقسيم العمل من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً، يركز هذا المبدأ على أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، و ذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة و الإتقان، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات يركز مجهوداته و جميع اهتماماته إليه. كان من بين متبني هذا المبدأ، رواد مدرسة الإدارة العلمية، الذين وجهت لهم فيما بعد انتقادات مختلفة كان من بينها اعتمادهم المفرط على هذا المبدأ، حتى أصبحت الوظيفة التي يؤديها العامل لا تتعدى تكراراً متواصلاً لعمل بسيط يؤديه بعد فترة

(1) - المرجع السابق، ص: 491.

(2) - المرجع السابق، ص: 21.

(3) - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 124.

(4) - أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص: 170.

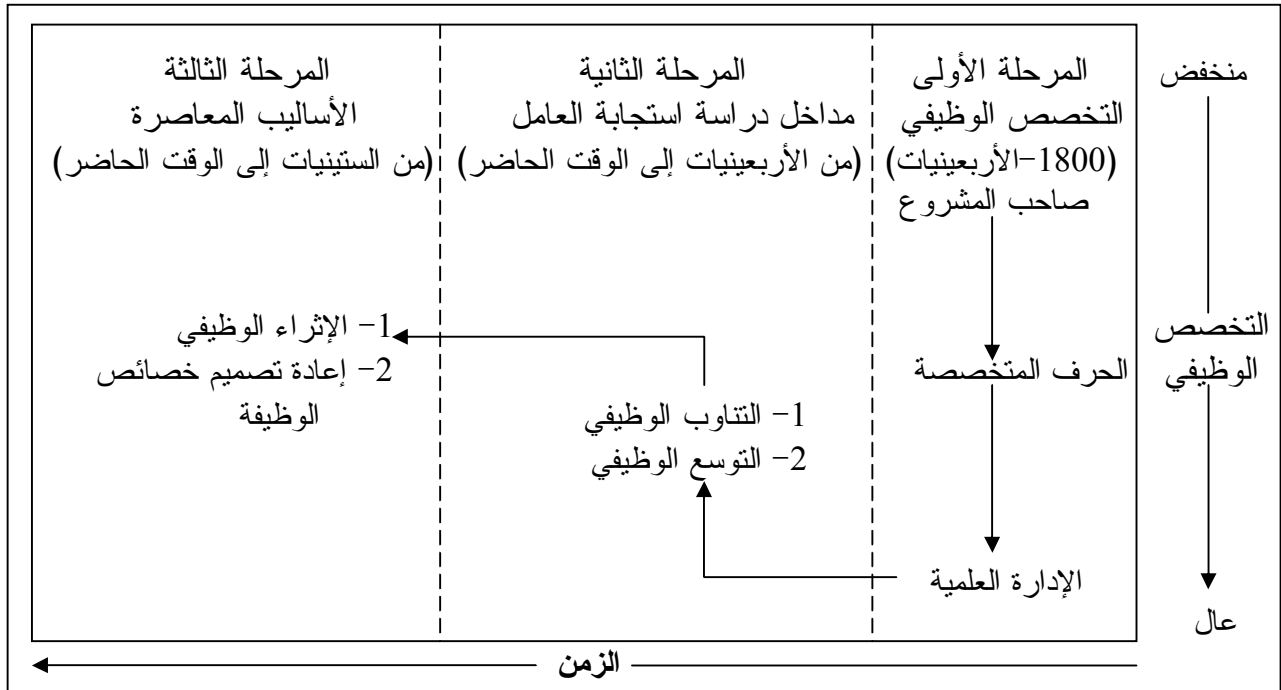
قصيرة من التمرين (الروتين) دون أي تفكير، مما يفقده اهتمامه تجاه العمل (بسبب الملل)، حتى لو دفع له أجر كبير. أضف إلى ذلك نظام التخصص يمس حرية العامل، فيصبح كالألة لا يسمح له بالتعبير عن نفسه أو إقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج، مما يفقده احترامه لنفسه⁽¹⁾.

نتيجة لذلك ظهرت بعض التطبيقات الحديثة في تنظيم العمل، تعمل على الحد من الظواهر السابقة كالنتاب الوظيفي، التوسيع الوظيفي، و الإثراء الوظيفي.

و قد شهد تصميم الوظائف تطورا عبر التاريخ، و ذلك وفقا لثلاثة مراحل أساسية، كانت كل مرحلة منها محاولة للتغلب على عيوب المرحلة السابقة لها، و يوضح الشكل (1-4) مراحل التطور التاريخي التالية: التخصص الوظيفي، مداخل دراسة إستجابة العامل، المداخل المعاصرة.

فقد إنصبّ تركيز تصميم الوظائف خلال المرحلة الأولى-عصر الصناعة- على الارتفاع بمستوى التخصص، فيما ارتكزت القاعدة الصناعية لأغلب الدول في الفترة السابقة لعصر الصناعة على صاحب الورشة المستقل، أو الحرفي أو صاحب العمل. و كان يتولى مسؤولية تلك العمليات عدد محدود من الناس (أو شخص واحد فقط)، يقومون بأعمال التصميم و التصنيع و بيع المنتجات أو الخدمات، ويسير العمل بخطوات غير منتظمة و غير محددة المهام والمسؤوليات.

الشكل (1-4): التطور التاريخي لتصميم الوظائف



المصدر: أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص:143.

و بتقدم الصناعة و لكن مع استمرار المنظمات الصغيرة، ظهر الإتجاه نحو تقسيم العمل و التوسع في التخصص الوظيفي. و من التطورات الأخرى التي ظهرت في مرحلة التصنيع ظهور مبادئ الإدارة العلمية. و تميزت هذه المرحلة بعملية دمج الشركات الصغيرة في مؤسسات كبرى، و بالتركيز المتزايد على تقسيم العمل و عمليات خط التجميع و قدر عال من التخصص الوظيفي.

(1) - عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2004، ص:81.

تزايد الإحساس، خلال المرحلة الثانية، بالإستجابات السلبية للعاملين اتجاه وظائفهم، إذ نتج عن المستوى العالي للتخصص الذي أوجده مدخل الإدارة العلمية عدد من المشكلات، تركزت حول معنويات و سلوك الفرد العامل، مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، المعدل العالي للتغيب عن العمل و دوران العمل. وترجع أسباب هذه المشكلات جزئياً إلى السأم الناتج عن التخصص الدقيق و الطبيعة الروتينية للعمل. وقد ظهرت مبكراً إستجابة الإدارة لهذا الوضع في استخدام أسلوب "التناوب الوظيفي" و "التوسيع الوظيفي"⁽¹⁾.

أ- التناوب الوظيفي:

يقوم التناوب الوظيفي على افتراض أن الأعمال المختلفة التي يقوم بها العمال قابلة للتبادل، و من الممكن أن يتم "تدوير" العمال من عمل إلى آخر دون أن يحدث خلل يذكر في انسياب العمل⁽²⁾. و يمكن أن يطبق هذا المفهوم بطرق مختلفة⁽³⁾:

- قد يطبق التناوب الوظيفي بممارسة الفرد لوظائف في مستوى تنظيمي أعلى من المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه وظيفته الأصلية، و يدخل ذلك في إطار تهيئته للترقية ليشغل منصب أعلى؛
 - قد يطبق التناوب الوظيفي على فترات متقاربة، فبعد أن يعمل الفرد لفترة أسابيع في وظيفة معينة ينتقل لأداء وظيفة أخرى خلال أسابيع أخرى و هكذا...؛
 - كما أن التناوب الوظيفي قد يكون خلال فترات أقرب، ففي إطار فريق عمل فإن الأفراد يتداولون المناصب التي يشغلونها خلال فترات متقاربة، اليوم الأول من الأسبوع مثلاً في وظيفة، و اليوم الثاني في وظيفة أخرى و هكذا...، كما قد يتم تناوب الفرد على عدة وظائف خلال اليوم الواحد.
- و التناوب الوظيفي وفقاً للطرق السابقة يمكن الفرد من فهم أكبر لمحيط العمل، بحيث يتمكن من إقامة العلاقة بين مختلف الوظائف في المؤسسة و اكتساب منظور أوسع لعملية الإنتاج الكلية، ويصبح أكثر فهم و دراية بها، مما يتيح له فرصة توظيف أفكاره و تطوير مهارات أخرى، ما يخفف من الآثار السلبية للتنظيم العلمي للعمل (السأم و التكرار الممل) و يثير دوافع العمل أكثر⁽⁴⁾.
- و مع ذلك فالتناوب الوظيفي حل مؤقت فقط لمشكلة أكبر بكثير مما يظهر، إذا لم يحدث تغيير جوهري في الوظائف أو توقعات العمال. فقد يزول السأم و الملل لفترة قصيرة إلا أن التكرار باق. و قد أشار النقاد، في هذا الموضوع، إلى أن العاملين يتعرضون لسلسلة من الوظائف المملة أو المضجرة بتناوبهم عليها⁽⁵⁾. كما أن إعتراف الإدارة باكتساب الفرد لمهارات و قدرات عمل جديدة يطرح مشكلة إعادة النظر في الأجور المدفوعة⁽⁶⁾.

ب- التوسيع الوظيفي:

إن التوسيع الوظيفي من نتائج حركة العلاقات الإنسانية فقد نادى "فريدمان" (G. Friedman) بتطبيقه سنة 1956، و يعني هذا الأسلوب زيادة مساحة مهام عمل ما، من خلال الجمع بين عدة أنشطة متماثلة ذات

(1) - المرجع السابق، ص: 143.

(2) - المرجع السابق، ص: 146.

(3) - عبد الفتاح بو خمخ، الآثار التحفيزية للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل، مخبر المغرب العربي: الإقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 2004/2، ص: 243-244.

(4) - المرجع السابق، ص: 244.

(5) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص: 146.

(6) - عبد الفتاح بو خمخ، الآثار التحفيزية للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل، مرجع سابق، ص: 244.

علاقة ببعضها، و بالتالي يمكن من تفادي السلبيات التنظيمية التي ترتبط بتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل، حيث لا يعطى لمنفذ العمل عملية واحدة ينفذها بشكل متكرر و لا نهائي، بل تسند إليه مجموعة من العمليات يمارسها في دورة واحدة دون أن تكون هذه الزيادة في الأنشطة من حيث النوعية بل تكون من حيث الكمية، أي تكون ذات العلاقة بنفس المستوى التنظيمي، فالتوسيع الوظيفي إذن يكون أفقي وليس عمودي، و أداء مجموعة من الأنشطة لا يتطلب توفر المنفذ على مهارات إضافية خاصة، بل يتطلب نفس المستوى من المهارات. من أمثلة التوسيع الوظيفي الفرد الذي يتولى الرد على المكالمات الهاتفية، يوسع عمله ليصبح يضم أنشطة أخرى كاستقبال المراجعين و فرز البريد الوارد... الخ. يمكن هذا الأسلوب الفرد من تكوين فكرة واضحة عن المراحل السابقة و التالية للنشاط الذي كان يقوم به⁽¹⁾.

و إذا كان يتوقع من هذا الأسلوب التخفيض من درجة السأم و الملل، و من ثم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، إلا أن هناك عدد من النقاد يرون أن التوسع الوظيفي مجرد أداة تستخدمها الإدارة؛ لزيادة الإنتاجية، و تخفيف العمالة الكلية. و يدفعون بأن طبيعة الوظائف قد بقيت كما هي من حيث أنها مملة و تبعث على عدم الرضا، و أن التوسيع الوظيفي لم يضيف للعاملين شيئاً سوى زيادة في أعباء العمل. فإذا كان من الممكن أداء العمل بعدد أقل من العمال، فلن يتردد المديرون في انتهاء هذه الفرصة للتخلص من العدد الزائد من العاملين. و بالتالي فإن التوسيع الوظيفي أيضاً يعد حلاً مؤقتاً⁽²⁾.

و بالرجوع إلى الشكل (1-4)، فإن المرحلة الثالثة تتضمن الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف. و يسلم كل أسلوب من أساليب هذه المرحلة بأنه لا يمكن أن تتم تحسينات في وظائف العاملين إلا على حساب التخصص الوظيفي، و من خلال إجراء تغييرات في محتوى و مهام علاقات العمل و نظام التغذية المرتدة⁽³⁾. و قد تم تحديد أسلوبين من هذه الأساليب هما: الإثراء الوظيفي، و إعادة تصميم خصائص الوظيفة.

ج- الإثراء الوظيفي:

نتج هذا الأسلوب كرد فعل لنمط الإشراف التسلطي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل و يعني « إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى»⁽⁴⁾.

و تكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة و ذات علاقة ببعضها. و يمكن أن يطبق مبدأ الإثراء الوظيفي على كل الأعمال مهما كانت طبيعتها، فمساعدة إدارية مثلاً مكلفة بفرز و قراءة البريد الوارد، يمكن منحها سلطة الرجوع إلى الملفات و الرد بنفسها على الشكاوي الموجهة للمؤسسة، و عامل متخصص قد يكلف إلى جانب قيامه بنشاط معين خلال فترة ما بعمليات الرقابة و ضبط الأدوات و القيام بالصيانة، و تقني مخبر قد يكلف بالقيام إلى جانب مهامه الروتينية بتقديم تقارير تحمل إمضائه⁽⁵⁾.

(1) - المرجع السابق، ص: 244.

(2) - أندرو دي سيزلاقي؛ مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص: 147- 148.

(3) - المرجع السابق، ص: 144.

(4) - عبد الفتاح بو خمم، الآثار التحفيزية للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل، مرجع سابق، ص: 245.

(5) - المرجع السابق، ص: 145.

و قد أعطت نظرية العاملين أو نظرية الدافعية و الوقاية لـ: "فريدريك هرزبيرغ" (Frederick Herzberg) إطاراً لجهود إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا و الأداء بالنسبة للعامل. و يركز مدخل "هرزبيرغ" للإثراء الوظيفي على عنصرين: العوامل الوقائية و عوامل الدافعية. حيث تمخضت عن أبحاث "هرزبيرغ" نتيجتان أساسيتان⁽¹⁾:

1- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة يؤدي عدم وجودها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى دفع و حفز الأفراد ، و إنما يمنع حالات عدم الرضا، لذلك سميت هذه العوامل بعوامل عدم الرضا، أو العوامل الوقائية، أو العوامل الصحية. و ترتبط هذه العوامل ببيئة و محيط الوظيفة و تشمل:

* الأجر و الرواتب المدفوعة مقابل العمل؛

* نوعية الإشراف الفني ؛

* نوعية ظروف العمل؛

* نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء

* سياسات المؤسسة ؛

و المشرفين و المرؤوسين؛

2- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تؤدي إلى حفز و دفع قوي، و رضا تام عند توافرها، لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها، و تتعلق هذه العوامل بمحتوى الوظيفة، و يطلق عليها عوامل الرضا أو عوامل الدافعية و تشمل:

* الإنجاز في العمل؛

* المسؤولية لإنجاز العمل؛

* الاعتراف أو التقدير نتيجة الإنجازات في العمل؛

* التقدم و الترقى في الوظيفة؛

* طبيعة العمل و محتواه؛

* تنمية قدرات العمل عند الفرد.

و تتشابه العوامل الوقائية مع حاجات المستويات السفلى في هيراركية "ماسلو"، و وظيفة هذه العوامل كما قلنا هي منع "عدم الرضا"، و لكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، و بمعنى آخر، فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري، و تعتبر "حد أمان" لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية. أما عوامل الدافعية، هي التي تزود الأفراد بالدافعية، و تتشابه مع حاجات المستويات العليا في هيراركية "ماسلو"، و طبقاً لهذه النظرية، فإن الفرد لا بد و أن يكون مقتنعاً بمحتويات عمله (بمعنى أن يتضمن العمل نوع من التحدي و الصعوبة) حتى يمكن دفعه لبذل أقصى جهد لديه⁽²⁾.

و حتى ظهور هذه النظرية، كانت الإدارة تركز اهتمامها على تلك العوامل التي أطلق عليها "هرزبيرغ" "العوامل الوقائية"، فإذا ما واجهت الإدارة مشكلة إنخفاض الروح المعنوية، فإنها تلجأ إما إلى دفع الأجر أو زيادة المزايا العينية، أو إلى تحسين ظروف العمل كحل بديلة لهذه المشكلة.

و بالطبع فإن مثل هذه الحلول لم تؤدي إلى النتائج المرجوة منها. و يقول "هرزبيرغ" بأن العوامل الوقائية ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في أي تنظيم، و لكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى، كالإنجاز و التقدير و المسؤولية و الترقية... الخ، و التي تتوافر في الوظائف التي تثير إهتمام الأفراد لما فيها من عنصر التحدي و التجديد⁽³⁾.

(1) - رضا صاحب أبو أحمد آل علي؛ سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان: 2006، ص.ص: 436-437.

(2) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 137.

(3) - المرجع السابق، ص: 139-140.

و يوضح الجدول (1-4) متغيرات العمل و العوامل المثيرة للدوافع لدى "هرزبيرغ".

جدول(1-4): متغيرات العمل و العوامل الدافعة لدى "هرزبيرغ"

العوامل الدافعة	المبادئ
- المسؤولية و الإنجاز	1- حذف بعض الأنماط الرقابية مع الاحتفاظ ببعض مؤشرات الأداء.
- المسؤولية و التقدير	2- زيادة مبادرة الفرد تجاه عمله.
- المسؤولية و الإنجاز و التقدير	3- إنجاز الفرد لمجموعة من أجزاء العمل و ليس لجزأ واحد فقط.
- المسؤولية و الإنجاز و التقدير	4- منح سلطة أكبر و حرية أوسع للفرد في عمله.
- التقدير	5- تمكين الأفراد من تقديم تقارير دورية عن العمل.
- التطور الوظيفي و الرغبة في التعلم	6- إدخال بعض المهام الجديدة في العمل لم يسبق للفرد أن قام بها من قبل.
- المسؤولية و النمو الوظيفي	7- توجيه الفرد لأداء مهمة متخصصة تمكنه من أن يصبح خبير في مجال العمل.

المصدر: عبد الفتاح بو خمم، الآثار التحفيزية للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل، مرجع سابق، ص:246.

و لأسلوب "هرزبيرغ" في الإثراء الوظيفي مزايا و عيوب. فمن الجانب الإيجابي يجب أن توفر الوظائف التي يتم إثرائها قدرأ أكبر من الدافعية و فرصا للرضا لدى العامل أكثر مما توفره الوظائف الروتينية أو ذات المهام البسيطة. و من شأن ذلك أن يحقق إنتاجية أعلى و مستوى أعلى من الجودة و إنخفاض في معدلات ترك العمل و التغيب.

و أما عيوب أسلوب الإثراء الوظيفي فتتعلق عموما بالتكلفة المرتبطة بتنفيذ برنامج الإثراء الوظيفي. فقد يدخل في إثراء الوظيفة تكلفة التدريب و تجديد أو توسيع المباني و الرواتب العالية، إذ أن معظم الوظائف تتطلب عموما عاملين مهرة. و هناك مسألة أخرى تستوجب الإهتمام أيضا و هي أن هناك بعض العاملين و خاصة كبار السن فيهم. قد يقاومون تلك التغييرات لأنهم "ألغوا وظائفهم بالصورة التي هي عليها". و مع ذلك فهناك من يرى أن مزايا الرضا الوظيفي و الدافعية العالية و الأداء الجيد تفوق العيوب المرتبطة بجهود الإثراء الوظيفي⁽¹⁾.

كما يمكن أن ينجم عن إعادة المؤسسات تصميم الوظائف في إطار الإثراء الوظيفي، مجموعة من المشكلات يمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

❖ غياب التشخيص قبل إعادة تصميم الوظائف: ينذر أن تحرص الإدارة على إجراء دراسة منتظمة للوظائف و الأشخاص الذين يتأثرون بإعادة تصميم وظائفهم قبل البدء في مشروع الإثراء الوظيفي. فقد يكشف التشخيص عما يلي:

- أن بعض الوظائف في حالة أفضل مما ستكون عليه.
- أن بعض الوظائف معقدة و أن « الإثراء » الإضافي لها سيزيد من تعقيد المسألة.
- أن العاملين يتفاوتون بصورة ملحوظة في استعدادهم أو قدرتهم على القيام بأعباء الوظائف بعد إثرائها.
- أن الإدارة قد فشلت في تقدير التزاماتها (من حيث الوقت و الموارد) تجاه برامج الإثراء الوظيفي.

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص:149.

(2) - المرجع السابق، ص:150.

❖ عدم تغيير العمل: حينما تواجه المديرين مشكلات الوقت و الموارد المتعلقة بإجراء تغييرات جوهرية في مهام العمل، مثل الإثراء الوظيفي ، يلجئون إلى عمل تغييرات طفيفة على الوظائف بإضافة مهام ثانوية لها ولا تتم تغييرات فعلية فيما يقوم به الأفراد من أعمال في وظائفهم.

❖ الإخفاق في مراعاة الآثار غير المتوقعة: قد تحدث "تأثيرات جانبية" حتى في حالة تنفيذ برامج كبرى لإعادة تصميم الوظائف، كما يحتمل أيضا حدوث تأثيرات على الوظائف التي "لم يتم إثراؤها"، و حدوث إخلال أو إلغاء لبعض الإجراءات التي أثبتت كفاءتها و فعاليتها، و بذلك يضعف التأثير الإيجابي للبرنامج ككل. فمنح مجموعة من مشغلي الآلات قدرا من الحرية في تحديد سرعة العمليات - على سبيل المثال - قد يحدث ارتباك في تدفق المواد الخام و في إجراءات حصر البضائع المصنعة.

د- إعادة تصميم خصائص الوظيفة: إشباع الحاجات و الفروق الفردية:

قدم كل من "هاكمان" (Hackman) و "أولدهام" (Oldham) نموذج خصائص الوظيفة الذي يعتبر من النماذج المؤثرة و الفعالة في مجال تصميم الوظائف⁽¹⁾. حيث يفترض هذا المدخل أن النتائج التي تعود من الوظيفة تعتبر دالة لنوع الوظيفة و الشخص الذي يشغلها، أي أداء الفرد في الوظيفة و إشباع حاجاته من خلال العمل عامل مشترك للطريقة التي يتم بها تخطيط أو تصميم العمل، و أنواع الحاجات أو الأهداف ذات الأهمية القصوى للأفراد، و أن هناك تباينا واضحا لردود الفعل بالنسبة لأي مجموعة من العمال تجاه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف مماثلة في أي مؤسسة من المؤسسات. و من الممكن أن توفر الوظائف فرصا متنوعة لإشباع حاجات شخصية أو لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة، اعتمادا على الكيفية التي يتم بها تصميم العمل حيث يرى "ماسلو" في ترتيبية الهرمي للحاجات أن هناك بعض الوظائف التي توفر للعاملين فرصة إشباع الحاجات المادية و حاجات الأمن (مثل الأجر المناسب و المزايا المادية و ظروف العمل الآمنة)، و الحاجات الإجتماعية (مثل التفاعل المرضي و العلاقات الودية مع زملاء العمل أو المشرفين أو العملاء)، و الحاجات العليا مثل التطور و التقدم و الإنجاز و الإستقلالية و التحدي في الوظيفة. و بالتالي فعلى المؤسسة التسليم بأهمية معاملة الأفراد بصورة مختلفة، و بوضعهم في البيئات و المواقع التي تتناسب مع حاجاتهم و مهاراتهم و قدراتهم المنفردة . و يشير ذلك إلى حاجة المؤسسة لتصميم وظائف بالصورة التي تتناسب الإختلافات الموجودة بين العاملين. و سيتم الإرتقاء بمستوى الدافعية و الأداء إذا كان من الممكن تصميم العمل بصورة تجعل العاملين يعتقدون أنهم يستطيعون إشباع حاجاتهم الشخصية و الوفاء بالأهداف التنظيمية من خلال العمل الجاد. كما يفترض هذا المدخل وجود فئتين على الأقل من العاملين: مجموعة قد تبتغي إشباع حاجات المستوى الأدنى (السلامة و الأمان و الحاجات الإجتماعية) و تسعى بجد للحصول على وظائف روتينية، و مجموعة أخرى قد تتصف بحاجتها لوظائف تتميز بالتحدي و توفر فرصا للتطور و التقدم الذاتي (حاجات المستوى الأعلى). و بما أن كثيرا من المؤسسات توفر وظائف يمكن أن تلبى حاجات المستوى الأدنى، فقد يكون من الأوفق توجيه إعادة تصميم الوظائف في اتجاه تصميم الوظائف الخاصة بالعاملين ذوي حاجات المستوى الأعلى⁽²⁾.

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2005، ص: 348.

(2) - أندرو دي سيزلاقي؛ مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق ، ص: 152- 153.

و أشار العلماء السلوكيون، في وقت من الأوقات، إلى أن الأفراد قد يشبعون حاجات المستوى الأعلى عندما يدركون أنهم قد أنجزوا عملاً يستحق الجهد الذي بذل فيه، أو ذا معنى. و بعبارة أوضح يمكن أن يحصل العامل على مستوى عال من الرضا حينما تحقق له وظيفته الآتي⁽¹⁾:

- ❖ **تنوع المهارات:** التي توفر قدراً كبيراً من التنوع في المهام التي يقوم بها الفرد في الوظيفة الواحدة؛
 - ❖ **وحدة المهام:** أي مدى تركيز وظيفة الفرد على وحدة متكاملة من المهام أو على جزء بسيط منها؛
 - ❖ **دلالة و أهمية المهمة:** أي الأهمية المدركة للمهمة أو الوظيفة؛
 - ❖ **الإستقلالية:** درجة الرقابة التي يتمتع بها العامل على طريقة أداء العمل؛
 - ❖ **المعلومات المرتدة:** مدى تلقي (أو معرفة) العامل المعلومات عن مستوى أداء العمل الذي أنجزه. و قد تنشأ المعلومات المرتدة إما عن العمل نفسه، أو الآخرين، مثل المشرف و الزملاء أو العملاء.
- و أطلق على تنوع المهام، و وحدتها، و أهميتها، و درجة حرية التصرف فيها، و المعلومات المرتدة حولها مصطلح "الجوانب الجوهرية" لأنها ترتبط مباشرة بتحقيق الرضا الذاتي. و هي من متطلبات إشباع حاجات المستوى الأعلى.

و على الرغم من الحداثة النسبية لنموذج خصائص الوظيفة، فقد أجريت العديد من الدراسات لإختبار آثار الفروق الفردية على العلاقات بين خصائص الوظيفة و سلوك العاملين. و قد كشفت بعض تلك الدراسات عما يأتي⁽²⁾:

- ❖ كشفت الدراسات التي تناولت قوة حاجة التقدم، عن تأييد يتراوح بين ضعيف و متوسط للمفهوم القائل إن استجابة العاملين من ذوي حاجات التقدم العالية للوظائف التي تتميز بقدر عال من التنوع، الإستقلالية، نظام المعلومات المرتدة و وحدة المهام استجابة إيجابية. و بالرغم من أن بعض المشكلات المرتبطة بهذه الدراسات تعكس طريقة إجراء البحث، إلا أنه ما زال هناك سؤال حول ما إذا كان لقوة حاجة التقدم أثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع الوظائف؛
- ❖ لقد ظهر في كل من الدراسات الميدانية و المختبرية أن الإطار القيمي للعامل، من الخصائص الفردية الهامة التي تؤثر على رد الفعل لأبعاد الوظيفة. فقد اتضح من دراسة شملت خمسمائة عامل في سبع و أربعين وظيفة من إحدى عشرة مؤسسة مختلفة أن للقيم الثقافية للعامل في المناطق الحضرية و الريفية أثراً كبيراً على إستجاباتهم. فبينما كانت إستجابة العمال الريفيين إيجابية نحو الوظائف المعقدة، كان العمال الحضريون أكثر رضا بالوظائف المتخصصة. و في دراسة مختبرية تم تصنيف مفردات البحث على أساس فئة تهتم بالقيم الداخلية أو الذاتية للعمل (أي تميل نحو محتوى الوظيفة مثل الإنجاز و التحدي و تنمية مهارات جديدة)، و فئة تهتم بالقيم الخارجية أو المظهرية (أي تميل نحو العوامل المحيطة بالوظيفة مثل الإنتماء للجماعة و الصداقة و سياسات التوظيف)، اتضح من هذه الدراسة أن مفردات البحث التي تهتم بالقيم الداخلية للعمل أكثر رضا بالوظائف المعقدة، فيما كانت إستجابة مفردات البحث التي تهتم بالقيم الخارجية للعمل تميل نحو الوظائف الأكثر تخصصاً.

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص: 348.

(2) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص: 156 - 157.

و بهذا فقد أظهرت النتائج المحدودة حتى الآن، أن الفروق الفردية قد تؤثر على الطرق التي يتفاعل بها الأفراد مع وظائفهم. و بالرغم من تلك النتائج المثيرة للإهتمام، هناك مشكلات قائمة يلزم على المديرين أخذها في الإعتبار⁽¹⁾:

- أن قائمة الخصائص الفردية لا نهائية. و مع تأكيد قوة حاجة المستوى الأعلى كإحدى الخصائص الهامة، إلا أنها لا تبقى كذلك بالنسبة لبعض العاملين في بعض المؤسسات أو المواقف. لذلك يبقى السؤال حول أي الخصائص الشخصية أهم في الموقف المعين دون إجابة؛
- أن أغلب الخصائص الشخصية مثل الحاجات و الرغبات و الدوافع هي عوامل ديناميكية و متغيرة نسبيا كما وردت الإشارة سابقا. فأى تغيير طفيف في بنية حاجة من حاجات الإنسان، قد تحول رد فعله تجاه الوظيفة من حالة رضا إلى حالة عدم رضا، و العكس صحيح أيضا؛
- مازال مقياس الخصائص الشخصية غير مكتمل. و بدون هذه المقاييس، فإن محاولة تصنيف الأفراد في مجموعات صغيرة لبرامج إعادة تصميم الوظائف لن تكون مضمونة النتائج، كما أن العلوم السلوكية لم تبلغ بعد المرحلة التي تتوافر فيها للمديرين الأساليب الدقيقة و الموثوقة بها، للتشخيص و التنبؤ. حتى لو سلمنا بتلك المسائل الواردة سابقا، فإن نموذج خصائص الوظيفة قد أحرز خطوات متقدمة في مجال معرفة رد فعل العاملين لبرامج تصميم الوظائف. و على ذلك، لم يعد لازما على المديرين توسيع و إثراء وظائف كل العاملين بطريقة عشوائية، إذ أن النموذج لا يوفر فقط مفاهيم تطبيقية واضحة تساعد على التخلص من أسلوب "العشوائية" في الإثراء الوظيفي، بل و ينبه أيضا إلى ضرورة الإهتمام بأثر الفروق الفردية على إجراء أي تغييرات على تصميم وظيفة الفرد⁽²⁾.
- و لنفس الأسباب السابقة يمكن القول أنه لا يوجد عامل أهم من آخر في تحديد مستوى الأداء، فأهمية عامل ما قد تختلف من فرد إلى آخر، و من فئة من العاملين إلى أخرى، و من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية تؤثر في تحديد أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في الأداء⁽³⁾. حيث تشير نتائج الدراسات أن ترتيب الحاجات بالنسبة للأفراد يختلف باختلاف التعليم، الخلفية العائلية، و البيئة الثقافية، و كلها عوامل يمكن أن تغير من درجة أهمية، أو القوة الدافعة لمجموعة من الحاجات لشخص معين، و ذلك مما يتوافق و نظرية "الدرفير" (Alderfer) عكس ما افترضته نظرية "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) من أن إشباع حاجات الأفراد يتم وفق الترتيب و التدرج الذي حدده⁽⁴⁾. و يعتبر الوقت أحد أنماط القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الأفراد، ففي بعض الدول النامية يتصف سلوك الأفراد بالبطء الملحوظ و من تم يكون الوقت المحدد غير الكاف لإنجاز الأعمال، أما بالنسبة للنظرة للأشياء ففي الدول النامية يتم الإهتمام بالمظاهر أكثر من الإهتمام بالجواهر و المضمون مما ينعكس على أداء العاملين، و النمط الفكري في هذه الدول يكون دائما ضد التغيير، و هو ما يؤثر على سلوك العامل و أدائه بهذه المؤسسات⁽⁵⁾.

(1) - المرجع السابق ، ص:157.

(2) - المرجع السابق ، ص:157.

(3) - حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص:53.

(4) - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص:119.

(5) - عبد العزيز إبراهيم التويجي، مرجع سابق، ص:15.

خلاصة:

منذ أمد ليس ببعيد، كان ينظر للعنصر البشري من قبل المدراء و المفكرين، إمّا بإعتباره جزءاً بسيطاً من مكونات العملية الإنتاجية، لا تحركه سوى الحوافز المادية؛ و إمّا مخلوقاً إجتماعياً بطبعه، يتأثر بالعلاقات الإنسانية السائدة في محيط عمله و يجب تحسينها و الإنتباه لها. لكن ما صاحب العالم من ثورات علمية و تقنية، و تحرير للتجارة، و صحة ثقافية، و بزوغ عصر المعرفة، جعل منه المورد الأساسي و المحدد الرئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة، نظراً للدور الفعّال الذي أضحى يلعبه في تقديم منتجات جديدة، و إمّلاك تكنولوجيا متقدمة و التنافس في الأسواق المفتوحة. و يترجم هذا الدور من خلال أداءه الوظيفي في المؤسسة، الذي يشكل النواة الأساسية للأداء الشامل للمؤسسة، و ذلك بما يحققه من نتائج تعكس فعاليته و كفاءته، و ما يديه من نشاط أو سلوك هادف لإتمام ما كلف به.

يتحدد مستوى الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، بعضها ينتج عن الفرد، و بعضها الآخر خارج عن سيطرته يخضع لتحكم البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها. بعضها يؤثر على إدراكه الوظيفي كغموض و تعارض الدور، و بعضها يؤثر على قدرته كالتعليم ، التدريب و الخبرات. و البعض الآخر يؤثر على دافعيته. كنظم المكافآت و الترقية، أسلوب القيادة، إلى غير ذلك من العوامل، و لا يوجد عامل أهم من آخر، فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

إن اهتمام علماء النفس و الإدارة بهذه العوامل لا يهدف إلا للبحث عن السبل و الأساليب و الممارسات التي بإمكانها الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية إلى الأحسن و تحفيزهم لذلك، و لعل من أهمها الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، و التي يتمحور حولها موضوع البحث.

الفصل الثاني :

المفاهيم و المتطلبات الأساسية لتسيير الأداء

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: ماهية تسيير الأداء.
- ❖ المبحث الثاني: تبني تسيير الأداء.
- ❖ خلاصة.

الفصل الثاني: المفاهيم و المتطلبات الأساسية لتسيير الأداء

تمهيد:

يعد تقييم الأداء من التطبيقات التي نالت اهتمام علماء الاجتماع، النفس و الإدارة على حد سواء. و على اختلاف مقارباته، أهدافه و طرق ممارسته، فإنه يبقى من الأمور التي يشيع استخدامها في المؤسسات خاصة الكبرى منها.

و قد اعتقد الكثير أن هذه العملية كفيلة بدفع العاملين للقيام بعملهم على أحسن وجه، و توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. لكن تقطن البعض في السنوات القليلة الماضية إلى أن كلاً من العامل الخاضع للتقييم، و المشرف على تقييمه يتناهما شعور داخلي بعدم الإرتياح أثناء القيام بالعملية، فأصبحت من الأمور الشكلية، و لا تؤدي الدور الذي أنشئت لأجله، بمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية، التي تخص العاملين. كما لا تعمل على جعل الأفراد يسايطرون الأهداف العامة للمؤسسة.

هذا ما جعل بعضهم يؤكد بعدم كفاية العملية بمفردها، بل أنها تتطلب مجموعة عمليات و ممارسات أخرى كفيلة بضد نفور الرؤساء و المرؤوسين، و ترغيبهم فيها من جهة، و تعمل على توجيه جهود العاملين نحو أهداف المؤسسة من جهة أخرى. فأصبحت عملية التقييم في نظرهم مجرد جزء من عملية أشمل، تركز على مبادئ و مفاهيم أخرى غير التي عرفت بها مختلف نظم تقييم الأداء الممارسة حسب العادة. و تتمثل هذه العملية في "تسيير أو إدارة الأداء الوظيفي".

و يستعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي لتسيير الأداء، من خلال مقارنته بمفهوم تقييم الأداء، كما يوضح أهمية تبني العملية بصفة رسمية، و كيفية و متطلبات استحداثها في أي مؤسسة.

المبحث الأول: ماهية تسيير الأحاء

إنّ تسيير الأحاء كعملية يختلف عن تقييم الأداء في العديد من الأسس و المرتكزات التي يقوم عليها، و يتطلب من الجهود أكثر مما يتطلبه تقييم الأداء، و نسعى في هذا المبحث إلى إيضاح الفرق بين العمليتين أو المفهومين، و حصر أهم وجهات النظر في تسيير الأحاء.

I- مفهوم تقييم الأداء و تسيير الأحاء

يعتبر مفهوم أو عملية تسيير الأحاء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم أو عملية تقييم الأداء، لذلك يتعين علينا أولاً قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الأحاء، توضيح مفهوم تقييم الأداء.

I-1- مفهوم تقييم الأداء:

لتوضيح مفهوم تقييم الأداء، سنستعرض في البداية الخلفية التاريخية لهذه العملية، ثم المصطلحات التي استعملت للتعبير عنها، وبعض التعريفات التي قدمت بشأنها.

I-1-1- الخلفية التاريخية لتقييم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء، بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة، و تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، و تطور الفكر الإداري بشكل عام. و إن كان البعض يشير إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان في التفكير فيما يدور حوله، و يصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل، و يزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة. لكنها كعملية منظمة مرت بمراحل ابتداء من العصور القديمة، و وصولاً إلى العصر الحديث.

أ- في الحضارات القديمة:

بتطور الحياة ونشوء و تطور الحضارات القديمة، توسع استخدام هذه العملية، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق، تشير الوثائق إلى أن قداماء "السومريين" مارسوا فنون الإدارة العامة، و استخدموا الأسس و القواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية و عملية تقييم الأداء بشكل خاص. و مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، و اعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية و التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، و خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية. فيشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك. و استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق، و التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس و التوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختيار و تعيين على درجة عالية من الدقة⁽¹⁾.

(1) - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان: 2005، ص: 196-197.

ب- في العصر الحديث:

سنوجز باختصار فيما يلي تطور العملية ابتداء من 1800 م إلى غاية 1950 م:

❖ شكلت الثورة الصناعية منعرجا في تاريخ هذه العملية و ذلك من خلال التحول إلى استعمال منظم للتقييم، و تنوع الإجراءات المستخدمة لذلك حيث ينسب البعض أول نظام للتقييم إلى "روبرت أوين" (Robert Owen) عام 1800 م في اسكتلندا، حيث وضع في مصانعه الخاصة بالقطن الموجودة بـ "نيو لارمارك" (New Larmark) تقنية جديدة مبنية على استعمال سجلات و مكعبات خاصة بكل عامل، الدفاتر خصصت لتلقي التقارير اليومية المحررة من قبل كل عامل، أما المكعبات التي تم تلوين كل وجه منها بلون مختلف فهي تهدف إلى تقديم مستويات الأداء بوضعها في مكان عمل كل عامل بمجرد رؤية اللون يدرك مستواه (1).

❖ عام 1813 م، ظهر أول نظام تقييم منظم في الجيش الأمريكي وذلك عندما طلب العميد "كاس" (Cass) تقديم تقييم رسمي عن جنوده (2).

❖ عام 1842 م، تم اعتماد نظام لتقييم الموظفين في الكونغرس الأمريكي (3).

❖ عرف عام 1912 م، تشكيل أول نظام تقييم سنوي في المستودعات الأمريكية الكبيرة بنيويورك (New York) من قبل "لورد" (Lord) و "تايلور" (Taylor). حيث قامت المدرسة التaylorية (Taylorisme) بتنظيم عملية التقييم أكثر، و اعتمد التقييم لدى تايلور على تكييف الفرد مع منصب عمل محدد، أي التقييم المنهجي لمعرفة قدرة العاملين على شغل منصب خاص و على انجاز عمله حسب " الطريقة المثلى الوحيدة" (One best way) أو تقييم السلوك المهني (4).

❖ أظهرت حركت العلاقات الإنسانية ما بين 1939 و 1970م، أن التنظيم الدقيق للتaylorية لم يضع في الاعتبار قوة روح الجماعة، و تعدد الطبيعة الفردية، و الاجتماعية للإنسان، و أهمية الدعم الذي يجب أن يقدمه المشرفون إلى العاملين بهدف مساعدة و تطوير كل فرد. كما تم التشديد على الاتصال المباشر بينهما، فأصبحت المقابلة أو الاجتماع " الركيزة الأساسية " بالنسبة لنظام التقييم (5).

❖ عام 1950 م، استرعت الفكرة الجديدة لـ: "بيتر دروكر" (Peter Drucker) حول الإدارة بالأهداف، و كذا كتاب "دوغلاس ماك جريجور" (Douglas Mc Grigor): " الجانب الإنساني للمؤسسة " (the human side of enterprise)، الذي أوضح فيه أفكاره حول نظرية X و نظرية Y، الكثير من الاهتمام. و أدى إلى تحول العديد من المؤسسات من تقييم السمات (السلوكيات) - الذي ساد أغلب المؤسسات قبل الحرب العالمية الثانية- إلى تطوير إجراءات تركز على تحديد الأهداف، و تقييم النتائج، و أصبحت عملية التقييم مسؤولية مشتركة بين العامل و المشرف كما أدت أعمال "دروكر" و "ماك جريجور" إلى انتشار عملية التقييم إلى حد جعل أغلب المؤسسات حاليا تملك نظاما رسميا لتقييم الأداء (6).

(2) - Georges Trépo; Nathalie Estellat ; Ewan Oiry , L'appréciation du personnel: mirage ou oasis, édition organisation , paris : 2002 , P.17.

(2) - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص:21.

(3) - المرجع السابق، ص:21.

(4) - Georges et all, Op.Cit.,P.17

(5) - Ibid , P.17-18.

(6) - Dick Grote, Op.Cit., P.3.

I-1-2 - المصطلحات المستخدمة:

بانتشار استخدام عملية تقييم الأداء كأحد الأنشطة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كنتقويم أو تقييم أو تقدير الأداء، و يعزى السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية⁽¹⁾.

و من التسميات المقدمة في هذا الشأن ما يلي:

- تقويم العاملين Employee Evaluation؛
- تقويم الأداء Performance Evaluation؛
- تقييم الأداء Performance Appraisal؛
- تقدير الأداء Performance Assessment؛
- تقدير الكفاية Efficiency Rating؛
- تقرير الكفاية Efficiency Report؛
- قياس الأداء Performance Measurement؛
- تقدير الجدارة Merit Rating.

و هناك من كتاب الفكر الإداري العربي من أطلق على هذه العملية تسمية "قياس و تقويم الأداء" كمرادف لكلمة "Performance Appraisal". و حسب هؤلاء فإن عملية قياس و تقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي⁽²⁾:

- 1- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس (measurement).
- 2- تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة، و يطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير (assessment).

3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، و يطلق على هذه العملية بالتقويم (évaluation). و بالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة و أصلها، نجد أنها تعني " قوم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقوم"، و بالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها "واو"، أي أن الياء في كلمة " قيمة " أصلها واو ساكنة مكسور ما قبلها، و القصد من ذلك جواز القول " قيم الشيء تقييمًا". و اعتمادا على هذا الرأي فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء، يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه، و تقويمه. و ما يدل على ذلك في اللغة الأجنبية استخدام كلمة " appraisal " لتدل على الاتساع و العمومية مقارنة بالمصطلحين: "Evaluation" و "Assessment".

و هناك من يعتبر أن " تقييم الأداء " يقابل المصطلح " performance Evaluation"، و " تقدير أو تخمين الأداء " يقابل المصطلح " performance appraisal"، فمفهوم " التقييم " يوحى بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم " التقدير و التخمين"، فهو يفترض بأن من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد ما على مدى السنة كاملة، لذلك، ما يتم هو إجراء تخمين أو تقدير لهذا الأداء⁽³⁾.

(1) - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سابق، ص: 198.

(2) - المرجع السابق، ص: 198.

(3) - سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص: 378.

فالتقدير يخص فقط مجال الأفراد، و ليس له موضوع آخر سوى "الفرد"، بينما التقييم يمكن أن يكون لأشياء أخرى عديدة كالاستثمارات و المشاريع... الخ⁽¹⁾.

و يشيع في اللغة العربية مفهوم "تقييم الأداء"، و ليس تخمينه أو تقديره، أما في اللغة الإنجليزية فالمصطلح الشائع حاليا هو التخمين أو التقدير (Appraisal) و ليس التقييم (Evaluation).

ففي الأدب "الأنجلوساكسوني" (Anglo-saxonne) التمييز بين المصطلحين هو أساسا تمييز تاريخي، فمصطلح "Evaluation" هو المصطلح الأكثر قدما، ويشير أكثر إلى جانب القياس أو التنقيط المرتبط بالأنظمة الأولى للتقدير، و قد قاد الجانب الذاتي فيها، المسؤولين إلى تطوير تقنيات جديدة، ولد على إثرها المصطلح (Appraisal) في الستينيات، وذلك بقصد تدعيم و تعزيز الجانب الواقعي لهذه الأنظمة المبنية على الاتصال و ليس على التقييم أحادي الجانب. كما و أنه بعكس التقييم، فالتقدير يعطي للمقيم دور النصيح و الإرشاد⁽²⁾.

و مهما تعددت التسميات، فإننا سنختار لبحثنا هذا مصطلح "تقييم الأداء" للتعبير عن العملية، وذلك - كما ذكرنا في الأسطر السابقة- لشيوع استخدامه في اللغة العربية. و ذلك وفقا للمعنى الذي سنوضحه في العنصر الموالي.

I-1-3- تعريف تقييم الأداء:

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها. فذهب البعض إلى عدها « الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها »⁽³⁾. و وصفها آخرون بكونها « العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة »⁽⁴⁾.

ويرى " سيز لاغي" (Andrew D. Szilagy) و "والاس" (Mark J. Wallace) أن تقييم الأداء هو « العملية التي بواسطتها تحصل المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها »⁽⁵⁾.

إن ما يطغى على هذه التعريفات الثلاثة، هي العمومية و عدم الدقة الكافية لوصف هذه العملية فهي لا توضح لا الجزء المستهدف من الأداء، و لا الغرض من هذه العملية.

و فيما يلي بعض من التعريفات الأكثر تحديدا، و دقة - إلى حد ما- لتقييم الأداء:

• تقييم الأداء هي « العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم »⁽⁶⁾.

• هي « العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية، بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و أعباء

(2)- Georges Trépo et all , *Op.Cit.*, P.23.

(2)- Ibid., P.23.

(3) - بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، إبتراك للنشر و التوزيع، القاهرة: 2005-ص:34.

(4) - حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص:360.

(5) - أندرو دي. سيز لاغي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص: 379.

(6) - عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية ناف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص:40، 10/04/2006،

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as113.htm>

و مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف»⁽¹⁾.

• هو « التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى، و بمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل، هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في انجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحمّل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به، وكذلك قدراته و إمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية»⁽²⁾.

• هو « النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد، في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري و منظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات »⁽³⁾.

• هو « نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك ونتائجهما، و خلال فترات محددة و معروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهده و نشاط و سلوك، و بالتالي كفاءة كل فرد على حدى و بشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بتقدير ما يعمل و ينتج و لتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تلافيها مستقبلا و تمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر و ذلك من أجل مصلحته و مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع عامة »⁽⁴⁾.

و بالتدقيق في هذه التعريفات، يمكن استخلاص العناصر الأساسية التالية:

- تقييم الأداء يشمل تتبع و قياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه ومرؤوسيه و زملائه في العمل، أو المتعاملين معه خارج المؤسسة. و كذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه، وأيضا قدراته و إمكانياته التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها؛

- إن التقييم عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة؛

- إن تقييم الأداء عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات معلومة و طرق معينة، و خلال فترات محددة لا تزيد عن السنة؛

- لا يمكن إصدار حكم مباشر على الفرد بعد نهاية الفترة المحددة، دون وجود متابعة و ملاحظة مستمرة طوال فترة التقييم؛

- يمكن الاستعانة بنتائج التقييم لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية و الإستراتيجية، التي تهم الأفراد أو المؤسسة على السواء.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004، ص: 317.

(2) - عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر، ص: 92.

(3) - عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة: 2001، ص: 102.

(4) - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهان للنشر و التوزيع، عمان: 1996، ص: 191.

I-2- مفهوم تسيير الأداء:

بعد أن كونا فكرة واضحة عن مفهوم تقييم الأداء، سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف تسيير الأداء، بعد توضيح الكيفية التي ظهر بها في أوساط علماء الإدارة، ثم إبراز الأهداف التي تنشدها هذه العملية و المبادئ التي تقوم عليها.

I-2-1- ظهور مصطلح تسيير الأداء:

يمثل مفهوم تسيير الأداء أحد التطورات المهمة و الإيجابية في مجال تسيير الموارد البشرية في السنوات الأخيرة. استعملت العبارة لأول مرة من قبل "مايكل بير" (Michael Beer) و "روبرت روه" (Robert A. Ruh) سنة 1976، في مقالة منشورة عنهما بعنوان "تطور العامل من خلال تسيير الأداء" (Employee growth through performance management)، لكنه ما أصبح معترفاً به كمقاربة متميزة سوى منتصف الثمانينات. نشأ عن الإدراك بالحاجة إلى مقاربة أكثر استمرارية و تكاملاً لإدارة و مكافأة الأداء. كما كان نتيجة لإخفاق مختلف أنظمة التقييم في تسليم النتائج المتوقعة منها⁽¹⁾.

فقد كونت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم (اجتماع المشرفين بمرؤوسيههم مرة في السنة لتفحص العمل المنجز على مدار العام و قياس النتائج المحققة، أو إعطاء تقييم مباشر دون إجراء اجتماع مع المرؤوسين) اعتقاداً راسخاً لدى المقيمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها، و قد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي⁽²⁾:

❖ خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء؛

❖ نفور المقيمين من لعب هذا الدور؛

❖ عدم الثقة في الوسائل المستعملة؛

❖ نقص الاتصال؛

❖ انخفاض المكافآت المرافقة للمستويات العليا للأداء.

هذا ما جعل من هذه العملية في نظرهم مجرد إجراء إداري شكلي لا يرضي أي طرف، و بالتالي فلن تسمح بتحسين أداء العاملين و لا المؤسسة.

و انتقدت العديد من الدراسات البحثية التي أجريت من قبل الأكاديميين المقاربات التقليدية لتقييم الأداء، و فيما يلي بعض التعليقات النموذجية⁽³⁾:

❖ يمثل التقييم نظاماً للبيروقراطية أو الرقابة الإدارية؛

❖ يعزز التقييم علاقات السلطة و يظهر التبعية؛

❖ يشير التقييم إلى أن المكافآت و التقدم بيد مشرف رئيسي وحيد؛

❖ التقييم عملية متناقضة و شخصية (ذاتية) أساساً؛

(1) – Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000, p.1.

(2) - Rachal Quелlette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa : setembre 1998, p. 9, 02/02/2006, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ36730.pdf>

(3) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.11-12.

- ❖ تتغمس الإدارات في الخطابات حول التطوير، لكن في أغلب الأحيان لا تضع وجهات نظرها إلى الممارسة؛
- ❖ عادة ما تعد نظم التقييم بالكثير لكن تسلم الشيء القليل.
- و يمكن القول أن النهج التقليدي في تسيير الأداء قبل ظهور هذا المفهوم (تسيير الأداء)، كان يتسم بما يلي (1):

- ❖ التقارير السرية لتقييم الأداء؛
 - ❖ عدم تحديد أهداف متفق عليها؛
 - ❖ يمكن أن يكون النهج ذاتي الحكم؛
 - ❖ لا تعليقات أو ملاحظات على الأداء الإيجابي؛
 - ❖ صعوبة الربط بأهداف المؤسسة؛
 - ❖ حدت و ليس عملية؛
 - ❖ لا يؤخذ - بوجه عام - مأخذاً جدياً.
- و يأتي "تسيير الأداء" أو "إدارة الأداء" (Gestion de la performance/ Gestion du rendement / Performance Management) كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات و الممارسات التي تسعى للتغلب على جميع السلبيات السابقة. و هو ما سنوضحه في العناصر الآتية.
- I-2-2- تعريف تسيير الأداء:**

- لقد وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح الحديث يمكن أن نذكر منها ما يلي:
- ❖ « تسيير الأداء عبارة عن أسلوب يقوم على توضيح ما يجب إنجازه، و الكيفية التي يجب أن ينجز بها ، بما يدعم إمكانية تحقيق النجاح في الأداء» (2).
 - ❖ « تسيير الأداء يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، و حيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، و يكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولاً » (3).
 - ❖ « تسيير الأداء عملية مستمرة، يدخل خلالها المشرف في اتصال مزدوج مع العاملين بخصوص التوقعات، الأداء المنجز، مجالات التطوير، و خطط تحسين الأداء » (4).
 - ❖ « تسيير الأداء عملية لتوجيه و دعم العاملين للعمل بأكثر فعالية و فاعلية في نفس اتجاه حاجات المؤسسة» (5).

(1) - أفيللا غوبا، إدارة الأداء: حالة الهيئة المنظمة في زمبابوي، الندوة العالمية للاتحاد الدولي للاتصالات في مجال تنمية/إدارة الموارد البشرية بشأن "تنمية موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض تحقيق مزايا استراتيجية، المنامة (البحرين)، 21 إلى 24 نوفمبر: 2005، 2007/01/10، <http://www.ituarabic.org/hresources/13thHRMeeting/HRM-HRDGlobalSymposium/Symposium%20Lectures-Arabic/Doc%2012-Zimbabwe-204326A.ppt>

(2) - Office of personal Management, Performance management process Haudbook, second printing, Oklahoma Government : march 1999, p.1, 06/02/2006, <http://www.ok.gov/opm/documents/handbook.pdf>

(3) - William J. Rothwell; H. C. Kazanas, Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management, Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): 2004, p.105.

(4) - Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: 2006, p.142-143.

(5) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006, p.2.

- ❖ « تسيير الأداء عملية مستمرة يتم فيها الاشتراك بين المشرف و العامل، بغية تخطيط، مراقبة، و فحص أهداف العمل و مساهمته الإجمالية نحو المؤسسة »⁽¹⁾.
- ❖ « تسيير الأداء هو مقارنة إستراتيجية و متكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد و الفرق و تطوير قدراتهم »⁽²⁾.
- ❖ « تسيير الأداء يمثل أحد العمليات التسييرية التي تقوم على أساس فتح الاتصال بين المشرف و العامل بما يسمح بالتوصل إلى وضع الأهداف، التزويد المستمر بالتغذية المرتدة، سواء من المشرف نحو العامل أو من العامل نحو المشرف، بما يسمح بتقييم أفضل للأداء، و العمل بيسر لتحقيق الإنتاجية و الربحية المطلوبتين »⁽³⁾.
- ❖ « تسيير الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالإشتراك بين العامل و رئيسه المباشر، و تهدف للتوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:
 - واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛
 - كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ماذا يعني " إتقان العمل " بعبارات محددة؛
 - كيف سيعمل العامل و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه و البناء عليه؛
 - كيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؛
 - ما هي العقبات التي تعترض الأداء، و كيفية التغلب عليها »⁽⁴⁾.

I-2-3- أهداف و مبادئ تسيير الأداء:

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص بعض أهداف و مبادئ عملية تسيير الأداء.

أ- أهداف تسيير الأداء:

- يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربعة نقاط كما يلي⁽⁵⁾:
- ❖ زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم و استمر تطبيقه على المدى البعيد، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة و يحسن من أداء كل الأفراد.
- ❖ زيادة المواءمة بين جهود العاملين و أهداف المؤسسة: عند مقارنة الشركات الناجحة جدا بالمنافسين الأقل نجاحا، فإن أحد الاختلافات البارزة هي انتشار استخدام أهداف العاملين (أنظر الجدول: 1-2 الذي يقارن بين تسيير الأداء و نتائج النشاط).

(1) - Conseil Ressources Humaines pour le Secteur Bénévole et Communautaire (R.H.S.B.C), La gestion du rendement, Canada, 08/12/2004, <http://www.hrcouncil.ca>

(2) - Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006, p.142.

(3) - Andrew E. Schwartz, performance management, Barron's Educational Series, Hong Kong :1999, p.vii.

(4) - روبرت باكال، أشرف على نقله إلى العربية: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف نقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص:26.

(5) - Doug Jensen; Tom McMullen; Mel Stark, The Manager's Guide to rewards : what you need to know to get the best for—and from—your employees; American Management Association (AMACOM), New York: 2007, p.160-161.

جدول (2-1): العلاقة بين تسيير الأداء و نتائج النشاط

الشركات الناجحة جدا	الشركات الأقل نجاحا	
86 %	30 %	المكافآت على أساس الأداء
80 %	26 %	أهداف واضحة للعاملين
70 %	4 %	العمل سوية نحو اتجاه مشترك
67 %	27 %	الاهتمام بالتطوير

المصدر: Ibid., p.160.

فحين يعلم العاملون ما تصبو إليه المؤسسة و كيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف الشركة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.

❖ زيادة استبقاء و التزام العاملين: تسيير الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعاملين. و المناخ الجذاب ليس مفيد فقط في استبقاء العاملين، فهو يؤدي أيضا إلى بروز الأداء. ففي دراسة أخيرة، وجد أن الفرق ذات الأداء العالي كان لديها مناخ أكثر جاذبية بكثير من نظرائهم المماثلين. باستخدام تسيير الأداء بشكل صحيح، يمكن للرؤساء توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، زيادة تحفيزهم عن طرق وضع أهداف مرنة، تطوير قدرتهم من خلال التدريب، ومنح المكافآت وفق الأداء؛ و جميعها تساهم في التزام العاملين.

❖ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، و التزويد بالتغذية المرتدة و التوجيه التطويري لتحسين مقدرة و أداء العامل. فقدرة أعلى لدى العاملين تعني احتمال أعلى لتعظيم الدخل و الأرباح في المؤسسة.

زيادة على الأهداف الأربعة السابقة، يضيف العديد من الكتاب، أن أحد الأهداف الأساسية لتسيير الأداء - إن لم يكن أهمها - يتمثل في تطوير "ثقافة الأداء" التي يتم من خلالها النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة. على سبيل المثال، ربما ينبغي أن يكون هناك تركيز أقل على التأكيد على وجود العاملين في العمل في ساعات معينة، في حين يجب أن يكون هناك تركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص عندما يكونون في العمل، و ذلك على الرغم من أنه في كثير من بيئات العمل يمثل الالتزام بمواقيت العمل متطلباً أساسياً للأداء الفعال⁽¹⁾.

ب- مبادئ تسيير الأداء:

يرتكز تسيير الأداء على المبادئ التالية⁽²⁾:

❖ يعمل كعملية تشاركية تطويرية؛

❖ يتعلق بما يمارسه الرؤساء لتسيير أداء مرؤوسيه، فهو يشكل عملية طبيعية للإدارة؛

(1) - باري كشواي، مرجع سابق، ص: 99.

(2) - Michael Armstrong; Paul Thompson, what is happening in performance management today: part 1 – survey findings, E-reward.co.uk research report n°.32, April 2005, p.6, 14/12/2007, <http://www.e-reward.co.uk/pdf/pMsurveysummary.pdf> ; Michael Armstrong, A Handbook of human resource management practice, Tenth edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006, p.501-502.

- ❖ يخلق فهما مشتركا حول ما يتطلب عمله لتحسين الأداء و تطوير المهارات؛
 - ❖ يترجم أهداف المؤسسة إلى أهداف فردية؛
 - ❖ يعتمد على الإجماع و التعاون بدلا من الإجبار؛
 - ❖ يمنح الدعم بالإضافة إلى الاتجاه؛
 - ❖ يركز حول الاتفاق، التغذية المرتدة، و الحوار؛
 - ❖ يركز على تقييم الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها؛
 - ❖ يهتم أيضا بتقييم السلوك الذي يدعم القيم الرئيسية للمؤسسة،
 - ❖ يتطلب أسلوب إدارة مفتوح، و صريح لتسهيل الاتصال المزدوج؛
 - ❖ يركز على التطوير و ليس على المكافأة؛
 - ❖ يركز على الأشياء المهمة في العمل، و التي بإمكانها تحقيق تحسن ملموس للمؤسسة؛
 - ❖ تشجيع التسيير الذاتي للأداء و التطوير الذاتي.
- مما سبق يتبين بوضوح أن تسيير الأداء ليس⁽¹⁾:
- شيئا يجريه المدير أو الرئيس للعامل؛
 - جهة أو هيئة ما لدفع الأفراد للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر؛
 - عملية تستخدم فقط في حالات الأداء الضعيف؛
 - عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة.
- من تم فإن تسيير الأداء أوسع معنى و أشمل مجالا من تقييم الأداء، و الجدول رقم (2-2) يلخص الفرق بين العمليتين.

جدول (2-2): الفرق بين تقييم الأداء و تسيير الأداء

تقييم الأداء	تسيير الأداء
تقدير تنازلي (من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييم سنوي	مراجعة مستمرة مع واحدة أو أكثر من المراجعات الرسمية
استعمال الموصفات التقديرية	مواصفات تقديرية أقل شيوعا
نظام موحد Monolithic	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم و السلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	احتمال أقل بالإرتباط المباشر مع تحديد الأجر (التركيز على التطوير)
بيروقراطي - عمل كتابي معقد	الاحتفاظ بحد أدنى من التوثيق
يخص قسم الموارد البشرية	يخص المدراء المباشرين

المصدر: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.10.

و بالتالي فإن اهتمامات عملية تسيير الأداء أوسع من تقييم الأداء، حيث يتوجه تسيير الأداء إلى الإهتمام بـ⁽²⁾:

- ❖ المخرجات، العوائد، الأسلوب و المدخلات: بالإضافة إلى اهتمام تسيير الأداء بالمخرجات (إنجاز النتائج) و العوائد (الأثر الناتج عن الأداء)، فإنه يهتم أيضا بالطريقة اللازمة لتحقيق هذه النتائج

(1) - روبرت باكال، أشرف على نقله إلى العربية: موسى يونس، مرجع سابق، ص:27.

(2) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.5-6.

(الكفاءة)، و المدخلات المتمثلة في القدرات (المعرفة، المهارة و الكفاءات التقنية) المتوقع إكتسابها من قبل الأفراد.

❖ التخطيط: يهتم تسيير الأداء بالتخطيط المسبق لتحقيق النجاح المستقبلي. و ذلك من خلال تحديد توقعات في صورة أهداف و خطط عمل.

❖ القياس و المراجعة: يتعامل تسيير الأداء مع القاعدة التي تقول: "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره". لذلك فإن من اهتمامات تسيير الأداء هو قياس النتائج و مراجعة التقدم في إنجاز الأهداف.

❖ التحسين المستمر: يستند التحسين المستمر في عملية تسيير الأداء على الإعتقاد الذي يقضي بأن السعي للوصول إلى معايير أعلى و أعلى بشكل مستمر في كل جزء من أجزاء المؤسسة، سيمنح سلسلة من المكاسب المتزايدة التي من شأنها تحقيق التفوق في الأداء. هذا يعني توضيح كيف تكون الفعالية على مستوى المؤسسة، الفريق و الفرد، و اتخاذ خطوات لضمان إنجاز هذه المستويات المحددة من الفعالية. و يتطلب ذلك تأسيس ثقافة يتحمل فيها الرؤساء، الأفراد و الفرق مسؤولية التحسين المستمر لعمليات المؤسسة و لمهاراتهم، كفاءاتهم و مساهمتهم الخاصة.

❖ التطوير المستمر: يهتم تسيير الأداء بخلق ثقافة يكون فيها التعلم و التطوير التنظيمي و الفردي كعملية مستمرة. فهو يوفر وسائل للمزج بين التعلم و العمل، حيث يمكن لكل فرد التعلم من النجاحات و التحديات التي يصادفها في نشاطاته اليومية بمساعدة رئيسته المباشر.

❖ الاتصال: يظهر اهتمام تسيير الأداء بالاتصال، من خلال محاولته خلق مناخ يرتكز على الحوار المستمر بين الرؤساء و أعضاء فرقهم من أجل تحديد التوقعات و مشاركة المعلومات المتعلقة بمهمة المؤسسة، قيمها و أهدافها. و يكون هذا فهماً مشتركاً حول ما يجب إنجازه، و إطاراً لتسيير و تطوير الأفراد لضمان إنجاز ما اتفق حوله.

❖ أصحاب المصالح (stakeholders): يهتم تسيير الأداء بإشباع حاجات و توقعات كل أصحاب المصالح في المؤسسة، من مالكين، إدارة، عاملين، عملاء، موردين و الجمهور العام. فهو يتوجه بشكل خاص إلى التعامل مع العاملين كشركاء في المؤسسة، فتحترم مصالحهم، و تنشُد آراءهم و ينصت إليها، كما يشجعون على صياغة أهداف و خطط لفرقهم و لأنفسهم. و بذلك يعمل تسيير الأداء على احترام حاجات الأفراد و الفرق.

❖ الإنصاف و الشفافية: أربعة مبادئ أخلاقية يجب أن تحكم عمل عملية تسيير الأداء - كما اقترحها كل من "ستيوارت سميث" (Stuart-Smith) و "وينستانلي" (Winstanley)، وهي:

- احترام الفرد (المرؤوسين)؛

- الاحترام المتبادل (بين الرؤساء و المرؤوسين)؛

- الإنصاف الإجرائي؛

- الشفافية في اتخاذ القرارات.

II - مقاربات تسيير الأداء:

يمكن النظر إلى تسيير الأداء من ثلاث زوايا: على أنه عملية إدارية طبيعية، أو دورة مشكلة من مجموعة من العمليات المتتالية، أو كنظام متكامل.

II-1 - تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية:

إن النظر إلى تسيير الأداء على أنه عملية طبيعية (عادية) للتسيير أو الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربعة المعروفة على أداء الأفراد: التخطيط، التنظيم، القيادة (أو التوجيه)، و الرقابة، حيث يمثل تسيير الأداء (1):

❖ أداة تخطيطية: من خلال:

- التنبؤ و تحديد الأهداف؛
- رسم السياسات و البرامج؛
- دراسة الإمكانيات.

❖ أداة تنظيمية: من خلال:

- توزيع الأهداف على الوحدات؛
- تحديد العلاقات؛
- تحديد السلطات و المسؤوليات.

❖ أداة قيادية: من خلال:

- نمط ديموقراطي قائم على المشاركة في الإدارة؛
- تحفيز للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف ؛
- تنمية للقدرات بالمشاركة في حل المشكلات.

❖ أداة رقابية: من خلال:

- تحديد المعايير بالإتفاق؛
- التركيز على النتائج و ليس على الخطوات أو الأنشطة؛
- الرقابة الذاتية.

إن اعتبار تسيير الأداء كعملية تسييرية طبيعية، هو ما جعل منها عملية تخص الرؤساء المباشرين، و ليست تقنية أو وسيلة لتسيير الموارد البشرية بيد الإدارة⁽²⁾. و هذا يعني أنه ليس من الضرورة أن تتبنى المؤسسة عملية تسيير الأداء بصفة رسمية و شاملة، حتى يمكن القول أن الرؤساء في تلك المؤسسة يمارسون العملية، و غيرهم لا. بل يكفي أن يكون الشخص مشرفاً على عدد من المرؤوسين في أي مستوى إداري، لنقول حتماً أنه يمارس هذه العملية سواء بالطرق المطلوبة و العلمية، أو وفق طرق عشوائية و غير متكاملة. هذا وقد نجد من الرؤساء من يمارس العملية بالشكل المطلوب لكن دون علمه أو درايته بمفهوم تسيير الأداء.

(1) - صلاح الدين دسوقي - المركز العربي للإدارة و التنمية ، إدارة الأداء كمدخل للتطوير التنظيمي لمؤسسة الإتصالات ، الإجتماع العاشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، دمشق-الجمهورية العربية السورية، 16-19 ديسمبر 2002، ص:3، 07/05/2006، <http://www.ituarabic.org/hresources/10thmeeting/Presentations/Doc%2032%2020Arabic%20Centre%20for%20Mngmt%20&dev.ppt>

(2) - Michael Armstrong, A handbook of employee reward management and practice, Second edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2007, p.393.

II-2- تسيير الأداء كدورة:

يمكن أن يوصف تسيير الأداء كدورة متجددة ذاتيا بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المترابطة في شكل حلقة مغلقة. و يختلف الكتاب في تحديد هذه المكونات ، فمنهم من يحصرها في خمسة مكونات هي⁽¹⁾:

1/ تخطيط العمل و وضع التوقعات؛

2/ المتابعة الدائمة للأداء؛

3/ تطوير القدرة على الأداء؛

4/ تقييم دوري للأداء ؛

5/ مكافأة الأداء الجيد.

و منهم من يجعلها في أربع مكونات رئيسية هي⁽²⁾:

1/ تخطيط الأداء؛

2/ المتابعة المستمرة و التطوير؛

3/ المراجعة؛

4/ تقييم الأداء .

و منهم من يحصرها في ثلاث مكونات فقط كـ⁽³⁾:

1/ التخطيط ؛

2/ المتابعة؛

3/ التقييم؛

أو كـ⁽⁴⁾:

1/ تخطيط الأداء؛

2/ التغذية المرتدة؛

3/ التقييم و التطوير.

أو كـ⁽⁵⁾:

1/ التخطيط؛

2/ التوجيه المستمر؛

3/ التقييم النهائي و المكافأة.

(1) – United states office of personnel management, A Handbook for Measuring Employee Performance: aligning employee performance plans with organizational goals, U.S.A: September 2001, p.4, 05/08/2006, <http://www.opm.gov/perform/WPPDF/2002/HANDBOOK.PDF>

(2) - Civil Service Bureau, Performance Management Guide , the government of the Hong Kong Special Administrative Region of the people's Republic of China, Hong Kong :1999, p.7, 21/05/2006, <http://www.csd.gov.hk/hkgcsb/pdf-file/e-pmguide.pdf>

(3) - Office of personnal Management, Op.Cit., p.1.

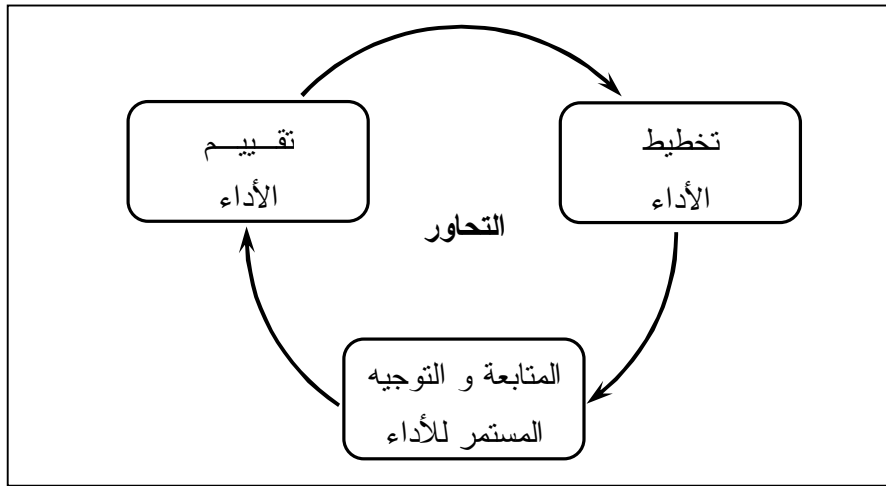
(4) - Loree J. Griffith; Anna C. Orgera, performance management: mapping out the process, in: Peter T. Chingos (dir), Paying for Performance: A Guide to Compensation Management, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York: 2002, p.49.

(5) - Doug Jensen and all; Op.Cit., p.161.

إن هذا الاختلاف في تحديد المكونات يعكس إحدى الخصائص المهمة في عملية تسيير الأداء، و المتمثلة في اعتبارها "عملية مرنة" تتعلق بكيفية تسيير أداء الأفراد، يمكن أن يختلف تطبيقها من مؤسسة إلى أخرى^(*)، و لا تتطلب التعامل مع المرؤوسين بنفس الطريقة و وفق خطوات ثابتة، فلكل عمل خصائصه، و لكل عامل سماته و قدراته الخاصة، و لكن ما تحتاجه فقط هو الحفاظ على مبادئها، من خلال التعامل مع المرؤوسين كشركاء بخلق إطار للتداول يمكن الطرفين من العمل أفضل معاً، في نفس الاتجاه الذي تريد المؤسسة سلوكه⁽¹⁾. و إن كان لا يوجد اختلاف جوهري بين مكونات تسيير الأداء في الأمثلة السابقة، إلا أن هناك اختلاف واضح في إدراج "المكافآت الخاصة بالأداء" (المكافآت المالية)، فبعضهم يجعل منها عنصراً أساسياً في العملية (آخر عنصر في الدورة)، و البعض الآخر لا يعتبرها كذلك. و يعكس هذا الاختلاف التباين بين وجهات نظر الكتاب حول عواقب ربط الأجور بمستوى الأداء (و قد أشرنا إلى هذه النقطة في الفصل الأول). و نظراً إلى هذا الاختلاف، فإن هناك من يرى بأنه من غير المناسب أبداً عند استحداث عملية تسيير الأداء في المؤسسة، تقديم أسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، إن لم يكن مثل هذا النظام موجود بالفعل. و إن أرادت المؤسسة ربط تسيير الأداء بالأجور، فينبغي أن لا يكون هذا الربط حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت، و ريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المؤسسة بأكملها⁽²⁾.

و سنعتمد في بحثنا هذا على عملية تسيير الأداء المشكلة من ثلاث مكونات هي: تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء، وفق ما هو موضح في الشكل (1-2).

شكل (1-2): دورة تسيير الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الشكل (1-2) أن التداول بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه يشكل جزءاً من المكونات الثلاثة. و سيتم فيما يلي التعريف بهذه المكونات، و توضيح ما يميز كلا منها على أن نعود إلى كيفية تطبيقها في الفصل الثالث.

(*) - سلاحظ هذا الاختلاف من خلال بعض الأمثلة التي قدمت في نهاية هذا الفصل حول تطبيق هذه العملية في بعض المؤسسات.

(1) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit.,p.12.

(2) - باري كشواي، مرجع سابق، ص.ص. 110-111.

II-2-1- تخطيط الأداء:

وجد من خلال الفصل الأول أن أحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هو اختلاف الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام و مسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء، و يقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء هي تخطيط الأداء، الذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس و الفرد الذي أسند إليه العمل، و ذلك بالاتفاق على عناصر و مكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات و مهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة⁽¹⁾.

لذلك يمكن أن يعرف تخطيط الأداء على أنه « عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، و أخذاً في الاعتبار ظروف المؤسسة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها، و يوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعياً للتطبيق الفعال لفكرة " الإدارة بالأهداف " أو " الإدارة بالنتائج " و بناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل و بين رئيسه المباشر»⁽²⁾.

كما يعرفه البعض بشكل مختصر على أنه « عبارة عن عملية، تتمثل بعمل الرئيس و المرؤوس سوياً، لتحديد ما يتوجب على العامل القيام به خلال تلك السنة، و ما الذي يعنيه الأداء الناجح»⁽³⁾. و عادة ما يتم التخطيط لفترة عام واحد، و لكن يمكن الرجوع إلى ما تم التخطيط له خلال تلك السنة.

II-2-2- المتابعة و التوجيه المستمر للأداء:

إن العملية السابقة ليست كل شيء إلى أن يحين موعد تقييم الأداء في نهاية العام، فمن الخطأ الفادح الافتراض، أن بوسع الرؤساء و المرؤوسين تسيير الأمور بطريقة آلية و ثابتة. فالأمور تتغير، و المشاريع تنشأ فجأة، و على نحو غير متوقع. و ربما يخطئ المشرفون و العاملون في تقدير الوقت اللازم لإكمال المهمة. و قد تبرز بعض المشكلات و العقبات. لذلك هناك حاجة للتعامل مع وثائق تسيير الأداء باعتبارها متغيرة، و للتعامل مع الأداء الوظيفي باعتباره متغيراً (باعتبار أن تسيير الأداء عملية مرنة)، حتى يكون بالإستطاعة إزالة العقبات التي تعترض سبيل الأداء قبل أو حال ظهورها، و ليس بعد أشهر أو مع نهاية العام؛ بعد أن يكون قد ترتب عليها الكثير من الضرر⁽⁴⁾.

و بالتالي فإن العملية الثانية المكونة لتسيير الأداء تتمثل في المتابعة و التوجيه المستمر للأداء أو التواصل الدائم بشأن الأداء، و التي يمكن أن تعرف على أنها « تلك العملية الاتصالية في المقام الأول، و التي تتضمن متابعة و رصد مستويات الأداء الفعلي و الظروف المحيطة، و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، و تمكين القائمين بالأعمال من

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:139.

(2) - المرجع السابق، ص:149.

(3) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:97.

(4) - المرجع السابق، ص:62.

السيطرة على الأداء و ظروفه، و تقع مسؤوليات هذه العملية على عاتق القيادات الإدارية و التقنية على كافة المستويات، و بحسب توزيع الأدوار، و الصلاحيات بينهم» (1).

كما يمكن أن تعرف هذه العملية على أنها «اختيار السبل و أنماط القيادة و الإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل و التأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، و توفير المساندة المستمرة لهم من جانب القادة و المشرفين لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات و بالمعدلات و مستويات الجودة المطلوبة، و إرشادهم لتجنب الأخطاء و السلبيات، و تدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها» (2).

و تعكس عملية المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، إحدى الخصائص المهمة أيضا في تسيير الأداء، و المتمثلة في اعتباره عملية "مستمرة" (3).

II-2-3- تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تنطوي على عمل المشرف و العامل سوياً؛ لتقييم التقدم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة و التوقعات الموضوعية أثناء تخطيط الأداء و لتلخيص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، و ما جرى بمستوى أقل.

يمكن أن تكون هذه العملية أكثر من تقدير لمستوى الأداء، بجعلها عملية تواصل، و أساس للنقاش لا تركز فقط على العامل. إذ يمكن استغلال ذلك الأساس للكشف عن عمليات و إجراءات في المؤسسة غير فعالة أو غير إنتاجية، أو ضارة. و بالتالي، يجب أن لا يقتصر اجتماع المراجعة على تقييم العامل فحسب، بل أن يعتبر فرصة لحل المشكلات (4).

لذلك، فلا يعني وجود المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و التي تتضمن توفير التغذية المستمرة عن الأداء، التخلي عن عملية تقييم الأداء الرسمية في نهاية الدورة؛ فهذه العملية توفر (5):

- ❖ تغذية مرتدة للعامل، تتميز بكونها رسمية، و منتظمة و مدونة؛
- ❖ توثيقاً يضاف للملف الشخصي، و يمكن الاستفادة منه لاتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، و مستويات الرواتب، و الزيادات، و الإجراءات الانضباطية، و غيرها؛
- ❖ فرصة للتعرف على كيفية تحسين الأداء و تطويره، بغض النظر عن المستوى الحالي؛
- ❖ فرصة لتقدير جوانب التميز و النجاحات؛
- ❖ نقطة انطلاق لتخطيط الأداء للسنة المقبلة؛
- ❖ معلومات حول الكيفية التي يمكن أن يواصل بها العاملون تطورهم؛
- ❖ فرصة للمشرف لتحديد سبل أو طرق إضافية، لمساعدة مرؤوسيه مستقبلاً؛
- ❖ فرصة لتحديد العمليات و الإجراءات، التي تعتبر مكلفة و غير فعالة.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 157.

(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 139.

(3) - Michael Armstrong, A Handbook of human resource management practice, Op.Cit., p.508.

(4) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 68.

(5) - المرجع السابق، ص: 68-69.

II-3- تسيير الأداء كعملية متكاملة:

إن أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء، هو النظر إليها باعتبارها عملية متكاملة أو نظاماً يعمل في نظام أشمل. حيث يعود إخفاق معظم جهود تسيير الأداء، لعدم ارتباطه بأية نواح أخرى في مكان العمل، وعدم ارتباطه بالنجاح المهني، أو تحسين الأداء، أو تطوير الأفراد، أو أهداف المؤسسة، أو أية نواح أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة. و بالتالي، فنحن بحاجة لأن نفهم أن تسيير الأداء هو بحد ذاته نظام من جهة، و أنه من جهة أخرى جزء من بين أجزاء أخرى لنظام أشمل - أي الأنشطة الهامة الأخرى ضمن المؤسسة⁽¹⁾.

فالفرق بين نظام تسيير الأداء و عمليات تسيير الأداء، هو أن النظام يشمل الإجراءات و أي توثيق مستخدم في دورة تسيير الأداء، و عمليات تسيير الأداء العملية هي ما يستخدمه الرؤساء المباشرين لتشغيل النظام⁽²⁾.

و يمثل مفهوم " النظام " القاعدة التي تركز عليها المقاربة النظامية، و اشتقاقياً، فمصطلح "نظام" (système) من أصل يوناني « Sústêma » الذي يعني "مجموعة متناسقة"⁽³⁾، و يعرفه رائد المقاربة النظامية، عالم الأحياء السويسري "فون بيرتلانفي" (Von Bertalanffy) على أنه « مجموعة مركبة من العناصر المتفاعلة فيما بينها »⁽⁴⁾.

كما يمكن أن يعرف على أنه « مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، منظمة من أجل هدف معين »⁽⁵⁾. و من مفاهيم المقاربة النظامية " الشمولية"، فإذا كان النظام مشكلاً من مجموعة أجزاء مترابطة فيما بينها، فالتفاعلات بين مختلف الأجزاء يكون جملة لا تختزل بمجموع الأجزاء، فتغيير أحد أجزاء النظام يمكن أن يؤثر على النظام ككل. و قد ألح "بيرتلانفي" على التأكيد بأن "الكل أكبر من مجموع الأجزاء" (الأثر التآزري) و هذا يعني أن مكونات النظام ليست مجتمعة بشكل بسيط داخل النظام، لكن تتخللها علاقات منظمة و مهيكلة⁽⁶⁾. و بالتالي فإن إغفال أحد الأجزاء أو بعضها يؤدي إلى عدم نجاح النظام ككل.

و تتمثل الأجزاء الرئيسية لنظام تسيير الأداء في المكونات المختلفة التي تشكل دورة تسيير الأداء، و التي سبق ذكرها في العنصر السابق (تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء).

و في إطار هذه المقاربة، قدم "باريت" (Barrette) و آخرون معه نموذجاً للتكامل على ثلاث مستويات (أنظر الشكل: 2-2). حيث أشار هؤلاء الكتاب إلى أن تسيير الأداء يجمع بين العديد من التطبيقات كتحديد الأهداف، توضيح ما هو منتظر، توجيه و متابعة التقدم في الإنجاز. و أن الواقع التطبيقي يفرض على أنظمة تسيير الأداء الإشتراك مع العديد من المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية كالترقية، الإنتقاء، الأجور،

(1) - المرجع السابق، ص.57.

(2) - Michael Armstrong; Paul Thompson, the e-reward performance management toolkit, E-reward.co.uk research report, n°. 37 – October 2005.p. 8, 14/12/2007, <http://www.e-reward.co.uk/pdf/pMtoolkitsummary.pdf>

(3) - Synthèse des travaux du groupe AFSCCT (L'Association Française de Science de Systèmes) (Gérard Donnadiu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul), L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? , paris : septembre 2003, p.3, 22/10/2006, <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>

(4) - Gérarde Pirotton, Introduction à la systémique, centre d'animation et de recherche en écologie politique (etopia), Paris : novembre 2005, p.3, 10/09/2006, <http://www.etopia.be/IMG/pdf/18.systemique.pdf>

(5) - Synthèse des travaux du groupe AFSCCT, Op.Cit, p.3.

(6) - Gérarde Pirotton, Op.Cit, p.4.

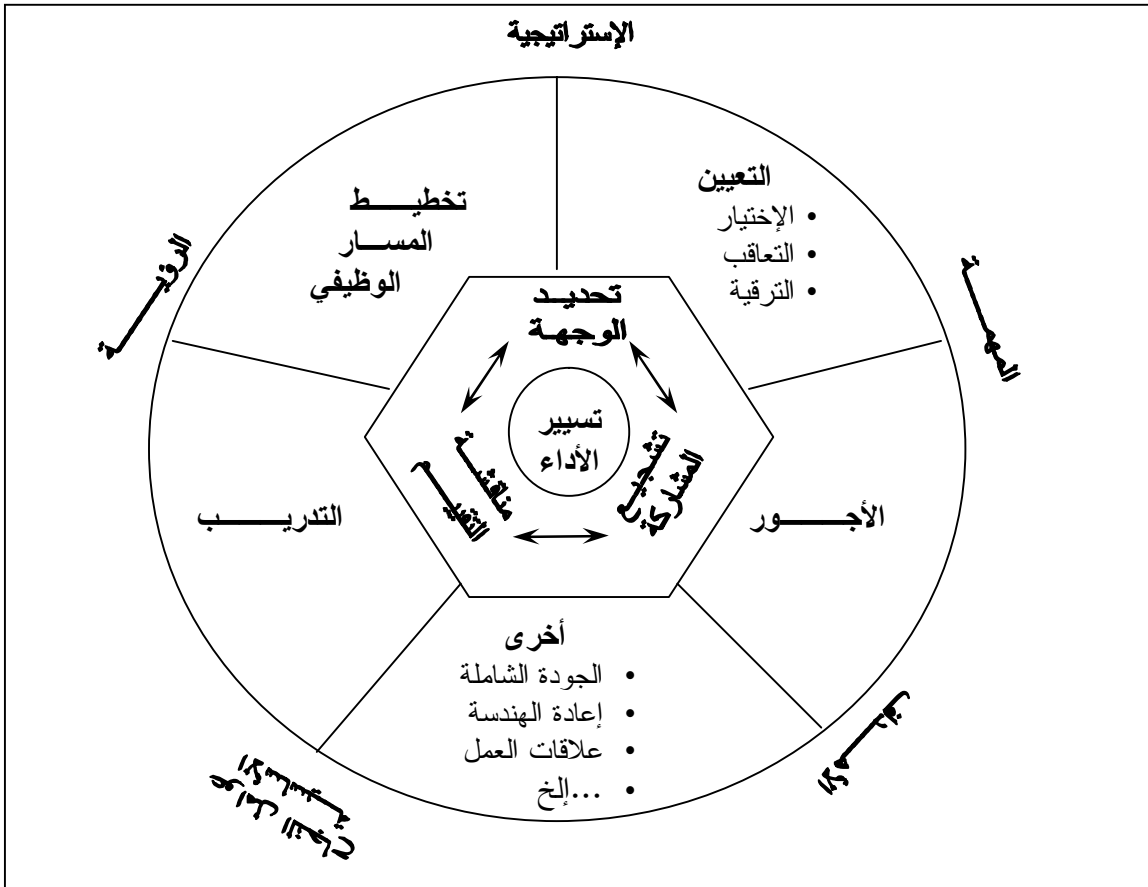
إضافة إلى إستراتيجيات أخرى للتسيير، أين التآزر يسمح لها بتعظيم الأداء الفردي و الجماعي الذي يقودهم إلى بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

و في تعريفهم لتسيير الأداء وضعوا في الأولية توضيح مفهوم النظام، حيث يرون أن تسيير الأداء هو « مجموعة من التطبيقات التسييرية التي تهدف إلى تعظيم أداء العاملين و المؤسسة و التي: (أ) تدمج العناصر الأساسية للإستراتيجية المؤسسية؛ (ب) تتناسق مع بعضها البعض؛ (ج) تتكامل مع المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية. و من ثم فالهدف النهائي للنظام ليس فقط رفع أداء الأفراد أو فرق العمل، لكن أيضا تعظيم أداء المؤسسة ككل، أخذاً في الاعتبار لتطبيقات تحسين الأداء، القرارات الإستراتيجية و النظم الأخرى لتسيير الموارد البشرية »⁽²⁾.

أما المستويات الثلاثة التي وضعها هؤلاء الكتاب و التي تتضح من الشكل (2-2) فهي⁽¹⁾:

• المستوى الأول: و يقع على مستوى التناسق بين الأهداف الفردية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛ و ذلك بتسطير أهداف و كفاءات العاملين مع العوامل الأساسية للنجاح، الرؤية، المهمة و قيم المؤسسة.

الشكل (2-2): نموذج التكامل على ثلاث مستويات



المصدر: Ibid., p.17.

• المستوى الثاني: المستوى الثاني للتكامل يقع على مستوى التناسق بين التطبيقات العملية لتسيير الأداء فيما بينها، أي تطبيقات التسيير اليومية تحت قيادة الرئيس المباشر، كتحديد الأهداف، النصح و الإرشاد،

(1) - Rachal Quellette , Op.Cit., p.10-11.

(2) - Ibid., p.11.

المتابعة و مناقشة الأداء. فإذا كانت هذه التطبيقات متناسقة فيما بينها ستؤدي إلى رفع و تحسين الأداء الفردي و الجماعي. و مجموع هذه التطبيقات المتناسقة يدعى "تطبيقات تعظيم الأداء" (حسب الكتاب).

• المستوى الثالث: المستوى الثالث للإندماج يعالج اندماج التطبيقات العملية المتعلقة بتسيير الأداء مع المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية المتمثلة في التعيين (الاختيار، التعاقب، الترقيّة)، التكوين/التطوير، الأجور، تخطيط المسار الوظيفي و المكونات الأخرى التي تهتم برفع الأداء مثل برامج الجودة الشاملة، إعادة الهندسة.

و يوضح الجدول (2-3) كيف تتكامل عملية تسيير الأداء مع بعض وظائف تسيير الموارد البشرية.

جدول (2-3): علاقة تسيير الأداء بوظائف تسيير الموارد البشرية

الوظيفة	التأثر بتسيير الأداء	التأثير في تسيير الأداء
تحليل العمل (الوظائف)	معلومات حول إمكانية كون الأداء بحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف.	معلومات دقيقة حول الوظائف، تعد أساسية لتطوير مقاييس تقييم الأداء.
التوظيف و التعيين	معلومات الأداء توفر للمسؤولين معلومات حول فعالية المصادر البديلة للتوظيف، و فعالية معايير و إجراءات تعيينها.	القدرة على توظيف و تعيين العاملين (نوعيتهم) يمكن أن تؤثر في أنواع المقاييس و المعايير المطورة لتقييم الأداء.
التدريب و التطوير	نظم تسيير الأداء توفر معلومات حول حاجات العاملين للتدريب و التطوير. معلومات حول تقدير نظم تقييم الأداء لفعالية برامج التدريب السابقة.	أدوات (وسائل) تقييم الأداء يمكن أن تصمم لتقدير أثر برامج التدريب.
الأجور	يمكن أن تصمم نظم الأجور على أن يكون لنتائج تقييم الأداء أثر على تعويض العاملين.	نظام الأجور الخالي من العيوب و العادل يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية للأداء الوظيفي.
تخطيط اليد العاملة	تسيير الأداء يوفر بيانات حول الدعم الواجب توفيره من مجموع الأفراد، و الذي يمكنه أن يسهل حسن سير العمل.	العدد المناسب من الأفراد لأداء العمل يعزز من أداء الأفراد و فعالية التنظيم.
علاقات العمل	تفاعلات أكثر بين الرؤساء و المرؤوسين تؤدي إلى تحسين علاقات العمل.	توضيح التوقعات و أهداف العمل يؤدي إلى التحسن في الأداء.

المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على:

- Bruce J.Fried ; James A.Johnson, Human Resources in Healthcare : Managing for Success, AUPHA Press, washington :2001, p.143 ; Civil Service Bureau, Op.Cit., p.5

العمود الثاني من الجدول (2-3) يوضح الكيفية التي تتأثر بها وظائف تسيير الموارد البشرية (المدرجة بالعمود الأول) بتسيير الأداء، أما العمود الثالث فيوضح العملية العكسية، أي الكيفية التي تؤثر بها وظائف تسيير الموارد البشرية في تسيير الأداء.

المبحث الثاني: تبني تسيير الأحاء

على اختلاف أساليب ممارسة تسيير الأداء باعتباره عملية مرنة، يبقى من الأمور التي لا يسهل ممارستها، و لا تُجنى ثمارها ببساطة، فهو يمثل نوعاً من التحدي لدى الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء، فالرؤساء لا يضعون هذه العملية ضمن أولوياتهم، و المرؤوسون لا يحبونها عادة. و يقتضي هذا التحدي إيجاد السبل و الوسائل الكفيلة بزيادة فعالية هذه العملية، و تحقيق الأهداف المرجوة منها، و أحد هذه السبل هو تبني عملية تسيير الأداء بصفة رسمية و شاملة. و يعرفنا هذا المبحث فوائده و خطوات تبني العملية، و العوامل التي تحكم فعاليتها، مع ذكر بعض الأمثلة أو النماذج المتخذة في تطبيق العملية.

I- فوائده و خطوات تبني تسيير الأداء

سنبرز من خلال هذا العنصر الفوائد التي يمكن تحصيلها من تطبيق عملية تسيير الأداء بالشكل المطلوب، و المراحل التي على المؤسسة إتباعها لتبني نظام في تسيير الأداء.

I-1- فوائده تطبيق أو تبني تسيير الأداء

يمكن أن يعود تطبيق تسيير الأداء بالفائدة على كل من الرؤساء، المرؤوسين و المؤسسة.

I-1-1- بالنسبة للرؤساء:

إذا طبقت عملية تسيير الأداء بطريقة ملائمة و استثمرت الوقت و أنشأت علاقات تعاونية، فيمكنها أن تقضي على العديد من مظاهر القلق الإداري لدى المدراء أو الرؤساء المباشرين، فهي تعمل على⁽¹⁾:

أ- التقليل من الحاجة للتدخل في كل شيء:

إن من بين الأمور التي تدفع الرؤساء للإنفعال أثناء أدائهم للعمل هو شعورهم بالإضطرار لإدارة أصغر الأمور و للتدخل في كل شيء، لضمان سير الأمور بصورة صحيحة. و أحد الأسباب التي تدفعهم إلى هذا الشعور هو عدم ثقتهم بأن العاملين سينفذون العمل بالشكل الذي يريدونه. و الحل في ذلك هو التأكد من فهم العاملين لما هو مطلوب بدل الإضطرار إلى التدخل في كل شيء؛

ب- توفير الوقت:

عندما لا يكون لدى العاملين فكرة واضحة عن طبيعة عملهم، و كيف يجب القيام به، و لماذا، فعندها يتسبب ذلك بإيجاد المزيد من العمل للرؤساء. إذ أن القرارات التي يمكن للعاملين اتخاذها تنتهي إلى مكتب الرئيس. و تستمر المشكلات الصغيرة، و التي يفترض أن لا تصل إلى الرئيس في الظهور؛ و ذلك ما لم يستوعب العاملون عملهم لدرجة تشعرهم بالقدرة على اتخاذ قرارات جيدة.

وبالتالي فإن عدم توفر الوضوح الكافي، و الفهم المشترك، و عدم السير على نهج واحد، يزيد من عبء العمل، و يجعل الوقت المخصص للدوام اليومي غير كاف.

ويمكن التقليل من ذلك بمساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، و ذلك عن طريق تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم للمعرفة و الفهم اللازمين لصنع قرارات صائبة؛

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص.ص: 28-31.

ج- الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمل المسؤوليات:

إن تسيير الأداء بإمكانه الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول من يتحمل مسؤولية المهام المحددة، و ما في ذلك من إضاعة للوقت. عن طريق تحديد أو الإتفاق حول هذه المسؤوليات قبل الإنطلاق في إنجاز المهام، من خلال عملية تخطيط الأداء.

د- توفير المعلومات الكافية عند الحاجة إليها:

إن الرؤساء بحاجة إلى معرفة المشكلات قبل أن تتفاقم؛ بحيث يتسنى لهم العمل على الحد من الصعوبات بدلا من القيام بما يشبه "مقاومة حرائق الغابات"، و ذلك يعتمد على ما يمكن أن يقدمه العاملون لرؤسائهم من معلومات هامة حول سير العمل، و ما جمعه الرؤساء من معلومات بأنفسهم.

و يمكن الكشف عن المشكلات في أوقات تحول دون تفاقمها بوجود فهم مشترك لما هو ضروري، و لما هو غير ضروري من طرف المرؤوسين، و بالتالي يتسنى لهم معرفة اللحظة المناسبة لإبلاغ رؤسائهم.

ه- الحد من الأخطاء و تكرارها:

إذا لم تتوفر لدى الرؤساء السبل لمساعدة مرؤوسيهم كي يتعلموا و يقوموا بعملهم بشكل أفضل، فإنهم على الأغلب سيكررون نفس الأخطاء، و سوف يحرزون أقل مما كان بوسعهم تحقيقه. و إذا لم تتوفر طريقة لتشخيص السبب وراء تكرار الأخطاء فلا يسعهم الأمل بالحيلولة دون ذلك. و من المؤكد أن تلك الأخطاء لن تنتهي أو تزول من تلقاء نفسها.

لكن بإمكان تسيير الأداء الفعال، أن يحد من الأخطاء و تكرارها. بمساعدة الرؤساء و المرؤوسين على تعيين ما يسبب ارتكاب الأخطاء و انعدام الفعالية.

و باختصار فإن تسيير الأداء هو عبارة عن استثمار مباشر للوقت، حيث يقوم الرئيس المباشر فقط بجعل مرؤوسيه يقومون بعملهم. إذ أنهم سيعرفون ما هو المتوقع منهم، و ما هي القرارات التي بوسعهم اتخاذها بأنفسهم، و إلى أي مدى عليهم أن يتقنوا عملهم، و كذلك متى يستدعي الأمر أن يتدخل. مما سيتيح له المجال للتركيز على نواح أخرى يستطيع لوحده فقط أن يتعامل معها. و في هذا كله توفير للوقت.

I-1-2- بالنسبة للمرؤوسين:

بما أن المرؤوسين هم عنصر مشارك في عملية تسيير الأداء، فيجب أن نحدد كيف يستفيدون منها، و كيف بإمكان هذه العملية التخلص أو التخفيف من بعض المظاهر الشائعة التي تدفع المرؤوسين إلى الانفعال و التوتر و تؤثر بالسلب على أدائهم مثل⁽¹⁾:

- ♦ عدم معرفتهم ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة جيدة أم لا؛
- ♦ عدم معرفتهم بمستوى السلطة و الصلاحيات المخولة لهم؛
- ♦ عدم تلقيهم للثناء و التقدير عندما يتقنون أعمالهم؛
- ♦ عدم إتاحة الفرص لهم لتطوير مهارات جديدة؛
- ♦ اكتشاف المرؤوس أن رئيس العمل لم يكن راضيا عن أدائه منذ فترة طويلة؛
- ♦ عدم القدرة على اتخاذ القرارات، حتى البسيطة منها؛

(1) - المرجع السابق، ص: 31-32.

♦ تدخل المدراء في إدارة أصغر الأمور؛

♦ عدم توفر الموارد اللازمة لتأدية عملهم.

ويمكن لتسيير الأداء أن يتناول هذه المظاهر من خلال توفير اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل، بحيث يحصل المرؤوسون على التغذية المرتدة التي تعينهم على تقييم إنجازاتهم و معرفة وضعهم. و يضمن مثل هذا التواصل الدائم عدم وجود مفاجآت مع نهاية السنة.

و بما أن تسيير الأداء يساعد الموظفين على فهم ما يجب أن يقوموا به، و لماذا، فإنه يعطيهم شيئاً من الصلاحيات، أو القدرة على اتخاذ القرارات اليومية المتصلة بالعمل.

و أخيراً فإن جزءاً أساسياً من عملية تسيير الأداء يتمثل في التوصل لكيفية تطوير الأداء، حتى لو لم تكن هناك مشكلات راهنة بخصوصه. مما يوفر فرصة لمساعدة العاملين على تطوير مهارات جديدة، و يزيد من احتمالية تحديد العقبات التي تحول دون وجود أداء أفضل، كالموارد غير الملائمة⁽¹⁾.

I-1-3- بالنسبة للمؤسسة:

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يجلبها تطبيق هذه العملية للمؤسسة، و منها⁽²⁾:

أ- تحسين الإنتاجية:

عندما تكون أهداف المؤسسة و غاياتها، و تلك العائدة لوحدات العمل الأصغر، و مسؤوليات العمل لكل عامل مرتبطة ببعضها البعض، فعندها تستطيع المؤسسة أن تعمل بفعالية أكبر. و حين يدرك العاملون كيف أن عملهم يسهم في نجاح المؤسسة، فإن ذلك ينعكس عادة على تحسين الروح المعنوية و الإنتاجية. و تسيير الأداء هو المفتاح لجعل هذا الترابط واضحاً للجميع؛

ب- فوائد قانونية:

هناك سبب آخر يجعل من تسيير الأداء أمراً هاماً، و هو سبب قانوني. فقد وضعت عدة جهات حكومية قواعد و أنظمة و إرشادات تحدد كيفية تصرف المؤسسة حيال استخدام و إنهاء خدمات أفرادها. فإذا ما أرادت المؤسسة إنهاء خدمات عامل ما لضعف أدائه، فقد يكون لديه بعض المنافذ القانونية لتحدي ذلك الإجراء. و قد يربط سبب ذلك بأمور أخرى غير الأداء. مما سيضطر المؤسسة لأن تثبت أن المسألة مرتبطة بضعف الأداء فقط. و يجب أن يكون هذا الإثبات موضوعياً و محدداً.

فالتركيبة أو الصيغة الملائمة لعملية تسيير الأداء تشمل على توثيق مشكلات الأداء في حينها، و متابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للعاملين أصحاب العلاقة، و تسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تتخذ لتحسين الوضع. و لا تنحصر أهمية تلك السجلات في كونها محاضر رسمية عند الحاجة فحسب، بل إن وجود سجلات وافية في هذا المجال، يجعل العاملين يحجمون عن الإتيان بأية أفعال تنطوي على التلاعب أو الإزعاج.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة، فإن تطبيق هذه العملية يمكن أن يأتي بالنتائج الإيجابية التالية⁽³⁾:

❖ تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة؛

(1) - المرجع السابق، ص:32.

(2) - المرجع السابق، ص:33.

(3) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:126.

❖ تطوير المنتجات و تنويع مجالات استخدامها و تخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة العاملين، و ابتكار منتجات و أساليب و وسائل إنتاج متطورة دائماً.

I-2- خطوات تبني تسيير الأداء

إن تطوير أو تبني عملية تسيير الأداء^(*) بصفة رسمية و شاملة، يمكن أن يتم من خلال المراحل السبع الآتية⁽¹⁾:

I-2-1- مرحلة تحديد أهداف تسيير الأداء

كما هو الحال مع استحداث أية عملية، فإنه ينبغي أولاً توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية تسيير الأداء، و توفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها. و يمكن أن تتضمن الأهداف المحددة ما يلي:

- تحسين الأداء المؤسسي، أداء الفريق و الأفراد؛
- الحصول على أكبر تكامل بين أهداف المؤسسة، الفرق و الأفراد. و بذلك يركز الأفراد على عمل الأشياء الصحيحة؛
- توضيح التوقعات حول ما يجب إنجازه من قبل الأفراد و الفرق؛
- دعم تحقيق القيم الرئيسية للمؤسسة؛
- تطوير مهارات الأفراد و قدراتهم؛
- تعزيز العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم استناداً إلى الاتفاق حول الأهداف، التغذية المرتدة، و التوجيه؛
- الحصول على طريقة أكثر موضوعية و عدلاً في تقييم الأداء؛
- تمكين الأفراد من تسيير أدائهم الخاص و التعلم.

I-2-2- مرحلة تطوير أو رسم المبادئ التوجيهية

من المفيد وضع مبادئ لتوجه تطبيق تسيير الأداء، حتى يكون النظام شاملاً، و تحت السيطرة. و على المبادئ التوجيهية أن تؤكد بأن تسيير الأداء يمثل عملية طبيعية و مستمرة للتسيير، تخص الرؤساء و المرؤوسين معاً. كما عليها أن توضح بأن عمله يقتضي المشاركة بين الطرفين في تخطيط و مراجعة الأداء، و في تنفيذ خطط التطوير الشخصية و تحسين الأداء. و فيما يلي أمثلة عن بعض المبادئ التوجيهية:

- أهداف أو مهام عمل موضوعية بوضوح و خاضعة لمراجعة و تحيينات منتظمة؛
- معايير أداء موضوعية بوضوح؛
- تغذية مرتدة حول سلوك العمل؛
- الملاحظات بدلاً من تقييمات الأداء؛

(*) - عادة ما يتولى مشروع الاستحداث فريق يضم الرؤساء، العاملين، ممثلين عن إتحاد العمال و أخصائيين في الموارد البشرية، يفضل أن يكون على رأسه أحد الرؤساء في الإدارة العليا. و تتولى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة مسؤولية تشجيع و توجيه الرؤساء المباشرين على ممارسة عملية تسيير الأداء و مساعدتهم على تطوير مهاراتهم فيها، بالإضافة لتسهيل، متابعة و تقييم العملية في المؤسسة.

(1) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.181 ; Michael Armstrong; Paul Thompson, the e-reward performance management toolkit, Op.Cit., p. 8.

- تحديد احتياجات التطوير؛
- خطة تدريب متفق عليها؛
- يستعمل كأداة تسيير يومية؛
- لا يوجد ارتباط مع الأجر؛

I-2-3- مرحلة التعريف بعمليات تسيير الأداء و التوثيق

تحتاج كل مرحلة من دورة تسيير الأداء إلى التعريف بالشكل الكافي. فمن الضروري أولاً التعريف بكيفية الاتفاق حول متطلبات الدور و استخدامها كقاعدة لتسيير الأداء، كيفية وضع الأهداف و المعدلات، كيفية الاتفاق حول مقاييس الأداء، و كيفية رسم خطط تحسين الأداء و تطوير الأفراد.

ثانياً، يجب شرح القاعدة التي بناءً عليها يكون تسيير الأداء عملية مستمرة (تسيير الأداء على مدار السنة) من خلال المراجعات غير الرسمية للتقدم، و التغذية المرتدة و تحسين الأداء.

أخيراً، شرح منهج إجراء مراجعات الأداء. فإن وجدت طرق التقييم، ينبغي تقديم الكيفية التي تضمن ثباتها و عدالتها. و إن كان هناك ارتباط بين تسيير الأداء و الأجر وفق الأداء أو المساهمة، فيجب أن يعرف بوضوح.

أما بالنسبة للتوثيق فينبغي أن يرفق بالتعليمات اللازمة لاستخدامه، و تراعى البساطة في وضعه، فالنماذج المعقدة و المطولة هي سبب رئيسي في فشل تسيير الأداء.

I-2-4- مرحلة الإعلام

ينبغي أن تولي المؤسسة عناية كبيرة إلى طريقة إعلام كل المعنيين (مدراء، رؤساء مباشرين، عاملين، و ممثلو إتحاد العمال) حول أهداف تسيير الأداء، طريقة عمله، و كيفية تأثيره على الأفراد. فعلى مصممي الخطة أن يدرسوا ما يميز العملية التي ستطور، و كيف يمكن شرحها و عرضها على الأفراد المعنيين. و يمكن أن يكون الإعلام من خلال التوثيق (دليل توضيحي)، الإنترنت، أو لقاءات التوصيات و جها لوجه.

I-2-5- مرحلة وضع الترتيبات للتدريب على تسيير الأداء

من الضروري تزويد الرؤساء المباشرين و العاملين عموماً بتدريب حول تسيير الأداء. لإقناع الطرفين بأهمية هذه العملية، و لتمكين الرؤساء المباشرين من امتلاك المهارات اللازمة. و بالإضافة إلى الدورات التدريبية الرسمية فإن البرنامج ينبغي أن يعزز بالتوجيه، التعليم، و الإرشاد المستمر (*).

I-2-6- مرحلة التطبيق

يشمل برنامج التطبيق الاتصالات، التدريب و التزويد بالتوجيه و المساعدة. وينصح البعض قبل تعميم العملية، إجراء اختبار تجريبي لتسيير الأداء في نوعين أو ثلاث أنواع مختلفة من الأقسام. و يتم في هذه المرحلة عرض العملية كما وضعت على الظروف الواقعية، و ذلك لتحديد المشاكل و نتائج تطبيقها. الاختبارات ستشير إلى التغييرات الواجب إجراؤها، كما ستكشف أيضاً ما يحتاج الرؤساء و العاملين تعلمه حول تسيير الأداء، و ذلك للتوصل إلى خطة تنفيذ تأخذ في الاعتبار المراحل الواجب إتباعها لضمان أن كل

(*)- لتفاصيل أكثر حول ترتيبات التدريب، طالع الفصل الخامس عشر من: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition.

فرد تعلم ما يحتاج إلى معرفته. فإذا اختيرت الأقسام بعناية، مع أعضاء إدارة و عاملين ملتزمين و متعاونين، فإن الاختبار التجريبي يمكن أن يميز أبطال تسيير الأداء (champions of performance management) الذين بإمكانهم تقديم التوجيه العملي و النصح لباقي الرؤساء. و عادة لا تقل فترة الاختبار عن دورة كاملة (12 شهرا). قد تكون هذه الفترة طويلة، لكنها كافية حتى لا تكون الاختبارات سطحية، فتسيير الأداء يأخذ وقتا للتأسيس و لا يجب التعجيل فيه.

I-2-7- مرحلة التقييم

من المهم القيام بتقييم شامل حول كيفية عمل تسيير الأداء بعد سنة واحدة من تطبيقه، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي خلل أو مشكلة صادفها الرؤساء في تطبيق العملية (**).

I-3- مبادئ الاستحداث الناجح لتسيير الأداء

لضمان الاستحداث الناجح لعملية تسيير الأداء، فلا بد أن⁽¹⁾:

- ❖ ترتبط هذه العملية بوضوح بالمهمة التي تبغي المؤسسة القيام بها و بالقيم الأساسية و تدعمها، كما ينبغي أن ترتبط بالإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ❖ تتماشى مع ثقافة المؤسسة و أن تتلاءم معها؛
- ❖ تلتزم الإدارة العليا بهذه العملية و تدعمها، حتى لا تؤثر بالسلب في التزام الرؤساء المباشرين على القيام بها، فمن أسباب فشل نظم تسيير الأداء هو عدم التزام الرؤساء المباشرين و عدم إدراكهم لأهمية العملية؛
- ❖ يكون هناك- قدر المستطاع- مناقشات مشتركة و إشترك للموظفين في عملية تطوير الخطة، و يكون ذلك مدعوما بفهم شامل للخطة و تدريب متكامل لكل الأشخاص المشتركين في تطويرها؛
- ❖ يتم دعم الخطة من خلال نظام شامل يضم تحديد الأهداف و الغايات و وصف واضح للوظيفة يوضح المسؤوليات؛
- ❖ تظل الخطة تحت المراجعة المستمرة، و إجراء أية تغييرات كلما كان ذلك ضروريا؛
- ❖ تكون الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد في عملية تسيير الأداء منفصلة عن الإعتبارات الخاصة بنظام المكافآت؛
- ❖ لا يكون هناك أي ربط بالأجور حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت و ريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المؤسسة بأكملها؛

(**) - لتفاصيل أكثر حول كيفية تقييم تسيير الأداء، طالع الفصل السادس عشر من: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition.
(1) - باري كشواي، مرجع سابق، ص:92.

II - فعالية تسيير الأداء

أشرنا في السابق أن من بين عوامل نجاح استحداث تسيير الأداء في أي مؤسسة، أن تخضع العملية إلى التقييم و المراجعة المستمرة، لإجراء التغييرات الضرورية، و إن وجد أنها تحتاج حقيقة إلى التغيير، فإن ذلك يعني أن العملية الحالية تنقصها، أو لا تتناسبها أو أهملت فيها بعض الأمور التي قلصت من فعاليتها. و سنتناول في هذا الجزء من البحث أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الأسلوب الفعال في تسيير الأداء، بالإضافة إلى فعالية بعض الممارسات المرتبطة بالعملية من خلال ما توصلت إليه بعض الدراسات.

II-1- معايير الأسلوب الفعال في تسيير الأداء:

ترتبط فعالية تسيير الأداء بمدى تحقيقه للنتائج المرغوبة منه، حيث يفترض في تسيير الأداء أن يقدم⁽¹⁾:

❖ وسيلة لتنسيق العمل بحيث تسيير أهداف و غايات كل من المؤسسة، و الوحدات، و العاملين في نفس الاتجاه؛

❖ طريقة للتعرف على المشكلات، ضمن العمليات التي تحول دون كون المؤسسة أكثر فعالية؛
❖ طريقة لتوثيق مشكلات الأداء لمساعدة المؤسسة على التقيد بالقوانين و الأنظمة (و تطبيق ذلك عمليا)؛ و لتنشيط همة العاملين عن إقامة دعاوي قانونية تتطوي على التلاعب و الإزعاج، و استخدام هذا التوثيق كدليل عند اللزوم؛

❖ المعلومات اللازمة للخروج بقرارات حول كل من الترقيات، و إستراتيجيات تطوير العاملين، و التدريب؛

❖ معلومات تساعد المدراء و المشرفين على الحيلولة دون حدوث المشكلات، و على مساعدة الأفراد على تأدية عملهم، و تنسيق العمل، و نقل المعلومات لرؤسائهم في العمل بطريقة كاملة و تتم عن الإطلاع؛

❖ طريقة تمكن الرؤساء من العمل مع المرؤوسين للتعرف على المواطن التي تظهر فيها المشكلات و تحديد أسبابها، و عمل اللازم لعلاجها و إنائها؛

❖ وسيلة لتنسيق أعمال جميع العاملين الذين يقعون تحت إشراف نفس الرئيس المباشر؛
❖ وسيلة لتوفير تغذية مرندة منتظمة، و متواصلة للعاملين بطريقة تعزز من حماسهم و تحفيزهم؛
❖ طريقة لمنع المشكلات من خلال توضيح التوقعات، و تأسيس فهم مشترك لما يمكن للعاملين القيام به من تلقاء أنفسهم و ما لا يمكن، و توضيح كيف ينسجم عمل المرؤوس مع ما تقوم به المؤسسة ككل؛

❖ وسيلة لتخطيط فعاليات لتطوير و تدريب العامل.

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 49-50.

II-2- فعالية بعض الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء:

أجريت العديد من البحوث لدراسة الكيفية التي يطبق بها تسيير الأداء في المؤسسات، و مدى فعالية هذه الطرق في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية. و سيتم فيما يأتي تلخيص نتائج أربعة من هذه الدراسات هي: دراسة "IRS Employment Review"، دراسة "لولير" (Ed Lawler) و "ماك ديرموت" (Michael McDermott)، دراسة "Chartered Institute of Personnel and Development"، و دراسة "E-REWARD".

II-2-1- دراسة "IRS Employment Review" (2003)

أجرت "IRS (Industrial Relations Services) Employment Review" (*) سنة 2003 استقصاءً شمل 47 مؤسسة بريطانية. سئل المستجوبين في العديد من الأمور من بينها ما يلي⁽¹⁾:

❖ نوع المقاربة المتبناة:

أثبتت الدراسة أن هناك ثلاث مقاربات رئيسية لتسيير الأداء هي:

- إستراتيجية واضحة: تتبنى فيها المؤسسة مقاربة منظمة، مع سياسة رسمية لربط كل جوانب عملية تسيير الأداء. فقط أقل من نصف المستجوبين (48 %) تبناوا هذه المقاربة.
- مقاربة عامة: هناك سياسات في كل المجالات مثل: تطوير العاملين، التقييم، و تقييم الوظائف، لكن لا توجد إستراتيجية عامة لتسيير الأداء. هذه المقاربة متبناة من قبل 42 % من المستجوبين.
- بضعة مبادرات: تتبنى فيها المؤسسة مقاربة تسيير للأداء لغرض معين، من خلال وجود سياسات في بعض المجالات دون أخرى و تنسيق قليل عموماً فيما بينها. هذه المقاربة تبناها 10 % من المستجوبين.

❖ مدى انتشار ثقافة الأداء في المؤسسة:

كان رد المستجوبين في الاستقصاء عن مدى انتشار ثقافة الأداء في مؤسستهم كما يلي:

- 30 % أجابوا بـ " كثيراً "؛
- 53 % أجابوا بـ " حجم متوسط "؛
- 17 % أجابوا بـ " قليلاً ".

❖ تقييم فعالية ممارسات تسيير الأداء:

في الأخير طلب من المستجوبين تقييم فعالية ممارسات تسيير الأداء في مؤسستهم. الممارسات التي كان لها "تأثير كبير" على الأداء كما أشير إليه بالنسبة المئوية من قبل المستجوبين كانت:

- التدريب في العمل: 81 %؛
- تقييمات العامل: 77 %؛
- العلاوة المرتبطة بالأداء: 44 %؛
- المعلومات المتعاقبة عن طريق الرؤساء: 54 %؛

(*) - دورية بريطانية نصف شهرية تضم أخباراً، دراسة حالات و استقصاءات حول ممارسات و سياسات الموارد البشرية في المؤسسات البريطانية، بالإضافة إلى نشرات حول قانون العلاقات الصناعية، الأجور و المكافآت، تطوير العاملين و صحة العاملين.

(1) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.35-36.

- أطر الكفاءة(*) : 54 %؛

توضح هذه النتائج الأهمية البارزة للتدريب في العمل، و تقييمات الأداء في تغيير الأداء. و من بين النقاط التي تستحق الذكر، و التي تم التوصل إليها هو أنه " على الرغم من الدعاية (الضجة) التي أثيرت حول التكنولوجيات الحديثة"، فقط 13 % من المستجوبين شعروا بأن "التعلم الإلكتروني" (e-learning) أحدث الكثير من الإختلاف في الأداء. كما وجد أن الأجر على أساس الأداء الفردي لم يعمل تماماً بشكل جيد، حيث يعتقد 35% فقط بأنه خلق الكثير من الإختلاف.

هذا دون إغفال عنصر "الكفاءة"، حيث يرى العديد من الكتاب، أن فعالية تسيير الأداء قد تتضاعف إذا كان النظام مبنياً على "الكفاءة" (أو الجدارة). حيث ركزت نظم تسيير الأداء في السنوات القليلة الماضية، على النتائج المتعلقة بالكم المالي و الإنتاجية و الجودة التي تم الحصول عليهما في الماضي القريب. و كان التركيز على المكافآت (علاوات مبنية على الأداء، جوائز التميز). أما في الحاضر فإن العديد من المؤسسات قد أصبحت مهتمة بتسيير الكفاءة أو الجدارة و تقييمها، أي بكيفية الأداء؛ و ذلك سعياً وراء تقييم أكبر للنوعية، و التوجه إلى "المستقبل"، و التركيز على "التطوير"⁽¹⁾.

يقدم مدخل الكفاءة مفهوماً مختلفاً لتسيير الأداء، حيث ينظر إلى الأداء من منظور الكفاءات التي يستخدمها العامل في العملية لتحقيق نتائج العمل. و تشمل هذه الكفاءة المعارف، المهارة، الخبرات و السلوكيات الممارسة في إطار محدد. فإمكانية وصول و إثبات مستوى عالي من الإتقان تتطلب من الفرد أثناء إنجازه لأدائه، القدرة على تسخير مجموعة من المعارف، الخبرات، و القدرات، و تنسيقها بشكل معين لتقدير موقف ما⁽²⁾.

و يطلق البعض على نظام تسيير الأداء الذي يشمل تخطيط كل من نتائج الأداء و سلوكيات الكفاءة و توجيهها و متابعتها و تقييمها - "نموذج مختلط" لتسيير الأداء، أو مدخل "الإدارة الكلية للأداء". و عادة ما تقوم النماذج المختلطة بتقييم كل من الأداء و الكفاءة و مكافأتهما، أي ما قام العامل فعلاً في الفترة السابقة "بتقديمه تجاه التزاماته الأساسية"، و كيفية قيامه بذلك: الخواص التي أظهرها و التي تنبئ عن أداء متفوق في وظيفته الحالية أو المستقبلية⁽³⁾.

II - 2-2 - دراسة "لولير" و "ماك ديرموت" (Lawler and McDermott) (2003):

أجرى " إدوارد لولير" (Ed. Lawler) و " مايكل ماك ديرموت" (Michael McDermott) استقصاءاً شمل 55 مدير للموارد البشرية من المؤسسات الأمريكية كبيرة و متوسطة الحجم، من خلال أسئلة تتعلق بطبيعة نظم تسيير الأداء المطبقة و مدى فاعليتها. وجد أنه في 86 % من المؤسسات كانت هناك ممارسات ثابتة لتسيير الأداء في كافة أنحاء المؤسسة. و قد جاءت نتائج الدراسة كالتالي⁽⁴⁾:

(*) - إطار الكفاءة (competency framework) هي قائمة تحتوي على تعريفات لكل أشكال و أنواع الكفاءة المستخدمة، إما في جميع أنحاء المؤسسة، أو في بعض وحداتها، و ذلك بهدف تحديد معايير للأداء من خلال توضيح أنماط الكفاءة للعاملين في كافة مستويات المؤسسة، و كذلك مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها و المساهمة في خلق ثقافة تنظيمية جديدة.

(1) - لايل م سينسر الأصغر؛ سيجان م سينسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1999، ص: 383.

(2) - Alain MEIGNANT, Ressources humaines : Déployer la stratégie, Edition LIAISONS, 2000, p.109.

(3) - لايل م سينسر الأصغر؛ سيجان م سينسر، مرجع سابق، ص: 383.

(4) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.36-37.

- ❖ خلقت أهداف الأداء الموجهة بإستراتيجية المؤسسة، و كذا وضع الأهداف الفردية بالتشارك - التي شكلت أجزاء من المقاربات المتبناة من أغلبية المؤسسات- مساهمة إيجابية لتسيير الأداء.
- ❖ التغذية المرتدة المستمرة من قبل الرؤساء ارتبطت بقوة بفعالية تسيير الأداء، حيث ذكر الباحثان " أن النتائج توحى بقوة على ضرورة الأخذ في الاعتبار للتغذية المرتدة المستمرة عند بناء المؤسسات لأنظمة تسيير أداء خاصة بها".
- ❖ كانت هناك بالأخص، علاقة قوية بين الفعالية و استخدام مقاييس تتعلق "بكيفية" إنجاز الأفراد للنتائج المتوقعة منهم. هذا ما جعل الباحثان يعلقان بالقول : " إن هذا يوحى بقوة أن أنظمة تسيير الأداء تعمل بشكل جيد حين يُقيّم الأفراد حول كل من نتائجهم و الكيفية التي توصلوا بها إلى هذه النتائج".
- ❖ أوضحت نتائج الاستقصاء أيضا أن استخدام تخطيط الكفاءات و التخطيط التطويري، يحدث تأثيرا هاما من ناحية خلق نظام فعال في تسيير الأداء.
- ❖ تزداد الفعالية عندما تربط المكافآت بنتائج التقييم.
- ❖ تقييم 360 درجة لم يكن كثير الاستعمال، و لا يحجب استخدامه لأغراض المكافأة المالية.
- ❖ من المهم على الإدارة العليا العمل على ربط نظام تسيير الأداء بإستراتيجية المؤسسة.
- ❖ من المهم أن يتكفل الرؤساء المباشرين بنظام تسيير الأداء.
- ❖ الارتباط بين وجود تدريب و فعالية تقييمات الأداء كان عاليا جدا.
- ❖ الأنظمة المتصلة بالإنترنت (تسيير الموارد البشرية عن بعد) استعملت في 57 % من المؤسسات.

❖ من الضروري أن توجه ممارسات تسيير الأداء الفردية بإستراتيجية المؤسسة و تتناسق كل منهما مع الأخرى، و بالنظام العام لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

II - 2 - 3 - دراسة "Chartered Institute of Personnel and Development" (2003):

الاستقصاء الذي أجراه المعهد المعتمد للأفراد و التطوير (CIPD) حول تسيير الأداء في ديسمبر 2003 شمل 506 مستجوب. البيانات الرئيسية التي انبثقت عنه كانت كالتالي⁽¹⁾:

- ❖ 87 % يطبقون عملية رسمية في تسيير الأداء (36 % منها كانت حديثة).
- ❖ يتفق 71 % منهم على أن تسيير الأداء يركز حول التطوير؛ 27 % لا يوافقون على ذلك.
- ❖ 62 % يستعملون وضع الأهداف.
- ❖ 31 % يستخدمون تقييم الكفاءة.
- ❖ 14 % يستخدمون التغذية المرتدة 360 درجة.
- ❖ 62 % يستخدمون خطط تطوير شخصية.
- ❖ 59 % يجرون تقييما عاما للأداء، 40 % لا يفعلون ذلك.
- ❖ عدد مستويات التقدير المستخدمة:

(1) - Ibid., p.p. 37-39.

- 3 مستويات: 6%؛

- 4 مستويات: 28%؛

- 5 مستويات: 47%؛

- 6 مستويات فأكثر: 17%.

❖ 8% يستخدمون التوزيع الإجباري للتقييم.

❖ لا يوافق 55% من المستجوبين على أن الأجر المرتبط بالأداء يشكل جزءاً أساسياً في تسيير الأداء، فيما يوافق 42% على ذلك.

❖ 42% يستخدمون التقييمات لاتخاذ قرارات الأجر المشروط (contingent pay)، 52% لا يفعلون ذلك.

❖ 31% يستخدمون الأجر المرتبط بالأداء.

❖ 7% يستخدمون الأجر المرتبط بالكفاءة.

❖ 4% يستخدمون الأجر المرتبط بالمساهمة.

❖ 3% يستخدمون الأجر الجماعية (team pay).

❖ 75% يوافقون على أن تسيير الأداء يحفز الأفراد؛ 22% لا يوافقون على ذلك.

❖ 80% يوافقون أن الرؤساء المباشرين يتكفلون و يطبقون تسيير الأداء؛ 20% لا يوافقون.

❖ درجة ثقة الرؤساء المباشرين في تسيير الأداء كانت كما يلي:

- ثقة كاملة: 15%؛

- أكثر تقبلاً بفائدته: 62%؛

- أكثر لامبالاة به، لكن يتخذون الخطوات المطلوبة فيه: 22%؛

- أكثر عدائية له: 1%.

❖ 61% من الرؤساء المباشرين يعتقدون أن تسيير الأداء فعال بشكل دائم أو في الغالب؛ 37% يعتقدون بأنه فعال جزئياً أو غير فعال.

❖ 37% من المرؤوسين يعتقدون أن تسيير الأداء فعال بشكل دائم أو في الغالب؛ 58% يعتقدون بأنه فعال جزئياً أو غير فعال.

❖ 42% من المستجوبين يوافقون بأن تسيير الأداء يجب أن يبتعد بقدر الإمكان عن أنظمة الأجر؛ و 56% لا يوافقون على ذلك.

II-2-4-دراسة "E-REWARD" (2005):

"E-REWARD" هو موقع إلكتروني للبحث و تقديم الخدمات المعلوماتية، موجه لاختصاصيي

التعويضات في المملكة المتحدة و كل المهتمين بالأجور. قام هذا الموقع تحت إشراف "ميشال أرمسرونغ"

(Michael Armstrong) و "بول تومسون" (Paul Thompson) في أبريل 2005، بإجراء استقصاء شمل 181 مؤسسة (136 منها تابعة للقطاع الخاص، و 45 مؤسسة تابعة للقطاع العام)⁽¹⁾.

و يمكن تلخيص نتائج هذا الاستقصاء فيما يلي⁽²⁾:

❖ ممارسة تسيير الأداء:

- 96 % من المستجوبين يمارسون تسيير الأداء.

- حوالي نصف المستجوبين (52 %) يطبقون تسيير الأداء لأكثر من خمس سنوات.

- في 91 % من المؤسسات، تسيير الأداء يغطي كل الوظائف.

❖ الميزات الرئيسية لعمليات تسيير الأداء:

- تقريبا كل المستجوبين يستخدمون وضع الأهداف و مراجعة الأداء.

- تستخدم خطط تطوير الأداء في 89 % من المؤسسات، و تستخدم خطط تحسين الأداء في 74 % منها.

- الأغلبية الكبيرة (70 %) يستخدمون التقييمات.

- ذكر 27 % من المستجوبين أنهم كانوا يطورون أطر الكفاءة كجزء من العملية.

- 30 % يستخدمون التغذية المرتدة 360 درجة.

❖ أهداف تسيير الأداء:

الأهداف الستة الأولى لتسيير الأداء كانت حسب الترتيب الموالي:

- للمواءمة بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة: 64 %؛

- لتحسين أداء المؤسسة: 63 %؛

- لتحسين الأداء الفردي: 46 %؛

- لتوفير قاعدة للتطوير الشخصي: 37 %؛

- لتطوير ثقافة الأداء: 32 %؛

- للتعرف على قرارات الأجر المرتبط بالمساهمة أو الأداء: 21 %.

و ما لفت انتباه القائمين على البحث هو أن "التعرف على قرارات الأجر المرتبط بالمساهمة أو الأداء"

جاء في الترتيب السادس من القائمة.

❖ التغييرات في عملية تسيير الأداء:

وجد خلال البحث أن 74 % من المؤسسات قامت بتغييرات رئيسية في عملياتها خلال السنوات

الخمس الماضية، و 47 % اقترحت إجراء تعديلات أخرى خلال الأشهر الإثني عشر (12) القادمة.

التغييرات الرئيسية التي أجريت خلال الخمس سنوات الماضية كانت كما يلي:

- إدخال تحليل الكفاءة: 23 مؤسسة؛

- التخلي عن تحليل الكفاءة: 3؛

(1) - Michael Armstrong; Paul Thompson, what is happening in performance management today: part 1 – survey findings, Op.Cit., p.8.

(2) – Ibid., p.p. 8 – 11.

- الاتفاق حول الأداء: 18؛
 - تحسين الارتباط مع الأجر: 17؛
 - مراجعات الأداء: 14؛
 - تحقيق الإتساق: 13؛
 - التغيير في عملية من عمليات تسيير الأداء: 13؛
 - الموازنة بين إستراتيجية المؤسسة و الأهداف: 13؛
 - التبسيط (بحيث يتطلب أقل قدر من العمل الكتابي الروتيني، و الوقت المستثمر لأجله): 11؛
 - التقييم: 9؛
 - إدخال مقاربات مرتكزة على الإنترنت: 8؛
 - التغذية المرتدة 360 درجة: 5؛
 - التطوير الشخصي: 6؛
 - التغييرات المخططة خلال 12 شهرا القادمة، و التي ذكرت من قبل المستجوبين كانت كما يلي:
 - تحسين الارتباط بالأجر: ذكر من قبل 16 مؤسسة؛
 - تحقيق إتساق أكثر: 10؛
 - إدخال تحليل الكفاءة: 9؛
 - إدخال النظم المعتمدة على الإنترنت: 8؛
 - مراجعة عمليات التقييم: 8؛
 - التبسيط : 6؛
 - استخدام نظام موحد في تسيير الأداء من الجميع: 5؛
 - استخدام التغذية المرتدة 360 درجة: 4.
- الحقيقة المثيرة في هذه النتائج حسب المشرفين على البحث هي استمرار الأجر وفق المساهمة أو الأداء. رغم أنه جاء في الترتيب السادس عندما طلب من المستجوبين تحديد أهداف تسيير الأداء في وقت سابق.

❖ الأجر المشروط و التقييم:

الأنواع التالية للأجر المشروط كانت مستخدمة من قبل المستجوبين:

- الأجر المرتبط بالأداء الفردي: 57 %؛
- الأجر المرتبط بالمساهمة: 30 %؛
- الأجر المرتبط بالخدمة: 20 %؛
- الأجر المرتبط بالكفاءة: 17 %.

بالنسبة للمستجوبين الذين كان لديهم أجور وفق المساهمة أو الأداء، وجد أن 59 % منهم يستخدمون التقييمات العامة كقاعدة لتحديد الزيادات، لكن 23 % منهم كان لديهم تقييمات عامة لكن ليست مرتبطة بالأجور وفق المساهمة أو الأداء.

الطرق المستعملة لتحديد و مراقبة الزيادات كانت:

- مصفوفة الدفع: 45 %؛

- التعليمات: 32 %؛

- توزيع الاختيار الإجباري: 12 %.

التقييمات العامة كانت مستعملة من قبل 70 % من المستجوبين. العدد الأكثر شيوعا من مستويات التقدير كان خمسة (45 % من المستجوبين).

❖ تأثير تسيير الأداء:

سئل المستجوبين في الاستقصاء عن التأثير الإيجابي الذي أحدثه تسيير الأداء في أداء المؤسسة، فكان ردهم كما يلي:

- مهم جدا: 32 %؛

- مهم إلى حد ما: 36 %؛

- غير مهم: 10 %؛

- غير معروف: 22 %.

كما أشارت 54 % من المؤسسات المستجوبة أنها قامت بتقييم رسمي لتقدير فعالية عمليات تسيير الأداء لديها.

❖ مشاكل تسيير الأداء:

أبدى المستجوبون قلقهم حول القضايا التالية:

- الرؤساء المباشرين ليس لديهم المهارات اللازمة: 88 %؛

- الرؤساء المباشرين لا يميزون بما فيه الكفاية بين الفروقات الفردية عند تقييم الأداء: 84 %؛

- لا يلتزم الرؤساء المباشرين بتسيير الأداء: 75 %؛

- يتردد الرؤساء المباشرين في إجراء مراجعات تسيير الأداء: 74 %؛

- يعتقد 50 % أن الموظفين كانوا غير متحفزين أكثر مما كانوا متحفزين بتسيير الأداء؛

- يعتقد 45 % أن الربط بين تسيير الأداء و الأجر كان غير ملائم؛

- يعتقد 40 % أنه لم يكن هناك ولا دليل على أن تسيير الأداء حسن في الأداء.

❖ معالجة (التعامل مع) المشكلات:

وجد أن التدريب أو التوجيه المستمر كان الطريقة الأكثر شيوعا لمعالجة المشكلات المتعلقة بتسيير الأداء. فيما كان عدد من المستجوبين يقوم بمراجعة العملية، و كان عدد منهم ينتظر دعما أكبر من طرف الإدارة العليا.

و فيما يلي بعض التعليقات المثالية من طرف المستجوبين:

- " هناك تحول في ثقافة العاملين على المدى الطويل، فبعد أن كانوا يشعرون بأن تسيير الأداء

مجرد شيء عليهم المضي فيه، حتى يتمكنوا من البقاء في العمل، أصبحت نظرتهم أكثر جدية نحو

تسيير الأداء (المسؤولية و الكفاءة)".

- " يميل الرؤساء المباشرين إلى إعطاء التقدير المتوسط ، و لا يهتمون بالتعامل مع الأداء الضعيف. تجري جلسات توجيه منتظمة مع الرؤساء المباشرين لتشجيعهم على القيام بتسيير الأداء بشكل فعال".

- " بعد إدخال المشروع الجديد قبل ثلاث سنوات، نفذنا السنة الماضية ورشة تدريب من أجل التنكير، حيث عالجت بشكل خاص كيفية تنفيذ مراجعات الأداء، التغذية المرتدة و كيفية التعامل مع الأداء الضعيف. أغلبية الرؤساء وجدوا ذلك مفيداً، لكن بقي هناك عدد مهم يعتقدون بأن التدريب كان غير ضروري".

- " في الوقت الحاضر نحن نراجع عمليات تسيير الأداء في المؤسسة لمساعدة و دعم العملية، نحن نبحت في تسيير الأداء للإنتقال من التقييم نصف السنوي ليصبح أكثر تكاملاً في الإدارة اليومية".

❖ التدريب:

- 85 % من المؤسسات المستجوبة قدمت تدريب رسمي للرؤساء المباشرين، و 46 % منهم قدموا تدريباً رسمياً لكل من الرؤساء المباشرين و العاملين.
- 46 % من المستجوبين يستخدمون التوجيه.

قد أكدت هذه الدراسة ما ذهب إليه الكثير حول أهمية التدريب على تسيير الأداء، و الذي ينصح أن يشمل الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء، فدوره لا يقتصر فقط على تحسين مهارات الرؤساء في تسيير أداء مرؤوسيه، بل عليه أن يعمل كذلك على المضاعفة من ارتياح الطرفين نحو تسيير الأداء، بحيث يدركون كيف بوسعهم الاستفادة من العملية، و توضيح أبعاده و أهدافه باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي⁽¹⁾:

- أن تسيير الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج؛

- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات و مهارات الفرد، أكبر من كونه نظام للمحاسبة و المساءلة؛

- تأكيد أن تسيير الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين، و أن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، و أن المكافأة (المادية و/أو المعنوية) على الأداء المتميز هي هدف النظام، و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

- أنه يخدم حاجة الرؤساء، العاملين، و المؤسسة. فإذا ما اعتبره الرؤساء مضيعة للوقت، فلن يكون هذا النظام بذلك القدر من الفعالية.

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 129.

III- نماذج لتسيير الأداء في مؤسسات مختلفة

سيتم في هذا العنصر من البحث و صف لبعض الأساليب المستخدمة في تسيير الأداء، من خلال أمثلة لنماذج مطبقة في مؤسسات مختلفة من حيث النشاط الممارس، طبقت فيها العملية بشكل رسمي و شامل.

III-1- حالة المقاطعة اللندنية "بيكسلي" (London Borough of Bexley)

"London Borough of Bexley" هي واحدة من المناطق الإدارية الثلاثة و الثلاثون التي تكون "لندن الكبرى" (Greater London) ⁽¹⁾، يمكن وصف الأسلوب المعتمد من قبل الهيئة الإدارية (المجلس) في هذه المنطقة كما يلي ⁽²⁾:

❖ الأهداف:

يتم من خلال "London Borough of Bexley" تطبيق تقييم شامل للعاملين، و خطة تعتمد على أسلوب الدفع المرتبط بالأداء و ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان أن يكون العاملون على علم بما هو مطلوب منهم أن يقوموا به، و الكيفية التي سوف يتم من خلالها تقييم الأداء.

- مساعدة العاملين في تطوير الأداء و المهارات اللازمة لضمان النجاح و الاستعداد للترقية.

- توفير آلية تمكن العاملين من مناقشة الأداء الوظيفي مع الرؤساء، و تمكنهم من الاستفادة من تقارير التقييم.

- ضمان أن يتم تقييم موضوعي و عادل للأداء، و ذلك لأغراض تتعلق بزيادة المرتب.

- توفير سجل خدمة و إنجازات لكل عامل في الشركة.

و تتمثل الغاية الأساسية في تحسين مستوى الأداء العام للمجلس و ذلك عن طريق مساعدة الأفراد

العاملين في تحسين مستوى أدائهم.

❖ تخطيط الأداء:

تعتمد الخطط الخاصة بأداء العاملين على ثلاثة عناصر، و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- بيانات المسؤولية: و التي يتراوح عددها عادة بين ستة و ثمانية بيانات، ويتم من خلالها تحديد

النتائج الأساسية التي ينبغي أن يتم تحقيقها من خلال الوظائف.

- مؤشرات الكفاءة: و التي تتمثل في المعايير التي يتم تقييم كل مسؤولية على أساسها.

- الإضافات السنوية: و التي تتمثل في بعض المهام المحددة أو المشروعات التي يتم التعهد بها

بالإضافة إلى مسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.

علاوة على ذلك فإنه قد تم تحديد ست جزئيات أساسية لعملية توزيع المسؤوليات. و هذه الجزئيات

الست كالتالي:

- الإستراتيجية- و التي تساعد في صياغة أهداف المجلس.

- التوجيه- و تتعلق هذه الجزئية بوضع و توصيل خطط العمل.

(1) - Wikipedia (The free encyclopedia), London Borough of Bexley, 23/02/2008, http://en.wikipedia.org/wiki/London_Borough_of_Bexley

(2) - باري كشواي، مرجع سابق، ص: 112 - 114.

- التنفيذ- أما هذه الجزئية فتتعلق بتوفير الخدمات في حدود الوقت الذي يتم تحديده و في حدود التكاليف مع الالتزام بالمعايير المطلوبة.
- التطوير و التحكم المؤسسي- و يساعد ذلك في دعم بنية المجلس، و التطورات الخاصة به و تطويرها.
- إدارة و تطوير العاملين- و تتعلق هذه الجزئية بتعيين و إدارة و تطوير العاملين، بهدف تحقيق الأهداف الآتية و مواجهة التحديات المستقبلية.
- الكفاءة الشخصية- و يتم من خلال هذه الجزئية دعم و تطوير نطاق كامل من المعرفة و المهارات المرتبطة بالعمل.
- من المعتقد أنه ينبغي أن تغطي الجزئيات السابقة النطاق الكامل من المسؤوليات لمعظم الوظائف، و ذلك على الرغم من أنه من الممكن أن يكون هناك مسؤوليات محددة أخرى.

❖ مراجعة الأداء:

هناك ثلاثة اجتماعات رسمية في السنة يتم من خلالها تقييم الأداء:

- مراجعة المسؤوليات و الموافقة على المهام المحددة و المشروعات الخاصة بالسنة الحالية.
 - عملية تقييم في منتصف السنة (كل ستة شهور) لمراجعة التقدم و الأداء.
 - عملية تقييم في آخر السنة لتصنيف أداء الموظف في الجزئية المتعلقة بكل مسئولية، و منح الفئة النهائية للأداء بالإعتماد على السنة بأكملها. و تتمثل هذه التصنيفات فيما يلي:
- 1/ أداء متميز من جوانبه كافة- عندما يتم تحقيق الأهداف البارزة، و الذي من شأنه أن يجلب فوائد مستمرة.
 - 2/ أداء يفوق بصفة عامة متطلبات الوظيفة- و يكون ذلك عندما يتم تحقيق بعض الإنجازات الواضحة.
 - 3/ أداء يلبي بصفة عامة متطلبات الوظيفة.
 - 4/ أداء مرضي في معظم جوانب الوظيفة مع وجود حاجة إلى بعض التطوير في مستوى الأداء.
 - 5/ مطلوب بعض التطوير الملموس لمستوى الأداء حتى يتمكن الموظف من تلبية متطلبات الوظيفة.
- وبصفة عامة، فإن الفئة النهائية للأداء يتم منحها بواسطة مدير الشخص الذي يقوم بعملية التقييم، و لا يتم منح الفئة الأولى و الثانية إلا عن طريق أحد كبار الموظفين. و للشخص الذي يخضع لعملية التقييم الحق في تقديم التماس إلى مدير الشخص الذي يقوم بعملية التقييم.

❖ تقديم المكافآت الخاصة بالأداء:

في حين أنه ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل فرصة للتركيز على احتياجات التدريب و التطوير، فسوف يكون لفئة الأداء التي يتم منحها أيضا تأثير مباشر على زيادة مرتب الشخص الذي يخضع لعملية التقييم. و يتم تحديد ذلك من خلال استخدام مصفوفة متعلقة بالزيادة في المرتب، و التي يتم من خلالها الوضع في الاعتبار للوضع الحالي للموظف بالنسبة لنطاق المرتب.

III-2- حالة مؤسسة "لندن" (Corporation of London):

"مؤسسة لندن" (Corporation of London) هي مؤسسة إنجليزية، تهتم بتقديم مختلف الخدمات للهيئات المحلية لمدينة "لندن"⁽¹⁾. يتميز تسيير الأداء في هذه المؤسسة بالخصائص التالية⁽²⁾:

- ❖ أدخل من أجل تعزيز و تدعيم ثقافة التغيير؛
- ❖ كان هناك تأكيد كبير على قيم، مهام، و استراتيجيات المؤسسة كنقاط بداية لتطبيق تسيير الأداء؛
- ❖ أجري إعلام و تدريب كبيرين لتبني تسيير الأداء؛
- ❖ سُمح بوجود مرونة في المخططات المصممة ضمن الأقسام طالما أن المبادئ الأساسية في المخطط النموذجي بقيت محترمة؛
- ❖ تغطي العملية كلا من المخرجات (الأهداف)، و المدخلات (السلوك)؛
- ❖ لا توجد تقييمات؛
- ❖ لا يوجد أي ارتباط مع الأجر.

III-3- حالة مؤسسة "ليتلوودز ستورز" (Littlewoods Stores):

تعد مؤسسة "Littlewoods Stores" من أكبر المؤسسات البريطانية الخاصة، يتمثل نشاطها في تسويق مختلف اللوازم المنزلية، الألبسة، الأغذية، و منتجات التجميل بالتجزئة، من خلال عدد من المحلات المنتشرة في إنجلترا، أو مواقع التجارة الإلكترونية⁽³⁾. من أهم خصائص تسيير الأداء في هذه المؤسسة ما يلي⁽⁴⁾:

- ❖ مقارنة شاملة و متناسقة تقتضي استخدام مقاييس المدخلات (الكفاءات) و المخرجات (النتائج)؛
- ❖ تأكيد كبير على التطوير؛
- ❖ النظر على أن التغذية المرتدة 360 درجة عملية تطويرية بدلا من عملية لتقييم الأداء؛
- ❖ التدريب الشامل؛
- ❖ هناك تقييمات، لكنها ليست مرتبطة بالأجر على أساس الأداء؛
- ❖ التقييم الشامل.

III-4- حالة مؤسسة "رايثيون" (Raytheon Inc):

تعدّ "رايثيون" (Raytheon)، ثالث أكبر شركة أنظمة دفاع في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد شركتي "بوينج" (Boeing)، و "لوكهيد" (Lockheed). يقع المقر الرئيسي للشركة بولاية "ماساتشوسيتس" (Massachusetts)، بالولايات المتحدة الأمريكية.

إلى جانب شهرة الشركة في مجال إلكترونيات الدفاع، منذ الأيام الأولى للحرب العالمية الثانية، عندما ساعدت إنجلترا في بناء شبكة دفاع رادارية، لمواجهة الغارات الجوية الألمانية؛ تتمتع الشركة بتاريخ

(1) – Wikipedia (The free encyclopedia), Corporation of London, 25/01/2008, http://en.wikipedia.org/wiki/Corporation_of_London

(2) – Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.208.

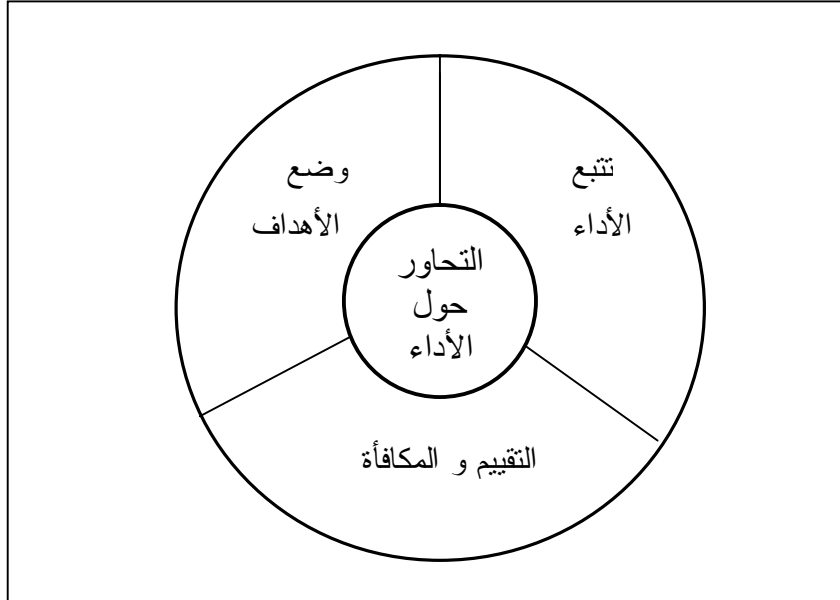
(3) – John Moores building, Littlewoods plc - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Littlewoods plc, NetIndustries, LLC, Liverpool, United Kingdom , 02/02/2008, <http://referenceforbusiness.com/history2/3/littlewoods-plc.html>.

(4) – Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.209.

حافل في تطوير، وتصنيع منتجات مدنية، ومنتجات ثنائية الاستخدام (عسكرية ومدنية)، حيث تتركز جهودها حالياً في ثلاث قطاعات و هي: "إلكترونيات الدفاع العسكرية والإلكترونيات التجارية"، "أعمال الطيران، وطائرات المهام الخاصة"، "الهندسة والإنشاءات". و يزيد عدد مستخدميها عن 110 ألف، موزعين على أكثر من 80 دولة عبر أنحاء العالم⁽¹⁾.

يوضح الشكل (2-3) النموذج المعتمد من طرف المؤسسة في تسيير الأداء.

شكل (2-3): عملية تسيير الأداء في مؤسسة "رايثيون" (Raytheon)



المصدر: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit, p.24.

وتعتمد عملية تسيير الأداء في المؤسسة على المفاهيم التالية⁽²⁾:

❖ تطوير الأداء (Performance development):

إن نجاح الفرد و الفريق هو الذي يوجه نجاح المؤسسة و يساعدها على تحقيق رأيتها، لتكون تجهيزات الدفاع و أنظمة الفضاء الأكثر احتراما، من خلال أفراد و تكنولوجيا عالمية. تقود عملية تسيير الأداء إلى موازنة الأهداف في جميع أنحاء المنظمة، و تسهل تحقيق هذه الأهداف، كما توفر تغذية مرتدة مستمرة لتحسين الأداء في كل مستوى.

❖ التحاور حول الأداء (Performance dialogue):

أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء هو التحاور المستمر حول الأداء . و يشير التحاور حول الأداء إلى التفاعل الدائم و المفتوح بين العامل و رئيسه، و الذي يبدأ من وضع الأهداف بالتشارك و يستمر بتقدير (الاعتراف) الإنجاز، تعزيز السلوك المطلوب، و تحديد جوانب الأداء القابلة للتحسين. التحاور المستمر حول الأداء يعكس الطبيعة المستمرة لتسيير الأداء، ويدعم العناصر المهمة لعملية تسيير الأداء: وضع الأهداف، تتبع الأداء، و تقييم و مكافأة الأداء.

(1) - موسوعة مقاتل من الصحراء، شركة رايتيون، 2008/02/02،

<http://www.mokatel.com/openshare/Behoth/Ehtesad8/Raytheon/index.htm>

(2) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.25- 26.

❖ وضع الأهداف (Setting goals):

في بداية كل سنة، يجتمع قادة المؤسسة و الرؤساء الوظيفيون برؤساء الموظفين التنفيذيين (chief executive officer)، لمناقشة و وضع أهداف المؤسسة للسنة القادمة. تتحدر الأهداف إلى أربعة أصناف رئيسية: رضا الزبون، الأفراد، النمو و الإنتاجية. يتولى بعدها الرؤساء وضع برامج تخص أقسامهم، و تحديد أهداف فرق أو أهداف فردية تتواءم مع، و تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

حتى يتمكن العامل من البدء في وضع الأهداف الفردية يستعمل شاشة الأداء (جزء من النظام المتصل بالإنترنت)، و تنعكس هذه العملية في التعاون و المناقشة بين العامل و رئيسه لضمان أن هذه الأهداف متوائمة مع الأهداف العامة، و ذات مغزى، و تمثل تحدٍ و قابلة للقياس. يتم تحيين أهداف، أولويات، و خطط العاملين حسب الضرورة لتعكس التغييرات في الأولويات و الفرص الجديدة.

❖ تتبع الأداء (Tracking performance):

خلال السنة يكون للرؤساء العديد من المناسبات لملاحظة السلوكات، تقدير الإنجازات، تقديم التغذية المرتدة، و التوجيه المستمر لتحسين بعض الجوانب. العاملون أيضاً، عليهم تتبع أدائهم الخاص عبر توثيق إنجازاتهم مقابل الأهداف على شاشة أدائهم. و كما هو الحال بالنسبة لأنشطة تسيير الأداء الأخرى، فنتبع الأداء عملية مستمرة و ليس حدث لمرة واحدة في السنة.

❖ تقييم و مكافأة الأداء (Evaluating and rewarding performance):

بينما يجري التقييم يومياً، فإنه يطلب تلخيص الأداء الفردي على الأقل مرة في السنة أثناء مناقشة تقييم الأداء، و يوثق في "ملخص الأداء و التطوير"، يقدر فيه الرؤساء جوانب القوة و المجالات التي تحتاج إلى التحسين. و هو يمنح الفرصة لتخطيط التدريب و أنشطة التطوير المختلفة التي تسمح بتحسين الأداء و تطوير المسار الوظيفي.

هناك ارتباط مهم بين الأداء و المكافآت في جميع المستويات. فنظام الأجور في مؤسسة "رايثيون" مصمم لمنح أجور تنافسية و معبرة عن الأداء، و يتضمن أدوات للمكافأة على المستوى الجماعي و الفردي. الأداء المتميز للعامل يؤدي إلى تقدم في المسار الوظيفي، جوائز مادية، تقدير و نمو شخصي، لأن ذلك قد يعود بالأداء المتميز للشركة من خلال مبيعات متزايدة، ربح و نمو مستمر.

III-5- حالة بنك "هاليفاكس" (Halifax bank):

"هاليفاكس" (Halifax) هو بنك تجاري في المملكة المتحدة، و هو جزء من مجموعة (Halifax Bank of Scotland)، و قد سمي على اسم بلدة "هاليفاكس" غرب "يوركشير" (Yorkshire) في "إنجلترا" أين يقع مقره⁽¹⁾.

تتمثل أهداف عملية تسيير الأداء في بنك "هاليفاكس" فيما يلي⁽²⁾:

❖ تحسين طريقة تسيير المؤسسة عبر تبني مقاربة مشتركة في تسيير الأداء الوظيفي، و تطوير الأفراد؛

❖ ضمان امتلاك كل فرد لمجموعة من الأهداف المتفقة و التي تشكل تحدياً له؛

(1) – Wikipedia (The free encyclopedia), Halifax (bank), 26/01/2008, [http://en.wikipedia.org/wiki/Halifax_\(bank\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Halifax_(bank))

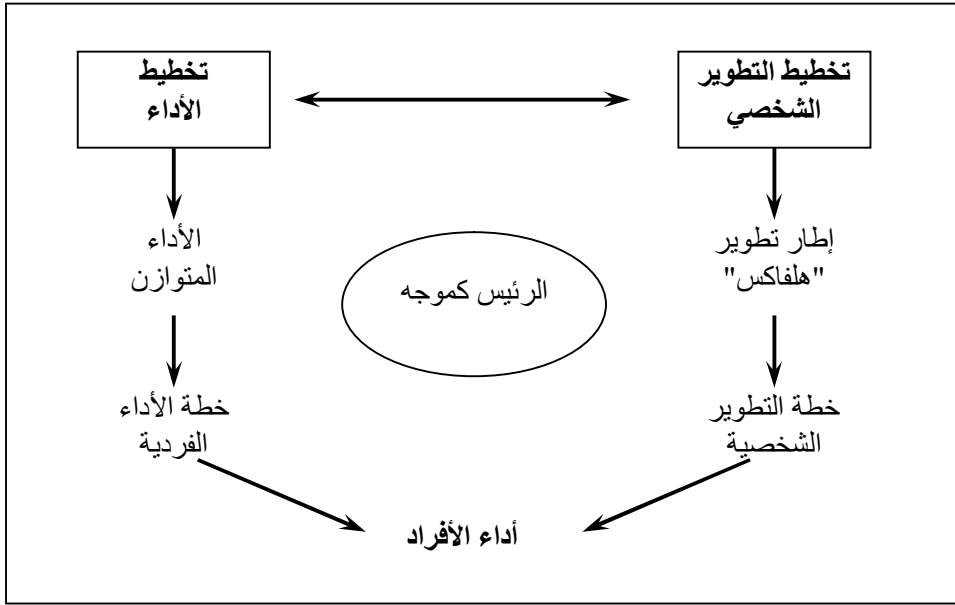
(2) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.208-209.

❖ الحصول على أكبر ارتباط بين الأداء الفردي و المكافأة؛

❖ تشجيع التطوير الشخصي لتحسين مهارات كل فرد.

ترتكز عملية تسيير الأداء على مقارنة "قياس الأداء المتوازن" (balanced scorecard)، و التي تستعمل لتخطيط، متابعة و قياس الأداء. و تعتمد العملية على عنصرين: تخطيط الأداء (حول ما يحتاج البنك لتسديده) و تخطيط التطوير الشخصي (حول تطوير المهارات التي يحتاجها البنك للمساعدة على التسديد في الحاضر و في المستقبل). الشكل (2-4) يوضح عملية تسيير الأداء في بنك "هلفاكس".

شكل (2-4): تسيير الأداء لدى بنك "هلفاكس"



المصدر: Ibid., p.209.

III-6- حالة بنك "ستاندارد تشارترد" (Standard Chartered Bank):

بنك "ستاندارد تشارترد" (Standard Chartered Bank) هو مؤسسة عالمية متخصصة في الأعمال المصرفية، مقره في "هونك كونغ" (Hong Kong)، و يضم حوالي 30000 عامل موزعين على أكثر من 500 وكالة في أكثر من 50 بلد عبر العالم⁽¹⁾. يمكن وصف مقارنة تسيير الأداء المطبقة فيه كما يلي⁽²⁾:

❖ مميزات و أهداف تسيير الأداء

- دورة سنوية (وضع الأهداف شهر جانفي، مراجعة مؤقتة شهر جويلية، و مراجعة نهائية شهري نوفمبر و ديسمبر)؛

- خلق مناخ يؤكد على أهمية تسيير الأداء العالي؛

- التأكيد على " الإدارة من أجل التميز" (managing for excellence) (مساعدة الأفراد على فهم ما يعنيه التميز و كيف يمكنهم تحقيقه)؛

- وضع أهداف تزيد من تفوق الأفراد؛

- جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم يومياً ضمن الأهداف التي وضعت لهم؛

(1) - Standard Chartered Bank, Overview, 13/01/2008, <http://www.standardchartered.com.hk/home/aboutus.html>

(2) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.p.29-30.

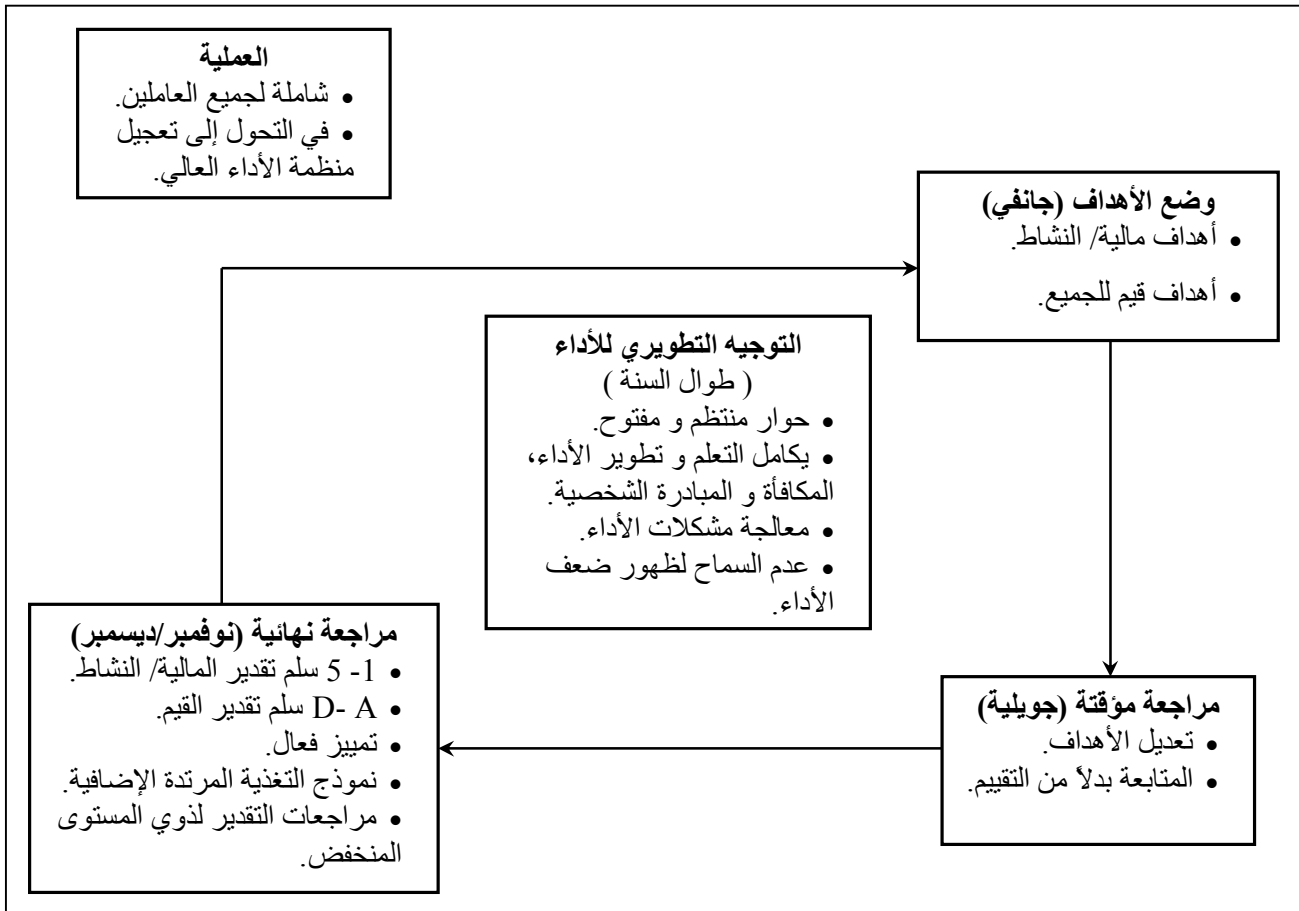
- جعل الأفراد ينتقلون من ما هو جيد إلى ما هو أعظم؛
- من الضروري أن تشهد كل سنة تصعيدا في مستوى الأهداف؛

❖ التقييم

- يستعمل في التقييم نوعين من سلالم التقدير:
- * إنجاز الأهداف المالية (أو أهداف النشاط): سلم من 1 إلى 5؛
- * المحافظة على القيم: سلم من أربع نقاط (A to D)، الهدف منه هو توجيه التغيير في السلوك.

- الهدف من التقييم هو الحصول على تقييمات عبر كل السلالم و تشجيع الرؤساء على تبني نظرة أكثر شجاعة.
- إن حققت المؤسسة أهدافها ، عندها سيتوقع الحصول على توزيع طبيعي من التقديرات.
- إذا حققت المؤسسة أهداف ذات مستوى عالي، عندها سيتوقع أن ينحرف التوزيع إيجابيا.

شكل (2-5): تسيير الأداء في بنك "ستاندارد تشارترد"

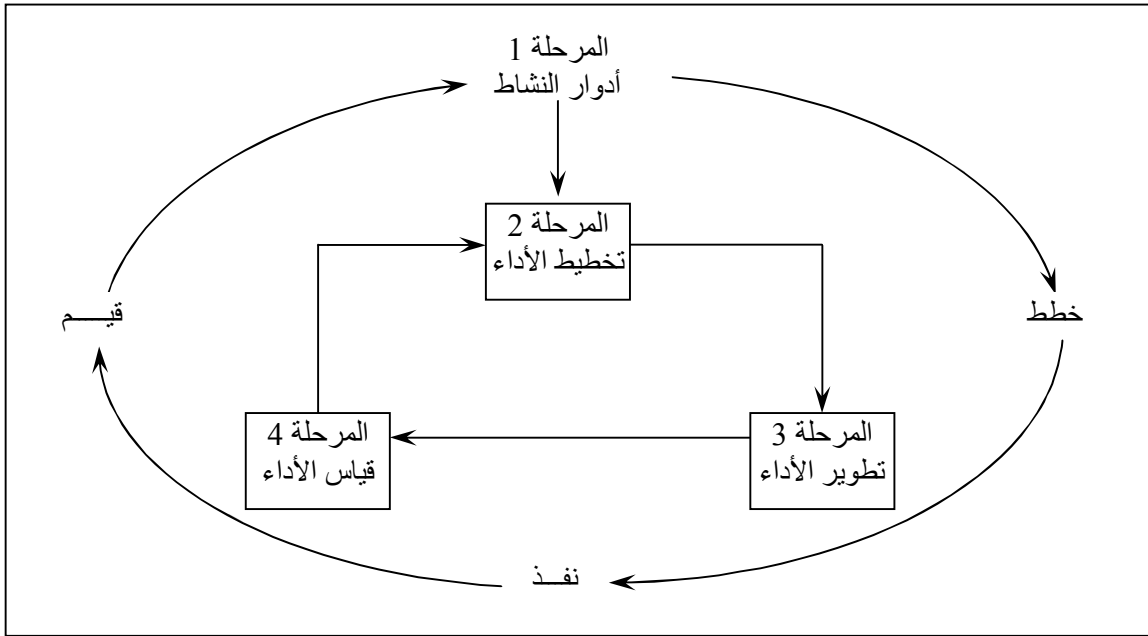


المصدر: Ibid., p.31.

III-7- حالة مؤسسة "زينيكا" (Zeneca Pharmaceuticals)

"زينيكا" (Zeneca) هي مؤسسة بريطانية متخصصة في صناعة الأدوية⁽¹⁾. تتميز المقاربة المتبنية من قبل هذه المؤسسة في تسيير الأداء بالسلمات التالية⁽²⁾:

- ❖ التأكيد على تطوير العاملين؛
 - ❖ يرتبط تسيير الأداء بالمكافآت، مع تأكيد أكثر على المكافآت غير المادية؛
 - ❖ تُدمج العملية كلاً من الأهداف و عناصر الكفاءة؛
 - ❖ لا حاجة للتقييمات؛
 - ❖ منهج تسيير الأداء موثق بشكل جيد، و يتضمن دليلاً سهل الاستعمال؛
 - ❖ يتكفل الرؤساء المباشرون بتطبيقه، لكن بدعم كبير من وظيفة الموارد البشرية.
- و يوضح الشكل (2-6) مخطط لسير عملية تسيير الأداء في مؤسسة Zeneca.
- شكل (2-6): تسيير الأداء في مؤسسة Zeneca



المصدر: Ibid., p.213.

III-8- حالة مؤسسة "فايزر" (Pfizer Inc):

"فايزر" (Pfizer Inc) هي مؤسسة أمريكية رائدة في صناعة الأدوية، يقع مقرها في ولاية "نيويورك" (New York City)، بلغ عدد عمالها سنة 2006 حوالي 100 000 عامل موزعين على مختلف المخابر التابعة للمجموعة عبر العالم⁽³⁾. و يركز تسيير الأداء في المؤسسة على "إجراء الحوار و توثيقه"⁽⁴⁾. و يعرض الشكل (2-7) نموذج تسيير الأداء المطبق في المؤسسة.

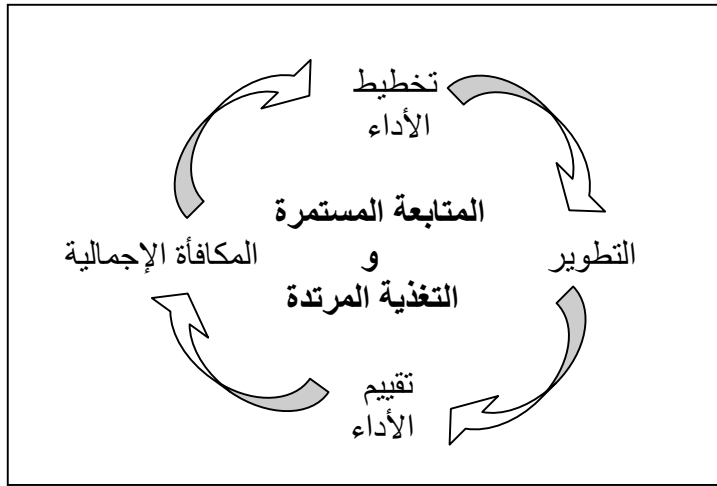
(1) - Wikipedia (The free encyclopedia), Astra Zeneca, 11/02/2008, <http://en.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca>

(2) - Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.213.

(3) - Wikipedia (The free encyclopedia), Pfizer, 15/02/2008, <http://en.wikipedia.org/wiki/Pfizer>

(4) - Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.24.

شكل (2-7): عملية تسيير الأداء في شركة Pfizer



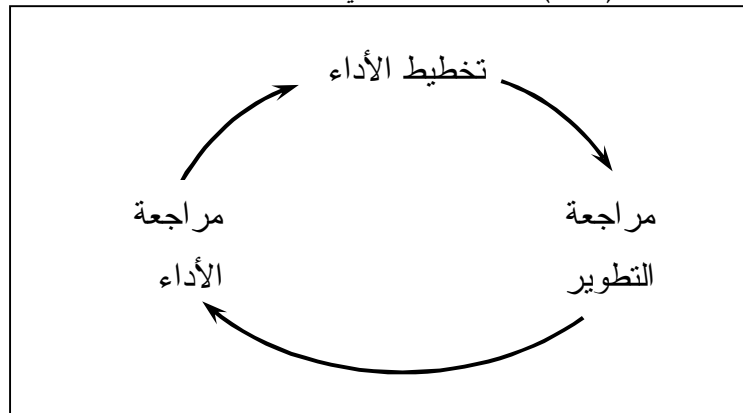
المصدر: Ibid., p.24

III-9- حالة مؤسسة "سيفرن ترانت واتر" (Severn Trent Water)

تعد مؤسسة " Severn Trent Water " إحدى مؤسسات المياه الخاصة العشرة في "إنجلترا"، و هي تنتمي إلى مجموعة " Severn Trent "، تقوم على التموين بالمياه العذبة و تصريف و معالجة المياه المستعملة لحوالي 8 ملايين شخص وسط إنجلترا و أيضا بعض مناطق "ويلز" (Wales)، و أخذت إسمها من النهرين الرئيسيين في المنطقة "سيفرن" (Severn) و "ترينت" (Trent)⁽¹⁾. قامت هذه المؤسسة بتطوير عمليات شاملة لتسيير الأداء. و تتسم بما يلي⁽²⁾:

- ❖ استخدام ثلاث مقاييس فقط للتقييم؛
 - ❖ فصل مراجعات التطوير عن مراجعات الأداء؛
 - ❖ استخدام الأهداف و المعايير الكمية و النوعية المرجحة (تتزايد مع الوقت)؛
 - ❖ التوثيق الشامل؛
- و تتضمن عملية تسيير الأداء ثلاث عمليات كما هو موضح في الشكل (2-8).

شكل (2-8): تسيير الأداء في Severn Trent Water



المصدر: Ibid., p.210.

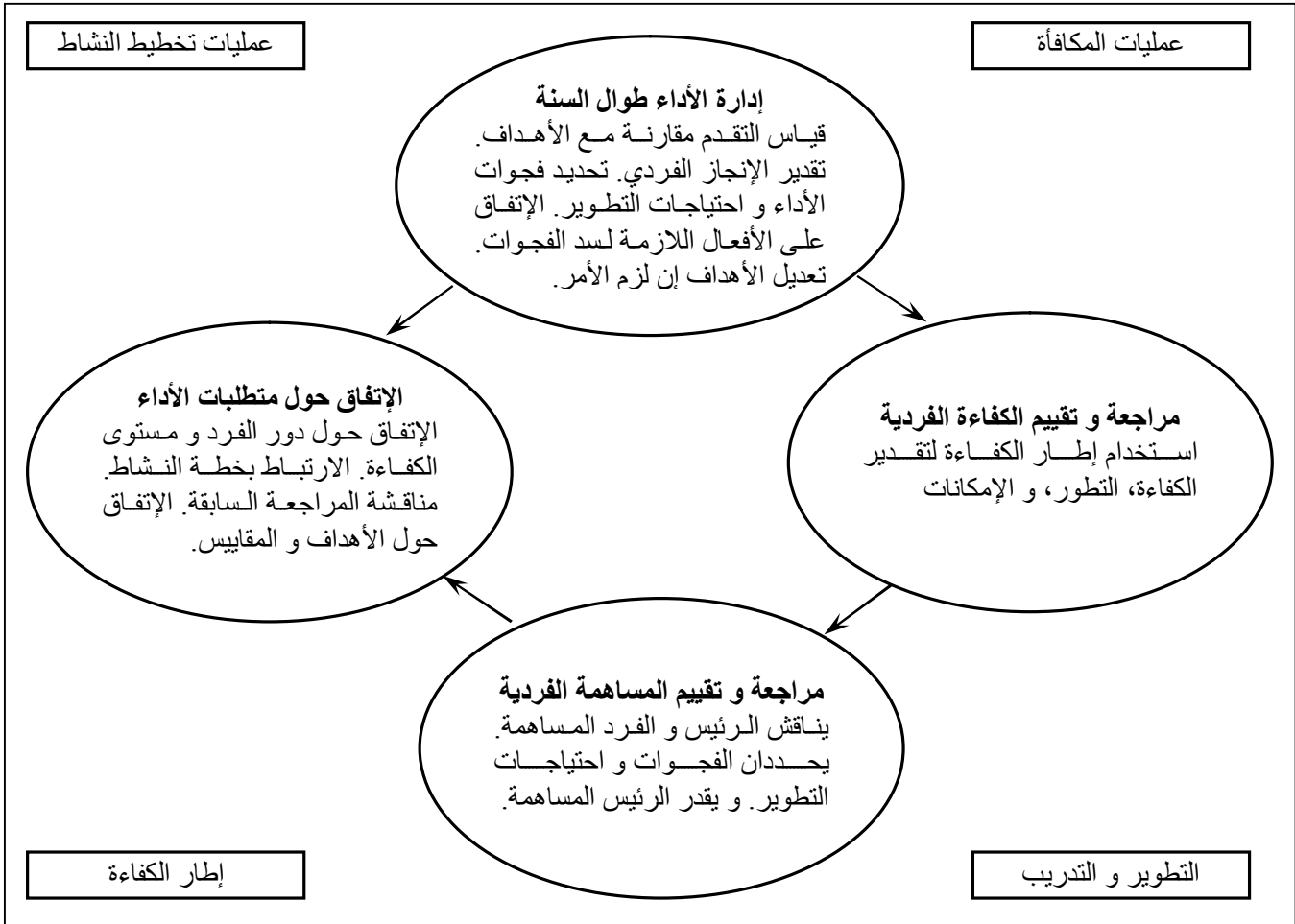
(1) - Wikipedia (The free encyclopedia) , Severn Trent, 04/02/2008, http://en.wikipedia.org/wiki/Severn_Trent

(2) – Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.210.

III-10- حالة "يوركشاير واتر" (Yorkshire Water)

هي مؤسسة إنجليزية خاصة، تعمل على التموين بالمياه العذبة، و تصريف و معالجة المياه المستعملة، في مقاطعة "يوركشاير" شمال إنجلترا، و تنتمي إلى مجموعة "كيلدا" (Kelda group) ⁽¹⁾. تتمثل الميزة الرئيسية للمقاربة المتبناة حول تسيير الأداء من قبل مؤسسة "يوركشاير واتر" (Yorkshire Water) - مثلما هو موضح بالشكل (2-9) - في درجة التكامل التي يجب أن تحققها بين النهج المعتمد في تسيير الأداء، و عمليات المؤسسة الأخرى (عمليات تخطيط النشاط، المكافأة، التطوير و التدريب، و إطار الكفاءة) ⁽²⁾.

شكل (2-9): تسيير الأداء في مؤسسة Yorkshire Water



المصدر: Ibid., p.212.

ما يمكن ملاحظته من خلال النماذج السابقة، هو أنه رغم أن بعض المؤسسات تتجه إلى ممارسة نفس النشاط إلا أن الطرق المستخدمة في تسيير الأداء تختلف، و هو ما يؤيد ما أشرنا إليه سابقاً، بأن تسيير الأداء عملية مرنة، و تختلف طرق تطبيقها حسب الهدف من العملية، ثقافة المؤسسة، و توجهات الأطراف ضمنها.

(1) - Wikipedia (The free encyclopedia) , Yorkshire Water, 19/01/2008, http://en.wikipedia.org/wiki/Yorkshire_Water

(2) - Michael Armstrong, Performance management: Key strategies and practical guidelines, Second edition, Op.Cit., p.211.

خلاصة

كامتداد لتطور مفهوم تقييم الأداء، و إخفاق أغلب أنظمة التقييم في تحقيق النتائج المرغوبة، ظهر مفهوم تسيير الأداء الذي يضم مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد و تطوير قدراتهم، و غرس ثقافة الأداء فيهم، و خلق مناخ محفز عبر فتح الحوار بين الرؤساء و مرؤوسيهم للإتفاق حول توقعات الأداء، توفير التوجيه الدائم، و مناقشة العمل المنجز. لتصبح بذلك عملية تقييم الأداء مجرد جزء من عملية أشمل لتسيير الأداء. و يمكن النظر إلى هذه العملية من ثلاث زوايا، أولاها كعملية طبيعية في الإدارة تشمل عناصر الإدارة الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، تطبق على الأداء الوظيفي و ترتبط بكل شخص مشرف على عدد من المرؤوسين، سواء كان يمارسها وفق الطرق المطلوبة أم لا؛ ثانيها كعملية مستمرة تتسلسل فيها مكوناتها المختلفة في شكل دورة متجددة ذاتيا؛ أما ثالثها فهي كعملية متكاملة تتطلب التناسق بين مكوناتها فيما بينها، و تتفاعل مع الإجراءات و الأنشطة الأخرى في المؤسسة كالأهداف الإستراتيجية، و القيم، و تطبيقات الموارد البشرية. و نظرا للفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات من تطبيق عملية شاملة لتسيير الأداء، سارعت العديد منها إلى تبنيها، حتى و إن أخذت وقتا في ذلك، لأنها تتطلب الكثير من الجهود و العديد من الوسائل لإنجاح العملية، فاتخذت عدة أشكال، اختلفت بحسب الأهداف المرجوة من العملية، ثقافة المؤسسة، و وجهات نظر مختلف الجهات في المؤسسة، من إدارة، رؤساء مباشرين، عاملين، ممثلينهم، و إدارة الموارد البشرية. و من بين النماذج المقدمة اعتمدنا على عملية تسيير الأداء المشكلة من ثلاث مكونات هي: تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء. و بعد أن استعرضنا مفهوم كل عنصر من هذه العناصر، سنحاول في الفصل الموالي تبيان كيفية تطبيق هذه العناصر على أرض الواقع من طرف الرؤساء المباشرين.

الفصل الثالث :

الممارسات العلمية لتسيير الأداء

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: تخطيط الأداء.
- ❖ المبحث الثاني: المتابعة و التوجيه المستمر للأداء.
- ❖ المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء.
- ❖ خلاصة.

الفصل الثالث: الممارسات العلمية لتسيير الأداء

تمهيد:

بعد أن أدركنا مدى أهمية وجود نظام متكامل لتسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري، و دوره الكبير في الارتقاء به إلى المستويات المرغوبة. قد يكون أهم شيء في النظام، هو العمليات التي تشغله. فحتى لو وفرت مدخلات النظام بالشكل المطلوب، من ظروف مواتية، و الوسائل اللازمة، و تم إعداد الأفراد بالشكل الصحيح، قد تكون المخرجات، أو النتائج غير التي تم توقعها، ويعزى السبب في ذلك على الأرجح، إلى عدم إتباع الإجراءات و الطرق الملائمة في القيام بالعملية بالشكل الصحيح، على مستوى المشرفين، و بالتحديد في الطرق و الممارسات المتبعة في تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء. و سنستعرض في هذا الفصل الممارسات العلمية أو المطلوبة، المرتبطة بهذه العمليات حسب تسلسلها في دورة تسيير الأداء، مرتكزين في ذلك على إبراز دور كل طرف في كل خطوة.

المبحث الأول: تخطيط الأحاء

على الرغم من تركيز عملية تسيير الأحاء على الفرد، فإنه ينبغي العلم أيضا أن مدى فعالية الأحاء الوظيفي للعاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها، و مدى وجود مهمة و إستراتيجية و أهداف واضحة، لتستعمل بعد ذلك في تحديد النتائج التي يجب تحقيقها من الأقسام ثم الأفراد، و دون وجود الوضوح الكافي في الإتجاه العام للمؤسسة فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم و الأقسام، سوف تعمل في الإتجاهات كافة، دون وجهة معينة يتم الوصول إليها، و تعمل عملية تخطيط الأحاء كوسيلة مناسبة لضمان الربط بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الفردية، و سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أهداف و خطوات تخطيط الأحاء الوظيفي، و إبراز مخرجات هذه العمليات ممثلة في توقعات الأحاء.

I- أهداف و خطوات تخطيط الأحاء:

سنوضح في هذا العنصر الأهداف التي تصبو إليها عملية تخطيط الأحاء، و الخطوات التي ينبغي على الرؤساء سلوكها لتحقيق هذه الأهداف.

I-1- أهداف تخطيط الأحاء:

يتمثل الغرض من عملية تخطيط الأحاء، في قيام الرئيس المباشر و مرؤوسه معا بما يأتي⁽¹⁾:

❖ تنظيم مهام و غايات عمل المرؤوس، لتسير بشكل متواز مع أهداف و غايات وحدة العمل و المؤسسة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته و الأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل.

❖ تعديل وصف و مسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.

❖ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، و كيفية تقييم النجاح المحقق، و تحديد مهام العمل الأكثر أهمية و الأقل أهمية، و مستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.

❖ تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، و أية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، و سبل التغلب على تلك العقبات.

❖ إصدار وثيقة رسمية (خطة أداء) تلخص المناقشات و الاتفاقات، و التوقيع عليها من الطرفين.

I-2- خطوات تخطيط الأحاء:

يمكن تقسيم عملية تخطيط الأحاء إلى ثلاث مراحل رئيسية هي: الإعداد، الاجتماع، و بلورة العملية. و سنلخص بإيجاز ما تحويه كل مرحلة فيما يلي:

I-2-1- مرحلة الإعداد:

و تتضمن مرحلة الإعداد القيام بما يأتي:

أ- برمجة الاجتماع:

يفترض قبل الإنطلاق في اجتماعات تخطيط الأحاء بين الرؤساء المباشرين و مرؤوسهم، أنه قد تم إجراء اجتماع على مستوى الإدارة العليا لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة خلال الفترة المقبلة، بالإضافة

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 100.

إلى إجراء إجتماعات على مستوى كل وحدة عمل تهتم بوضع أهداف و خطط خاصة بها تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. و إن لم يكن بالإمكان إشراك العاملين في المستويات الدنيا في الإجتماع الأول، فإنه يفضل إشراكهم في الاجتماعات الخاصة بوحدة العمل التي ينتمون إليها.

و أول خطوة يمكن أن يتخذها الرئيس المباشر في عملية تخطيط الأداء هي برمجة وقت الإجتماع مع المرؤوسين. بحيث يبلغهم أيضا بالغرض من الإجتماع (التخطيط للفترة المقبلة)، و يوضح لهم فلسفته في العمل بشكل مشترك معهم أثناء الإجتماع، كما قد يصف لهم أية استعدادات أو أعمال ستكون مفيدة لهم قبل الإجتماع⁽¹⁾.

و يرى البعض أن أفضل مناسبة لإبلاغ المرؤوسين بذلك هي في نهاية إجتماع التقييم الرسمي للأداء عند مناقشة أداء المرؤوس خلال الفترة السابقة، و أفضل وقت لإجراء إجتماع التخطيط هو بعد أسبوع أو أسبوعين من إجراء هذا الإجتماع⁽²⁾.

ب- الأعمال التي تسبق الإجتماع:

إن التخطيط للأداء الوظيفي ينطلق قبل إجتماع تخطيط الأداء، فليضمن فعالية هذا الإجتماع و حتى لا يأخذ وقتا زائدا عن اللازم، فإن طرفي الإجتماع مطالبان قبل ذلك بإجراء بعض الأمور التي ستفيدهم أثناء الإجتماع⁽³⁾.

حيث يطلب عادة من الرئيس المباشر بالقيام بما يأتي⁽⁴⁾:

❖ مراجعة أهداف و قيم المؤسسة، و كذا أهداف و خطط وحدة العمل؛
❖ قراءة الوصف الوظيفي للمرؤوس، و التفكير بشأن الأهداف التي يحتاج الفرد لإنجازها في الفترة المقبلة؛

❖ تحديد الكفاءات الأكثر أهمية و التي يتوقع من الفرد إظهارها في أداء العمل؛

❖ تحديد ما يعتبره نجاحا كاملا في أداء المرؤوس في كل مجال.

كما يطلب من المرؤوس القيام بما يأتي⁽⁵⁾:

❖ مراجعة أهداف و خطط المؤسسة وحدة العمل؛

❖ مراجعة وصف وظيفته، و تحديد مسؤولياته الأساسية؛

❖ تحديد الأهداف الأكثر أهمية و التي يرى أن من واجبه إنجازها في الفترة المقبلة؛

❖ التفكير بشأن ما يعتبره نجاحا كاملا لأدائه في كل مجال.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للطرفين مراجعة آخر تقييم للأداء، و تحديد العقبات التي قد تعترض سبيل

الفرد للوفاء بالتوقعات، و التخمين في كيفية التغلب عليها⁽⁶⁾.

(1) - Robert Bacal, Op.Cit., P.95.

(2) - Dick GROTE, Op.Cit., P.26.

(3) - Robert Bacal, Op.Cit., P.95.

(4) - Dick GROTE, Op.Cit., p.22.

(5) - Ibid., p.24.

(6) - Robert Bacal, Op.Cit., P.95.

I-2-2- مرحلة الاجتماع:

و تمثل قلب العملية، و هي عندما يجلس الرئيس و المرؤوس معا، و على الأغلب لوحدهما، لمناقشة العمل للفترة المقبلة، فالاجتماع يهدف قبل كل شيء إلى خلق الشعور بالثقة و المنفعة المتبادلة، و التأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة و العاملين، و تجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل، قد توحى إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة لتقييم أدائه و ليس تخطيط الأداء المستقبلي، حيث أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المشرفون هي الخلط بين تقييم الأداء و تسيير الأداء⁽¹⁾. و قبل الإنطلاق في وضع توقعات الأداء على الرئيس المباشر تهيئة المناخ الملائم للاجتماع.

أ- تهيئة المناخ الملائم للاجتماع و التركيز:

يقصد بتهيئة المناخ الملائم للاجتماع و التركيز « توفير الجو الملائم للأشخاص المجتمعين، بحيث يشعرون بالارتياح، و يتسنى لهم التركيز على الأسباب التي دعتهم للاجتماع، و على ما يفترض أن يتمخض عنه ذلك الاجتماع من نتائج، و يكون الرئيس هو المسؤول عادة عن البدء بهذه العملية، و توفير الجو الملائم لسيرها⁽²⁾. و يتم ذلك بعمل الترتيبات اللازمة للاجتماع و التأكد من وجود نسخ من الوصف الوظيفي الخاص بالعمل بحوزته (الرئيس)، و آخر مراجعة لأدائه، و بعض المعلومات حول أهداف وحدة العمل للفترة القادمة، و إعطاء أولوية قصوى للاجتماع، بحيث لا يضطر إلى إلغائه إلا بوجود حالة طارئة ملحة، و التأكد من أن أحدا لن يقاطع الطرفين أثناء الاجتماع، فأحد الأخطاء التي يقع فيها المدراء هو التعامل مع اجتماع تخطيط الأداء باعتباره أمرا يمكن تأجيله، و مقاطعته، أو حتى إلغائه، مما قد يخلق شعورا لدى المرؤوسين مفاده أن العملية ليست مهمة كثيرا، فإذا كان المشرف يرى أنها هامة بالقدر الكافي للقيام بها فعليه أن يقوم بذلك بطريقة ملائمة فيدع الموعد كما هو، و يظهر احترامه له، فلا مجال للإلغاء، و لا مجال للمقاطعات، و إذا قام بذلك فسوف يأخذ مرؤوسوه الأمر على محمل الجد⁽³⁾.

و للدخول في جو الاجتماع على الرئيس المباشر أن يقدم شروحات ملخصة حول اجتماع التخطيط، و التي يمكن أن تضم ما يلي⁽²⁾:

❖ الهدف من العملية:

- للتأكد من أن العمل الذي يقوم به العامل يسير في نفس الاتجاه مع احتياجات وحدة العمل.
- لخلق فهم مشترك حول توقعات العمل.
- لضمان الإعلام عن المشاكل في وقت مبكر من حدوثها.
- للاتفاق حول بعض القواعد المرجعية المستخدمة عندما يحين الوقت لتقييم الأداء.
- لتحيين وصف الوظيفة (إذا كان ذلك مهم).

❖ سياق الاجتماع:

- تلخيص الخطوات التي ستسلك في الاجتماع.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:151.

(2) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:103.

(3) - المرجع السابق، ص:103.

(2) - Robert Bacal, Op.Cit., P.96-97.

- توضيح الأسلوب المعتمد أثناء العملية (اعتماد الرئيس على أسلوب الحوار، الذي يتيح للمرؤوس فرصة التعبير عن آرائه بيسر، و يراعي أن تكون مشاركته في الاجتماع، في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل، أكثر من أن يتخذ موقف المحاضر الذي يخبره بما يجب عليه عمله، إذ من المفيد أن يكون دور المرؤوس أكبر في التوصل إلى تحديد توقعات الأداء، كما أنها ستكون فرصة للنظر في الموارد و المساعدات التي قد يحتاجها لأداء عمله).

❖ كيف ستستخدم المعلومات الناتجة:

- كيف ستوفر الخطة قاعدة لمراجعة الأداء.

- كيف ستسمح الخطة للعامل بتقييم ذاته.

ب- استعراض أهداف المؤسسات ووحدة العمل:

قبل أن يتسنى للرئيس و المرؤوس التحدث بشأن مسؤوليات عمل محددة، ينبغي على الرئيس المباشر التأكد من أن لديه نفس الإدراك مع مرؤوسه بخصوص احتياجات المؤسسة و وحدة العمل، و أين تتجهان. فاستعراض المعلومات المتاحة عن المؤسسة (أوضاعها، أهدافها و خطط عملياتها)، و بالأخص أهداف و خطط وحدة العمل، يسمح ببناء قاعدة من الفهم المشترك بين الطرفين حولها، كما يسهل على الطرفين تحديد مهام و أهداف عمل تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة أو وحدة العمل، و تساهم في تحقيقها⁽¹⁾. و تصبح هذه العملية أمراً ضرورياً بالأخص إذا كانت هذه المعلومات غير موثقة و متاحة للجميع.

ج- وضع توقعات الأداء:

بعد أن تجرى مراجعة النقاط العامة السابقة بين الرئيس المباشر و المرؤوس، تنطلق مرحلة التدقيق في المسؤوليات و المعايير و الأهداف الفردية للفترة المقبلة، و تبدأ هذه المرحلة بتحديد المسؤوليات الأساسية للوظيفة بالاعتماد على الوصف الوظيفي الذي قد يخضع للتعيين تماشياً مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، ثم الانتقال إلى تحديد الكفاءات التقنية و السلوكية، فمعدلات الأداء أو الأهداف الفردية^(*).

I-2-3- مناقشة الحدود و المساعدة اللازمة:

حالما ينتهي المشرف و العامل من وضع توقعات الأداء تبقى بعض الأشياء للتعامل معها. فللحيلولة دون وقوع المشكلات فإن الخطوة التالية هي مناقشة ما يلي⁽²⁾:

* ما هي العقبات المتوقعة و التي بإمكانها أن تعترض تحقيق الأهداف و الإيفاء بالمعايير المحددة ؟

* كيف يمكن التغلب على هذه العقبات أو التخفيف من تأثيرها ؟

* ماذا بإمكان المشرف أن يفعله لمساعدة العامل على ذلك ؟

* ما هي الاحتياجات الإضافية من الموارد التي يتطلبها بلوغ الغايات ؟

فيمكن للعامل أن تكون قد صادفته بعض العقبات، أو المشكلات، التي لم يلحظها المشرف، أو يعلم بها في السنة الماضية، و بالتالي سيحاول الطرفان هنا تجنبها، و إزالتها قبل الانطلاق في العمل.

(1) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 152.

(*) - سيتم تناول هذه التوقعات في العناصر القادمة من هذا البحث.

(2) - Robert Bacal, Op.Cit., P.99.

I-2-4- مناقشة الأولويات و الصلاحيات:

قبل اختتام الاجتماع يبقى هناك أمران (1):

❖ الأمر الأول: يجب أن يتفق المشرف و العامل على تحديد أي من مجالات النتائج الأساسية أو الأهداف تعتبر أكثر أهمية، وأيها أقل أهمية بحيث يتسنى للعامل توزيع وقته دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس و مشاورته في كل شيء، و إحدى الطرق السهلة لعمل ذلك هي بتعيين أولوية لكل مهمة أو هدف، فعلى سبيل المثال يمكن تصنيفها ضمن درجات أولوية كالتالي:

الأولوية الأولى ← أساسي، الأولوية الثانية ← هام، الأولوية الثالثة ← أقل أهمية.

يعتبر تحديد الأولويات عملية دقيقة وواضحة إلى حد ما، ويجب أن يقوم الرئيس و المرؤوس بتحديد ذلك معا حتى يصل إلى فهم مشترك، و حتى تتعكس الأولويات على ما تحتاج إليه وحدة العمل وكذا المؤسسة.

❖ الأمر الثاني، هو مناقشة مسألة الصلاحيات، إذ يجب أن يعرف العاملون متى يمكنهم اتخاذ قراراتهم من تلقاء أنفسهم، ومتى يتوجب عليهم استشارة رئيسهم، فعلى الرئيس أن يناقش بالنسبة لكل توقع مستوى صنع القرارات المتاح للعامل، ويمكن استخدام الطريقة التالية لهذا الغرض:

- صلاحية كاملة: لا داعي لطلب إذن أو التبليغ فيما بعد ؛

- تصرف و ابلغ فيما بعد: يمكن اتخاذ قرارات لكن يجب إبلاغ المشرف بذلك القرار؛

- اسأل: يجب الحصول على القرار أو إذن من المشرف باتخاذ القرار.

تتأثر القرارات حول مستوى الصلاحيات عادة، بإمكانيات العامل و سيرته في العمل، و بأهمية طبيعة القرارات موضع النقاش، كما تتأثر بما يحتاجه العامل كي يؤدي عمله بكفاءة و فعالية، و ما يحتاجه الرئيس لجمع المعلومات أو أعراض أخرى. و مرة أخرى يجب أن يصل الرئيس و المرؤوس لاتفاق و فهم مشتركين بهذا الخصوص، بعد أن يتأكد الرئيس من ذلك بإمكانه أن ينهي الاجتماع، و طريقة إنهاء هذا الاجتماع هامة جدا فهي المرحلة التي يجب أن يتقدم فيها بالشكر للعامل و الإشادة بالاجتماع، و كيف أنه كان بناء أو مثمرا، و أن يلخص النقاط الرئيسية، و يقوم بالترتيبات اللازمة للتوثيق و يخطط لأية متابعات للبحث في أية نواح لم تتبلور (2).

I-2-5- بلورة العملية:

يفضل بعد إنهاء الاجتماع الرئيسي لتخطيط الأداء، إجراء إجتماع مدته أقصر، يهتم بضبط الأمور التي لم تؤخذ في الاعتبار، و التوقيع على ما تم الاتفاق حوله. و هناك من يدعو هذه المرحلة بمرحلة "الصياغة و الاعتماد" لاهتمامها بتقنين ما تم الاتفاق عليه و صياغة مكونات الأداء في وثيقتي "وصف العمل" و "خطة الأداء" (3)، فعادة ما يطلب من العامل إعداد "خطة عمل" أي قائمة بالمهام أو الإجراءات التي ينوي العامل تبنيها لتحقيق الأهداف و الإيفاء بمعدلات الأداء، و يقوم بمراجعتها مع الرئيس المباشر أثناء هذا الاجتماع. و ميزة ذلك أنه يسهل على العامل تقديم تقارير الموقف خلال الفترة المقبلة، إذ أن بوسعه استخدام قائمة

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى بونس، مرجع سابق، ص: 114 - 115.

(2) - المرجع السابق، ص: 115.

(3) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 151.

مراجعة لإفادة المشرف بأخر المستجدات، أما الناحية السلبية لذلك فتأتي من كون هذه الخطوة تعني المزيد من العمل الكتابي و الوقت المستنفذ⁽¹⁾.

كذلك فقد لا تلائم خطة الإجراءات كل الوظائف و كل الظروف، فقد تلائم أكثر الأعمال التي تقتضي إنجاز مشروع معين، أو لوصف الأعمال غير الروتينية⁽²⁾.

II - توقعات الأداء:

يمثل وضع توقعات الأداء أهم خطوة في اجتماع تخطيط الأداء، و سنتناول فيما يلي العناصر التي يمكن أن يتفق حولها كل من الرئيس المباشر و المرؤوس، و هي تحديد المسؤوليات الأساسية للوظيفة، الكفاءات التقنية و السلوكية، معدلات الأداء، و الأهداف.

II-1 - تحديد مجالات النتائج الأساسية:

تعتبر مجالات النتائج الأساسية أو كما تعرف أيضا بالمسؤوليات الأساسية للوظيفة أول عنصر يمكن أن يتفق حوله الرئيس المباشر و المرؤوس، و هي تعكس « أين يستثمر الأفراد أوقاتهم، طاقتهم، و إمكاناتهم، فهي ترتيب عام حيث يؤدي العمل من خلالها»⁽³⁾، أو هي « المسؤوليات الكبرى أو الأسباب التي من أجلها يتم أداء كل تلك المهام و الأعمال الروتينية، فالعامل يضطلع بجميع نشاطاته اليومية لأن هناك أشياء هو مسؤول عنها»⁽⁴⁾. و يوفر الوصف الوظيفي مساعدة كبيرة في تحديد هذه المجالات.

و يقصد بالمسؤولية « كل الواجبات أو المهام التي يجب أن يقوم بها الفرد بحكم كونه عضواً في مؤسسة معينة أو فريق معين»⁽⁵⁾.

هذا و نشير أن هناك من المؤسسات من تميز بين مجالات النتائج الأساسية و المسؤوليات الأساسية^(*)، ذلك للفصل على التوالي بين الوظائف في المستويات العليا، التي يكون أصحابها مسؤولون أكثر على تحقيق أهداف في الظروف المطلوبة و المتغيرة، و الوظائف في المستويات الدنيا التي تتميز باستمرارية أكبر في تنفيذ أنشطة العمل نحو معيار مؤكد⁽⁶⁾. لكن أغلب المؤسسات لا تميز بينهما لأنه لا توجد اختلافات معينة عند تحديدها.

شروط كتابة مجالات النتائج الأساسية:

لتوضيح شروط كتابة مجالات النتائج الأساسية سنأخذ كمثال الوظيفة الأكثر ألفة و الأسهل فهما في المؤسسة، ألا وهي السكرتيرة أو المساعد الإداري. فإذا ما راقبنا سكرتيرة أثناء سير العمل اليومي، لوجدنا أنها تقوم بالعشرات من الأنشطة المختلفة. لكن هناك عدد صغير فقط من مجالات النتائج الأساسية

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 116 - 117.

(2) - Robert Bacal, Op.Cit, P.99.

(3) - ماريون أي هاينز، ترجمة: محمود مرسى؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص.99.

(4) - Dick Grote, Op.Cit, P.29.

(5) - فتحي درويش عشبية، مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة و وكلائها بالبحرية: واقع ممارسات و سبل تنميتها، دورية الإدارة العامة، المجلد السابع و الأربعون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة: يوليو 2007، ص: 389.

(*) - يُطلق على المسؤوليات الأساسية تسميات أخرى كالمهام الأساسية، الأنشطة الأساسية، أو الواجبات الأساسية.

(6) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, second edition, Op.Cit., p.28-29.

أو المرتكزات الأساسية في وظيفة السكرتيرة، حيث يمكن أن تتضمن قائمة مجالات النتائج الأساسية لها النتائج التالية⁽¹⁾:

- إعداد الوثائق؛
- إرسال الفاكسات و البريد؛
- إدارة المعلومة؛
- الترحيب بالزوار في المكتب.

و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما هي القواعد التي تم إتباعها لكتابة العناصر السابقة ؟

إن التمعن في القائمة السابقة، يقودنا إلى تسجيل الملاحظات التالية⁽²⁾:

❖ عددها الصغير: فبينما يؤدي أو يقوم الأفراد بالعشرات من الأشياء المختلفة أثناء أي يوم معطى في العمل. فقط عدد صغير من النتائج المهمة حقيقة هي المتوقعة من المنصب. خمسة، ستة، أو حتى سبعة "مجالات أساسية"، ستكون كافية لتغطية كل المسؤوليات المهمة في أغلب الوظائف؛

❖ الاختصار و التعميم: فكل فكرة منصوصة باختصار مفيد (من كلمة إلى ثلاث كلمات)، فليس هناك أوصاف مفصلة من النشاطات، أو الشروط التي ينجز العمل بموجبها، و كلها بيانات بسيطة لأهم مسؤوليات العمل، كما ينبغي أن يعمم الوصف ليستوعب أية تغييرات في الأنشطة ضمن ترتيب معين لا يتغير، على سبيل المثال استخدام " إدارة مشروع" كوصف عام عوضا عن وضع قائمة بالمشاريع المحددة التي تنفذ الآن.

❖ عدم التداخل: فليس هناك اتصال بين مختلف المجالات، فكلها منفصلة و مستقلة عن بعضها، و كل واحدة منها تشير إلى مجال منفرد و منفصل.

❖ الإشارة إلى المسؤوليات: تتضمن القائمة مسؤوليات و ليس كفاءات، فهي تركز على تحديد مخرجات (نواتج) العمل، و ليس على الطريقة التي تنتهجها السكرتيرة في انجاز تلك المخرجات، فلا وجود لمجال أساسي أعتبر " اتصالات فعالة " أو " مهارات شخصية جيدة " أو " سلوك ودي ".

❖ عدم الإشارة إلى نوعية الأداء: فلم يرد في المجالات السابقة بأنه على السكرتيرة إدارة البريد بشكل كفؤ، أو الترحيب بالزوار بدفء، أو إعداد الوثائق بدون أخطاء مطبعية.

و يستحسن عند تحديد مجالات النتائج الأساسية أن يقوم الرئيس بالسؤال و ليس تقديم المعلومات، بحيث يسأل مرؤوسه عن المهام التي يقضي معظم وقته فيها، و كيف ترتبط مهامه بأهداف وحدة العمل، لأن ذلك يمكنه من معرفة أولويات العامل قدر الإمكان، و من ثم يكون بوسع توجيهه و مناقشته إذا خرج عن المسار الصحيح⁽³⁾. فقد يغفل بعض المهام و المسؤوليات الأساسية، أو قد يريد القيام بعمل ليس مذكورا بوضوح في جزء المهام و المسؤوليات، و بالتالي يكون الإجتماع مناسبة جيدة لتكوين إدراك مشترك حول هذه المسؤوليات.

(1) - Ibid, P.29 -30.

(2) - Ibid, P.30.

(3) - Robert Bacal , Op.Cit , P.97.

و قد يتضمن الإجتماع الاتفاق على تعديل بعض الواجبات الواردة في الوصف الوظيفي وفقا لخبرات وإمكانيات العمل الحالية. لأنه من المستبعد أن تستمر أية وظيفة كما هي لفترة طويلة، لذلك توفر مراجعة الوصف الوظيفي بشكل منتظم - لنقل كل عام أو عامين - الفرصة للقيام بأية تعديلات مطلوبة بحيث يعكس الوضع الحالي للوظيفة. و يأخذ التحديث وقتا و جهدا أقل من كتابته لأول مرة⁽¹⁾.

II-2- الكفاءات التقنية و السلوكية:

زيادة على مجالات النتائج الأساسية، يرى البعض أنه من الضرورة عند هذه المرحلة توضيح الكفاءات التقنية و الكفاءات السلوكية، و ذلك في إطار ما يسمى بـ "متطلبات الدور" (role profiles) التي تكون على شكل وثيقة تضم العناصر الثلاثة معا، و هي تدعم الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر لدى الفرد. و تعكس الكفاءات التقنية ما يحتاج الأفراد إلى معرفته و ما ينبغي أن يكونوا قادرين على فعله. و يمكن أن تحدد هذه الكفاءات من خلال الإجابة على الأسئلة الثلاثة الآتية⁽²⁾:

- لآداء هذا الدور بفعالية، ماذا سيكون على القائم بالدور القدرة على القيام به فيما يتعلق بكل مجال من مجالات النتائج الأساسية ؟

- ما هي المعارف و المهارات كالمؤهلات، المعارف التقنية و الإجرائية، مهارات حل المشكلات، التخطيط و الاتصال، و غيرها من المعارف و المهارات التي يحتاجها القائم بالدور لتنفيذ الدور بفعالية ؟

- كيف يمكن لأحد ما أن يعرف متى يمكن تنفيذ الدور بشكل جيد ؟

و يمكن بناءً على الكفاءات التقنية المطلوبة تطوير خطة تنمية أو تدريب في المجالات يرى الرئيس أو المروؤس أنه بحاجة لتنمية مهاراته أو معارفه فيها. أما الكفاءات السلوكية « فهي تعكس السلوكيات التي ينبغي على العاملين إبدائها لمقابلة توقعات الوظيفة بنجاح أو تجاوزها، و هي تجيب عن السؤال التالي: كيف يتصرف الفرد عندما يقوم بعمله بشكل جيد؟»⁽³⁾.

و عادة ما تحدد الكفاءات السلوكية على أساس "إطار الكفاءة" الذي طور من قبل المؤسسة، و الذي يضم مجموعة من السلوكيات المرغوبة سواء في جميع أنحاء المؤسسة أو في بعض وحداتها، و ذلك بتحديد الرئيس المباشر و المروؤس أيها تتلاءم مع الوظيفة⁽⁴⁾.

و فيما يلي مثال عن إطار الكفاءة:

❖ العمل الجماعي: العمل بتعاون و مرونة مع الأعضاء الآخرين للفريق مع إدراك تام للدور سيلعبه كعضو من الفريق.

❖ الاتصال: الاتصال بشكل واضح و مقنع، سواء تعلق الأمر بالاتصالات الشفهية أو الكتابية.

(1) - ماريون إي هابنز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:94.

(2) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, third edition, Op.Cit., p.52.

(3) - Berkeley University of California, Guide to Managing Human Resources: performance management, 03/10/2007, <http://hrweb.berkeley.edu/guide/performance.htm>

(4) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, third edition, Op.Cit., p.52.

- ❖ الوعي المؤسسي: تمييز و البحث في فرص المؤسسة، إدراك اهتماماتها و أولوياتها، و مناقشة الطرق التي تضمن فعالية أكثر للمؤسسة باستمرار.
 - ❖ الدقة في المواعيد: الحضور في الوقت المحدد في بداية يوم العمل، و كذلك في نهاية فترة الراحة و الطعام.
 - ❖ الاهتمام بالعميل: إبداء العناية المتواصلة في الإعتناء بمصالح العملاء الخارجيين و الداخليين لضمان أن رغباتهم، حاجاتهم و توقعاتهم قد قوبلت، أو تم تخطيها.
 - ❖ تطوير الآخرين: الإهتمام بتطوير أعضاء فريقه، التزويد بالتغذية المرتدة، الدعم، التشجيع و التوجيه.
 - ❖ المرونة: التكيف و العمل بفعالية في مواقف مختلفة و تنفيذ مهام متعددة.
 - ❖ القيادة: توجيه، تشجيع و تحفيز الأفراد و الفرق لإنجاز النتائج المرغوبة.
 - ❖ التخطيط: القدرة على النظر إلى الأمام، ضمان توفر الموارد المطلوبة لإنجاز العمل، و وضع برنامج العمل المطلوب لتحقيق النتائج النهائية المحددة.
 - ❖ حل المشاكل: تحليل المواقف، تشخيص المشكلات، تحديد الأسباب الأساسية، وضع و تقييم الطرق البديلة، و تقديم حل منطقي، عملي و مقبول.
- كما يعتبر اجتماع تخطيط الأداء مناسبة جيدة للتذكير بالقيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة كالجودة، التحسين المستمر، خدمة الزبون، الإبداع، الإهتمام بالمحيط، و تساوي الفرص و عادة ما تدمج ضمن إطار الكفاءة⁽¹⁾. و يمكن إخضاع الكفاءات السلوكية للتقييم وفق طريقتين: إما بتحديد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها و الإيجابية، أو في شكل سلم تقييم يتكون من مستويات مختلف تعكس درجة إظهار السلوكيات المطلوبة⁽²⁾، و عادة ما تظهر المقاييس السلوكية بنسبة أكبر في الوظائف الإدارية و الوظائف العلمية و البحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة.
- لكن سواء تعلق الأمر بالوصف الوظيفي أو متطلبات الدور، فإنه يعاب عليها أنها تحدد فقط الأنشطة أو السلوكيات و ليس النتائج، أي تبين تفصيليا ما يجب أن يقوم به الفرد و ليس النتائج التي يجب الوصول إليها. كما أن المقاييس السلوكية (الوصفية) غالبا ما يصعب قياسها و تحديدها بدقة، فعادة ما تخضع إلى التفسيرات المختلفة من قبل المقيمين⁽³⁾، و هنا يأتي دور معدلات الأداء أو الأهداف التي تتوجه إلى النتائج.

II-3- معدلات الأداء:

إن معدلات الأداء ترتبط مباشرة بمجالات النتائج الأساسية حيث تحدد انطلاقا منها بعد أن يوضع لكل مجال مؤشر مناسب، و سنحاول فيما يأتي توضيح خصائص مؤشرات و معدلات الأداء.

II-3-1- مؤشرات الأداء:

بعد الاتفاق حول مجالات النتائج الأساسية، سيحتاج الرئيس المباشر و المرؤوس إلى مناقشة الكيفية التي سيتم بها قياس أداء الفرد و تقييمه، و ذلك بمحاولة إيجاد مؤشر أو أكثر لكل مجال من المجالات المتفق عليها.

(1) – Ibid., p.53.

(2) – Ibid., p.62-63.

(3) – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 144.

و تمثل مؤشرات الأداء « عناصر يمكن مراقبتها (كمية) لمعرفة مدى فعالية التعامل مع مجالات النتائج المحددة »⁽¹⁾. من بين المؤشرات المستعملة عادة ما يلي⁽²⁾:

- ❖ المقاييس المالية: الدخل، القيمة المضافة، معدلات العائد، التكاليف.
 - ❖ عدد الوحدات الناتجة أو المصنعة، الطاقة الإنتاجية.
 - ❖ المبيعات؛
 - ❖ مقاييس الوقت: سرعة الرد أو الوقت الإجمالي، الإنجازات مقارنة بجدول المواعيد، مواعيد التسليم، زمن التسويق.
 - ❖ بلوغ معيار الجودة، أو مستوى الخدمة؛
 - ❖ إتمام العمل أو المشروع؛
 - ❖ اكتساب و استخدام معارف و مهارات إضافية بفعالية؛
 - ❖ رد الفعل: الأحكام المقدمة من قبل الآخرين، الزملاء، العملاء الداخليين و الخارجيين.
- و أكثر المؤشرات استعمالاً لقياس الأداء الفردي و تحديد معدلات الأداء: النوعية أو الجودة، الكمية، الكلفة، و التوقيت. و سنوضح فيما يأتي بعض الحالات التي تتلاءم معها هذه المقاييس:
- أ- الكمية أو حجم المخرجات:

في هذه الحالة كل ما يحتاج إليه الرئيس المباشر هو أن يحدد بوضوح المنتج أو الخدمة التي يجب مراقبتها خلال فترة زمنية محددة و الوحدات التي تقاس بها. إن ذلك بسيط و واضح في العديد من أنواع العمل المختلفة، فمن السهولة في عملية إنتاج القماش، على سبيل المثال، قياس وزن القماش، و عدد الأمتار التي أنتجت. و قد يكون ذلك ممثلاً في حجم المبيعات، أو عدد السلع المباعة، أو المزيج الملائم من الاثنين معا في مؤسسة للمبيعات، أو عدد الصفحات المطبوعة، أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها في اليوم.

هناك بعض الصعوبات في قياس بعض أنواع من الأعمال من حيث الحجم أو الكمية، ينطبق هذا بصفة خاصة على الأقسام التي توجد في المؤسسة، هدفها تقديم خدمة تتكون أساساً من النصح و الإرشاد. على سبيل المثال، قسم العلاقات العامة، قسم الهندسة (الصيانة)، و قسم المحاسبة، و قسم شؤون الموظفين. يستطيع كل من هذه الأقسام، أن يحدد وسيلة و أسلوباً لقياس كمية أو حجم المخرجات لديها، ولكنه لن يكون انعكاساً دقيقاً و موضوعياً للمساهمة الإجمالية لتلك الأقسام. قد تحتاج هذه القياسات إلى أن تكمل بقياسات أخرى مثل قياس الوقت. إن مراقبة كمية المخرجات تساعد الرئيس في معرفة مدى تحقق أهداف المخرجات⁽³⁾.

ب- النوعية:

يمكن فحص كل العمل الذي تحقق من حيث النوعية. و أي تقييم للنوعية يمكن أن يتم من خلال مقارنة السلعة أو الخدمة بمستوى أو معدل ما. يمكن للعامل الذي يراقب من حيث النوعية أن يفوق أو يساوي أو يتدنى عما يقارن به. يجب أن يحدد، عند وضع الإجراءات لمراقبة النوعية تفصيلياً ما ستقارن به السلعة

(1) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 99.

(2) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, second edition, Op.Cit., P.55.

(3) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 130-131.

أو الخدمة، و إن القواعد الأكثر استخداما للمقارنة هي توقعات العملاء و الخبرة السابقة⁽¹⁾. و كأمتثلة، فقد تقاس فجوة الإنتاج الصناعي بمعدل الوحدات المعيبة، أو غير المطابقة للمواصفات، وقد تقاس جودة مسك الدفاتر بعدد الأخطاء في القيود، و قد تقاس جودة أعمال التفتيش بعدد الأخطاء التي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينة معيارية من المنتجات⁽²⁾.

ج- التوقيت:

إن مراقبة الزمن المحدد مهم جدا خاصة إذا كانت إحدى متطلبات قسم ما، مواجهة تاريخ نهائي لإنجاز العمل. قد يكون الزمن المحدد مقياسا ملائما جدا بقسم المحاسبة أو عملية بناء على سبيل المثال. ويقاس الزمن المحدد عادة من خلال مقارنة تواريخ الإنجاز بالتواريخ النهائية أو الجداول الزمنية المحددة للإنجاز. هناك طريقة أخرى لاستخدام الزمن كمؤشر أداء و هي أن يلاحظ طول الفترة الزمنية التي استغرقت لإنهاء نشاط معين. يمكن أن يراقب المشرف في عملية تعبئة طلب شراء الفترة الزمنية المستغرقة منذ لحظة استلام الطلب إلى أن يتم الشحن. يقارن في هذا المثال الوقت الفعلي، بمستوى محدد (معياري) أو بخبرة سابقة⁽³⁾.

د- التكلفة:

ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات، المعدات، و الخدمات، و ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟⁽⁴⁾.
إن مؤشرات الأداء لا تحدد المستوى المرغوب أو الذي ينبغي الوصول إليه أو الحفاظ عليه، و دون هذا المستوى يستحيل التقييم و المقارنة، و تصبح متابعة الإنجاز دون معنى و هناك تظهر في الصورة معدلات الأداء.

II-3-2- تطوير معدلات الأداء:

يمكن أن يعرف معدل الأداء «كبيان الشروط الواجب تحقيقها لأداء العمل بفعالية أو بشكل مرض»⁽⁵⁾، و تحدد هذه المعدلات على أساس النتائج المحققة كالكمية المنتجة، التكلفة، التوقيت، عدد الوحدات المعيبة، أو الأخطاء المرتكبة.

و قد توضع معدلات الأداء الكمية إما انطلاقا من المعلومات التاريخية (ما تم تحديده سابقا) فيما يخص الوظائف التي مضى عليها فترة أو يمكن الوصول إلى معدلات أولية (مبدئيا) من خلال آراء أحد الخبراء أو من خلال المقارنة مع وظائف متشابهة في أقسام أو مؤسسات أخرى فيما يخص الوظيفة التي وجدت حديثا. و كأمتثلة عنها نذكر ما يلي⁽⁶⁾:

❖ يقل معدل تكرار الوقت الضائع في الحوادث عن أربعة لكل مليون ساعة عمل؛

(1) - المرجع السابق، ص:131.

(2) - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: 1997، ص:125-126.

(3) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسى؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:131-132.

(4) - المرجع السابق، ص:171.

(5) - Michael Armstrong, Performance management: key strategies and practical guidelines, second edition, Op.Cit., P.39.

(6) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسى؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:103-105.

❖ تقل عدد الساعات المدفوع لها أجر بدون عمل (لا يشمل ذلك الإجازات) عن 15 ساعة لكل 1000 ساعة عمل ؛

❖ تقل تكلفة صيانة المضخات و المحركات عن 45000 دينار للوحدة الواحدة في العام ؛

❖ يفوق دوران المخزون 200% في العام.

و الطبيعة الأصلية لمعدلات الأداء قد لا تتغير بشكل ملحوظ من فترة مراجعة إلى أخرى إذا بقيت مجالات النتائج الأساسية و المهام دون تعديل، و قد تعدل بظهور ظروف جديدة. فقد يكون المستوى السابق لمعدل الأداء مرضيا للمستقبل و لكن قد تبرز الحاجة إلى رفعها أو تخفيفها⁽¹⁾.

و يفضل أن تراعي معدلات الأداء الشروط الآتية⁽²⁾:

❖ واقعية: أو بعبارة أخرى يمكن تحقيقها من طرف أي شخص مؤهل، كفؤ و مدرب لديه السلطة و الموارد لإنجاز النتيجة المطلوبة.

❖ يمكن تجاوزها أو تخطيها: ينبغي على العاملين أن يعلموا أن باستطاعتهم و عليهم أن تجاوز التوقعات.

❖ واضحة و محددة: بحيث تعكس أحد مؤشرات الأداء.

❖ قابلة للقياس قدر الإمكان: وفق طرق محددة لجمع البيانات حول الأداء.

رغم المزايا التي تقدمها معدلات الأداء في توضيح متطلبات الدور، بتركيزها على النتائج، إلا أن لها عيوبها. فالمعدلات السلوكية غالبا ما يصعب قياسها و تحديدها بدقة، فهي قد تخضع إلى التفسيرات المختلفة من قبل المقيم. يقابل هذه السلبيّة، صعوبة الإعتدال على معدلات الأداء لقياس الأداء في الوظائف التي تعتمد على الإبداع و الابتكار بدرجة أكبر من الأهداف الكمية المتحققة لاسيما في الأجل القصير⁽³⁾. كما قد تدفع هذه المعدلات العاملين إلى التركيز عليها لأنها ببساطة مكتوبة، و يهملون أو يتجاهلون فرصا هامة لا تنعكس في المعدلات، مثل: استخدام الآلات و المعدات الجديدة، أو طرق جديدة أو اكتشاف أفكار جديدة لأنها تدخل في إطار العمل اليومي أو الروتيني، لذلك يأتي دور الأهداف لتغطية هذا النقص⁽⁴⁾.

II-4- الأهداف:

إن وضع معدلات الأداء، قد لا يكون كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة أو وحدة العمل، خاصة إذا ما كانت المؤسسة تعمل في محيط ديناميكي تسوده المنافسة الشديدة بين المؤسسات، و التغيرات السريعة، التي تفرض على المؤسسة الاستجابة لها و التكيف معها، و لن يتأتى لها ذلك إلا إذا استجاب أفرادها مع أهدافها الجديدة، و يتم الانتقال من مستوى تنظيمي أعلى إلى أسفل للوصول إلى الأهداف الفردية التي يلتزم كل عامل بتحقيقها. و سنرى في هذا العنصر الضوابط التي يجب مراعاتها في وضع أهداف فردية يمكن أن تحقق غايات المؤسسة، بعد أن نقوم بتكوين رؤية واضحة عن مفهوم الإدارة بالأهداف و فوائد استخدامها.

(1) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, second edition, Op.Cit., P.39.

(2) - Berkeley University of California, Op.Cit.

(3) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 144.

(4) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسى؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 106.

II-4-1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي « فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك»⁽¹⁾.

أو هي « أسلوب إداري يستخدم في عملية تطوير المؤسسة و تحقيق غاياتها و أهدافها، من خلال إشراك العاملين في وضع أهداف العمل، فهم الذين يعيشونه و يمارسونه مباشرة و على علم بالصعوبات الحقيقية التي تواجههم و كيفية التغلب عليها، و تقييم النتائج لتوضع على أساسها أهداف جديدة»⁽²⁾.

ظهر هذا الأسلوب - مثلما رأينا في بداية الفصل السابق - في سنوات الخمسينيات على يد " بيتر دروكر" (Peter Drucker)، و ذلك كمدخل جديد للإدارة بصفة عامة، و تقييم الأداء بصفة خاصة، حيث قاد هذا الأسلوب إلى التركيز على الأهداف و النتائج المراد تحقيقها، بدلا عن المعارف، الاتجاهات، و الخصائص الفردية. و ذلك انطلاقا من التفاوض حول الأهداف، و القيام بانجازها، و بالتالي تبسيط تدابير التقييم⁽³⁾.

ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية⁽⁴⁾:

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها، و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛
- يشترك الرؤساء و المرؤوسون في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها؛
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسون من حين إلى آخر لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تعديلهم أو تقييمهم لها؛
- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها، و من ثم يزداد دور الرئيس في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق؛

II-4-2- مزايا الإدارة بالأهداف

- يحقق أسلوب الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا عند إعماله، أبرزها ما يأتي⁽⁵⁾:
- ❖ أن أسلوب الإدارة بالأهداف ينقل الإهتمام و التركيز من التقييم الشخصي إلى التقييم الذاتي، و من التركيز على الماضي الذي لا يمكن إحداث تغيير فيه إلى التركيز على المستقبل؛
- ❖ يساعد هذا المدخل على أن يقوم الأفراد العاملون بتحديد أهداف أكثر واقعية، كما يساهم في توفير فرص ممتازة للعاملين لاكتشاف بعض المشاكل التنظيمية و ابتكار طرق مناسبة لحلها، و يساعد الفرد كذلك على ترجمة أفكاره إلى عمل؛
- ❖ يمثل هذا الأسلوب وسيلة قيمة لتحديد التدريب اللازم و التنمية الفعالة المطلوب تحقيقها، فمن خلاله تتضح المسؤوليات المحددة لكل مدير في مجال التنمية الإدارية و تجعله أمام مسؤولياته لكي يتحملها؛

(1) - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت: 1997، ص: 134.

(2) - حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص: 94.

(3) - Georges Tépo et all, Op.Cit., P.18.

(4) - كامل بربر، مرجع سابق، ص: 134.

(5) - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس: 1994، ص: 398-399.

- ❖ في إطار أسلوب الإدارة بالأهداف يكون باستطاعة الفرد الشعور بالإنجاز و النمو و التقدم و ذلك من خلال مقارنة أدائه مع أهدافه الخاصة به و ليس مع أهداف زملائه؛
- ❖ أن الإدارة بالأهداف تتفق مع المبدأ النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يعملون بشكل أفضل عندما تكون أمامهم أهداف محددة و يسعون إلى تحقيقها ضمن فترات زمنية محددة؛
- ❖ بما أن نظام الإدارة بالأهداف يسمح للمؤوسين بالمشاركة في تحديد أهدافهم، فإنه يعطيهم دوراً أكثر إيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، و كذلك يزيد من شعورهم بالتحكم في بيئة العمل و يقلل من اعتمادهم على رؤسائهم المباشرين.

II-4-3- الفرق بين أهداف و معدلات الأداء:

يمكن اعتبار واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاث مكونات: الروتين، حل المشاكل، و التجديد. يغطي حل المشاكل و التجديد بعبارات وصف الأهداف، في حين يغطي الروتين عادة بمعايير الأداء، و ذلك طبقاً لما يلي:

❖ الروتين: هو نشاط اليوم العادي لواجبات عمل ما، ليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً، على سبيل المثال، يشمل الروتين على حجم مبيعات مندوب المبيعات، إصدار تقارير محاسبية، إجراء حلقة تدريبية للمتدربين، يغطي هذا الجزء من العمل عادة بمعدلات الأداء لذلك لا يحتاج لأن يغطي بالأهداف، و عادة ما تغطي معدلات الأداء ما بين 70-80 % من وقت العمل و يقسم الوقت المتبقي بين حل المشاكل و التجديد⁽¹⁾.

❖ حل المشاكل: تشمل هذه المنطقة، العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول، عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء. يجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف لتوجيه الوقت و الاهتمام بها⁽²⁾. و يطلق عليها البعض أهداف التحسين لأنها تستهدف تحسين إنتاج و مردودية وحدة العمل أو المؤسسة، و تتحدر إلى مستوى العامل، الذي يسعى إلى تحسين ما ينتجه، مثل: تخفيض عدد المنتجات المرفوضة من 120 إلى 100 (أو تحسين النوعية بنسبة n %) على مدار السنة⁽³⁾.

❖ التجديد: هناك تقريبا فرصة في كل عمل (وظيفة) للقيام بالمطلوب بشكل آخر، و بالتالي انجازه بشكل أفضل، أيضا هناك في العادة فرص للتوقف عن القيام بالعمل الذي لا يساهم في أغراض وحدة العمل، و البدء في انجاز العمل الذي يساهم فعلا. هذه هي المجالات التي يجب اكتشافها للعثور على أو الوصول إلى أهداف تجديدية، تنشأ هذه الفرص غالبا بسبب طلبات الآخرين⁽⁴⁾. و يطلق عليها في بعض الأحيان "الأهداف الظرفية" لأنها تسمح للمؤسسة بالتطور تماشيا مع الأوضاع الاقتصادية، و المحيط...، هذا الهدف يصف الأنشطة الأولى بالإنجاز، و المحددة من إدارة المؤسسة، مثل: تطوير المهارات في لغة أجنبية معينة على مستوى جميع المصالح التجارية والاتصال، و هذا ابتداء من تاريخ محدد⁽⁵⁾.

(1) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 110.

(2) - المرجع السابق، ص: 110.

(3) - Pascaline Malassingne, Conduire avec succès un entretien d'évaluation, Edition d'Organisation, Paris : 2004, P.27.

(4) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 110.

(5) - Pascaline Malassingne, Op.Cit., P.27.

و بالتالي فإن الأهداف تنبثق بشكل عام عندما يتدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب، عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، كذلك فإن الفرص الجديدة في مجالات أداء العامل تصبح أهدافا تأخذ صبغة مشروع.

لذلك فإن الفرق بين معدلات الأداء و أهداف الأداء، هو أن المعدلات ترتبط بإتمام واجبات و مسؤوليات الوظائف التي تتسم بالروتينية و تؤدي على نحو دائم بنفس الطريقة، أما الأهداف فهي ترتبط أكثر بأهداف المؤسسة و يرتبط تحقيقها بفترة زمنية محددة، و تستعمل عادة مع الأفراد الذين لديهم مجال أوسع من المسؤوليات و العمل غير الروتيني، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية أو الإشرافية، حيث لا تظهر النتائج النهائية إلا في المدى المتوسط أو الطويل، و عادة ما يعبر عن أهداف الأداء على أنها « حالة مستقبلية من الإنجاز التي تساعد المؤسسة على النجاح و خلق القيمة، فهي رابطة مباشرة بين العمل الذي يؤديه الفرد و الأهداف العامة للقسم أو المؤسسة، و عادة ما تتولد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا باستطاعة هذا العامل فعله لتحسين الفعالية العامة لوحة العمل ؟
 - هل اقترح العامل برنامجا أو تغييرات في العملية بإمكانها أن تساعدنا على مقابلة أهدافنا و إتمامها خلال فترة التقييم ؟
 - ما هو مطلوب عمله لتحسين نوعية خدماتنا؟ ما هي التحسينات التي يمكن إحداثها على عملياتنا؟ ما هو ضروري إدخاله أو التخلي عنه؟
 - ما نحن جاهزون لعمله الآن و لم يكن باستطاعتنا عمله السنة الماضية(نتيجة الموارد المتزايدة، تعديلات النظام، تغير الأولويات، تجديد المهارات،...الخ) ؟
 - ما هي المهارات، العمليات و المنتجات التي ينبغي أن تجدد لتلبية مطالب الزبون ؟⁽¹⁾.
- مع ذلك، نجد من الكتاب من لا يميز بين معدلات الأداء و أهداف الأداء و يصنفون الأعمال الروتينية كأهداف أيضا، حيث يطلق بعضهم عليها "الأهداف الوظيفية أو التشغيلية أو الأهداف المستمرة" لارتباطها بالوصف الوظيفي، كقيام السكرتيرة مثلا بأخذ اسم كل من يتصل⁽²⁾.

II-4-4- شروط كتابة الأهداف:

هناك بعض الإرشادات التي يمكن إتباعها عند كتابة بيان الأهداف، و نذكر أهمها فيما يأتي⁽³⁾:

- ❖ تحديد نتيجة أساسية واحدة لكل هدف ؛
- ❖ تحديد مقدار التكاليف، الوقت و المواد...التي لا يجب أن يتعداها إنجاز الهدف ؛
- ❖ وضع مقاييس قابلة للإثبات، و التي ستبين بأن الهدف قد أنجز ؛
- ❖ تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف؛
- ❖ تحديد كيفية قياس التقدم في الإنجاز، و كيفية التزويد بالتغذية المرتدة و الحصول عليها.

(1) - Berkeley University of California, Op.Cit.

(2) - Pascaline Malassingne, Op.Cit., P.27.

(3) - Dick Grote, Op.Cit., P.39.

كما يشترط أن لا يتضمن البيان إشارة إلى الطرق و الوسائل التي تستخدم لتحقيق الهدف، لأن ذلك سيحد من مدى الفرص المتوفرة في مرحلة التنفيذ⁽¹⁾.

و يشار عادة إلى المواصفات الجيدة للأهداف بالمختصر "S.M.A.R.T"، حيث يرمز كل حرف إلى خاصية معينة في الهدف، و ذلك كما يلي⁽²⁾:

- محدد أو دقيق (Specific): أي واضح، مباشر، مفهوم، و عادة يشكل تحد.
- قابل للقياس (Measurable): و ذلك بتحديد كمية، نوعية، توقيت، تكلفة الإنجاز.
- قابل للإنجاز (Achievable): هي تحد، لكن في متناول شخص مؤهل و ملتزم
- ذو علاقة (Relevant): أي أن أهداف الفرد ترتبط بأهداف و غايات المؤسسة.
- له إطار زمني (Time-framed) يتضمن بيان الأهداف الجيد فاصلا زمنيا لتحقيق الأهداف، فبدون هذا الفاصل الزمني يمكن دفع الأشياء إلى أبعد في المستقبل.
- وفيما يلي أمثلة عن بعض الأهداف، بعضها جيد، و بعضها ليس كذلك⁽³⁾:

❖ زيادة نصيب المؤسسة من الأسواق من 8,5% إلى 10% في نهاية عام 2008، هذا الهدف جيد حيث انه محدد ودقيق و لكنه لا يذكر كيف سيتم تحقيق هذه الزيادة.

❖ تحسين مستوى رضا العملاء عن خدمات ما بعد الشراء خلال عام 2007، و يعتبر هذا الهدف غامضا حيث لا يحدد ما يتضمنه هذا التحسين مثل تخفيض عدد شكاوي العملاء أو زيادة معدل تكرار التعامل، فهو يقترب أكثر لأن يكون غاية.

❖ زيادة حجم المبيعات إلى تجار التجزئة بمعدل 15% أثناء 2008 من خلال زيادة برامج الدعاية و الإعلان مما يؤدي إلى زيادة نسبة 20% في ميزانية الدعاية، هذا البيان قد يكون جيدا إذا لم يتضمن كيفية تحقيق الزيادة في المبيعات (من خلال زيادة الدعاية مؤديا إلى زيادة تبلغ نسبتها 20% في ميزانية الدعاية).

❖ استقطاب و تعيين و تدريب مندوبي مبيعات خلال الربع الثالث من السنة المقبلة، في حدود تكلفة لا تزيد عن 100.000 دينار، و 80 ساعة من الوقت. هذا الهدف مرضي.

بعد إتمام عملية التخطيط، ينطلق العامل في أداء عمله، محاولا بلوغ المعايير أو الأهداف التي تم الاتفاق حولها، بتنفيذ مهام أو خطة العمل الموضوعية. و السؤال الذي يمكن أن يتبادر في الأذهان هنا هو: هل يمكن للرئيس أن يضمن من خلال هذه العملية فقط أن الأمور ستسير على ما يرام في كل الأحوال، و هل يتوقف دوره عند هذا الحد في عملية تسيير الأداء إلى أن يحين موعد التقييم الرسمي؟ و هو ما سنجيب عليه من خلال المبحث الثاني من هذا الفصل.

(1) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:111.

(2) - Michael Armstrong, Performance management: key strategies and practical guidelines, second edition, Op.Cit., P.37.

(3) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:112-113.

المبحث الثاني: المتابعة و التوجيه المستمر للأحاء

كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو متغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة، كما قد يسيء الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة من الرئيس المباشر و تدخله إما لإزالة المعوقات، أو إعادة النظر في التوقعات المحددة. و سنحاول في هذا المبحث توضيح كيفية تطبيق المكون الثاني أو الخطوة الثانية لعملية تسيير الأداء، و الذي يضيف عليها صفة الاستمرارية، ألا وهو المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و ذلك بإبراز دور كل من الرئيس المباشر و المرؤوس في هذه العملية، ثم بعض الممارسات المرتبطة بها.

I- مسؤوليات الرؤساء و المرؤوسين في المتابعة و التوجيه المستمر للأداء:

بعد أن وقفنا في الفصل السابق على مفهوم عملية المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، سنقوم فيما يأتي بتلخيص مسؤوليات أو دور كل من الرؤساء المباشرين و المرؤوسين في هذه العملية.

I-1- مسؤوليات الرؤساء المباشرين:

بالنسبة للرئيس المباشر هناك مسؤوليتين رئيسيتين، الأولى هي خلق الشروط المحفزة للفرد للأداء بمستوى متميز، و الثانية هي إلغاء المشكلات حال ظهورها، لكن هناك مسؤوليات أخرى تقع على عاتقه من بينها⁽¹⁾:

❖ **الاحتفاظ بسجلات الأداء:** على كل مشرف أن يتابع إلى أي مدى يحسن الأفراد عملهم، ففي أغلب الأحيان، ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع الستة الأخيرة فقط، لهذا من المهم الاحتفاظ بسجلات عن أداء الفرد طوال السنة. و لا ينبغي أن يقع الرئيس في الخطأ، بأن يتابع فقط مشكلات الأداء لوحدها، و يهمل ما يقوم به الفرد بشكل متميز أو بالشكل المتفوق عليه.

❖ **تحيين الأهداف بتغير الظروف:** تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته طوال أو لعدة سنوات، لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تتصف بكونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار و بصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا و سرعة فالأولويات تتغير و بيئة العمال كذلك و تبرز العقبات للوجود بحيث أن الرؤساء لا يمكنهم افتراض أن الأفراد سينجحون إذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المناطة بهم أو التوقعات المتفق حولها في بداية السنة. لذا فإن أحد أهداف المتابعة و التوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية و مرنة، و متجاوبة. و بذلك يكون من المهم بالنسبة للرؤساء المباشرين القيام بالتدقيق في المشاريع و الأهداف و الأولويات بشكل منتظم، و التأكد من ملاءمتها للظروف الحالية. و إذا رأى أحدهم أنه من الضرورة القيام بتعديل هدف ما أو إعادة النظر في ترتيب الأولويات فعليه أن ينظم اجتماعا مع

(1) - Dick Grote, Op.Cit., P.P.46-48 .

مرؤوسيه، و يوضح لهم المتطلبات الجديدة، و هو ما يعني أن التخطيط لا يتوقف عند الإجتماع الذي يتم في بداية السنة.

❖ **تزويد المرؤوسين بالتغذية الرجعية و التوجيه نحو النجاح:** أغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون عملا جيدا، و يقابلون توقعات المؤسسة. و رغم أنه يطلب عادة من المرؤوسين القدرة على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، إلا أن ذلك يبقى غير كافي، فأحدى خصائص المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن مستوى أدائهم بشكل منتظم و مستمر، و كذا بالمعلومات و التوجيهات و الإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، و تجنبهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة الأداء و تقلل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة.

❖ **تقديم الدعم و فرص التطوير للأفراد:** حتى و لو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح، على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم و النمو.

❖ **تعزيز السلوك الفعال:** و ذلك بتقدير الأداء الجيد من جهة، و عدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب. بالإضافة إلى تقديم المساعدة للمرؤوسين لحل المشكلات و استعادة ثقته بنفسه.

❖ **إجراء مراجعات مرحلية:** بالإضافة إلى تقديم تغذية مرتدة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان بقاء الأداء على الطريق الصحيح. فهذه المراجعات تسمح للرئيس المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الأفراد العاملين معه، و معرفة تطورات العمليات و المشاريع حتى ينقل تلك المعلومات لرئيسه في العمل عند الحاجة، و معرفة ما إذا كانت المهام ستنجز في وقت مبكر عن المواعيد المحددة لها أو ستتأخر عنها.

I-2- مسؤوليات المرؤوسين:

إذا كان الدور الأساسي للمرؤوسين في مرحلة المتابعة و التوجيه المستمر للأداء هو تنفيذ العمل المطلوب، فإن عليهم مسؤوليات إضافية أخرى يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

❖ **المبادرة بطلب التغذية المرتدة و التوجيه:** فبينما يكون الرئيس المباشر مسؤولا عن التزويد بالتغذية المرتدة حول الأداء، يكون المرؤوس مسؤولا عن طلبها و البحث عنها.

❖ **الاتصال بشكل مباشر و مفتوح مع المشرف حول التقدم و المشاكل في انجاز الأهداف:** إن الأخذ بمبدأ " عدم وجود أخبار هو خبر جيد بحد ذاته " غير صحيح إذا ما أرادت المؤسسة أن تكون فعالة، فمن المهم بالنسبة للمرؤوسين إعلام رؤسائهم متى ما مروا بعقبات، أو متى كانت المواعيد النهائية في خطر، أو متى كان العملاء غير سعداء. ومن المهم للرؤساء الرد بشكل ملائم متى ما تم إعلامهم عن أخبار سيئة، فأخر شيء يحتاجه الأفراد عند ارتكابهم لأخطاء هو العقاب.

❖ **المبادرة بطلب تحيين الأهداف بتغير الظروف:** فعادة الفرد يكون على علم بشكل مسبق من مشرفه بأنه من الضروري مراجعة الأهداف أو الأولويات، فأعلام الرئيس بضرورة المراجعة يضمن للعامل عدم محاسبته كثيرا على هدف كان من الأولويات الأولى و أصبح غير ذلك.

(1) - Ibid, P.P.48-50.

❖ **استكمال خطة التنمية:** بعد ما يتفق الرئيس المباشر و المرؤوس على خطة للتنمية، سيكون الفرد مسؤولاً على إتمامها بنجاح. ومثل ما هو مهم جلب انتباه المشرف إلى أية تغييرات في الأهداف، سيكون من المهم أيضاً أن يدع رئيسه على علم بأية تغييرات هامة في خطة التنمية.

❖ **متابعة الإنجازات والتنفيذ:** مثلما يكون الرئيس مسؤولاً عن متابعة مستوى أداء المرؤوسين، والاحتفاظ بالسجلات، فالمرؤوسين لديهم مسؤولية مماثلة للاحتفاظ بسجلات خاصة عن نجاحاتهم و إخفاقاتهم. فالعديد من الرؤساء يطلبون من مرؤوسيهم تزويدهم بتقارير مكتوبة حول انجازاتهم في بداية مرحلة التقييم، فإذا كان الفرد مجتهداً باستمرار بتسجيل ما أنجزه على مدار السنة، سيكون أمراً سهلاً الرد على هذا الطلب. كما أن الاستمرار بالتسجيل الخاص عن أداءه سيزيد حجيته و قدرته على التفاوض إذا ما ظهر اختلاف هام في الرأي بين الطرفين أثناء مناقشة التقييم، خاصة إذا كان المشرف قد قام بالمصادقة عليها في وقت سابق.

❖ **الاشتراك بشكل فعال في اجتماعات المراجعة المرحلية:** إذا ما كانت هناك مراجعات مرحلية للأداء، فيمكن أن يحصل الفرد على منافع هامة. من بينها تقريب وجهات النظر و الإدراك فيما يخص مستوى الأداء قبل أن يصبح مسألة سجل رسمي (و عنصراً في سجل العاملين الدائم) عند إجراء التقييم النهائي في آخر السنة.

من هنا فإن نجاح عملية المتابعة و التوجيه المستمر يرتبط بمدى قيام كل من الرؤساء المباشرين و المرؤوسين معاً بالأدوار المنوطة بهم، و هو ما يؤكد أن تسيير الأداء عملية مشتركة بين الطرفين تتطلب علاقة قوية و قائمة على الإحترام المتبادل بينهما.

II - بعض الممارسات المرتبطة بمتابعة و توجيه الأداء:

بعد أن كشفنا عن مسؤوليات الرؤساء في مرحلة المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و التي تتضمن أساساً متابعة سير العمل و الإحتفاظ بسجلات الأداء، تقديم التغذية المرتدة للمرؤوسين و تحسين الأداء، سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز الممارسات و المهارات اللازمة، و التي ينبغي أن يضطلع بها الرؤساء للقيام بهذه المسؤوليات.

II-1- متابعة الأداء:

يهمل الرؤساء في الغالب موضوع متابعة أو مراقبة تقدم الأداء، حيث أنهم مشغولون في أمور يعتقدون أنها أكثر أهمية. ولكن دون وجود أسلوب منظم لمراقبة التقدم في الأداء فإن هناك إمكانية قليلة أو احتمالاً ضئيلاً أن تتحقق النتائج المتوقعة. و سنوضح فيما يلي ما ينبغي على الرئيس المباشر القيام به لمتابعة الأداء، من خلال توضيح الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها في تجميع المعلومات و البيانات عن أداء المرؤوسين، و ما يجب أن يوثق منها.

II-1-1- أساليب متابعة الأداء:

بعد تحديد العناصر الملائمة للمراقبة أو المتابعة في مرحلة التخطيط و المتمثلة في السلوكيات و مؤشرات الأداء التي تعبر عن النتائج المرغوبة، سيكون الرئيس في حاجة إلى أن يقرر الكيفية التي سيراقب بها هذه العناصر، و يضع الإجراءات الملائمة لذلك. و هناك العديد من الوسائل المتاحة لمتابعة و تجميع المعلومات و البيانات عن الأداء الفعلي للمرؤوسين، و لعل أكثرها استخداماً هي: التفتيش

الشخصي، الاتصال بالعملاء (الزبائن)، حفظ السجلات، و المراجعة المرحلية للتقدم. بعض هذه الوسائل رسمي، والبعض الآخر يتم بصفة غير رسمية.

أ- الأساليب الرسمية:

هناك أسلوبين رسميين يمكن أن يستخدما لمتابعة الأداء و هما: الإحتفاظ بالسجلات، و المراجعات المرحلية للتقدم.

أ₁ - الإحتفاظ بالسجلات:

هناك بعض الأنواع من الأداء الوظيفي التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات، و يصدق هذا عندما ينصب اهتمام المشرف على حجم المخرجات، والتكلفة، و الدخل، والوقت، و الغياب، يمكن مراقبة مقاييس الجودة باستخدام نفس الأسلوب عندما تتناول هذه المقاييس معلومات موضوعية مثل نسبة المرفوض من السلع⁽¹⁾.

أ₂ - المراجعات المرحلية للتقدم:

من بين الطرق المستخدمة لمراقبة التقدم في الأداء، المراجعات المرحلية، وهي «اتصالات بين الرئيس المباشر و المرؤوسين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها، وهي تبنى عادة على أساس المعلومات التي جمعت من خلال إجراءات مراقبة أخرى. وتتم تلك المراجعات على فترات زمنية مرحلية و محددة - كل أسبوع، أو شهر، أو ثلاث أشهر مثلا - عند المواعيد المحددة لإنجاز خطوات أساسية و مهمة في المشروع، أو قد تحدث تلك المراجعات بناء على طلب من الرئيس أو من أحد المرؤوسين، عندما يلاحظ أن هناك مشكلة في تقدم الأداء»⁽²⁾.

يمكن أن تكون المراجعات المرحلية للتقدم نوعا أو أكثر من ثلاث أنواع مختلفة هي: التقارير المكتوبة، المناقشات الفردية، أو المناقشات الجماعية.

❖ التقارير العادية المكتوبة:

يجني بعض المدراء فائدة عظيمة، من جراء جعل تابعيهم يقدمون لهم وبصفة دورية، تقارير موقف مكتوبة، في حين أنه و لسوء الحظ لا يقوم كثيرون غيرهم سوى بتكديس مقدار هائل من الأوراق، و إضاعة الوقت⁽³⁾.

هناك تباين كبير بين التقارير المكتوبة عن الأوضاع الحالية، فيما يتعلق بالمعلومات التي تتضمنها و في مدى تكرارها. تشير تلك التقارير إلى الوضع الحالي للمشاريع أو الأنشطة القائمة. مثال بسيط لتقرير مكتوب عن الوضع القائم، هو استخدام نموذج بحيث يقوم العامل بوضع إشارة في كل مرة يتم فيها إنجاز جزء من العمل، يلخص الرئيس هذه النتائج، وبعد ذلك يقارنها مع التوقعات⁽⁴⁾.

ويمكن استخدام أسلوب موجز لسرد المعلومات بحيث يقوم كل عامل وعلى فترات محددة بتقديم ملخص موجز حول التقدم الذي أحرزه، والمشكلات التي عايشها و وضع، أو حالة مهام العمل الرئيسية التي

(1) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 142.

(2) - المرجع السابق، ص: 149.

(3) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 125.

(4) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 151.

جرى تحديدها أثناء اجتماعات تخطيط الأداء. يقوم معظم الرؤساء عادة بوضع الخطوط الرئيسية لتقرير. ومثال ذلك: الهدف/مهمة العمل، الحالة أو الموقف، العقبات والمشكلات، أفكار التطوير الممكنة أو المساعدة المطلوبة.

كما يمكن استخدام نموذج مقسم للتقرير يضم عدة أعمدة، وقد يحتوي ذلك النموذج على أعمدة مخصصة للمرؤوسين، لتدوين معلومات حول كل من الأهداف ومهام العمل، والمقاييس ذات الصلة بعملهم. وقد يكون هناك أيضا عمود للتقدم الذي تم إحرازه على صعيد العمل (في الموعد المحدد، أو متأخرا أو قبل الموعد). وقد يكون هناك أيضا عمود لتحديد المشكلات، وهكذا...، وتتمثل إحدى مميزات النموذج المقسم للتقرير، بأنه يمكن عمل نسخة رئيسية لكل عامل، وإدراج نفس الأهداف ومهام العمل ضمنها. ويقوم العامل ببساطة، بتدوين ما لديه من معلومات في تلك الأعمدة كل شهر. ويمكن في هذه الحالة تقريبا نقل كل ما يدون على الورق، عبر أنظمة البريد الإلكتروني (1).

من إيجابيات تقارير الموقف المكتوبة أنها لا تستدعي اجتماعات وجها لوجه، لذا فإنها تكون ملائمة عندما لا يتواجد العاملون والمشرف في نفس الموقع، وهي تعتبر سجلا بحد ذاتها، يمكن الرجوع إليها مستقبلا، مما يغني عن أية أعمال كتابية إضافية.

أما من سلبياتها، أنه يمكن أن تتحول العملية، وبسهولة إلى متابعة روتينية للأوراق ليس لها هدف واضح ولا تعدوا كونها مضيعة للوقت والجهد إذ لا يطلع أحد على تلك التقارير، كما أن القليل من العاملين يحبون إعداد مثل تلك التقارير (2). ولعل الناحية الأكثر سلبية، أنها لا تتطوي على حوار بين الأشخاص، فما هي إلا تدفق للمعلومات من جانب واحد، من مرؤوس إلى رئيس. ويمكن التغلب على هذه المشكلة، بدمج أكثر من طريقة معا. فعلى سبيل المثال، كلما أشار التقرير إلى وجود مشكلات، فيستطيع عندها الطرفان (الرئيس المباشر والمرؤوس) العمل سويا، إما وجها لوجه أو عبر الهاتف، لإيجاد حلول لها، أو يمكن رفع التقارير الشهرية، بالاجتماعات وجها لوجه كل ثلاثة أشهر؛ بحيث يتسنى للرئيس المباشر وأي من العاملين مناقشة مسائل الأداء، ويتسنى للرئيس تقديم تغذية مرتدة لمرؤوسيه بشكل مباشر (3).

❖ الاجتماعات الفردية بين الرئيس المباشر والمرؤوس:

إن التقارير المكتوبة لا تحث على أنواع النقاش وحل المشكلات الضرورية لتعيين المشكلات بشكل مبكر. ولتحديد وتنفيذ الحلول الملائمة - في حين توفر الاجتماعات التي تجري بطريقة منظمة وجها لوجه، مثل تلك الفرص. وإضافة لضمان قيام التواصل، فإن هذا النوع من الاجتماعات الدورية يولد إحساسا بالصلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو أمر يزيد من الحماس ويبعث النشاط.

لكن ما قد يؤخذ على هذه الاجتماعات، أنها قد تستغرق الكثير من الوقت، خصوصا إذا لم تكن معدة بصورة جيدة، كما أنها تتطلب من المشرف قدرا من مهارات العلاقات بين الأشخاص، حتى يبدوا التواصل حقيقيا، وليس فقط قيل وقال (4). وبما أن الاجتماعات قد تصرف الأشخاص عن أعمالهم، يجب أن تعقد

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 127-128.

(2) - المرجع السابق، ص: 125-126.

(3) - Robert Bacal, Op.Cit., p.137.

(4) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 128.

فقط بالقدر الكافي لمساعدة الأفراد على انجاز عملهم. كما قد يحتاج الأشخاص ضمن مجالات عمل معينة، الاجتماع على نحو أقل أو أكثر من غيرهم في أعمالهم الأخرى، حتى الأشخاص ضمن نفس مجال العمل، قد يتباينون من حيث مدى حاجتهم للاتصال مع المشرف، مما يجعله بحاجة لجدولة اجتماعاته مع كل عامل وفقا لذلك⁽¹⁾.

و توجد ناحية سلبية أخرى للتقارير المكتوبة، و الاجتماعات وجها لوجه وهي أن كلا الطريقتين تنطويان على المشاركة في المعلومات بين شخصين فقط، ولكن ماذا لو كان المشرف يعمل ضمن بيئة قائمة على أساس عمل الفريق، أو أي وضع آخر يستدعي مشاركة المعلومات بين مجموعة من الأشخاص ؟ إن أيًا من الطريقتين لن تفي بالحاجة إلى التواصل⁽²⁾.

❖ اجتماعات المجموعة:

من الواضح أن تتضمن المناقشات الجماعية أكثر من مجرد اجتماع بين رئيس و مرؤوس لمراجعة التقدم في العمل. قد يكون الاجتماع لمجموعة عمل في مشروع أو عدة أعضاء يعملون معا في مشروع مشترك. تكون المراجعة الجماعية للتقدم بالمقارنة مع التوقعات ملائمة عندما يشعر كل فرد يحضر الاجتماع أنه في حاجة إلى أن يعلم كيف يتقدم كل أفراد المجموعة في تأدية العمل، و كذا عندما يستطيع الأفراد مساعدة بعضهم البعض في حل مشاكل الأداء، و لا يحبذ إجراء المناقشات الجماعية تحت ظروف أخرى⁽³⁾.

وبالنسبة للنواحي السلبية في هذه الاجتماعات، فهناك ناحيتان أكثر بروزا: الوقت و المتاعب. صحيح أن الوقت المخصص للاجتماع قد يشكل استثمارا جيدا، إلا أنه يظل وقتا مستقطعا على حساب تأدية مهام أخرى، و أيضا فان البعض لا يحبذون الاجتماعات بطبيعتهم، و سوف يحاولون دائما خلق الأسباب للتهرب منها، مما يعني مزيدا من العمل بالنسبة للمشرف، و يمكن معالجة هذه النواحي السلبية بالنسبة للمجموعات و الفرق الصغيرة، بتطبيق أساليب الاجتماع الأساسية و التركيز قدر الإمكان على الغرض من تلك الاجتماعات⁽⁴⁾.

ب- الأساليب غير الرسمية:

هناك طريقتان أساسيتان لمتابعة الأداء بصفة غير رسمية و هي: التجول بين المرؤوسين أثناء العمل، و الاتصال بالعملاء سواء الداخليين أم الخارجيين منهم.

ب₁- التجول بين المرؤوسين أثناء العمل:

من الطرق الأخرى الأكثر استخداما لمراقبة الأداء هي التفتيش الشخصي أو التجول بين الأفراد و مراقبة ما يحدث و تحديد ما إذا كان ذلك ملائما أم لا في مكان العمل. يستطيع الرئيس أن يراقب وسائل العمل و إجراءاته و كذلك عادات العمل عن طريق الذهاب إلى مكان العمل و ملاحظة ما يجري، سوف يشاهد بنفسه ما إذا كانت إجراءات السلامة تتبع أم لا ؟ و هل تتم المحافظة على مستوى النظافة و الترتيب

(1) - المرجع السابق، ص: 129.

(2) - المرجع السابق، ص: 126-127.

(3) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 151.

(4) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 132-133.

أم لا؟. و يستطيع أن يتعرف عن طريق فحص مخرجات العمل في قسمه عما إذا كان مستوى الجودة ملائماً أم لا؟⁽¹⁾

و للحصول على تصور حقيقي للعمليات يوميا، ينبغي عدم الإعلان مسبقا عن التفتيش الشخصي، أي إعطاء الطابع غير الرسمي لهذه العملية، كما يمكن أن يقوم بذلك من حين إلى آخر، بشكل كاف للحصول على عينة عشوائية صادقة، فإذا كان يزور مكان العمل كل صباح ما بين الساعة 08:30 - 09:00 على سبيل المثال، عندئذ سيتوقع العاملون زيارته للمكان، و ما قد يراه قد لا يكون انعكاسا دقيقا لما سيحدث في بقية يوم العمل هذا. من هنا فإنه من الأفضل أن يقوم بزيارات عشوائية خلال اليوم أو خلال الأسبوع، في نفس الوقت يجب أن يكون التفتيش الشخصي صريحا و مباشرا. فلرؤساء حق شرعي في معرفة ما يدور داخل مجموعة العمل لديهم، و في فحص مخرجات المجموعة، و في نفس الوقت للعاملين الحق في شرح ما يقومون به من عمل و لماذا⁽²⁾.

و فيما يلي بعض الإرشادات الواجب إتباعها عند قيام الرئيس المباشر بالتجول بين المرؤوسين⁽³⁾:

- ❖ ملاحظة مستوى النظافة في منطقة العمل؛
- ❖ ملاحظة ممارسات العمل و تقييم مدى الالتزام بها بإجراءات السلامة؛
- ❖ ملاحظة أساليب العمل التي تتبع و تقييم مدى تطابقها مع تلك التي وضعت لكي تكون أكثر كفاية؛
- ❖ ملاحظة نوعية العمل الذي تم تقييمه لتحديد ما إذا كان يتناسب مع المعايير المقبولة أم لا؛
- ❖ تقييم المستوى العام للمعنويات، من خلال ملاحظة مدى الصداقة و التعاون بين أعضاء المجموعة؛

- ❖ القيام بتحية أعضاء مجموعة العمل و تقديم أسئلة تتعلق بكل من العمل و الأمور لشخصية (إذا كان ذلك مناسباً) والإجابة على أية أسئلة قد يطرحها العاملون ؛
- ❖ أن يكون المشرف صريحا بخصوص سبب حضوره، و عدم القيام بالتفتيش عندما لا يكون هناك أحد، فقد يصل إلى بعض الاستنتاجات الخاطئة مما يراه.

ب2 - الاتصال بالعملاء:

توجد بعض الأقسام أساسا لتقديم خدمة لأجزاء أخرى من المؤسسة، مثل مكتب التوظيف، و قسم الصيانة، قسم معالجة المعلومات، و قسم الهندسة. فإذا كان الرئيس يشرف على إحدى هذه العمليات (الأقسام)، فإن أفضل وسيلة لمراقبة مدى جودة جهود العاملين، هي أن يسأل العملاء عن تقييمهم لأداء تلك الأقسام، ستزيد هذه المعلومات من صدق المعلومات التي تم الوصول إليها عن طريق وسائل أخرى.

إذا كان العملاء خارج المؤسسة مثل: المطاعم، الفنادق، و معظم عمليات البيع في هذه الحالة يستطيع أن يستخدم من حين لآخر مسحا لآراء العملاء، لتعزيز ملاحظات العملاء، غير المؤكدة. وفي الغالب يتم إجراء هذا المسح (الدراسة) ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة للبحوث و الدراسات للتأكد من أن العينة

(1) - المرجع السابق، ص: 139-140..

(2) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 140.

(3) - المرجع السابق، ص: 140-141.

صادقة عملياً. ويجب أن يكون الاتصال بالعملاء كما في التفتيش الشخصي صريحا و مباشرا، و لا يجب أن يحاول المشرف جمع المعلومات عن العاملين معه بشكل سري لأن ذلك يؤدي بلا شك إلى انعدام الثقة بين المشرف و تابعيه (1).

بصفة عامة، هذه أهم الأساليب المستعملة لمراقبة التقدم في الأداء، و يعتبر التجول بين المرؤوسين أثناء العمل و طرق المتابعة المرحلية للتقييم في الأداء، أكثرها استخداما. و النظام الفعال لمتابعة الأداء يستخدم العديد من هذه الإجراءات، أو مزيجا منها، و ذلك تبعا لطبيعة العمل. فبالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية بين المشرف و العاملين (الفردية أو الجماعية) يستحسن أن يقوم المشرف من فترة إلى أخرى، بجولة في أماكن العمل بصفة غير رسمية، حيث يمتاز استخدام و تعزيز الطرق غير الرسمية بكونها ملائمة من حيث التوقيت. فعندما تبرز مشكلة أو مسألة ما، تنشأ محادثة حيالها على الفور، ليعالج الموقف على جناح السرعة و حيث أن المشكلات لا تكون مرتبة، بحيث تظهر قبل يوم واحد من الموعد المقرر للاجتماع؛ لذلك تكون لدى المشرف وسيلة أخرى للتواصل عندما لا تكون الاجتماعات وشبكة بالقدر الكافي (2).

و تتطلب الطرق التي تتم وجها لوجه بين المشرف و العامل، مراعاة بعض الأمور، كالتركيز في التواصل على صيغة الجمع: " كيف يمكننا معالجة هذه المشكلة ؟ "، " كيف نستطيع جعل هذه الناحية أسهل؟"، أو حتى أفضل من ذلك " كيف يمكنني مساعدتكم؟ ". و عدم استخدام الأسئلة كوسيلة لإرهابهم، أو التذمر عليهم، بل استخدامها للوقوف على المعلومات الكافية التي يستطيع بموجبها هو و العامل معالجة المشكلة.

فعلى الرغم من نواياهم الطيبة فقد يتسبب بعض المشرفين بمواقف تؤدي فيها طريقتهم في تسيير الأداء إلى حدوث نتائج و آثار سلبية، و يشعر العاملون في بعض الحالات، كما لو أن المدير يستجوبهم أو يشعرون أن أماناتهم في العمل تنتهي بهم إلى نيل العقوبة، و تلقي اللوم، أو تكليفهم بمزيد من العمل (3).

لكن باستثناء السجلات و التقارير المكتوبة، هل يحتفظ المشرف بالمعلومات التي تحصل عليها باستخدام الطرق الأخرى في ذهنه؟ الإجابة واضحة و هي " لا "، فالإلى حين تقييم الأداء في آخر السنة أو لأسباب أخرى، قد يكون المشرف أضاع بعض المعلومات المهمة التي تساعده على اتخاذ القرار المناسب و تدعم حججته، و هنا يأتي دور التوثيق.

II-1-2- توثيق الأداء:

بعد أن تجمع البيانات من المصادر المختلفة، يأتي دور التوثيق، الذي يعرف على أنه « تسجيل و متابعة المعلومات حتى لا تضيع، و لتكون جاهزة وقت الحاجة إليها. و تضم تلك المعلومات بيانات و ملاحظات، و تسجيلات لمناقشات المشرف مع الأفراد حول مسائل تخص الأداء » (4).

و ليس كل ما يحصل عليه المشرف من بيانات و معلومات يجري توثيقها، و بالنسبة لتسيير الأداء في حد ذاته، فسوف يقوم المشرف على الأرجح بتوثيق أو متابعة ما يلي (5):

(1) - المرجع السابق، ص: 141.

(2) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 134-135.

(3) - المرجع السابق، ص: 136.

(4) - المرجع السابق، ص: 144.

(5) - المرجع السابق، ص: 146-147.

- تسجيل الإنجاز (أو عدم الإنجاز) للأهداف و المعايير؛
 - الثناء أو التعليقات الهامة التي يتلقاها بخصوص سلوك أو عمل موظف ما ؛
 - أدلة محددة لإثبات، إما الأداء الهزيل أو المتميز ؛
 - أية بيانات أخرى، تساعد المشرف أو العامل على تحديد أسباب مشكلات أو انجازات معينة ؛
 - تسجيل أية مناقشات، تدور بين الرئيس و بين المرؤوس بشأن الأداء ؛ و التي ينبغي أن يوقع عليها ذلك المرؤوس، إذا كان الموضوع على جانب من الأهمية ؛
 - بيانات حول أحداث حرجة. ويشير هذا البند بصفة عامة، لسلوكيات مغالى فيها نسبيا، و عادة ما تكون سلبية كالحضور إلى العمل في حالة سكر، أو توجيه الشتائم للعملاء، أو الصراخ، أو المضايقة للرفاق في العمل، أو السرقة. وقد تكون هذه الأحداث أساسا للفصل الفوري من العمل. وفي حالة ظهور أحداث كهذه، يفضل تسجيل أكبر قدر ممكن من المعلومات حيالها، ويشمل ذلك التاريخ، والوقت، وأية نقاشات جرت آنذاك. وأيضا تفاصيل التصرفات التي بدرت من العامل صاحب العلاقة، والتي تمت فيها معالجة ذلك الموقف. ويكون التقرير عادة ذا نمط روائي بعض الشيء، على هيئة قصة تصف الحادثة دون زخرفة أو تأويل. وبالنسبة للأحداث الحرجة جدا منها، فربما يطلب من آخرين شهدوا الحادثة، أن يقدموا تقارير حول ذلك.
- تحظى تقارير الأحداث الحرجة بأهمية قصوى، إذا كان سيترتب عليها إجراءات خطيرة (فصل من العمل أو إجراء قانوني). كما أنها بمثابة دليل على أن المشرف يبذل قدرا ملائما من الجهد للتعامل مع المشكلات الخطيرة حال ظهورها، أو عندما يصل إلى عمله، ويعد هذا هاما بصفة خاصة في المواقف التي ينجم عنها مضايقة مستمرة.
- لكن لا يعني ذلك أن كل صغيرة تصدر عن المرؤوسين ينبغي أن تسجل و ترسل إلى مصلحة أو دائرة الموارد البشرية لتضم مع ملفاتهم الشخصية، بل على الرؤساء أوّلا محاولة علاج المشكلة مع المرؤوس، و إتاحتها بعض الوقت لحل المشكلة، لأن المرؤوسين لا يرتاحون لتسجيل كل صغيرة في ملفاتهم. و قد يسهم ذلك في تأسيس علاقات شخصية طويلة الأمد مع طاقم العمل. لكن إذا تكرر الأمر لعدة مرات، فعندها قد يتخذ إجراء معاكس⁽¹⁾.
- إن توثيق كل المعلومات المهمة عن أداء المرؤوسين سيضمن إلى حد كبير إعطاء تقييم أكثر موضوعية عن أداءهم عندما يحين وقت التقييم الرسمي، لكن هل هذا هو الغرض الأساسي فقط من متابعة الأداء بشكل مستمر؟ الإجابة على هذا السؤال ستوضح بالتطرق إلى عملية التغذية المرتدة.

II-2- توفير التغذية المرتدة:

إن بعض الأنواع من الوظائف و المسؤوليات تمكن الفرد من تقييم ذاته بشكل مستقل عن رئيسه أو زملائه (تغذية مرتدة ذاتية) من خلال النتائج التي حققها، لكن يصعب ذلك في بعض الوظائف أو المسؤوليات الأخرى، لذلك يحتاج الفرد إلى معرفة إن كان في الإتجاه الصحيح أم إنحرف عنه من خلال

(1) - المرجع السابق، ص.ص:149-151.

التغذية المرتدة التي يقدمها له رئيسه (تغذية مرتدة خارجية)، و هي التغذية التي قد يحتاجها أيضا النوع الأول من الوظائف و المسؤوليات لأنها تتطلب تحفيز الفرد و حل المشكلات التي صادفها عند تأديته للعمل. و سنستعرض ضمن هذا العنصر، مفهوم التغذية المرتدة، و الإجراءات التي ينبغي للرئيس المباشر مراعاتها لضمان تغذية مرتدة فعالة.

II-2-1- مفهوم التغذية المرتدة:

المقصود بالتغذية المرتدة بشكل عام « هو إظهار الفرد لرد فعله على ما يقوله أو يفعله فرد آخر، و يكون ذلك في صورة تعليق بالكلمات أو بالوجه أو بحركة الجسم أو بنظرات العين. و يستطيع الفرد أن يعبر عن درجة اتفائه أو خلافه مع الآخرين من خلال ما يصدره من فعل عكسي لما استقبله من مثيرات من الطرف الآخر»⁽¹⁾.

أو هي « معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء. إنها ليست نصيحة، أو إطلاع الفرد على ما يجب عمله. إنها ببساطة إعطاء الفرصة للآخرين لمعرفة كيف يؤثر أدائه عليه و على مسؤولياته»⁽²⁾.

و يدخل ضمن التغذية المرتدة إخبار المرؤوس عن نتيجة تقييمه الرسمي في نهاية السنة أو بانتهاء الدورة، لكن إعطاء المعلومات حول الأداء بشكل مستمر و في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم و مشاكل الأداء⁽³⁾.

إن الأساليب المستخدمة في توفير التغذية المرتدة المستمرة، هي تلك الأساليب التي يميزها بالضرورة الاتصال المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين. فقد تستخدم الاجتماعات أو اللقاءات العارضة و غير الرسمية، أو الاجتماعات الرسمية بينهم، لينقل إليهم ملاحظاته و يناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، و يستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ و قدرات العاملين على التطبيق، هذه الاجتماعات قد تكون فردية و قد تكون جماعية، كما يمكن أن توفر التغذية المرتدة من خلال الاتصالات المستمرة و غير الرسمية بين الرئيس و القائمين بالعمل، و نزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها و معايشتهم للقائمين بالعمل، أو كما سبق و أشرنا إليه بالتجول بين المرؤوسين أثناء العمل⁽⁴⁾. فإضافة إلى كون هذه الأساليب أدوات لمتابعة الأداء فهي تضمن في نفس الوقت حصول الفرد على المعلومات التي يحتاجها لمعرفة مدى النجاح في قيامه بما هو متوقع منه.

II-2-2- فعالية التغذية المرتدة المستمرة:

إن تقديم التغذية المرتدة الصحيحة و السليمة ليست عملية سهلة أو بسيطة، و تعتبر عملا يحتاج إلى مهارة و قدرة متميزة. و قد يعطل البعض عجزه عن إعطاء التغذية المرتدة المناسبة للآخرين بأن ذلك نوع من الدبلوماسية في العلاقات، أو علل أخرى مثل⁽⁵⁾:

- دعه يكتشف أخطائه بنفسه؛

(1) - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء: معايير و تطبيقات الجودة في الأداء. مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر: 1996، ص: 111.

(2) - ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسى؛ زهير الصباغ، مرجع سابق. ص: 195.

(3) - سهيلة محمد عباس، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 156.

(4) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 158-159.

(5) - محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص: 111.

- ظروف العمل لا تشجعنا على إعطاء رد الفعل الحقيقي؛
 - من المفروض أن يعلم كل فرد جيداً ما يجب أن يفعله؛
- إلا أن السبب الرئيسي وراء كل هذه التعليقات، هو أن الغالبية لا تجيد فنون و مهارات إعطاء التغذية المرتدة المطلوبة بصورة لا تؤذي مشاعر الآخرين، و في نفس الوقت تساعدهم على تصحيح أدائهم⁽¹⁾.
- و حتى تكون التغذية المرتدة بالفعالية المطلوبة، ينبغي أن تتصف بما يلي⁽²⁾:
- ❖ التركيز على سلوك معين: تحتاج التغذية المرتدة إلى التخصيص أكثر من التعميم، و إلى الوضوح أكثر من الغموض. و يعني ذلك ضرورة شرح الأسباب الكامنة وراء نقد سلوك الآخرين أو تشجيعهم؛
 - ❖ إتباع الأسلوب الوصفي أكثر من الأسلوب الحكمي: و يمثل هذا العنصر أهمية كبيرة، فلكي يكون الشخص الذي يصدر التغذية المرتدة موضوعياً، عليه أن يصف السلوك و نتائجه بدلاً من إصدار حكم سريع على السلوك بأنه سيء أو حسن؛
 - ❖ إختيار الوقت المناسب: كلما كانت التغذية المرتدة مباشرة و تالية للفعل، كانت النتائج أفضل، و لكن على الفرد الذي يصدر هذه التغذية أن يتجنب إصدارها إذا كانت حالة المرؤوس النفسية غير مناسبة؛
 - ❖ التأكد من فهم الآخرين للمشرف: يحتاج الآخرون من المشرف إلى أن يكون واضحاً فيما يبيديه نحوهم، و عليه أن يكون موجزاً و واضحاً. و يتطلب منه أيضاً أن يكون منصتاً لاستفساراتهم، متأكداً من فهمهم و إدراكهم لما يقول؛
 - و تزداد فعالية التغذية المرتدة حين يتوجه المشرفون إلى البحث عن فرص التحسين، و التركيز على الجوانب الايجابية في الأداء، و الحرص على إعلان التقدير للأداء المتميز، لذلك فمن القواعد الأخرى للتغذية المرتدة ما يلي⁽³⁾:
 - ❖ تجنب لوم و تقريح المرؤوسين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للمرؤوسين فيها؛
 - ❖ تشجيع التقييم الذاتي من المرؤوسين. و سيصدق تقييمهم، إذا تيقنوا أن الرئيس حريص على مساعدتهم لتحقيق الأهداف، أكثر من حرصه على اكتشاف أخطائهم؛
 - ❖ مناقشة السلبيات بروح ايجابية؛
 - ❖ الاستماع بحرص لآراء المرؤوسين.

II-3- تحسين الأداء

إن الهدف النهائي لتسيير الأداء، أن يتحقق التعادل أو التساوي بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف، فإذا تساويا، أو فاق الأول منهما الثاني، لن يطرح أي مشكل هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات، أو الارتقاء بها إن لزم الأمر. لكن إذا حدث العكس، فسيصبح لزاماً على المؤسسة اتخاذ الإجراءات

(1) - المرجع السابق. ص: 112.

(2) - المرجع السابق. ص: 115-116.

(3) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 159.

و التدابير اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي إلى المتوقع، أو باختصار "تحسين الأداء". و سنعالج من خلال هذا العنصر، مفهوم تحسين الأداء، و الإجراءات التي يمكن إتباعها للقيام بهذه العملية بفعالية.

II-3-1- مفهوم تحسين الأداء:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، و التي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير و المتوسط، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار و إدخال مستويات جديدة، و أعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء، و التفوق على المنافسين، و مواكبة التطورات التقنية و التسويقية وغيرها من المتغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات و أنواع من الأداء الأفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيباً، و تقع مسؤولية التطوير بالدرجة الأولى على عاتق المؤسسة، ثم المشرفين في درجة ثانية، عكس التحسين الذي يقتضي تدخل المشرف بصفة أولى⁽¹⁾.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، و لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، و لا يتطلب استثمارات و لا استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين و استثمار قدرات عالية في مجالات البحوث و التطوير، و تتطلب درجات عالية من القدرات الإبتكارية و الإبداعية لفريق من المتخصصين، ذوي المعرفة العالية كما يستغرق وقتاً يطول لسنوات في بعض الأحيان، كما يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات و تجهيزات أو تقنيات و برمجيات جديدة⁽²⁾.

إضافة إلى ذلك يشمل التطوير إعداد الأفراد لتولي مناصب أعلى أو تطوير مسارهم المهني، من خلال إخضاعهم للتدريب.

و هناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع و مباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب و العوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء⁽³⁾، و هو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي مباشرة.

II-3-2- المراحل الأساسية في تحسين الأداء:

يمكن أن يمر تحسين الأداء بأربع مراحل: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لمعالجة أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات، و تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

أ- تشخيص الأداء:

قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بد أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة. و سنستعرض في هذا العنصر مفهوم تشخيص الأداء و الخطوات التي يمر بها.

(1) - المرجع السابق، ص: 177.

(2) - المرجع السابق، ص: 178.

(3) - سهيلة محمد عباس، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 145.

أ1- مفهوم تشخيص الأداء:

إن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، هو أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة، سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة، وتبدوا واحدة من أهم مشكلات الأداء في المؤسسات، وهي الكم الهائل من النقد والضياع من الخامات والموارد، الوقت، الجهد و المال، و عدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة، و إهدار ثروات المؤسسات من المعلومات، و من ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، و تقاوم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بدل الجهد للكشف عنه والتعامل معه⁽¹⁾.

إن الفائدة الحقيقية من تشخيص الأداء تتأتى بالتعرف على الأسباب التي قادت لنجاح الأداء، عندما ينجح، والأسباب التي قادت إلى فشله عندما يفشل، و من ثم التوصل لكيفية القيام بالمزيد من النواحي الجيدة، والنقليل من النواحي السيئة، فذلك هو السر الحقيقي لنجاح دائم للمؤسسة ولعناصرها البشرية.

لذلك يعرف تشخيص الأداء على أنه « العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسيه، للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه، أو الأسباب التي أدت لمواجهته بعض الصعاب، و تهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، و هي تجري في أي وقت من السنة و بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة»⁽²⁾.

و أهم ما في هذا التعريف النقطتين الموليتين:

❖ يستهدف تشخيص الأداء البحث عن "فجوة الأداء" وهي تعبر عن « التباين بين المستهدف والمحقق فعلا»⁽³⁾.

❖ إن تشخيص الأداء لا يتم فقط في نهاية السنة عند عقد اجتماع تقييم الأداء أو المراجعة، بل يتم على مدار السنة ضمن إطار المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، السبب بسيط و هو أنه كلما تم الإسراع بضبط مشكلات الأداء بحدود صغيرة، و شخصت أسبابها، و تمت مواجهتها كلما منعت هذه القضايا الصغيرة من النمو⁽⁴⁾.

أ2- خطوات تشخيص الأداء:

بصفة عامة يمكن إتباع الخطوات التالية من أجل تشخيص عيوب أو مشكلات الأداء عند ظهورها: التنبه لوجود فجوة في الأداء، التعرف على طبيعة الفجوة ومدى خطورتها، التعرف على الأسباب الحقيقية لتلك الفجوة.

1/ التنبه لوجود فجوة في الأداء:

تتمثل أول خطوة في تشخيص الأداء في التنبه لوجود ثغرة في الأداء، أو رصد فجوة الأداء، و يقصد برصد فجوة الأداء « اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط أو المستهدف»⁽⁵⁾. ويتم رصد هذه الفجوة عبر وسائل المتابعة المختلفة كالأجتماعات العادية بين الرؤساء و المرؤوسين، الثنائية

(1) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 165 .

(2) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 202 .

(3) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 165 .

(4) - Robert Bacal, Op. Cit., P.123.

(5) - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 166 .

منها و الجماعية، السجلات، الاتصال بالعملاء، و الملاحظة و الإنتباه، كما يمكن التعرف على وجود مشكلات في الأداء عن طريق مبادرة العاملين بالإخبار عنها. وهذا في حد ذاته يمثل عنصر رئيس في التعرف على المشكلات فعند حدوث هذه المشكلات سيكون العاملون هم أول من يعلم بها، قبل أي جهة أخرى، وبطبيعة الحال قد لا يطلعون رئيسهم عليها، إلا إذا كانت لديهم الثقة بأنه لن يقوم بمعاقبتهم. حتى و لو كانوا يتحملون جزءا من المسؤولية، فهم بحاجة لأن يعرفوا، بأن تركيزه سيكون منصبا على حل تلك المشكلات و ليس على إلقاء اللوم⁽¹⁾.

2/ التعرف على طبيعة الفجوة ومدى خطورتها:

بعد أن أصبح المشرف ملما بالثغرات الموجودة و المحتملة في الأداء و حتى يتسنى له حل المشكلة قد يحتاج لمزيد من المعلومات و بالتالي فهو بحاجة إلى معرفة عدة أمور وذلك كما يأتي⁽²⁾:

- لخصر المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة، سيحتاج لمعرفة أين ظهرت المشكلة ؟ وفي ظل أية ظروف ؟ كم مرة تكررت ؟ وهل تتصل بواحد من الأفراد ، أو بمجموعة منهم ؟ و طبعا كيف عرف بوجودها ؟ و كيف تبرز نفسها ؟

- لتحديد مدى خطورة تلك المشكلة (بما أن المشكلات ليست جميعها على قدر من الخطورة تستدعي التدخل) يحتاج إلى طرح بعض الأسئلة من بينها: " كيف تؤثر تلك الثغرة أو تتعارض مع قدرة الأفراد على تحقيق أهداف وحدة العمل و المؤسسة ؟ وهل يترتب عليها خسارة مادية ، بسبب الإهدار أو عدم الفعالية ؟ ثم هل ستخسر المؤسسة عملائها بسببها ؟ فربما تكون مشكلة داخلية ضمن الفريق ، تؤدي لخلاف شخصي ، وهنا وجب على المشرف التمعن في أمرين:

• كلفة عدم القيام بأي شيء؛

• كلفة التدخل، والتوفير المترتب على سد الثغرة في الأداء.

فإذا وجد أن المشكلة ليست خطيرة أو مكلفة، بالقدر الذي يستدعي إجراء اللازم حيالها، فقد يفضل مراقبتها خشية أن تتفاقم. أما إذا وجد أنها خطيرة لدرجة تتطلب معالجتها فالخطوة التالية هي البحث عن الأسباب المحتملة، والكامنة ورائها.

3/ التعرف على الأسباب المحتملة:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المستهدف، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، و من هذه الأسباب، و التي سبق توضيحها في الفصل الأول، الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بنية المؤسسة، و العمل، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و مدى توفرها، و نوعية الإشراف، و ظروف العمل⁽³⁾. وبصفة عامة يمكن أن تكون الفجوة نتيجة عوامل فردية تعود إلى خصائص العامل، أو نتيجة عوامل تنظيمية خارجة عن سيطرته. فإذا وضع عامل متميز في نظام سيء

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 206.

(2) - المرجع السابق، ص: 207-208.

(3) - سهيلة محمد عباس، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 157-158.

بالفعل، فسوف يأتي أداءه هزيلا. و من بين الأمور التي ينبغي على الرؤساء مراعاتها عند تحديد أسباب الفجوة هو أنه حتى المشكلات التي تبدو في ظاهرها كنتيجة لعيوب في الأفراد قد تكون ناجمة عن خلل في النظام نفسه، فيمكن مثلا أن يكون سبب الخلاف المستمر بين عاملين لدرجة انعكاسه على الروح المعنوية بصفة عامة و التدني في الإنتاجية نابع من عدم الفهم الكافي لطبيعة العمل، بسبب تشابك الحدود التي تحكم عمل كل منهما، وبالتالي فإن السبب الرئيسي نابع من النظام. و بعبارة أخرى فإن النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، قد يوحي بأن الأفراد غير أكفاء أو غير منتجين بينما تكون المشكلة في حقيقة الأمر في التنظيم نفسه، وهو الخطأ الأكثر شيوعا بين المشرفين، حيث يعزون ضعف الأداء بالنظر أو لا إلى العيوب أو الأسباب الفردية، و يركزون تشخيصهم عليها قبل أن يملوا إلى الأسباب التنظيمية فهم بذلك قد يركزون على أسباب سطحية، و يتركون الأسباب الجوهرية التي تكمن في النظام الذي ينتمي إليه العامل. لذا يفضل البدء باحتمالية أن النظام قد يكون هو سبب المشكلة، وإذا لم يكن الحال كذلك يمكن بعدها الانتقال إلى المتغيرات الفردية⁽¹⁾.

إن تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود فجوة في الأداء، ليس بالأمر الهين وهناك مجموعة من الأساليب و الوسائل التي يمكن استخدامها لذلك الغرض من بينها: أسلوب أسئلة "لماذا"، و أسلوب "العصف الذهني" الذي يستعمل بالأخص في الاجتماعات الجماعية بين الرئيس و مرؤوسيه.

- أسلوب أسئلة "لماذا": يجري التحليل الفردي وفق منطق استفساري بسيط بطرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام "لماذا". حيث يسأل القائم بالتحليل لماذا حدثت فجوة الأداء؟. فإذا جاءت الإجابة مثلا بسبب نقص الموارد الخام، فيكون السؤال التالي: "ولماذا نقصت الموارد الخام؟". وقد تأتي الإجابة مثلا: بسبب نقص الإعتمادات في الموازنة، وهكذا إلى أن يتم التوصل إلى السبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه المشكلات الفرعية والذي تسبب أساسا في فجوة الأداء⁽²⁾.

ويطلق عليه في بعض الأحيان أسلوب " the 5 why's " ، و ذلك إشارة إلى استعمال أسئلة "لماذا" كحد أدنى لخمس مرات، أو حتى لا يمكن الإجابة على السؤال أكثر من ذلك⁽³⁾.

- أسلوب العصف الذهني: يمكن استخدام أسلوب العصف الذهني للخروج بأفكار حول الأسباب المحتملة، و هو أسلوب يقوم على مشاركة شخصين أو أكثر تهتمهم المشكلة، بغية الخروج بأكثر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة وجيزة. إذ يطرح عادة سؤال معين، و يحاول المشاركون وضع إجابات محتملة له، بإيقاع سريع. و أساس العصف الذهني هو تفادي تقييم الأفكار حال ظهورها، بل تدوين تلك الأفكار و عندما تتوفر يمكن الرجوع إليها وتمحيصها لتحديد أيها تعتبر معقولة أكثر⁽⁴⁾. و في اجتماعات العصف الذهني الناجحة، يغيب النقد من الأعضاء بعضهم لبعض، و يرحب بالأفكار الجديدة.

(1) - Robert Bacal, *Op. Cit.*, P.124-125

(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:167.

(3) - Robert Bacal, *Op. Cit.*, P.127-128.

(4) روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:210.

ب- تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة:

متى ما شعر المشرف أنه قد تعرف على السبب أو الأسباب التي أدت إلى ثغرات الأداء، فعندها يكون بحاجة لتطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة، وهذه عملية مباشرة إلى حد ما، و يفضل أن تتم بالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة أيضا⁽¹⁾.

ج- تنفيذ خطة الإجراءات:

بعد الإنتهاء من وضع الخطة و تحديد معالمها و التي يمكن توثيقها في الورق، ستكون هناك حاجة لتنفيذها. و كأمثلة يمكن أن تضم هذه الإجراءات ما يأتي⁽²⁾:

- إتخاذ الفرد للخطوات لتحسين مهاراته أو تغيير سلوكه؛

- تقديم الرئيس لدعم أو توجيه أكبر؛

- العمل المشترك بين الرئيس و المرؤوس لتوضيح أكبر للتوقعات؛

- العمل المشترك بين الرئيس و المرؤوس لتطوير القدرات و المهارات: هذه المشاركة تعني أنه

سيتوقع من الأفراد اتخاذ الخطوات لتطوير أنفسهم لكن مع تقديم المساعدة المطلوبة من طرف الرؤساء من خلال التوجيه، التدريب، و تقديم خبرات إضافية.

كما قد تتضمن خطة الإجراءات عملية "تمكين" المرؤوس (Empowerment)، و التي تهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية و الإنسانية، للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية، أو لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف و بما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء، أي يقصد بالتمكين « توفير فرص السيطرة على ظروف الأداء و التعامل بايجابية وحسم مع المتغيرات على مسؤولية القائم بالعمل »⁽³⁾.

د- تقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت:

بعد أن توضع الخطة موضع التنفيذ، يلزم المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة. فإذا كانت كذلك، فلعله سيكون بحاجة لتفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة.

إذا لم يكن هناك خلل في تنفيذ الخطة فإن الاحتمال الثاني لعدم زوال المشكلة، قد يكمن في وجود خطأ في تحديد السبب الرئيسي للثغرة. و من ثمة يكون عليه البدء بتشخيص المشكلة من جديد.

لذلك يجب التعامل مع الاستنتاجات حول الأسباب و الحلول المحتملة، باعتبارها فرضيات، و أن يترك المجال دائما لاحتمالية أن يكون التشخيص غير صحيح، لذلك يجب أن يبذل كل ما في وسعه، و إذا لم تنجح محاولاته فليجرب أسلوبا جديدا.

باستمرار التواصل بين الرؤساء و المرؤوسين على مدار السنة، من خلال متابعة أدائهم و توفير تغذية مرتدة مستمرة عنه، و السعي نحو تحسينه، بإمكان الرؤساء في آخر السنة إجراء التقييم الرسمي السنوي ببسر و فعالية، و سنقوم في المبحث الموالي بالتطرق إلى هذه العملية المهمة التي لن تكتمل دورة تسيير الأداء إلا بها.

(1) - المرجع السابق، ص: 211.

(2) - Michael Armstrong , Performance management: key strategies and practical guidelines, third edition, Op.Cit., p.134.

(3) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 158.

المبحث الثالث: نظام تقييم الأحاء

إن تقييم الأداء ليست مجرد عملية يقوم خلالها المشرف بإعطاء تقدير معين لمستوى أداء تابعيه في نهاية السنة، أو إجراء اجتماع لمناقشة التقييم، بل أن هذا التقييم يقتضي توفر مجموعة من العناصر المتناسقة فيما بينها، ليكون أكثر موضوعية؛ ليشكل بذلك نظاماً متكاملًا يعمل في صالح الفرد و المؤسسة معاً. و سنستعرض في هذا المبحث كيفية تكوين نظام خاص بالمؤسسة لتقييم أداء أفرادها، و العناصر التي يتضمنها هذه النظام، مع إبراز المداخل المختلفة للقيام بالعملية، و العوامل المؤثرة على فعاليتها.

I - تكوين نظام تقييم الأداء:

تختلف المؤسسات من حيث الأنظمة التي تمتلكها، و طريقة تكوينها، حتى و لو كانت تعمل في نفس المجال، و سننتقل إلى هتين النقطتين من خلال استعراض تعريف نظام تقييم الأداء، و تحديد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في وضع هذا النظام حيز التطبيق، ثم عدد الأنظمة التي تحتاجها أي مؤسسة.

I-1 - تعريف نظام تقييم الأداء:

يعرف نظام تقييم الأداء على أنه « تلك الترتيبات و الإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين و التصرف بنتائجه »⁽¹⁾.

و يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية، نتيجة ممارسات و اجتهادات تتراكم آثارها دون عمد؛ و هذا قد يحصل في مؤسسة عمرها عشرين سنة مثلاً، فإذا أجرى أحد المدراء الأوائل تقييم بسيط للأداء، فيبدأ المدراء الآخرون تكرارها مع بعض الإضافات و التحوير، لكن دون جهد واع للتأكد من كفاية العملية، و سلامتها و عدم وجود تناقض فيها.

الطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة، و واعية تسعى للتأكد من كفاية و سلامة النظام و من الإعلان عنه، بما يضمن معرفة الجميع به مسبقاً⁽²⁾.

I-2 - مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين:

تتركز مسؤولية الرؤساء المباشرين في التطبيق الفعلي، و في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، و كتابة تقارير الأداء بشكل سليم، و وفقاً لنظام رسمي ذا إجراءات معلنة، و ذلك إضافة إلى مسؤوليتهم عن تتبع أداء مرؤوسيهم يوماً بيوم، و تقييمهم بشكل غير رسمي عبر التغذية المرتدة المستمرة، و إبلاغهم بصورة ودية عن أي تقدم أو تقصير في أداءهم للعمل⁽³⁾.

أما إدارة الموارد البشرية، فهي مسؤولة عن تصميم النظام و الإشراف على تنفيذه، و ذلك من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم، و متابعة الرؤساء في عملية التقييم و تدريبهم على هذا التقييم، و الحصول على نتائج التقييم و تحليلها و مراجعة دقة التقييم الذي قام به الرؤساء، و تصحيحه إن لزم الأمر، و الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة⁽⁴⁾.

(1) - سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص: 382.

(2) - المرجع السابق، ص: 382.

(3) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الاسكندرية: 2001، ص: 284-285.

(4) - المرجع السابق، ص: 284.

و إن كان النظام و الترتيبات السائدة في المؤسسة لا تفي بالغرض، واحدة من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، هي أن تنبه الإدارة العليا إلى ذلك، و أن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم و اعتماد نظام جديد، فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك، تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية، هي اقتراح هذا النظام، و رفعه إلى الإدارة العليا لاعتماده، فإذا اعتمد أصبح مسؤوليتها التنفيذ الدوري للنظام الجديد⁽¹⁾.

I-3- عدد الأنظمة التي تحتاجها المؤسسة:

يفضل أن يكون للمؤسسة نظام واحد، إلا أن بعض المؤسسات، خاصة الكبيرة جدا قد تحتاج نظامين أو ثلاثة، كل نظام لفئة من العاملين، فمثلا قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية، أو الصحية، و آخر للعاملين في الوظائف المكتبية، و العمالية، أو قد تعد مؤسسة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة، واحدا للإداريين، و ثاني للفنيين المهنيين، و ثالثا للعمال و الموظفين الآخرين، و وضع هكذا نظام أو أنظمة هو عملية معقدة⁽²⁾.

II- عناصر نظام تقييم الأداء:

النظام الجيد للتقييم يتضمن كلا مما يلي⁽³⁾:

- * أغراض التقييم: و التي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة السنوية أو التدريب...الخ؛
- * عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء و السلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة...الخ؛
- * معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيدا أو ضعيفا؛
- * مواعيد التقييم: و التي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخرى؛
- * الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد و من يحلل النتائج؛
- * إجراءات التقييم: و تتعلق بكيفية تنفيذ التقييم؛
- * تحليل نتائج التقييم و استخدامها: وهذا يرتبط بأغراض التقييم.

II-1- أغراض التقييم:

أول قضية في تصميم نظام تقييم الأداء هو تحديد أغراض النظام، أي الأغراض التي تستخدم فيها نتائجه، فهذه تشمل أسباب تنفيذه، ويمكن استعمال نتائج التقييم للأغراض التالية:

II-1-1- الأغراض الإدارية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في العديد من المجالات الإدارية المختلفة، حيث أن الكثير من القرارات الإدارية تستند إلى معلومات عن أداء الفرد في فترات سابقة لهذه القرارات، إذ يتم على ضوء نتائج التقييم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، وبذلك تصبح الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي استفادة إدارية،

(1) - سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص: 382-383.

(2) - المرجع السابق، ص: 383.

(3) - المرجع السابق، ص: 383-384.

و يلاحظ أن أكثر الاستخدامات شيوعاً هي: الترقية، و إمكانية الحصول على تدريب للعامل، و القرارات المتعلقة بالرواتب، وقرارات إنهاء الخدمة، وقرارات النقل⁽¹⁾.

II-1-2- أغراض التوجيه و الإرشاد:

من الوسائل الهامة لحث العامل على تحسين مستوى أدائه، هو معرفته بجوانب التفوق أو جوانب الضعف ليقوي الأولى و يتغلب على الثانية، و ترتبط هذه الأغراض بوظيفة الرقابة فتقييم أداء كل عامل في المؤسسة و تقديم التغذية المرتدة إلى الرؤساء و المديرين، يمكنهم من اتخاذ العديد من القرارات الإدارية اللازمة، لهذا، يعتبر نظام تقييم الأداء، أداة رقابية للإدارة على جميع المستويات، و الوظائف الإدارية المختلفة، مما يمكن العامل من تعديل مساره في الاتجاه السليم مستقبلاً⁽²⁾. و يحتم هذا الغرض إجراء مناقشة لنتائج التقييم و التركيز خلالها على حل مشكلات الأداء، فذلك يساعد لتذكير كل من الرئيس المباشر و المرؤوس، أن الغرض الرئيسي لتقييم الأداء هو تحسين الأداء، و عندما تتم بالشكل الصحيح، فذلك يحمل رسالة مفادها أن الرئيس و المرؤوس يمكن أن يعملوا سوياً لإنجاز الأهداف المشتركة⁽³⁾.

II-1-3- أغراض البحث العلمي:

تركز استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث العلمي على الجوانب الإحصائية أكثر من الجوانب الشخصية، و تتضمن في الغالب كميات كبيرة من البيانات، يمكن استخدامها بغرض إجراء المزيد من الدراسات و البحوث التطويرية للمؤسسة، و التي تهدف إلى رسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المؤسسة. و من أهم هذه الاستخدامات: التنبؤ، و تقييم البرامج التدريبية، و الدراسات الخاصة بالتكلفة و العائد على التعيين⁽⁴⁾.

II-1-4- الأغراض التحفيزية:

تستخدم بيانات تقييم الأداء و يستفاد منها في بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية و تحسين السلوكيات و العلاقات الإنسانية، و بث روح الإبداع و التطوير، و ذلك من خلال انتهاج سياسة فعالة لنظم الحوافز الإيجابية و السلبية، فعندما تقوم المؤسسة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية و المعنوية، تجعل من تقييم الأداء عملية ذات أهمية بالغة لدى الرئيس و المرؤوسين على حد سواء، فباتباع هذا الأسلوب تكون نتائج تقييم الأداء مرتبطة بإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، و هي السعي باستمرار لتحفيز العاملين و خلق روح التنافس فيما بينهم، مما يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، و هذا يؤدي إلى النهوض بمستوى الخدمة العامة في هذه المؤسسة⁽⁵⁾.

قد تركز بعض المؤسسات على غرض أو أكثر من الأغراض السابقة، و قد يؤثر تركيزها على أحدها في شكل نظام التقييم، فإذا كان مجرد عملية روتينية بدون عواقب تذكر يمكن الاكتفاء بتقييم بسيط^(*). أما إذا

(1) - سامي بن عبد الرحمان السويلم، مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 31، 2006/04/10، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad48.htm>

(2) - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية: 2004، ص: 32-33.

(3) - Robert Bacal, *Op.Cit.*, P.123.

(4) - فرانك جي لاندني، جيمس أل فار، ترجمة: ربحي محمد الحسن، قياس أداء العمل: الأساليب و النظرية و التطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1987، ص: 291.

(5) - سامي بن عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص: 32.

(*) - في هذه الحالة، قد يكون من الأفضل التخلي عن النظام المطبق.

أرادت المؤسسة استخدامه لأغراض أخرى، فهذا يقتضي نظاماً أكثر تفصيلاً و دقة، بل أن كل غرض يتطلب خصائص خاصة به، فإذا كان الغرض هو " منح العلاوة السنوية"، فهذا يتطلب أيضاً تحديد كيف يستخدم، فإذا كانت العلاوة واحدة للجميع و منحها عملية روتينية، و لا تحجب إلا عن من صدر منه تقصير فاضح، فيمكن الاكتفاء بنظام بسيط يركز على التقصير.

أما إذا كانت مبالغ المكافآت السنوية مرتبطة بمستوى الأداء، و يستخدم النظام لتحديد مبلغ المكافأة السنوية التي يستحقها، يتطلب هذا وجود نظام تقييم مكشوف، يقوم فيه المشرف باطلاع العامل على خلاصة تقييمه و أسبابه و يقنعه بذلك، كما يتطلب إعداد جدول بالنتائج الممكنة و المكافآت التي يستحقها من حصل عليها⁽¹⁾.

و إذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة، بإخبار العاملين بنتائج التقييم، و قد يؤثر في تصميم شكل نموج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم و معايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل توضيحها و توصيلها إلى العاملين محل التقييم، و ذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم، أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين و ذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب فإن معايير الأداء، لا بد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين⁽²⁾. هذا و يفضل أن تركز نظم تقييم الأداء في إطار تسيير الأداء على الغرضين الأخيرين (تقديم المعلومات، و معرفة جوانب الضعف).

II-2- عناصر التقييم (العوامل الخاضعة للتقييم):

العنصر الثاني في أي نظام، و الخطوة التالية في تصميمه، هي تحديد عوامل التقييم (Appraisal Factors) أي الأداء الذي يتم تقييمه، أو العوامل المحددة الخاضعة للتقييم. و بما أن الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة، فإن البعض يعتبر هذه الخطوة أصعب المشكلات التي يواجهها المديرون، عند تصميم نظام لتقييم الأداء.

تحدد العناصر الخاضعة للتقييم في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة، و يجب أن تكون ذات صلة بها و كذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة، و النظام السليم يتطلب تحديد الأبعاد المهمة في سلوك و نتائج الفرد باعتبارها عناصر مهمة يقيم على أساسها⁽³⁾.

يمكن أن تكون محصلة هذه العملية قائمة كما في الشكل (1-3) أدناه.

فقد تكتفي مؤسسة تجارية صغيرة بثلاث عناصر بسيطة هي كم الإنتاج، نوعه و المواظبة، في حين تحتاج مؤسسة كبيرة، الاهتمام بعدد أكبر من العناصر، خاصة إذا تضمنت أغراض التقييم تحديد أغراض المكافآت السنوية و التشجيعية التي يحصل عليها كل عامل، و كلما كان عدد هذه العناصر أكبر، سيجعل العاملين يهتمون بكل الأبعاد، لأنهم عادة ما يهملون الأبعاد التي لا تذكر في نموذج التقييم.

(1) - سعد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص: 385.

(2) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 291.

(3) - ماريون أي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 174.

شكل (3-1): نموذج لتقييم الأداء

1- العمل و الإنتاج: ويشمل:	أ- كم الإنتاج	ب- نوعية الإنتاج.
	ج- السرعة.	د- الإلمام و الإتقان.
2- المواظبة: و تشمل:	أ- الالتزام بالدوام و الأوقات الرسمية	ب- الغيابات المفاجئة.
3- التعاون و العلاقات: و تشمل :	أ- التعاون مع الزملاء	ب- العلاقة مع الرؤساء.
	ج- العلاقة مع الزبائن و الجمهور	
4- القدرات العقلية: و تشمل:	أ - الذكاء.	ب- القدرة على التعلم وتطوير الذات.
	ج- القدرة على حل المشكلات.	د- القدرات الإبداعية.
5- السمات الشخصية و الاستعدادات النفسية: و تشمل:	أ- الجدية و الحرص.	ب- طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
	ج- القدرة على التغيير و التكيف	د- الاستعداد لتحمل المسؤولية.

المصدر: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص: 386.

كذلك قد تحتاج المؤسسة إلى إعطاء أوزان و درجات لهذه العناصر، كأن يعطى العمل و الإنتاج 40 نقطة و المواظبة و الدوام 10 نقاط، التعاون و العلاقات 20 نقطة، القدرات العقلية 15 نقطة، و السمات و الاستعدادات النفسية 15 نقطة، كذلك قد تكون قائمة العناصر واحدة لكل العاملين، و لكن إذا كان للمؤسسة نظامين لتقييم الأداء، غالباً ما تختلف قائمة العناصر من نظام إلى آخر، فمثلاً، قد يقرر بنك ما اعتماد نظامين لتقييم الأداء، نظاماً لتقييم الأداء الإداريين و نظاماً آخر لتقييم غير الإداريين، في هذه الحالة، غالباً ما يتضمن كل نظام قائمة العناصر الخاصة به: فقد يؤكد نظام تقييم الإداريين على العلاقات و المبادرة فيما يركز تقييم غير الإداريين على الإنتاج و النوعية و المواظبة⁽¹⁾. و تحدد عناصر التقييم نوعية البيانات التي ستستخدم في التقييم، إن كانت بيانات موضوعية أو ذاتية.

II-3- اختيار أسلوب التقييم:

حتى يقوم المشرف بعملية التقييم، يلزمه تحديد الكيفية التي سيحكم بها على أداء فرد ما ليقول بأنه كان جيداً أو ضعيفاً، و أن يحدد هل يفعل ذلك بالحكم عليه في ضوء ما قام به هو (تقييم مطلق)، أو بمقارنة سلوكه مع الآخرين (تقييم نسبي).

ففي الحالة الأولى تقارن نتائج الفرد بالتوقعات الموضوعية في بداية السنة سواء كانت أهداف أو معدلات الأداء أو سلوك.

و في الحالة الثانية يقارن بين العاملين الذين يؤدون عملاً متشابهاً و تساعد هذه المقارنة في مجالين:

- أولاً: عند تقييم أداء عامل ليس هناك مقياس مطلق يمكن أن يستخدم كمعيار، أو قد لا تكون خبرات المشرف و قدراته قابلة للتطبيق في هذه الحالة، لذلك قد يكون من الأفضل له الاهتمام بالكيفية التي يؤدي بها الآخرون العمل، خاصة الجيدين منهم، و مقارنتها مع الفرد الخاضع للتقييم.

(1) - المرجع السابق، ص: 387.

- ثانياً: عند النظر في أي من العاملين في المجموعة قد يرشح للترقية أو النقل أو الفصل، عليه أن يقارن بينهم للوصول إلى التوصية الملائمة بهذا الشأن⁽¹⁾.

و بسبب التعدد في أساليب التقييم و تنوع أدواته خصصنا لها عنصراً مستقلاً في هذا المبحث.

II-4- مواعيد التقييم:

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء، مواعيد إجراء التقييم، و يطرح موعد التقييم قضيتين، الأولى تتعلق بتكرار إجراء تقييم الأداء، و الثانية تتعلق بالفترة الزمنية التي يحتفظ فيها بسجلات التقييم.

II-4-1- التكرار:

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي، هو مرة كل سنة، و ينتشر ذلك في أغلب المؤسسات، و عدد قليل منها يجري التقييم مرتين سنوياً، و عدد نادر منها يتعدى المرتين سنوياً⁽²⁾.

يجب أن يكون التكرار طبعاً، مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، لكن يجب أن يكون مرناً بالقدر الكافي، كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً، على سبيل المثال يجب أن يقيم أدائهم على فترات زمنية قصيرة، مثل: كل أربعة أو ستة أشهر، و بعد ذلك سنوياً، كذلك قد تمدد الفترة الزمنية للتقييم، مثلاً في حالة وجود مشروع على وشك الانتهاء. فيمكن تأجيل التقييم الشامل حتى ينتهي المشروع⁽³⁾.

II-4-2- الاحتفاظ بتقارير التقييم:

في حالة توافر سجلات قديمة، قد يتأثر الرؤساء بشكل غير مناسب بالأداء السابق بدلاً من تركيز انتباههم على الأداء الحالي و النتائج الحالية. و ينبغي كمؤشر عام، الاحتفاظ بالسجلات لعامين فقط لدى الرئيس المباشر، و هذا يعني أن هناك دائماً تقريرين في الملفات لأي عامل لا يزال في حلقة التقييم السنوية - تقرير يعكس الأداء خلال الفترة التي انتهت الآن و آخر عن الفترة السابقة⁽⁴⁾.

II-5- الأطراف التي تجري التقييم:

يمكن أن تتم عملية التقييم من خلال جهات متعددة، من بينها ما يأتي:

II-5-1- الرؤساء المباشرين:

هذه الطريقة هي الطريقة التقليدية و السائدة في أغلب المؤسسات، و فيها يتولى الرئيس المباشر مسؤولية تقييم أداء مرؤوسيه في العمل من خلال إشرافه عليهم و معرفته بجوانب الضعف و القوة لديهم، و تأكيداً لسعة انتشار هذه الطريقة فإن بحثاً ميدانياً أجري في خمسين مدينة أمريكية أشار إلى أن 93% من المجيبين قد أفادوا بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تقع ضمن مسؤوليات الرئيس المباشر. و تلجأ معظم الإدارات إلى تبني هذه الطريقة بحكم أنها سهلة التنفيذ، كما أنها تجنب الإدارة الإنخراط في تبني بدائل قد تسبب بعض الإشكاليات التي تعتقد أنها في غنى عنها، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها قد لا توفر معلومات أكثر شمولاً و دقة في الحكم على أداء العامل، لأن من يقوم بعملية التقييم شخص واحد هو الرئيس المباشر

(1) - ماريو أي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:176-180.

(2) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:292.

(3) - ماريو أي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص:185.

(4) - المرجع السابق، ص:185.

للعامل⁽¹⁾. وعادة ما يراجع التقييم في هذه الحالة بواسطة الرئيس الأعلى أو بواسطة لجنة التقييم أو لجنة شؤون العاملين⁽²⁾.

II-5-2- التقييم من قبل الزملاء:

يطلب في هذه الطريقة من مجموعة من العاملين المتساوين في الوظيفة و المركز الإداري الذي يشغلونه تقييم زميل آخر لهم. و قد أثبت هذا المصدر من التقييم فاعليته في ظروف معينة. ففي مجموعات و فرق العمل المنظمة فإن أعضاء الفريق أجدر في تقييم زملائهم من الرؤساء، كونهم على احتكاك دائم بهم، و كون العمل يفرض عليهم التعاون و التشارك و الانتظام في الأداء. و بإمكانهم معرفة بعض النواحي في السلوك لا يستطيع الرئيس المباشر معرفتها بالكامل أو الحكم عليها. لكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة و المقارنة. و الانحراف في التقييم بسبب درجة الصداقة قد يكون أحد أبرز مساوئ هذا المصدر، إلا أن لهذا المصدر بعض الحسنات في حال فرضت ظروف العمل احتكاك لا يذكر بين الرئيس و المرؤوس. و في حال برزت الحاجة إلى معرفة مدخلات معينة من زملاء العمل و دخلت في صلب عملية تقييم أداء رفاق يعملون معهم⁽³⁾.

II-5-3- التقييم الذاتي:

هناك أنظمة، و لمؤسسات ناضجة، تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته، و تدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم رئيسه له. و ذلك كشكل من أشكال المشاركة الإدارية و طورت هذه الفكرة من قبل "باندورا" (Bandura) سنة 1986 م⁽⁴⁾. فالأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محدداته و نتائجها. إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر - كما بينت العديد من الدراسات - الميل للمبالغة في التقييمات، و مرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين⁽⁵⁾:

- ❖ إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية، مثل الزيادة في الراتب أو الترقية؛
 - ❖ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني، بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، أو سوء الإشراف، أو انخفاض جودة المواد، أو كثافة المنافسة، أو ضغوط العمل... الخ.
- من حسنات التقييم الذاتي أنه يتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية و التطويرية التي تحسن من أداء الأفراد و ليس مع الأهداف التقييمية للأداء، و يرى "كامبل" و "لي" (Campbell & Lee) أن التقييم الذاتي نافع لتطوير الأفراد كونه يشجع على الحوار و النقاش بين الأفراد و رؤسائهم، و يقرب بين وجهتي نظر الطرفين من خلال كشفه عن مكامن قوى، و مخابئ ضعف أداء الأفراد⁽⁶⁾.

(1) - ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 71، 2006/04/10، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad43.htm>

(2) - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003، ص: 296.

(3) - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 391.

(3) - Claude Levy-leboyer , Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir , les éditions d'organisation, paris: 1994, P.166.

(5) - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص: 445-446.

(6) - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 390-391.

II-5-4- التقييم من قبل المرؤوسين:

هي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وقد تفيد في تلك المؤسسات أو المواقف الحرجة، و ذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش والشرطة و المستشفيات، والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء إلا أن ذلك يتم في النادر في المؤسسات الاقتصادية، و مازال يتم بشكل تجريبي⁽¹⁾. ذلك باعتبار المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، و بإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء المدراء بتجروء في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم، ومن حسنات هذا المصدر هو كونه أداة تطويرية، و لا ينصح باستخدامه كأداة تقييمية، في حال تفاوتت الأحكام التي يطلقها المرؤوسون عند تقييمهم لرؤسائهم⁽²⁾.

II-5-5- التقييم من قبل مجموعة مقيمين:

وتعني وجود لجنة من ثلاثة إلى أربعة أعضاء من الرؤساء الآخرين علاوة على الرئيس المباشر للعامل، و تكون مسؤولية التقييم من ضمن مهامها الرئيسية. و من فوائد تطبيق هذه الطريقة ما توفره من تعددية مصادر المعلومات، و ذلك عن طريق الحصول على بعضها من بقية الرؤساء الذين لهم علاقة بأداء العامل، و من العامل المراد تقييمه ذاته، و كذا من زملائه، بحيث تؤدي هذه التعددية المذكورة إلى بناء قاعدة معلوماتية يمكن الإعتماد عليها في محاولة إتخاذ قرار تقييمي أسلم و أصلح، كما أنها تتجنب ما قد يحدث من التحيز التقييمي الذي يحدث دائماً في الطريقة التقليدية من خلال خلق بيئة تفاعلية بين أعضاء اللجنة⁽³⁾.

II-5-6- العملاء:

تزداد أهمية هذا المصدر في تقييم الأداء خاصة في مجال الخدمات، أين لا تتاح الفرصة عادة للرؤساء والزملاء والمرؤوسين لملاحظة سلوك الفرد. في مثل هذه الحالات يصبح العميل هو الشخص الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه⁽⁴⁾.

و يمكن الاستناد على وجهات نظر العملاء في تقييم أداء العاملين من خلال تقديم استقصاء لكل عميل من المطلوب منه الإجابة على بعض الأسئلة لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة أو الاتصال بعينة منهم. العيب الأساسي في هذا المصدر، يتمثل في ارتفاع تكلفته، حيث قد يحتاج الأمر إلى استخدام الهاتف والبريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، و هو ما يستلزم وقتاً و تكلفة كبيرتين⁽⁵⁾.

II-5-7- تقييم الأداء 360:

للحد من الآثار السلبية للمصادر السابقة لتقييم الأداء، بادرت بعض المؤسسات باستخدام مصدر يتسم بالشمول، و هو ما يطلق عليه 360 درجة. و كما هو واضح من اسم هذا الأسلوب، فإنه يهدف إلى إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة و شاملة عن مستويات أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة من كافة الزوايا: الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، بالإضافة إلى العامل نفسه، و عادة ما يبلغ عدد المقيمين 12 فرداً ممن لهم علاقة

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 291.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 391-392.

(3) - أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق-المعوقات-البدائل، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع و الثلاثون، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض: سبتمبر 1994، ص: 329.

(4) - جمال الدين، محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 446.

(5) - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص: 81.

مباشرة بعمل المرؤوس. و رغم أن تطبيق هذا الأسلوب في كثير من المؤسسات يقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة، إلا أنه يمكن أن يمتد إلى الفئات الأخرى كما يظهر من نتائج دراسة قام بها " ريتشارد لبسنجر" من خلال استقصاء وجهه لمديري الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الأمريكية، حيث بينت هذه الدراسة أن أسلوب تقييم الأداء 360 يستخدم بنسبة 35% في الإدارة العليا، و 37% في مستويات الإدارة الوسطى، و 11% في المستويات الدنيا من التنظيم⁽¹⁾.

مهما تعددت الأطراف التي بإمكانها إجراء التقييم، فينبغي في الأخير أن يعود الحكم النهائي للرئيس المباشر للأسباب التي سبق ذكرها، كما يجب أن يعطى العامل الفرصة لتقييم ذاته من خلال مقابلة التقييم، لأن عملية تسيير الأداء، تركز على هذا الاتجاه باعتبارها تقوم على الاتصال الدائم بين المشرف و العامل. ويمكن إشراك أطراف أخرى لزيادة موضوعية العملية.

II-6- إجراءات تنفيذ التقييم:

غالبا ما تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة روتينية، فيتم تقييم العامل من قبل المشرف بدون رأي للعامل (سرية التقييم)، إلا أن المؤسسات الناضجة تشترط حاليا أن يناقش المشرف تقييمه مع العامل، فيوقع الاثنان التقييم (علانية التقييم)⁽²⁾.

II-7- تحليل النتائج و استخدامها:

تحدد استخدامات نتائج التقييم في أهداف و أغراض النظام، فإذا كان التقييم ينفذ لأغراض البحث العلمي، فالنتائج تحفظ في ملفات العاملين إلى أن يحين استخدامها، أما إذا كان الغرض من النظام هو تحديد الاستحقاقات للترقية أو المكافئة أو التدريب أو غيرها، فهذه لا بد أن تكون النتيجة النهائية لأية عملية تقييم للأداء⁽³⁾.

III- أساليب تقييم الأداء و أسس اختيارها:

تستخدم المؤسسات عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي، بعضها يصلح في مواقف محددة و بعضها لا. و سنستعرض في هذا الجزء من البحث أهم أساليب تقييم الأداء، و أسس اختيارها.

III-1- أساليب تقييم الأداء:

مثمنا أشرنا إليه سابقا فهناك نوعين من هذه الأساليب: أساليب التقييم النسبي و أساليب التقييم المطلق.

III-1-1- أساليب التقييم النسبي:

يشمل هذا النوع عدة أساليب تستند إلى تكليف القائم على التقييم بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه (المدخل المقارن)، و تستخدم عادة الأداء الشامل للفرد، للتوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل واحدة، و توجد على الأقل أربعة أساليب: أسلوب الترتيب المبسط، أسلوب الترتيب المتساوب، المقارنة الزوجية و أسلوب التوزيع الإجباري.

أ- أسلوب الترتيب المبسط أو المباشر:

تعتبر هذه الطريقة أقدم و أبسط أنظمة تقييم الأداء الرسمية، و لازالت تستخدم بشكل مستمر في المؤسسات.

(1) - المرجع السابق، ص: 82-83.

(2) - سعد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص: 396.

(3) - المرجع السابق، ص: 397.

ترتكز عملية التقييم في هذه الطريقة في القيام بترتيب العاملين بدءاً من الأحسن إلى الأضعف، و تفترض هذه الطريقة أن هناك اختلافات بين أداء العاملين، و من السهل تمييزها، دون أن تأخذ في الاعتبار أنه قد يكون هناك عاملون في الإدارة نفسها يملكون قدرات متقاربة، إن لم تكن متشابهة، و يضيف البعض أن أحد أوجه القصور الأساسية في طريقة الترتيب البسيط، هو أنها تتطلب جهداً كبيراً من المقيّم عند المقارنة بين مجموعة من العاملين في آن واحد و ترتيبهم بشكل دقيق⁽¹⁾. و تزداد صعوبة هذه الطريقة بزيادة عدد الأفراد في المؤسسة، فقد يكون هذا الأسلوب مفيداً بالأخص في المؤسسات الصغيرة، و بزيادة عدد العاملين يصبح أكثر صعوبة تحديد فروقات الأداء بينهم بدقة بالأخص عندما يقدمون أداءً متوسطاً، مما يجعل التقييم عرضة للتحيز الشخصي⁽²⁾.

ب- أسلوب الترتيب المتناوب:

يطبق هذا الأسلوب على مراحل، المرحلة الأولى تتعلق بوضع أحسن عامل على رأس القائمة و الأضعف في آخر القائمة، بالاستناد عموماً على الأداء الشامل لكل عامل. من ثم، يستمر المشرف بالاختيار، من بين العاملين غير المختارين، الأحسن و الأكثر ضعفاً، و هكذا يتم إدراجهم بالتناوب على القائمة، و بالتالي يبقى العاملون ذوي الأداء المتوسط في الأخير. و تعتبر هذه الطريقة مفيدة في الحصول على معلومات حول أداء مجموعة أفراد يقومون بإنجاز نفس المهام⁽³⁾. لكنها لا تخلو مع ذلك من التحيز الشخصي بالأخص عند تقييم الأفراد ذوي المستوى المتوسط.

ج- أسلوب المقارنة الزوجية:

المقارنة الزوجية هي طريقة لترتيب العاملين من الأحسن إلى الأضعف، بحيث يقارن كل فرد مع آخر من أفراد الفريق (مقارنة بين فردين فقط). و في كل مرة يكون أحدهما متفوقاً يعطى علامة إيجابية، و يحدد ترتيب العامل بعدد العلامات الإيجابية التي يحصل عليها أثناء هذه العملية⁽⁴⁾.

على الرغم من أن هذا الأسلوب يتسم بالبساطة و السهولة، إلا أنه يؤخذ عليه تطلبه لوقت طويل نسبياً. خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف، فعدد المقارنات الزوجية $\frac{n(n-1)}{2}$ ، حيث n: عدد المرؤوسين) يصل بسرعة كبيرة إلى حجم هائل، فالرئيس الذي يشرف على 10 من العاملين، يتوجب عليه القيام بـ 45 مقارنة، أما إذا كان عدد المجموعة 15 فرداً، فإن عدد المقارنات التي ينبغي إجراؤها سوف يصل إلى 105، و لنا أن نتصور عدد هذه المقارنات في حالات تبني فلسفات تصغير الحجم، و الجودة الشاملة، و التي بمقتضاها يتسع نطاق الإشراف ليصبح أضعاف ما هو عليه في الأوضاع الحالية.

من ناحية أخرى، فإن أسلوب المقارنة الزوجية يعجز في الكشف عن الفروق الفردية بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة، حيث أنها توضح فقط مكان الفرد بالنسبة للآخرين في المجموعة. أخيراً فإن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار بعض الظواهر و الأبعاد المحددة للسلوك، و لكنها تأخذ في اعتبارها السلوك

(1) - أحمد بن حماد الحمود، مرجع سابق، ص: 316-317.

(2) - Shimon L.Dolan ; Tania Saba , Susan E.Jackson ; Randall S.Schuller , la gestion des ressources humaines:tendances: enjeux et pratiques actuelles ; 3 édition , Pearson éducation , Paris: 2002, P.268.

(3) - Ibid., P.268.

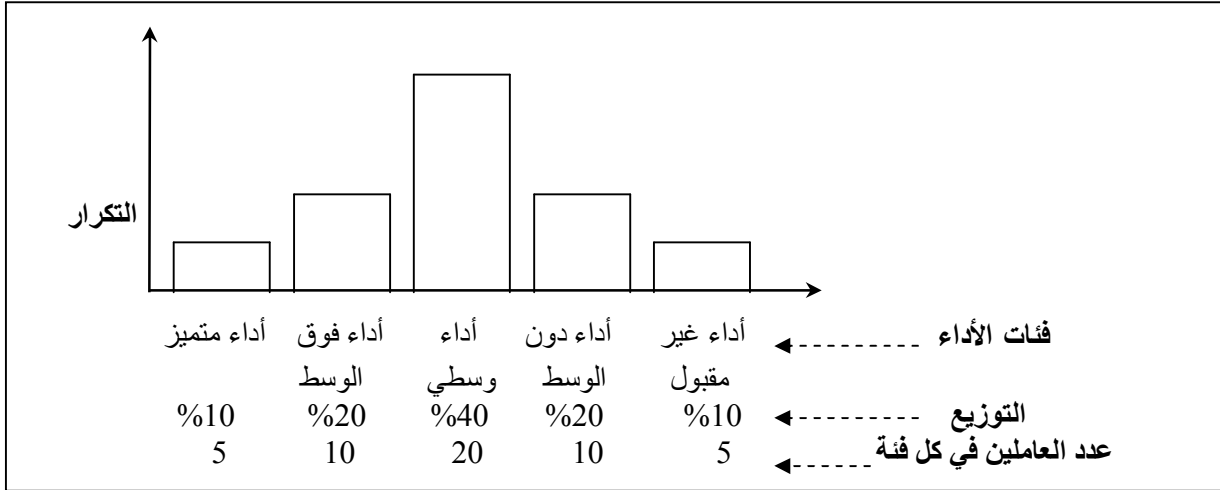
(4) - Petit; Bélanger; Benabou ; Foucher; Bergeron, Question stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaïtan morin éditeur , Québec: 1993, P.392.

الكلية، و من ثم فإنها تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبية، و التي قد تحتاج إلى معالجة أو تصحيح⁽¹⁾.

د- أسلوب التوزيع الإجباري:

يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً، أي بصورة أوضح، في نهاية المطاف يتوزع أداء الأفراد توزيعاً طبيعياً، بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل، و نسب قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي (المعدل). و يوضح الشكل (2-3) مثالا عن توزيع 50 عامل بطريقة التوزيع الإجباري.

شكل (2-3): مثال عن توزيع 50 عامل بطريقة التوزيع الإجباري



المصدر: Shimon L. Dolan et all, Op.Cit, P.269.

من الواضح أن أسلوب التوزيع الإجباري قد صنف في المثال المقدم أعلاه أداء العاملين في خمس مراتب، و تجاوز مبدأ تجميع الأفراد في الأعلى أو في الأسفل أو في وسط التوزيع، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن العمل به في حال أتى أداء المجموعة العاملة ككل أداء متميز، أو في حال أتى أداء غير مقبول، حيث يعاب عليه أنه يقدم مؤشراً غير واقعي عن طبيعة الأداء الحقيقي للعاملين، فقد يؤدي إلى ظلم العديد من العاملين المجدين الذين لا يكون لديهم مكان في مجموعة ما، فيتم وضعهم في مجموعة أقل منها، أو تظهر بعض العاملين الذين حصلوا على درجات قليلة في نتائج تقييم أدائهم بأنهم مميزون بأداء جيد أو ممتاز، و ذلك بسبب مقارنتهم بأخرين حصلوا على درجات أقل⁽²⁾.

III-1-2- أساليب التقييم المطلق:

إذا كان على الرئيس في إطار أساليب التقييم النسبي، تقييم أداء كل عامل بالمقارنة مع الآخرين، فأساليب التقييم المطلق تقدر أداء كل فرد على حدى، انطلاقاً من معايير محددة مسبقاً، و تنقسم هذه الأساليب بدورها إلى نوعين: الأساليب المرتكزة على السلوك، و الأساليب المرتكزة على النتائج.

أ- الأساليب المرتكزة على السلوك:

من بين هذه الأساليب: التقييم الوصفي، التدرج البياني، قائمة التدقيق، الأحداث الجوهرية، الإختيار الإلزامي، التوقع السلوكي و الملاحظة السلوكية.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص:416.

(2) - ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، مرجع سابق، ص:70.

❖ التقييم الوصفي:

يتطلب التقييم الوصفي (المقالي، الإنشائي، أو الطريقة القصصية) من المقيم كتابة وصف لأداء العامل (نقاط القوة و الضعف) من خلال نموذج معين. عادة ما تقدم له توجيهات حول الموضوعات التي يغطيها التقييم، و المشكلة الأساسية في هذه الطريقة أنها تختلف من حيث الشكل (الطول و المحتوى)، و نتيجة لذلك من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، أيضا فان قدرة المقيم على الكتابة قد تؤثر على التقييم⁽¹⁾. فالمشرفون ذوا الكفاءات المحدودة في الكتابة أو الذين لا يمتلكون وقتا للقيام بهذه المهمة بنجاح، قد يكون من الأفيدي لهم اختيار طرق أخرى للتقييم⁽²⁾.

❖ طريقة التدرج البياني:

كما يعرف أيضا بأسلوب رسم الدرجات، أو ميزان القياس المتدرج، و هو من أكثر الأساليب استخداما، إذ يستخدم لتقييم خصائص عدة لأداء الأفراد، و ذلك من خلال سلسلة متصلة، ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1 إلى 5)، و لها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين (مثلا: ضعيف - ممتاز)، و ما على المقيم سوى قراءة الخاصية المطلوب تقييمها و اختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييم و من ثم اختيار نقاط للدرجات (مثلا 5 نقاط لدرجة ممتاز، نقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عموديا، ليصار إلى للحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم⁽³⁾. و يعاب على هذه الطريقة أنها تتسم بكثير من الذاتية، ما يعني عدم الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات إدارية، و تتمثل أهم مصادر الذاتية و التحيز فيها من خلال تأثير الهالة، أو التساهل أو التشدد أو النزعة المركزية، أو تفضيل مجموعة معينة على أساس صفات غير موضوعية⁽⁴⁾.

❖ قائمة التدقيق:

و تعرف كذلك بالقوائم السلوكية، و هي من أبسط طرق التقييم، حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها و ما عليه إلا أن يختار أو يؤشر على تلك التي تنطبق عليه⁽⁵⁾، و من بين الصفات التي قد تحتويها القائمة: المعرفة بالعمل، إحترام الأنظمة، عدم تضييع الوقت، المواظبة و التعاون.

❖ طريقة الأحداث الجوهرية:

و هذه الطريقة تعد أكثر طرق تقييم الأداء إجهادا للمقيم من حيث أنها تتطلب ملاحظة سلوك كل عامل و تسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف و القوة لديه. و يرى البعض أن هذه الطريقة هي طريقة لجمع المعلومات المستخدمة في عملية تقييم الأداء أكثر من كونها في حد ذاتها طريقة لتقييم الأداء، و تشمل هذه الطريقة حفظ سجل بالسلوكيات الأدائية للعامل - سلبية كانت أم إيجابية- و الإعتماد عليه عند إجراء عملية التقييم⁽⁶⁾.

(1) - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: 2003-2004، ص: 218.

(2) - Shimon L.Dolan et all, Op.Cit, P.270.

(3) - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 379.

(4) - العديلي ناصر، مرجع سابق، ص: 503.

(5) - Petit et all Op. Cit., P.395.

(6) - أحمد بن حماد الحمود، مرجع سابق، ص: 318.

و يعاب على هذه الطريقة أنها قد لا تقدم صورة واضحة و وثيقة عن أداء العاملين طوال السنة، و إنما تقوم على ما يحكم عليه المكلف بعملية التقييم بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل و ليس دائماً، مع أنه يجب ملاحظة السلوك بشكل عام و ليس لحالة خاصة⁽¹⁾.

كما يعاب على هذه الطريقة صعوبة الترجمة الكمية للأداء، حيث أنها طريقة وصفية، و من ثم تصعب المقارنة بين أداء العاملين المختلفين، كما أنها تخلق شعوراً لدى الأفراد بأن كل شيء يؤديه سوف يكون موضع تحليل، أو تقييم مما قد يولد لديهم الشعور بالضغط و التوتر، و أحياناً الإحباط في العمل، و هو ما ينعكس على سلوكياتهم و إنتاجيتهم كذلك⁽²⁾.

❖ طريقة الاختيار الإلزامي:

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات، كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص، و ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص، و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم، و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة، كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص، و اثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه، و يجبر المقيّم على إختيار عبارة واحدة من كل ثنائية يراها أكثر انطباقاً على الشخص الخاضع للتقييم.

بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية من طرف مختص في التقييم في إدارة الموارد البشرية يمكن تحديد قيمة الشخص، عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط، فإذا لم تتوافق معها لا تحسب لصالح الشخص⁽³⁾.

تهدف هذه الطريقة بالأساس إلى تطوير نظام تقييمي موضوعي، يؤدي إلى نتيجة تقييمية مساوية لتلك النتيجة التي توصلت لها اللجنة، التي طورت تلك المجموعات من الجمل الزوجية المستخدمة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي، و ذلك كمحاولة لإلغاء التحيز التقييمي الذي قد يتعرض له المقيّم⁽⁴⁾.

إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمتها، و بالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم، كما أنها كذلك طريقة مكلفة، لأن من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة، و هذا يختلف من قسم إلى آخر و من وظيفة إلى أخرى، و تصبح تكاليف هذه الطريقة كبيرة جداً إذا شمل التقييم عدداً هائلاً من الأفراد، و قد يستعمل الحاسب الإلكتروني لهذا الغرض، كما يوحي استعمال هذه الطريقة أن الإدارة لا تتق بالربط المباشر، و تريد أن تتفادى تدخله أو انحيازه الشخصي للمرؤوسين، زد على ذلك أن هذه الطريقة تتجاهل دور الرئيس و المرؤوس في التفاعل إيجابياً و مناقشة التقييم، و بالتالي فهي تتجاهل النواحي التطويرية للعامل التي تعد الركيزة الأساسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي و الذي يهدف إلى تطوير العامل و معالجة قصور أدائه⁽⁵⁾.

(1) - العديلي ناصر، مرجع سابق، ص:414.

(2) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص:426.

(3) - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص: 337-338.

(4) - أحمد بن حماد الحمود، مرجع سابق، ص:320.

(5) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص:316-317.

❖ مقياس التوقع السلوكي:

و تعرف أيضا بطريقة " التقدير على أساس الركائز السلوكية " و غالبا ما يشار إليها بالمختصر " BARS " (Behaviorally Anchored Rating Scals). و قد تم تطوير هذا المقياس عام 1963م من قبل "سميث" و "كندال" (Smith & Kindal)⁽¹⁾. و هذا بهدف التقليل من عيوب بعض الطرق التقليدية. و تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و الأحداث الجوهرية، غير أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة BARS لكل صفة أو سلوك مشتق من واقع العمل الفعلي، و ليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناءً على سلوكه المتوقع في واقع العمل، و على مدى امتلاكه للصفات التي تكون مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية⁽²⁾.

يعتمد تطوير مقياس للأداء مبني على أساس سلوكي، على تحليل الوظيفة، الذي ينتج عنه مجموعة من البنود المحددة التي تصف النمط السلوكي الفعال، و غير الفعال بأسلوب الأشخاص اللصيقين بالوظيفة (عاملين و مشرفين) و الآخرين الذين سيقومون بتقييم الأداء على أساس مقاييس تستخدم تلك البنود⁽³⁾. و يوضح الملحق رقم (1) جزء من ميزان تقدير سلوكي، وهو يتضمن الأسئلة الخاصة بعنصر "علاقات العمل" لدى بائع عند تعامله مع الزبائن. عند استخدامه يطالب المدير بتأشير الجملة التي تنطبق على العامل، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد القيمة الرقمية التي تقابل تلك الجملة لديها.

و من مزايا هذه الطريقة، أنها تزيد من اعتمادية تقييمات الرؤساء مقارنة بالطريقة السابقة، و ذلك من خلال التعريف الدقيق لأبعاد الأداء، كذلك فإن هذه المقاييس من السهل استخدامها، و تتمتع بقبول من الرؤساء و المرؤوسين، إضافة إلى ذلك فإنها أدوات ممتازة للحصول على معلومات مرتدة عن الأداء بالنسبة للعاملين و بالتالي تفيد في تعديل السلوك. و أخيرا فإن هذه الأساليب تمكن من تحقيق الارتباط بين الأنماط السلوكية المحددة و القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما نقاط الضعف فتكمن في ارتفاع تكلفتها و احتياجها لوقت ملموس سواء في التصميم أو التنفيذ. كذلك، فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى عدم تمكن المشرفين و العاملين من التمييز بسهولة بين مقاييس الترتيب السلوكي و مقاييس السمات الشخصية⁽⁴⁾.

❖ مقاييس الملاحظة السلوكية:

ويشار إليها بالمختصر " BOS " (Behavioral Observation Scals) واقترحت من قبل "لاتام" و "ويكسلي" (Latham & wexley) عام 1977م، و ذلك محاولة للتخفيف من الانتقادات الموجهة للطريقة السابقة (BARS). فهي نسخة معدلة عنها، إلا أنها تختلف عنها في جانبين رئيسيين. فمن جهة، كل درجة تتألف من صفة سلوكية واحدة يمكن ملاحظتها فعلا؛ و من جهة أخرى، على المقيّم فقط أن يشير إلى مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك من طرف الشخص الخاضع للتقييم خلال فترة التقييم⁽⁵⁾. و يوضح الملحق (2) مثلا عن مقياس الملاحظة السلوكية لدى عاملين في مصنع.

(1) - سهيلة محمد عباس، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص:151.

(2) - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص:151.

(3) - أندرو دي سيزلاقي؛ مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص:398.

(4) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص:428.

(5) - Claude Levy – Leboyer , Op.Cit , p.p.50-51.

ويحظى أسلوب الملاحظة السلوكية بنفس مزايا أسلوب الترتيب السلوكي، إلا أنه يتطلب وقتاً و جهداً أكبر من التركيز الاستراتيجي، وتبقى أكبر الانتقادات الموجهة إليه تكمن في حاجته إلى معلومات كثيرة قد تتجاوز قدرة المديرين على الإلمام بها أو تذكرها، فالمقياس قد يشمل 80 عبارة سلوكية أو أكثر. ويجب على القائم بالتقييم تذكر مدى إظهار مرؤوسيه لتلك السلوكيات في فترة قد تقع بين ستة أشهر إلى سنة⁽¹⁾.

ب- الأساليب المرتكزة على النتائج:

من بين الأساليب التي تركز أساساً على تقييم النتائج النهائية في أداء الأفراد: أسلوب الإدارة بالأهداف، معدلات الأداء و المؤشرات المباشرة.

❖ طريقة الإدارة بالأهداف:

سبق و أشرنا إلى هذه الطريقة في المبحث الأول من هذا الفصل، و نذكر فقط أنها أتت كمحاولة لعلاج المشاكل والأخطاء التي تعاني منها الطرق التقليدية المستخدمة في التقييم، فهذه الأخيرة على اختلافها تتشابه في كونها تقيس أداء العاملين في الماضي (في فترة زمنية سابقة)، كما أنها تتفق في أن الإدارة - ممثلة في المديرين والمشرفين - هي التي تضع المقاييس التي تقيم بها أداء الفرد، و لا يكون لهؤلاء أي دور في تحديد هذه المقاييس من هنا جاءت الإدارة بالأهداف كطريقة لقياس الأداء المستقبلي للعاملين، و توسيع دورهم بالمشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية، و تكوين الإلتزام التنظيمي المطلوب لتحقيق هذه الأهداف، و ذلك لأن الأهداف تنصب على المستقبل، فهي نتائج محددة يراد الوصول إليها بكمية وكيفية معينة في فترات زمنية معلومة⁽²⁾.

و يتم التقييم في هذه الطريقة بكل بساطة بمراجعة الأهداف المحددة و تقدير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذها. لكن رغم سهولة التقييم و موضوعيته، فإن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب، و من بينها⁽³⁾:

- لا تسمح بمقارنة مستوى أداء الأفراد كون لكل منهم أهدافه الخاصة به، تختلف عن الأهداف المحددة لباقي الأفراد؛

- تشجع الكثير من المرؤوسين على اختيار أهداف بسيطة، و محاولة إقناع رؤسائهم بها حتى يسهل عليهم تحقيقها؛

- لا تصلح في بعض الأحيان لتقييم أداء الأفراد في المستويات الدنيا من التنظيم؛

- وقد يكون أهم عيب في هذه الطريقة أنها تتطلب مهارات إدارية كبيرة من المرؤوسين والرؤساء على حد سواء.

❖ معدلات الأداء:

هنا توضع معدلات معينة بالمشاركة بين الرئيس و المرؤوس عند بداية فترة التقييم، و بوضع هذه المعدلات المشتركة يجب أن يجعل الرئيس مرؤوسه على علم بالأهداف النهائية و الفرعية للمؤسسة. و بمجرد وضع معدلات أداء للوظيفة يعتبر المرؤوس مسؤولاً عن تحقيق النتائج النهائية. و من المهم وضع المعدلات بعناية، بحيث لا تكون صعبة جداً بدرجة تحول دون تحقيقها أو من السهولة بمكان. و تعتبر فكرة

(1) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 429.

(2) - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص: 75.

(3) - المرجع السابق، ص: 76.

طبية أن يتم تسجيل المعدلات كتابة حتى لا يطرح السؤال عما هو مطلوب من المرؤوس على وجه الدقة. و في نهاية فترة التقييم، يلتقي الرئيس و المرؤوس مرة ثانية لمقارنة الأداء بالمعدلات الموضوعية. فالمعدلات التي تقيم على أنها هامة تعطى تقدير أكثر و المعدلات التي تتحقق بطريقة جيدة تتم المكافأة عنها. من مزايا هذه الطريقة كونها تشكل فرصة محدودة لوجود التحيز أو التساهل من جانب المقيم، كما أن الشخصية و المظهر الخارجي لا يؤثران على الحكم، فالعامل المهم الوحيد هو النتائج. كما تستخدم هذه الطريقة كوسيلة ممتازة للاتصال مع وجود التفاهم المشترك بين الرئيس و المرؤوس. و هي تعطي فكرة جيدة عن أدائهم في نهاية فترة التقييم، و تمكنهم من مراجعة أدائهم كلما أرادوا ذلك، حيث يدركون ماهية المستويات المتوقع منهم أن يصلوا إليها⁽¹⁾. بالإضافة إلى أن تحديد الأداء "الاستثنائي" يحفز العاملين على بدل المزيد من الجهد، خاصة ذوي الأداء المتوسط. أما عن عيوبها الأساسية، فهي تحتاج لوقت و مال كبيرين، إضافة إلى توفر مناخ قائم على التعاون بين الأفراد، كما قد تهمل هذه الطريقة سلوكيات مهمة في الوظيفة. و يمكن أن تخلق جوا من التنافس غير المرغوب بين العاملين⁽²⁾.

❖ المؤشرات المباشرة:

تختلف هذه المقاربة عن سابقتها خاصة طريقتها في قياس الأداء. فهي تقيس أداء المرؤوسين انطلاقاً من مقاييس موضوعية و يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء بطريقة مباشرة دون أن تمر بعملية تقييم من طرف الرئيس المباشر، كالإنتاجية، الغياب أو معدل الدوران. فمثلاً يمكن تقييم أداء مسير بقياس معدل دوران أو غياب العاملين في مصلحته. و بالنسبة للوظائف التي لا تحتوي على أي مهام إدارية سيكون من الأنسب استعمال مقياس الإنتاجية، هذه المقاييس يمكن أن تكون كمية أو نوعية. حيث تتضمن المقاييس النوعية: معدل المهملات، شكاوي العملاء، أو عدد الوحدات أو الأجزاء التي تتضمن عيوباً في التصنيع. أما المقاييس الكمية فيمكن أن تتضمن مثلاً: عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد، كمية الطلبات الجديدة، و حجم المبيعات⁽³⁾.

III-2- اختيار أفضل طريقة للتقييم

إن البحث في هذه المسألة جد محدود، و أغلب الآراء الموجودة تحت على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من بين الطرق السابقة، للأهداف التي تبتغي المؤسسة تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء، حيث يمكن أن تقيم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية:

- التطوير: تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بالتغذية المرتدة عن هذا الأثر، و المساعدة على تخطيط الموارد البشرية و تطوير المسارات المهنية؛
- التقييم: إتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، و من ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين و المصالح؛
- الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء و الاستخدام؛

(1) - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، تحت إشراف: عبد الرحمان توفيق، نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، بميك، مصر: 2004، ص: 36-37.

(2) - Shimon L.Dolan et all , Op. cit. , P.282.

(3) - Ibid., P.282-283.

- **تقليل الأخطاء:** الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية، الزيادة في درجة الثبات و المصادقية؛
 - **العلاقات بين الأفراد:** درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء؛
 - **الانطلاق في التنفيذ:** سهولة الإعداد، و الإنشاء داخل المؤسسة؛
 - **القبول:** إدراك (ثبات، مصداقية، منفعة) و إقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين؛
- و يوضح الجدول (1-3) تقييما لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقا للمعايير السابقة.

جدول (1-3): تقييم أساليب تقييم الأداء

معايير التقييم							المقاربات		
مستوى القبول	الإنطلاق في التنفيذ	العلاقة بين الأفراد	تقليل الأخطاء	الإقتصاد	التقييم	التطوير	النسبي	أساليب التقييم	
ض	ج	ض	ض	م	م	ض			الترتيب البسيط
ض	ج	ض	ج	م	م	ض			الترتيب المتناوب
ض	ج	ض	ض	م	م	ض			المقارنة الزوجية
ض	ج	ج	م	م	ج	ض	التوزيع الإجباري		
ض	ض	ض	ض	م	ض	ض	التقييم الوصفي	الأساليب المرتكزة على السلوك	
ض	ض	ض	ض	م	ج	ض	التدرج البياني		
م	ج	ج	ج	ج	ض	ج	الأحداث الجوهرية		
م	ج	ض	ج	ج	ج	ج	قائمة التدقيق		
ض	ج	ض	م	ض	ج	ض	الإختيار الإلزامي		
م	ج	م	ج	ض	ج	ج	مقياس التوقع السلوكي		
ج	ج	م	ج	ض	ج	ج	م. الملاحظة السلوكية		
ج	ج	ج	ج	ض	م	م	الإدارة بالأهداف		على النتائج المرتكزة
ج	م	ج	ج	ض	م	ج	معدلات الأداء		
ج	م	ج	ج	م	م	ض	المؤشرات المباشرة		
ملاحظة: ض: ضعيفة؛ ج: مقبولة إلى جيدة؛ م: جيدة جدا إلى ممتازة									

المصدر: Ibid., p.293.

و يبدو من خلال الجدول (1-3) أنه لا توجد طريقة مكتملة من كل النواحي، فأى طريقة و إن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة تتفوق عليها في ناحية أو نواحي أخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر استخدام الطرق البسيطة و الإعتماد على أكثر من طريقة لتقييم الأداء (السلوك و النتائج معا) مع إعطاء وزن أكبر للنتائج، و ذلك من أجل تحقيق عدالة أكبر في التقييم⁽¹⁾.

(1) - كامل بربر، مرجع سابق، ص:135.

لكن هذا لا يعني أن العمل في ظل نظام هزيل لتقييم الأداء (مفروض من الإدارة)، قد يؤدي إلى تدمير نظام تسيير الأداء ككل، بل يمكن تدارك الأمور بالأخذ بالمقترحات التالية⁽¹⁾:

- ❖ أن يضع الرئيس في اعتباره و يوحى لمرؤوسيه دائماً أن تسيير الأداء لا يعنى بالنماذج، و إنما بالتوصل لفهم متبادل حول ما يتوقع منهم القيام به، و كيف يسعه كمشرف، مساعدتهم في ذلك.
- ❖ إذا كان يركز على الفهم المتبادل، فيمكنه الإشارة إلى معرفته بأن النموذج أو النظام غير كامل. ذلك أن الإضرار بالمصداقية يحصل عندما يتظاهر الرؤساء أنهم يقومون بشيء مفيد، بينما يعلم الجميع أنه ليس كذلك. لكن لا يجب أن يمعن في احتمالية كونها عديمة الفائدة. بل عليه أن يركز على ما يحتاجه و أفراده لتطويره؛ و يجد الحلول. كذلك إشراكهم في التوصل لكيفية جعلها مفيدة.

و يمكن أن تتحول إلى طريقة مجدية كذلك، بالابتعاد قدر الإمكان عن العوامل التي تؤثر سلباً على التقييم و التي يكون مصدرها الرؤساء، و محاولة توفير الشروط الإيجابية لتفعيلها.

IV- العوامل المؤثرة في فعالية تقييم الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى تحقيق التقييم للأهداف المرجوة منه، و يمكن أن تؤثر عليه إما بشكل سلبي أو ايجابي. و رغم أننا أوضحنا بعض هذه العوامل بشكل غير مباشر أثناء حديثنا عن أساليب تقييم الأداء، إلا أننا سنوضح أهم هذه العوامل بشكل مستقل.

IV-1- العوامل السلبية:

وتعود هذه العوامل إما لوجود مشكلات في الرؤساء المقيمين، أو في النظام المتبع من قبل المؤسسة.

IV-1-1- مشكلات خاصة بالمقيمين:

من أهم المشكلات المتعلقة بالمقيمين: التباين، التحيز الشخصي، أثر الحداثة، و التأثير بنية الإدارة في استعمال نتائج التقييم.

أ- التباين:

لا يبرز تقييم أداء العاملين في مجموعة من العاملين أحياناً الاختلاف المناسب في الأداء الفردي، و عندما يكون حجم العمل كبيراً يتوقع أن يكون مدى الأداء واسعاً. إذا لم يتواجد هذا المدى، فقد يؤدي إلى وجود تشدد في التقييم، أو ميل نحو الوسط، أو تساهل، أو تأثير الهالة.

أ- التشدد: يتصف بعض الرؤساء القائمين بعملية التقييم بالتشدد في تقييم مرؤوسيه، فيميلون إلى إعطائهم تقديرات أقل مما يستحقون، و هناك أسباب كثيرة لتشدد الرؤساء، فقد يلجأ المشرف إلى ذلك، إذا كانت التقارير سرية و لا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق عاملاً أو يعاقبه لأسباب تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه⁽²⁾.

أ- الميل نحو الوسط: قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيه تقديرات متوسطة، و ذلك إما لجهلهم بالفروق الفردية بين هؤلاء المرؤوسين، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو

(1) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 267-268.

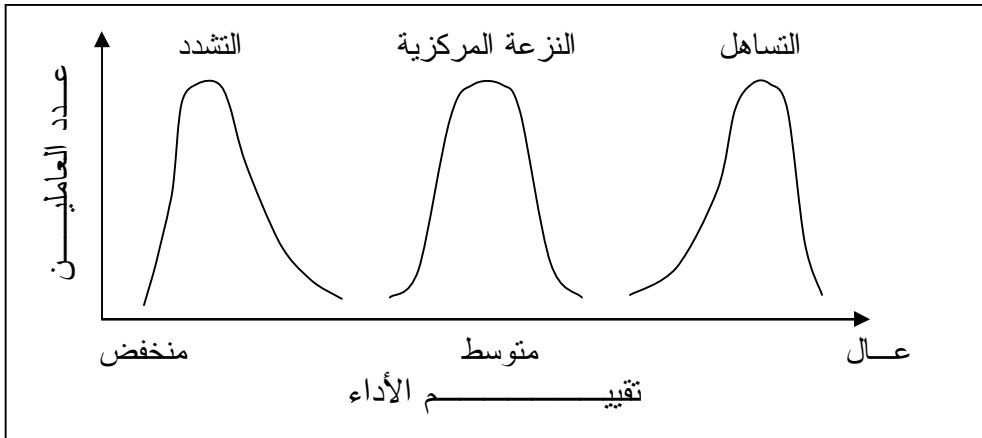
(2) - موسى عبد الناصر: مرجع سابق، ص: 36.

لأنهم لا يريدون أن " يظلموا " أحدا، أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون إحداث " انقسام " في مجموعتهم بتمييز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون، و ينقلوا من أقسامهم فيتركوا فجوة في هذه الأقسام. أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا الضعفاء أمام الإدارة، حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم⁽¹⁾.

أ3 - التساهل أو اللين: وهي من الأخطاء التي يكثر تكرارها، و قد يحدث بالأخص لبتفادى الرؤساء الدخول في جدل مع مرؤوسيه، فيغالي الرؤساء عن قصد في تقييمهم لأداء عاملهم في المجموعة، وقد تنتج هذه الحالة أكثر عندما لا تقابل المؤسسة هذا النوع من التطبيقات أية عواقب⁽²⁾. كما قد يلجا بعض الرؤساء للتساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع العاملين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى النقد من جانب رئيسه المباشر إذا أعطى مرؤوسيه تقديرات ضعيفة. وقد يعطي بعضهم لمرؤوسيه تقديرات حسنة وأخذة في الارتفاع بمرور الوقت، حتى يثبت للإدارة أنه يقوم بتدريب هؤلاء المرؤوسين، و أن التدريب يؤتي ثماره في صورة أداء متحسن باستمرار⁽³⁾.

و يوضح الشكل (3-3) الأخطاء الثلاثة السابقة، في شكل منحنيات توزيع تكرارية.

شكل (3-3): التساهل، النزعة المركزية، و الشدة في تقييم الأداء



المصدر: اندرو. دي سيزلاهي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مرجع سابق، ص.398.

يبين الشكل (3-3) أن المشرف الذي تميزه النزعة المركزية، يقوم بإعطاء أغلب المرؤوسين درجات متوسطة، و هو ما يجعل منحنى التوزيع التكراري عريضاً في الوسط. أما الرئيس المتصف بالتشدد، فيقوم بإعطاء عدد قليل من المرؤوسين درجات عالية، و يميل المنحنى إلى الجهة التي يحصل فيها العاملون على درجات منخفضة. و العكس بالنسبة للمشرف المتصف بالتساهل، حيث يميل المنحنى إلى الجهة التي يحصل فيها العاملون على تقييمات عالية، و نسبة قليلة منهم فقط تحصل على درجات منخفضة.

أ4 - أثر الهالة أو التعميم: أثر الهالة « هو اتجاه الرئيس المُقيّم إلى تعميم انطباع إيجابي أو سلبي نتج عن ملاحظة جانب واحد من جوانب الأداء (أو فقط بعض الجوانب) على كل الجوانب المتبقية في التقييم،

(1) - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، تحت إشراف: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص:10.

(2) - Shimon L.Dolan et all ,Op. Cit., P. 287.

(3) - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، تحت إشراف: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص:10.

كأن تتصف سكرتيرة ما بسرعة معالجتها للنصوص، و دقة مواعيدها فيؤثر تقييمها الايجابي في هذا الجانب على باقي الجوانب كاستقبال الزائرين، ترتيب الملفات، المبادرة، التعاون... الخ»⁽¹⁾.

قدم "غيلفورد" (Guilford 1954) وباحثون آخرون اقتراحا لتقليل خطأ الهالة، وهو أن يتم أولاً تقييم جميع الأفراد الخاضعين للتقييم وفقاً لخاصية معينة أو جانب محدد، ثم يعاد تقييمهم جميعاً وفقاً للخاصية التالية أو الجانب التالي، وهكذا. وقد كان التنبؤ بأن هذا الإجراء سيؤدي إلى خطأ هالة أقل من عملية تقييم شخص معين على كافة الأبعاد أو الخصائص، ثم تقييم الشخص التالي على كافة الأبعاد، وهكذا...، ولكن الدراسات التي قارنت بين عمليتي التقييم هاتين، لم تكشف عن أية فروق بينهما⁽²⁾.

ب- التحيز الشخصي:

قد تظهر صفة التمييز الشخصي عند بعض المقيمين، بغض النظر عن النتائج الفعلية للعاملين. وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية، اجتماعية، دينية، عرقية، أو سياسية. كما قد تكون تجاه الجنس أو العمر. ودلت بعض الدراسات والبحوث، على اتجاه لتخفيض درجة تقييم الأداء لكبار السن من الممرضات قياساً بالأصغر سناً منهن، وكذلك على تقييم أدنى للرجل الأسود قياساً بالرجل الأبيض، وتؤثر علاقات الصداقة والزمانة، والعلاقات العائلية والميول، في انحياز معد التقييم، وبالتالي عدم موضوعيته⁽³⁾.

ج- أثر الحداثة:

يحدث التحيز في هذه الحالة بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخراً. فمثلاً قد يكون أداء العامل مثالياً خلال سنة. ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ (أو انجاز أداء) مهم، هذا الخطأ (أو الإنجاز) يترك تأثيراً يزيد عن وزنه الفعلي على تقييم المشرف لهذا الفرد؛ بعكسه، قد يكون الحدث المتميز حصل في بداية السنة، فيهمله المشرف لأنه نسيه⁽⁴⁾.

د- التأثير بنية الإدارة في استعمال نتائج التقييم:

أي أن المشرف يبتعد عن التقييم الحقيقي لأداء مرؤوسيه، ويقوم بتقييمهم بناء على ما تتوي الإدارة القيام به، هنا لا يكون التقييم بناءً على ما يؤديه الفرد في ضوء متطلبات و واجبات العمل الذي يشغله، مما يؤثر سلباً على كفاءة نظام التقييم. فإذا كانت الإدارة تتوي استعمال نتائج التقييم لترقية بعض المرؤوسين أو زيادة أجورهم فسندج الرؤساء وفقاً لهذا الخطأ يقدمون تقديرات مرتفعة لمرؤوسيه. فالرئيس يجد أن من واجبه أن يدافع عن مصالح مرؤوسيه خصوصاً إذا حصل العاملون في الإيرادات الأخرى على علاوات مرتفعة نتيجة حصولهم على تقديرات عالية. أما إذا كانت الإدارة تتوي استعمال نتائج التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطي الرؤساء تقديرات ضعيفة نسبياً لمرؤوسيهم حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب. كما قد يعطي الرؤساء مرؤوسيهم تقديرات ممتازة. إذا كانت الإدارة تتوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم⁽⁵⁾.

(1) - Petit et all Op. Cit., P.287

(2) - فرانك جي لاندي؛ جيمس ال. فار، ترجمة: ربحي محمد الحسن، مرجع سابق، ص: 222.

(3) - سالم بن عبد الرحمن السويلم، مرجع سابق، ص: 40.

(4) - سعد نافذ برنوطي، مرجع سابق، ص: 221.

(5) - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص: 40.

VI-1-2- مشكلات أنظمة التقييم:

هناك العديد من المشكلات التي ترتبط مباشرة بمدى كفاءة النظام المتبع في تقييم أداء العاملين، من بينها ما يأتي:

أ- عدم وضوح عناصر أو معايير التقييم:

يعتبر معضلة أساسية تقف عائقاً يحول دون تحقيق الفعالية المتوخاة من تطبيق أنظمة تقييم الأداء الوظيفي، هذه المعضلة تتركز حول أربعة محاور تمثل أبعاداً أساسية تعوق فعالية تقييمية أفضل، وتتمثل هذه المحاور في: معضلة الاختلافات التفسيرية لنفس العنصر، لا علاقة العنصر بجوهر العمل المطلوب، مسطرية تقييم العناصر وتوحيد هذه العناصر لجميع الفئات الوظيفية.

أ1- الاختلافات التفسيرية: يؤدي عدم وضوح العناصر التي يتم التقييم على أساسها إلى ظاهرة تقديم المقيمين تفسيرات مختلفة لنفس المعايير، ولا يمكن إلغاء هذه الظاهرة تماماً بتقديم بعض الشروحات المفصلة لمعنى العنصر، وإن كانت هذه الشروح توفر نوعاً من السيطرة على وجهات النظر التفسيرية المختلفة.

إن معايير: الأداء الجيد، الأداء المتوسط، الإبداع، وحسن المظهر، مع شروحاتها حيث لا توجد معاني دقيقة لهذه العناصر - تعني أشياء مختلفة تماماً بين رئيس و رئيس. هذا الواقع قد يؤدي إلى حقيقة مرة وهي احتمال معاقبة المجد ومكافأة المقصر، بما يؤدي إلى أن تصبح عملية تقييم الأداء عامل هدم بدلاً من أن تكون عامل بناء وإصلاح⁽¹⁾.

أ2- اللاعلاقة: يقف عامل لا علاقة العناصر المحددة في نموذج تقييم الأداء، حجر عثرة أمام فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي. وقد يحدث ذلك إما نتيجة إهمال عناصر أساسية في العمل وإعطاء وزن غير ملائم لحوادث منفصلة، وإما نتيجة تقييم عوامل لا تساهم في الأداء. وهو ما يؤدي إما إلى العجز (أو النقص) و التلوث⁽²⁾:

• **العجز أو النقص:** يهمل التقييم الناقص، العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة) أو يعطي أوزان أقل لها، على سبيل المثال: إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءاً من واجبات مندوب المبيعات، ولكن تقييم الأداء مبني أساساً على حجم المبيعات فقط، عندئذ يصبح مثال هذا التقييم ناقصاً.

• **التلوث:** يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي له. هناك عنصران شائعان قد يلوثان التقييم عادة وهما المظهر الشخصي والتجانس مع طرف آخر، حيث يحصل المرؤوسون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل، على تقييم أداء أفضل من الآخرين، رغم أن هذان العنصران قد لا يؤثران إلا من بعيد ولا من قريب على أداء العامل.

أ3- المسطرية: ضمن تلك المشكلات المتعلقة بعناصر التقييم "مسطرية" السلوك ذاته، والتي تعتبر حجر عثرة حقيقية يقف أمام عملية القرب من الموضوعية المتوخاة، ويقصد بمسطرية السلوك، استخدام المسطرة- مجازاً- في إعطاء قيمة لسلوك معين تم تحديده مسبقاً كعنصر من عناصر تقييم الأداء الوظيفي. وهي حالة ينخرط فيها المقيم باتخاذ قرارات متصلة في أثناء إجراء عملية تقييم الأداء، بإعطاء قيمة رقمية لمجموعة

(1) - احمد بن حماد الحمود، مرجع سابق، ص: 324-325.

(2) - ماريون أي. هاينز؛ ترجمة: محمود مرسي، زهير الصباغ، مرجع سابق، ص: 181-182.

العناصر المكونة لنموذج تقييم الأداء في وقت وجيز للغاية عادة. تلك القرارات الرقمية السريعة تفرض عليه أن يتساءل عن الفرق مثلا بين قيمة (10) وقيمة (9) لعنصر مثل حسن المظهر، قد لا تكون الإجابة على هذا التساؤل يسيرة، و لكن طرح مثل هذه الإشكاليات يمثل تحديا يدفع إلى وعي تقييمي أفضل⁽¹⁾.

4 - **التوحيدية:** إن توحيد عناصر التقييم لجميع الفئات الوظيفية يعتبر عائقا أساسيا يعوق فاعلية التقييم وجودة نتائجه، فقد يكون لحسن المظهر علاقة قوية بإحدى فئات الوظائف الدبلوماسية، بينما لا تكون له علاقة البتة بإحدى وظائف الفئات النوعية للهندسة الميكانيكية⁽²⁾.

ونفس الشيء الذي قيل حول توحيد عناصر التقييم، يمكن أن يقال حول تعميم طرق التقييم على جميع الوظائف، فغالبا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فقد يتم استخدام طريقة الميزان أو الدرجات لجميع الوظائف مع أنه من الأنسب مثلا: استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لبعض الوظائف بخاصة وظائف الإدارة العليا، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية⁽³⁾.

ب - اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:

إذا كان هناك العديد ممن ينادي بسرية تقارير التقييم للسببين التاليين⁽⁴⁾:

❖ مبدأ السرية يكفل للرئيس الحرية في تقييم مرؤوسيه، دون أن يخشى ما يثيره إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين، والتي قد تؤثر في حسن العلاقات التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين؛

❖ أن إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوي والتظلمات في قرارات الرؤساء فيما يتعلق بتقييم الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وبالتالي سيؤثر هذا في حسن سير العمل. إلا أن المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم إخطار أي عامل بنتيجة تقييمه، أو تأخذ بنظام السرية النسبية، التي تعني إخطار نتائج التقرير لفئة من العاملين - عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم - قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين أداء العاملين ككل و تطوير مستواهم. حيث أن السرية المطلقة لن تشعر العامل صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ، و قد تؤدي السرية المطلقة أو النسبية إلى إحباط العامل صاحب الأداء المتميز لشعوره بأن أداءه غير محسوس به، كما أن بعض المؤسسات تأخذ بنظام العلانية المطلقة ولكن لا يتم تبليغ العامل بنتيجة التقرير إلا في حالة طلبه، و يؤخذ على هذا النظام أن كثيرا من العاملين لا يطلبون النتيجة لأسباب كثيرة⁽⁵⁾.

(1) - احمد بن حماد الحمود، مرجع سابق، ص: 325-326.

(2) - المرجع السابق، ص: 326.

(3) - سالم عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص: 37.

(4) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 224.

(5) - سالم عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص: 38.

IV-2- العوامل الإيجابية:

إن الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي ترتبط بتوفير مجموعة من العناصر و الشروط في كل من المقيمين و عملية التقييم ذاتها ممثلة في نماذج التقييم. وهي عوامل تشكل أيضا أساسا لفعالية عملية تسيير الأداء.

IV-2-1- العوامل الخاصة بالمقيم:

ونوجز هذه العوامل فيما يلي:

أ- تدريب القائمين على التقييم:

يجب أن يتوفر لدى الرئيس الفهم الكامل لعملية التقييم وأهدافها، و أسسها الفنية، وكذلك الإيمان بأهمية هذه العملية بالنسبة للعامل وللعمل كذلك. ويعتبر التدريب أحسن حل لتوفير هذا الفهم، و كذلك القضاء على العديد من المشكلات المتعلقة بالتقييم⁽¹⁾.

وهناك خمسة مراحل أساسية ينبغي احترامها في عملية التدريب على التقييم وهي⁽²⁾:

- ❖ تحديد الأهداف ومستويات الأداء المتوقع؛
- ❖ ملاحظة انجاز العامل لمهامه؛
- ❖ تسجيل الملاحظات؛
- ❖ القيام بتقييم الأداء الوظيفي؛
- ❖ الإمداد بتغذية مرتدة مستمرة للمرؤوسين.

ب- إشراك العاملين في عملية التقييم:

يفضل أن يتم إشراك العاملين في التقييم ويتم ذلك أساسا عن طريق التقييم الذاتي، بعد أن يطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة، أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات المرتدة حول أدائهم، إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بأنفسهم وبموضوعية وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية، مما يسهل على الرئيس الخطوات اللاحقة المتضمنة الكشف عن الحقائق حول الأداء⁽³⁾. و قد يؤدي إجراء مناقشة التقييم إلى التخفيف من أثر الحادثة، حيث يذكر العامل رئيسه بالأحداث الإيجابية التي صدرت عنه في بداية السنة، ولكنه لن يذكره بالأحداث السلبية والأخطاء.

ج- مساندة ودعم الإدارة العليا:

تعد مساعدة ودعم الإدارة العليا من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية التقييم، حيث أنه لا يتصور نجاح أو استمرار عملية تقييم الأداء دون وجود التخطيط السليم لمختلف مراحل التقييم، و لا بد أن يصاحب هذا التخطيط قيام الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المساعدة على نجاح هذه العملية⁽⁴⁾.

(1) - Petit et all ,Op. Cit. , P.400.

(2) - Shimon L.Dolan et all ,Op. Cit. , P.289.

(3) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان:2003، ص:156-157.

(4) - سامي عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص:36.

د- الاحتفاظ بسجلات عن الأداء:

يجب أن يجبر الرؤساء على تتبع أحداث السنة بأكملها، كما ورد في المبحث الثاني من هذا الفصل، و يفيد ذلك في التخفيف من حدة بعض الأخطاء كأثر الحداثة.

IV-2-2- العوامل الخاصة بنظام التقييم:

تتخصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

أ- سهولة استخدام نموذج أو تقرير التقييم:

عند تصميم نموذج التقييم يجب أن يراعي المصمم سهولة استخدام النموذج، و وضوحه لكل من يستخدمه، و عدم حاجته إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا، و إنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولا و مناسبا. إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم النموذج قد يجبر مستخدمي النموذج من مدراء و رؤساء، إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية، لأنهم بالتأكيد سيكونون غير مستعدين لإضاعة وقت طويل في عملية التقييم، بشكل يؤدي إلى التأثير سلبا على أدائهم لواجباتهم الأخرى⁽¹⁾.

ب- دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد عناصر التقييم وفقا لأسس عامة محددة و معلنة مسبقا، و الحرص على أن تكون هذه العناصر قادرة على قياس العمل المراد قياسه (تتلاءم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل)، و يفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم (أوزان مناسبة) و أن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد و المؤسسة⁽²⁾. لذلك فهناك إتجاه حديث نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع و تعميم المعاني المستخدمة.

ج- علانية نتائج التقييم:

يرى كثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله، و يطلع على آراء الآخرين و أحكامهم بشأن هذه النتائج، و لا شك أن شخصا ممتازا في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه، لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه، و هو أيضا يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته و ينظروا إليها بعين التقدير و الاحترام. لذلك يعتقد كثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم، و يقدم لهم آراءه و آراء الإدارة فيهم و حكمه و حكم الإدارة على أدائهم. و تصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسه أكثر أهمية، إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء، و إذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات... الخ⁽³⁾.

(1) - صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص:380.

(2) - سامي عبد الرحمان السويلم، مرجع سابق، ص:36.

(3) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص:326.

خلاصة:

يهدف تخطيط الأداء إلى تحقيق فهم مشترك فيما يخص توقعات الأداء، و زيادة التزام العاملين حولها، و بالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة ككل. و تشمل توقعات الأداء: الكفاءات التقنية و السلوكية، معدلات الأداء التي تغطي الأعمال الروتينية ذات النتائج قصيرة الأجل، و الأهداف التي تغطي حل المشاكل و التجديد في الوظيفة أو النتائج متوسطة و طويلة الأجل. و يتطلب وضع توقعات موضوعية الالتزام ببعض الضوابط، سواء من ناحية المحتوى أو الطريقة التي تحدد بها. و لا يقتصر اجتماع التخطيط على تحديد هذه التوقعات، بل كذلك أولوياتها و الصلاحيات المخولة للعامل اتجاهها، و المساعدات التي قد يحتاجها بالنظر إلى المشكلات التي صادفها في فترات سابقة. و قد تكون نتيجة الاجتماع "خطة عمل" يوقع عليها كل من الرئيس المباشر و المرؤوس.

تضمن المتابعة و التوجيه المستمر للأداء توفير المعلومات التي يحتاجها الرؤساء حول التقدم في أداء العمل (تنفيذ توقعات الأداء)، و التعرف على أية مشكلات تعوق سيره، و يمكن أن يستخدم لهذا الغرض عدة أساليب، منها ما تتم بصفة رسمية و منظمة، كاجتماعات الفردية، الجماعية و التقارير المكتوبة، و منها ما تتصف بعدم الرسمية، كالتجول بين الأفراد أثناء العمل أو الإتصال بالعملاء الخارجيين منهم و الداخليين. كما تضمن هذه العملية حصول المرؤوسين على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لأداء عملهم بالشكل المطلوب، سواء ما تعلق منها بتحيين توقعات الأداء لتلائم الظروف المستجدة، أو ما تعلق منها بمعلومات التغذية المرتدة المستمرة حول أداءهم. كما تمنحهم الفرصة لحل المشكلات و تحسين الأداء، من خلال التواصل مع الرئيس المباشر.

لا يعنى الإمداد المستمر بالتغذية المرتدة حول الأداء التخلي عن التقييم السنوي، فالتقييم الرسمي عدة استخدامات أخرى غير التوجيه، كالأغراض الإدارية، التحفيزية و البحثية. و حتى يعمل نظام التقييم بالشكل المرغوب يجب أن تتناسق عناصره فيما بينها، و يراعى اختيار الأداة المناسبة للتقييم، بالنظر إلى الأهداف التي تبتغي المؤسسة إدخال تقييم الأداء من أجلها، و يفضل إن توفرت المهارة و الوقت الكافيين، الإستعانة بأكثر من طريقة في التقييم بالتركيز على سلوك (الكفاءات السلوكية) و نتائج الأفراد في آن واحد مع إعطاء وزن أكبر للنتائج، و مراعاة السهولة و الدقة في نماذج التقييم، و حث الرؤساء على مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه.

و بهذا نكون قد تعرفنا على الممارسات العلمية و المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تسيير الأداء، و بالتالي يمكن الإنتقال إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال الفصل الرابع من فصول الدراسة، و الذي يشكل دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات بقسنطينة.

الفصل الرابع :

تسيير الأداء الوظيفي بمركب المجارف و الرافعات

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: الإطار الميداني و المنهجي.
- ❖ المبحث الثاني: بعض الوسائل المعتمدة في تسيير الأداء الوظيفي في المركب.
- ❖ المبحث الثالث: استعراض نتائج البحث و اختبار الفرضيات.
- ❖ خلاصة.

الفصل الرابع: تسيير الأداء الوظيفي بمركب المجارف و الرافعات

تمهيد:

مواجهة للتحديات التي أملتها الظروف الحالية، أصبح لزاما على أي مؤسسة اقتصادية في الجزائر، و خصوصا العمومية منها، مسايرة المؤسسات العالمية الرائدة في أساليبها و تطبيقاتها الإنتاجية و كذا الإدارية، و ذلك بهدف تحسين مستواها التنافسي و ضمان استمرارها، و من بين الأساليب الإدارية المعتمدة نجد تسيير الأداء الوظيفي، الذي يعتمد نجاحه على مدى توفير الإدارة للوسائل و المتطلبات الضرورية، و كذا قيام الرؤساء بدورهم المطلوب في هذا المجال. و لمعرفة موقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من ذلك، ارتأينا إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، حيث كان السبب الرئيسي في اختيارنا لهذا المركب هو امتلاكه على الأقل لنظام شامل في تقييم الأداء الوظيفي.

و يهدف هذا الفصل من البحث إلى اكتشاف، من جهة، الوسائل المسخرة من طرف المركب، من أجل مساعدة الرؤساء على القيام بالعملية بفعالية خاصة منها أدوات تقييم الأداء، و من جهة أخرى البحث في مدى اهتمام الرؤساء بمختلف الممارسات العلمية المتعلقة بعمليات تخطيط الأداء، متابعة و توجيه الأداء، و تقييم الأداء بالشكل الذي تم توضيحه في الجانب النظري، و بالأخص في الفصل الثالث، و ذلك عن طريق عرض نتائج الإستبانتين التي وجهت إحداهما إلى فئة الرؤساء و الأخرى إلى فئة المرؤوسين.

المبحث الأول: الإطار الميداني و المنهجي

يناقش هذا المبحث الإطار الميداني الذي أجريت به الدراسة من خلال تقديم مركب المجارف و الرافعات، و خصائص الموارد البشرية به. كما يناقش الإطار المنهجي للدراسة من خلال تعيين مجتمع البحث، و كيفية اختيار عينتها، و أهم خصائصها في ضوء المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، و استعراض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات و البيانات اللازمة للبحث من حيث بنائها و التأكد من صدقها. بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

I- تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية و مركب المجارف و الرافعات:

قبل تقديم المركب قيد الدراسة، ارتأينا أولاً تقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، لإبراز مدى أهمية مركب المجارف و الرافعات كفرع من هذه المؤسسة الكبيرة.

I-1- المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية:

I-1-1- إنشاء المؤسسة:

أنشأت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بموجب المرسوم 06 / 83 الصادر في الفاتح جانفي 1983، على أثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOME)، و الشركة الوطنية للحديد و الصلب (S.N.METAL). بداية من سنة 1999 طرأ تغيير على شكلها القانوني، فتحوّلت من مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) إلى شركة مساهمة (SPA) مستقلة برأسمال اجتماعي مقدر بـ: 2.2 مليار دينار، لتصبح فرعاً من الشركة القابضة للميكانيك و الإلكترونيك (holding.HOMELEC). وفي سنة 2004 أصبحت تنتمي إلى فرع "عتاد النقل و الأشغال العمومية" (M.R.T.P) التابع للشركة القابضة "شركة تسيير المساهمات التجهيزات الصناعية و الزراعية" (SGP EQUIPAG). ينحصر النشاط الحالي للمؤسسة على إنتاج و تسويق عتاد الحفر، الرفع، التفريغ، الرص، و كذا عتاد الهواء المضغوط و إعداد الخرسانة، إضافة إلى آلات أخرى.

I-1-2- وحدات المؤسسة:

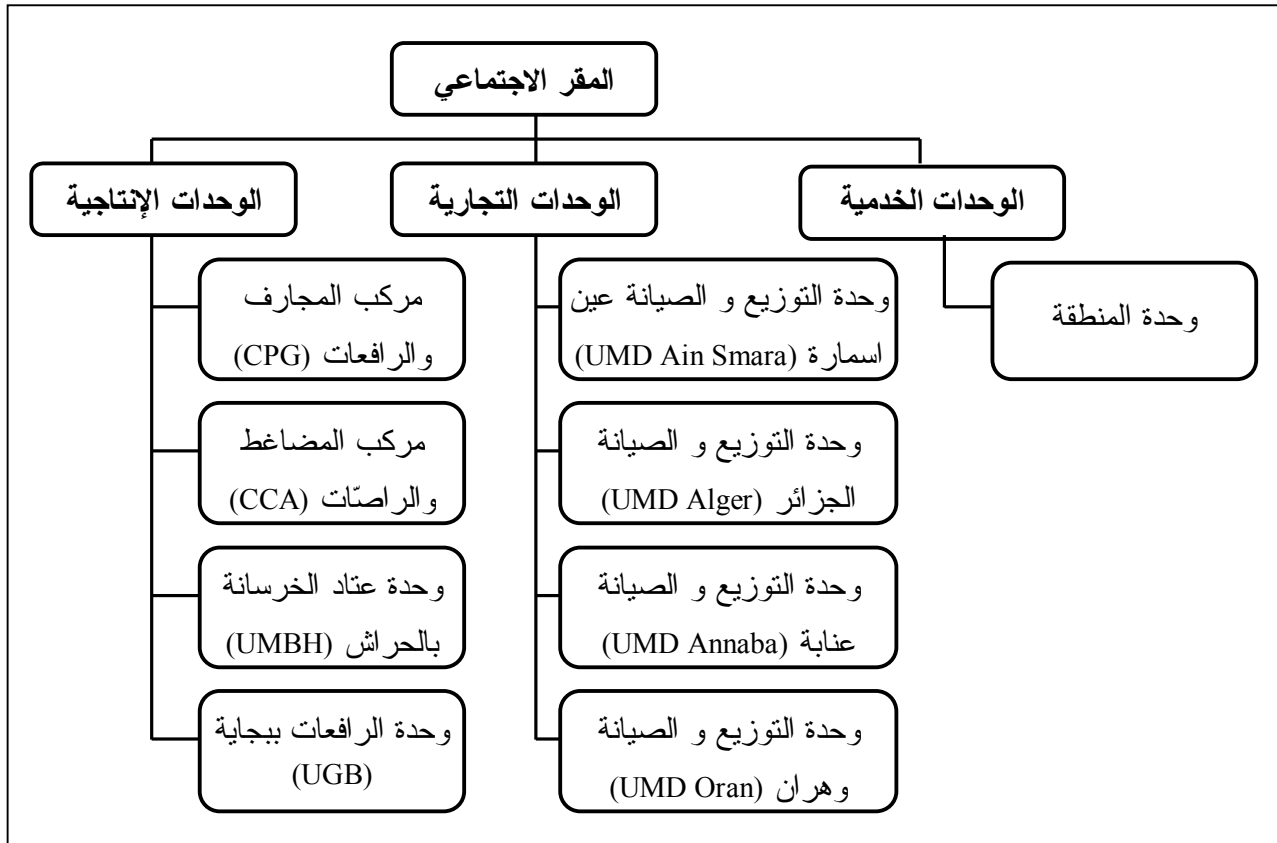
يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية عين اسمارة، و هو يشرف على (9) تسع وحدات أربعة منها إنتاجية، 4 وحدات تجارية، و وحدة واحدة خدمية.

أ- الوحدات الإنتاجية:

تضم المؤسسة أربع وحدات إنتاجية، تمتلك قدرات تعد من الأهم على المستوى الوطني و حتى الإفريقي، تختص كل منها في إنتاج تشكيلة معينة من عتاد الأشغال العمومية، و هي كما يوضحها الشكل (1-4) تتمثل في:

أ₁- مركب المجارف و الرافعات (CPG): يقع المركب بالمنطقة الصناعية عين اسمارة، يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 550.000 م²، منها 140.000 م² كمساحة مغطاة. بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1980، و تقدر طاقة الإنتاج بحوالي 1000 آلة سنوياً، تتوزع بين المنتجات التالية:

شكل (4-1): وحدات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على تنظيم المؤسسة سنة 2007.

- ❖ مجرفة على عجلات 9210؛
- ❖ مجرفة على سلاسل 9411؛
- ❖ رافعة ذات ذراع متداخل 1025؛
- ❖ رافعة ذات ذراع متداخل 1030؛
- ❖ رافعة ذات ذراع متداخل 1040؛
- ❖ عربة تحميل على عجلات 2320؛
- ❖ عربة تحميل على عجلات L 564؛
- ❖ جرافة (مهّادة) Bulldozer 3421؛
- ❖ مجرفة مزدوجة 4120؛
- ❖ مسوية نوع 2421.

أر- مركب المضاطط و الرافعات بعين اسمارة (CCA):

يقع هذا المركب أيضا بالمنطقة الصناعية عين اسمارة، و يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 260.000 م²، 55.000 م² منها مساحة مغطاة، انطلق هذا المركب في الإنتاج بداية من سنة 1986، و تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 4000 آلة سنويا، موزعة بالتساوي بين ضاغطة و راصّة. ويشمل إنتاج هذا المركب المنتجات التالية:

- ❖ ضاغطة متحركة D45؛

❖ ضاغطة متحركة D71؛

❖ ضاغطة متحركة D103؛

❖ ضاغطة ثابتة E28؛

❖ ضاغطة ثابتة E92؛

❖ راصة SP24؛

❖ راصة DA30؛

❖ راصة مزدوجة SP54؛

❖ صفيحة مهتزة BP18؛

أ₃- وحدة عتاد الخرسانة بالحراش(UMBH):

تقع هذه الوحدة بالحراش بالجزائر العاصمة، انطلقت في الإنتاج سنة 1973، و تقدر مساحتها الإجمالية ب 43926 م²، 22359 م² منها مساحة مغطاة. تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 6000 آلة سنويا، و يتنوع إنتاجها بين الآلات التالية:

❖ مكدس 1000G؛

❖ مكدس 1300L؛

❖ خلاطة خرسانة ذات رافعة ميكانيكية B440M ؛

❖ قالب معدل يدوي PM؛

❖ قالب نصف آلي PA.

أ₄- وحدة الرافعات ببجاية(UGB):

تختص في إنتاج رافعات البناء، انطلقت في عملية الإنتاج سنة 1973، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 83500 م²، 71000 م² منها مساحة مغطاة، بطاقة إنتاجية قدرها 690 آلة سنويا، تتوزع بين المنتجات التالية:

❖ رافعة ذات تركيب سريع GMR 14/04؛

❖ رافعة ذات تركيب سريع GMR 18/05؛

❖ رافعة ذات تركيب سريع GMR 20/10؛

❖ رافعة ذات تركيب سريع GMR 45/175 ؛

❖ رافعة دوارة GAT 55/15.

و تستعمل المؤسسة في إنتاجها تراخيص العديد من المؤسسات المعروفة عالميا في مجال صناعة عتاد الأشغال العمومية من بينها:

❖ LIEBHERR الألمانية في مجال صناعة المآرف و الرافعات؛

❖ ORENSTEIN-KOPPEL(O&K) الألمانية في إطار صناعة المحملات أو الشاحنات؛

❖ FIATALLIS الإيطالية لصناعة الجرافات؛

❖ INGERSOLL RAND CIE الأمريكية في مجال صناعة المضاعط و الرصاصات؛

❖ POTAIN الفرنسية لصناعة رافعات البناء.

في انتظار البدء في إنجاز نوع جديد من الرافعات تحت ترخيص المؤسسة الإسبانية EUROPACTOR، حيث تتمتع وسائل الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة بالمرونة الكافية التي تسمح لها بإنتاج أنواع مختلفة، و حتى أنواع جديدة من المنتجات. و تقدر النسبة المتوسطة للمساهمة الذاتية في إنجاز الآلات المنتجة في الوقت الحالي بـ 70 % .

ب- الوحدات التجارية:

تهتم الوحدات التجارية بعملية تسويق منتجات المؤسسة، و قطع الغيار الأصلية، إضافة إلى تقديم خدمات الصيانة، و خدمات ما بعد البيع، و تتوزع الوحدات التجارية بشكل يسمح بتغطية الطلب على المنتجات و تقديم خدمات الصيانة عبر مجمل التراب الوطني وذلك كما يلي:

❖ وحدة الصيانة و التوزيع - قسنطينة (عين اسمارة)؛

❖ وحدة الصيانة و التوزيع - الجزائر؛

❖ وحدة الصيانة و التوزيع - عنابة؛

❖ وحدة الصيانة و التوزيع - وهران؛

و تبحث المؤسسة في الوقت الراهن عن شركاء، لتوسيع نطاق توزيعها إلى المستوى الدولي و ذلك عبر مساعدتها على:

• تحسين جودة المنتجات وأساليب التصنيع؛

• تطوير منتجات جديدة في الميادين التنافسية؛

• إعادة تأهيل، و تحديث وسائل الإنتاج.

و من المؤسسات التي أبدت اهتمامها بهذه الشراكة: Arden Equipment، EUROPACTOR، Fait،

Cobelco، AGCM، Global، و بطبيعة الحال أقدم شركاء المؤسسة، LIEBHERR الألمانية.

ج- الوحدات الخدمية:

إضافة إلى الوحدات السابقة تمتلك المؤسسة وحدة بالمنطقة الصناعية عين اسمارة، تدعى وحدة

المنطقة (Unité Zone) تهتم بتقديم الخدمات التالية:

❖ نقل العمال؛

❖ تسيير و صيانة المنشآت (شبكات المياه و الكهرباء)؛

❖ تسيير المناطق السكنية التابعة للمؤسسة و تحصيل الإيجار.

I-1-3- تطور رقم أعمال المؤسسة:

يوضح الجدول التالي التطور الذي مس رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2001-2006.

الوحدة: مليار دينار

جدول (1-4): تطور رقم أعمال المؤسسة

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006
رقم الأعمال	2,438	2,587	2,560	2,635	4,452	4,679

المصدر: مديرية المالية للمؤسسة العمومية لعتاد الأشغال العمومية، 2007.

ما عدا الانخفاض الطفيف الذي حدث سنة 2003، نلاحظ إرتفاع متزايد في رقم أعمال المؤسسة خاصة في السنتين الأخيرتين، حيث إرتفع سنة 2006 بنسبة 82,78% عن ما حققته المؤسسة سنة 2003، و بنسبة 54,16% عن سنة 2004، و يرجع ذلك بالأساس إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة في ظل السياسة التنموية المنتهجة من طرف الدولة في السنوات القليلة الماضية بالأخص في مجال بناء السكن و الطرقات، و كذا لإستقطاب منتجات المؤسسة طلب المؤسسات البترولية الأجنبية العاملة بالجنوب الجزائري، و ذلك بعد أن أثبتت بعض منتجات المؤسسة (ENMTP) و خاصة مركب المجارف و الرافعات تفوقها على منتجات شركات عالمية أخرى للعمل في ظروف تسودها الحرارة العالية. يضاف إلى كل هذا الإعتماد على البيع الترقوي فيما يخص بعض المنتجات.

و عادة ما يساهم مركب المجارف و الرافعات بأكثر من 50% في رقم أعمال المؤسسة ككل. و تطمح المؤسسة إلى تحقيق رقم أعمال مقدر بـ: 5,500 مليار دينار سنة 2007 بيد عاملة مقدر بـ 2350 فرد، مقابل 2400 فرد سنة 2006.

I-2- مركب المجارف و الرافعات:

I-2-1- إنشاء المركب:

أنجز مركب المجارف و الرافعات (CPG) في إطار سياسة تنمية و ترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر، و تغطية إحتياجات السوق الوطني بعتاد الأشغال العمومية، و كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية قبل إنشاء المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.

أنشئ المركب بموجب عقد "منتوج في اليد"، أبرم يوم 9 ديسمبر 1976 مع الشركة الألمانية لبيهر (LIBHERR) من أجل تصنيع تشكيلة مكونة من 9 آلات (5 مجارف و 4 رافعات) بدأ التنفيذ سنة 1977. أنتج المركب أول آلة (جرافة من نوع 9110) في ماي 1980. و تم التسليم النهائي في نوفمبر من سنة 1985.

و يعد المركب أهم وحدة بالمؤسسة لمساهمته بأكثر من 50% في رقم أعمال المؤسسة، و احتوائه على ما يزيد عن 45% من اليد العاملة في المؤسسة.

I-2-2- نشاط المركب:

سيتم في هذا الجزء من البحث استعراض تطور كل من إنتاج و رقم أعمال المركب في السنوات القليلة الماضية.

أ- تطور الإنتاج:

يوضح الجدول التالي التغيرات التي مست حجم إنتاج المركب خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و 2006.

الوحدة: آلة

جدول (2-4): تطور إنتاج المركب

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الإنتاج	100	79	118	117	104	177	204

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق المركب.

يظهر من الجدول (2-4) أن هناك تذبذبا في حجم الإنتاج، فتارة يرتفع و تارة ينخفض، و ذلك لارتباطه بحجم الطلب، حتى أن بعض السنوات - خاصة سنوات التسعينيات - لم يتمكن فيها المركب من تلبية جميع الطلبات الواردة إليه، نتيجة سوء التسيير، و التأخر الكبير في التموين بالمواد الأولية و قطع الغيار الضرورية، بسبب تقلص دعم الدولة التي مرت خزيتها بوضعية حرجة في تلك الفترة. لكن ما يجلب الانتباه هو الارتفاع الملحوظ الذي سجله المركب في السنتين الأخيرتين (2005 و 2006)، حيث ارتفع إنتاج المركب سنة 2006 إلى ضعف ما أنتج سنة 2004، و إلى حدود 72% عن الإنتاج المحقق سنتي 2002 و 2003.

الوحدة: آلة

جدول (3-4): تطور إنتاج المركب حسب نوع الآلات

نوع الآلة	السنة	2003	2004	2005	2006
مجرفة على عجلات 9210	17	17	40	38	
مجرفة على سلاسل 9411	24	23	47	55	
رافعة ذات ذراع متداخل 1025	8	6	14	8	
رافعة ذات ذراع متداخل 1030	9	5	6	6	
رافعة ذات ذراع متداخل 1040	10	5	11	11	
عربة تحميل على عجلات 2320	29	48	29	64	
عربة تحميل على عجلات L 564	10	-	7	10	
جرافة (مهادة) Bulldozer 3421	10	-	23	12	
المجموع	117	104	177	204	

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على وثائق المركب.

و كما يظهر من الجدول (3-4) فإن هذه الزيادة ترجع بالأساس إلى الزيادة في إنتاج المجارف من نوع 9210 و 9411، و الجرافات من نوع 3421 سنة 2005، و عربات التحميل من نوع 2320 سنة 2006، ففي سنة 2005 تضاعف إنتاج المجارف من نوع 9210 و 9411 بأكثر من 100% عن سنة 2004، كما أنتجت كمية كبيرة من الجرافات من نوع 3421، و يعود ذلك إلى الكمية المعتبرة التي أقدمت على طلبها البلديات المتضررة جراء زلزال "بومرداس" من هذه الأنواع للتخلص من مخلفاته و إعادة بناء ما

دمره. أما الزيادة المسجلة سنة 2006 فيمكن تعليلها بزيادة طلب المستفيدين من إنجاز مختلف المشاريع التنموية التي أقرتها الدولة.

رغم هذا الارتفاع، يبقى المركب بعيدا كل البعد عن طاقة إنتاجه الحقيقية، و المقدرة بـ 1000 آلة سنويا، فباستثناء سنة 1981 التي تخطى فيها حجم الإنتاج حدود هذه الطاقة، بوصوله إلى إنتاج 1010 آلة، شهد المركب تنازلا مستمرا في حجم إنتاجه.

ب- تطور رقم الأعمال:

يتكون رقم أعمال المركب من الحسابات الثلاثة الموالية:

- الحساب 89 تنازلات ما بين الوحدات: و يتمثل في منتجات المركب التي يتنازل عنها لصالح الوحدات التجارية، سواء كانت منتجات نهائية أو قطع غيار لمنتجات المركب.

- الحساب 71 إنتاج مباع: و يدخل في هذا الإطار كل ما ينجزه المركب في إطار عقود المقاولات من الباطن (soutraintance) ولا يشكل جزءا من نشاطه الأساسي، حيث تكون كل المواد الداخلة في إنتاجه مقدمة من طرف المركب.

- الحساب 74 أداء خدمات: و تتمثل في الخدمات التي يقدمها المركب لصالح الغير، في إطار عقود المقاولات من الباطن، كتصنيع قطع غيار تكون فيها المادة الأولية مقدمة من طرف العميل، المعالجة التقنية، تقطيع المعادن، الخرط (tournage)، ...

ويبين الجدول التالي تطور رقم أعمال المركب خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و 2006.

الوحدة: مليون دينار

جدول (4-4): تطور رقم أعمال المركب

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
رقم الأعمال	1359,405	999,758	1766,634	1669,194	1337,624	2713,038	2482,043

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق من مديرية المالية و المحاسبة، 2007.

يظهر من الجدول (4-4) أنه لا يوجد استقرار في رقم الأعمال المحقق من طرف المركب، حيث عرف انخفاضا واضحا سنة 2001 و ذلك لحجم الإنتاج الضعيف في تلك السنة، ثم عاد سنوات 2002، 2003 و 2004 إلى حجمه المعتاد، ليرتفع بعد ذلك ارتفاعا معتبرا سنتي 2005 و 2006، حيث حقق المركب سنة 2005 ضعف ما حققه سنة 2004، و يعود ذلك إلى زيادة الطلب على بعض أنواع المنتجات، خاصة منها المجارف. وقد ساهم هذا الارتفاع الذي صاحبه تسديد الدولة لأغلب ديون المركب في إطار سياسة التطهير المالي للمؤسسات العمومية خاصة الصناعات الميكانيكية، و المقدرة بحوالي 12مليار دينار (60% من حجم الديون الإجمالية) تمثل الديون التي على المركب اتجاه البنك الوطني الجزائري (BNA)، في تحقيق المركب لنتيجة إيجابية سنتي 2005 و 2006 و هو ما لم يستطع تحقيقه منذ 1985 التي تعتبر السنة الوحيدة التي حقق فيها المركب نتيجة إيجابية. و يطمح المركب سنة 2007 للوصول إلى رقم أعمال بحدود 3347 مليون دينار، و ذلك انطلاقاً من تحقيق البرنامج الإنتاجي المسطر خلال هذه السنة و المقدر بـ 258 آلة.

II- تحليل الموارد البشرية لمركب المجازف و الرافعات:

يمتلك المركب أكبر نسبة من اليد العاملة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، حيث قدرت مع نهاية شهر جويلية من سنة 2007 ما يقارب 45 % بعدد 1061 عامل. و سيتم فيما يلي استعراض ما يميز هذا العدد من مستوى تعليمي، أعمار، أقدمية و ذلك بعد إلقاء نظرة على التغيرات التي طرأت على حجم العمالة مع مرور السنوات حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، و الكيفية التي يتوزعون بها على مديريات المؤسسة.

II-1- تطور حجم العمالة:

لقد شهد المركب في السنوات الأولى من انطلاقه في العمل أعدادا قياسية من اليد العاملة، و التي بلغت سنة 1985 حدود 3064 عامل نتيجة أهداف اجتماعية أرادت الدولة تحقيقها، أخذ هذا العدد مع مرور الوقت في الإنخفاض إلى أن وصل سنة 2007 إلى 1061 عامل. و يوضح الجدول التالي تطور حجم العمالة خلال الفترة الممتدة بين 1995 و 2007.

جدول (4-5): تطور حجم العمالة بمركب المجازف و الرافعات

السنوات	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد العاملين	2014	1851	1199	1160	1143	1274	1240	1221	1200	1180	1133	1068	1061

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الميزانيات السنوية (Bilan Annuel).

يظهر من الجدول (4-5) أن عدد العاملين بالمركب عرف تراجعا ملحوظا سنوات 1997، 1998، 1999 و حيث انخفض بنسبة 35,22 % بين سنتي 1996 و 1997، و يرجع ذلك إلى الإجراءات التي اتخذتها إدارة المؤسسة للتقليص من اليد العاملة بعد المشاكل التي عاشها المركب في تمويل نشاطه، من بين هذه الإجراءات ما يلي:

- تشجيع العمال على الذهاب الإرادي مقابل امتيازات مادية معتبرة؛
- توقيف عملية التوظيف؛
- الإحالة على التقاعد المسبق.

و قد شهدت سنة 2000 ارتفاعا طفيفا في عدد العاملين عن السنوات الثلاثة السابقة، و ذلك نتيجة إدماج عمالي مكتب النقل و العبور (BTT) الكائن بولاية سكيكدة، و وحدة الورشات المركزية (UAC) الكائنة بالمنطقة الصناعية عين اسمارة، في إطار إعادة هيكلة وحدات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية. من حينها عرف عدد العاملين تناقصا مستمرا.

جدول (4-6): حالات المغادرة خلال الفترة 2003-2006

الحالة \ السنة	2006	2005	2004	2003
تقاعد	64	63	24	15
إقالة	-	-	-	1
وفاة	3	2	2	2
تحويل بين الوحدات	-	3	1	-
ذهاب إرادي	4	5	1	3
إنهاء عقد محدد المدة	4	-	-	-
المجموع	75	78	28	21

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحات قيادة الموارد البشرية.

يوضح الجدول (4-6) أن النسبة الكبرى من حالات المغادرة هي عبارة عن حالات تقاعد، حيث بلغت نسبتهم 85,71% من مجموع حالات المغادرة سنة 2004، و 80,76% سنة 2005، و 85,33% سنة 2006. و شهدت السنتين الأخيرتين (2005 و 2006) زيادة معتبرة في عدد المغادرين، بسبب التضاعف الكبير لعدد المتقاعدين، و جلهم ممن اختاروا التقاعد المسبق عن التقاعد العادي بالنظر للمزايا المادية المعتبرة التي يستفيد منها الفرد المتقاعد. و ذلك على اثر الاتفاقية الجماعية الموقعة بين إدارة المؤسسة و ممثلي العمال في ديسمبر 2004.

II-2- تصنيف عمالة المركب:

و نتولى تصنيف العمالة بالمركب على أساس معايير هي: حسب الفئات المهنية و فروع النشاط، حسب المستوى التعليمي، حسب الأعمار، و حسب الأقدمية.

II-2-1- التصنيف حسب الفئات المهنية و فروع النشاط:

مثما يظهره الجدول (4-7) يضم المركب ثلاث فئات مهنية رئيسية هي: الإطارات، أعوان التحكم، و أعوان التنفيذ، يتوزعون على ستة فروع نشاط: تصنيع و صيانة، تقنية، تجارة و تموين، مالية، موارد بشرية و إدارة، تنظيم و إعلام آلي. هذه الفروع هي التي تشكل المديرية الرئيسية بالمركب (أنظر الهيكل التنظيمي للمركب المبين في الملحق رقم: 3). يشكل أعوان التنفيذ النسبة الكبرى من حجم العاملين بنسبة 64,09%، يليهم أعوان التحكم بنسبة 27,52%، فيما لا تتعدى نسبة الإطارات 8,39% من إجمالي عدد العاملين بالمركب.

ينتمي أكثر من نصف العاملين (57,39%) إلى فرع التصنيع و الصيانة، و يتوزع باقي العاملين على الفروع الأخرى كما توضحه النسب بالجدول (4-7). و يقدر عدد العاملين المباشرين (الذين لهم علاقة مباشرة بالآلات) 394 عامل، بنسبة 37,13% من حجم العمالة، و هي نسبة قليلة نوعا ما بالنظر إلى طبيعة نشاط المركب، لذلك تحاول إدارة المركب في الوقت الحالي تغليب نسبة هذه الفئة من العاملين و ذلك بتعويض المغادرين منهم دون اللجوء إلى هذا الخيار بالنسبة للعاملين غير المباشرين.

جدول (7-4): توزيع العاملين في المركب حسب فروع النشاط

النسبة المئوية (%)	المجموع	أعوان تنفيذ						أعوان تحك						إطارات			الفئات المهنية النشاط فروع
		عامل بدوي	عامل	عامل مصلحة مشترك	عامل إداري	عامل تقني	رئيس فئة	رئيس فريق	رئيس مجموعة	رئيس عمال	رئيس تقني و تقني سامي	آخرون	مهندس	إطار سامي			
57,40	609	8	430	-	-	6	-	54	-	56	29	6	14	6	6	6	صنـيع و صيانة
16,31	173	-	55	-	13	-	9	7	10	57	6	12	4	4	4	4	تقنية
7,16	76	-	-	-	39	-	7	1	-	18	4	3	4	4	4	4	تجارة و تمويل
2,07	22	-	-	-	7	-	7	-	-	-	6	-	2	2	2	2	مالية
15,83	168	-	13	69	37	-	15	7	-	11	6	2	8	8	8	8	موارد بشرية و إدارة
1,23	13	-	-	-	3	-	1	-	-	3	-	5	1	1	1	1	تنظيم و إعلام آلي
100	1061	8	498	69	99	6	30	71	7	66	118	28	36	25	25	25	المجموع

و وفقا لطبيعة النشاط أيضا نجد أن عدد الإناث قليل جدا بالمقارنة مع الرجال، حيث يقدر عددهم بـ 64 امرأة عاملة، بنسبة 6,03% من حجم العمالة بالمركب.

II-2-2- التصنيف حسب المستوى التعليمي:

يظهر الجدول (4-8) المستوى التعليمي للعاملين بالمركب سنة 2007.

جدول (4-8): المستوى التعليمي للعاملين بالمركب سنة 2007.

النسبة المئوية	عدد العاملين	المستوى التعليمي
17,53 %	186	دون مستوى
19,23 %	204	إبتدائي
46,08 %	489	متوسط
5,00 %	53	ثانوى
12,16 %	129	جامعي
100 %	1061	المجموع

المصدر: لوحدة قيادة الموارد البشرية، جويلية: 2007.

يتبين من الجدول (4-8) أن العاملين بالمؤسسة لا يتمتعون بمستوى يرقى إلى حجم المركب، فنسبة 82,84 % منهم لا يتعدى مستواهم المتوسط، منها 17,53 % دون مستوى تعليمي. فيما لا يتعدى ذوى المستوى الجامعي نسبة 12,16 %، و يرجع ذلك إلى الطريقة التي تم بها توظيف العاملين في بداية نشاط المركب دون مراعاة للمتطلبات الحقيقية للعمل به.

II-2-3- التصنيف حسب الأعمار:

يوضح الجدول (4-9) توزيع عاملي المركب حسب الفئات العمرية سنة 2007.

جدول (4-9): توزيع عاملي المركب حسب الفئات العمرية سنة 2007

النسبة المئوية	عدد العاملين	الفئة العمرية
2,54 %	27	أقل من 30 سنة
2,36 %	25	بين 30 - 34 سنة
1,70 %	18	بين 35 - 39 سنة
21,02 %	223	بين 40 - 44 سنة
52,12 %	553	بين 45 - 49 سنة
14,7 %	156	بين 50 - 55 سنة
5,46 %	58	بين 55 - 59 سنة
0,094 %	1	أكثر من 60 سنة
100 %	1061	المجموع

المصدر: لوحدة قيادة الموارد البشرية، جويلية 2007.

كما يظهر من الجدول، يشكل العاملون ما بين 45 و 49 سنة الفئة الأكثر تمثيلا في المركب بنسبة 52,12 %، تليهم مباشرة فئة العاملين ما بين 40 و 44 سنة بنسبة 21,02 %، ففئة العاملين ما بين 50

و 55 سنة بنسبة 14,7%، و في مجموعهم يشكلون نسبة 87,84% من العاملين بالمركب. تدل هذه النسب على إرتفاع معدل أعمار عاملي المركب، مما يضعه في خطر مغادرة مجموعة كبيرة منهم في فترة قصيرة. و إدراكا منها لهذا الخطر شرعت إدارة المركب في عملية تجديد للتركيب البشرية، و بالأخص فئة العاملون المباثرون على مستوى الورشات. و للاستفادة من خبرة الأفراد المتهيين للمغادرة، يتم توظيف الأفراد الجدد قبل رحيل هؤلاء، لأنه من الصعب تعويضهم، أو تكوين مستخلفيهم بنفس الكيفية التي كونوا هم بها. و من بين الإقتراحات التي لا تزال قيد الدراسة، هو تعويض الأفراد المغادرين بأبنائهم حتى لا يبخلوا عليهم بمهاراتهم .

II-2-4- التصنيف حسب الأقدمية:

يوضح الجدول (4-10) توزيع العاملين بالمركب حسب عدد سنوات الأقدمية سنة 2007.

جدول (4-10): توزيع عاملي المركب حسب الأقدمية سنة 2007

الفئة	عدد العاملين	النسبة
أقل من 3 سنوات	67	6,32%
بين 3 - 5 سنوات	-	-
بين 5 - 10 سنوات	38	3,58%
بين 10 - 15 سنوات	116	10,93%
بين 15 - 20 سنوات	492	46,37%
أكثر من 20 سنة	348	32,8%
المجموع	1061	100%

المصدر: لوحدة قيادة الموارد البشرية، جويلية 2007.

يظهر من الجدول (4-10) أن هناك استقرارا كبيرا للعاملين في المركب حيث تصل نسبة الذين تتعدى مدة خدمتهم للمركب 15 سنة إلى 79,19%، و هو ما يشكل مكسبا بالنسبة للمركب فيما يخص الخبرة التي يتمتع بها العاملون.

III- مجتمع و عينة البحث

III-1- مجتمع البحث

تماشيا مع موضوع البحث الذي يعالج علاقات العمل بين الرؤساء المباثرين و المرؤوسين، قسم مجتمع البحث إلى فئتين: فئة الرؤساء و فئة المرؤوسين. و نظرا لتعدد المستويات الإشرافية في المركب، تم اعتبار كل أعوان التنفيذ أفراد المجتمع المكونين لفئة المرؤوسين، و يقدر عددهم حسب الجدول (4-7) بـ: 680 عون تنفيذ.

أما بخصوص فئة الرؤساء فتتألف من نوعين من الرؤساء:

- النوع الأول: يمثل الرؤساء المباثرين لأعوان التنفيذ و ينتمون إلى فئة أعوان التحكم (رؤساء العمال، رؤساء المجموعات، رؤساء الفرق، رؤساء الفروع) يقدر عددهم بـ 174 عون.

- النوع الثاني: و هم رؤساء المصالح الذين ينتمون إلى فئة الإطارات، و تم إضافتهم إلى النوع الأول لاعتبارات تتعلق بالتقييم. حيث يلعب رؤساء المصالح دور المقيم النهائي لأعوان التنفيذ، بعد أن يقوم رؤساءهم المباثرون بإعطائهم تقييما أوليا، كما أن بعض أعوان التنفيذ يقعون مباشرة تحت إشراف رئيس المصلحة. إضافة إلى هذا، قد يحدث في بعض الأحيان أن يتولى رئيس المصلحة تقييم أعوان التنفيذ في مصلحته، حتى بوجود رؤساء مباثرين لهم، سواء بالأخذ بآراء الرؤساء المباثرين أم لا. و يقدر عدد رؤساء المصالح بـ: 46 رئيس يتوزعون على المديرية المختلفة للمركب. و يوضح الجدول (4-11) الطريقة التي يتوزع بها الرؤساء و المرؤوسون على فروع نشاط المركب.

جدول (4-11): توزيع مجتمع البحث على فروع النشاط

المجموع	المرؤوسين	الرؤساء		فرع النشاط
		رؤساء مباثرون	رؤساء المصالح	
605	444	110	19	تصنيع و صيانة
57	68	26	10	تقنية
67	39	8	5	تجارة و تمويل
18	7	7	4	مالية
146	119	22	6	موارد بشرية و إدارة
7	3	1	2	تنظيم و إعلام آلي
900	680	174	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على الجدول (4-7) و مصلحة تسيير المستخدمين.

يشكل مجتمع البحث ما نسبته 84,82 % من مجموع العاملين بالمركب، ينقسم بين 24,44 % من الرؤساء و 75,56 % من المرؤوسين.

III-2- عينه البحث

III-2-1- حجم العينه المدروسة

تم اختيار حجم العينه وفق النسب التالية:

- بالنسبة للمرؤوسين أخذت نسبة 20 % من بين 680 مفردة، و هو ما يمثل 136 مفردة.

- بالنسبة للرؤساء المباثرين أخذت نسبة 20 % من بين 174 مفردة، و هو ما يمثل 35 مفردة.

- بالنسبة لرؤساء المصالح أخذت نسبة 50 % من بين 46 مفردة، و ذلك لقله عددهم، و باعتبارهم المقيم النهائي لأعوان التنفيذ. و هو ما يمثل 23 مفردة.

تم توزيع هذه الأعداد (136 مرؤوس، 35 رئيس مباشر، 23 رئيس مصلحة) طبقيا وفق نسب تواجدهم في كل فرع من فروع النشاط. و يوضح الجدول (4-12) توزيع هذه العينه على فروع النشاط.

جدول (4-12): توزيع عينة البحث المخططة حسب فروع النشاط

المجموع	المرؤوسين (20%)	الرؤساء		فرع النشاط
		رؤساء مباشرون (20%)	رؤساء مصالغ (50%)	
119	88	22	9	تصنيع و صيانة
24	14	5	5	تقنية
13	8	2	3	تجارة و تمويل
5	2	1	2	مالية
30	23	4	3	موارد بشرية و إدارة
3	1	1	1	تنظيم و إعلام آلي
194	136	35	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على الجدول (4-11).

تبلغ النسبة الإجمالية لتمثيل العينة المخططة 21,55%، و هي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة، و تقبل النتائج. تم توزيع 194 إستبانة، 58 إستبانة خاصة بالرؤساء، و 136 إستبانة خاصة بالمرؤوسين، و كان العائد 166 إستبانة، تم إهمال 9 إستبانات لعدم قابليتها للتحليل، فتبقى 157 إستبانة، منها 51 إستبانة خاصة بالرؤساء، و 106 إستبانة خاصة بالمرؤوسين، ما نسبته 87,93% و 77,94% على التوالي من الإستبانات التي تم توزيعها. و يوضح الجدول (4-13) توزيع أفراد عينة البحث النهائية التي خضعت لإجاباتها للتحليل و الدراسة وفقا لفروع النشاط (عينة طبقية).

جدول (4-13): توزيع أفراد عينة البحث النهائية وفقا لفروع نشاطهم.

المرؤوسين		الرؤساء		فرع النشاط
عدد	% من الإستثمارات الموزعة	عدد	% من الإستثمارات الموزعة	
68	77,27%	27	84,43%	تصنيع و صيانة
13	92,85%	8	88,88%	تقنية
7	87,5%	4	100%	تجارة و تمويل
2	100%	3	100%	مالية
15	65,21%	6	85,71%	موارد بشرية و إدارة
1	100%	3	100%	تنظيم و إعلام آلي
106	77,94%	51	87,93%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على البيانات المجمع من الإستبانات المسترجعة.

يظهر من الجدول أن أقل نسبة استرجاع كانت لدى المرؤوسين المنتميين لفرع موارد بشرية و إدارة و قدرت بـ 65,21%، تليها فئة المرؤوسين المنتمون لفرع تصنيع و صيانة بنسبة 77,27%، فيما تخطت باقي النسب 84%، و وصلت بعضها نسبة 100%.

III-2-2- خصائص عينة البحث:

أ- توزيع أفراد عينة البحث وفقا للمستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (4-14) توزيع عينة البحث وفقا لمستوى تعليمهم.

جدول رقم (4-14) توزيع عينة البحث وفقا للمستوى التعليمي

المرووسين		الرؤساء		المستوى التعليمي
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
1,89	2	3,92	2	دون مستوى
23,59	25	5,89	3	ابتدائي
50	53	39,21	20	متوسط
12,26	13	17,65	9	ثانوي
12,26	13	33,33	17	جامعي
100	106	100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على البيانات المجمعة من الإستبانات.

يظهر من الجدول (4-14) أن نسبة من لديهم مستوى ثانوي فأكثر من الرؤساء تقدر بـ 50,98%، تقابلها نسبة 24,52% من المرؤوسين الذين لديهم نفس المستوى. فأكبر نسبة من الرؤساء (39,21%) لديهم مستوى متوسط، يليهم ذوي المستوى الجامعي بنسبة 33,33%، فذوي المستوى الثانوي بنسبة 17,65%. أما المرؤوسون فنصفهم (50%) ذوا مستوى متوسط، و ما نسبة 23,59% منهم ليس لديهم سوى مستوى ابتدائي، يأتي بعدها ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنفس النسبة: 12,26%.

ب- توزيع أفراد عينة البحث وفقا للسّن:

يوضح الجدول رقم (4-15) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لفئات أعمارهم.

جدول (4-15): توزيع أفراد عينة البحث وفقا للسّن

المرووسين		الرؤساء		فئات العمر
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
15,09	16	11,76	6	ما بين 20 - 30 سنة
7,55	8	7,84	4	ما بين 31 - 40 سنة
51,89	55	50,99	26	ما بين 41 - 50 سنة
25,47	27	29,41	15	ما بين 51 - 60 سنة
100	106	100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على البيانات المجمعة من الإستبانات

يلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن نسب توزيع أفراد عينة البحث على فئات الأعمار المختلفة متقاربة بين الرؤساء و المرؤوسين. حيث تتعدى نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة النصف، 50,99% لدى الرؤساء و 51,89% لدى المرؤوسين، يليهم مباشرة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 51 سنة و 60 سنة. بنسبة 29,41% لدى الرؤساء و 25,47% لدى المرؤوسين، و تصل نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة 11,76% لدى الرؤساء و 15,09% لدى

المرؤوسين. و أقل نسبة سجلتها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة تفوق بقليل 7% لدى الرؤساء و المرؤوسين.

ج- توزيع أفراد عينة البحث وفقا للأقدمية في العمل:

يوضح الجدول رقم (4-16) توزيع أفراد عينة البحث وفقا للأقدمية في العمل.

جدول (4-16): توزيع أفراد عينة البحث وفقا للأقدمية في العمل

المرؤوسين		الرؤساء		فئات الأقدمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
16,98	18	19,61	10	من سنة إلى 5 سنوات
0,94	1	-	-	من 6 إلى 10 سنوات
3,77	4	3,92	2	من 11 إلى 15 سنة
22,64	24	33,33	17	من 16 إلى 20 سنة
55,66	59	43,14	22	أكثر من 20 سنة
100	106	100	51	

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على البيانات المجمعة من الإستبانات.

يظهر من الجدول (4-16) أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم من ذوي الخبرة في المركب حيث تقدر نسبة من تزيد أقدمتهم في المؤسسة عن 15 سنة 76,47% لدى الرؤساء، و 78,3% لدى المرؤوسين، فيما تقدر نسبة من لديهم خبرة حديثة بـ 19,61% لدى الرؤساء و 16,98% لدى المرؤوسين.

IV- أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية:

IV-1- أداة الدراسة:

تماشيا مع الطريقة المستخدمة في الدراسة (طريقة دراسة حالة)، و إضافة إلى إجراء المقابلات و الإطلاع على وثائق المركب. تم استخدام الإستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات اللازمة للدراسة، و ذلك لاستقصاء رؤية الرؤساء و المرؤوسين في مختلف فروع النشاط بمركب المعارف و الارتفاعات، عن مدى تطبيق أساليب تسيير الأداء.

IV-1-1- بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء، و مراجعة أدبيات الفكر الإداري في مجال تسيير الأداء الوظيفي، تم إعداد إستبانتين للدراسة: إستبانة خاصة بالرؤساء و أخرى خاصة بالمرؤوسين. وضعت الإستبانتين وفق نموذج الإستبانة المغلقة لتكون البيانات أكثر دقة؛ و التي تتطلب من المبحوثين إبداء استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها الإستبانة وفق ثلاث صيغ:

- تدرج ليكرت الخماسي و الثلاثي.

- صيغة "نعم" أو "لا".

- ترتيب الاختيارات.

إضافة إلى قسم البيانات الشخصية الذي تضمن 5 عبارات تخص الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، و فرع النشاط الذي ينتمي إليه المستجوب. تضمنت الإستبانتين في صورتها الأولية 54

سؤال بالنسبة للرؤساء و 50 سؤال بالنسبة للمرؤوسين، و قد غطت ثلاثة محاور رئيسية هي: محور تخطيط الأداء الذي تضمن 24 عبارة في كلا الإمتحانين، و محور التواصل الدائم حول الأداء الذي تضمن 18 سؤال بالنسبة للرؤساء، و 16 سؤال بالنسبة للمرؤوسين، و محور تقييم الأداء الذي تضمن 12 سؤال بالنسبة للرؤساء و 10 أسئلة بالنسبة للمرؤوسين.

IV-1-2- اختبار أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الإمتحانين من خلال عرضهما في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات التسيير، و علم النفس، و البحث العلمي^(*). و ذلك لإبداء آرائهم نحو وضوح صياغة كل عبارة و مدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه (طريقة الخبراء).

و في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي إتفق عليها ثلثي المحكمين، بما يسمح بتبسيط العبارات و توضيح أكثر للمعنى. و قد كانت الملاحظة التي إشتراك كلهم فيها، هي إتسام الإستمارتين بالطول و التشعب، مما قد لا يشجع المبحوثين على التعامل معها بموضوعية، فنصح بتقليص عدد الأسئلة دون إخلال بها، لذلك تم حذف 34 سؤال من الإمتحان التي تخص الرؤساء (16 سؤال في محور تخطيط الأداء، 12 سؤال في محور التواصل الدائم بشأن الأداء، و 6 عبارات في محور تقييم الأداء) ليتبقى في هذه الإمتحانة 20 سؤال (8 أسئلة في محور تخطيط الأداء، 6 أسئلة في محور التواصل الدائم حول الأداء، و 6 أسئلة في محور تقييم الأداء)، كما حذف 29 سؤال من الإمتحان التي تخص المرؤوسين (16 سؤال في محور تخطيط الأداء، و 10 أسئلة في محور التواصل الدائم بشأن الأداء، و 3 أسئلة في محور تقييم الأداء)، و بقي في هذه الإمتحانة 21 سؤال (8 أسئلة في محور تخطيط الأداء، 6 أسئلة في محور التواصل الدائم حول الأداء، و 7 أسئلة في محور تقييم الأداء). بالإضافة إلى ذلك تم تقليص عدد الخيارات قدر الإمكان (أنظر الملحقين رقم 4 و 5).

IV-2- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات أفراد العينة، تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " (Statistical Package of Social Siences) . و أهم الأساليب الإحصائية التي وظفت في هذه الدراسة ما يلي:

❖ **التكرار و النسب المئوية:** لوصف خصائص عينة البحث، و تحديد إستجابات أفرادها إزاء محاور البحث المختلفة.

❖ **المتوسط الحسابي الموزون:** و هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، استخدم في المعالجة الإحصائية للعبارات التي تضمنت مقياس ليكرت في الإجابة عن عباراتها، و العبارات التي تضمنت ترتيباً للخيارات.

(*) - أ. د. لو كيا الهاشمي، قسم علم النفس، جامعة منتوري- قسنطينة.

أ. د. فضيل دليو، قسم علوم الإعلام و الإتصال، جامعة منتوري- قسنطينة.

أ. رايح العايب، قسم علوم الإعلام و الإتصال، جامعة منتوري- قسنطينة.

أ. بديسي فهيمة، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة.

أ. موساوي عبد النور، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة.

أ. بو خرسة زهير، قسم علم النفس، جامعة منتوري- قسنطينة.

و لتحليل نتائج المتوسط الحسابي للعبارات التي استخدم فيها مقياس ليكرت، تم استخدام المعادلة التالية لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت :

$$\text{طول المجال أو الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{قيمة الفئة الأعلى}} \dots (1)$$

حيث أن : المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى.

و اختلفت قيمة طول المجال بين تدرج ليكرت الخماسي و تدرج ليكرت الثلاثي.

* بالنسبة لتدرج ليكرت الخماسي:

استخدمت صيغتين مختلفتين في تدرج ليكرت الخماسي، الصيغة الأولى احتوت الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. و احتوت الصيغة الثانية على الخيارات التالية: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

و بتطبيق المعادلة (1) أعلاه، وجد طول المجال مساويا لـ: $0,8 = 4/5$ (حيث المدى = $4-1=5$).

و من تم أمكن وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:

- المجال $[1,8 - 1]$: و يشير إلى الخيار "غير موافق تماما" أو "أبدا"، و أعطي درجة واحدة؛
- المجال $[2,6 - 1,8]$: و يشير إلى الخيار "غير موافق" أو "نادرا"، و أعطي درجتين؛
- المجال $[3,4 - 2,6]$: و يشير إلى الخيار "محايد" أو "أحيانا"، و أعطي ثلاث درجات؛
- المجال $[4,2 - 3,4]$: و يشير إلى الخيار "موافق" أو "غالبا"، و أعطي أربع درجات؛
- المجال $[5 - 4,2]$: و يشير إلى الخيار "موافق بشدة" أو "دائما"، و أعطي خمس درجات .

* بالنسبة لتدرج ليكرت الثلاثي:

استخدم تدرج ليكرت الثلاثي في عبارة واحدة، و تضمن الخيارات الثلاثة الموالية: بشكل جيد، نوعا ما، أبدا. و بتطبيق المعادلة (1) وجد أن طول المجال يساوي $2/3$ (حيث أن المدى = $2-1=3$).

و من تم أمكن وضع كل خيار تحت مجال محدد كما يلي:

- المجال $[1,66 - 1]$: و يشير إلى الخيار "أبدا"، و أعطي درجة واحدة؛
- المجال $[2,33 - 1,66]$: و يشير إلى الخيار "نوعا ما"، و أعطي درجتين؛
- المجال $[3 - 2,33]$: و يشير إلى الخيار "بشكل جيد"، و أعطي ثلاث درجات.

❖ **الانحراف المعياري:** و هو مقياس من مقاييس التشتت، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، و اتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، و يعني ذلك تقارب إستجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات و عدم تركزها، مما يدل على

تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

❖ اختبار مربع كاي "كا²" (χ^2 -test) لمسائل التصنيف الأحادي: لاختبار صدق المطابقة لكل عبارة. و تتحدد قيمة (χ^2) وفق العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - F_i)^2}{F_i}$$

حيث:

f_i : التواترات الملحوظة ضمن كل فئة ($\sum_{i=1}^k f_i = N$).

F_i : التواترات النظرية، و هي محددة سلفا ($\sum_{i=1}^k F_i = N$).

و تحسب درجة الحرية وفق المعادلة التالية:

درجة الحرية = $(K-1)$ ، حيث K تمثل عدد الفئات أو الأصناف (5 فئات ضمن مقياس ليكرت

الخماسي).

❖ إختبار "ت" (T-test) لمجموعة واحدة للتقدير: لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط العام المحسوب

و المتوسط المتوقع و التي تساوي "3" كقيمة افتراضية. و تتحدد قيمة (t) وفقا للمعادلة التالية⁽²⁾:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\delta / \sqrt{n}}$$

حيث:

\bar{X} : الوسط الحسابي للعينة؛

μ : الوسط الحسابي للمجتمع بموجب فرضية العدم؛

δ : الانحراف المعياري.

و تحسب درجات الحرية بالمعادلة التالية:

درجة الحرية = $1-n$ ، حيث n تمثل حجم العينة.

و استخدم اختبار "ت" في البحث من أجل التأكد من صحة الفرضيات. حيث تقبل الفرضية إذا توفر

شروطان هما:

1- أن يكون المعدل الكلي للمتوسط المحسوب في نفس اتجاه الفرضية. و هنا تتم مقارنة قيمة المتوسط

المحسوبة مع القيمة "3" فقط للتعبير عن اتجاه آراء المبحوثين، فإذا كانت أكبر من "3" فمعنى ذلك أن هناك

اتجاهها إيجابيا، أما إذا قلت عنها فمعنى ذلك أن هناك اتجاهها سلبيا.

2- أن تكون القيمة المعنوية المقابلة لقيمة "ت" (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما

يعني أن الفرق بين المتوسط المحسوب و المتوسط المتوقع (3) هو معنوي، و أن هناك اتجاهها محددًا في

آراء المبحوثين سواء بالإيجاب أو السلب.

(1) - أنيس كنجو، الإحصاء و طرق تطبيقه في ميادين البحث العلمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، بيروت: 1980، ص: 242-243.

(2) - سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، بغداد: 2003، ص: 119.

المبحث الثاني: بعض الوسائل المعتمدة في تسيير الأحاء الوظيفي في المركب

كان من بين تساؤلات الدراسة "ما هي الوسائل و الأدوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأحاء الوظيفي من طرف الرؤساء؟"، لذلك يستعرض هذا المبحث بعض الوسائل أو التطبيقات المعتمدة من طرف المركب، و التي بإمكانها أن تؤثر من قريب أو من بعيد على نهج الرؤساء في تسيير أداء مرؤوسيه، و ذلك في ظل عدم وجود نظام رسمي و شامل لتسيير الأحاء الوظيفي.

I- الوسائل المتعلقة بتخطيط الأداء:

من بين الوسائل المعتمدة من طرف المركب، و التي بإمكانها مساعدة الرؤساء على تخطيط أداء مرؤوسيه، نجد الأهداف العامة المحددة من طرف الإدارة العليا بداية كل سنة، و كذا نظام وصف الوظائف.

I-1- الأهداف العامة للمركب:

I-1-1- مسؤولية تحديد أهداف المركب:

في إطار حصوله على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000 سنة 2001، قام المركب باعتماد نظام لتسيير الجودة (système de management de la qualité)، يقتضي تحديد أهداف عامة للمركب بداية كل سنة عند عقد مجلس الإدارة الذي يتكون من الأفراد الآتون:

- ❖ مدير المركب: بصفته رئيسا للاجتماع، و قائدا لسيرورتي الإدارة و الإتصال؛
- ❖ مستشار الجودة: بصفته قائدا لسيرورة قيادة نظام تسيير الجودة، و سيرورة تسيير الضمان؛
- ❖ رئيس مصلحة التخطيط و الإرسال: بصفته قائدا لسيرورة التخطيط و المتابعة؛
- ❖ مدير التموين: بصفته قائدا لسيرورة التموين؛
- ❖ مدير الإنتاج: بصفته قائدا لسيرورة الإنتاج؛
- ❖ رئيس قسم مراقبة الجودة: بصفته قائدا لسيرورة التنازل، و سيرورة المراقبة و القياسة؛
- ❖ رئيس قسم المقاوله من الباطن: بصفته قائدا لسيرورة المقاوله من الباطن و التجديد؛
- ❖ مدير التقنية: بصفته قائدا لسيرورة التقنية؛
- ❖ رئيس قسم الصيانة: بصفته قائدا لسيرورة صيانة التجهيزات و الإنشاءات؛
- ❖ رئيس قسم التنظيم و الإعلام الآلي: بصفته قائدا لسيرورة تسيير نظام المعلومات؛
- ❖ رئيس قسم تسيير الموارد البشرية: بصفته قائدا لسيرورة الموارد البشرية؛
- ❖ الفاعلين في سيرورة الإدارة: و هم مدير المالية، المسؤول عن قسم التنبؤ المراقبة و التنظيم، مدير الإنجازات، مدير الإدارة العامة و رؤساء النفايات و تطهير المخازن.

يتم التنسيق بين كل الأطراف السابقة لوضع أهداف المركب، و يتولى المسؤول عن الجودة كتابة محضر الاجتماع الذي يضم (بالإضافة إلى أهداف المركب) كل النقاط المعالجة و القرارات المتخذة. ليرسل بعدها إلى الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية للموافقة على مضمونه. بالإضافة إلى هذا الاجتماع الذي يعقد في بداية السنة، يعقد اجتماع ثاني في منتصف السنة للنظر في سير الأمور، و مراجعة القرارات و الأهداف المتخذة في بداية السنة تبعا للمستجدات الحاصلة.

أما عن السيرورات التي أتينا على ذكرها أعلاه، فهي عبارة عن إجراءات وضعت في إطار نظام تسيير الجودة لتنظيم نشاط المركب، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية. حيث يتكون نظام تسيير الجودة، مثلما يوضحه الشكل (4-2)، من أربعة عشر (14) سيرورة، موزعة على ثلاث فئات رئيسية، تضطلع كل واحدة منها بمجموعة من المهام كما يلي:

أ- السيرورات المسيرة (Processus Manageriaux): تتضمن ثلاث سيرورات:

❖ سيرورة الإدارة (Processus Dirdction): تحت قيادة مدير المركب، تهتم بوضع الترتيبات التي تسمح بمراقبة و توجيه نظام تسيير الجودة. و تتكون هذه الترتيبات من الوسائل التي تضمن التأكد (المراجعات، المراقبات الداخلية، معالجة لوحات القيادة، ...)، قياس، تحليل، و التحسين المستمر لنظام تسيير الجودة، و تتمثل مهامها في:

- تخطيط و تنفيذ نظام تسيير الجودة؛

- وضع و توصيل سياسات الجودة، التزامات الإدارة و الأهداف الإستراتيجية للمركب؛

- تعيين المسؤول عن الجودة؛

- المصادقة على إجراءات العمل؛

- المصادقة على دليل الجودة؛

- الإنصات إلى الزبون و إرضاءه؛

- توفير الموارد اللازمة.

❖ سيرورة الاتصال: و هي أيضا تحت قيادة مدير المركب و تهتم بضمان:

- توافر معلومة واضحة، موثوقة و في الأوقات المناسبة عبر كل المستويات التنظيمية

بالمركب، و كذا الزبون و الأطراف المعنية ؛

- معالجة شكاوي الزبائن ؛

- التحليل و اتخاذ قرار التحسين على ضوء هذا التحليل؛

- توصيل التزامات الإدارة لإشباع حاجات الأطراف المعنية، و الالتزام بالتحسين المستمر.

❖ سيرورة قيادة نظام تسيير الجودة (Pilotage SMQ): تقع هذه السيرورة تحت قيادة المسؤول

عن الجودة (مستشار الجودة)، و الذي يقوم بتسيير ، متابعة، تقييم و تحقيق الارتباط في نظام تسيير الجودة. كما يعرض للإدارة سير نظام تسيير الجودة، و يتواصل مع الزبائن و الأطراف الأخرى المعنية بمواضيع نظام تسيير الجودة.

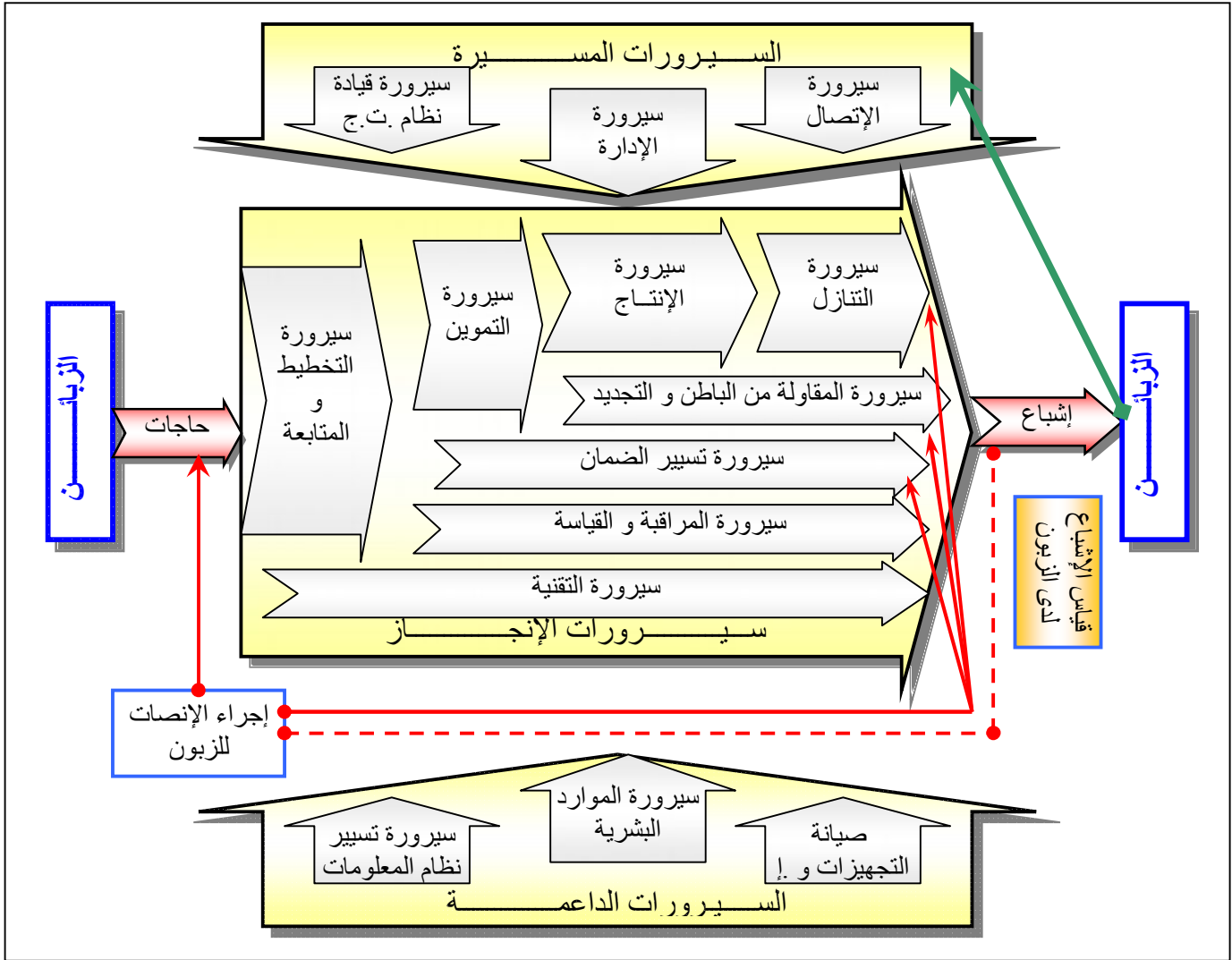
تعمل هذه السيرورة على تجميع المعلومات ذات العلاقة بواقع نظام تسيير الجودة، تضع

التحليلات و تقترح التحسينات اللازمة للنظام على الإدارة، تعمل على نشر سياسة الجودة و التزامات

الإدارة، توعية الأفراد حول أهمية نظام تسيير الجودة، و الاحترام الواجب إيلاؤه لحاجات الزبون،

و ضمان تحقيق الإستراتيجية، السياسة و كذا الأهداف المحددة.

شكل (4-2): مخطط سيرورات نظام تسيير الجودة



المصدر: دليل الجودة بمركب المجارف و الرافعات.

ب- سيرورات الإنجاز:

تساهم هذه السيرورات مباشرة في إنجاز المنتج، انطلاقاً من تحديد حاجة الزبون إلى غاية إشباعها تماماً، ويتضمن ثماني (8) سيرورات تترجم حاجات الزبائن في شكل منتجات تستجيب لتطلعاتهم، وهي كما يلي:

❖ سيروورة التخطيط و المتابعة:

هي أول حلقة في سلسلة ترجمة حاجات الزبائن إلى منتجات لتحقيق متطلباتهم و متطلبات

الأطراف المعنية. و تهدف هذه السيرورة إلى:

- تحديد الحاجات من القطع المنتجة ذاتياً سواء تعلق الأمر بتحقيق برنامج الإنتاج أو عمليات التصليح و المقاوله من الباطن؛
- ترتيب و إرسال أوامر التصنيع إلى ورشات الإنتاج؛
- متابعة و مراجعة مخطط التنازل من أجل تحقيق البرامج في الأجال المحددة مع الزبائن.
- البقاء على تواصل مع الزبائن، و ذلك من أجل الإستجابة لكل تغيير في حاجاتهم في حدود الإمكان. و يقود هذه السيرورة رئيس مصلحة التخطيط و الإرسال.

❖ سيرورة التموين:

يقود هذه السيرورة مدير التموين، و تهتم بتوفير كل المواد اللازمة للسيرورات الأخرى، للإستجابة لحاجات و متطلبات زبائن المركب.

❖ سيرورة الإنتاج:

و هي ترتبط بهياكل الإنتاج الثلاثة: التصنيع، الإنشاء المعدني و التركيب، من أهدافها:
- تحقيق رقم الأعمال المخطط عبر إنجاز برامج إنتاج الآلات، قطع الغيار، المقاوله من الباطن، التجديد؛

- احترام آجال الإنجاز؛

- تخفيض نسب المرفوض من القطع بالبحث في أسباب عدم المطابقة.

فهي تساهم بشكل عملي في تحسين المنتج. و يقود هذه السيرورة المسؤول عن مديرية الإنتاج.

❖ سيرورة التنازل:

هذه السيرورة تعكس صورة المركب نحو البيئة الخارجية، و هي إحدى الحلقات في سلسلة إرضاء الزبون. هدفها الأول هو الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن بالإستجابة لمتطلباتهم. و من أهدافها أيضا التنازل لفائدة وحدة الصيانة و التوزيع بعين اسمارة و إمدادها بمنتجات نهائية مطابقة لتوقعات زبائنهم، و التي مرت بكل مراحل المراقبة بنجاح. هذه السيرورة تحت قيادة المسؤول عن قسم مراقبة الجودة.

❖ سيرورة المقاوله من الباطن و التجديد:

تهدف هذه السيرورة تحت قيادة رئيس قسم المقاوله من الباطن إلى ضمان الخدمات الضرورية لتصنيع الأجزاء الميكانيكية أو الهيدروليكية، التجديد و تصليح الأجزاء للآلات التي تنتمي إلى تشكيلة منتجات مركب المجارف و الرافعات. و يشكل الاستماع للزبون المورد الأساسي للتحسين المستمر. لذلك فمطلوب من قائد هذه السيرورة في التحري المستمر عن المعلومات المتعلقة بالعرض و الطلب في سوق المقاوله من الباطن، بالإضافة إلى معالجة كل شكوى تصدر عن الزبون مهما كان حجمها.

❖ سيرورة تسيير الضمان:

تقوم هذه السيرورة بتسيير الآلات التي هي تحت الضمان، تقديم الدعم و المساعدة التقنية لزبائن المركب لضد كل عجز ناتج عن أخطاء أو عيوب خفية بعد تجريب الآلات. فهي تحدد طرق المتابعة و التكفل بشكاوي الزبائن، أثناء فترة الضمان، و تشكل هذه السيرورة جزءا مهما في الإستماع للزبون، حيث تعمل على عكس المعلومات المجمعّة نحو السيرورات المعنية من أجل أن تؤخذ في الحسبان لإرضاء أفضل للزبون. و يقود هذه السيرورة مستشار الجودة.

❖ سيرورة المراقبة و القياسة:

تسعى هذه السيرورة إلى متابعة و قياس مواصفات (خصائص) المنتجات المشتراة، و المصنعة من طرف المركب، أثناء الاستقبال و أثناء المراحل المختلفة للتصنيع، باستخدام طرق عملية عبر أجهزة المتابعة و القياس التي تفحص و تعابير هي الأخرى بصفة دورية. و ذلك لتضمن للزبون منتجا مطابقا لتطلعاته. و يقود هذه السيرورة رئيس قسم مراقبة الجودة.

❖ سيرورة التقنية:

تعمل هذه السيرورة على ضمان المطابقة للمنتجات المصنعة على مستوى المركب، بدعمها لجميع سيرورات الإنجاز، و عبر السهر على إحترام المتطلبات المعيارية، القانونية و النظامية، و تهدف هذه السيرورة إلى تسيير المشاريع و التغييرات المقترحة عن أي سيرورة أو المترتبة عن اجتماع الإدارة، أو عن طلب أحد الزبائن فيما يخص عتاد الأشغال العمومية. يقود هذه السيرورة مدير التقنية.

ج- السيرورات الداعمة: و تتكون من ثلاث سيرورات: سيرورة صيانة التجهيزات و الإنشاءات،

سيرورة تسيير نظام المعلومات، و سيرورة الموارد البشرية.

❖ سيرورة صيانة التجهيزات و الإنشاءات: و تهدف هذه السيرورة إلى الإبقاء على الحالة الجيدة لعمل التجهيزات و الإنشاءات التي يمتلكها المركب، لضمان إتمام برنامج الإنتاج في الوقت المحدد و الحصول على منتج مطابق للتوقعات. و تجند هذه السيرورة كل الوسائل التي تمتلكها من أجل إرضاء زبائنها، و بالأخص سيرورة الإنتاج. يقود هذه السيرورة رئيس قسم الصيانة.

❖ سيرورة تسيير نظام المعلومات: تهتم هذه السيرورة بتوفير المعلومات الواضحة، الملائمة، و في الوقت المناسب، في متناول من له علاقة بإنجاز المنتج، و ذلك بالسهر على الاستماع للزبائن لضمان حسن سير العمل وفعاليته.

تهدف إلى السيطرة على الوثائق المستعملة على مستوى المركب سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا. يقودها رئيس قسم التنظيم و الإعلام الآلي.

❖ سيرورة الموارد البشرية: هذه السيرورة تحت قيادة رئيس قسم تسيير الموارد البشرية، تهتم بتوفير الفرد المؤهل و صيانتته (الحفاظ عليه) باستمرار، عبر أعمال تكوين مخططة، لتتطابق متطلبات مناصب العمل مع الكفاءات المكتسبة.

تهدف هذه السيرورة إلى تلبية طلبات التكوين التي بإمكانها جلب قيمة مضافة للمركب، و تسمح بتحكم أحسن في أنشطة السيرورات. كما أن من مهام هذه السيرورة التحكم في المصاريف المتعلقة بأعباء الأفراد، و ضمان شروط الأمان الضرورية، للحفاظ على الثروة البشرية و المادية للمركب.

I-1-2- مضمون الأهداف العامة للمؤسسة:

لضمان وضع أهداف تكفل تحسين أداء المركب و إرضاء زبائنه، فإن أول خطوة يخطوها أعضاء المجلس هي تحديد عوامل النجاح الأساسية للمركب ، و التي تراجع من سنة إلى أخرى. بعدها يدرج تحت كل عامل من العوامل المحددة هدف أو أكثر يتماشى مع إمكانات المركب. و في ما يلي الأهداف التي سطرت لسنة 2007 ، حيث تدرج كل مجموعة منها تحت عامل من عوامل نجاح المركب:

❖ عامل النجاح الأول: يتمثل في "زيادة رقم أعمال المركب بـ 15 % عن 2006"، و يضم هذا العامل الأهداف التالية:

- زيادة رقم الأعمال المحقق عن المنتج النهائي بأكثر من 15 %.
- زيادة رقم الأعمال المحقق عن قطع الغيار بـ 5 %.
- زيادة رقم الأعمال المحقق عن المقاوله من الباطن بأكثر من 30 %.

- زيادة رقم الأعمال المحقق عن التجديد بأكثر من 10 %.
 - ❖ عامل النجاح الثاني: يتمثل في "الحفاظ على نسبة الإشباع في ما يخص قطع الغيار المستوردة و المصنعة ذاتيا"، و يضم هذا العامل هدفا واحدا، و هو محاولة إشباع الزبون بقطع الغيار المستوردة و المصنعة ذاتيا بمقدار يزيد عن 60 % من حجم الطلب.
 - ❖ عامل النجاح الثالث: يتمثل في "إحترام آجال التنازل عن الآلات و تسليم المنتجات في إطار المقاوله من الباطن"، و يضم هدفين هما:
 - إحترام مخطط التنازل عن المنتجات النهائية.
 - معالجة المنتجات في إطار المقاوله من الباطن في الآجال المقدره مع الزبون.
 - ❖ عامل النجاح الرابع: يتمثل في " تخفيض تكاليف عدم الجودة "، و يضم هدفين هما:
 - تخفيض النسبة الإجمالية للمنتجات المعيبة بأقل من 1,5 % من قيمة المنتجات المنجزة.
 - تخفيض أعباء الضمان بـ 0,20 % من سعر التنازل خارج الرسوم.
 - ❖ عامل النجاح الخامس: يتمثل في " الإرتقاء بالموارد البشرية "، و يضم ثلاثة أهداف هي:
 - عدم تجاوز 480 مليون دينار كأعباء عن الأفراد؛
 - إنجاز برنامج التكوين لسنة 2007؛
 - المباشرة في تجديد الكفاءات.
 - ❖ عامل النجاح السادس: يتمثل في " تخفيض عدد شكاوي الزبائن "، و يضم هدفا واحدا و هو معالجة 100 % من شكاوي العملاء (العملاء الداخليين و الخارجيين).
 - ❖ عامل النجاح السابع: يتمثل في " تغطية ديون المركب "، و يشمل أيضا هدفا واحدا و هو تغطية معظم الديون في 31 / 12 / 2007.
 - ❖ عامل النجاح الثامن: يتمثل في " الإنتهاء من تطهير المخازن و بيع النفايات"، و يضم هدفين هما:
 - تطهير كل المخزون المنتهي الصلاحية و المخزون الزائد قبل نهاية 2007.
 - إنهاء ملف النفايات قبل جوان 2007.
 - ❖ عامل النجاح التاسع: يتمثل في " الإرتقاء بوسائل الإنتاج "، و يتضمن هدفين هما:
 - إنهاء مشاريع الإرتقاء بإنشاءات و تجهيزات الإنتاج.
 - تدعيم سيرورة صيانة التجهيزات و الإنشاءات عبر تكوين و توظيف كفاءات جديدة.
- بعض هذه الأهداف تخص سيرورة من السيرورات سابقة الذكر، و بعضها مشتركة. يتوقف تحقيقها على مدى التنسيق بين كل أو بعض السيرورات، يحاول كل قائد (pilote) توجيه عمل مرؤوسيه بما يحقق الأهداف المنتظرة منه.

I-2- الوصف الوظيفي:

إن نجاح العامل في إنجاز عمله يتوقف على مدى إدراكه و التزامه بمتطلبات وظيفته، كما تتوقف موضوعية التقييم على مقدار الوزن الذي تقدمه نماذج التقييم للعناصر المهمة في كل وظيفة. لذلك كان وجود نظام لوصف و تصنيف الوظائف ضرورة حتمية لنجاح الرؤساء في تسيير أداء مرؤوسيههم.

I-2-1- مسؤولية وضع الوصف الوظيفي:

يمتلك المركب نظاما لوصف كل وظيفة من الوظائف الموجودة به، يقتضي بأن يحوز كل فرد عامل على نسخة من وصف وظيفته. يتكفل قسم المستخدمين و الإدارة بإعداد هذه النسخ و توزيعها على الأفراد في جميع المستويات التنظيمية، كما توكل إلى نفس القسم مهمة تحيين الوصف الوظيفي ليتماشى مع التغييرات التي تحدث أحيانا على الهيكل التنظيمي أو طريقة أداء العمل.

I-2-2- مضمون الوصف الوظيفي:

بالإضافة إلى تاريخ آخر تحيين و رقم المنصب، تتضمن نماذج الوصف الوظيفي بالمركب (أنظر الملحق رقم: 6) عشرة (10) أقسام و هي:

- ❖ تصنيف الوظيفة: ويضم القطاع و الفرع و تسمية الوظيفة.
- ❖ الترتيب في سلم الأجور: و يضم المجموعة، الفئة الأجرية، و عدد درجات الاستحقاق.
- ❖ التعيين: يحتوي على المديرية، القسم، المصلحة، و المكتب الذي تنتمي إليه الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- ❖ المهمة العامة للوظيفة: و تضم وصفا بالسبب الذي وجدت من أجله الوظيفة.
- ❖ منصب المشرف المباشر.
- ❖ متطلبات الوظيفة: أي الخصائص و الكفاءات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، كالتكوين العام، التكوين المهني، الخبرة المهنية، و متطلبات أخرى.
- ❖ عدد التابعين أو المرؤوسين: و ذلك من بين الإطارات السامية، الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.
- ❖ المسؤوليات و الواجبات الأساسية: يضم هذا العنصر مجموع الأنشطة التي يتوجب على شاغل الوظيفة تنفيذها، و يتحمل مسؤولية تركها أو الإخفاق فيها.
- ❖ مميزات المنصب: إن وجدت.
- ❖ العلاقات الضرورية للعمل: و يضم أهم الأطراف التي يتعامل معها شاغل الوظيفة أثناء قيامه بالواجبات المحددة له، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.

II- بعض الأساليب المستخدمة في متابعة و توجيه الأداء

II-1- متابعة الغيابات: يتبع المركب أسلوبان في متابعة الغياب الأول باستعمال جهاز التأشير و الثاني باستعمال سجل الحضور .

II-1-1- استعمال جهاز التأشير:

تهتم مصلحة تسيير المستخدمين برصد الغيابات أو التأخرات عن طريق استخدام جهاز التأشير (Pointeur) حيث يعمل هذا الجهاز على تسجيل ساعة دخول العامل إلى المركب و انطلاقه في العمل، و ساعة مغادرته كل يوم، و ذلك عن طريق تمرير كل عامل بطاقة خاصة به (أنظر الملحق رقم:7،

صفحة:280) في الجهاز، يمكن استخدام هذه البطاقة لمدة 15 يوما لتستبدل بعدها بأخرى. تتكفل مصلحة تسيير المستخدمين بتغيير هذه البطاقات و الاحتفاظ بها لاستعمالها في إعداد الأجور نهاية كل شهر.

II-1-2- استعمال سجل الحضور:

بالإضافة إلى الطريقة السابقة، تستعمل مصلحة تسيير المستخدمين في بعض الأحيان سجلا للحضور (Etat Des Présences) (أنظر الملحق رقم:7، صفحة: 281). حيث يعهد لبعض الأعوان في مصلحة تسيير المستخدمين بتفقد الحضور على مستوى كل مصلحة من مصالح المركب. وتأتي هذه العملية كإجراء إضافي للتأكد من نتائج التأشير في الطريقة السابقة، لأن بإمكان أي فرد تأشير بطاقة زميله دون أن يكون موجودا.

II-2- توثيق الأداء:

II-2-1- توثيق الأداء المطلوب:

لضمان التزام أكبر من المرؤوس و تمكينه من تقييم ذاته أو دفع الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسهم بموضوعية يستحسن أن يوثق الأداء المتوقع. و بغض النظر عن الأهداف التي تحدد في بداية السنة لقادة السيرورات فهناك وثيقة واحدة فقط تستعمل على مستوى العمالة المباشرة في ورشات الإنتاج، و لا توجد أي وثيقة أخرى تستعمل لتوثيق الأداء المطلوب بالنسبة للفئات الأخرى من المرؤوسين سواء كانوا ينتمون إلى فئة العمالة الداعمة أو العمالة الملحقة في عينة البحث.

هذه الوثيقة هي "قسمة الأجر" (Bon De salaire) (أنظر الملحق رقم: 8، صفحة: 283)، التي تتضمن عدد القطع المطلوب إنتاجها من كل مجموعة متجانسة (Groupe Homogène). يتم إعداد هذه القسيمات وفق المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: تحديد أعباء العمل في الشهر (les charges du Personnel)

في بداية كل شهر ترسل الهياكل الثلاثة التالية: إنشاء معدني، التصنيع و التركيب، عدد العاملين في كل مجموعة متجانسة، و عدد ساعات العمل المخصصة لكل فرد في ذلك الشهر تبعا لعدد الأيام المفتوحة في الشهر المعني (حيث تحذف عدد الساعات التي سيقضيها أي فرد في الإجازات أو العطل) إلى مصلحة تسيير الإنتاج، التي يتولى أعوانها إدخال البيانات إلى نظام علاوة المردود الجماعي (Système P.R.C).

ب- المرحلة الثانية: تحديد عدد القطع اللازمة للإنتاج:

تقوم مصلحة التخطيط بتحديد عدد القطع اللازمة للإنتاج من كل نوع مباشرة بعد وصول الطلبات إلى المركب (سواء تعلق بالمنتجات الأساسية أو عقود مقابلة من الباطن)، مع الأخذ في الاعتبار لعدد القطع المتوفرة في المخزن. ترسل هذه البيانات إلى مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي.

ج- المرحلة الثالثة: استخراج قسيمات الأجر.

تتكفل مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي باستخراج قسيمات الأجر، التي تتضمن رقم المجموعة و عدد القطع المكلفة بإنتاجها لمدة لا تزيد عن عدد ساعات العمل في الأيام المفتوحة للشهر المعني (*).

(*)- يمكن أن يرسل إلى المجموعة عدة قسيمات أجر في الشهر.

ترفق كل قسيمة أجر ببطاقة متابعة (Fiche suivieuse) (أنظر الملحق رقم: 8، الصفحتين: 284 و 285) التي تستخدم عند المراقبة و وصل المادة (Bon de matière) (أنظر الملحق رقم: 8، صفحة: 286) لاستخراج المادة الأولية من المخزن.

د- المرحلة الرابعة: دراسة القسيمات المستخرجة

بعد استخراج قسيمات الأجر من طرف مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي، ترسل إلى مصلحة المناهج من أجل دراستها و التأكد من محتواها

هـ- المرحلة الخامسة: إرسال قسيمات الأجر إلى مجموعات العمل

بعد الانتهاء من دراسة القسيمات على مستوى مصلحة المناهج، ترسل هذه القسيمات إلى قسم تسيير الإنتاج، الذي يتكفل بتوزيعها على المصالح الثلاثة المعنية (مصلحة الإنشاء المعدني، التصنيع و التركيب) بعد أن ترفق بمخطط كل قطعة تحتويها قسيمة الأجر. لتتكفل كل مصلحة بعدها بتوزيع القسيمات على كل مجموعة عمل.

II-2-2- توثيق الأداء المنجز:

يستعمل توثيق الأداء المنجز فقط بالنسبة للعمال المباشرة، و ذلك عن طريق قسيمات الأجر، و بطاقة المتابعة. فقسيمات الأجر تتضمن عدد القطع الجيدة و عدد القطع المرفوضة، بعد إنهاء العمل المطلوب، و التي يتولى تحديدها أحد مراقبي الجودة في المركب التابعين لقسم المراقبة.

أما بطاقة المراقبة، فتسجل فيها نتائج المراقبة التي يجريها أيضا مراقبوا الجودة في كل مرة يمرون فيها على مجموعة، و أول مراقبة يجب أن تجرى هي عند إنجاز أول قطعة من القطع المطلوبة، فإن كانت بالمواصفات و القياسات المطلوبة، تستمر المجموعة في عملها، و إن كانت بها نقائص تقدم النصائح اللازمة لتجنبها.

II-3- حل مشكلات الأداء:

وفقا للإجراءات الموضوعية في إطار نظام تسيير الجودة، فإن كل قائد سيرورة من السيرورات التي سبق ذكرها، مطالب بعقد إجتماعين على الأقل في السنة (اجتماعات مخططة أو عادية)، أو تبعاً لخلل وظيفي كبير (اجتماعات طارئة خاصة)، و ذلك بالإشتراك مع قادة السيرورات المؤثرة عليها و المتأثرة به. يكون الهدف من هذه الإجتماعات ما يلي:

- ❖ مراجعة تطلعات و حاجات الزبائن و الجهات المهمة و تطويرها؛
- ❖ اكتشاف الإختلالات التي بإمكانها عرقلة السير الحسن للسيرورات؛
- ❖ تحديد مجالات التحسين و التطوير (خطة التحسين المستمر)؛
- ❖ قياس مدى نضج السيرورات؛
- ❖ تحليل النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة (النظر في إمكانية تطوير أهداف السيرورات)؛
- ❖ اقتراح أعمال تحسينية تمس المنتج، الإجراءات، السيرورات و نظام تسيير الجودة؛

❖ تزويد القادة، بكل البيانات اللازمة لتحقيق أهدافهم، عبر معرفة نتائج لوحات القيادة، ميزانيات الشكاوي، الزبائن، ميزانية الأعمال التصحيحية، و الأعمال الوقائية، و نتائج المراجعات، بالإضافة إلى رجوع المعلومة.

إن النتائج و القرارات المتخذة في هذه الاجتماعات، يتم تأكيدها و حفظها في محضر من طرف القادة (أنظر الملحق رقم: 9 الذي يمثل جزء من محضر سيرورة الموارد البشرية). و تستعمل هذه المحاضر كبيانات دخول في إجتماع الإدارة.

إن ما يعاب على هذه الاجتماعات هو عدم إشتراك أعوان تحكم أو أعوان التنفيذ فيها. و هذا معناه أن المسؤولين على المركب لا يرون فيهم مصدرا للإبداع و التفكير. ولا يدركون أهمية إشتراكهم في إتخاذ القرارات باعتبارهم المعني المباشر بتنفيذها أو تحقيقها.

III- نظام تقييم الأداء:

يمتلك المركب نموذجين لتقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري به، أحدهما شهري لتحديد علاوة المردود الفردي و الآخر سنوي لتحديد درجة الإستحقاق.

III-1- نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي:

III-1-1- تنظيم عملية التقييم:

قبل نهاية كل شهر، تقوم مصلحة تسيير المستخدمين التابعة لقسم الإدارة و المستخدمين، بتوزيع نموذج تقييم علاوة المردود الفردي الموضح في الملحق رقم (10)، من الصفحة رقم: 292، على الرؤساء في جميع المستويات التنظيمية، حيث يخضع كل فرد في المركب إلى التقييم من قبل المصلحة نفسها و كذا من قبل رئيسه المباشر، بداية من أعوان التنفيذ و وصولا إلى المدير العام للمركب الذي يخضع لتقييم المدير العام للمؤسسة (ENMTP) باستخدام نفس نموذج التقييم.

بعد أن يقوم الرؤساء بتنقيط مرؤوسيههم في العناصر المخصصة للرؤساء في نموذج التقييم، يعاد إرسالها إلى مصلحة تسيير المستخدمين لاستكمال تنقيط العناصر المخصصة لها. و يستخدم المجموع المحصل عليه في احتساب علاوة المردود الفردي عند إعداد الأجور حيث تمثل نسبة من الأجر الأساسي.

III-1-2- عناصر التقييم:

يتكون نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي من خمسة عناصر تقييم و هي: حجم العمل، نوعية العمل، العلاقة مع علاوة المردود الجماعي، المواظبة و الطاعة يشرف الرئيس المباشر على تقدير كل من حجم العمل و نوعيته بينما العناصر الثلاثة المتبقية، تشرف على تقييمها مصلحة تسيير المستخدمين و ذلك وفقا للمعلومات المتوفرة لديها فيما يخص علاوة المردود الجماعي، الغيابات و التأخرات، و التعرض إلى عقوبات.

إن أكبر عدد من النقاط بإمكان الفرد تحصيلها هي "10" نقاط، تتوزع على العناصر الخمسة السابقة كما هو موضح في الجدول (4-17).

جدول (4-17): توزيع النقاط على عناصر تقييم علاوة المردود الفردي

التنقيط (نسبة من الأجر الأساسي)		عناصر التقييم
الحد الأعلى	الحد الأدنى	
4	0,5	حجم العمل
4	0,5	نوعية العمل
2	0,5	العلاقة مع علاوة المردود الجماعي
0	إلغاء علاوة المردود الفردي	المواظبة
0	إلغاء علاوة المردود الفردي	الطاعة
10		الحد الأقصى

المصدر: إعداد الطالب، اعتمادا على نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي.

هناك معايير مضبوطة من أجل تقييم كل عنصر من العناصر السابقة، و ذلك على المنوال التالي:

أ- حجم العمل:

يعطي المشرف المباشر تقديرا لمؤوسه يعكس مدى تحقيق هذا الأخير لما كلف به من الناحية الكمية. و يعتمد في ذلك على جدول التقدير الموالي:

جدول(4-18): تقدير حجم العمل

التنقيط	حجم العمل
0,5	- ضعيف؛
1	- متوسط؛
2	- حقق الأهداف المسطرة؛
3	- منظم في عمله، إنجازاته مرضية في مجال تحقيق الأهداف؛
4	-كفائته حسنة. حقق و تجاوز الأهداف.

المصدر: نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (جدول التقدير).

ب- نوعية العمل:

بالإضافة إلى الناحية الكمية، يقدر الرئيس المباشر الناحية النوعية في أداء مؤوسه، و التي تعكس جودة الأعمال التي يقدمها. و يعتمد الرئيس المباشر في تقديره على الجدول التالي:

جدول (4-19): تقدير نوعية العمل

التنقيط	نوعية العمل
0,5	- عمل يجب مراجعته.
1	- نوعية متوسطة.
2	- نوعية مقبولة.
3	- نوعية مرضية.
4	- نوعية جيدة.

المصدر: نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (جدول التقدير).

ج- العلاقة مع علاوة المردود الجماعي:

تقوم مصلحة تسيير المستخدمين - انطلاقا من المعلومات المتوفرة لديها- بتحويل نسبة المردود الجماعي التي تحصل عليها كل فرد في آخر الشهر إلى نقاط وفقا للجدول التالي:

جدول (4-20): تقدير عنصر العلاقة مع علاوة المردود الجماعي

التنقيط	نسبة علاوة المردود الجماعي
0,5	- من 1 % إلى 5 %
1	- من 5 % إلى 10 %
1,5	- من 10 % إلى 15 %
2,00	- من 15 % فأكثر

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين، 2007.

❖ كيفية تحديد علاوة المردود الجماعي:

تختلف عملية احتساب علاوة المردود الجماعي بين ثلاث فئات مختلفة:

(1)- العمالة المباشرة: ويقصد بهم العمال الذين لهم علاقة مباشرة مع الآلة و يتوزعون فقط على مستوى ثلاث هياكل هي: الإنشاء المعدني، التصنيع و التركيب.

بعد إنجاز مجموعة العمل للمهمة المحددة لها في قسيمة الأجر (Bon de salaire)، يتفحص أحد المراقبين عملها، و يسجل على القسيمة عدد القطع الجيدة و كذا عدد القطع غير الصالحة. بعدها ترسل القسيمة إلى مصلحة تخطيط الإنتاج، لإدخال البيانات الواردة فيها إلى نظام علاوة المردود الجماعي (système PRC) (عدد القطع الجيدة و غير الجيدة).

تتم نفس العملية على كل قسيمة أجر جديدة تكلف بها المجموعة. و في نهاية الشهر تحسب نسبة المردود الجماعي (R) لكل مجموعة حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردود الجماعي} = \frac{\text{عدد الساعات النظرية للعمل في الشهر}}{\text{عدد ساعات العمل في الأيام المفتوحة في الشهر}} \times 100$$

حيث أن:

$$\text{عدد الساعات النظرية للعمل} = \sum_{i=0}^n (\text{عدد الساعات النظرية لإنجاز الوحدة الواحدة} \times \text{عدد القطع الجيدة}) + \text{زمن إعداد الآلة}؛$$

(n : عدد قسيمات الأجر في الشهر المعني*)

- عدد ساعات العمل في الأيام المفتوحة = عدد ساعات العمل في اليوم × عدد الأيام المفتوحة في الشهر؛

(حيث أن عدد ساعات العمل في اليوم = 6 ساعات، و عدد الأيام المفتوحة تختلف من شهر إلى آخر).

على أساس نسبة المردود الجماعي تتحدد نسبة علاوة المردود الجماعي بالنسبة للعمالة المباشرة، حيث

تتحصل كل مجموعة عمل على نفس العلاوة و ذلك حسب السلم المبين في الجدول التالي:

(*) - يمكن أن يكون العدد معدوما و ذلك في حالة عدم توفر المواد اللازمة للتصنيع.

جدول (4-21): سلم منح علاوة المردود الجماعي بالنسبة للعمالة المباشرة

نسبة علاوة المردود الجماعي (%)	نسبة المردود الجماعي (%)	نسبة علاوة المردود الجماعي (%)	نسبة المردود الجماعي (%)
18	98 ≤ R < 99	0	R < 80
19	99 ≤ R < 100	5	80 ≤ R < 81
20	100 ≤ R < 101	6	81 ≤ R < 83
21	101 ≤ R < 103	7	83 ≤ R < 85
22	103 ≤ R < 105	8	85 ≤ R < 87
23	105 ≤ R < 107	9	87 ≤ R < 89
24	107 ≤ R < 109	10	89 ≤ R < 91
25	109 ≤ R < 111	11	91 ≤ R < 92
26	111 ≤ R < 113	12	92 ≤ R < 93
27	113 ≤ R < 115	13	93 ≤ R < 94
28	115 ≤ R < 117	14	94 ≤ R < 95
29	117 ≤ R < 119	15	95 ≤ R < 96
30	R ≥ 119	16	96 ≤ R < 97
		17	97 ≤ R < 98

المصدر: مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي؛ 2007.

فإذا كانت نسبة المردود الجماعي ضمن الفئة [92، 93] تتحصل المجموعة على نسبة علاوة مردود جماعي تقدر بـ 12 % ، أما إذا تخطت نسبة المردود الجماعي 119 %، تتحصل المجموعة على نسبة 30 % كعلاوة مردود جماعي.

(2) - العمالة الداعمة أو المساندة: و يدخل في هذا الإطار كل من له علاقة عمل مع مجموعة أو أكثر من مجموعات العمل المكونة من العمالة المباشرة. و هم كل الأفراد المتبقون (غير المباشرين) المنتمون إلى مديرية الإنجازات (أنظر الهيكل التنظيمي للمركب، الملحق رقم:3)، و تحسب نسبة علاوة المردود الجماعي لكل فرد منهم كمتوسط لعلاوات المردود الجماعي لمجموعات العمل التي له علاقة عمل معها، و علاوات المردود الجماعي للأفراد الداعمين تحت إشرافه، إن كان يشرف على عدد منهم، و هو ما تبينه الصيغة التالية:

مجموع علاوات م.ج. لمجموعات العمل التي له علاقة عمل معها و الأفراد الداعمين تحت إشرافه

= نسبة م.ج.لفرد داعم

مجموع العمال في مجموعات العمل التي له علاقة عمل معها + الأفراد الداعمين تحت إشرافه

و بالتالي فإن علاوة المردود الجماعي لهذه الفئة تختلف من فرد إلى آخر. مثلا لو افترضنا رئيس عمال يشرف على 3 مجموعات عمل، فإن علاوته هي متوسط علاوات الأفراد المباشرين في المجموعات الثلاث. أما رئيس المصلحة فتحسب علاوته على أساس متوسط جميع علاوات الأفراد المباشرين و الداعمين الذين تحت إشرافه في المصلحة، و هكذا

(3) - الأفراد الملحقون: و هم جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المديريات الأخرى غير مديرية الإنجازات، و يحصلون كلهم على العلاوة نفسها، و التي تحدد وفق العلاقة التالية:

$$\text{علاوة م.ج. للأفراد الملحقون} = \frac{\text{مجموع علاوات العمالة المباشرة و العمالة الداعمة في مديرية الإنجازات}}{2/3 \times \text{مجموع العمالة المباشرة و الداعمة}}$$

أي أن الأفراد الملحقون يحصلون على ثلثي متوسط العلاوات التي تحصلت عليها كل من العمالة المباشرة و الداعمة.

إن حساب هذه النسب يتم آلياً، و تجري جدولتها من قبل مصلحة التنظيم و الإعلام الآلي بعد أن تم إدخال البيانات اللازمة من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج.

و قبل التأكيد النهائي للنسب المحصل عليها ترسل نسخة أولية إلى الهياكل الثلاثة: الإنشاء المعدني، التصنيع، و التركيب للتأكد من صحة النتائج. تصحح الأخطاء إن وجدت ثم تستخرج نسخة نهائية تستخدم في إعداد الأجور. من ناحية لمنح النسبة المحصل عليها كعلاوة مردود جماعي. و من ناحية أخرى استخدامها في تقييم علاوة المردود الفردي بتطبيق سلم التنقيط الموضح في الجدول (4-25).

د - المواظبة:

يقيم العامل وفقاً لهذا العنصر من طرف مصلحة تسيير المستخدمين، و ذلك بالتنقيص (بالسلب) من النقاط المحصلة عن تقييم العناصر الثلاثة السابقة. حيث لا يحصل أي تعديل على النقاط المحصلة في حالة ما تأخر العامل أو تغيب غياباً غير مبرر مدة 8 ساعات، و كلما تجاوز هذه المدة تحذف بعض نقاطه حسب السلم الموضح بالجدول (4-22). و قد يصل الأمر إلى حد الحرمان من الحصول على علاوة المردود الفردي في حالة بلوغ الفرد أو تجاوزه لـ 15 ساعة في التأخر أو الغياب غير المبرر.

جدول (4-22): جدول التنقيص لعنصر المواظبة

التنقيص	المواظبة
0	- أقل من 8 ساعات.
2,5	- أعلى أو يساوي 8 ساعات و أقل من 11 ساعة.
5	أعلى أو يساوي 11 ساعة و أقل من 13 ساعة.
7	أعلى أو يساوي 13 ساعة و أقل من 15 ساعة.
إلغاء علاوة المردود الفردي.	أعلى أو يساوي 15 ساعة.

المصدر: نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (جدول التنقيص)، 2007.

هـ - الطاعة:

إضافة إلى المواظبة تأخذ مصلحة تسيير المستخدمين في الاعتبار أثناء تقييم المردود الفردي للعامل مدى تقيده بالالتزامات المهنية، و عدم تجاوزه للنصوص التشريعية، و التنظيمية، و العقدية الخاصة بعلاقات العمل و القانون الداخلي. و كل خطأ مرتكب قد يعرض صاحبه إلى الإنقاص من نقاط حسب السلم الموضح في الجدول (4-23).

جدول (4-23): جدول التنقيص لعنصر الطاعة

التنقيص	الطاعة
0	لم يعاقب؛
1	(01) يوم توقف عن العمل؛
2	(02) يومين توقف عن العمل؛
3	(03) أيام توقيف عن العمل؛
إلغاء علاوة المردود الفردي.	معاقب بعقوبة من الدرجة الثانية.

المصدر: نموذج التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (جدول التنقيص)، 2007.

و تصنف الأخطاء المهنية طبقاً للمادة 69 من القانون الداخلي إلى ثلاث أنواع:

- أخطاء من الدرجة الأولى

- أخطاء من الدرجة الثانية

- أخطاء من الدرجة الثالثة

و وفقاً للمادة 73 من القانون الداخلي، فإن العامل يكون محل العقوبات التأديبية تبعاً للأخطاء المرتكبة،

و ذلك كما يلي:

❖ عقوبات الدرجة الأولى:

- التنبيه كتابياً بالعودة إلى النظام.

- إنذار كتابي.

- توبيخ.

- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام.

عقوبات الدرجة الأولى تطبق على أخطاء نفس الدرجة.

❖ عقوبات الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) أيام إلى ثمانية (8) أيام.

عقوبات الدرجة الثانية تطبق على أخطاء الدرجة الثانية و أخطاء الدرجة الأولى في حالة التكرار أو نفاذ

العقوبات المقررة لها.

❖ عقوبات الدرجة الثالثة:

- التنزيل من الرتبة.

- التسريح بدون إخطار.

- التسريح بعد الإخطار.

عقوبات الدرجة الثالثة تطبق على أخطاء الدرجة الثالثة و على أخطاء الدرجة الثانية في حالة التكرار أو

نفاذ العقوبات المقررة لها.

و بالتالي فإن نقاط العامل تتعرض إلى التقيص، من نقطة إلى 3 نقاط، في حالة إرتكابه لأخطاء من الدرجة الأولى، أين يمكن أن يعاقب بالتوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاث أيام، في حين يحرم من الحصول على العلاوة إذا ارتكب خطأ من الدرجة الثانية، أو كرر أخطاء من الدرجة الأولى، دون الحديث عن الأخطاء من الدرجة الثالثة التي تترتب عنها إجراءات أكثر تشدداً.

و طبقاً للمادة 75 من القانون الداخلي فإن العقوبة التأديبية المرافقة للخطأ المرتكب تتخذ من طرف مدير مكان العمل، و بالتالي فهو المسؤول عن إتخاذ القرار بتوقيف العامل من يوم إلى ثلاث أيام، في حالة إرتكابه لأخطاء من الدرجة الأولى، حسب ما يراه هو ملائماً. و يوضح الملحق رقم (11) الأخطاء من الدرجة الأولى و الثانية و التي قد تعرض مرتكبها إلى إحدى عقوبات الدرجة الأولى أو الثانية.

III-2- نموذج التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق:

III-2-1- تنظيم عملية التقييم:

يندرج تقييم درجة الإستحقاق (échelon de mérite) في إطار التقدم الأفقي (advancement horizontal) للفرد، أي مكافأة الأداء الفردي للعامل دون تغيير لمنصب العمل أو الرتبة (grade). و يجسد بمنح درجات (لا تتجاوز درجتين) في نهاية الفترة المرجعية للتقييم الممتدة بين 1 جويلية من السنة (N) و 30 جوان من السنة (N+1)، تعود عليه بزيادة الأجر الأساسي. حيث يتألف سلم الأجور في المركب من 20 فئة أجرية (catégorie) موزعة على 4 مجموعات، و كل فئة تضم 25 درجة (échelons).

تجرى عمليات التقييم في بداية شهر جويلية من كل سنة، حيث يحدد قسم المستخدمين و الإدارة عدد الدرجات التي ستوزع في كل مصلحة تبعاً لعدد الأفراد المسجلين بها في نهاية 30 جوان من السنة المرجحة للتقييم.

يخضع للتقييم كل فرد من الأفراد المسجلين، وفقاً للعناصر نفسها، و المتضمنة في النموذج الرئيسي للتقييم الموضح في الملحق رقم (10)، من الصفحة رقم: 293، و ذلك في جميع المستويات الإشرافية بالمركب، بداية من أعوان التنفيذ، و وصولاً إلى مدير المركب.

تقوم مصلحة تسيير المستخدمين بملاً العناصر المخصصة لها في النموذج الرئيسي للتقييم، ثم توزع نماذج أخرى مكتملة لها تتضمن فقط العناصر التي على الرؤساء المباشرين تقييمها (أنظر الملحق رقم: 10، صفحة: 294)، قبل أن يعاد تجميعها من طرف المصلحة، لتنتقل البيانات إلى النموذج الرئيسي، بعد ذلك يجري ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مصلحة واحدة حسب المجموع العام لعدد النقاط المحصلة من أعلى إلى أدنى نقطة، لتوزع عليهم درجات الاستحقاق المخصصة لكل مصلحة وفقاً لطريقة التوزيع الإجباري كما يلي:

- يحصل 10 % الأوائل على درجتي إستحقاق؛
- يحصل 80 % الموالين على درجة إستحقاق واحدة؛
- 10 % المتبقون، لا يحصلون على أية درجة.

III-2-2- الأفراد المعنيون بالحصول على درجات الإستحقاق:

كل فرد مسجل في 30 جوان من السنة المرجعية للتقييم، له الحق في الحصول على درجات إستحقاق ما عدى في الحالات التالية:

- التعرض إلى الطرد خلال السنة المرجعية؛
- الإحالة على إستيداع (mise en disponibilité) خلال السنة المرجعية؛
- من لديه أكثر من 30 يوم كعطلة مرضية خلال السنة المعنية؛
- كل عامل عاطل (inactif) لكن مسجل؛
- الفرد الملتزم بعقد ذو مدة محددة (CDD) أقل من سنة؛
- الفرد الذي ينشط في إطار عقود ما قبل التشغيل.

يتولى قسم المستخدمين و الإدارة- قبل توزيع النماذج المكتملة على الرؤساء المباشرين- تحديد الأفراد غير المعنيين بالحصول على درجات الاستحقاق و يبلغ الرؤساء عنهم للإستغناء عن تقييمهم مباشرة.

III-2-3- عناصر التقييم:

يتكون نموذج التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق من 8 مقاييس أو عناصر تقييم، خمسة منها مخصصة لقسم المستخدمين و الإدارة و بالضبط مصلحة تسيير المستخدمين، و الثلاثة المتبقية مخصصة للرؤساء المباشرين.

أ- التقييم من قبل مصلحة تسيير المستخدمين:

تهتم مصلحة تسيير المستخدمين بتقييم العناصر الخمسة الموالية:

- الغيابات غير المبررة؛
- العطل المرضية؛
- علاوة المردود الفردي؛
- العقوبات؛
- الغيابات المسموح بها دون أجر (Absences Autorisées Sans Solde).

و يجري تقييم هذه العناصر كما يلي:

أ₁- الغيابات غير المبررة:

يمنح كل عامل عن هذا العنصر (6) ستة نقاط كأكثر حد إذا لم يتغيب ولا يوم غياب غير مبرر، في السنة المرجعية للتقييم. و تخصم (3) ثلاث نقاط إذا تغيب يوم واحد، على أن تخصم ستة نقاط إذا وصلت الغيابات غير المبررة يومين أو أكثر (*).

أ₂- العطل المرضية:

تمنح لكل فرد 15 نقطة كأقصى حد عن هذا العنصر، و تخصم نصف نقطة (0,5) عن كل يوم عطلة مرضية، على أن لا يتجاوز 30 يوم في السنة المرجعية للتقييم (لأن العامل - كما أوضحنا سابقا- يحرم من الحصول على درجات الإستحقاق إذا تجاوز 30 يوم قضاها في عطلة مرضية).

(* - هناك إجراءات ردعية، تتخذها المؤسسة إتجاه الفرد إذا زاد عدد غياباته عن أربعة أيام، قد تصل إلى الطرد.

أ3- علاوة المردود الفردي:

تمنح نصف نقطة (0,5) عن كل (1 %) حققها العامل كعلاوة مردود فردي. و بالتالي فإن أقصى حد في تقييم هذا العنصر هو 5 نقاط، لأن أكبر نسبة يمكن الحصول عليها في علاوة المردود الفردي هي 10%.

أ4- العقوبات:

يقيم هذا العنصر بالسلب، و يخصم من الفرد عدد معين من النقاط كلما تعرض إلى عقوبة من العقوبات الموضحة في الجدول (4-24).

جدول (4-24): سلم تقييم العقوبات

عدد النقاط المخصومة	العقوبة
-2	التنبيه
-3	إنذار مكتوب
-4	توبيخ

المصدر: مصلحة تسير المستخدمين، 2007.

أما من لم يتعرض لأيّة عقوبة فلا تخصم منه أية نقاط، و يحصل على (0) صفر نقطة.

أ5- الغيابات المسموح بها دون أجر:

يمنح كل فرد في المركب 12 يوم في السنة لهذا النوع من الغيابات؛ إذا تجاوز العامل هذه المدة، تخصم نصف (0,5) نقطة عن كل نصف يوم غياب (لا يدخل في هذا الإطار التقلات).

من خلال ما أوردناه عن كيفية تقييم العناصر الخمسة السابقة، فإن أقصى حد من النقاط يمكن أن يحصل عليه فرد من تقييم مصلحة تسير المستخدمين له هو 26 نقطة، (6) نقاط عن الغيابات غير المبررة، (15) نقطة عن العطل المرضية، (5) نقاط عن علاوة المردود الفردي، (0) نقطة بالنسبة للعقوبات، و (0) نقطة بالنسبة للغيابات المسموح بها دون أجر.

ب- التقييم من قبل الرئيس المباشر:

إن العناصر الثلاثة المتبقية (الجودة، المعارف المهنية، روح الفريق)، و المبينة في النموذج الرئيسي (الملحق رقم 10، ص:293) يتم تقييمها من طرف الرئيس المباشر، لكن لا يقوم بهذه العملية مباشرة على هذا النموذج، بل يوزع على الرؤساء نموذج تكميلي (الملحق رقم: 3، ص:294) يضم العناصر الثلاثة السابقة بأكثر تفصيل. حيث يتم الحكم على الفرد وفقا لكل عنصر بالإجابة على مجموعة من الأسئلة.

يضم العنصر الأول أربعة أسئلة، و الثاني 5 أسئلة و الثالث 4 أسئلة. كل سؤال يحتمل الإجابة بـ "نعم" أو "لا". إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تمنح للفرد مباشرة نقطتين و إذا كانت الإجابة بـ "لا" فلا يحصل على أية نقطة. و بالتالي يكون أقصى حد من النقاط يمكن أن يحصل عليه الفرد من تقييم الرئيس المباشر له هو أيضا 26 نقطة.

في الأخير، و بالجمع بين النقاط المحصلة من الفرد عن تقييمه من طرف مصلحة تسير المستخدمين، و عن تقييمه من طرف رئيسه المباشر، يكون أكبر عدد من النقاط التي يمكن تحصيلها هي 52 نقطة.

المبحث الثالث: استعراض نتائج البحث و اختبار الفرضيات

بعد الإطلاع على بعض الوسائل المعتمدة من طرف المركب، و التي بإمكانها التأثير على طريقة الرؤساء في تسيير الأداء الوظيفي لمرؤوسيه، سيتم في هذا المبحث استعراض و تحليل نتائج إجابات عينة البحث على الإستبانات الموزعة عليهم، و في نفس الوقت اختبار فرضيات الدراسة و التي بلغ عددها أربع فرضيات.

I- تخطيط الأداء:

I-1-1- الإتفاق حول توقعات الأداء:

حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، تتكون توقعات أداء المرؤوسين من العناصر التالية:

- المهام و المسؤوليات الأساسية للوظيفة.
- المستويات أو الأهداف المحددة للأداء.
- أولويات العمل.
- الصلاحيات المخولة لاتخاذ القرارات.
- العقبات التي يمكن أن تعترض المرؤوس لأداء عمله بالكيفية المطلوبة.
- إجراء تدريب في ناحية معينة.

و لمعرفة مدى لجوء الرؤساء إلى الاجتماع مع مرؤوسيهم للإتفاق حول هذه التوقعات تم طرح مجموعة من الأسئلة، و سنكتشف فيما يأتي استجابات المبحوثين حولها.

I-1-1-1- مراجعة الوصف الوظيفي

خصص السؤال الأول من الإستبانتين لبحث مدى إجتماع الرؤساء و المرؤوسين بصفة منتظمة (كل سنة أو سنتين) للتأكد من إدراك المرؤوسين للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم و ضمان استمرار الفهم المشترك بين الطرفين حولها، و كذا عدم تجاوز المرؤوس أو تقصيره في بعض المهام الموكلة إليه، و التأكد من قدرته على تحمل كامل مسؤولياته، و ذلك عبر مراجعة الوصف الوظيفي. و قد جاءت إجابات المبحوثين على نحو ما هو موضح في الجدول (4-25).

جدول (4-25): مراجعة الوصف الوظيفي بين الرؤساء و المرؤوسين

الفئة	الموقف	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) غير موافق	(1) تماماً غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
الرؤساء	ت	-	1	15	33	2	51	2,29	0,576	78,314	*0,000
	%	-	2,0	29,4	64,7	3,9	100				
المرؤوسين	ت	-	2	23	59	22	106	2,05	0,709	106,170	*0,000
	%	-	1,9	21,7	55,7	20,8	100				
المجموع	ت	-	3	38	92	24	157	2,13	0,677	177,172	*0,000
	%	-	1,9	24,2	58,6	15,3	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

يظهر من نتائج الجدول (4-25) أن غالبية آراء المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين معا) تتجه إلى عدم الموافقة على ما ورد في عبارة السؤال الأول، و ذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط العام التي بلغت 2,13، و هي تنتمي إلى مجال "غير موافق" [1,8-2,6]، مما يشير إلى عدم إدراك الرؤساء في المركب لأهمية إجراء مراجعة منتظمة لوصف الوظيفي مع المرؤوسين للتأكد من إدراكهم للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم، كما تدل قيمة الانحراف المعياري العام (0,677) على تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط، و بالتالي تقارب استجابات الأغلبية، حيث أشار 73,9 % من المبحوثين بعدم الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 1,9 % منهم فقط أشاروا بالموافقة.

و بالمقارنة بين فئتي العينة نجد ما يلي:

- تتجه أغلبية الآراء لدى الفئتين إلى عدم الموافقة على محتوى العبارة، حيث بلغ متوسط إجابات الرؤساء 2,29، و متوسط إجابات المرؤوسين 2,05، و بالتالي إقرار الرؤساء بعدم قيامهم بهذه العملية، و تأكيد المرؤوسين على ذلك؛

- تدل قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (0,576 لدى الرؤساء و 0,709 لدى المرؤوسين) على تركيز الإجابات و عدم تشتتها، و لو أن هناك تقاربا أكبر في استجابات الرؤساء؛

- إن درجة الموافقة لدى فئة الرؤساء أكبر منها لدى فئة المرؤوسين، حيث أكد 68,6 % من الرؤساء، و 76,5 % من المرؤوسين على عدم اللجوء لعملية المراجعة، فيما جاءت آراء 2,0 % من الرؤساء، و 1,9 % من المرؤوسين فقط مخالفة لذلك. و قد علل بعض الرؤساء الذين أجابوا بعدم الموافقة، بالأقدمية الكبيرة للمرؤوسين، و معرفتهم الجيدة لعملهم، التي لا تحتاج حسبهم لهذه المراجعة، ما عدى في حالة تغيير بعض بنود الوصف الوظيفي.

- يتأكد من الجدول (4-25) أن اختبار (كا²) دال إحصائيا لهذه العبارة، سواء بالنسبة لاستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة في كل حالة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الاستجابات على هذه العبارة.

I-1-2- إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم

خصص السؤال الثالث من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال الثاني من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، لمعرفة مدى لجوء الرؤساء بالمركب إلى إشراك مرؤوسيه في وضع حجم العمل (مستويات الأداء) الموكل إليهم، و قد جاءت إجاباتهم كما هو موضح في الجدول (4-26).

يظهر من بيانات الجدول (4-26)، أن هناك توافقا بين آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين اتجاه إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم، حيث بلغ متوسط إجابات الرؤساء 2,59، و متوسط إجابات المرؤوسين 2,48، و هو ما يعني اتجاه أفراد كلا الفئتين نحو عدم الموافقة على إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكل إليهم، و لو أن هناك ميلا أكثر من جانب المرؤوسين نحو عدم الموافقة على ذلك.

جدول (4-26): مدى لجوء الرؤساء إلى إشراك مرؤوسيه في وضع حجم العمل الموكل إليهم

الفئة	الموقف	(5) موافقة بشدة	(4) موافقة	مبدأ (3)	(2) موافقة	توافق (1)	موقف	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.		
													ت	%
الرؤساء	ت	3	9	7	28	4	51	2,59	1,062	41,059	*0,000			
	%	5,9	17,6	13,7	54,9	7,8	100							
المرؤوسين	ت	3	22	15	49	17	106	2,48	1,080	54,755	*0,000			
	%	2,8	20,8	14,2	46,2	16,0	100							
المجموع	ت	6	31	22	77	21	157	2,52	1,072	93,032	*0,000			
	%	3,8	19,7	14,0	49,0	13,4	100							

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (1,062 لدى الرؤساء، و 1,080 لدى المرؤوسين) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط لدى كل فئة، أو أن هناك نسبة ليست بالقليلة من أفراد عينة البحث في كلا الفئتين ترى عكس ذلك. فقد أشار 23,5 % من الرؤساء إلى موافقتهم، على ما ورد في عبارة السؤال الرابع، و أشار 62,7 % إلى عدم موافقتهم. أما بالنسبة للمرؤوسين، فقد أشار 23,6 % منهم بالموافقة، و 62,4 % بعدم الموافقة.

- كما يتضح من الجدول (4-26) أن اختبار (كا²) دال إحصائياً لهذه العبارة، سواء بالنسبة لاستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة في كل حالة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الاستجابات على هذه العبارة.

I-1-3- توضيح العلاقة بين عمل المرؤوسين و أهداف المؤسسة:

إن محاولة الرؤساء توضيح العلاقة بين عمل المرؤوسين و أهداف المؤسسة، يعطي شعوراً للمرؤوسين بمساهمتهم في النتائج التي تحققها المؤسسة، و قد يدفعهم ذلك لبذل مجهودات أكبر. لذلك يأتي السؤال الخامس من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال الرابع من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، ليبينا مدى لجوء الرؤساء بالمركب إلى هذه الطريقة التحفيزية، التي بإمكانها المساهمة في تحقيق أهداف المركب، و ذلك في ظل غياب أي أسلوب لإشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المركب أو اتخاذ القرارات عالية المستوى.

و يوضح الجدول (4-27) آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين فيما يخص ذلك.

تدل نتائج الجدول (4-27) على عدم اهتمام غالبية الرؤساء بالمركب بتوضيح العلاقة بين عمل المرؤوسين و أهداف المؤسسة، حيث بلغ متوسط إجابات الرؤساء و المرؤوسين معاً 2,20، مما يعني إتجاه أغلب المبحوثين إلى عدم الموافقة على ما ورد في عبارة السؤال السادس. و تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالية (0,957) إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها، حيث أشار 67,5 % من المبحوثين إلى عدم موافقتهم على مضمون العبارة، في حين عبر 9,5 % فقط عن موافقتهم.

جدول (4-27): مدى لجوء الرؤساء إلى توضيح الكيفية التي يسهم بها عمل المرؤوسين في تحقيق أهداف

المؤسسة

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الموقف					الفئة	
					أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)		
*0,000	21,843	0,992	2,24	51	13	19	14	4	1	ت	الرؤساء
				100	25,5	37,3	27,5	7,8	2,0	%	
*0,000	62,774	0,944	2,18	106	25	49	22	8	2	ت	المرؤوسين
				100	23,6	46,2	20,8	7,5	1,9	%	
*0,000	82,395	0,957	2,20	157	38	68	36	12	3	ت	المجموع
				100	24,2	43,3	22,9	7,6	1,9	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

و يظهر من الجدول توافق آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين حيث يشير متوسط الإجابات لدى الفئتين (2,24 و 2,18 على التوالي) إلى ميل أغلب الأفراد لعدم الموافقة على محتوى العبارة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (0,992 لدى الرؤساء، و 0,944 لدى المرؤوسين) إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها، و إن كانت فئة المرؤوسين أكثر تقارباً في الاستجابات من الرؤساء.

كما تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الاختلافات في نسب الاستجابات على العبارة هي ذات دلالة إحصائية، سواء تعلق الأمر باستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً.

I-4-1- الإتيان حول أولويات، صلاحيات و عقبات الأداء:

توضح بيانات الجدول (4-28) نتائج إجابات الرؤساء و المرؤوسين عن السؤال السادس من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال الخامس من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و اللذان سعينا من خلال إدراجهما إلى معرفة مدى لجوء المرؤوسين أو حاجتهم لاستشارة رؤسائهم عن أمور العمل.

جدول (4-28): مدى لجوء المرؤوسين لإستشارة رئيسهم عن أمور العمل

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الموقف					الفئة	
					أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)		
*0,000	22,235	1,007	3,49	51	1	6	21	13	10	ت	الرؤساء
				100	2,0	11,8	41,2	25,5	19,6	%	
*0,000	66,925	0,907	3,48	106	3	7	46	36	14	ت	المرؤوسين
				100	2,8	6,6	43,4	34,0	13,2	%	
*0,000	86,662	0,938	3,48	157	4	13	67	49	24	ت	المجموع
				100	2,5	8,3	42,7	31,2	15,3	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

بملاحظة نسب الاستجابة، نجد أن أكبر نسبة من الفئتين أكدت لجوء المرؤوسين لاستشارة الرؤساء عن أمور العمل "أحياناً"، حيث أشار 41,2% من الرؤساء، و 43,4% من المرؤوسين إلى هذا الخيار، يليهم من أشاروا بـ "غالبا"، فكانت نسبتهم لدى الرؤساء 25,5% ، و 34,0% لدى المرؤوسين.

لكن بالرجوع إلى متوسط الآراء لدى الفئتين، نجدتها تميل إلى الخيار "غالبا"، حيث بلغت قيمته لدى فئة الرؤساء 3,49، و 3,48 لدى فئة المرؤوسين، و ما ساهم في ذلك، هو عدد الرؤساء الذين أشاروا إلى لجوء مرؤوسيهم إليهم بشكل "دائماً"، بنسبة 19,6%، و عدد المرؤوسين الذين أشاروا بإحساسهم "الدائم" بالحاجة لاستشارة رئيسهم في أمور العمل بنسبة 13,2%.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (1,007 لدى الرؤساء و 0,907 لدى المرؤوسين) إلى عدم تركيز إجابات الرؤساء و تشتتها، و العكس من ذلك لدى المرؤوسين.

كما تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الاختلافات في نسب الإستجابات على العبارة هي ذات دلالة إحصائية، سواء تعلق الأمر باستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً.

و بشكل عام تبقى نسبة من أشاروا بـ "دائماً" و "غالبا"، و المقدرة بـ 46,5% لدى الفئتين معا مرتفعة شيئاً ما، و هو ما يدل على أن أغلب المرؤوسين لا يدركون بشكل مسبق كل أمور عملهم، و للتأكد من ذلك قمنا بطرح السؤال السابع من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال السادس من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و اللذان يتضمنان استفساراً عن مدى لجوء الرؤساء في بداية كل سنة إلى تحديد أو الإتفاق حول بعض الأمور المهمة في عمل المرؤوسين كأولويات العمل، الصلاحيات المخولة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، العقبات التي يمكن أن تعترضهم لأداء عملهم بالشكل المطلوب و الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية محددة سواء للتغلب على عقبات الأداء أو لتحسين المستوى. و قد جاءت نتائج الإجابات كما هو موضح بالجدول (4-29).

جدول (4-29): مدى لجوء الرؤساء للإتفاق حول الأولويات، الصلاحيات، العقبات و التدريب

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	المتوسط	نظراً إلى موافقة	نظراً إلى موافقة (2)	مبدأ (3)	موافقة (4)	نقد موافق (5)	الموقف	
										ت	%
*0,000	127,554	0,777	2,41	157	15	75	54	13	-	ت	أولويات العمل
				100	9,6	47,8	34,4	8,3	-	%	
*0,000	121,885	0,819	2,37	157	18	79	44	16	-	ت	الصلاحيات المخولة للمرؤوس لإتخاذ القرارات
				100	11,5	50,3	28,0	10,2	-	%	
*0,000	124,879	0,786	2,32	157	20	77	49	11	-	ت	العقبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوس لعمله بالكيفية المطلوبة
				100	12,7	49,0	31,2	7,0	-	%	
*0,000	118,127	0,781	2,11	157	35	75	42	5	-	ت	الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة
				100	22,3	47,8	26,8	3,2	-	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تكشف نتائج الجدول (4-29) ما يلي:

❖ لا يولي الرؤساء بالمركب اهتماما بتحديد العناصر الواردة في السؤال الثامن كلها مع مرؤوسيه في بداية كل سنة و هي: أولويات العمل، الصلاحيات المخولة للمرؤوس لاتخاذ القرارات، العقوبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوس لعمله بالكيفية المطلوبة و إتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة، فقد اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو عدم الموافقة على وجود ما ورد في السؤال، و هو ما تشير إليه المتوسطات الحسابية للآراء عن كل عنصر، حيث بلغ متوسط الإجابات بالنسبة لعنصر أولويات العمل 2,41، و 2,37 بالنسبة لعنصر الصلاحيات المخولة للمرؤوس في اتخاذ القرارات، 2,32 بالنسبة للعقوبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوس لعمله بالكيفية المطلوبة، و 2,11 بالنسبة للإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة، و كلها تنتمي إلى المجال "غير موافق".

❖ أن أكثر الأمور إهمالا من طرف الرؤساء هو الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة، و بالتالي إهمال تطوير مهارات و معارف المرؤوسين في المركب. فرغم اهتمام المركب بالتدريب إلا أن هناك تقصيرا من الرؤساء في تحديد جوانب الضعف التي يمكن تحسينها عن طريق التدريب، و علل بعضهم ذلك بعدم وجود ما يستحق التحسين لدى المرؤوسين، فمعظمهم يمتلكون المهارات اللازمة، ما عدا في حالات إدخال تقنيات جديدة، و هو شيء يحدث نادرا في المركب. و بخصوص، الصلاحيات المخولة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات أرجع ضعف الاهتمام بتحديدتها إلى ثباتها في معظم الأحيان، أما عن أولويات العمل فيصعب التنبؤ بها في الورشات (لأن الكثير من العمل يأتي فجأة) و هو شيء روتيني بالنسبة للأعمال الإدارية، أما العقوبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالكيفية المطلوبة، فهي معروفة و تكرر باستمرار.

❖ تشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لجميع العناصر، إلى تركيز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن متوسطات الإجابات المحسوبة، مما يعني عدم وجود تباين كبير بين إجابات المبحوثين عن عبارات السؤال سواء المتعلقة بـ "أولويات العمل" (0,777)، أو "الصلاحيات المخولة للمرؤوس في إتخاذ القرارات" (0,819)، أو "العقوبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوس لعمله بالكيفية المطلوبة" (0,786)، أو "إتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة" (0,781).

❖ تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة في كل العبارات أن هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب إستجابات المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين) على كل عبارة.

I-2- التزم المرؤوسين بتوقعات الأداء:

I-2-1- الإلتزام بمحتوى الوصف الوظيفي:

للتأكد من إلتزام المرؤوسين بالعناصر المدرجة بالوصف الوظيفي طرح السؤال الثاني من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء فقط، و قد كانت مواقفهم كما هو موضح في الجدول (4-30).

جدول (4-30): مدى إلتزام المرؤوسين بالعناصر المدرجة بوصف وظيفتهم

الموقف	(5) موافقة بشدة	(4) موافقة	(3) محايد	(2) موافقة	(1) تماماً موافقة	لا موافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرارات	8	22	5	13	3	51	3,37	1,199	22,627	*0,000
النسبة المئوية	15,7	43,1	9,8	25,5	5,9	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تكشف نتائج الجدول (4-30)، أن الرؤساء قد انقسموا بين مؤيد و معارض إزاء إلتزام مرؤوسيهـم بالعناصر المدرجة بالوصف الوظيفي، حيث بلغ متوسط إجاباتهم 3,37، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1,199) إلى عدم تركـز إجابات الرؤساء و تشتتها عن المتوسط، و بالتالي التباين بين الإجابات، حيث أشار 15,7% إلى موافقتهم الشديدة على إلتزام مرؤوسيهـم بهذه العناصر، و أشار 43,1% إلى موافقتهم على ذلك، و 25,5% بعدم الموافقة، و 5,9% بعدم الموافقة تماماً. لكن رغم ذلك تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب إستجابات الرؤساء على هذه العبارة. تدل هذه النتائج على أن بعضاً من الرؤساء يرون أن هناك تقصيراً أو تخط من بعض مرؤوسيهـم للعناصر المدرجة بوصف وظيفتهم، و يمكن تفسير ذلك بما توصلنا إليه من إجابات عن السؤال الأول، لأن عدم اهتمام الرؤساء بمراجعة الوصف الوظيفي مع مرؤوسيهـم كل سنة أو سنتين يزيد من احتمال عدم وجود إدراك مشترك بين كل من الرؤساء و المرؤوسين حول العناصر المدرجة بهـ.

I-2-2- الإلتزام بحجم العمل:

للتأكد من إلتزام المرؤوسين بحجم العمل الذي يكلفون به، تم طرح السؤال الرابع على فئة الرؤساء فقط، و قد جاءت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (4-31).

جدول (4-31): مدى إلتزام المرؤوسين بحجم العمل

الموقف	(5) موافقة بشدة	(4) موافقة	(3) محايد	(2) موافقة	(1) تماماً موافقة	لا موافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرارات	12	28	8	3	-	51	3,96	0,799	47,137	*0,000
النسبة المئوية	23,5	54,9	15,7	5,9	-	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تشير نتائج الجدول (4-31) إلى اتجاه أغلب آراء الرؤساء نحو الموافقة على إلتزام مرؤوسيهـم بحجم العمل الموكل إليهم، حيث بلغ متوسط الإجابات 3,96، و تدل قيمة الانحراف المعياري (0,799) على تركـز إجابات الرؤساء و عدم تشتتها عن المتوسط، فقد أشار 23,5% منهم إلى الموافقة الشديدة على إلتزام المرؤوسين، و أشار 54,9% بالموافقة، بينما أشار 5,9% فقط إلى عدم موافقتهم على ذلك. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب إستجابات الرؤساء على هذه العبارة.

و للتأكد من هذه النتائج تم طرح السؤال الثالث على المرؤوسين، و طلب منهم إبداء رأيهم حول إمكانية تنفيذ حجم العمل الذي يوكل إليهم من طرف رؤسائهم. و قد كانت إجاباتهم على نحو ما هو موضح بالجدول (4-32).

جدول (4-32): قدرة المرؤوسين على تنفيذ حجم العمل الموكل إليهم

الموقف	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) معارضة	(1) معارضة بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرارات	12	63	15	14	2	106	3,65	0,916	108,057	*0,000
النسبة المئوية	11,3	59,4	14,2	13,2	1,9	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

يتضح من بيانات الجدول (4-32) أن أغلب آراء المرؤوسين تتجه نحو الموافقة على قابلية تنفيذ حجم العمل الذي يوكل إليهم، حيث بلغ متوسط الإجابات 3,65، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0,916) على تركيز الإجابات و عدم تشتتها، فقد أشار 70,7% من المرؤوسين إلى الموافقة على ما ورد في السؤال، فيما كانت نسبة من أشاروا إلى عدم الموافقة 15,1%. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب استجابات المرؤوسين على هذه العبارة.

إن تأكيد الباحثين على عدم إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكل إليهم، ثم اعتراف الرؤساء بالتزام مرؤوسيهم بهذا الحجم، و إشارة أغلب المرؤوسين بإمكانية تنفيذه، يمكن أن يفسر بعدة أشياء، فإما لامتلاك المرؤوسين لقدرات عالية تمكنهم من إنجاز العمل في الوقت المحدد، أو لوجود يد عاملة زائدة عن حاجة المركب، أو أن حجم العمل لا يشكل تحدّي لدى المرؤوسين، و كلها أمور لا يمكن نفيها في المركب.

I-3- إدراك المرؤوسين لطريقة التقييم

لمعرفة مدى إدراك المرؤوسين للطريقة التي سيقوم أدائهم على أساسها في نهاية كل شهر (لتحديد علاوة المردود الفردي)، و في نهاية كل سنة (لتحديد درجة الإستحقاق)، طرح السؤال السابع من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و الذي ينص على: "تعرف الطريقة التي سيقوم أدائك على أساسها في نهاية كل شهر (PRI) و في نهاية كل سنة (échelon de mérite). و وضع أمام نوعي التقييم ثلاثة اختيارات: "بشكل جيد"، "نوعاما" و "أبدا". و قد كانت إجابات المرؤوسين كما هو موضح في الجدول (4-33).

جدول (4-33): إدراك المرؤوسين لطريقتي التقييم

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الإدراك			نوع التقييم
					بشكل جيد (3)	نوعا ما (2)	أبدا (1)	
*0,000	81,302	0,740	2,59	106	79	11	16	ت
					74,5	10,4	15,1	%
*0,012	8,849	0,899	2,03	106	44	21	41	ت
					41,5	19,8	38,7	%

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

يظهر من بيانات الجدول (4-33) أن 74,5% من المرؤوسين يدركون بشكل جيد طريقة التقييم الشهري، و 10,4% منهم لا يدركونها بشكل تام، فيما تقدر نسبة من لا يعرفونها أبداً بـ 15,1%. أما بالنسبة لطريقة التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق، فقد أشار 41,5% من المرؤوسين إلى معرفتهم الجيدة لها، و أشار 19,8% إلى عدم معرفتهم لها بشكل جيد، فيما أشار 38,7% منهم إلى جهلهم التام لها. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب إستجابات المرؤوسين على هذه العبارتين التي يضمهما السؤال.

و بالمقارنة بين النوعين من التقييم، يظهر أن المرؤوسين أكثر معرفة بطريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي منها عن طريقة التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق، حيث بلغ متوسط الإجابات بالنسبة للنوع الأول 2,59 مما يدل على اتجاه أغلب آراء المرؤوسين إلى المعرفة الجيدة لطريقة تقييم علاوة المردود الفردي، في حين بلغ متوسط الإجابات بالنسبة للنوع الثاني 2,03، مما يدل على ميل المرؤوسين للإقسام بين عارف لطريقة تقييم درجة الإستحقاق و جاهل لها.

كما يجب أن نشير أنه وجد عند نقل الإجابات و تبويبها، أن كل من أجاب بمعرفته الجيدة لطريقة تقييم درجة الإستحقاق، أجاب بمعرفته أيضاً بطريقة تقييم علاوة المردود الفردي، و بالتالي فإن هناك 41,5% من المرؤوسين ممن يدركون الطريقتين معا بشكل جيد. أما البقية فإما يدركون الطريقة الأولى فقط أو يجهلون أي طريقة. و تقع مسؤولية ذلك على عاتق الرؤساء الذين عليهم شرح طرق التقييم لمرؤوسيههم خاصة و أن نسبة كبيرة منهم قد لا يسمح لهم مستواهم العلمي من فهم طريقة التقييم بمفردهم، و بهذا لن يتمكن المرؤوسون من معرفة بعض الأمور التي تأخذ في الإعتبار عند التقييم، أو التي تأخذ أوزان أكبر، و بالتالي لن يكون بإستطاعتهم تمييز الأداء الجيد من غيره حسب ما هو وارد في نماذج التقييم.

و للتأكد من مدى محاولة الرؤساء التأكد بأنفسهم من فهم مرؤوسيههم لطريقتي التقييم، طرح السؤال

الثامن من الإستبانيتين، و قد جاءت إجاباتهم كما هم موضح بالجدول (4-34).

يظهر من نتائج الجدول (4-34) ما يأتي:

- بالنسبة لطريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي: تتجه آراء أغلب الرؤساء و المرؤوسين نحو الموافقة على محتوى العبارة، حيث وصلت قيمة متوسط الإجابات لدى الرؤساء 3,67، و لم تتعد قيمتها عن ذلك كثيراً لدى المرؤوسين، حيث بلغت 3,58 وهما تنتمي إلى المجال [2,4-4,2]، و هذا يعني أن أغلب الرؤساء يلجؤون أو يحاولون بأنفسهم التأكد من فهم مرؤوسيههم لطريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي، لكن تشير قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (1,089 لدى الرؤساء و 1,120 لدى المرؤوسين) أن هناك عدد من الأفراد ليسوا بالقلائل داخل كل فئة يعارضون ذلك (تشنتت الإجابات و عدم تركزها)، و بالتالي فهناك من الرؤساء من لا يحاول التأكد بنفسه من فهم مرؤوسيه لطريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي، فقد أشار 25,5% من الرؤساء بعدم الموافقة، مقابل 13,2% من المرؤوسين أشاروا بعدم الموافقة، و 6,6% أشاروا بعدم الموافقة التامة، في حين بلغت نسبة من أشاروا بالموافقة 70,6% لدى فئة الرؤساء، و 67,9% لدى فئة المرؤوسين. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الإختلافات في نسب الإستجابات على العبارتين، هي ذات دلالة إحصائية سواء تعلق الأمر بإستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً.

جدول (4-34): مدى محاولة الرؤساء التأكد بأنفسهم من فهم مرؤوسيههم لطريقتي التقييم

نوع التقييم	الفئة	الموقف	(5) موافق بشدة	موافق (4)	محايد (3)	موقف (2)	موقف (1)	مجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التقييم الشهري	الرؤساء	ت	11	25	2	13	-	51	3,67	1,089	39,098	*0,000
		%	21,6	49,0	3,9	25,5	-	100				
	المرؤوسين	ت	18	54	13	14	7	106	3,58	1,120	66,358	*0,000
		%	17,0	50,9	12,3	13,2	6,6	100				
	المجموع	ت	29	79	15	27	7	157	3,61	1,107	100,484	*0,000
		%	18,5	50,3	9,6	17,2	4,5	100				
التقييم السنوي	الرؤساء	ت	9	20	3	19	-	51	3,37	1,166	32,431	*0,000
		%	17,6	39,2	5,9	37,3	-	100				
	المرؤوسين	ت	11	37	12	31	15	106	2,98	1,280	27,019	*0,000
		%	10,4	34,9	11,3	29,2	14,2	100				
	المجموع	ت	20	57	15	50	15	157	3,11	1,254	53,159	*0,000
		%	12,7	36,3	9,55	31,8	9,6	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

- بالنسبة لطريقة التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق، فتميل آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين إلى الإنقسام بين الموافقة و عدم الموافقة على محتوى العبارة، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابات لدى الرؤساء 3,37 ، و لدى فئة المرؤوسين 2,98 وهما تنتمي إلى المجال [2,6،3,4]، كما تخطت قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين القيمة "1" (1,166 لدى فئة الرؤساء و 1,280 لدى فئة المرؤوسين)، و هو ما يشير إلى عدم تركيز إجابات المبحوثين و تشتتها، و كل هذا يعني أن هناك عددا من الرؤساء يحاولون بأنفسهم التأكد من فهم مرؤوسيههم لطريقة التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق، في حين لا يقوم البعض بذلك، حيث بلغت نسبة الرؤساء الذين أشاروا بالموافقة 56,8%، و من أشاروا بعدم الموافقة 37,3%، أما فئة المرؤوسين فقد أشار 45,3% منهم بالموافقة، مقابل 43,4% أشاروا بعدم الموافقة.

- بالمقارنة بين الطريقتين، نلاحظ أن هناك ميلا من الرؤساء أكثر للإهتمام بتوضيح طريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي منها إلى توضيح طريقة التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق، و قد يفسر ذلك بالنسبة المعتبرة التي قد تشكلها نسبة علاوة المردود الفردي من الأجر القاعدي، و كذا لارتباط العلاوة التي يحصل عليها الرئيس المباشر بالعلاوة التي يتحصل عليها مرؤوسه. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الإختلافات في نسب الإستجابات على العبارتين، هي ذات دلالة إحصائية سواء تعلق الأمر بإستجابات الرؤساء، المرؤوسين، أو مجموعهما معاً.

I-4- اختيار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على أن "الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيًا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين"، لاختبار هذه الفرضية ستم الإستعانة بإجابات المبحوثين

(الرؤساء و المرؤوسين معا) عن مجموعة من الأسئلة السابقة، التي يتضمنها محور "تخطيط الأداء" و التي تبين مدى اهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه، و هي :

- السؤال الأول من الإستبانتين؛
- السؤال الثالث من الإستبانة الخاصة بالرؤساء و السؤال الثاني من الإستبانة الخاصة بالمرؤوسين؛
- السؤال السابع من الإستبانة الخاصة بالرؤساء و السؤال السادس من الإستبانة الخاصة بالمرؤوسين؛
- السؤال الثامن من الإستبانتين.

ويجمع الجدول (4-35) نتائج إجابات كل المبحوثين عن هذه الأسئلة.

جدول (4-35): مدى اهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تلياً (1)	ليس (2)	مياً (3)	موقفاً (4)	مواقفاً بشدة (5)	الموقف	
								ت	العبارة
0,677	2,13	157	24	92	38	3	-	ت	مراجعة الوصف الوظيفي بين الرؤساء و المرؤوسين
		100	15,3	58,6	24,2	1,9	-	%	
1,072	2,52	157	21	77	22	31	6	ت	إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم
		100	13,4	49,0	14,0	19,7	3,8	%	
0,777	2,41	157	15	75	54	13	-	ت	الإتفاق حول أولويات العمل
		100	9,6	47,8	34,4	8,3	-	%	
0,819	2,37	157	18	79	44	16	-	ت	الإتفاق حول الصلاحيات المخولة للمرؤوس في إتخاذ القرارات
		100	11,5	50,3	28,0	10,2	-	%	
0,786	2,32	157	20	77	49	11	-	ت	تحديد العقبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالكيفية المطلوبة
		100	12,7	49,0	31,2	7,0	-	%	
0,781	2,11	157	35	75	42	5	-	ت	الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة
		100	22,3	47,8	26,8	3,2	-	%	
1,107	3,61	157	7	27	15	79	29	ت	التأكد من فهم المرؤوسين لطريقة التقييم الشهرية لعلاوة المردود الفردي
		100	4,5	17,2	9,6	50,3	18,5	%	
1,254	3,11	157	15	50	15	57	20	ت	التأكد من فهم المرؤوسين لطريقة التقييم السنوية لدرجة الإستحقاق
		100	9,6	31,8	9,55	36,3	12,7	%	
0,909	2,57	المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري							

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تشير قيمة المتوسط العام المحسوب "2,57" (أقل من القيمة "3") إلى أن المبحوثين لا يوافقون بشكل عام على وجود اهتمام كافي من جانب الرؤساء بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المركب.

و بتطبيق إختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وجدنا أن قيمة (t) تساوي (- 5,892) و بمستوى معنوية (0,000) (أنظر الجدول:4-36) ، و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ($0,05 < \text{Sig.} = -5,892 ; t =$)، مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي و يؤكد عدم الإهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بتخطيط أداء المرؤوسين .

جدول (4-36): نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى إهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه في المركب

إهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الإفتراضية	قيمة "ت"	القيمة المعنوية Sig.
مرؤوسيه	157	156	2,57	0,909	3	-5,892	0,000

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، فإننا نستنتج صحة هذه الفرضية.

II- المتابعة و التوجيه المستمر للأداء:

II-1- أساليب متابعة أداء المرؤوسين:

لمعرفة أكثر الأساليب استخداما بالمركب لمتابعة أداء المرؤوسين، طرح السؤال التاسع في كلا الإستبانيتين، و قد كانت إجابات الرؤساء و المرؤوسين معا كما هو موضح بالجدول(4-37).

جدول (4-37): أكثر الأساليب استخداما من الرؤساء لمتابعة أداء مرؤوسيه

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المتوسط الحسابي	أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)	درجة الاستخدام	
											ت	%
*0,000	61,312	الأول	1,231	3,85	157	10	17	21	48	61	ت	سجلات إدارية (يدوية، بواسطة الحاسب الآلي)
						100	6,4	10,8	13,4	30,6	38,9	%
*0,000	73,669	الرابع	0,984	2,11	157	49	58	37	10	3	ت	تقارير يعدها المرؤوسون
						100	31,2	36,9	23,6	6,4	1,9	%
*0,000	57,427	الثالث	1,148	2,15	157	59	44	32	16	6	ت	الإجتماع بالمرؤوسين
						100	37,6	28,0	20,4	10,2	3,8	%
*0,000	37,490	الثاني	1,164	3,48	157	9	20	53	36	39	ت	التجول بين الأفراد أثناء العمل
						100	5,7	12,7	33,8	22,9	24,8	%

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تشير نتائج المتوسط الحسابي في الجدول (4-37)، إلى أن أكثر الأساليب استخداما من طرف الرؤساء في المركب لمتابعة سير عمل مرؤوسيه هي السجلات الإدارية حيث جاءت في الترتيب الأول من الأهمية بمتوسط (3,85)، و هذا يشير إلى أن آراء المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين معا) تتجه نحو استخدام السجلات

الإدارية (يدوية، أو بواسطة الحساب الآلي) كأداة لمتابعة أداء المرؤوسين "في غالب الأحيان"، ذلك لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال "غالبا" [3,4,4,2] لكن تدل قيمة الانحراف المعياري (1,231) على عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط، حيث أشار 38,9% من المبحوثين إلى استخدام هذا الأسلوب بشكل دائم، و 30,6% في غالب الأحيان، 13,4% أحيانا، 10,8% نادرا، و 6,4% منهم أشاروا إلى عدم استخدامه أبدا.

ويكشف الجدول (4-37) أن ثاني أكثر الوسائل إستخداما من الرؤساء في متابعة أداء مرؤوسيه، هو "التحول بين الأفراد أثناء العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,48. و هذا يشير إلى أن آراء المبحوثين تتجه نحو استخدام هذا الأسلوب "في الغالب"، ذلك لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال "غالبا" [3,4,4,2]. لكن تدل قيمة الانحراف المعياري (1,164) على عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط. حيث أشار 24,84% من المبحوثين إلى استخدام هذا الأسلوب على الدوام، و 22,9% في غالب الأحيان، و 33,8% أحيانا، و 12,7% نادرا، و 5,7% فقط أكدوا عدم اللجوء لهذا الأسلوب أبدا.

كما يوضح الجدول (4-37) أن الاجتماع بالمرؤوسين جاء في الترتيب الثالث من الأهمية النسبية لأكثر الأساليب استخداما من الرؤساء بالمركب في متابعة أداء مرؤوسيهم بمتوسط قدره 2,15. و هذا يشير إلى ندرة استخدام هذا الأسلوب من طرف الرؤساء، و ذلك لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال "نادرا" [1,8,2,6]، لكن تدل قيمة الانحراف المعياري (1,148) على عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط، حيث أشار 1,9% فقط من المبحوثين إلى استخدام هذا النوع من الاجتماعات بشكل دائم، و 6,4% في غالب الأحيان، و 23,6% أحيانا، و 36,9% نادرا، و 31,2% من المبحوثين أشاروا إلى عدم استخدامها أبدا، و هو ما يعني إهمال الرؤساء بالمركب لأسلوب مهم في التواصل و التابعة.

و يشير الجدول (4-37) أن رابع أسلوب من حيث استخدامه من طرف الرؤساء بالمركب لمتابعة أداء مرؤوسيهم هي التقارير التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم عن التقدم الذي بلغوه في أدائهم. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,11، و هذا ما يشير إلى إتجاه آراء المبحوثين نحو استخدام هذا الأسلوب نادرا، ذلك لأن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال "نادرا" [1,8,2,6]. لكن تدل قيمة الانحراف المعياري (0,984) إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط، حيث أشار 3,8% من المبحوثين إلى استخدام هذه التقارير على الدوام، و 21,9% غالبا، 20,4% أحيانا، 28,0% نادرا، و أشار 37,6% إلى عدم استخدامها أبدا.

و تؤكد القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا2) المحسوبة في كل العبارات أن هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب إستجابات المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين معاً) على كل عبارة.

إن استخدام عدد معتبر من الرؤساء بالمركب لأسلوب "التحول بين الأفراد أثناء العمل" في متابعة أداء المرؤوسين شيء جيد، لكن هذا لا يعني أن الرؤساء يقومون بالعملية بالشكل المطلوب، و للتأكد من ذلك تم إدراج السؤال العاشر من الإستباننتين، حيث طلب من المرؤوسين التعبير عن مدى تضايقهم من متابعة رئيسهم لهم، في حين سئل الرؤساء عن قيامهم بتوثيق الأشياء أو الأحداث المهمة التي يلاحظونها حول أداء المرؤوسين في سجلات شخصية (غير تابعة للإدارة)، بما أن الإدارة لا تتوفر على هذا النوع من السجلات.

كانت إجابات المرؤوسين عن السؤال الموجه إليهم، كما هو موضح بالجدول (4-38).

جدول (4-38): مدى تضايق المرؤوسين من متابعة الرئيس لهم

الموقف	دائما (5)	غالبا (4)	أحيانا (3)	نادرا (2)	أبدا (1)	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرار	11	16	30	18	22	97 (*)	2,75	1,284	10,474	*0,033
النسبة المئوية	11,3	16,5	30,9	18,6	22,7	100				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من قيمة الانحراف المعياري لإجابات المرؤوسين عن السؤال (10) و المقدرة بـ 1,291 (أنظر الجدول: 4-38) أن هناك تباينا معتبرا بين إستجاباتهم، و لا تتركز حول المتوسط الذي بلغت قيمته 2,75 و التي تنتمي إلى المجال أحيانا [2,6,3,4]. فقد عبر 11,3 % من المرؤوسين عن شعورهم الدائم بالتضايق من متابعة الرئيس لهم، و أشار 16,5 % منهم بالتضايق غالبا، و 30,9 % أحيانا، و 18,6 % نادرا، فيما أكد 22,7 % منهم عدم الشعور بالتضايق أبدا. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الإختلافات في نسب إستجابات المرؤوسين هي ذات دلالة إحصائية.

و يمكن أن نفسر هذه النتائج بعدة أمور من بينها ما يلي:

❖ هناك عدد ليس بالقليل من المرؤوسين لا تجمعهم علاقة جيدة برؤسائهم؛

❖ أن بعضا من الرؤساء لا يقومون بالتجول بين الأفراد من أجل المتابعة، بل من أجل المراقبة؛

كما كانت إجابات الرؤساء على السؤال العاشر الموجه إليهم فقط، كما هو موضح بالجدول (4-39).

جدول (4-39): توثيق الأحداث الهامة

الموقف	نعم	لا	المجموع	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرار	6	45	51	29,824	*0,000
النسبة المئوية	11,8	88,2	100		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من الجدول (4-39) أنه رغم اعتماد مجموعة كبيرة من الرؤساء في المركب على أسلوب "التجول بين الأفراد أثناء العمل" بشكل كاف - طبقا للنتائج المبينة في الجدول (4-37)-، إلا أنهم يهتمون بتسجيل بعض الملاحظات الهامة حول أداء المرؤوسين في سجلات شخصية في ظل غياب سجلات إدارية تعنى بهذا الأمر، و التي يمكن أن تكون مرجعا مهما أثناء تقييم العامل خاصة التقييم السنوي، لأن الاعتماد على الذاكرة يمكن أن يؤدي بالرئيس المقيم إلى إغفال بعض الأمور المهمة في أداء المرؤوس، والتي كان بإمكان الرئيس من خلالها إعطاء نتيجة أكثر موضوعية لمرؤوسه. فقد أجاب 88,2 % من الرؤساء بعدم قيامهم بتسجيل هذا النوع من الملاحظات في سجلات شخصية، في حين لم تتعدى نسبة من أجابوا بـ "نعم"

(*) - لم تأخذ بعين الاعتبار إجابات المرؤوسين التسعة الذين أشاروا في السؤال السابق (التاسع) إلى عدم قيام رئيسهم بالتجول بين

الأفراد أثناء العمل.

11,8%. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن الإختلافات في نسب إستجابات الرؤساء هي ذات دلالة إحصائية.

II-2- توفير التغذية المرتدة المستمرة:

II-2-1- مدى اهتمام الرؤساء بتوفير التغذية المرتدة المستمرة:

بغرض معرفة مدى اهتمام الرؤساء بتوفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء مرؤوسيه تم طرح السؤال الحادي عشر على كل من الرؤساء و المرؤوسين، و أنت إجاباتهم كما هو موضح بالجدول (4-40).

جدول (4-40): مدى توفير التغذية المرتدة للمرؤوسين.

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الإنحراف المعياري	المتوسط	المجموع	أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)	الموقف	
										الفئة	
*0,000	61,059	0,669	3,59	51	-	3	17	29	2	ت	الرؤساء
				100	-	5,9	33,3	56,9	3,9	%	
*0,000	72,585	1,009	3,38	106	6	16	23	54	7	ت	المرؤوسين
				100	5,7	15,1	21,7	50,9	6,6	%	
*0,000	128,573	0,916	3,45	157	6	19	40	83	9	ت	المجموع
				100	3,8	21,1	25,5	52,9	5,7	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (4-40) أن هناك إختلافا و لو طفيفا بين آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين، فبالنسبة للرؤساء، تتجه آراء النسبة الكبيرة منهم (56,9%) إلى القيام بالعملية في الغالب، و يرى 33,3% منهم أنهم يقومون بالعملية أحيانا، فيما أظهرت نسب صغيرة منهم أنهم يقومون بذلك بشكل دائم (3,9%) أو نادرا (5,9%). و بلغت بذلك قيمة المتوسط لدى هذه الفئة 3,59، و هي تنتمي إلى المجال "غالبا" [2,3,4,4].

أما بالنسبة لآراء المرؤوسين فقد عبر 6,6% منهم أن رؤساءهم يسعون إلى تزويدهم بالتغذية المرتدة بشكل دائم، و 50,9% غالبا، و 21,7% أحيانا، و 15,1% نادرا، فيما صرح 5,7% منهم بعدم سعي رؤسائهم للقيام بذلك أبدا. و تدل قيمة المتوسط التي بلغت 3,38 و التي تنتمي إلى المجال "أحيانا" [2,3,4,4] أن المرؤوسين لا يتلقون تغذية مرتدة بالشكل الكافي من رؤسائهم.

كما تدل قيمة الإنحراف المعياري على عدم وجود تباينات كبيرة في إستجابات الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين، حيث بلغت قيمته لدى الرؤساء 0,669 فيما تخطت قيمته الواحد لدى فئة المرؤوسين (1,009). لكن رغم ذلك فإن الإختلافات بين الإستجابات لدى الفئتين هي ذات دلالة إحصائية بالنظر إلى القيمة المعنوية لاختبار كاي مربع التي لم تتخطى مستوى الدلالة (0,05).

كما يظهر من قيمة المتوسط الإجمالي لآراء المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين معا) و البالغة 3,45 و نسب إستجاباتهم أن هناك عدد لا بأس به من الرؤساء الذين يوفرون التغذية المرتدة لمرؤوسيهم بصفة

كافية، حيث قدرت نسبة من أجابوا بـ "غالبا" 52,9%، و نسبة من أجابوا بـ "دائما" 5,7%، و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة أن الاختلافات في نسب استجابات المبحوثين هي ذات دلالة إحصائية.

II-2-2- الطريقة التي يسلكها الرؤساء في توفير التغذية المرتدة:

لمعرفة الطريقة التي يسلكها الرؤساء في تقديم التغذية المرتدة طرحنا السؤالين 12 و 13. يبحث السؤال السادس عشر في مدى عمل الرؤساء على إبلاغ تقديرهم لمروؤسيهم في حالة تقديمهم لأداء في مستوى جيد، و يبحث السؤال السابع عشر في مدى لجوء الرؤساء إلى لوم و انتقاد المرؤوسين حول المستوى المتدني لأدائهم.

أ- مدى تقدير الرؤساء للأداء الجيد للمرؤوسين:

يوضح الجدول (4-41) إجابات كل من الرؤساء و المرؤوسين عن السؤال الثاني عشر.

جدول (4-41): تقدير الرؤساء للأداء الجيد

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)	الموقف	
										الفئة	ت
*0,000	37,529	0,808	3,45	51	-	5	23	18	5	ت	الرؤساء
					100	-	9,8	45,1	35,3	9,8	
*0,000	43,245	0,973	3,08	106	3	29	39	27	8	ت	المرؤوسين
					100	2,8	27,4	36,8	25,5	7,5	
*0,000	72,395	0,937	3,20	157	3	34	62	45	13	ت	المجموع
					100	1,9	21,7	39,5	28,7	8,3	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من الجدول (4-41) وجود تباين بين آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين، ففي حين توجهت آراء الرؤساء نحو إبلاغ التقدير للمرؤوسين في "غالب الأحيان" عند تقديمهم لأداء جيد، بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 3,45، توجهت آراء المرؤوسين نحو الوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,08. و هي تنتمي إلى المجال "أحيانا" فقد أشار 9,8% من الرؤساء إلى عملهم بشكل دائم إلى إبلاغ التقدير للمرؤوسين أصحاب الأداء الجيد، و أشار 35,3% منهم أنهم يفعلون ذلك في الغالب، 45,1% أحيانا، و 9,8% نادرا، فيما نفى كل الرؤساء عدم قيامهم بذلك اتجاه مرؤوسيه، كما تشير قيمة الانحراف المعياري 0,808 إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة أن الإختلافات في نسب إستجابات المبحوثين هي ذات دلالة إحصائية.

أما المرؤوسون، فقد أكد 7,5% منهم على عمل رؤسائهم بشكل دائم على إبلاغ التقدير لهم في حالة القيام بأداء في مستوى جيد، و أشار 25,5% إلى ذلك بـ "غالبا"، و 36,8% بـ "أحيانا"، و 27,4% بـ "نادرا"، و أشار 2,8% فقط إلى عدم سلوك رؤسائهم هذا الإتجاه، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0,973) إلى تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط.

كما يظهر من قيمة المتوسط الإجمالي لأراء المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين معا) و البالغة 3,20، ميلهم نحو الوسط (أحيانا)، و ذلك نتيجة عدم تركيز إجاباتهم على أحد جوانب المقياس، حيث تشير قيمة الانحراف المعياري (0,937) إلى تركيز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن المتوسط المحسوب. من هنا يتضح أن هناك نسبة معتبرة من الرؤساء الذين لا يدركون أهمية التحفيز الذي يمكن أن يحصل عليه المرؤوسين من خلال إبلاغ التقدير لهم و تشجيعهم على مواصلة الأداء الجيد. وقد يؤدي غياب رد فعل إيجابي من جانب الرؤساء إلى ظهور شيء من التقصير من جانب المرؤوسين في أداء أعمالهم.

ب- مدى لجوء الرؤساء إلى إنتقاد و لوم المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم:

يوضح الجدول (4-42) نتائج إجابات كل من الرؤساء و المرؤوسين عن السؤال الثالث عشر.

جدول (4-42): مدى لجوء الرؤساء إلى إنتقاد و لوم المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	الموقف					الفئة	
					أبدا (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	غالبا (4)	دائما (5)		
*0,000	33,412	0,974	2,82	51	6	9	26	8	2	ت	الرؤساء
				100	11,8	17,6	51,0	15,7	3,9	%	
*0,000	42,585	1,091	3,01	106	12	16	47	21	10	ت	المرؤوسين
				100	11,3	15,1	44,3	19,8	9,4	%	
*0,000	74,306	1,055	2,95	157	18	25	73	29	12	ت	المجموع
				100	11,5	15,9	46,5	18,5	7,6	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من خلال نتائج المتوسط الحسابي الموضحة بالجدول (4-42) أن هناك توافقا معتبرا بين أراء كل من الرؤساء و المرؤوسين، حيث تميل أراء كلا الفئتين نحو الوسط (أحيانا)، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الرؤساء 2,82 و إجابات المرؤوسين 3,01. نتيجة ظهور أكبر عدد من التكرارات في الوسط، حيث قدرت نسبتهم 51,0% لدى فئة الرؤساء، و 44,3% لدى فئة المرؤوسين.

كما يظهر من الجدول (4-42) أن هناك تباينا في إجابات المرؤوسين أكثر منه لدى فئة الرؤساء، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لدى الرؤساء 0,974 مما يشير إلى تركيز إجاباتهم و عدم تشتتها عن المتوسط، في حين تخطت قيمة الانحراف المعياري لدى المرؤوسين القيمة (1) مما يشير إلى عدم تركيز إجاباتهم و تشتتها عن المتوسط. و أخذا في الاعتبار لإجابات الفئتين معا، تم الحصول على قيمة 2,95 كمتوسط عام لإجابات المبحوثين، و هي تنتمي إلى المجال "أحيانا" [2,6،3,4]، حيث اختارت أكبر نسبة من المبحوثين (46,5%) الإجابة عن السؤال بـ "أحيانا"، فيما توزعت باقي الإجابات على الخيارات الأخرى، حيث إختار ما نسبتهم 7,6% الإجابة بـ "دائما"، 18,5% الإجابة بـ "غالبا"، و 15,9% الإجابة بـ

"نادرا"، و 11,5% الإجابة بـ "أبدا". كما تدل قيمة الانحراف المعياري الإجمالي لإجابات المبحوثين (1,055) على عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط العام.

من هنا يتضح أن هناك نسبة معتبرة من الرؤساء يجهلون النتائج التي قد يسببها تكرار الانتقاد و توجيه اللوم نحو المرؤوس عن المستوى المتدني لأدائه، بدل تشجيعه و البحث عن حلول للمشكلة، فقد يؤدي ذلك إلى إحباط لمعنوياته و يؤثر على العلاقة بينه و بين رئيسته. و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة أن الاختلافات في نسب إستجابات المبحوثين هي ذات دلالة إحصائية.

II-3- حل مشكلات الأداء:

وجد من إجابات الرؤساء عن السؤال الرابع أن هناك عددا من المرؤوسين لا يلتزم بحجم العمل المحدد لهم، و إن فسرنا هذا قبلا بعدم وجود إدراك مشترك بين الرؤساء و المرؤوسين حول هذه المستويات، فإنه يمكن أن يفسر أيضا بوجود مشكلات أو عقبات تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالشكل المطلوب، لذلك سنحاول في هذا الجزء من البحث توضيح الطرق المعتمدة من الرؤساء المباشرين للحد من ظهور هذه المشكلات و كذا مختلف الأساليب المنتهجة لحلها.

II-3-1- التنبؤ بالعقبات:

إن أول إجراء يجب أن يتخذ للحد من ظهور مشكلات في الأداء هو قيام كل من الرئيس و المرؤوس في بداية كل سنة - عند تخطيط الأداء- بالتنبؤ بالعقبات التي يمكن أن تعترض سبيل المرؤوس لأداء عمله بالكيفية المطلوبة، و طرق التغلب عليها. و طبقا للنتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين عن العبارة الثالثة من السؤال السابع من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال السادس من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين (أنظر الجدول: 4-29)، وجد أن جل المبحوثين (61,7%) لا يوافقون على قيام الرؤساء بالمركب بهذا الإجراء. و بالتالي فإن هناك إهمال من الرؤساء لأول خطوة يجب أن تسلك للتدليل من أثار العقبات أو المشكلات التي يمكن أن تصادف المرؤوسين في أداء عملهم.

II-3-2- إشراك المرؤوسين في حل المشكلات:

من بين الأساليب التي بإمكانها الحد من ظهور نفس المشكلات في المستقبل، هو إشراك المرؤوسين في إيجاد أسبابها، و اقتراح الحلول الممكنة لها. فقد يؤدي فسح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم و مقترحاتهم، إلى إيجاد الأساليب الحقيقية لها، و من تم وضع حلول نهائية تكفل عدم ظهورها مجددا. لأن رؤى الرؤساء و المرؤوسين عادة تختلف، و يمكن أن يحدث أن تكون وجهات نظر المرؤوسين أقرب إلى الواقع من وجهات نظر الرؤساء. و هو ما يمكن أن يجعل من هذا الأسلوب أداة لتقريب رؤى الطرفين. من أجل ذلك طرح السؤال (14) على كل من الرؤساء و المرؤوسين، لبحث مدى لجوء الرؤساء بالمركب إلى هذا الأسلوب، و جاءت إجابات كل منهما على نحو ما هو موضح بالجدول (4-43).

جدول (4-43): إشراك المرؤوسين في حل المشكلات

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)	الموقف	
										ت	الفئة
*0,000	57,922	0,757	2,45	51	2	29	16	3	1	ت	الرؤساء
				100	3,9	56,9	31,4	5,9	2,0	%	
*0,000	68,434	0,965	2,34	106	17	52	25	8	4	ت	المرؤوسين
				100	16,0	49,1	22,6	7,5	3,8	%	
*0,000	121,631	0,902	2,38	157	19	81	41	11	5	ت	المجموع
				100	12,1	51,6	26,1	7,0	3,2	%	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من بيانات الجدول (4-43) أن هناك اتجاهات من كلا الفئتين (رؤساء و مرؤوسين) نحو الخيار "نادراً"، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابات 2,45 لدى فئة الرؤساء و 2,34 لدى فئة المرؤوسين. و هما تنتمي إلى المجال "نادراً" [1,8،2,6]، مما يعني عدم اشتراك الرؤساء في المركب للمرؤوسين في اجتماعات خاصة لإيجاد أسباب مشكلات الأداء و اقتراح الحلول الممكنة لها إلا نادراً.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدى الفئتين (0,757 لدى فئة الرؤساء، و 0,965 لدى فئة المرؤوسين)، إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط المحسوب عند كل فئة. فبالنسبة للرؤساء أشار 2,0 % منهم فقط إلى إشراك المرؤوسين في اجتماعات مخصصة لإيجاد أسباب مشكلات الأداء و اقتراح الحلول الممكنة لها بشكل دائم، و أجاب 5,9 % بـ "غالباً"، و 31,4 % بـ "أحياناً"، و أجابت أكبر نسبة و المقدر بـ 56,86 % بـ "نادراً"، بينما أجاب 3,92 % بـ "أبداً".

أما بالنسبة للمرؤوسين، فقد أجاب 3,8 % بـ "دائماً"، 7,5 % بـ "غالباً"، 26,1 % بـ "أحياناً"، 51,6 % بـ "نادراً"، و 12,1 % أجابوا بـ "أبداً". و تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة أن الاختلافات في نسب إستجابات المبحوثين هي ذات دلالة إحصائية.

II-4- اختيار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على أن "الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين". لاختبار هذه الفرضية ستم الإستهانة بإجابات المبحوثين (الرؤساء و المرؤوسين معاً) على مجموعة من العبارات التي يضمها محور المتابعة و التوجيه، و التي تبين مدى وجود تواصل بين الرؤساء و المرؤوسين، و هي:

- العبارة الثانية، الثالثة، و الرابعة من السؤال التاسع من الإستبانيتين؛
 - السؤال الحادي عشر من الإستبانيتين؛
 - السؤال الثاني عشر من الإستبانيتين؛
 - السؤال الثالث عشر من الإستبانيتين؛
 - السؤال الرابع عشر من الإستبانيتين.
- و يجمع الجدول (4-44) إجابات المبحوثين عن هذه العبارات.

جدول (4-44): مدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجمهور	تصنيف (1)	تصنيف (2)	مبدأ (3)	مؤقت (4)	مؤقت (5)	الموقف	
								ت	العبارة
0,984	2,11	157	49	58	37	10	3	ت	إستخدام التقارير التي يعدها المرؤوسون للمتابعة
		100	31,2	36,9	23,6	6,4	1,9	%	
1,148	2,15	157	59	44	32	16	6	ت	إجتماع الرؤساء بالمرؤوسين
		100	37,6	28,0	20,4	10,2	3,8	%	لمتابعة الأداء
1,164	3,48	157	9	20	53	36	39	ت	التجول بين الأفراد أثناء العمل
		100	5,7	12,7	33,8	22,9	24,8	%	
0,916	3,45	157	6	19	40	83	9	ت	مدى توفير التغذية المرتدة للمرؤوسين
		100	3,8	21,1	25,5	52,9	5,7	%	
0,937	3,20	157	3	34	62	45	13	ت	تقدير الرؤساء للأداء الجيد
		100	1,9	21,7	39,5	28,7	8,3	%	
1,055	3,05	157	12	29	73	25	18	ت	إنتقاد الرؤساء للمرؤوسين ^(*)
		100	7,6	18,5	46,5	15,9	11,5	%	عن المستوى المتدني لأدائهم
0,902	2,38	157	19	81	41	11	5	ت	إشراك المرؤوسين في حل المشكلات
		100	12,1	51,6	26,1	7,0	3,2	%	
1,015	2,83	المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري							

* تم حساب المتوسط الحسابي بعد عكس هذه العبارة.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

و بشكل عام توجي قيمة المتوسط الكلي التي بلغت 2,83 (أقل من 3) أن الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي عادة ما تنمي العلاقات مع المرؤوسين الإهتمام الكافي. و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وجدنا أن قيمة (t) تساوي (2,1005 -) و بمستوى معنوية (0,037) (أنظر الجدول:4-45)، و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 $(0,05 < \text{Sig.} = -2,1005 ; t)$ ، مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي و يؤكد عدم وجود الإهتمام الكافي من طرف الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

جدول (4-45): نتيجة إختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين

القيمة المعنوية Sig.	قيمة "ت"	القيمة الإفتراضية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العدد	اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين
0,037	-2,1005	3	1,015	2,83	156	157	

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة، فإننا نستنتج صحة هذه الفرضية.

III- تقييم الأداء :

III-1- توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي:

قبل اختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، سنقوم أولاً بتحليل آراء المبحوثين حول توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

III-1-1- رأي المبحوثين في نظام تقييم الأداء المطبق :

توضح نتائج الجدول (4-46) رأي أفراد عينة البحث في مدى توفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي (التقييم الشهري لعلو المردود الفردي و التقييم السنوي لدرجة الاستحقاق) على بعض المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، من خلال الإجابة على السؤال الخامس عشر من الإستبانة (*).

جدول (4-46): مدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي

القيمة المعنوية Sig.	قيمة كا ²	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموقف الخاصية							
				موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	لا أعلم (0)		
*0,000	67,684	1,021	2,00	95	33	43	7	10	2	ت	شمولية عناصر التقييم لجميع العناصر التي ينبغي تقييمها في وظائف المرؤوسين
				100	34,7	45,3	7,4	10,5	2,1	%	
*0,000	95,579	0,928	1,99	95	27	53	7	5	3	ت	أوزان عناصر التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين
				100	28,4	55,8	7,4	5,3	3,2	%	
*0,014	12,421	1,225	2,59	95	22	26	22	19	6	ت	دقة و وضوح عناصر التقييم
				100	23,2	27,4	23,2	20,0	6,3	%	
*0,007	14,211	1,231	2,87	95	16	23	20	29	7	ت	يمكن أن يساعد على إختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمنصب أعلى
				100	16,8	24,2	21,1	30,5	7,4	%	
*0,000	21,368	1,201	2,53	95	21	33	16	20	5	ت	يمكن أن يمثل أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية للعامل
				100	22,1	34,7	16,8	21,1	5,3	%	
*0,001	19,895	1,335	3,44	95	11	16	11	34	23	ت	يمكن أن يساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة
				100	11,6	16,8	11,6	35,8	24,2	%	
				المعدل الكلي للمتوسط و الإحراف المعياري							
				1,157	2,57						

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-46) ما يلي:

- نتجه آراء غالبية المبحوثين إلى عدم الموافقة على ما ورد في عبارة "عناصر تقييم الأداء شاملة، أي تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في وظائف المرؤوسين"، حيث أشار 80,0% من المبحوثين

(*) - أجاب عن هذا السؤال 52 مرؤوس، لكن لم تخضع للتحليل سوى إجابات من عبروا عن معرفتهم الجيدة لنظام التقييم في السؤال السابع من الإستبانة الموجهة للمرؤوسين، و المقدر عددهم بـ 44 مرؤوس. أضيفت لهم إجابات الرؤساء ال-51.

إلى عدم موافقتهم على ما ورد في العبارة، مقابل 12,6 % ممن أشاروا إلى موافقتهم على ذلك، و ينعكس هذا في قيمة متوسط الإجابات التي بلغت 2,00 و هي تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8، 2,6]، كما أن قيمة الانحراف المعياري (1,021) تدل على عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- حول عبارة "أوزان عناصر التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين"، يتضح إفتقار نظام تقييم الأداء لهذه الخاصية حيث بلغ متوسط الإجابات 1,99 و هي تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8، 2,6]، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (0,928) إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها، فقد أشار 55,8 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، بالإضافة إلى أن 28,4 % من المبحوثين أشاروا إلى موافقتهم التامة، في حين ذكر 8,5 % من المبحوثين عدم موافقتهم.

- تشير كذلك نتائج إجابات المبحوثين حول عبارة "عناصر تقييم الأداء دقيقة و واضحة، و يمكن تمييز كل عنصر و تحديد مضمونه و المقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر في نموذج التقييم" إلى عدم توافر هذه الخاصية في نظام التقييم. حيث أشار 50,6 % من المبحوثين إلى عدم موافقتهم على توفر هذه الخاصية، مقابل 26,3 % أشاروا إلى توفر هذه الخاصية. و قد بلغ متوسط الإجابات 2,59 و هي تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8، 2,6]، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (1,225) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- يميل المبحوثون إلى الانقسام بين الموافقة و عدم الموافقة حول العبارة "يمكن أن يساعد على إختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى"، حيث بلغ متوسط الإجابات (2,87)، كما أن قيمة الانحراف المعياري (1,231) تدل على عدم تركيز الإجابات و تشتتها. فقد أشار 37,9 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، في حين أشار (41,0 %) منهم على عدم موافقتهم.

- حول عبارة "يمكن أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل" أشار 56,8 % من المبحوثين إلى عدم موافقتهم على ما ورد في العبارة، كما عبر 26,4 % منهم على موافقتهم. و قد بلغت قيمة متوسط الإجابات 2,53 و هي تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8، 2,6]، مما يدل على عدم توافر النظام المطبق في تقييم الأداء على هذه الخاصية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1,201) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتيتها. و قد تفسر نتائج الإجابة على هذه العبارة، بما ورد من إجابات عن العبارة الأولى، أي لعدم شمولية عناصر التقييم لبعض العناصر المهمة في وظائف بعض المرؤوسين.

- توضح إجابات المبحوثين عن عبارة "يمكن أن يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة" ميل المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، حيث أشار 60,0 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، كما أشار 28,4 % منهم على عدم موافقتهم. و قد بلغ متوسط الإجابات 3,44، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (1,335) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- يتبين أن اختبار (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات التي تبحث مدى توفر النظام المطبق في تقييم الأداء على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة في كل

العبارات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$). مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الإستجابات على كل عبارة من هذه العبارات.

و يمكن ترتيب مدى توفر المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي في النظام المطبق في تقييم الأداء تنازليا كالاتي:

- 1- يمكن أن يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة.
- 2- يمكن أن يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى.
- 3- دقة و وضوح عناصر التقييم.
- 4- يمكن أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل.
- 5- شمولية عناصر التقييم.
- 6- أوزان عناصر التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين. و لمعرفة توافق أو إختلاف آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين فيما يخص توافر هذه المتطلبات في نظام التقييم المطبق، قمنا بإعداد الجدول رقم (4-47) الذي يبين إجابات الرؤساء و المرؤوسين كل على حدى.

جدول (4-47): رأي الرؤساء و المرؤوسين على حدى بخصوص توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

المرؤوسين		الرؤساء		الخاصية
الترتيب التنازلي	المتوسط	الترتيب التنازلي	المتوسط	
2	2,16	1	1,86	شمولية عناصر التقييم لجميع العناصر التي ينبغي تقييمها في وظائف المرؤوسين.
1	2,11	2	1,88	أوزان عناصر التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين.
3	2,18	5	2,94	دقة و وضوح عناصر التقييم
5	2,82	4	2,92	يمكن أن يساعد على إختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى
4	2,64	3	2,43	يمكن أن يمثل أداة للكشف عن إحتياجات التدريبية للعامل
6	3,20	6	3,65	يمكن أن يساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة
2,52		2,61		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من الجدول (4-47) عدم إتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين حول عدم توافر المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي في النظام المطبق بالمركب، و لو أنه لا يوجد تباين كبير في قيم المتوسطات، حيث بلغ المتوسط العام لفئة الرؤساء 2,61 و هي تنتمي إلى المجال "محايد" [2,6، 3,4]، و هذا يدل على إنقسام الرؤساء بين موافق و غير موافق على توفر الخصائص المطلوبة بشكل عام. في حين بلغ المتوسط

العام لفئة المرؤوسين 2,52 و هي تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8، 2,6]، و هذا يعني إتفاق أغلب المرؤوسين على عدم توفر النظام على الخصائص السابقة. كما يلاحظ أنه رغم وجود شيء من التقارب بين قيم متوسط إجابات الرؤساء، و متوسط إجابات المرؤوسين عن كل خاصية، إلا أن ترتيب الدرجة التي تتوفر بها المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي في النظام لم تكن نفسها لدى الفئتين .

III-1-2- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على ما يلي:

"لا يتوفر النظام المطبق في تقييم أداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي".

لاختبار هذه الفرضية، ستم الاستعانة بإجابات المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين) على السؤال (15) من الإستباننتين، و المدرجة في الجدول (4-46).

و بشكل عام يتضح من قيمة المتوسط الكلي التي بلغت "2,57" (أقل من القيمة "3")، أن المبحوثين لا يوافقون على توفر نظام تقييم الأداء المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي. و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وجدنا أن قيمة (t) تساوي (- 3,621) و بمستوى معنوية (0,000) (أنظر الجدول:4-48)، و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ($0,05 < \text{Sig.} = -3,621; t$)، مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي و يؤكد اتجاه المبحوثين نحو عدم توفر النظام المطبق في تقييم الأداء على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

جدول (4-48): نتيجة إختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم

الموضوعي

توفر نظام تقييم الأداء على الخصائص المرغوبة	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الإفتراضية	قيمة "ت"	القيمة المعنوية Sig.
	95	94	2,57	1,157	3	-3,621	0,000

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، فإننا نستنتج صحة هذه الفرضية.

III-2- مصادر معلومات تقييم الأداء:

بغرض معرفة المصادر الأكثر اعتمادا من قبل الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهيم، تم طرح السؤال السادس عشر من الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و الذي ينص على: " ما هي المصادر التي تعتمد عليها أكثر في تقييم أداء مرؤوسيك في نهاية السنة (échelon de mérite)؟" (*)، و ذكرنا مجموعة من المصادر طلب ترتيبها حسب الأولوية في الاستخدام، فكانت إجابات الرؤساء كما هو موضح في الجدول.

(*) - لم يأخذ تقييم علاوة المردود الفردي في الاعتبار نظرا لقصر دورة التقييم و المقطرة بشهر.

جدول (4-49): أكثر مصادر المعلومات اعتمادا من الرؤساء في تقييم المرؤوسين نهاية كل سنة

الترتيب العام	المتوسط	الخامس (1)	الرابع (2)	الثالث (3)	الثاني (4)	الأول (5)	المصدر
الأول	4,76	-	-	-	12	39	الاعتماد على الذاكرة
الثاني	4,08	-	-	8	31	12	اللجوء لسجلات إدارية يسجل بها تطور أداء العامل خلال السنة
الخامس	1	51	-	-	-	-	اللجوء لسجل شخصي غير تابع للإدارة
الرابع	2,33	-	36	13	2	-	مناقشة المرؤوس قبل التقييم
الثالث	2,82	-	15	30	6	-	الاستعانة بآراء الأفراد الذين لهم علاقة عمل مع المرؤوس الخاضع للتقييم

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من نتائج الجدول (4-49) أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه الرؤساء في الحصول على المعلومات التي تمكنهم من تقييم مرؤوسهم في نهاية السنة (تقييم درجة الإستحقاق)، هو الاعتماد على الذاكرة، حيث وضع 76,47% من الرؤساء هذا المصدر في المرتبة الأولى، و لم يتخطى المرتبة الثانية. أما المصدر الثاني فهو اللجوء إلى سجلات الإدارية التي يسجل بها تطور أداء العامل خلال السنة، حيث اختير بنسبة 23,52% في المرتبة الأولى و بنسبة 60,78% في المرتبة الثانية.

المصدر الثالث من حيث الاستخدام في تقييم درجة الاستحقاق هو الاستعانة بآراء الأفراد الذين لهم علاقة عمل مع المرؤوس الخاضع للتقييم؛ يأتي بعده مناقشة المرؤوس قبل التقييم، و تؤكد هذه المرتبة على نقص التواصل بين الرؤساء و مرؤوسهم، و إغفال أهمية هذا المصدر في تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

أما آخر مصدر يلجأ إليه الرؤساء في تقييمهم لمرؤوسهم، فهو اللجوء لسجل شخصي غير تابع للإدارة، رغم أهمية هذا المصدر في زيادة موضوعية التقييم، باعتبار أن هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل، و إذا التزم الرئيس ببيان أسباب حكمه، فإنه يكون أكثر حرصا على الوصول للحكم السليم، و بالتالي يكون هذا الحكم معبرا إلى حد كبير عن الكفاءة الحقيقية للعامل.

III-3- أخطاء التقييم:

قبل اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، سوف نقوم أولا بتحليل آراء المبحوثين في مدى وقوع الرؤساء في أخطاء التقييم.

III-3-1- رأي المبحوثين في مدى وقوع الرؤساء في أخطاء التقييم

لمعرفة مدى وقوع القائمين بعملية التقييم (الرؤساء) في المركب في أخطاء التقييم الشائعة، و التي تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي للأداء، أدرج السؤال السابع عشر في الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال السادس عشر في الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و الذي طلب فيه من الفئتين إبداء موقفهم من

وقوع الرؤساء في بعض الأخطاء. و الجدول رقم (4-50) يبين النتائج المتوصل إليها بالنسبة للرؤساء و المرؤوسين معا.

جدول (4-50): مدى وقوع الرؤساء المقيمين في أخطاء التقييم

القيمة المعنوية Sig.	القيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموعه رقم	يكثر مؤ وقوع (1)	يكثر مؤ وقوع (2)	محايد (3)	موافق (4)	مؤ القبول بشدة (5)	مدى الموافقة على وجود الخطأ	
										ت	%
*0,000	43,414	1,169	3,50	157	11	23	31	61	31	ت	يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم .
					7,0	14,6	19,7	38,9	19,7	%	
*0,000	64,879	1,188	3,42	157	14	25	23	71	24	ت	يعطى بعض المقيمين درجات متدنية للعامل بغض النظر عن مستوى أدائهم.
					8,9	15,9	14,6	45,2	15,3	%	
*0,000	172,904	0,839	4,17	157	3	6	8	85	55	ت	يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.
					1,9	3,8	4,1	54,1	35,0	%	
*0,000	144,306	0,981	4,07	157	5	11	7	79	55	ت	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العمل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبا أو إيجابيا.
					3,2	7,0	4,5	50,3	35,0	%	
*0,000	92,968	1,078	3,89	157	6	16	16	70	49	ت	تركيز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.
					3,8	10,2	10,2	44,6	31,2	%	
*0,000	97,618	0,999	3,95	157	3	15	19	70	50	ت	التحيز إيجابيا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإنتماء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس...إلخ.
					1,9	9,6	12,1	44,6	31,8	%	
*0,000	68,637	1,129	3,54	157	10	22	26	71	28	ت	يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم.
					6,4	14,0	16,6	45,2	17,8	%	
*0,000	84,879	1,057	3,81	157	5	18	21	71	42	ت	يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم.
					3,2	11,5	13,4	45,2	26,8	%	
				1,055	3,79	المعدل الكلي للمتوسط و الانحراف المعياري					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج ال-SPSS.

يتضح من بيانات الجدول (4-50) ما يلي:

- تتفق آراء الباحثين على ما ورد في العبارة "يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم"، حيث أشار 58,6 % من الباحثين على موافقتهم لوقوع بعض الرؤساء في هذا الخطأ، في مقابل 21,6 % ممن أبدوا عدم موافقتهم على ذلك، و هذا ما تعكسه قيمة

المتوسط التي بلغت 3,50 التي تنتمي إلى المجال "موافق" [3,4, 2,4]. و تدل قيمة الانحراف المعياري (1,169) على تركيز الإجابات و تشتتها.

- حول عبارة " يعطي بعض المقيمين درجات متدنية لمرؤوسيههم بغض النظر عن مستوى أدائهم"، أشار 60,5 % من المبحوثين على موافقتهم لما ورد في العبارة، و عبر 24,8 % منهم على عدم موافقتهم لمحتوى العبارة. و قد بلغ متوسط الإجابات 3,42 مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على وقوع بعض الرؤساء في هذا الخطأ، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري 1,188 إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- يميل غالبية المبحوثين إلى الموافقة على وقوع الرؤساء في المركب في خطأ النزعة المركزية، حيث بلغ متوسط الإجابات 4,17 ، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري 0,839 إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها. فقد أشار 89,1 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة "يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل"، و أشار 5,7 % فقط منهم على عدم موافقتهم.

- تشير نتائج إجابات المبحوثين عن عبارة "يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبيا أو إيجابيا"، إلى وقوع الرؤساء في هذا الخطأ عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم، حيث أشار 85,3 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، مقابل 10,2 % أشاروا إلى عدم موافقتهم، لذلك بلغت قيمة متوسط الإجابات 4,07 و هي تنتمي إلى المجال "موافق" [3,4, 2,4]. كما أن قيمة الانحراف المعياري (0,981) تشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها.

- حول عبارة "يركز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء"، أشار 75,8 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد فيها. و أشار 14,0 % إلى عدم موافقتهم. و قد بلغ متوسط الإجابات 3,89 مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على وقوع بعض الرؤساء المقيمين في هذا الخطأ. في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (1,078) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- تدل إجابات المبحوثين عن عبارة " التحيز إيجابيا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس... إلخ"، إلى موافقتهم على وقوع المقيمين أيضا في هذا الخطأ حيث بلغ متوسط الإجابات 3,95، كما أن قيمة الإنحراف المعياري (0,999) تدل على تركيز الإجابات و عدم تشتتها. فقد أشار 31,8 % من المبحوثين إلى موافقتهم التامة على محتوى العبارة، في حين أشار 44,6 % إلى موافقتهم. كما أن 9,6 % و 1,9 % من المبحوثين أشاروا إلى عدم موافقتهم و إلى عدم موافقتهم التامة على التوالي.

- حول عبارة "يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم". أشار 63,0 % من المبحوثين إلى موافقتهم على ما ورد في العبارة، و أشار 20,4 % إلى عدم موافقتهم، و قد بلغ متوسط الإجابات 3,54 مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على وقوع الرؤساء كذلك في هذا الخطأ. و تشير قيمة الانحراف المعياري (1,129) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها.

- توضح إجابات المبحوثين عن عبارة "يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه المقيم للفرد الخاضع للتقييم"، موافقتهم على ارتكاب بعض الرؤساء لهذا الخطأ، حيث بلغ متوسط الإجابات 3,81، في حين تشير قيمة الانحراف المعياري (1,057) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها. فقد أشار 26,8 % إلى موافقتهم التامة على محتوى العبارة، في حين أشار 45,2 % منهم إلى موافقتهم، كما أن 11,5 % و 3,2 % من المبحوثين أشاروا إلى عدم موافقتهم و إلى عدم موافقتهم التامة على التوالي.

- يتضح من الجدول (4-50) أن اختبار (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات التي تبحث مدى وقوع الرؤساء المقيمين في المركب في أخطاء التقييم، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة في كل العبارات أقل من مستوى الدلالة (5% α). مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الإستجابات على كل عبارة من تلك العبارات.

تختلف درجة وقوع الرؤساء المقيمين في الأخطاء السابقة من خطأ إلى آخر، فإذا ما رتبنا حسب درجة ارتكابها، من الخطأ الأكثر ارتكاباً إلى الأقل ارتكاباً، فإننا نحصل على الترتيب الآتي:

- 1- يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية في أداء العمل؛
- 2- يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً؛
- 3- التحيز إيجابياً أو سلبياً لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل: التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة أو السن أو الجنس؛
- 4- تركيز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء؛
- 5- يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه المقيم للفرد الخاضع للتقييم؛
- 6- يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم؛
- 7- يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم؛
- 8- يعطى بعض المقيمين درجات متدنية للعامل بغض النظر عن مستوى أدائهم؛

و لمعرفة مدى اتفاق أو اختلاف آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين فيما يخص وقوع المقيمين في هذه الأخطاء، تم إعداد الجدول (4-51) الذي يبين إجابات الرؤساء و المرؤوسين كل على إحدى.

جدول (4-51) : رأي الرؤساء و المرؤوسين على مدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم.

المرؤوسين		الرؤساء		الخطأ
الترتيب	المتوسط	الترتيب	المتوسط	
7	3,54	6	3,41	يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم.
8	3,45	8	3,35	يعطى بعض المقيمين درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم.
1	4,18	1	4,12	يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.
2	4,17	3	3,86	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبيا أو إيجابيا.
3	4,11	4	3,70	تركيز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.
4	4,07	5	3,43	التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس...إلخ.
6	3,65	7	3,39	يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم.
5	3,71	2	4,02	يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه المقيم للفرد الخاضع للتقييم
3,86		3,66		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من الجدول (4-51) اتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين حول وقوع المقيمين بالمركب محل الدراسة في أخطاء التقييم المحددة في الجدول، حيث بلغ المتوسط العام لفئة الرؤساء 3,66، و المتوسط العام لفئة المرؤوسين 3,86، و كلاهما يشير إلى الموافقة على وقوع المقيمين في هذه الأخطاء، و إن كان المرؤوسون أكثر موافقة على ذلك من الرؤساء.

كما يظهر من الجدول كذلك اختلاف رأي الرؤساء عن رأي المرؤوسين بخصوص مدى وقوع المقيمين في كل خطأ من هذه الأخطاء. و إن لم يختلف ترتيب الأخطاء لدى المرؤوسين كثيرا عن الترتيب العام الظاهر في الجدول (4-50) فإنه يلاحظ وجود تمايز معتبر بين ترتيب الرؤساء لهذه الأخطاء و الترتيب العام.

يمكن تفسير وقوع المقيمين، في العديد من أخطاء التقييم و عدم اهتمامهم بموضوعية نتائجهم، في النقص الفادح في تكوين هؤلاء الرؤساء على طرق التقييم، الأهداف و الأهمية الحقيقية لعملية التقييم، طرق التغلب على أخطاء التقييم...إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بهذه العملية. حيث أكد لنا مسؤولون في

المركب، أنه لم تنظم و لا دورة تكوينية في هذا المجال، فجل المستفيدين من الدورات المنظمة هم من أعوان التنفيذ، الذين يتلقون تدريباً مهنيًا متخصصًا، أما الملتقيات الموجهة أساسًا إلى الإطارات فلم تعنى بهذا الأمر.

III-3-2- اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابع من فرضيات الدراسة على ما يلي:

" يقع الرؤساء المقيمون في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرووسيهيم".

لاختبار هذه الفرضية، ستم الاستعانة بنتائج إجابات المبحوثين (رؤساء و مرووسيهيم) على السؤال (17) من الإستبانة الخاصة بالرؤساء، و السؤال (16) من الإستبانة الخاصة بالمرووسيهيم، و التي تم إدراجها في الجدول (4-50).

و بشكل عام يتضح من قيمة المتوسط الكلي التي بلغت 3,79 (أكبر من القيمة "3")، أن المبحوثين يوافقون على وقوع الرؤساء في المركب في عدد من الأخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرووسيهيم. و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وجدنا أن قيمة (t) تساوي (9,418) و بمستوى معنوية (0,000) (أنظر الجدول:4-52)، و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ($0,05 < \text{Sig.} = 0,000$; $t = 9,418$)، مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي و يؤكد اتجاه المبحوثين نحو وقوع الرؤساء المقيمين في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرووسيهيم، مما يحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأدائهم.

جدول (4-52): نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم.

القيمة المعنوية Sig.	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العدد	وقوع الرؤساء و المقيمين في أخطاء التقييم
0,000	9,418	1,055	3,79	156	157	

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، فإننا نستنتج صحة هذه الفرضية.

III-4- مناقشة نتائج التقييم:

III-4-1- مدى لجوء الرؤساء إلى مناقشة نتائج التقييم مع مرووسيهيم:

لمعرفة هل يناقش الرؤساء نتائج التقييم (علاوة المردود الفردي و درجة الإستحقاق) مع مرووسيهيم أم لا، طرح السؤال رقم 18 على الرؤساء و الذي ينص على: "هل تناقش نتائج التقييم مع مرووسيك، أم تكتفي بمألاً النماذج الخاصة بالتقييم و إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية؟"، و ذلك باعتبار أن هذه العملية اختيارية بالمركب، و لا يوجد إلزام للرؤساء بمناقشة نتائج التقييم مع مرووسيهيم، إلا في حالة طلب المرووسيهيم لذلك. و قد كانت إجابات الرؤساء كما هو مبين في الجدول (4-53).

جدول (4-53): مدى لجوء الرؤساء إلى مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم

تقييم درجة الإستحقاق		تقييم علاوة المردود الفردي		نوع التقييم
%	التكرار	%	التكرار	
27,5	14	5,9	3	التعامل مع النتائج
72,5	37	94,1	48	مناقشة النتائج
100	51	100	51	الإكتفاء بملأ النماذج و إرسالها إلى الإدارة
				المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من نتائج الجدول (4-53) أن غالبية الرؤساء المقيمين لا يقومون بمناقشة التقييم و يكتفون بملأ النماذج و إرسالها إلى الإدارة.

فبالنسبة لتقييم علاوة المردود الفردي كشف 94,1 % من الرؤساء أنهم يكتفون بملأ النماذج و إرسالها إلى الإدارة، و أن 5,9 % فقط منهم يقومون بمناقشة النتائج مع رؤوسهم. و يمكن إرجاع عزوف الرؤساء عن مناقشة نتائج التقييم إلى دورة التقييم (RRI) الذي يتم كل شهر، و قد لا يسع الوقت الرئيس لمناقشة كل مرؤوسيه لذلك يفضل فقط مناقشة من تحصلوا على نتائج سلبية.

أما بالنسبة لتقييم درجة الإستحقاق، فقد أشار 72,5 % من الرؤساء أنهم يكتفون بملأ النماذج و إرسالها إلى الإدارة، فيما لم تتخطى نسبة من يناقشون نتائج تقييم درجة الإستحقاق 27,5 % ، و هي نسبة ضئيلة بالنظر إلى دورة التقييم التي تقدر بسنة كاملة.

كما تجدر الإشارة أنه لوحظ عند تبويب الإجابات و نقلها من الإستبانة أن الرؤساء الثلاثة الذين صرحوا أنهم يناقشون نتائج تقييم علاوة المردود الفردي، أكدوا أيضا قيامهم بمناقشة نتائج تقييم درجة الإستحقاق.

III-4-2- تفضيل المرؤوسين بين مناقشة نتائج التقييم و عدم مناقشتها:

من أجل معرفة إتجاه المرؤوسين نحو تفضيلهم لمناقشة نتائج التقييم (تقييم درجة الإستحقاق) أم لا، تم طرح السؤال 17 من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و بناء على إجاباتهم تم تشكيل الجدول (4-54).

جدول (4-54): تفضيل المرؤوسين بين مناقشة نتائج التقييم و عدم مناقشتها

الجواب	التكرار	النسبة
مناقشة نتائج التقييم	85	80,2
عدم مناقشة نتائج التقييم	21	19,8
المجموع	106	100

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من نتائج الجدول (4-54) أن غالبية المرؤوسين و بنسبة 80,2 % يفضلون مناقشة نتائج التقييم (تقييم درجة الإستحقاق)، و 19,8 % فقط منهم يفضلون عدم مناقشتها مع رئيسهم.

و لمعرفة المبررات التي جعلت الرؤساء الأربعة عشر يتجهون إلى مناقشة نتائج التقييم (درجة الإستحقاق)، و المرؤوسين الخمس و الثمانون إلى تفضيل مناقشتها، تم طرح السؤال 19 من الإستبانة

الموجهة إلى الرؤساء و السؤال 18 من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين. وطلب من المبحوثين ترتيب مجموعة من الأسباب التي بإمكانها تبرير إجاباتهم السابقة، و قد توصلنا من خلال إجاباتهم إلى تشكيل الجدول (4-55).

جدول (4-55): ترتيب مبررات مناقشة نتائج تقييم الأداء

الترتيب العام	المتوسط العام	ترتيب كل فئة	متوسط كل فئة	المجموع	الأولية (التكرار ^(*))			الفئة	سبب التفضيل
					الثالث (1)	الثاني (2)	الأول (3)		
الأول	2,23	الأول	2,36	14	1	7	6	رؤساء	تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها.
		الثاني	2,21	81	16	32	33	مرؤوسين	
الثاني	2,16	الثالث	1,64	14	8	3	3	رؤساء	جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم.
		الأول	2,25	81	17	27	37	مرؤوسين	
الثالث	1,61	الثاني	2,00	14	5	4	5	رؤساء	التقليل من أوجه الاختلاف بين الرؤساء و المرؤوسين.
		الثالث	1,54	81	48	22	11	مرؤوسين	

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من نتائج الجدول (4-55) أن "تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها" جاءت في الترتيب الأول، من بين الأسباب التي دعت المبحوثين لتفضيل مناقشة نتائج التقييم، يليه " جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم"، و أخيرا و في المرتبة الثالثة جاء "التقليل من أوجه الاختلاف بين الرؤساء و المرؤوسين".

يظهر من الجدول كذلك عدم وجود إتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين حول ترتيب هذه الأسباب، و كلاهما جاء مغايرا للترتيب العام، ففي حين جاء السبب الأول لدى الرؤساء هو "تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها"، كان السبب الأول لدى المرؤوسين هو "جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم".

أما بخصوص الأسباب الأخرى المتروكة للمبحوثين إضافتها، فلم يتطرق لها سوى 3 رؤساء و 7 مرؤوسين، كانت إضافات أربعة من المرؤوسين بعيدة عن موضوع السؤال، و من بين الأسباب التي أضافها البقية ما يلي:

- زيادة الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين؛
- تغييب الشك؛
- تحفيز العاملين المجددين على التقدم أكثر؛
- خلق روح المنافسة بين العاملين.

(*) - قام الرؤساء الـ 14 بترتيب الأسباب كما طلب منهم، أما المرؤوسين فقام إثنان منهم بإختيار إجابة واحدة و وضع إثنان منهم نفس الرقم على جميع الإختيارات، لذلك لم تأخذ إجاباتهم بعين الإعتبار.

و لمعرفة المبررات التي جعلت الرؤساء "السبع و الثلاثون" يلجؤون إلى عدم مناقشة نتائج تقييم درجة الإستحقاق كل سنة، و المرؤوسين "الواحد و العشرون" يفضلون أيضا عدم مناقشة نتائج تقييمه، أدرج السؤال 20 في الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء، و السؤال 19 في الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، حيث طلب من الرؤساء تبرير سلوكهم، و من المرؤوسين تعليل رأيهم، و ذلك بترتيب مجموعة من الأسباب المقدمة لهم، و الجدول (4-56) يوضح نتائج إجاباتهم.

جدول (4-56): ترتيب مبررات عدم مناقشة نتائج التقييم

الترتيب العام	المتوسط العام	ترتيب كل فئة	متوسط كل فئة	الرد	الأولوية (التكرارات) (*)				الفئة	سبب التفضيل
					الرابع (1)	الثالث (2)	الثاني (3)	الأول (4)		
الثاني	2,879	الثاني	2,94	36	2	7	18	9	رؤساء	عدم إحراج القائمين على عملية التقييم.
		الثاني	3,0	20	-	7	5	8	مرؤوسين	
الأول	3,275	الأول	3,53	36	-	4	9	23	رؤساء	عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
		الأول	3,15	20	1	4	6	9	مرؤوسين	
الثالث	2,034	الثالث	1,92	36	16	11	5	4	رؤساء	عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.
		الثالث	2,45	20	4	6	7	3	مرؤوسين	
الرابع	1,465	الرابع	1,61	36	18	14	4	-	رؤساء	توفير الجهد و الوقت لأمر أخرى.
		الرابع	1,35	20	15	3	2	-	مرؤوسين	

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

يظهر من الجدول (4-56) أن "عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين" جاءت في الترتيب الأول من بين الأسباب التي دعت المبحوثين إلى تفضيل عدم مناقشة نتائج التقييم السنوية، يليه "عدم إحراج القائمين على عملية التقييم"، ثم "عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة"، ليأتي في الأخير و في الرتبة الرابعة "توفير الوقت و الجهد لأمر أخرى".

يظهر من الجدول كذلك الإتفاق الكبير بين الرؤساء و المرؤوسين في ترتيب هذه الأسباب، كما يتطابق ترتيب كلا الفئتين مع الترتيب العام.

أما بخصوص الأسباب الأخرى المتروك للمبحوثين إضافتها فلم يتطرق إليها أحد.

(*) - قام أحد الرؤساء باختيار سبب واحد فقط، كما قام أحد المرؤوسين بوضع نفس الرقم على جميع الخيارات لذلك لم تأخذ إجابتهما بعين الاعتبار.

III-5- رضا المرؤوسين عن نتائج التقييم:

لمعرفة مدى رضا المرؤوسين عن نتائج تقييمهم طرح السؤال 20 من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و هو يستفسر عن وجود رضا تام لدى المرؤوسين عن نتائج التقييم، و على المبحوثين اختيار الإجابة بـ "نعم" أو "لا". و الجدول (4-57) يلخص إجابات المرؤوسين.

جدول (4-57): رضا المرؤوسين عن نتائج تقييمهم

الموقف	نعم	لا	المجموع	قيمة كا ²	القيمة المعنوية Sig.
التكرار	28	78	106	23,585	*0,000
النسبة المئوية	26,4	73,6	100		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

تشير نتائج الجدول (4-57) أن غالبية المرؤوسين غير راضون تماما عن نتائج تقييمهم، حيث وصلت نسبة من أجابوا بـ "لا" 73,6 %، فيما كانت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 26,4 % فقط. كما تظهر القيمة المعنوية المقابلة لـ (كا²) المحسوبة أن هذه الاختلافات هي ذات دلالة إحصائية.

و لمعرفة مصدر عدم الرضا عن النتائج وضع السؤال 21 من الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين، و فيه يخير المرؤوسون الذين أجابوا بـ "لا" في السؤال 20 (78 مرؤوس) بين ثلاثة أسباب:

- عدم أداء المقيمين لدورهم المطلوب.
- عدم كفاءة نظام التقييم.
- كلاهما.

و قد جاءت إجابات المرؤوسين كما هو موضح بالجدول (4-58):

جدول (4-58): أسباب عدم رضا المرؤوسين عن نتائج تقييمهم

الإختيار	التكرار	النسبة المئوية
عدم أداء المقيمين لدورهم المطلوب	17	21,8
عدم كفاءة نظام التقييم	19	24,4
كلاهما	42	53,8
المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الطالب، باستخدام برنامج الـ SPSS.

أرجع 21,8 % من المرؤوسين عدم رضاهم عن نتائج التقييم إلى "عدم أداء المقيمين لدورهم بالشكل المطلوب"، و 24,4 % منهم إلى "عدم كفاءة نظام التقييم"، فيما أرجع العدد الأكبر منهم و بنسبة 53,8 % عدم رضاهم إلى كلا السببين أي عدم أداء المقيمين لدورهم بالشكل المطلوب، و كذا عدم كفاءة نظام التقييم.

خلاصة:

يعد مركب الجارفة و الراءفة أهم فرع في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية نظراً لنسبتي اليد العاملة و رقم الأعمال اللتان يساهم بهما في المؤسسة.

لا يتمتع العاملون بالمركب بمستوى تعليمي يرقى إلى حجمه، لكنهم في مقابل ذلك يمتلكون الخبرة اللازمة بالنظر إلى أقدميتهم في المركب.

توصلنا من خلال المقبلات التي أجريت مع مسؤولين في المركب، و كذا إجابات عينة البحث عن الإستبانات التي تم توزيعها على فئتي الرؤساء و المرؤوسين، و التي اعتمدت في التأكد من صحة فرضيات الدراسة، إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، أن المركب لا يتبنى نظاماً رسمياً و شاملاً لتسيير الأداء الوظيفي، و إنما نظاماً حول تقييم الأداء فقط، كما لا يتوفر على الوسائل الكافية لبناء هذا النظام، و من أهمها نماذج تقييم الأداء، التي لا تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

و وجد كذلك أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً بممارسات تخطيط الأداء، و لا بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، بالإضافة إلى ارتكابهم كثيراً من أخطاء تقييم الأداء.

و في الأخير يمكن القول أن تبني عملية تسيير الأداء بصفة رسمية و شاملة، قد يكون خطوة مهمة بالنسبة للمركب أو أي مؤسسة اقتصادية جزائرية أخرى، إذا ما أرادت منافسة المؤسسات المحلية و الأجنبية، في ظل واقع اقتصادي ليبرالي يفرض عليها التقطن و اليقظة و التخطيط الجيد للمستقبل، لإعداد نفسها لمواجهة المنافسة مع الغير في هذا الإطار، لأن ذلك يعني بالضرورة الاهتمام بأهم عنصر في المؤسسة، ألا و هو العنصر البشري.

الخاتمة

تميز النصف الثاني من القرن العشرين، وخصوصاً العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و التكنولوجية. و قد كرس هذه التغيرات دور العنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة. و بالنظر إلى طبيعته المعقدة و الحساسة، حاول الكثير من الباحثين إيجاد الطرق و الممارسات الكفيلة بمعاملته بالكيفية التي تحفز و توجهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة خاصة من جانب الرؤساء أو المشرفين. و أُطلق على مجموع هذه الممارسات بتسيير الأداء الوظيفي. و كوسيلة منتظمة ينبغي أن تتضمن هذه العملية ثلاث خطوات هي: تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء.

بالنظر إلى التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن، في مقدمتها انفتاح السوق و المنافسة الداخلية و الخارجية، و بالنظر إلى الخلفية التي تكونت لدينا حول إهمال الرؤساء في أوقات سابقة للممارسات العلمية في عملية تسيير الأداء، ارتأينا من خلال هذه الدراسة التأكد من تخلي هؤلاء الرؤساء في الوقت الحالي، عن الممارسات السلبية التي ما فتئت تشكل جزءاً من الثقافة التسييرية لديهم، و تحوّلهم إلى الاهتمام بالممارسات العلمية و المطلوبة في تسيير الأداء الوظيفي.

و سنوضح فيما يأتي أهم النتائج المتوصل إليها، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تفيد المسؤولين على مركب المجارف و الرافعات في بناء نظام فعال لتسيير الأداء الوظيفي.

أولاً: النتائج

من خلال دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات وجد أن الأمور بقيت على حالها، و لم يحدث التغيير المطلوب في ذهنيات الرؤساء، و هذا ما من شأنه أن يبقي المركب و المؤسسة الاقتصادية عموماً بعيدة عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة التحديات المحيطة بها.

حيث تم التوصل لبعض النتائج، نذكر منها تلك المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة و المتمثلة في:

1- إثبات الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم. إذ تم التوصل إلى هذه النتيجة، بعد تطبيق اختبار (T) على الفرق بين المتوسط المحسوب عن إجابات المبحوثين (2,57) و المتوسط المتوقع (3)، حيث وجد أن هذا الفرق معنوي، لأن القيمة المعنوية (0,000) المقابلة لـ (t) المحسوبة (-5,891) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و بالتالي صحة هذه الفرضية بما أن قيمة المتوسط المحسوبة أقل من القيمة (3)، و تشير إلى عدم موافقة المبحوثين بشكل عام على وجود اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

2- إثبات الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة التي تنص على عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنتمي للعلاقات مع المرؤوسين. إذ تم التوصل إلى هذه النتيجة، بعد تطبيق اختبار (T) على الفرق بين المتوسط المحسوب عن إجابات المبحوثين (2,83) و المتوسط المتوقع

(3)، حيث وجد أن هذا الفرق معنوي، لأن القيمة المعنوية (0,037) المقابلة لـ (t) المحسوبة (-2,1005) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و بالتالي صحة هذه الفرضية بما أن قيمة المتوسط المحسوبة أقل من القيمة (3)، و تشير إلى أن الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي عادة ما تنمي العلاقات مع المرؤوسين الاهتمام الكافي.

3- إثبات الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة التي تنص على عدم توفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الفعال. إذ تم التوصل إلى هذه النتيجة، بعد تطبيق اختبار (T) على الفرق بين المتوسط المحسوب عن إجابات المبحوثين (2,57) و المتوسط المتوقع (3)، حيث وجد أن هذا الفرق معنوي، لأن القيمة المعنوية (0,000) المقابلة لـ (t) المحسوبة (-3,621) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و بالتالي صحة هذه الفرضية بما أن قيمة المتوسط المحسوبة أقل من القيمة (3)، و تشير إلى عدم موافقة المبحوثين بشكل عام على توفر نظام تقييم الأداء المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

4- إثبات الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على وقوع الرؤساء المقيمين بالمركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم. إذ تم التوصل إلى هذه النتيجة، بعد تطبيق اختبار (T) على الفرق بين المتوسط المحسوب عن إجابات المبحوثين (3,79) و المتوسط المتوقع (3)، حيث وجد أن هذا الفرق معنوي، لأن القيمة المعنوية (0,000) المقابلة لـ (t) المحسوبة (9,418) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و بالتالي صحة هذه الفرضية بما أن قيمة المتوسط المحسوبة أكبر من القيمة (3)، و تشير إلى موافقة المبحوثين بشكل عام على وقوع الرؤساء في المركب في عدد من الأخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.

أما النتائج الأخرى المستخلصة من الدراسة تتمثل فيما يأتي:

1- إن عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق، و هي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري، و لا بد من تبنيتها بصفة رسمية و شاملة؛
2- رغم وجود أهداف عامة للمركب، و أهداف خاصة ببعض الوحدات (السيوررات)، لا يحاول الرؤساء استغلالها لتخطيط أداء المرؤوسين، عبر تحديد أهداف فردية أو مستويات أداء لفترة تعادل الفترة المخصصة لتحقيق الأهداف العامة. كما لا يشرك المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمركب و لا في اتخاذ القرارات الهامة؛

3- يتوقف استخدام الأهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة السيوررات (les Pilotes des processus)؛
4- تستخدم مستويات أو معدلات الأداء فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات (العمالة المباشرة)، و لا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل إليه سوى لحظة يكلف بإنجازه، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم.

5- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بمراجعة العناصر المدرجة بالوصف الوظيفي لمرؤوسيهـم بداية كل سنة أو سنتين. لضمان عدم تجاوز المرؤوسين أو تقصيرهم في بعض المهام الموكلة إليهم، و التأكد من قدرتهم الدائمة على تحمل مسؤولياتهم. كما لا يدرك المرؤوسون بشكل مسبق

أولويات عملهم أو العقبات التي يمكن أن تنتظرهم، و لا يمنحون الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات (في جمود دائم).

6- يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل إليهم؛

7- لا يدرك بعض المرؤوسين بشكل جيد، طرق تقييم أدائهم و بالأخص تقييم درجة الاستحقاق، و ذلك لعدم اهتمام الرؤساء بشرح هذه الطرق لمرؤوسين ذوي مستوى تعليمي متدني؛

8- إن أكثر الأساليب استخداما في متابعة أداء المرؤوسين بالمركب، هي السجلات الإدارية، بينما يقل استخدام التقارير التي يعدها المرؤوسون، أو الاجتماع بالمرؤوسين لمناقشة التقدم في الأداء (نتيجة عدم إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف)؛

9- هناك عدد معتبر من المرؤوسين تجمعهم علاقة تنافر مع رؤسائهم، و هو ما يؤثر في التواصل المفيد بين الطرفين حول العمل؛

10- لا يدرك الرؤساء أهمية توثيق الأحداث الهامة في سجلات خاصة، لاستخدامها في إجراء تقييم موضوعي لأداء مرؤوسيه في نهاية السنة، خاصة و أن هناك عدة عناصر تتضمنها نماذج التقييم السنوية لدرجة الاستحقاق و لا تتضمنها نماذج التقييم الشهرية لعلاوة المردود الفردي.

11- هناك من الرؤساء من لا يهتم بتوفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء مرؤوسيه، و منهم من يفعل ذلك لكن لا يحسن تقديمها.

12- لا يشرك المرؤوسون في إيجاد أسباب المشكلات و اقتراح الحلول الممكنة لها على مستوى الاجتماعات التي تعقدها السيورة التي ينتمون إليها، و هو ما يعكس فكر المشرف في المؤسسة العمومية الجزائرية الذي لا يزال ينظر نحو المرؤوسين على أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر و القرارات المتخذة، و ليسوا موردا خصبا للأفكار و القدرات الإبداعية.

13- هناك نوعين من طرق تقييم الأداء الوظيفي في المركب، النوع الأول يجري كل شهر تستخدم نتائجه في منح علاوة المردود الفردي، أما النوع الثاني فيجري على أساس سنوي، و تستخدم نتائجه في منح درجات الاستحقاق التي تدخل في إطار تحديد الأجر القاعدي لهم. يستخدم الأسلوب الكمي في التقييم في كلا النوعين، حيث يقيم كل عنصر من عناصر التقييم على حدى، و في النهاية يكون التقييم العام للفرد في ضوء ما حصل عليه من علامات في عناصر التقييم المختلفة.

إن ملء نماذج التقييم يتم من جهتين: الجهة الأولى هي مصلحة تسيير المستخدمين، و العناصر المخصصة لها هي أكثر موضوعية؛ أما الجهة الثانية فهم الرؤساء المباشرين، و يطلب من الرئيس الأعلى الموافقة على محتوى تقييم الرئيس المباشر.

14- تستخدم إدارة المركب نفس النموذج لتقييم أداء جميع أفراد المركب، سواء تعلق الأمر بالتقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي أو التقييم السنوي لدرجة الاستحقاق، و ذلك رغم كبر حجم المركب و تعدد الفئات الوظيفية فيه. كما لا يخصص في كلا النوعين قسم يمكن أن يستخدمه الرئيس المباشر لذكر نقاط ضعف المرؤوس و اقتراح ما يجب عمله لتقويم أدائه أو التخلص منها.

- 15- إن النموذج الرئيسي المستخدم في تقييم درجة الاستحقاق، غير مخصص لفرد واحد، بل لمجموعة من الأفراد الخاضعين للتقييم، مما يستحيل معه الاحتفاظ بنتائج تقييم كل فرد على حدى في ملفه الخاص.
- 16- من بين المتطلبات الضرورية التي يفترق إليها النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب، ما يأتي:

- عدم المفاضلة بين عناصر التقييم حسب أهميتها بين التخصصات و الفئات الوظيفية المختلفة.
- عدم شمول النماذج لبعض العناصر الواجب تقييمها في بعض الوظائف و احتواءها على عناصر غير أساسية في وظائف أخرى
- تتسم بعض العناصر بالعمومية (خاصة تقييم درجة الاستحقاق) مما يدع المجال مفتوحا أمام كل رئيس إلى تأويل العنصر حسب ما فهمه منه.
- 17- أكد أفراد العينة المبحوثة على وقوع المقيمين في العديد من أخطاء التقييم كالنزعة المركزية، التأثير بآخر تقييم، التحيز لأسباب شخصية، التركيز على صفات الفرد،...إلى غير ذلك من الأخطاء.
- 18- لا تهتم إدارة المركب بتدريب القائمين بالتقييم على الطرق الحديثة في التقييم و لا بتعريفهم بأهمية و مبادئ التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- 19- إن استخدام أسلوب التوزيع الإجباري عند توزيع درجات الاستحقاق قد يدفع ببعض الرؤساء إلى إعطاء تقييمات غير موضوعية؛
- 20- لا يفرض على الرؤساء مناقشة نتائج تقييمهم لمرؤوسيهم سوى في حالة طلب أحد المرؤوسين لذلك. كما يميل الرؤساء إلى عدم مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم ، نتيجة تخوف أغلبهم من أن تسوء العلاقة بينهم و بين مرؤوسيهم، رغم تفضيل المرؤوسين مناقشتها معهم، و ذلك - حسب ما أشارت النسبة الأكبر منهم- لتعريفهم بنقاط القوة و الضعف في أدائهم. كما أن ذلك يحرمهم من إبداء رأيهم حول النتائج.
- 21- عبر أغلب المرؤوسين عن عدم رضاهم التام على نتائج التقييم، و أرجعت النسبة الكبيرة من هذه الفئة سبب ذلك في عدم أداء المرؤوسين لدورهم و كذا عدم كفاءة النظام المطبق معا.
- 22- يعتمد أغلب الرؤساء على الذاكرة في تقييم أداء مرؤوسيهم، في نهاية كل سنة (تقييم درجة الاستحقاق)، مما قد يجعل نتائج التقييم لا تتصف بالدقة و الموضوعية المطلوبة.

ثانياً: التوصيات

- تُظهر النتائج السابقة ضرورة تنبه المركب إلى أهمية الاستعانة بالتطبيقات و الممارسات العلمية لتسيير الأداء، و حث الرؤساء في جميع المستويات الإدارية على تطبيقها، و هذا ما يجعلنا نقترح التوصيات التالية:
- 1- الحرص على إشراك عدد من المرؤوسين في اجتماعات الإدارة عند وضع الأهداف العامة للمركب، و خاصة في اجتماعات السيرورات. مع حث الرؤساء (على أقل تقدير رؤساء المصالح) على الاجتماع بمرؤوسيهم بداية كل سنة لعرض الأهداف العامة للمركب، و أهداف المصلحة أو القسم الذي ينتمون إليه، و مناقشة الكيفية أو الخطة اللازمة لتحقيقها، لتحسيسهم بمساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة،

- و إن أمكن إجراء اجتماعات فردية مع كل مرؤوس لتحديد الأهداف التي تتعلق بواجبات أداء وظائفهم ووضع برامج زمنية لتحقيقها و الاتفاق على معايير وعناصر قياسها؛
- 2- السعي نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة و تقييم الأداء، على مستوى كل الوظائف الإشرافية، و عدم الاقتصار على رؤساء السيورورات لأن هذا الأسلوب يدفع بالأفراد إلى بذل كل جهودهم لتحقيق ما التزموا به دون تقصير، و يمكنهم من تقييم ذاتهم بأنفسهم، و يجعل نتائج التقييم أكثر موضوعية؛
- 3- الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء العاملين كتابيا في سجل يخصص لمثل هذا الغرض، يدون فيه الملاحظات و النتائج و الأفعال التي تصدر عن العامل أثناء قيامه بأدائه لمهامه بشكل دائم، لتكون سندا في إعداد استمارة تقييم درجة الاستحقاق في نهاية السنة. و من شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز في التقييم، و أن يحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق؛
- 4- تنظيم دورات تدريبية للمقيمين تهدف إلى:
- إطلاع الرؤساء على الممارسات العلمية في تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء، و تقييم الأداء. بالإضافة إلى مهارات صنع القرار و اتخاذه و إدارة الاجتماعات، و استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات، و تقييم الذات، و تحفيز الأفراد للعمل؛
 - إطلاع المقيمين على أحداث النظم المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي، و كيفية التخلص من أخطاء التقييم؛
 - تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية مستمرة تهدف أساساً إلى مواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم، و تقديم التغذية المرتدة المستمرة للمرؤوسين عن مستوى أدائهم؛
 - تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرؤوسين، بل تطوير مستوى أدائهم، و تخطيط مستقبلهم الوظيفي من حيث استمرارهم في وظائفهم، إعفائهم منها أو نقلهم إلى وظائف أخرى، عن طريق تدعيم نقاط القوة، و تحسين نقاط الضعف؛
- 5- حث الرؤساء على إجراء التقييم بموضوعية أكثر، لتكوين قاعدة بيانات ذات مصداقية عن أداء كل فرد، يمكن استخدامها في تحديد الإحتياجات التدريبية، تخطيط الموارد البشرية، الترقيات، النقل و إنهاء الخدمة، و عدم الاقتصار في استعمال نتائجه في منح المكافآت؛
- 6- إعادة النظر في نظام التقييم الحالي مع مراعاة ما يلي:
- استخدام النماذج المتعددة بذل النموذج الموحد بالإستناد إلى وصف الوظائف، حيث يخصص للوظائف المتشابهة نفس النموذج، على الأقل استحداث نموذجين (نموذج للوظائف الإشرافية، و آخر للوظائف غير الإشرافية) أو ثلاث نماذج (نموذج للوظائف الإشرافية، نموذج للمرؤوسين في الورشات، و آخر للمرؤوسين في الإدارة)؛
 - مع مراعاة أن يكون النموذج مخصص لتقييم فرد واحد و ليس مجموعة منهم، حتى يمكن ضمه إلى ملفه الشخصي؛ و محاولة اعتماد عناصر أكثر موضوعية في التقييم؛

• إعطاء أوزان لهذه العناصر تتناسب مع أهميتها النسبية في كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة؛

• تعريف عناصر التقييم تعريفا دقيقا و واضحا بحيث لا يختلف إثنان في تفسيرها؛

• إخضاع كل العاملين للتقييم السنوي دون استثناء حتى الذين ليس لهم الحق في الحصول على درجات الإستحقاق مثل ما هو معمول به في النظام الحالي؛

7- ضرورة حث كل رئيس على شرح طريقة التقييم لمروؤسيه، مع توزيع دليل يوضح طرق التقييم؛

8- عقد مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين و خصوصا منهم من تحصلوا على نتائج متوسطة أو ضعيفة، فذلك يمكنهم من الوقوف على جوانب الضعف و الإخفاق ليعملوا على التخلص منها أو الحد منها على الأقل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1 - الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، العربية السعودية، دون ذكر سنة النشر.
- 2- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية: 2004.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت: 1979.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: 1997.
- 5- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004.
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2001.
- 8- أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991.
- 9- أنيس كنجو، الإحصاء و طرق تطبيقه في ميادين البحث العلمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، بيروت: 1980.
- 10- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة: 2006.
- 11- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة: 2005.
- 12- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2005.
- 13- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر: 2002.
- 14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003.
- 15- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت: 2002.

- 16- حكمت جميل، الضوضاء و أثرها على صحة العاملين، سلسلة المكتبة العمالية(4)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد:1980.
- 17- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي . الطبعة الثانية، دار وائل، عمان: 2005.
- 18- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، تحت إشراف: عبد الرحمان توفيق، نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، بميك، مصر: 2004.
- 19- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003/2002.
- 20- رضا صاحب أبو أحمد آل علي؛ سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان: 2006.
- 21- روبرت باكال، أشرف على نقله إلى العربية: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999.
- 22- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان: 2001.
- 23- سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، بغداد: 2003.
- 24- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003- 2004.
- 25- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: 2003.
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان: 2006.
- 27- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس: 1994.
- 28- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية: مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2004.
- 29- عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2004.
- 30- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003.
- 31- عامر خضير؛ حميد الكبيسي، سيكولوجيا التدريب، جامعة نايف العربية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض: 2004.
- 32- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2002.
- 33- عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: 1997.
- 34- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985.

- 35- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة: 2001.
- 36- علي غربي؛ بلقاسم سلاطنة؛ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة: 2002.
- 37- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهاران للنشر و التوزيع، عمان: 1996.
- 38- فرانك جي لاندني، جيمس أل فار، ترجمة: ربحي محمد الحسن، قياس أداء العمل: الأساليب و النظرية و التطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1987.
- 39- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت: 1997.
- 40- لايل م سبنسر الأصغر؛ سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1999.
- 41- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان: 2003.
- 42- ماريون إي هاينز، ترجمة: محمود مرسي؛ زهير الصباغ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1988.
- 43- محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001.
- 44- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003.
- 45- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003.
- 46- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء: معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر: 1996.
- 47- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، تونس: 1984.
- 48- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992.
- 49- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004.
- 50- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1995.

II- المقالات و المجالات

- 51- أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق-المعوقات- البدائل، دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع و الثلاثون، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض: سبتمبر 1994.
- 52- أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة: ماي 2007.
- 53- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة و فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006.
- 54- عبد الفتاح بو خمخ، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة: ديسمبر 2002.
- 55- عبد الفتاح بو خمخ، الآثار التحفيزية للتطبيقات الحديثة في تسيير العمل، مخبر المغرب العربي: الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 2/2004.
- 56- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر :نوفمبر 2001.
- 57- فتحي درويش عشبية، مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة و وكلائها بالبحرية: واقع ممارسات و سبل تمتيتها، دورية الإدارة العامة، المجلد السابع و الأربعون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة: يوليو 2007.
- 58- محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية و سبل التغلب عليها، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس و الأربعون، العدد الرابع، معهد الإدارة العامة، الرياض: نوفمبر 2006.

III- الدراسات و الرسائل الجامعية

- 59- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، متطلب لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as273.htm>
- 60- حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad40.htm>
- 61- سامي بن عبد الرحمان السويلم، مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10، <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad48.htm>

- 62- صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2004، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad12.htm>
- 63- عبد العزيز إبراهيم التويجي، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as73.htm>
- 64- عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as103.htm>
- 65- عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as113.htm>
- 66- محمد بن إبراهيم محمد الربيع، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2004، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad16.htm>
- 67- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm>
- 68- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة، جامعة باجي مختار، عنابة: 2004/2005.
- 69- ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، 2006/04/10،
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year1/part3/ad43.htm>
- 70- نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته، رسالة مكملية للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة: 1998-1999.

IV- الندوات و الملتقيات

- 71- أفيلا غوبا، إدارة الأداء: حالة الهيئة المنظمة في زمبابوي، الندوة العالمية للاتحاد الدولي للاتصالات في مجال تنمية/إدارة الموارد البشرية بشأن "تنمية موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض تحقيق مزايا إستراتيجية، المنامة (البحرين)، 21 إلى 24 نوفمبر: 2005، 2007/01/10،
<http://www.ituarabic.org/hresources/13thHRMeeting/HRM-HRDGlobalSymposium/Symposium%20Lectures-Arabic/Doc%2012-Zimbabwe-204326A.ppt>
- 72- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 09- 10 مارس 2004، 2006/06/27،
<http://www.sarambite.com>
- 73- صلاح الدين دسوقي - المركز العربي للإدارة و التنمية، إدارة الأداء كمدخل للتطوير التنظيمي لمؤسسة الإتصالات، الإجتماع العاشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، دمشق-الجمهورية العربية السورية، 16- 19 ديسمبر 2002، 2006/05/07،
<http://www.ituarabic.org/hresources/10thmeeting/Presentations/Doc%2032%2020Arabic%20Centre%20for%20Mngmt%20&dev.ppt>
- 74- يحضية سملاي، أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية- من منظور المراقبة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 09- 10 مارس، 2006/06/24،
<http://www.sarambite.com>

V- المطبوعات الجامعية

- 75- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة: 2001.
- 76- عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات ألقيت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، لا يوجد تاريخ النشر.

VI- الموسوعات و المعاجم

- 77- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين: إنجليزي- عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان: 2003.
- 78- موسوعة مقاتل من الصحراء، شركة رايتيون، 2008/02/20،
<http://www.mokatel.com/openshare/Behoth/Ehtesad8/Raytheon/index.htm>

VII- مراجع أخرى

- 79- نادي الدراسات الاقتصادية، الميزة التنافسية للموارد البشرية، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ملحقة الخروبة، جامعة الجزائر، 2006/06/05،
<http://www.nadaa.net>

I- الكتب

- 80- Alain MEIGNANT, Ressources humaines : Déployer la stratégie, Edition LIAISONS, 2000.
- 81- Andrew E. Schwartz , performance management, Barron's Educational Series, Hong Kong :1999, p.vii.
- 82- Bernard Martory ,contrôle de gestion social :saires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, paris : 1999.
- 83- Bruce J.Fried ; James A.Johnson, Human Resources in Healthcare : Managing for Success, AUPHA Press, washington :2001
- 84- Claude Levy-leboyer , Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir ? , les éditions d'organisation, paris: 1994.
- 85- Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM ,U.S.A: 2002.
- 86- Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: 2006
- 87-Doug Jensen; Tom McMullen; Mel Stark, The Manager's Guide to rewards : what you need to know to get the best for—and from—your employees; American Management Association (AMACOM), New York: 2007
- 88- Georges Trépo; Nathalie Estellat ; Ewan Oiry , L'appréciation du personnel: mirage ou oasis, edition organisation , paris : 2002
- 89-Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000.
- 90- Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006
- 91-Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006, p.142.
- 92-Michael Armstrong, A Handbook of human resource management practice, Tenth edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006.
- 93- Michael Armstrong, A handbook of employee reward management and practice, Second edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2007.
- 94- Moulinier René, l'évaluation du personnel, Chiron éditeur, paris : 2005.
- 95- Pascaline Malassingne, Conduire avec succès un entretien d'évaluation, Edition d'Organisation, Paris : 2004.
- 96- Peter T. Chingos (dir), Paying for Performance: A Guide to Compensation Management, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York: 2002
- 97- Petit; Bélanger; Benabou; Foucher; Bergeron, Question stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaïtan morin éditeur , Québec: 1993.
- 98- Robert Bacal, Manager's guide to performance reviews , Mc Graw-Hill,USA: 2004.
- 99- Shimon L.Dolan ; Tania Saba , Susan E.Jackson ; Randall S.Schuller , la gestion des ressources humaines:tendances ; enjeux et pratiques actuelles , 3 édition , Pearson éducation , Paris: 2002.
- 100-William J. Rothwell; H. C. Kazanas, Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management , Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): 2004

II – المقالات و المجالات

- 101-** Berkeley University of California, Guide to Managing Human Resources: performance management, 03/10/2007, <http://hrweb.berkeley.edu/guide/performance.htm>
- 102-** Civil Service Bureau, Performance Management Guide, the government of the Hong Kong Special Administrative Region of the people's Republic of China, Hong Kong :1999, 21/05/2006, <http://www.csd.gov.hk/hkgcsb/pdf-file/e-pmguide.pdf>
- 103-** Conseil Ressources Humaines pour le Secteur Bénévole et Communautaire (R.H.S.B.C), La gestion du rendement, Canada, 08/12/2004, <http://www.hrcouncil.ca>
- 104-** Gérard Pirotton, Introduction à la systémique, centre d'animation et de recherche en écologie politique (etopia), Paris : novembre 2005, 10/09/2006, <http://www.etopia.be/IMG/pdf/18.systemique.pdf>
- 105-** Office of personnel Management, Performance management process Handbook, second printing, Oklahoma Government : march 1999, 06/02/2006, <http://www.ok.gov/opm/documents/handbook.pdf>
- 106-** Synthèse des travaux du groupe AFSCET (L'Association Française de Science de Systèmes) (Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul), L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?, paris : septembre 2003, 22/10/2006, <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>
- 107-** United states office of personnel management, A Handbook for Measuring Employee Performance: aligning employee performance plans with organizational goals, U.S.A: September 2001, 05/08/2006, <http://www.opm.gov/perform/WPPDF/2002/HANDBOOK.PDF>
- 108-** Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), 05/07/2005, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>

III – الدراسات و الرسائل الجامعية

- 109-** Michael Armstrong; Paul Thompson, what is happening in performance management today: part 1 – survey findings, E-reward.co.uk research report n°.32, April 2005, 14/12/2007, <http://www.e-reward.co.uk/pdf/pMsurveysummary.pdf>
- 110-** Michael Armstrong; Paul Thompson, the e-reward performance management toolkit, E-reward.co.uk research report, n°. 37 – October 2005.p. 8, 14/12/2007, <http://www.e-reward.co.uk/pdf/pMtoolkitsummary.pdf>
- 111-** Rachal Quellette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa : setembre 1998, 02/02/2006, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ36730.pdf>
- 112-** Teil ALICE, défi de la performance et vision partagée des acteurs :Application à la gestion hospitalière, these de Doctorat en science de gestion, univertsité Jean MOULIN-LYON 3, 4 : janvier 2002, 15/05/2006, http://fdv.univ-lyon3.fr/mini_site/ifross/graphos/These/TheseAT.pdf
- 113-** Yann Bonnefond, Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont – elles prêtes à mette en place une méthode de gestion d' affaire formelle, afin d' optimiser leurs performances, mémoire de fin d'étude en administration des affaires, TEMA school of Technology and Management, Groupe Reims Management School, France: Avril 2004, 17/02/2007, <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>

الندوات و الملتقيات -IV

114- Benoit Ndi Zambo, Les outiles d'évaluation de la performance individuelle,conférence de bénin sur la fonction publique, cotonou le28/05-01/06/2001, 23/04/2006,
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan003316.pdf>

الموسوعات و المعاجم -V

- 115-** Wikipedia (The free encyclopedia) , Astra Zeneca, 11/02/2008,
<http://en.wikipedia.org/wiki/AstraZeneca>
- 116-** Wikipedia (The free encyclopedia), Corporation of London, 25/012008,
http://en.wikipedia.org/wiki/Corporation_of_London
- 117-** Wikipedia (The free encyclopedia), Halifax (bank), 26/01/2008,
[http://en.wikipedia.org/wiki/Halifax_\(bank\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Halifax_(bank))
- 118-**Wikipedia (the free encyclopedia), Human capital, 22/04/2008,
http://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital
- 119-** Wikipedia (The free encyclopedia), London Borough of Bexley, 23/02/2008,
http://en.wikipedia.org/wiki/London_Borough_of_Bexley
- 120-** Wikipedia (The free encyclopedia), Pfazer, 15/02/2008,
<http://en.wikipedia.org/wiki/Pfazer>
- 121-** Wikipedia (The free encyclopedia) , Severn Trent, 04/02/2008,
http://en.wikipedia.org/wiki/Severn_Trent
- 122-** Wikipedia (The free encyclopedia) , Yorkshire Water, 19/01/2008,
http://en.wikipedia.org/wiki/Yorkshire_Water

مراجع أخرى -VI

- 123-** John Moores building, Littlewoods plc - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Littlewoods plc, NetIndustries, LLC, Liverpool, United Kingdom , 02/02/2008, <http://referenceforbusiness.com/history2/3/littlewoods-plc.html>.
- 124-** Standard Chartered Bank, Overview, 13/01/2008,
<http://www.standardchartered.com.hk/home/aboutus.html>

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الفرق بين الفلسفتين القديمة و الجديدة لإدارة الموارد البشرية	1-1
20	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	2-1
36	بعض المناقشات المؤيدة و المعارضة لأسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء	3-1
51	متغيرات العمل و العوامل الدافعة لدى "هرزبيرغ"	4-1
66	العلاقة بين تسيير الأداء و نتائج النشاط	1-2
67	الفرق بين تقييم الأداء و تسيير الأداء	2-2
76	علاقة تسيير الأداء بوظائف تسيير الموارد البشرية	3-2
153	تقييم أساليب تقييم الأداء	1-3
168	تطور رقم أعمال المؤسسة	1-4
169	تطور إنتاج المركب	2-4
169	تطور إنتاج المركب حسب نوع الآلات	3-4
170	تطور رقم أعمال المركب	4-4
171	تطور حجم العمالة بمركب المجارف و الرافعات	5-4
172	حالات المغادرة خلال الفترة 2003-2006	6-4
173	توزيع العاملين في المركب حسب فروع النشاط	7-4
174	المستوى التعليمي للعاملين بالمركب سنة 2007.	8-4
174	توزيع عاملي المركب حسب الفئات العمرية سنة 2007	9-4
175	توزيع عاملي المركب حسب الأقدمية سنة 2007	10-4
176	توزيع مجتمع البحث على فروع النشاط	11-4
177	توزيع عينة البحث حسب فروع النشاط	12-4
177	توزيع أفراد عينة البحث وفقا لفروع نشاطهم.	13-4
178	توزيع عينة البحث وفقا للمستوى التعليمي	14-4
178	توزيع أفراد عينة البحث وفقا للسن	15-4
179	توزيع أفراد عينة البحث وفقا للأقدمية في العمل	16-4
193	توزيع النقاط على عناصر تقييم علاوة المردود الفردي	17-4
193	تقدير حجم العمل	18-4
193	تقدير نوعية العمل	19-4
194	تقدير عنصر العلاقة مع علاوة المردود الجماعي	20-4
195	سلم منح علاوة المردود الجماعي بالنسبة للعمالة المباشرة	21-4

196	جدول التقييم لعنصر المواظبة	22-4
197	جدول التقييم لعنصر الطاعة	23-4
200	سلم تقييم العقوبات	24-4
201	مراجعة الوصف الوظيفي بين الرؤساء و المرؤوسين	25-4
203	مدى لجوء الرؤساء إلى إشراك مرؤوسيه في وضع حجم العمل الموكل إليهم	26-4
204	مدى لجوء الرؤساء إلى توضيح الكيفية التي يسهم بها عمل المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة	27-4
204	مدى لجوء المرؤوسين لاستشارة رئيسهم عن أمور العمل	28-4
205	مدى لجوء الرؤساء للاتفاق حول الأولويات، الصلاحيات، العقبات و التدريب	29-4
207	مدى التزام المرؤوسين بالعناصر المدرجة بوصف وظيفتهم	30-4
207	مدى التزام المرؤوسين بحجم العمل	31-4
208	قدرة المرؤوسين على تنفيذ حجم العمل الموكل إليهم	32-4
208	إدراك المرؤوسين لطريقتي التقييم	33-4
210	مدى محاولة الرؤساء التأكد بأنفسهم من فهم مرؤوسيه لطريقتي التقييم	34-4
211	مدى إهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه	35-4
212	نتيجة إختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى إهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه في المركب	36-4
212	أكثر الأساليب إستخداما من الرؤساء لمتابعة أداء مرؤوسيه	37-4
214	مدى تضاييق المرؤوسين من متابعة الرئيس لهم	38-4
214	توثيق الأحداث الهامة	39-4
215	مدى توفير التغذية المرتدة للمرؤوسين.	40-4
216	تقدير الرؤساء للأداء الجيد	41-4
217	مدى لجوء الرؤساء إلى إنتقاء و لوم المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم	42-4
219	إشراك المرؤوسين في حل المشكلات	43-4
220	مدى اهتمام الرؤساء بالرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين	44-4
220	نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين	45-4
221	مدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي	46-4
223	رأي الرؤساء و المرؤوسين على مدى بخصوص توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي	47-4
224	نتيجة إختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي	48-4
225	أكثر مصادر المعلومات اعتمادا من الرؤساء في تقييم المرؤوسين نهاية كل سنة	49-4
226	مدى وقوع الرؤساء المقيمين في أخطاء التقييم	50-4

229	رأي الرؤساء و المرؤوسين على مدى بخصوص مدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم	51-4
230	نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم	52-4
231	مدى لجوء الرؤساء إلى مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه	53-4
231	تفضيل المرؤوسين بين مناقشة نتائج التقييم و عدم مناقشتها	54-4
232	ترتيب مبررات مناقشة نتائج تقييم الأداء	55-4
233	ترتيب مبررات عدم مناقشة نتائج التقييم	56-4
234	رضا المرؤوسين عن نتائج تقييمهم	57-4
234	أسباب عدم رضا المرؤوسين عن نتائج تقييمهم	58-4

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الكفاءة و الفعالية في وحدة الزمن	25
2-1	نموذج بورتر/ لولير في الدوافع(1968م)	32
3-1	نموذج أساس للقيادة	40
4-1	التطور التاريخي لتصميم الوظائف	47
1-2	دورة تسيير الأداء	71
2-2	نموذج التكامل على ثلاث مستويات	75
3-2	عملية تسيير الأداء في مؤسسة "رايثيون" (Raytheon)	95
4-2	تسيير الأداء لدى بنك "هلفاكس"	97
5-2	تسيير الأداء في بنك "ستاندارد تشارتيرد"	98
6-2	تسيير الأداء في مؤسسة Zeneca	99
7-2	عملية تسيير الأداء في شركة Pfizer	100
8-2	تسيير الأداء في Severn Trent Water	100
9-2	تسيير الأداء في مؤسسة Yorkshire Water	101
1-3	نموذج لتقييم الأداء	141
2-3	مثال عن توزيع 50 عامل بطريقة التوزيع الإجمالي	147
3-3	التساهل، النزعة المركزية، و الشدة في تقييم الأداء	155
1-4	وحدات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية	165
2-4	مخطط سيرورات نظام تسيير الجودة	185

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
256	نموذج عن مقياس توقع سلوكي لعنصر علاقات العمل لدى بائع عند تعامله مع الزبائن	1
258	نموذج عن مقياس الملاحظة السلوكية لدى عاملين في مصنع	2
260	الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات	3
262	الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء بشكلها النهائي	4
269	الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين بشكلها النهائي	5
276	نموذج عن الوصف الوظيفي بالمركب	6
279	وسائل متابعة الغياب	7
282	توثيق الأداء	8
287	محاضر السيرورات (جزء من محضر سيرورة الموارد البشرية)	9
291	نماذج تقييم الأداء في المركب	10
295	العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية	11

الملاحق

ملحق رقم (1):

نموذج عن مقياس توقع سلوكي
لعنصر علاقات العمل لدى بائع
عند تعامله مع الزبائن

القسم و المدير: _____ التاريخ: _____

تقييم أداء الموظف: _____

علاقات العملاء تشمل كل الأنماط السلوكية التي تظهر
عند تعامل لبائع مع الزبائن

إذا طلب الزبون سلعة لا يقوم المتجر بتسويقها، فمن الممكن أن تتوقع أن يقوم البائع بالإتصال بمتاجر أخرى، عن طريق الهاتف، لمعرفة المكان الذي يمكن أن يشتري منه الزبون تلك السلعة.	7
من الممكن أن تتوقع أن يقوم البائع بمساعدة الزبون المتردد في الشراء بأن يشير له إلى المزايا النسبية لمنتجات مماثلة.	6
يتوقع أن يقوم هذا البائع بتبادل أطراف الحديث مع الزبائن أثناء قيامه بخدمتهم.	5
عندما يستفسر الزبائن عن البضاعة فإنك تتوقع أن يكون رد هذا البائع دائماً "لا أعرف".	4
من الممكن أن تتوقع أن يطلب كل الزبائن المساعدة من هذا البائع.	3
قد تتوقع أن يرفض هذا البائع خدمة الزبائن الذين ينتمون إلى أقليات.	2
	1

المصدر: أندرو دي. سيزلاقي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991، ص.399. (بتصرف)

ملحق رقم (2):

نموذج عن مقياس الملاحظة
السلوكية لدى عاملين في مصنع

التاريخ: _____

القسم و المدير: _____

تقييم أداء الموظف: _____

الأنماط السلوكية في العمل:

- 1- يجادل المشرف أمام الآخرين.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 2- عندما لا يكون متأكداً من مسألة ما، يناقشها مع الرئيس المباشر.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 3- يستوعب المعلومات الواردة في المجالات و الأدلة الفنية المتخصصة عن المعدات ذات الصلة بالعمل.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 4- يعرف من أين يحصل على معدات أو مواد معينة لازمة لأداء العمل.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 5- لا يعرف قدرات المعدات و حدودها.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 6- يصل إلى مكان العمل في الوقت المقرر (في تمام الساعة السادسة صباحاً مثلاً).
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 7- يبقى في الوظيفة.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 8- يؤدي العمل في الأوقات المقررة مع الحد الأدنى للعمل خارج الدوام (إذا كان ذلك ممكناً).
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 9- يتمتع بروح الدعابة (بيتسم) حتى في المواقف الحرجة.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 10- لا يقضي وقتاً في المكتب أطول مما يقضيه في موقع العمل.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 11- يقاوم التغيير و يتذمر و/أو يبطئ في تنفيذ التغيير .
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 12- لا يفوض الأعمال للآخرين (يقوم بأداء كل شيء بنفسه).
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً
- 13- لا يقوم بمراجعة مكان العمل للتأكد من نظافته بعد إنجاز العمل.
دائماً تقريباً 1 2 3 4 5 نادراً تقريباً

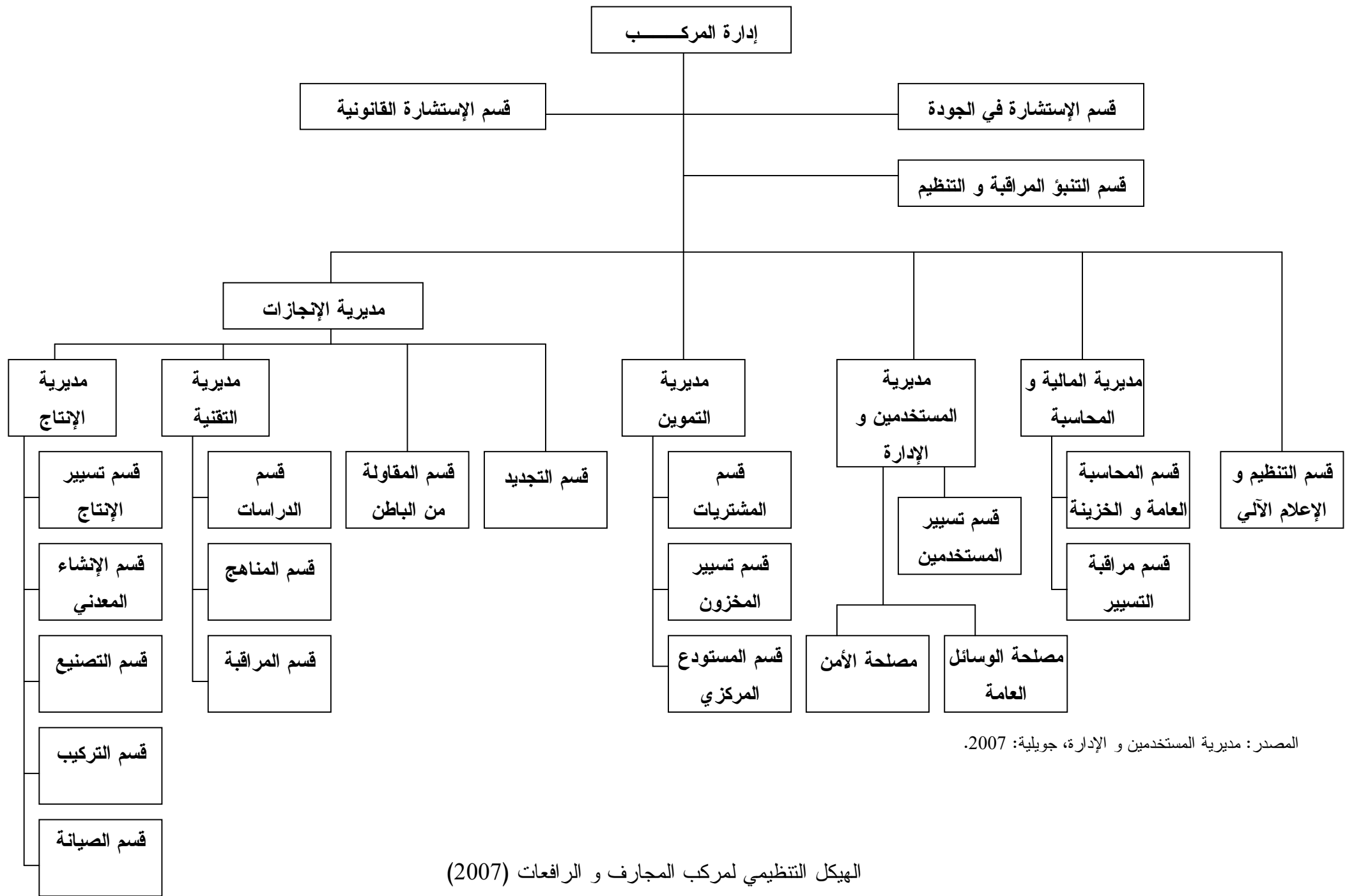
الإجمالي = _____ درجة

دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	متكامل
23 - 13	34 - 24	45 - 35	56 - 46	65 - 57

المصدر: أندرو دي. سيز لافي؛ مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: 1991، ص.400. (بتصرف)

ملحق رقم (3):

الهيكل التنظيمي لمركز
المجارف و الرافعات



المصدر: مديرية المستخدمين و الإدارة، جويلية: 2007.

الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات (2007)

ملحق رقم (4):

الإستبانة الموجهة إلى الرؤساء
بشكلها النهائي

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية
- دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات (CPG) -
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إعداد الطالب: هروم عز الدين

استبيان موجه إلى الرؤساء

سيدي المحترم،

إن مجموعة الأسئلة التي بين يديكم نحاول من خلال إجابتكم عليها، التعرف على مدى إبرازكم لبعض السلوكيات وتطبيقكم لبعض الأساليب التسييرية اتجاه رؤوسكم. و المطلوب منكم إختيار الإجابة التي ترونها موافقة لرأيكم، بوضع علامة (x)، ما عدا الأسئلة "16"، "19" و "20" التي تتطلب منكم ترتيب الإجابات حسب أهميتها عن طريق أرقام (1، 2، 3، و هكذا....).

سيدي المحترم، إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها يتوقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى تعاونكم الصادق من أجل إنجاح هذه الدراسة. و كونوا على يقين بأن إجاباتكم سوف تبقى سرية و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

في انتظار مساهمتكم نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقا و تقبلوا فائق الإحترام و التقدير.

جويلية 2007.

ملاحظة: قبل الإجابة على الأسئلة يرجى منكم ملأ البيانات الشخصية الموالية:

البيانات الشخصية:

- الجنس: - ذكر [] - أنثى []
- السن: - ما بين 20-30 سنة [] - ما بين 31-40 سنة []
- ما بين 41-50 سنة [] - ما بين 51-60 سنة []
- المستوى التعليمي: - دون مستوى [] - ابتدائي [] - متوسط []
- ثانوي [] - جامعي []
- الأقدمية في العمل: - من 1-5 سنوات [] - من 6-10 سنوات []
- من 11-15 سنة [] - من 16-20 سنة [] - أكثر من 20 سنة []
- الفرع الذي تنتمي إليه: - التصنيع و الصيانة [] - التقني []
- التجارة و التمويل [] - المالية []
- الموارد البشرية و الإدارة [] - التنظيم و الإعلام الآلي []
- الوظيفة:

تخطيط الأداء:

س1: تراجع مع مرؤوسيك بصفة منتظمة (كل سنة أو سنتين) وصف وظيفتهم (Fiche de poste) للتأكد من فهمهم للمسؤوليات الأساسية للوظيفة.

موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماماً []

س2: كل مرؤوسوك ملتزمون بالعناصر المدرجة في وصف وظيفتهم.

موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماماً []

س3: يتم إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الذي يكلفون به.

موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماماً []

س4: يلتزم المرؤوسون بحجم العمل المحدد لهم .

موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماماً []

س5: توضح لمرؤوسيك كيف يساهم عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماماً []

س6: يلجأ إليك مرؤوسوك للإستفسار عن أمور العمل.

دائماً [] غالباً [] أحياناً [] نادراً [] أبداً []

س7: تقوم رفقة مرؤوسيك في اجتماعات خاصة في بداية كل سنة بتحديد العناصر التالية:

العنصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
- أولويات العمل.					
- الصلاحيات المخولة لهم لإتخاذ القرارات.					
- العقبات التي يمكن أن تعترضهم لأداء عملهم بالكيفية المطلوبة.					
- الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة.					

س8: تحاول بنفسك التأكد من فهم مرؤوسيك للطريقة التي سيقوم أدائهم على أساسها في نهاية كل شهر (PRI) و في نهاية كل سنة (échelon de mérite).

نوع التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
- التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (PRI).					
- التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق (échelon de mérite).					

التواصل الدائم بشأن الأداء:

س9: تقوم بإستخدام الأساليب التالية لمتابعة سير عمل مرؤوسيك.

الأسلوب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
- سجلات (يدوية، بواسطة الحاسب الآلي)					
- تقارير يعدها المرؤوسون					
- الإجتماع مع المرؤوسين					
- التجول بين الأفراد أثناء العمل					

س10: بعد تجولك بين المرؤوسين أثناء عملهم، تسجل بعض الملاحظات الهامة حول أدائهم - إن وجدت- في سجلات شخصية (غير تابعة للإدارة).

نعم [] لا []

س11: تسعى إلى إبلاغ مرؤوسيك عن مدى حسن أدائهم لعملهم.

دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س12: في حالة قيام مرؤوسيك بأداء عملهم بشكل جيد، تعمل على إبلاغ تقديرك إليهم.

دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س13: تلجأ إلى لوم و انتقاد المرؤوسين حول المستوى المتدني لأدائهم.

دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س14: يشرك المرؤوسون على مستوى الأقسام التي ينتمون إليها في البحث عن أسباب مشكلات الأداء و اقتراح الحلول الممكنة لها.

دائماً [] غالباً [] أحياناً [] نادراً [] أبداً []

تقييم الأداء:

س15: يتميز النظام المطبق في تقييم الأداء (échelon de mérite et PRI) بكل الخصائص التالية:

الخاصية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في وظائف مرؤوسيك.					
أوزان (نقاط) عناصر التقييم المدونة في نماذج التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف مرؤوسيك.					
عناصر تقييم الأداء دقيقة و واضحة، و يمكن تمييز كل عنصر و تحديد مضمونه و المقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر في نموذج التقييم.					
بإمكانه أن يمثل أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية للعامل (جوانب القوة و الضعف في أدائه)					
يمكن أن يساعد على إختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى.					
يمكن أن يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة					

س16: ما هي المصادر التي تعتمد عليها أكثر في تقييمك لأداء مرؤوسيك في نهاية السنة (échelon de mérite)؟ (يرجى الترتيب حسب الأهمية، حيث يوضع أمام المصدر الأول رقم "1"، و المصدر الثاني رقم "2"، و هكذا حتي تنتهي الخيارات التي أمامك)

الترتيب	مصدر المعلومات
	- الإعتماد على الذاكرة.
	- اللجوء لسجلات إدارية يسجل بها تطور أداء العامل خلال السنة.
	- اللجوء لسجل شخصي غير تابع للإدارة.
	- مناقشة المرؤوس قبل التقييم.
	- الإستعانة بأراء الأفراد الذين لهم علاقة عمل مع المرؤوس الخاضع للتقييم.

س17: هناك أخطاء يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم (échelon de mérite et PRI) في المركب تحول دون الوصول إلى تقرير حقيقي لأداء الأفراد العاملين . (الرجاء تبيان مدى موافقتك أم عدم موافقتك على وقوع هؤلاء المقيمين في مثل هذه الأخطاء الواردة في الجدول الآتي).

الأخطاء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل.					
يعطي بعض المقيـمـون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.					
يتأثر المقيـمـون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبيا أو إيجابيا.					
يركز المقيـمـون على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.					
التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الإختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإلتـمـاء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس...إلخ.					
يتأثر بعض المقيـمـون بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم.					
يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم.					

س18: هل تناقش نتائج التقييم مع مرؤوسيك، أم تكفي بملاً النماذج الخاصة بالتقييم و إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية ؟

(Échelon de mérite)	(PRI)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- مناقشة التقييم مع المرؤوسين.
- الإكتفاء بملاً النموذج و إرساله إلى الإدارة.

س19: إذا كنت تناقش نتائج التقييم، فما تعلل رأيك ؟ (يرجى الترتيب حسب الأهمية، حيث يوضع أمام السبب الأول و

الأهم رقم "1"، و السبب الثاني رقم "2"، و هكذا حتي تنتهي الخيارات التي أمامك)

- تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها.
- جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم.
- التقليل من أوجه الإختلاف بين الرؤساء و المرؤوسين.
- سبب آخر يرجى ذكره:

.....

س20: إذا كنت لا تناقش نتائج التقييم، فما تعلل رأيك ؟ (يرجى الترتيب حسب الأهمية، حيث يوضع أمام السبب الأول و

و الأهم رقم "1"، و السبب الثاني رقم "2"، و هكذا حتي تنتهي الخيارات التي أمامك)

- عدم إحراج القائمين على عملية التقييم.
- عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.
- توفير الجهد و الوقت لأمر أخرى.
- سبب آخر يرجى ذكره:

.....

ملحق رقم (5):

الإستبانة الموجهة إلى المرؤوسين
بشكلها النهائي

واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات (CPG) -
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إعداد الطالب: هرور عز الدين

إستبيان موجه إلى المرؤوسين

سيدي المحترم،

إن مجموعة الأسئلة التي بين يديكم نحاول من خلال إجابتكم عليها، التعرف على مدى إبراز رئيسكم المباشر لبعض السلوكيات وتطبيقه لبعض الأساليب التسييرية اتجاهكم و اتجاه زملائكم في العمل. و المطلوب منكم إختيار الإجابة التي ترونها موافقة لرأيكم، بوضع علامة (x)، ما عدا السؤالين "18" و "19" التي تتطلب منكم ترتيب الإجابات حسب أهميتها عن طريق أرقام (1، 2، 3، و هكذا....).

سيدي المحترم، إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها يتوقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى تعاونكم الصادق من أجل إنجاز هذه الدراسة. و كنوا على يقين بأن إجابتكم سوف تبقى سرية و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

في انتظار مساهمتكم نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقا و تقبلوا فائق الإحترام و التقدير.

جويلية 2007.

ملاحظة: قبل الإجابة على الأسئلة يرجى منكم ملأ البيانات الشخصية الموالية:

البيانات الشخصية:

- الجنس: - ذكر [] - أنثى []
- السن: - ما بين 20-30 سنة [] - ما بين 31-40 سنة []
- ما بين 41-50 سنة [] - ما بين 51-60 سنة []
- المستوى التعليمي: - دون مستوى [] - ابتدائي [] - متوسط []
- ثانوي [] - تكوين مهني أو تقني [] - جامعي []
- الأقدمية في العمل: - من 1-5 سنوات [] - من 6-10 سنوات []
- من 11-15 سنة [] - من 16-20 سنة [] - أكثر من 20 سنة []
- الفرع الذي تنتمي إليه: - التصنيع و الصيانة [] - التقني []
- التجارة و التمويل [] - المالية []
- الموارد البشرية و الإدارة [] - التنظيم و الإعلام الآلي []
- الوظيفة:

تخطيط الأداء:

- س1:** يقوم رئيسك المباشر رفقتك بمراجعة وصف وظيفتك (Fiche de poste) بصفة منتظمة (كل سنة أو سنتين)،
للتأكد من فهمك للمسؤوليات الأساسية للوظيفة.
- موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماما []
- س2:** يتم إشراكك في تحديد حجم العمل الذي تكلف بإنجازه.
- موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماما []
- س3:** إن حجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ.
- موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماما []
- س4:** يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المؤسسة.
- موافق بشدة [] موافق [] محايد [] غير موافق [] غير موافق تماما []
- س5:** تحس أنك في حاجة لإستشارة رئيسك في أمور العمل.
- دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س6: تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات خاصة في بداية كل سنة بتحديد العناصر التالية:

العنصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
- أولويات عملك.					
- الصلاحيات المخولة لك لإتخاذ القرارات.					
- العقبات التي يمكن أن تعترضك لأداء عملك بالكيفية المطلوبة.					
- الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة.					

س7: أنت تعرف الطريقة التي سيقوم أدائك على أساسها في نهاية كل شهر (PRI) و في نهاية كل سنة (échelon de mérite).

نوع التقييم	بشكل جيد (3)	نوعا ما (2)	أبدا (1)
- التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (PRI).			
- التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق (échelon de mérite).			

س8: يحاول رئيسك بنفسه التأكد من فهم المرؤوسين للطريقة التي سيقوم أدائهم على أساسها في نهاية كل شهر (PRI) و في نهاية كل سنة (échelon de mérite).

نوع التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
- التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي (PRI).					
- التقييم السنوي لدرجة الإستحقاق (échelon de mérite).					

التواصل الدائم بشأن الأداء:

س9: يقوم رئيسك المباشر بإستخدام الأساليب التالية لمتابعة سير عمل المرؤوسين.

الأسلوب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
- سجلات (يدوية، بواسطة الحاسب الآلي)					
- تقارير يعدها المرؤوسون					
- الإجتماع مع المرؤوسين					
- التجول بين الأفراد أثناء العمل					

س10: لا تشعر بإرتياح كبير أثناء تجول رئيسك بين الأفراد في أوقات العمل .

دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س11: يسعى رئيسك المباشر إلى إبلاغك بمدى حسن أدائك لعملك.

دائما [] غالبا [] أحيانا [] نادرا [] أبدا []

س12: في حالة تقديم المرؤوسين لأداء جيد ، يعمل رئيسك المباشر على إبلاغ تقديره إليهم.

دائماً [] غالباً [] أحياناً [] نادراً [] أبداً []

س13: يلجأ رئيسك المباشر إلى لوم و انتقاد المرؤوسين حول المستوى المتدني لأدائهم.

دائماً [] غالباً [] أحياناً [] نادراً [] أبداً []

س14: يشرك المرؤوسون على مستوى الأقسام التي ينتمون إليها في البحث عن أسباب مشكلات الأداء و اقتراح الحلول الممكنة لها.

دائماً [] غالباً [] أحياناً [] نادراً [] أبداً []

تقييم الأداء:

ملاحظة: إذا كنت على دراية جيدة بنظام تقييم الأداء في المؤسسة (**échelon de mérite et PRI**) يرجى أولاً الإجابة على السؤال 28 ثم الانتقال إلى باقي الأسئلة، أما إذا لم تكن على دراية جيدة به، فيرجى الانتقال مباشرة إلى السؤال 29 .

س15: يتميز النظام المطبق في تقييم الأداء (**échelon de mérite et PRI**) بكل الخصائص التالية:

الخاصية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في وظائف المرؤوسين.					
أوزان (نقاط) عناصر التقييم المدونة في نماذج التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين.					
عناصر تقييم الأداء دقيقة و واضحة، و يمكن تمييز كل عنصر و تحديد مضمونه و المقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر في نموذج التقييم.					
بإمكانه أن يمثل أداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية للعامل (جوانب القوة و الضعف في أدائه)					
يمكن أن يساعد على إختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى.					
يمكن أن يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة					

س16: هناك أخطاء يقوم بها الرؤساء القائمين بعملية التقييم (échelon de mérite et PRI) في المركب تحول دون الوصول إلى تقرير حقيقي لأداء الأفراد العاملين . (الرجاء تبيان مدى موافقتك أم عدم موافقتك على وقوع المقيمين في مثل هذه الأخطاء الواردة في الجدول الآتي).

الأخطاء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل.					
يعطي بعض المقيـمـون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.					
يتأثر المقيـمـون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبيا أو إيجابيا.					
يركز المقيـمـون على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.					
التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الإختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإلتـمـاء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس...إلخ.					
يتأثر بعض المقيـمـون بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم.					
يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم.					

س17: ماذا تفضل بالنسبة لنتائج التقييم ؟ (الرجاء إختيار إجابة واحدة)

- مناقشة نتائج التقييم.

- عدم مناقشة نتائج التقييم.

(إذا اخترت " مناقشة نتائج التقييم" يرجى الإجابة على السؤال 32 دون الإجابة على السؤال 33، أما إذا اخترت "عدم مناقشة نتائج التقييم" فيرجى الإنتقال مباشرة إلى السؤال 33).

س18: إذا كنت تؤيد مناقشة نتائج التقييم ، فما تعلل رأيك ؟ (يرجى الترتيب حسب الأهمية، حيث يوضع أمام السبب الأول و الأهم رقم "1"، و السبب الثاني رقم "2"، و هكذا حتي تنتهي الخيارات التي أمامك)

- تعريف العامل بنقاط ضعفه و مناقشة الطرق اللازمة لعلاجها.

- جعل القائمين بالتقييم أكثر موضوعية و عدالة عند التقييم.

- التقليل من أوجه الإختلاف بين الرؤساء و المرؤوسين.

- سبب آخر يرجى ذكره:

.....

س19: إذا كنت تؤيد عدم مناقشة نتائج التقييم، فما تعلل رأيك ؟ (يرجى الترتيب حسب الأهمية، حيث يوضع أمام

السبب الأول و الأهم رقم "1"، و السبب الثاني رقم "2"، و هكذا حتي تنتهي الخيارات التي أمامك)

- عدم إحراج القائمين على عملية التقييم.

- عدم الإساءة للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

- عدم إحراج العاملين الحاصلين على تقديرات ضعيفة.

- توفير الجهد و الوقت لأمر أخرى.

- سبب آخر يرجى ذكره:

.....

س20: هل أنت راض تماما عن نتائج تقييمك ؟

نعم [] لا []

س21: إذا كنت غير راض تماما عن نتائج تقييمك، فإلى ما ترجع عدم رضاك؟

- عدم أداء المقيمين لدورهم المطلوب.

- عدم كفاءة نظام التقييم.

- كلاهما.

ملحق رقم (6):

نموذج عن الوصف
الوظيفي بالمركب



**FICHE D'IDENTIFICATION
DE POSTE**

DATE

N° DE POSTE

POSTE NOMENCLATURE ENTREPRISE	
SECTEUR :	
FILIERE :	
REFERENCES :	
DESIGNATION :	

CLASSIFICATION	
GROUPE :	
CATEGORIE :	
SECTION :	

AFFECTATION	
DIRECTION :	
DEPARTEMENT :	
SERVICE :	
SECTION :	
DESIGNATION :	

MISSION GENERALE DU POSTE	
POSTE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT	

EXIGENCES DU POSTE	
NOMBRE DE SUBORDONNES	FORMATION GENERALE :
CADRES SUP :	FORMATION PROFESSIONNELLE :
CADRES :	EXPERIENCE PROFESSIONNELLE :
MAITRISE :	AUTRES EXIGENCES :
EXECUTION :	

RESPONSABILITE ET TACHES PRINCIPALES

SPECIFICITES DU POSTE

LIAISONS ESSENTIELLES DE TRAVAIL

INTERNES

EXTERNES

ملحق رقم (7):

وسائل متابعة الغياب

الرقم :

الاسم :

اللقب :

رقم التسجيل :

القسم :

م.م.ف :

الشهر :

رقم الترتيب	الصباح		المساء		ت.س. اضافية		المجموع
	البداية	النهاية	البداية	النهاية	البداية	النهاية	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
ساعات عادية :				الملاحظة :			
ساعات اضافية :			
التأخر :			

ملحق رقم (8):

توثيق الأداء

N° d'identification	N° d'etude	Prep.	Debut travail	Fin travail	N° d'ordre	Quantite de lancement	Centre de frais lieu de stockage	Date d'emissi	N° d'ident ensem.	U	CC	N° d'ordre		
									N° d'ordre					
U	CC	S.O	Centre de frais Poste de travail	G.S.	T.p.m	tr	te	Lm	ta	texte	Code calcul	N° personnel	Temps effectif	Quantité
					⋮		⋮							
Comptabilisation de frais généraux														
	TS	Nat.frais gen	C.d.f- Poste de trav.			Pièce	A.v.s pr.	UT		Taux d'activité	Reb. mat.	Reb. us.	Pièces bonnes	
ENMTP			BON DE SALAIRE			Préparé le / de			Contrôlé le / de			Perforé / Vérifié		AVIS DE FINITION

N° d'identification	N° d'étude	Proj.	Début travail	Fin travail	N° d'ordre/ centre de frais	Quant. de comm	Quantité d'entrée	Centre de frais lieu de stockage	Date d'émission	N° d'ident. ensemble						
S.O	C.d.f / poste de trav.	T.p.m	Tr	Te	L	St	Suite d' opérations				Pièces b.	Reb. Mat.	Reb. Us.	Ret.	Contrôle	
Pos.	N° d'identific.	De	F.Q	Quantité	Désignation matière											
Désignation N° d'ident. Ensem.																
ENMTP																
FICHE SUIVEUSE																
											Fabrication anticipée / Entrée partielle , voir verso					
											Avis de finition		Page			

CPG / 060004780 / 01 / 1

Remarques par le service contrôle

Concerne : N° d'opération		Date	Nom

Magasin	N° d'identification	Période de lancement		Début de travail	N° d'ordre	Quantité	A approv sect./poste	Date d'émission	Numéro courant	N°d'identific	N° d'ordre		Date d'émission	
										CC	magasin	Date	Numéro courant	
										72				
										73				
Pos.	N° d'identification	FQ	Quantité	UQ	Dénomination					N° d'identification	Rayon casier	Pos.	Quantité	FL
										SORTIE MATIERE – TALON AU SERVICE INFORMATIQUE				
ENMTP					BON DE MATIERE			Préparé	contrôlé			Perforé / contrôlé	Page	

ملحق رقم (9):

محاضر السيرورات

(جزء من محضر سيرورة

الموارد البشرية)

II FICHE D'ANALYSE DES RISQUES

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Pos	Description des Activités	Fonction	Analyse et description des risques			Documents Associes et actions à entreprendre pour maîtriser le risque	
			Description des risques	G	F		P
01	Etablir et mettre à jour les fiches d'identification des postes de travail	Responsable du Dpt Administration du Personnel	Oubli	1	1	1	Veiller et superviser le renseignement de la fiche de poste N° 060054080
02	Mettre à jour les fiches carrière en cas de mouvements	Gestionnaire-payeur	Oubli	2	1	2	Veille et superviser le renseignement de la fiche de suivi de carrière N° 060023180
03	Renseigner et gérer les fiches de polyvalence	Responsable du service Gestion du personnel	Omission	1	1	1	Veiller et superviser le renseignement de la Fiche de suivi de la polyvalence N° 060053180
04	Gérer la formation (renseigner le cahier de charge, sélectionner les organismes formateurs ou les formateurs internes, démarrer les actions de formation, les analyser, et procéder à l'enregistrement	Responsable du Dpt Administration du Personnel	Indisponibilité des formateurs internes	2	3	6	Exhorter plus, les responsables Hiérarchique à libérer les formateur sous Leur responsabilité
05	Sensibiliser le personnel	-Responsable management qualité -Pilotes des processus		2	1	2	Veiller à une meilleure lecture des Causes de l'accident (superviser)
06	Enquêter sur les accidents de travail	Responsable de la section prévention	Mauvaise interprétation des causes	2	1	2	Veiller à une meilleure lecture des Causes de l'accident (supervision poussée)
07	Déclencher le plan d'intervention	Responsable du service de sécurité	Méconnaissance du plan d'intervention de l'unité	1	1	1	Sensibiliser le personnel sur l'importance du plan d'intervention
08	Suivre les apprentis et stagiaires	Technicien suivi de la formation	Mauvais suivi	1	1	1	Veiller au bon suivi des apprentis (supervision poussée)
09	Saisir les éléments variables de la paie	Gestionnaire-payeur	Omission-erreur	1	1	1	Mieux s'organiser lors de la saisie -Fiche de paie N° 060029680
10	Contrôler et attribuer la PRC selon groupes homogènes	Gestionnaire payeur	Omission-erreur	1	1	1	Supervision du chef de service chaque mois

Gravité (G) : 1 = Faible

2 = Moyen

3 = Elevé

Fréquence (F) 1 = Faible

2 = Moyen

3 = Elevé

Produit (P) = G x F : P < 3 : Simple contrôle

3 ≤ P < 6 : à surveiller

P ≥ 6 : instaurer un système de surveillance

III. TABLEAU DE BORD

PROCESSUS : RESSOURCES HUMAINES

PILOTE : RESPONSABLE DU DPT R.HUMAINES

PERIODE D'EVALUATION

FREQUENCE : Mensuelle

OBJECTIFS		COEF. POND	INDICATEURS	COEF. POND	MODE DE CALCUL	RESULTATS		EVALUATION PROCESSUS					ACTION D'AMELIORATION
						INDICATEUR	OBJECTIF	0	1	2	3	4	
Objectifs stratégiques	TAUX DE Réalisation Du Plan de formation	3	Actions réalisées	4	Nbre actions réalisées / le Nbre action prévus * 100 = Taux								
			Agents formes	3	Nbre agents formés / Nbre agents prévus * = Taux								
			Frais de formation	3	Frais de formation engagés/Frais de formation planifiés * 100 =Taux								
	Evolution du tx Frais personnel	3	Frais du personnel	10	Frais du personnel engagés /rais du personnel planifiés * 100 =Taux								
Objectifs fonctionnels	Evolution du tx des accident de travail	2	Accident avec arrêt	7	Nbre act avec arrêt survenus / Nbre act avec arrêt prévus *100 =Taux								
			Accident sans arrêt	3	Nbre act sans arrêt survenus / Nbre act sans arrêt prévus * 100 =Taux								
	Evolution du tx des accident de travail	1	Effectifs	10	Effectifs actifs réalisés / effectifs actifs prévus * 100 =Taux								
	Réduction du tx d'intervention	1	Intervention interne	7	Nbre d'intervention internes réalisées / Nbre d'interventions internes prévus * 100 = Taux								
Intervention externe			3	Nbre d'intervention externes réalisées / Nbre d'interventions externes prévus * 100 = Taux									

Coeff. Pond : Coefficient De Pondération.

Evaluation : 0 non conforme 1 conforme, 2 performant, 3 efficace, 4 efficient

0 : Vr < Vo sans arguments valables – 1 : Vr < Vo avec arguments valables – 2 : 10%Vo < Vr <= 20%Vo

3 : 20% Vo < Vr <= 30% Vo – 4 : Vr > 30% Vo

Freq. Eval. : Fréquence d'évaluation (M : mensuelle, T : trimestrielle et S : semestrielle)

Date et Visa du pilote du processus :

VI PLAN D'ACTION

Pos	Dysfonctionnements	Actions à entreprendre	Responsables	Délais
1	Le choix de l'organisme formateur se faisait sans critères de sélection.	Création de la sélection de l'organisme formateur	Responsable département administration du personnel	Avant la fin mai 2005
2	Le choix du formateur interne se faisait sans critères de sélection.	Création de la sélection du formateur	Responsable département administration du personnel	Avant la fin mai 2005
3	Absence d'évaluation de l'organisme formateur	Création de l'évaluation de L'organisme formateur	Responsable département administration du personnel	Avant la fin mai 2005
4	Absence d'évaluation du formateur interne	Création de l'évaluation du Formateur interne	Responsable département administration du personnel	Avant la fin mai 2005

Date et visa du pilote du processus :

ملحق رقم (10):

**نماذج تقييم الأداء
في المركب**

FICHE D'APPRECIATION INDIVIDUELLE

الاسم و اللقب :												
رقم :												
م.ق. المصلحة :												
م.ق. :												
المعايير	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
حجم العمل												
نوعية العمل												
العلاقة مع علاوة المردود الجماعي												
المواظبة												
الطاعة												
المجموع												
امضاء المسؤول المباشر												
امضاء مسؤول المستخدمين												
المعدل العام السنوي												

النقاط	4 / 10	3 / 10	2 / 10	1 / 10	0,5 / 10
حجم العمل	كفاءته حسنة حقق و تجاوز الأهداف	منظم في عمله انجازاته مرضية في مجال تحقيق الأهداف	حقق الأهداف المسطرة	متوسط	ضعيف
نوعية العمل	نوعية جيدة	نوعية مرضية	نوعية مقبولة	نوعية متوسطة	عمل يجب مراجعته
جدول التنقيص					
المواظبة	أقل من ثمان ساعات	أعلى أو يساوي ثمان ساعات أقل أحدى عشر ساعة	أعلى أو يساوي أحدى عشر ساعة و أقل من ثلاث عشر ساعة	أعلى أو يساوي ثلاث عشر ساعة و أقل من خمس عشر ساعة	أعلى أو يساوي خمس عشر ساعة
	0	2,5	5	7	
الطاعة	لم يعاقب	يوم توقف عن العمل	يومين توقف عن العمل	ثلاثة أيام توقيف عن العمل	معاقب بعقوبة من الدرجة
	0	1	2	3	الغاء علاوة المردود الفردي

060035680 / 01 / 1

م.م.ر.



GRILLE D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

Nom :
Prénom :
CFI :

Exercice :

	Questions	Nombre points	Réponse		Nombre points
			Oui	Non	
Qualité du travail	La hiérarchie n'a jamais fait de remarque sur la qualité du travail de l'agent ?	02			
	Pourrait-on arrêter de contrôler ou vérifier le travail de l'agent ?	02			
	La qualité du travail de l'agent est telle qu'elle sera prise comme référence pour juger le travail des autres ?	02			
	L'agent emploie toujours ses facultés et tous les moyens dont-il dispose pour obtenir la meilleures qualité possible ?	02			
	L'agent est capable de réaliser les travaux les plus complexes de sa structure ?	02			
Connaissances professionnelles	L'agent sait-il juger la qualité de son travail et prendre éventuellement les actions correctives nécessaires ?	02			
	L'agent propose t-il une solution à une difficulté rencontrée ?	02			
	L'agent sait-il discerner en état de fait anormal pouvant nuire au bon déroulement de l'activité ?	02			
	L'agent peut-il recevoir une délégation temporaire (intérim) de responsabilité ?	02			
	L'agent respecte-t-il les consignes d'hygiène et de sécurité relatives à son poste de travail ?	02			
Esprit d'équipe	L'agent accepte-il facilement les remarques de sa hiérarchie et les corrige ?	02			
	L'agent accepte-t-il facilement de réaliser un travail qui ne lui incombe pas ?	02			
	L'agent est-il toujours à son poste de travail (retard, retour de la pause déjeuner, pas de déplacement)	02			
Total		26			
Nom Prénom, date et signature du notateur		Validation par le responsable hiérarchique			

ملحق رقم (11):

العقوبات التأديبية من الدرجة
الأولى و الثانية

العقوبات التأديبية		الخطأ	مجال الخطأ
الدرجة الثانية	الدرجة الأولى		
	×	-البقاء في أماكن العمل بدون سبب عمل و بدون رخصة المسؤول المباشر بعد ساعات العمل.	التأخر - عدم إحترام أوقات العمل - الغيابات غير المبررة
	×	- التخلي المؤقت أو المستمر عن منصب العمل دون رخصة المسؤول.	
	×	- مغادرة مكان العمل قبل الوقت المحدد بدون سبب عمل أو بدون رخصة المسؤول المباشر	
	×	- تأخرات متكررة في الحالات الآتية:	
	×	3 تأخرات في الشهر	
	×	4 تأخرات في الشهر	
	×	5 تأخرات في الشهر	
×		6 تأخرات في الشهر	
×		7 تأخرات في الشهر	
×		8 تأخرات في الشهر	
	×	1-إظهار شعور عدواني و عدم الإحترام لشخص ما في مكان العمل.	النقد - عدم اللباقة- الإفتراء.
	×	2-القيام بخربشات على أملاك المؤسسة العقارية منها و المنقولة	
		3-القيام بتصرفات غير لائقة إتجاه أي عامل في المؤسسة أو متعامل أو زائر.	
×		4- تبني إتجاه المسؤولين موقف خشونة أو إستهزاء.	
×		5- محاولة علنيا عن طريق تصرفات أو كلام أو كتابة الإساءة أو التشكك في أشخاص أو هيئات العمل بالمؤسسة	
	×	6- خلق أو تشجيع تصرفات بإمكانها نشر الفوضى في وسط المستخدمين قصد تلويث الجو الإجتماعي.	
	×	7- إستعمال الإعلام بهدف إلحاق الضرر بالأشخاص و الهيئات في مكان العمل.	
	×	8- القيام بتصرفات بإمكانها خلق فوضى في أماكن العمل.	
	×	9- القيام ببلاغ كاذب إتجاه شخص أو عدة أشخاص في أماكن العمل.	
		10- تحريف عمدا عمل أو كلام مكتوب لشخص ما قصد إلحاق الضرر به.	
		11- قيام شخص بشهادة زور ضد شخص آخر في أماكن العمل.	
		12- نشر معلومات خاطئة أو خلق إشاعات.	

العقوبات التأديبية		الخطأ	مجال الخطأ
الدرجة الثانية	الدرجة الأولى		
×	×	1- رفض تنفيذ و إجترام تعليمات و توصيات المسؤول السلمي. 2- رفض غير مبرر بالقيام بالساعات الإضافية.	عدم الإمتثال للأوامر - عدم الإضباط- العصيان
×	×	1- إهمال مميز في السيرة و في إرتداء اللباس. 2- حادث مرور منسوب سائق سيارة المصلحة دون أن يكون هناك رد فعل على العتاد. 3- التجمع داخل مكتب أو أي مكان عمل آخر دون سبب خدمة. 4- غلق الباب عليه في مكان عمل أثناء الخدمة. 5- الإهمال البين في أداء المهام. 6- التساهل البين في أداء المهام. 7- فقدان النفوذ البين في أداء المهام. 8- السماح بتجاوزات من طرف مرؤوسيه. 9- إنعدام الإدارة و التهاون في العمل. 10- إرتكاب خطأ مهني يؤدي إلى حادث. 11- عدم الإلتقان المتكرر للعمل.	الإهمال- التساهل- فقد النفوذ- نقص الكفاءة المهنية
×	×	1- إساءة إستعمال السلطة لأحد أو بعض مرؤوسيه. 2- أوامر مضايقة لمرؤوسيه. 3- ألفاظ منحرفة لمرؤوسيه. 4- إشهاد مرؤوسيه بعدم الإستقامة دون التأكد مسبقا من الحقيقة. 5- شتم مرؤوسيه.	إساءة إستعمال السلطة.
×	×	1- تمديد غير مبرر لمهمة. 2- التتقيط المعشوش لصالحه أو لصالح عامل آخر. 3- إخفاء معلومات تتعلق بالعمل يمكنها أن تسبب ضررا للخدمة. 4- محاولة التملص من التفتيش الذي يقوم به الحراس. 5- انتهاز المهمة المأمورة لتسوية مشاكله الشخصية أضرارا بموضوع تلك المهمة. 6- إدارة أو طلب إدارة لأغراض شخصية الساعة أو أية آلة تتقيط. 7- القيام بأعمال شخصية أثناء العمل سواءا بوسائل أو بدون وسائل المؤسسة. 8- القيام بإجتماعات في مكان العمل دون سبب خدمة أو دون إذن.	التدليس- الغش

العقوبات التأديبية		الخطأ	مجال الخطأ
الدرجة الثانية	الدرجة الأولى		
×		9- النوم أثناء ساعات العمل.	التدليس - الغش
×		10- إفساد أو تدمير وثائق م. و. ع.أ. ع معلقة حسب القانون.	
×		11- عدم التصريح بتغيير العنوان أو أي حدث و مواصلة الإستفادة ببعض المنافع الناتجة.	
×		1- عدم إحترام توصيات الأمن.	عدم إحترام توصيات الوقاية و الأمن
×		2- عدم إحترام توصيات الأمن المتعلقة بتنظيم المرور داخل مكان العمل.	
×		3- عدم إحترام توصيات الأمن الخاصة بالدخول و الخروج إلى مكان العمل.	
	×	4- عدم إحترام التوصيات الخاصة بالمرور و التوقيف داخل مكان العمل أو في المحيط الخارجي.	
	×	5- إدخال إلى مكان العمل أناس أجانب بدون سبب و بدون إذن.	
	×	6- نقل عمال بواسطة أليات غير مخصصة لذلك.	
×		7- عدم إحترام توصيات الأمن المتعلقة بالوقاية من الحرائق و الانفجارات كما هو مبين في القانون الداخلي.	
×		8- عدم إحترام توصيات الأمن المتعلقة بحوادث العمل.	
×		9- عدم الإشعار مسبقاً بالإمتناع عن الإلتحاق بمنصب العمل الإلزامي.	
	×	10- عدم الإلتزام بإرتداء وسائل الوقاية و ملابس الأمن.	
	×	11- رفض أو محاولة رفض الخضوع إلى المراقبة الأمنية في أي مكان تابع للمؤسسة.	
	×	12- الإفراط في السرعة داخل مكان العمل.	
	×	13- وقف العمل للإستحمام خارج الأوقات المحددة لذلك.	

Résumé

A cause des nombreux défis auxquels est confrontée actuellement l'entreprise économique algérienne, il est devenu absolument nécessaire pour les responsables et les gestionnaires de fournir plus de travail et d'efforts pour faire face aux problèmes dont souffre l'entreprise et pour développer sa capacité concurrentielle, en utilisant des méthodes et des styles de management les mieux appropriés pour atteindre les objectifs assignés.

La gestion du rendement où bien la gestion de la performance au travail est un nouveau concept. Il est considéré comme un processus englobant un ensemble de pratiques et habiletés utilisées par les supérieurs hiérarchiques pour l'amélioration de la performance et de la motivation des subordonnés et l'orientation de leurs efforts vers la réalisation des objectifs organisationnels. C'est aussi un processus participatif et continue et non une action qui a lieu une ou deux fois par année.

Ce processus s'appuie dans sa première étape (planification de la performance) sur la collaboration des subordonnés avec leurs supérieurs afin de déterminer et de clarifier les attentes, et la méthode par laquelle les résultats seront évalués. Ce qui a pour but d'améliorer leurs compréhensions, de maintenir leurs engagements et de développer chez eux le sentiment d'appartenance. En second lieu, vient l'étape de suivi continu de la performance, qui exige de garder le contact entre les supérieurs et les subordonnés, pour examiner les progrès réalisés, et la prise des mesures correctives ou changements s'il y a lieu. Ce processus se termine par l'évaluation formelle de la performance, que ce soit sur le plan des résultats obtenus ou sur le comportement de l'individu durant la période d'évaluation.

L'objectif de ce travail est de voir à quel point, les supérieurs de l'entreprise économique algérienne s'intéressent aux pratiques scientifiques liées au management de la performance, et de vérifier la disponibilité des moyens nécessaires pour ce processus.

Pour atteindre cet objectif, une étude empirique a été menée au complexe pelles et grues (CPG), l'une des filiales de l'entreprise nationale des matériels de travaux publics (ENMTP), par le biais d'une investigation par questionnaire auprès des supérieurs et des subordonnés au niveau opérationnel. Les résultats les plus importants de cette étude sont les suivants :

* Le complexe ne possède pas un système formel et global de management de la performance, et ne dispose pas de moyens suffisants pour bâtir un tel système, tel que; formulaires d'évaluation contenant les exigences nécessaires pour une évaluation objective.

* Les supérieurs au sein du complexe ne montrent pas :

- Suffisamment d'intérêt aux pratiques relatives à la planification de la performance de leurs subordonnés.
- Assez d'intérêt aux pratiques pouvant améliorer leurs relations avec les subordonnés.
- Et commettent beaucoup d'erreurs lors de l'évaluation de la performance des subordonnés.

Mots clés :

Performance, gestion de la performance au travail, ressource humaine, planification de la performance, suivi continu de la performance, évaluation de la performance.

Abstract

Because of the various challenges which face presently the Algerian economic enterprise, it become necessary for the managers to make more efforts to limit problems from which suffer the enterprise, and develop its competitive advantage, by using the appropriate methods and ways of management to achieve its objectives.

Performance management is a new management concept. It is considered as a process containing a set of practices and skills used by the superiors in the hierarchy for the improvement of the performance and the motivation of the subordinates, and the orientation of their efforts towards the realization of the enterprise objectives. It is also a shared and continuous process rather than an action which takes place one or two times a year.

This process requires in its first phase (performance planning) the collaboration of the subordinates with their superiors to set and clarify the performance expectations, and the method by which the results will be appraised. These are aimed to improve their understandings, and maintaining their engagements while developing the feeling of membership. Secondly, the process requires the phase of continuous performance monitoring and coaching, which necessitate the maintaining of a permanent touch between the superiors and the subordinates, the conducting progress reviews, providing ongoing feedback, and making the corrective measures or the changes if necessary. This process ends by the formal appraisal of the performance, whether about the obtained results or about the observed behaviours during the period of evaluation.

The aim of this research study is to see to what extent the superiors of the Algerian economic enterprises are interested in scientific practices related to performance management, and to verify the availability of the necessary means for the success of this process.

To achieve this aim, an empirical study has taken place in “Cranes and Excavators Complex” (CPG), one of subsidiaries of the “National Company of Public Works Equipments” (ENMTP), by means of an investigation using questionnaires directed to the superiors and to the subordinates at the executive level. The main results of this study are the following:

* The complex does not possess a formal and global system of performance management, and does not have the sufficient means to build such a system, such as forms of appraisal available the necessary requirements for an objective appraisal.

* The superiors in the complex do not show enough interest in:

- the practices relative to the planning of the performance of their subordinates.
- the practices which can improve their relations with their subordinates.
- and they make many errors during the evaluation of performance of their subordinates.

Key words:

Performance, job performance management, human resource, performance planning, performance monitoring and coaching, performance appraisal.

ملخص:

بسبب التحديات المختلفة التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالياً، صار لزاماً على أي مسؤول أو مسير بذل مزيد من الجهد والعمل للحد من المشكلات التي تعانيها، و تنمية قدرتها التنافسية، من خلال استخدام الطرق والأساليب التسييرية المناسبة و الكفيلة بتحقيق أهدافها.

يعد تسيير الأداء أحد المفاهيم الحديثة باعتباره عملية تجمع بين مجموعة من الممارسات و المهارات، التي يضطلع بها الرؤساء المباشرين، و التي أثبتت العديد من الدراسات فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، تحفيزهم، و توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل عملية مشتركة و مستمرة بدل حدث يحصل مرة أو مرتين في السنة (تقييم الأداء).

تعتمد هذه العملية في خطواتها الأولى (تخطيط الأداء) على إشراك المرؤوسين في وضع توقعات الأداء، مما يسمح بزيادة إدراكهم و التزامهم نحو وظيفتهم، و يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة. تأتي بعدها مرحلة المتابعة و التوجيه المستمر، التي تقتضي التواصل المستمر بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين لمتابعة التقدم في الأداء، تحيين توقعات الأداء، و تقديم التغذية المرتدة و التوجيهات و الإرشادات اللازمة بغرض تحسين قدرتهم على الأداء و حل المشكلات. لتنتهي العملية في الأخير بالتقييم الرسمي الذي يشكل حوصلة لما حققه الفرد من نتائج و أبداه من سلوك (الكفاءات) طوال فترة التقييم.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، و مدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الإستبانات و جهت إلى فئتي الرؤساء و المرؤوسين في المستوى التنفيذي.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛

- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم؛

- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛

- يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

الكلمات الدالة:

الأداء، تسيير الأداء الوظيفي، المورد البشري، تخطيط الأداء، متابعة و توجيه الأداء، تقييم الأداء.