

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الشعبة: تسيير الموارد البشرية

دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية
[دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية]

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د. عبد الوهاب شمام

إعداد الطالب:
بوبرطخ عبد الكريم

أمام لجنة المناقشة

جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	رئيسا	د. شريط عثمان
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	مقررا	أ.د. شمام عبد الوهاب
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذة محاضرة	عضوا	د. حبشي فتيحة
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	عضوا	د. مرازقة صالح

تُكْرِمُ وَ تُقَدِّرُ

قال تعالى:

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

صدق الله العظيم

الآية 31 من سورة البقرة

"شكر و تقدير"

أقدم أسمى تشكراتي إلى الأستاذ الدكتور
عبد الوهاب شمام، الذي تفضل بالإشراف على
هذه المذكرة، كما أوجه جزيل الشكر إلى
أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من
جهد في و تمحيص هذا العمل المتواضع، كما لا
أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على
إتمام هذا البحث و خاصة إلى السيدين حنشي
أحسن و نية محمد ا للذين ساعداني في إعداد
البحث الميداني بمؤسسة الج رارات الفلاحية،
كما لا يفوتني أن أقدم شكري و امتناني
لعائلي كوالدي و إخوتي و خاصة شقيقتي
وزوجها و كل من ساهم في انجاز هذا العمل
المتواضع من قريب أو من بعيد.

المقدمة

شهد العالم و تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الاقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الدولي

الجديد و ما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات و اشتداد المنافسة بينها، أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى تطوير قدرتها التنافسية من تحديث هيكلها الإنتاجي و اعتماد نظم التسيير الأكثر فاعلية، و لعل من أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج و إستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة، إنتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشتري، خاصة في القرنين الثامن عشر و التاسع عشر، إلى إدارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للأداء البشري و أيضا توحيد مصالح الإدارة والمستخدمين، بالإضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات . وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقيم أداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة . فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الأداء للعاملين، وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، و يساهم أيضا تقييم أداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات، والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفتتها الجزائر خاصة بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق ، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ما ينتج عن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين.

- أسباب اختيار الموضوع

إن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق واعتمادها على مبادئ خاصة في المؤسسة الجزائرية و إتباع نظم تسيير جديدة مختلفة كل الاختلاف عن النظام المعمول به سابقا، وكون أن كفاءة أداء المؤسسة مرتبط بكفاءة مواردها البشرية فإلى المؤسسة الجزائرية مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطبيق أنظمة فعالة من أجل النهوض بأداء عمالها، ويعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو فعالية كبيرة في تطوير وتحسين أداء المؤسسات في ظل المنافسة العالمية. وعليه وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

- التساؤل الأساسي

و بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته ؟

- التساؤلات الفرعية

- 1- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟
- 2- هل يتسم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء؟
- 3- ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بلبتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية؟
- 4- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟

- الفرضيات

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية تقتضي الضرورة القيام بدراسة ميدانية و لقد اخترنا مؤسسة الجرار الفلاحية، و قد تتطلب منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل المشكلة وتتمثل في:

- الفرضية الأولى: إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها.

- الفرضية الثانية: وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية و قراراتها الإدارية.

- الفرضية الثالثة: يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة من تحقيق فعالية أكبر لأدائها.

- المنهجية

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودراسة فعالية النظام، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام و من أجل الوصول إلى هذا اعتمادنا على المنهج الوصفي والتحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية.

- أهداف البحث

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه و فهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، و وضع نظرة إيجابية نحوه و تبديد تخوفهم منه ذلك أنهم يظنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام يعد موجه لكشف أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.

- خطة البحث

إن عملية تنظيم البحث ، استندت تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول إلى جانب المقدمة العامة ، يتناول الفصلان الأول و الثاني الدراسة النظرية ، أما الفصل الثالث فيستعرض الجانب التطبيقي.

ففي الجانب النظري تم التطرق في الفصل الأول إلى نظام تقييم الأداء العاملين ، من حيث ماهية الفعالية و الأداء، نظام معلومات الموارد البشرية، مفهوم و أهداف و استخدامات نظام تقييم أداء العاملين ، معايير و طرق تقييم الأداء . أما الفصل الثاني فتناول بالدراسة إدارة تقييم أداء العاملين ، فتطرقنا إلى تصميم نظام تقييم الأداء و اختيار النظام الأمثل، ثم عرضنا صعوبات التقييم بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الإدارية، و في الأخير شروط فعالية هذا النظام .

أما الفصل الثالث فقد تناول بالدراسة من هجية البحث و ما تشمله من منهج أدوات الدراسة ، و أدوات جمع

المعلومات الميدانية، كما نتطرق في هذا الفصل إلى تقديم ميدان الدراسة ، و المتمثل في مؤسسة الجرارزات الفلاحية

و ذلك بالتعرض إلى لمحة تاريخية وتنظيمية للمؤسسة

و في الأخير يتم استعراض نظام تقييم الأداء السائد في المؤسسة، و تحليل أسئلة الاستثمار، لتقييم في الأخير الخروج بنتائج البحث، و يختم البحث بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات.

- الدراسات السابقة

لقد اختيرت من بين الدراسات دراسة تقترب تفاصيلها من تفاصيل هذه الدراسة وهي تحت عنوان : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية - مركب السيارات الصناعية (CVI) - بالروبية و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية-قسم علوم الاقتصادية-جامعة الجزائر، وهي من إعداد الطالب كمال طلطي، سنة 2002-2003.

الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين و التدريب و هو ما يرافق عملية تقييم أداء العاملين و خاصة فيما يخص علاج الخلل في الأداء و تقويم نقاط الضعف و هذا من أجل أن تكون المنظمة فعالة و تستطيع أن تحقق أهدافها، فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة إنتاجية المنظمة في مركب السيارات الصناعية بالروبية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتمشى و الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين، و سبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام لتقييم أداء العاملين فعال يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين و التدريب للعاملين.

الفصل الأول



المبحث الأول: ماهية الفعالية و الأداء

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: مفهوم و أهداف و استخدامات نظام تقييم أداء العاملين

المبحث الرابع: معايير و طرق تقييم الأداء

الفصل الأول



المبحث الأول: ماهية الفعالية و الأداء

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: مفهوم و أهداف و استخدامات نظام تقييم أداء العاملين

المبحث الرابع: معايير و طرق تقييم الأداء

تمهيد

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها و تحقيق الاستمرار لها.

فيستخدم أرباب العمل و الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية و غير الرسمية في تقييم الأداء، و يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسئولياتهم، و كذا بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى هذه الوسيلة عند تعديل أنظمة الأجور و الحوافز و ترقية الفرد أو لأغراض أخرى.

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي و زيادة قدرتها الإنتاجية، و الذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة.

و من هنا نقوم في هذا الفصل بتوضيح كل من مفهومي الأداء و الفعالية، ثم نعرض نظم معلومات الموارد البشرية، و نقدم مفهوم و أهداف و استخدامات تقييم أداء العاملين، وفي الأخير نقدم أهم المعايير و طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الفعالية و الأداء

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح كل من مفهومي الفعالية و الأداء.

المطلب الأول: ماهية الفعالية

تعتبر الفعالية مفهوما مهما جدا في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة وهذا نتيجة التطور الكبير الذي حدث في مفهوم المؤسسات و أيضا المنافسة الشديدة التي تسود المؤسسات من أجل البقاء و الاستمرار فقد سعى الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع إلى إيجاد نظرية في تحديد الفعالية تعتمد على المنظمات، ولأن موضوع الفعالية هو موضوع معقد ما نتج عنه الكثير من الاختلافات حول تحديد مفهومه و ضبط مؤشرات و قياسه وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات.

أولا: تعريف الفعالية

هناك اختلاف كبير في تحديد مفهوم الفعالية حيث يرى البعض أن الفعالية تحدد بمدى تحقيق الأهداف من وراء قياسها.

فهناك من عرف الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة و هي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها و على النموذج المستخدم في الدراسة"⁽¹⁾

كما عرفت على أنها " الدرجة التي يستطيع فيها النظام المطبق في المؤسسة من تحقيق أهدافه"⁽²⁾

و عرفت بأنها " تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة لها "⁽³⁾

من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص تعريف الفعالية كالتالي:

أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك و القدرة على تحقيق التكيف و النمو و البقاء، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المستهدفة و يمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

الأهداف المحققة

= الفعالية

الأهداف المستهدفة

هناك الكثير من الخلط بين كل من مفهومي الكفاءة و الفعالية و عليه سنقوم بإظهار الفرق بينهما بإبراز المعنى الذي تأخذه كل منهما .

فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، و من تم وصف الفعالية بكون بمدى تحقيق الأهداف المسطرة إنطلاقا من الموارد المتاحة، فهي إذا تختص ببلوغ النتائج .

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 84.

(2) نجاة قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم على الاجتماع، 2006، ص 49.

(3) مجد قاسم القريوني، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 104.

بينما الكفاءة فهي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت للوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف فيظل مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية، أي أن عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلّت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء .

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة سيتلزم إدارتها بشكل إقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف والشكل التالي يوضح علاقة الكفاءة بالفعالية

الشكل(1): علاقة الكفاءة بالفعالية

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

غير فعال

فعال

المصدر: مجد قاسم القريوني، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 96.

ثانياً: معايير تقييم الفعالية

إن معايير الفعالية و العلاقات المتداخلة بينهما تدور حول محور واحد و المتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، و أن عامل البقاء مرتبط بعامل الوقت حيث يمكن تقييم معايير الفعالية انطلاقاً من هذا العامل إلى معايير تحدد في المدى القصير، وأخرى في المدى المتوسط لتكون النتيجة على المدى البعيد تحقيق معيار البقاء.⁽¹⁾

- في المدى القصير تتضمن المعايير التالية:

(1) **الإنتاج:** يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تحتتمها البيئة التنافسية

(2) **الكفاءة:** وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات، تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، العائد على رأس المال...

(3) **الرضا:** و يشمل هذا المعيار كل من المنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة و خاصة العاملون فيها وهي

تتمثل فيما يحصلون عليه من إشباع لحاجاتهم و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويزيد من رضا العاملين على

(1) جون جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم ، منظورة كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية 1988، ص 59.

المنظمة ما يؤدي بهم إلى توفير كل الظروف من أجل استمرارها من تقليل الغياب و التأخر وزيادة الساعات التطوعية في العمل .

و أيضا الرضا يتمثل في المنافع التي تعود على عملائها من إشباع لحاجاتهم من سلع و خدمات ذات جودة عالية. أما في المدى المتوسط فمعايير الفعالية تتمثل في: (1)

1-التكيف:

و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخلها و خارجها.

2-الإستمرار:

و هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الإعتبار الثقة في نتائج تطبيقه، و يكون نابع عن إحتياجات المؤسسة و يخدم أهدافها.

3-النمو:

أن يعكس هذا النظام المطبق قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد و تحسين أدائها و مردوديتها في المدى المتوسط.

كما يمكن تقسيم معايير الحكم على الفعالية إلى معايير داخلية و أخرى خارجية:

1/المعايير الداخلية:

ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها تتمثل في :

-قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

-المهارات العلمية للمديرين و خاصة المهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة ذلك بالتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة و توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

-مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الإنتاجية بغرض تصوراتهم ووجهات نظرهم ، لأن هذا يؤدي إلى تدعيم الفعالية.

-قياس عدد الساعات الضائعة بين العاملين الناتجة عن التأخرات و الغيابات.

-الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة يعد معيار هام في تحديد مستوى أداء للعاملين و منه الأداء العام داخل المنظمة، فالرضا الوظيفي للعامل يؤدي إلى تحقيق مستويات الأداء المرتفعة.(2)

2/المعايير الخارجية

و هي ترتبط بصفة أساسية بالمرجات و بعلاقة المنظمة بالمحيط الخارجي ومنها:

-تزود المنظمة ببيئتها بالمرجات من السلع و الخدمات، و زيادة الطلب على منتجاتها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

(1) مجد قاسم القريوني، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص 104.

(2) بوخمخ عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 160.

إرتفاع مستوى الجودة الخاصة بالمخرجات يعد معيارا ضروريا لفعالية المنظمة مدى تحقيق المنظمة للأرباح، فهذا يعتبر معيارا أساسيا في تحقيق كل من النمو و الإستمرارية للمنظمة مدى تجدد أهداف المنظمة و مدى تجاوبها مع المتغيرات الخارجية التي تطرأ عليها. ومن خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المعايير السابقة فتحقق بعض المعايير قد يساهم في تحقيق معايير أخرى، فمثلا رضا العاملين يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و بذلك تحقيق النمو.

ثالثا: مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما مدخل التقليدية و مداخل المعاصرة.

1/ المداخل التقليدية

ركزت المداخل التقليدية للفاعلية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة من تنظيم المنظمة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات)، ثم تعاد هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها. و من هذا نجد أن المداخل التقليدية تضم عدة مداخل نذكر منها

أ - مدخل موارد النظام

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمة فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا إستطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد . يعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمة على مجموعة من المعايير تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من الموارد و من أهمها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على فهم و تح ليل خصائص البيئة التي تعمل فيها ، ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية إستخدام و توظيف هذه الموارد.

ب - مدخل العمليات الداخلية

يتميز هذا المدخل بإهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا إستراتيجيا هاما، حيث يهتم بمدى كفاءة العمليات التحويلية داخل المنظمة، حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا إتصفت عملياتها الداخلية بالسير الحسن و إرتفاع درجة رضا العاملين في عملهم. من معايير تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل، وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و مدى إرتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة، مدى إنتشار العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.⁽¹⁾ من أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و إفراط الإهتمام بالعمليات الداخلية.

(1) علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص171.

ج- مدخل تحقيق الأهداف

يهتم هذا المدخل بزواياة المخرجات في تقييم فعالية المنظمة حيث يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف و غالبا ما يركز هذا المدخل على الأهداف القابلة للقياس و من أكثر الأهداف شيوعا الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق.

من مشكلات هذا المدخل وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي ، و هذا يؤدي إلى إستخدام معايير شخصية و ليست موضوعية في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة.(1)

2/المدخل المعاصرة

حيث يعتبر هذا المدخل أن المنظمة كيان مركب و معقد يتكون من عدة أنظمة فرعية لكل منها خصائصها و أهداف و تعدد عملياتها و أطراف التعامل معها، فاتجه الباحثون إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات و من أهم هذه المدخل مايلي :

أولاً- مدخل أطراف التعامل:

حيث يركز هذا المدخل على الأخذ بعين الإعتبار رغبات أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة و من أهمهم، الموردون [هدفهم إلتزام المنظمة ببسداد قيمة الموارد المباعة لها] و المستهلكون [هدفهم الحصول على أعلى جودة من السلع و الخدمات و بأقل الأسعار]، العمال [هدفهم الحصول على أعلى الأجور و أفضل ظروف عمل ممكنة]، المديرين [هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ]. فالمشكلة التي تنثو في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصلحة مع المنظمة م ما يحتم على المنظمة أن تحدد من الطرف الذي تسعى إلى تحقيق أهدافه و من ثم قياس الفعالية . فقد قدم هذا المدخل النموذج الذي يساعد المنظمة على اختيار الطرف الذي يتم على أساسه فعالية المنظمة و منها (2):

أ) النموذج النسبي:

يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وبهذا يكون أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ب) نموذج القوة:

يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى طرف في التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و إحتياجاته بقدر كبير، و يحدد أقوى أطراف التعامل بمدى تأثيره المباشر على بقاء و نمو و إستمرارية المنظمة.

(1) صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 204.

(2) علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 174- ص 175 .

(ج) نموذج العدالة الإجتماعية:

وفقا لهذا المنهج على المنظمة أن تبحث عن أقل الأطراف رضا في التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته بقدر أكبر و يكون قياس الفعالية على أساسه و يكون الهدف هو تقليل عدم رضا هذا الطرف.

(د) النموذج التطوري:

يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن و تتغير خلال دورة حياة المنظمة و بذلك تركز أهمية طرف على أطراف الأخرى خلال مرحلة معينة و منه يلزم التركيز عليها، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء أهمية أكثر اتجاههم و يكون تقدير الفعالية بمدى رضاهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق، ليتحول اهتمام في مرحلة لاحقة بالملاك و المساهمين وتكون درجة فعاليتها بمدى تحقيق معدلات ربحية عالية و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لإحتياجاته.⁽¹⁾ ثانيا- مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق أصحاب هذا المدخل من إفتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث أنه لا يوجد إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. حيث أجريت دراسة على توجهاً المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهم التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ - التوجه الداخلي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم و العمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

ب - التوجه الخارجي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاموا بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

-الهيكل الجامد: ويعكس إهتمام الإدارة بلحكام الرقابة و الإلتزام بإجراءات ونظم العمل.

-الهيكل المرن: ويعكس إهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التلاؤم من فترة إلى أخرى .

يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على الإدارة ونوع الهيكل، أربع نماذج مختلفة لقياس الفعالية وهي:

(1) صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 208.

1 - نموذج العلاقات الإنسانية:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، ويكون فيه هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين ورفع رضاهم، و تكون وسيلتهم في ذلك الإهتمام بزيادة كفاءة العاملين بتسويطي برامج تدريبية مع استخدام حوافز مادية

2 - نموذج النظام المفتوح :

يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية جيدة مع أطراف التعامل من موردين و زبائن.

3 - نموذج الهدف الرشيد:

يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الربحية و تقوم المنظمة بوضع خطط و إستراتيجيات زمنية لتحقيق هذه الأهداف.

4 نموذج العمليات الداخلية:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وفق لهذا النموذج تسعى المنظمة إلى تحقيق الإستقرار الداخلي و تحقق المنظمة هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال و المعلومات.⁽¹⁾

رابعاً - محددات إختيار المدخل المناسب

يرتبط إختيار المدخل المناسب بعدة عوامل منها⁽²⁾

-تفضيلات الإدارة العليا و التي تعد المسؤولة عن أعمال المنظمة وغالبا ما تمارس نفوذا في وضع أهداف المنظمة.

-مدى قابلية الأهداف التنظيمية للقياس الكمي والموضوعي.

-الظروف البيئية التي تواجه المنظمة ، فكلما إتصفت بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها تتجه

المنظمة لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية. أما إذا كانت في بيئة متغيرة و معقدة فتصبح المرونة و القدرة على التكيف هي المعايير الأساسية لقياس الفعالية.

المطلب الثاني: ماهية الأداء

إن مضمون عملية الأداء يشير إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء المستخدم لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه و كذلك فهم سلوك المستخدم من خلال قيامه ب مهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية و العلمية لتنفيذ الواجبات و المهام التي

(1) علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص 179

(2) صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 215.

يتضمنها عمله. فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات و هو العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور، لهذا كان لمفهوم الأداء نصيب كبير من الإهتمام و التمحيص و التحليل في الدراسات الإدارية و خاصة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الأداء

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ قسطا كبيرا من إهتمام الباحثين و قد قدمت عدة تعاريف للأداء حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعاريف منها "الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".⁽¹⁾ يتبين من هذا التعريف علاقة الأداء بالسلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغير المحيط. كما يوجد تعريف آخر " الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".⁽²⁾

و غالبا ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد و السلوك، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد إجتماعات أو تصميم نموذج، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد و هو ناتج عن السلوك، الذي يعرف على أنه "السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁽³⁾ من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم تعريف للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها و هو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج و نوعيته أو السرعة و الدقة في العمل.

ثانياً: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين. فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد:

و هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرتة و استمراره في الأداء.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.
(2) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215.
(3) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص 130.

2- القدرات:

وهي نوعان قدرات مكتسبة و مقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها و صقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية و حدة البصر و السمع.

3- الإدراك:

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الإنطباعات و المعايير⁽¹⁾

4- الوظيفة:

كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و إمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5- البنية التنظيمية الداخلية:

وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع و أيضا نظم الإتصال الداخلي.⁽²⁾

6- المحيط الخارجي:

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه و وظائف إدارة الموارد البشرية، و نقصّل هذه المفاهيم كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

لتحديد مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولت تحديد هذا المفهوم و الإلمام بجوانبه . فقد عرف "بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها بواسط الإنسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات إلى معلومات وإيصالها إلى الجهات التي تستخدمها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص66.

(2) Dimitri Weiss, Ressources humaines, Deuxièmes Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p78.

والتنسيق و تقييم الأداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبين⁽¹⁾.

وعرف " بأنه الإجراء النظامي لجمع وخرن وإدامة واسترجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول الموارد البشرية."⁽²⁾ وعلى نفس المنوال أش ي إليه⁽³⁾ بأنه الوظيفة الأساسية للنظام الفرعي للموارد البشرية وذلك لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي يحتاجها حول جميع العاملين، ولأغراض تخط يط وتنظيم الموارد البشرية وتقييم أدائها على مستوى المنظمة".

و أكد على أن "نظام معلومات الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسوب وغير الحاسوب."⁽⁴⁾

وأشرفي إليه "بأنه نظام ذو قاعدة بيانات تحتفظ بالمعلومات المهمة حول العاملين في موقع مركزي وسهل الوصول، فضلاً عن المعلومات الشخصية المهمة المتصلة بهم"⁽⁵⁾.

وعرف " بأنه نظام يتعلق بالعاملين الموجودين والمحتملين في المنظمة ، وهو نظام لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخ دامها من قبل المديرين ، ويعد هو الأساس في توفير هذه المعلومات لبناء قاعدة بيانات تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج وإجراءات التقييم لها"⁽⁶⁾.

وعرفه بأنه "طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات عن كل فرد مس تخدم بهدف المساعدة في التخطيط وإتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة ، وهو مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة، تشمل جمع وخرن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين ومتخ ذي القرار، لمساعدتهم في إتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، وإستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقييم أدائها بكفاءة وفاعلية، و يكون ذلك بطريقة محوسب يستند على سلسلة من قواعد البيانات والتطبيقات لخرن وتصنيف وتحليل واسترجاع ونشر المعلومات حول الموارد البشرية في المنظمة"⁽⁷⁾.

أشرفي على أن نظام معلومات الموارد البشرية هو "نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات يستخدم للحصول على المعلومات وخرنها وتصنيفها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة"⁽⁸⁾. وعرف بأنه "النظام الآلي الذي يعمل على توفير المعلومات للإدارة والمستفيدين بش كل فعال وبالذقة والوقت المناسب ، و هو مركب من شبكة قواعد بيانات، وتطبيقات الحاسوب، والمكونات المادية، والبرمجيات الضرورية لجمع، تسجيل، خزن،

(1) موسى غانم فجان، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، 1995 ص254 .

(2) Akinyokun & Uzoka, A prototype of information technology based human resources system, UK,1997, p28.

(3) ياسين سعد نايب، نظم العلوم الإدارية، ط1، البيازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1998 ص68.

(4) Mc Leod raymond, management information systems, macmillan publishing co, USA,1998, p447.

(5) Roberts bill, calculating return on investment for HRIS,HR magazine vol 44, no13 december,1998, p3.

(6) Stair & Reynolds, principles of information system, 4th ed, an international Thomson publishing co, usa, 1999, p418.

(7) Kanthawongs, p, does HRIS, matter for HRM today, journal of systems management,vol41, no1,2003, p1.

(8) Poutanen, hikka, human resource management and human resource information systems in organization, Mis Quarterly, vol27, n1, 2004, p6.

إدارة وتسليم وتقديم ومعالجة بيانات الموارد البشرية". (1)

ومما تقدم يمكن التأكد أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع ، خزن ، تصنيف ، تحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقييم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها وكفاءتها.

المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في الفترات الأخيرة ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره و إستخداماته لأغراض التحليل والإختبار والقياس والتقييم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة، وقد ركز المهتمون على تلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي و أهمها:

- 1- إن حاجة المنظمات إلى نظم معلومات متطورة لإدارة الموارد البشرية تنبع من الأهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الإدارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى .
- 2- إن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين إدارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الإدارية والتحليلية .
- 3- إن أنظمة معلومات الموارد البشرية أدت إلى العديد من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، ولم تقتصر التغيرات على العمليات الروتينية اليومية ، وإنما في مهارات المديرين والمختصين .
- 4- أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام و وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين ، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم بعضاً ، فضلاً عن تمكين الإدارة من رقابة العاملين ، وتقييم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة الموارد البشرية، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية والنقابية، فضلاً عن دور تلك الأنظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى إسهام تلك الأنظمة في تمكين الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة.
- 5- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة للخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لانجاز الأعمال المناطة بهم .
- 6- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقييم الصحيح لها.

(1) Ngai & wat, human resource information a revies and ampirical analysis, personnel review, vol 45, no3 2006, p297.

المطلب الثالث: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:

- أ - جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخرن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- ب - تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج ال خاصة بالإختيار والتعيين والتوجيه والتدريب والتطوير والأجور والحوافز.
- ج - تقديم تلك البيانات وا لمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية .
- د - تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لإستخدامها في توظيف أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتقيلاتهم وترقياتهم وحتى الإستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى. (1)
- هـ- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات.
- و- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد، وتحليل أفضل للمعلومات، بما يقود إلى إتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل بشفافية أكبر بوجود النظام ، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام.
- ز- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكننة المهام الروتينية. (2)

المطلب الرابع : تنظيم إدارة الموارد البشرية

قصد تحقيق الفاعلية لإدارة الموارد البشرية، لا بد من ضوابط وأسس تعتمد عليها المنظمات في تنظيم هذه الإدارة، وتحديد علاقتها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، لذلك جرى تقسيم هذا التنظيم إلى التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي، وكما موضح في الشكل التالي .

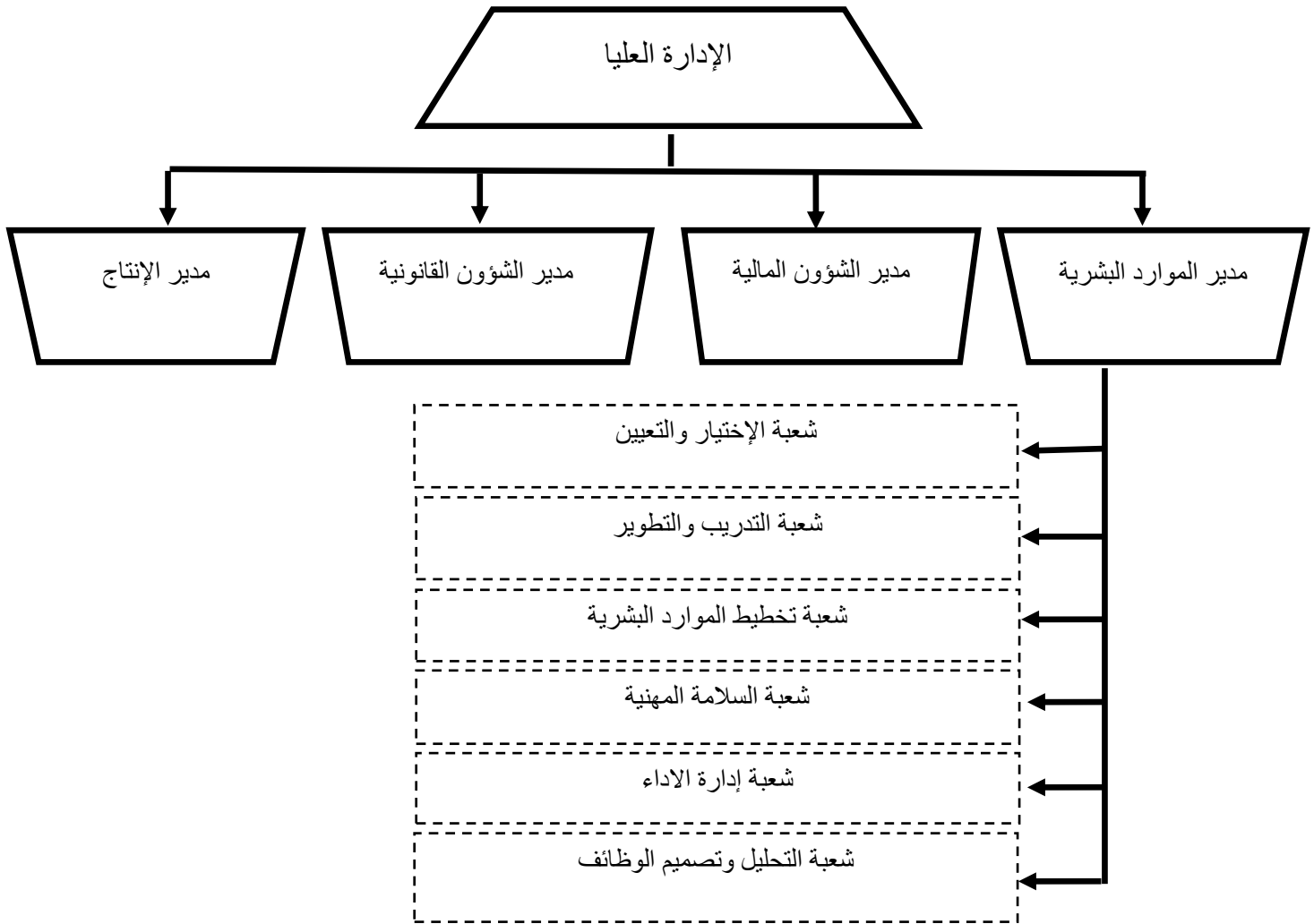
(1) موسى غانم ،مرجع سبق ذكره، ص249، 1995 .

(2) Gara, Steven J, How an HRIS can impact HR, a complete paradigm shift for the 21st century, Society for Human Resource Management, White Paper 2002-p18.

أ - التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

ينبغي في هذه الحالة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة. وترتبط هذه الأخيرة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل (2).

شكل (2) التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

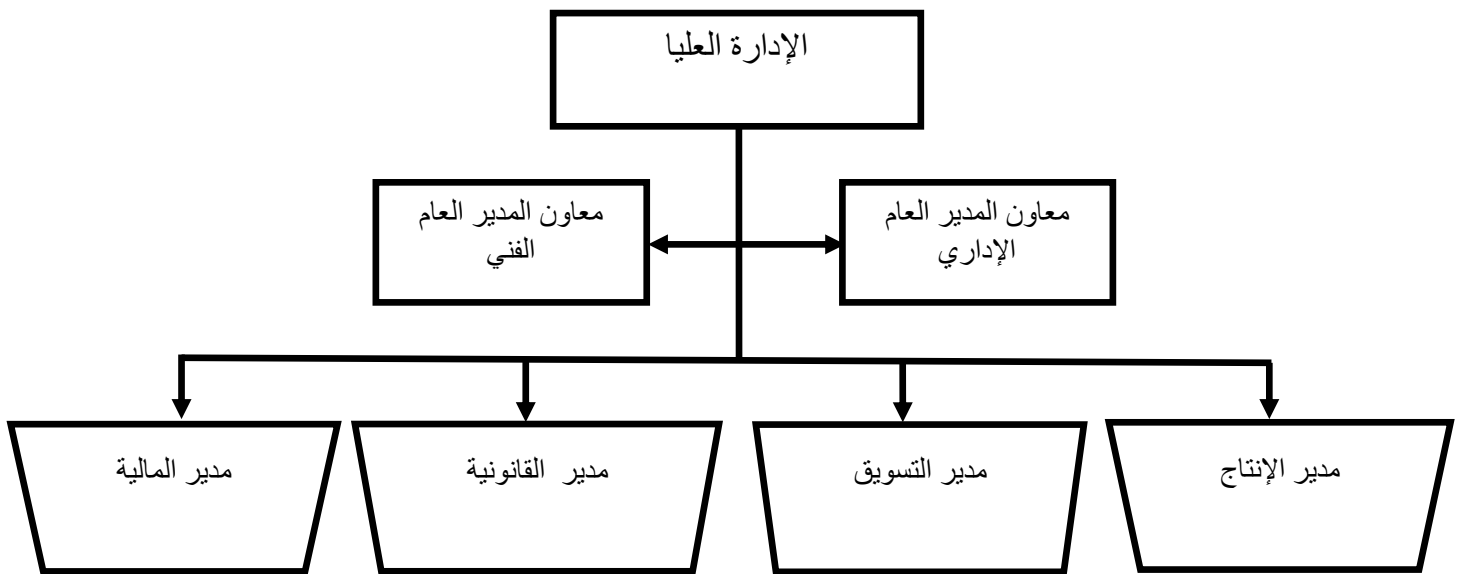


المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999 ص 39-40.

ب التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

تتطلب بموجب هذا التنظيم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة. أي بموجب هذا النوع من التنظيم يقوم المديرون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز وتقييم أداء العاملين في إداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، أنظر الشكل (3) .

شكل (3) التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 39.

يتضح من الشكل أعلاه أن معاوني المدير العام الإداري والفني، يمتلكان صلاحيات استشارية أحدهما في شؤون الأفراد و الإدارة والخدمات والآخر في الشؤون الفنية. ويمتلك مدراء الأقسام جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

المطلب الخامس : وظائف إدارة الموارد البشرية

أسهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تم ارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى، أو من حيث التطبيقات المضافة على ال تطبيقات التقليدية السابقة ، وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور ، أول نواة لهذه الوظائف وفق المبادئ الآتية للمدرسة:

1 -الإختيار الصحيح للعاملين لإنجاز العمل.

2 -التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3 -التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.

4 -التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية ، والتي تتمثل فيها يلي :

1. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الإجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والإتحادات المهنية.

2. السلامة المهنية والأمن الصناعي للئ الأفراد العاملين جسماً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.

وبناء على ما تقدم تم تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين من الوظائف هما الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية ، والسبب من وراء ذلك هو اتفاق الكثير من المهتمين في مجال الموارد البشرية على هذا التقسيم التالي: (1)

أ - الوظائف الإدارية

وهي وظائف ا لتخطيط (Planning)، والتنظيم (Organizing)، والقيادة (Leading)، والرقابة (Controlling)، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة في ممارستها لهذه الوظائف الإدارية.

ب - الوظائف التنفيذية

اتفاق مشترك بين المعنيين والمهتمين بالموارد البشرية بشأن تحديد الوظائف التنفيذية لأدائها. إذ أن هذه الوظائف تتميز بتكاملها وتداخلها . و يتضح أن الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية موجودة بالأساس في وظائفها التنفيذية وذلك أثناء ممارستها للعمل في المنظمات. و يُؤمن أن نحدد وظائف إدارة الموارد البشرية ، على النحو التالي:

أ. تخطيط الموارد البشرية : وتتفثل بتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة، والطلب على العاملين وحجم عرضها الداخلي والخارجي وكلفتها.

(1) عامر أماني محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2003، ص42-ص43.

- .II إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف : وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتبع إجراءاته ومكوناته ، بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة . ومن الملاحظ أنه حالما يجري تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.
- .III إختيار الموارد البشرية : وهي الوظيفة التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإجراءات الإختيار والإختبار لضمان تحديد الشخص المناسب في المكان الملائم والوقت المحدد.
- .IV إدارة الأداء وتقييمه : وهذه الوظيفة معنية بقياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء كما ونوعاً ، وتعد من أبرز وأهم وظائف الموارد البشرية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- .V الدافعية للعمل : وهذه الوظيفة تحدد إتجاهات وحاجات العاملين لغرض زيادة إندفاعهم بشكل إيجابي نحو العمل والمنظمة .
- .VI تدريب العاملين وتطويرهم : وهي الوظيفة المعنية بإكساب العاملين المهارات والمعرفة الخاصة بوظائفهم، وذلك للمساهمة في تصحيح الأغراض في الأداء الحالي للعاملين وتحسينه في المستقبل.
- .VII التخطيط والتطوير المهني : وهي الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم المورد الأساسي والحيوي في المنظمة.
- .VIII أنظمة الأجور والرواتب : وتتحدد مهمة هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العوائد الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجر الذي تستحقه كل وظيفة.
- .IX أنظمة الحوافز والعوائد : تهتم هذه الوظيفة بتحديد الحافز العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية للأداء فضلاً عن المقابل غير المباشر للعاملين وأسرههم لزيادة الإرتباط بعضويته في المنظمة.
- .X علاقات العمل : وهي السياسات المصممة لتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة من خلال تحسين تفاعلاتهم في العمل مع الزملاء والمدراء والبيئة الداخلية والخارجية لها.
- .XI إنضباط العاملين : تسعى هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين في المنظمة.
- .XII السلامة المهنية والأمن الصناعي : تركز هذه الوظيفة على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض ، وإصابات العمل التي يتعرضون لها في المنظمة.
- .XIII نظام معلومات الموارد البشرية : وهذه الوظيفة معنية بتصميم وتطوير نظم معلومات العاملين وذلك لمعاونة الإدارة على إتخاذ القرارات الخاصة بإختيارهم وتطويرهم وتحفيزهم في المنظمة.

المبحث الثالث: مفهوم و أهداف و إستخدامات نظام تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يركز على معرفة و تحليل الفرق بين ما هو مخطط و ما هو محقق و هو وسيلة أساسية للحكم على دقة ال سياسات و البرامج التي تتبعها المؤسسة و هو يعتبر من أهم أهداف هذا النظام، و سنقوم فيما يلي تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين و تحديد أهدافه و إستخداماته.

المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات التالية:

أولاً: الأداء

يشير الأداء إلى "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به"⁽¹⁾ كما يعرف الأداء بأنه " عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه"⁽²⁾

كما له تعريف آخر بأنه " عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد في مجموعة من الأفراد في مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽³⁾

ثانياً: التقييم

"هو عملية المقارنة بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون و وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن في أي ميدان كان"⁽⁴⁾

كما عرف التقييم على أنه " إصدار حكم لغرض ما، و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء"⁽⁵⁾

و يعرف أيضا " تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم بلأنه مطابق للمعايير أو مخل بها ، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المباشرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل"⁽⁶⁾

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية(رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص209.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، 2004، ص123.

(3) عقلة محمد المبينين و أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص49.

(4) Petit et auter , gestion statistique et opérationnel des ressources humaines, éditeur Gaeten Morin 1993 p 705 - 706 .

(5) علاء نجد، مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إمتلاك مديري المدارس الثانوية للكفاءات

الإدارية، www.upu.edu.samajalathumanitiesroi.fr

(6) فائزة الزغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 191.

ثالثاً: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

التعريف الأول: " أنه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية

تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع ". (1)

التعريف الثاني: " هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما

يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات

كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم ". (2)

التعريف الثالث: " تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل

وذلك للحكم على مدى نجح احهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في

المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى ". (3)

التعريف الرابع: " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية

التي يعمل بها ". (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات

شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز

الأولى و مواجهة الثانية، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية

في حد ذاتها و إنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور و الترقية و التدريب، و

أهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية و هي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية

من عملية التقييم.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه

الأهداف ما يلي: (5)

(1) عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004-2005، ص 14.

(2) schuler R.S., managing human resources, west publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed 1995, p306.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

(4) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

(5) م هدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

أولاً: على مستوى المؤسسة

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين و إستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ضمان عدالة المعاملة و ذلك بإستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء و بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد و كفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي المستخدمين إتجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل و قواعده.
- تساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى و الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب و الكفاءات العالية، و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق و إمكانياتهم و قدراتهم.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا المستخدمين، و هذا لتطويعها و زيادة إندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

ثانياً: على مستوى المديرين

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الأداء الأمثل و الموضوعي.⁽¹⁾
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي و موضوعي.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 369.

ثالثاً: على مستوى المستخدمين

- من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:
- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عم لية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
 - إقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين و تجديد بيئتهم الوظيفية.
 - توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه و تحسينه.
 - تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة و ترقية المستخدمين ذوي المهارات و القدرات العالية.
 - تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الإدارة، فالنتائج الموضوعية و العادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين إتجاه الإدارة.

المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء

إن القيام بعملية التقييم و استخدام نتائجها يعتبر دليل و برهان على مدى فاعلية و أهمية التقييم و برغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده. ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:⁽¹⁾

أولاً: الترقية

تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى.

ثانياً: تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات

ضمن تقييم أداء العاملين ووفقاً للنتائج المحصل عليها يتم صياغة و تحديد من يستحق علاوات و مكافآت تشجيعية للمستخدمين و هذا كجزء من الحوافز.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم و قدراتهم.⁽²⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص374.
(2) راوية محمد حسن، مرجع سابق، 2003، ص250.

رابعاً: التعيين و النقل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء لتمييز هاما للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذي يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

خامساً: تخطيط الموارد البشرية

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط و بالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزي من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة و إستغلالها لزيادة الإنتاج.
- و في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها. و هذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

سادساً: الانضباط و المعاقبة

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة ، و إذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.⁽¹⁾

المبحث الرابع: معايير و طرق تقييم الأداء

يستند نظام تقييم أداء العاملين إلى عدة معايير يتم على أساسه تقييم الأداء، و التركيز على معيار معين دون سواه ا ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم، و سنعرض فيها يلي أهم المعايير و طرق التقييم:

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

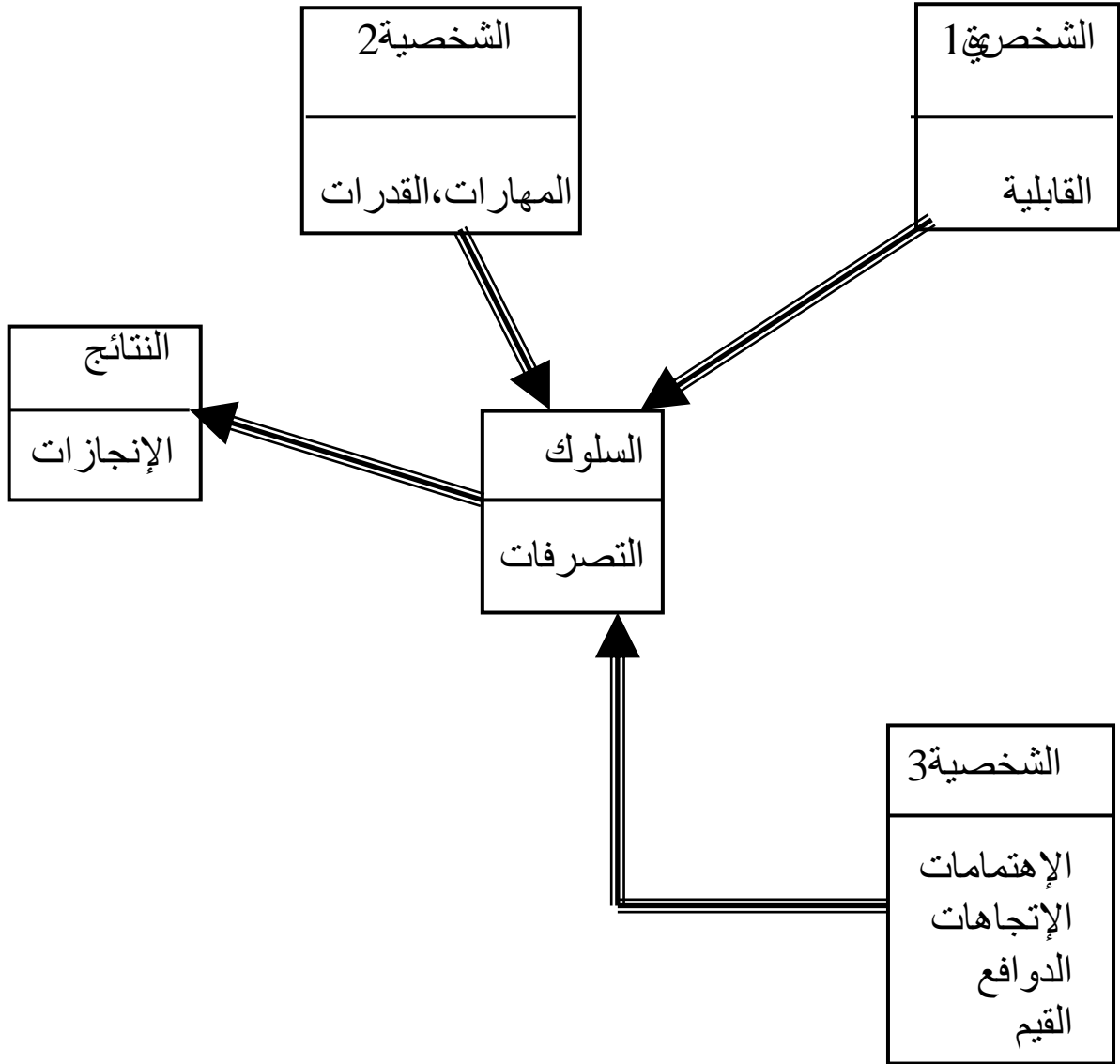
وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين، و تعتبر هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير⁽²⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97.

الشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج

الشكل 4: العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج



المصدر: ماريو هاينز، ترجمة محمد مرسى و آخرين، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية 1988، ص 180.

أولاً: المعايير الشخصية

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل و العطاء و تحقيق الذات، و البراعة و اللطافة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، و مدى النضج الإنفعالي و إستواء الشخصية، و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك إتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.
- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عدا و حساسية و السلوك الدفاعي) و من تم يؤثر سلبا على أدائه⁽¹⁾

ثانيا: معايير النتائج

- النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سه لة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون بإستخدام الحكم الشخصي (للعملاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج. و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:⁽²⁾
- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
 - **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
 - **الجودة:** نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
 - **الوقت:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

ثالثا:معايير السلوك

- من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي و لكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها و من هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، و فيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:
- **إتخاذ القرارات:** و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء.
 - **تحديد الأولويات:** و تتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.
 - **التنظيم:** هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ و هل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟.
 - **التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟
 - **الإتصال:** هل لدى العامل مهارات إتصال يعبر عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين و مدى صدق و موضوعية هذه المعلومات.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98.

(2) ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى و آخرون، إدرة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص180.

و هناك من يقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع و هي:

أ -المعايير الكمية:

بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، فمثلا إنتاج (50) سيارة خلال مدة شهر و يسمى هذا المعيار (المعدل الزمني للإنتاج).

ب -المعايير النوعية:

و تعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.

ج -المعايير النوعية و الكمية:

هو مزيج من المعايير الكمية و النوعية، و كمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

رابعا: خصائص معايير الأداء الفعالة

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تحتم على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على معايير عملية للتقييم و يشترط في هذه المعايير أن تكون دقيقة في التعبير على الأداء المراد قياسه، و ذلك يجب أن يتميز بالخصائص التالية:⁽¹⁾

1 الثبات:

هو المدى الذي تخلو فيه المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى المعايير و ليس إلى الأداء، أي يضم المعايير جانب الإستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.

2 التميز:

حيث يميز الجهود و الأداء المختلف بين العاملين و بشكل واضح و يوفر لمتخذي القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المؤسسة لكل عامل.

3 الصدق:

إن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعمل بدون زيادة أو نقصان أي أنها تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية، و هي تعكس درجة قدرة المعايير على قياس الشيء الذي يجب قياسه.

4 الدقة:

إن المعيار الدقيق يدل حتما على ثبات و صدق النتائج فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة و صادقة و لكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص245.

5 سهولة استخدام المعايير:

أي وضوح المعايير وإمكانية استخدامها من قبل الرؤساء و يكون ذلك ببساطة و عدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

6 القبول:

لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و حتى يكون مقبولا لابد أن يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العام لين و تكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، و هناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و إستراتيجية عمل جديدة تتناسب و نتائج التقييم . لكن لكل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها ، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم و تقليل من العيوب و سنقسم هذه الطرق إلى تقليدية و حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

و هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

1) طريقة التدرج البياني⁽¹⁾

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها. و الشكل التالي يوضح ذلك:

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص247.

الجدول (1) نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			√		الحاجة للإشراف و التوجيه
	√				كمية الأداء
		√			الانتظام في دوام
			√		إتباع التعليمات
				√	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان الأردن 1998، ص 247.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات الإقتصادية.

عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية و نوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

2) طريقة الترتيب البسيط

و هي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و يكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء و غير الأكفاء بطريقة واضحة.

عيوبها:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعي أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف و القصور في الأداء و لا نواحي القوة.

3) طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين⁽¹⁾

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، و يقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة و التعاون مع الرئيس و الزملاء و تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية.

حيث n عدد أفراد المجموعة

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

الجدول (2) نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص349.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص349.

مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين إثنين فقط و يختار الأفضل من بينهما.

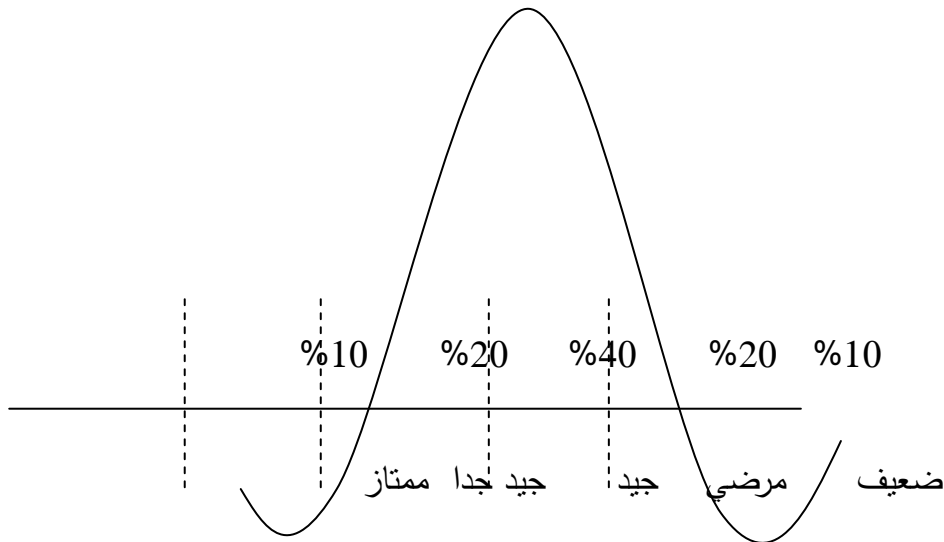
عيوب الطريقة:

- يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
- لا تحدد جوانب القوة و الضعف للعاملين.
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

4) طريقة التوزيع الإجمالي⁽¹⁾

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي و يعتمد على منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها مجموعة لضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة ب شكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس و تبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، و الشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل مستخدم و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

الشكل (5) منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص10.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص417.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهدا في التقييم.
- سرعة التقييم و تنفادي التساهل و الميل إلى تعميم التقييم للعاملين.
- تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

عيوبها:

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر حليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفصيلي لمعايير التقييم و الأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

(5) طريقة التدرج⁽¹⁾

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين و ي مثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز و يكون لكل عامل درجة تتوافق و أدائه.

مزايا الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية التقييم.
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوبها

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما يفي العدالة في التقييم.

(6) طريقة القوائم⁽²⁾

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، و ما على المقيم إلا أن يضع علامة (x) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، و عند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم و في ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلف و من تم تزيد درجة الدقة و التقدير.

(1) عمر وصفي عقيلي، معج سابق، ص 417

(2) سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، مرجع سابق، ص 254.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين و تكرر الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الإستخدام

عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة و بعدد التدرج الوظيفي لديها.
- صعوبة التمييز بين العبارات و الصفات من خلال التقييم.

الجدول (03) نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله هل يواظب على الحضور هل لديه معلومات كافية عن العمل هل يتبع التعليمات بدقة هل يتهرب من المسؤولية هل يقدم أفكار طيبة هل يهتم بمشكلات و متاعب معاونيه هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائماً

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 255.

(7) طريقة الإختيار الإجباري:

يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، و تتكون كل مجموعة على أربع عبارات؛ عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة و الأخرى تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة بلختيار جملتين فقط؛ واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس و الأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، و الهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً أن كل جملة لها هدف و لكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن و قيمة حقيقية يجعلها المشرف ف و من تم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً و لذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة و أما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مدمومة فيه. (1)

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 425.

و بذلك يكون التقييم في يد إدارة الموارد البشرية، و تكون بصفة محايدة، و مقيمة بالبيانات التي أوردتها المقيم

جدول (04) نموذج الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من المجموعتين؟

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص 122.

مزايا هذه الطريقة:

- تكون ذات مصداقية كبيرة نظراً لكبر الجانب الموضوعي فيها.
- تجبر المقيم على تحليل أداء عامليه و سلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط الضعف و القوة.

عيوب هذه الطريقة:

- لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف مقيم و الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه في أدائه لعمله.

(8) طريقة الوقائع الحرجة⁽¹⁾

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت و متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف و لكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل إتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة و ذلك في ملف المستخدم و بعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و إحتساب قيمتها و إستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.

و تجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، و هي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 211.

و تحتاج هذه الطريقة إلى قدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم و وقوف على أحداث و المواقف و تحليلها و مقارنتها مع الوقائع المحددة.

مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واكتشاف الإمكانيات و قدراتهم من خلال الأحداث و الحوادث.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين.

عيوبها:

- تتطلب جهد كبير و مستمر م ن طرف المرؤوسين وتقدير الرؤساء للمواقف و الأحداث و طريقة تصنيفهم و وصفهم لها.
- إن مراقبة المشرف لم رؤوسيه باستمرار يضايق المستخدمين، ويشعرهم بأنهم مراقبون و أن المشرف يتصيد أخطاءهم و يقيد حركتهم.

ثاني: الطرق الحديثة

1- طريقة التدرج البياني السلوكي⁽¹⁾

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يقي م الفرد على مدى إمتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 256-258.

الجدول (05) نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

الحالة		درجة القياس
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة.	10- 9-	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.	8- 7-	جيد جدا
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام.	6- 5-	جيد
يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخرا.	4- 3-	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.	2- 1-	ضعيف

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن 1999، ص 258.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- إتصافه بكبير الموضوعية والصدق في هذا المقياس.
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية و ليس المحتويات الذهنية و الإبداعية.

2- طريقة الملاحظات السلوكية⁽¹⁾

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ و المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة و متابعة سلوك الأفراد العاملين و يكون تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً، فتحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و ملاحظة سلوك الأفراد يتم بالإعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلاً من وزن واحد، و تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

الشكل 6: نموذج الملاحظة السلوكية

العنصر موضوع التقييم			
- يشرح تفاصيل التغيير و أبعاده للمرؤوسين			
يحدث دائماً (5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبداً.
- يبين لماذا يعتبر التغيير ضرورياً			
يحدث دائماً (5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبداً
- يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين			
يحدث دائماً (5)	(4)	(3)	(2) (1) لا يحدث أبداً
- الإجمالي: درجة			
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
(3 - 6)	(7 - 9)	(10 - 12)	(13 - 15)

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن 1999، ص 265.

3- طريقة مراكز التقييم⁽²⁾

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

مزايا هذه الطريقة:

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- توفر معلومات محددة و مؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد.
- توفر معلومات عن جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 280.

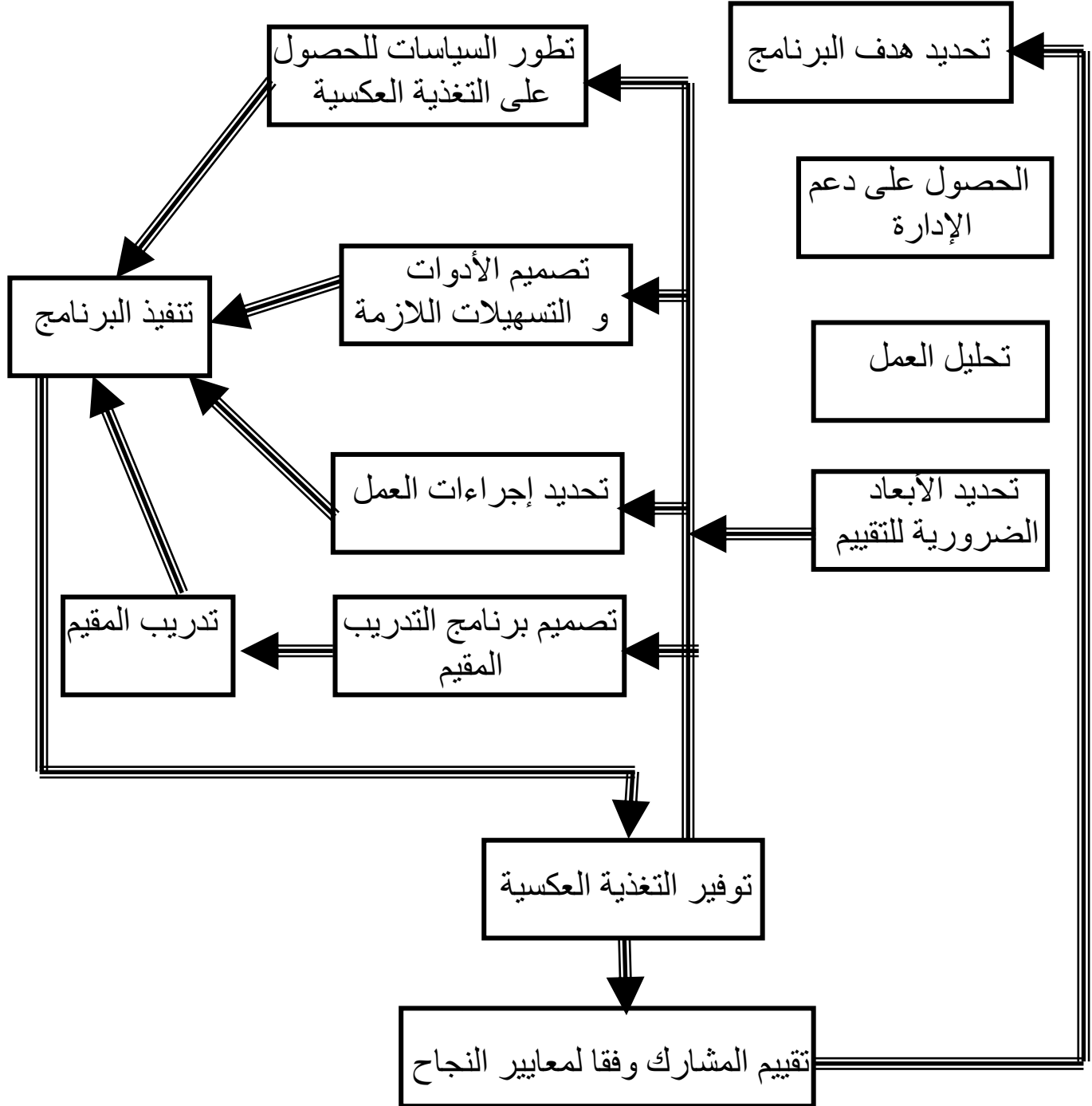
(2) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 133.

- تتميز بالقبول العام لدى العاملين من مديريين و عاملين.

عيوب هذه الطريقة:

- كلفتها العالية و صعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات و السلوكيات.
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته و مهاراته بدلا من نتائج عمله.
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

الشكل (7) خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: سهلية محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 267.

4- طريقة التقرير المكتوب⁽¹⁾

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا و إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

و يعاب على هذه الطريقة

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف.
- لا توجد مواصفات و معايير خاصة بهذا التقرير و مكوناته.
- تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير و خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

5- طريقة الإدارة بالأهداف

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يشترك الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، و يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا. و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و التي يتم قياس الأداء على أساسها.

2. يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس و مرؤوسيه.

3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

4. تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

الجدول (6) أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء.	200	210	105%
عدد العملاء الجدد.	70	70	100%
تنمية المبيعات السلعية.	200	150	75%
عدد الشكاوي	30	20	66%

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص225.

(1) راوية محمد حسن، 2003، مرجع سابق، ص220- 221.

إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و كذا تحسين مناخ و ظروف العمل المناسب.

مزايا هذه الطريقة:

- طريقة موضوعية لإعتمادها على الأداء الفعلي و المحدد في شكل كمي.
- إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا و ما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لإرتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة و عالية و خاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح و خاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

6-تقييم المجموعة⁽¹⁾

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين و الأداء الفعلي لمرؤوسيه و أسباب مستويات هذا الأداء و طرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.

مزايا هذه الطريقة:

- إستخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى.
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الشك في التحيز الشخصي

عيوب هذه الطريقة

- أنها تأخذ الكثير من الوقت.
- لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين نظرا لأنها ليست من الطرق الكمية.

7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء⁽²⁾

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية و هذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان التزام العمال و إنتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح.

(1) أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي و العشرين، المكتبة المعاصرة، 1997، ص84.
(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص440.

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك و خصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

مزايا هذه الطريقة:

- تقيس الأداء في صورة جودة.
- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة.
- تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

عيوب هذه الطريقة:

- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبلرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة.

خاتمة

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة و معرفة مدى تحقيقه لأهدافها، و حتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الإستقرار و التكيف و النمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات و كفاءة العاملين، و الوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، و أيضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين. و حتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لا بد من تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لأخذ المعطيات اللازمة لإتخاذ قراراتها الأساسية و خاصة عند تقييم أداء العاملين .

الفصل الثاني



المبحث الأول: تصميم نظام تقييم الأداء و اختيار النظام الأمثل

المبحث الثاني: صعوبات تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الرابع: فعالية نظام تقييم الأداء

تمهيد

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة و على رأسها زيادة الإنتاج و تحسين أدائها و رفع جودة منتجاتها مرتبط بشكل كبير بزيادة و تحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتوجب على المنظمات وضع نظام لتقييم أداء العاملين يكون ذو فعالية، يهدف إلى تنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين بها، و خلق جو ملائم للإبداع لدى العاملين و تدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها الحوافز المناسبة، و السياسات الإدارية الجيدة من ترقية العاملين لحسن أدائهم، و دعم و زيادة قدرات العاملين بوضع برامج تدريبية لهم.

من كل ما تقدم نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق إدارة جيدة لتقييم أداء العاملين، باتخاذ القرارات الملائمة التي تتماشى و نتائج تقييم أداء العاملين.

انطلاقاً من هذا نخصص هذا الفصل من الدراسة لإدارة تقييم أداء العاملين بتقديم عرض لكيفية تصميم نظام لتقييم أداء العاملين، و الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء، و أهم القرارات الإدارية الناتجة عن عملية تقييم أداء العاملين، وفي الأخير نحدد فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: تصميم نظام تقييم الأداء و اختيار النظام الأمثل

من الواضح أن عملية التقييم هي عملية تفاعل بين المقيم و بين الذي ي جري عليه التقييم، من المؤكد أن هذا التفاعل سينتج عنه نتائج عرضية، فاستخدام نموذج واحد لتقييم أداء العاملين بالرغم من إختلاف وظائفهم و مستوياتهم التنظيمية سوف لن تعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة، كما أن إبتعاد معايير التقييم عن نواتج العمل و أهدافه والتركيز على معايير ليس لها علاقة واضحة بأداء العاملين سيؤثر بالتأكيد على التقييم، كما أن التساهل من قبل المديرين في منح التقديرات العالية لأداء مستخدميه، وهو نوع من التكافل الإجتماعي سيؤثر سلبا على التقييم، إضافة على ذلك عدم وجود أنظمة جيدة للتقييم سيضر بنتائج التقييم.

لهذا يتوجب علينا تحديد كيفية تصميم نظام لتقييم أداء العاملين يتجاوب مع متطلبات و إحتياجات المنظمة و بما يتماشى مع إستراتيجيتها، فيجب أن يتحلى النظام بالواقعية، أيضا يجب أن تلتزم فيه الموضوعية حتى تعكس نتائجه الأداء الحقيقي للعاملين.

و سنعرض فيما يلي كيفية تصميم نظام لتقييم الأداء.

المطلب الأول: تصميم نظام تقييم أداء العاملين

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

أولا: المبادئ التي يعتمد عليها التصميم

إن عملية تصميم نظم تقييم الأداء في المنظمات تتطلب خمسة مبادئ وهي⁽¹⁾

المبدأ الأول: العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام

و ذلك بمشاركة كل من أخصائي الموارد البشرية و المديرين والعاملين بالمؤسسة و هذا يساعد على تصميم نظام تقييم يساعد على تحسين أداء العاملين.

المبدأ الثاني: النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب

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

المبدأ الثالث: التعلم أثناء مرحلة التطبيق

هذا لتقلدي الوقوع في الأخطاء و عدم تكرارها أثناء مرحلة التقييم و ذلك بتحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق.

المبدأ الرابع: المرونة

هناك العديد من البنود التي تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العاملين و يجب تحديد بوضوح ما هو قابل

أو غير قابل للتفاوض.

(1) أحمد أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص126.

المبدأ الخامس: التحلي بالصبر

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

ثانيا: واقعية عملية التصميم

لكي يكون التصميم أكثر واقعية يجب أن يتم تصميمه تبعا للخطوات التالية:⁽¹⁾

1 الإختيار الصحيح لأطراف النظام:

فأطراف التعامل التي لا بد أن تشملهم عملية التصميم هم : الإدارة العليا (و التي تضع القرارات و إستراتيجية المنظمة) و أيضا أخصائي الموارد البشرية (التي تعتبر تقييم العاملين من إختصاصها) و أخيرا مستخدموا النظام(المديرين والعاملين) الذي يفيد مشاركتهم في تصميم النظام.

2 تحديد شكل العملية التصميمية:

عندما تحدد أطراف النظام بدقة فلا بد من تقرير كيفية سير جهود التصميم وإشراك الأطراف المع نية بالتقييم و يمكن أن تستخدم المنظمة احد البدائل الثلاثة لتصميم نظام تقييم الأداء

- الإستعانة باستشاري خارجي

- إدارة الموارد البشرية .

- فريق عمل.

وقد تبدأ العملية التصميمية ببعض الإستشارات الخارجية و بمشاركة أعضاء الإدارة العليا من أجل تمويل الإجراءات التصميمية.

3 تقييم الموقف التنظيمي الحالي:

تستهدف هذه الخطوة من العمليات التنظيمية للكشف عن الممارسات القائمة في نظام تقييم الأداء، ما الجيد منها و ما الذي يثير المشكلات و لأن نظام تقييم الأداء لا يعمل في فراغ بل هو جزء من نظام أكثر تعقيدا، فلا بد من فهم بعض الأشياء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى و ثقافة المنظمة و المتطلبات القانونية لنظام تقييم الأداء و هذه المعلومات مطلوبة لتركيز التحرك في الخطوات التالية ، و هي معلومات عن تقييم المنظمة التي تسعى لإعادة تصميم نظام تقييم أدائها و تؤدي هذه المعلومات إلى فهم ال قوى الدافعة للتغيير و كذلك تقييم النظام الحالي و تقييم البيئة التنظيمية.

4 تحديد أهداف و أغراض نظام تقييم الأداء:

لنظام تقييم الأداء أغراض متعددة و هي بصفة عامة تتضمن ما يلي:

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي، الجزء الأول لتقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص156-173.

- لغرض الإستحقاقات المالية و المكافآت.
- لتحقيق التخطيط للمسار الوظيفي.
- لغرض التخطيط للقوى البشرية.
- لغرض تحسين الأداء.
- لتوثيق قرارات شؤون الأفراد مثل النقل و الترقية والفصل.
- ليعرف العاملون أداءهم عن طريق التغذية العكسية كأساس لتنمية و تطوير الأفراد.
- لغرض التأثير الإيجابي في أداء المنظمة.
- يساعد نظام التدريب أيضا في تحديد الإحتياجات التدريبية.

5 تصميم نظام تقييم الأداء:

يجب أن تتوفر المعرفة بمزايا و عيوب البدائل المتاحة، و يوضح الجدول (7) هذه العناصر و علاقتها بالحاجات المنظمة:

الجدول (7) عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة

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

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء، الجزء الأول (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999، ص 166.

و كما سبق الإشارة أن نظام تقييم الأداء يجب أن يرتبط بنظم القوى البشرية و أنه يجب أن يكون جزءا مكملا للمناخ التنظيمي للمنظمة.

يوضح الجدول (8) ما إذا كان نظام تقييم الأداء المقترح يناسب البنية التنظيمية و مع مناخها التنظيمي أم لا

الجدول (8) البنية التنظيمية و طريقة التقييم المناسب

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

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء، الجزء الأول (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999، ص 166.

6 التجربة مع التطبيق:

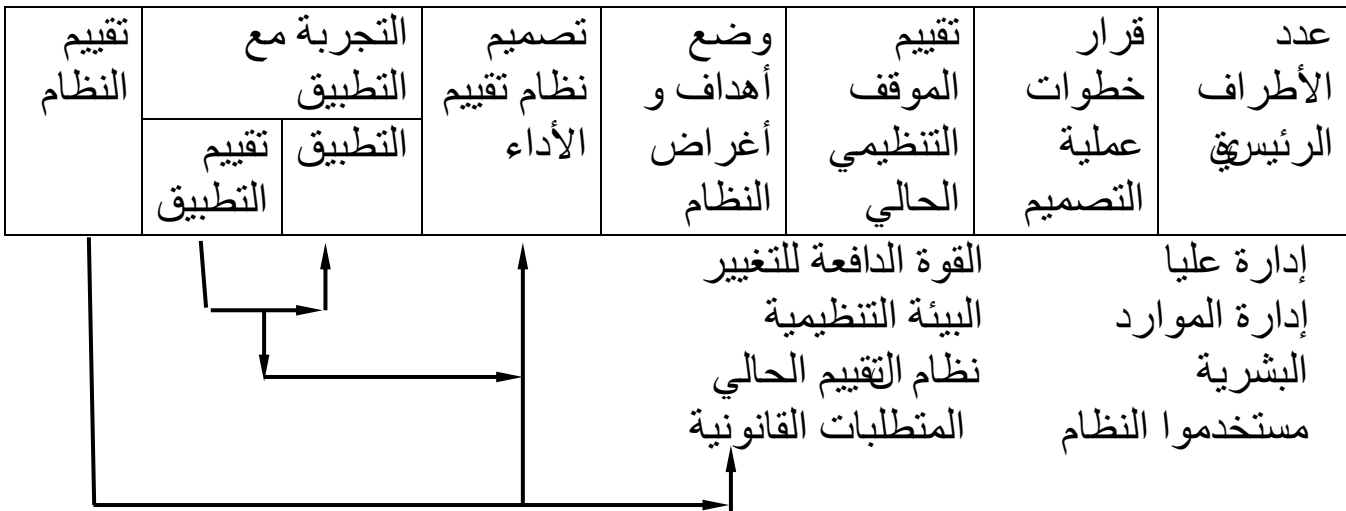
بعد أن يتم تصميم النظام يصبح جاهزا للتطبيق فلا بد من اختبار النظام أولا في دائرة ضيقة قبل تعميمه على جميع أجزاء المنظمة.

و هناك هدفين فيما يتعلق بالتجربة قبل التطبيق، أحدهما أن الإختبارات الإستطلاعية تعتبر خطوة على طريق تنمية تصميم النظام. و الهدف الآخر أن تعامل الإختبارات الاستطلاعية على أنها تجارب قبل تطبيق نظم التقييم . فلا بد من الإختبار الإستطلاعي للتأكد من كيفية سير الأمور مع التجربة التطبيقية ثم إجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم و إستخدام النظام بصفة نهائية.

7 تقييم و مراقبة النظام:

يتطلب تصميم النظام تغذية عكسية عن النتائج بمجرد تطبيق النظام كما تم تصميمه و أنه لا بد من التأكد بأن النظام قد حقق أهدافه، و لذا فالمعلومات التي تم الحصول عليها خلال هذه المراحل هي التغذية ال عكسية لتأكيد إستمرارية فعالية النظام و لابد من اختبار كل من فائدة و أداء النظام كل سنة أو على الأكثر كل سنتين. و من السهل توفير بيانات رقابية حينما يكون نظام بيانات بسيطة خاصة بالموارد البشرية. و يوضح الشكل (8) خطوات تصميم نظم تقييم الأداء.

الشكل (8) خطوات تصميم نظم تقييم الأداء



المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء، الجزء الأول (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999، ص 167.

المطلب الثاني: إختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء

لإختيار أساليب و طرق تقييم أداء العاملين و الذي يكون أكثر موضوعية و الوصول إلى نتائج أكثر دقة و فاعلية ، يتطلب الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو النظام الأفضل الواجب تطبيقه؟ عند الإجابة عن هذا التساؤل يجب ألا يغيب عن الذهن تأثير بيئة المنظمات و أهدافها سواء الداخلية و الخارجية في أساليب العمل و إجراءاته و نظمه، فلا يمكن القول أن تطبيق أحد أساليب التقييم بنجاح في إحدى المؤسسات يعني إمكان تحقيق نفس النتيجة إذا ما تم تطبيقه في مؤسسات أخرى

فيجب أن نسلم أن المنظمات تخضع لمقتضيات و معطيات و فروض بيئية مختلفة و من تم لا يمكن اقتباس أساليب إدارية ناجحة من منظمة ما لمنظمة أخرى إلا إذا توفرت الفروض و المعطيات البيئية الرئيسية التي نجحت في ظلها هذه الأساليب، ومن هنا لا يمكن القول أن هناك نظاما واجب التطبيق، فالعبرة إذا هي باختيار النظام الأكثر فاعلية المناسب للظروف البيئية، و الوظيفة لنشاط المنظمة و علاوة على ذلك يرتبط إختيار النظام المناسب بالهدف الرئيسي ذي الأولوية الخاصة الذي تركز عليه المنظمة.(1)

و إن كان من الصعوبة القول بوجود نظام أمثل واجب التطبيق على كافة المنظمات فإن هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز عن غيرها بالدقة و الموضوعية. و لعملية التقييم المثلى لا بد أن يكون هناك إرتباط بين المعايير و عناصر التقييم و بين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم.

وقد أثبت الواقع العملي أنه في النماذج التي تجمع بين الإ استخدام درجات و مراتب التقييم أنه ينظر فقط إلى مرتبة التقييم الحاصل عليها الموظف سواء جيد جدا أو ممتازالخ. و لا يلتفت إلى الدرجة الحاصل عليها التي تعبر عنها هذه المرتبة أي أدائه الفعلي الذي يمكنه من هذه النتيجة و يوضح الجدول (9) طريقة الجمع بين تحديد الدرجات و تحديد العبارات الوصفية لكل عنصر من عناصر التقييم حيث يمكن تجميع الدرجات التي يحصل عليها الموظف و بالتالي تحديد المرتبة المقابلة لها.

الجدول(9): الجمع بين درجات مراتب التقييم و عبارات وصفية لعناصر التقييم

عناصر الدرجات التقييم	صفر	5	10	15	20
سرعة الأداء	بطيء جدا	بطيء	متوسط	سريع	سريع جدا
دقة الأداء	غير دقيق	دقيق لحد ما	متوسط	دقيق	دقيق جدا
انضباط مواعيد الحضور و الإنصراف	دائما غير منضبط	غالبا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط	منضبط جدا
الإلمام بالعمل	محدود جدا	إلى حد ما	متوسط	فوق متوسط	ملم تماما
فهم و تنفيذ التوجيهات	فهم محدود و تنفيذ محدود	يفهم تماما و لا ينفذ تماما	يفهم و ينفذ بدرجة متوسطة	يفهم و ينفذ بدرجة معقولة	يفهم تماما و ينفذ كما يجب

الحد الأقصى للدرجات المئوية تكون الدرجة الكلية للتقييم الحاصل لا تتجاوز 70%

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي وعشرين، دونكر مكان النشر، 2000، ص346.

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص346.

و للإختيار الأمثل نظام تقييم الأداء في المؤسسة يجب أن تراعى العوامل التالية:

- تاريخ و ثقافة المؤسسة : حيث أن لهذا العنصر تأثير على نظام التقييم المتبع فيها إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءا من ثقافتها و الأداء مرتبط بثقافة المنظمة.
- حجم و قطاع المؤسسة: و يعتبر هذين العاملين أكثر موضوعية لأنهما يمان مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، و كلما كانت المؤسسة كبيرة و تعمل في قطاع أكثر تنافسية دعا ذلك لإتخاذ أنظمة تقييم أكثر ملاءمة و ذلك من حيث الموضوعية و الدقة من أجل تعميم فكرة الأداء على المستوى الفردي و هذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.
- التوجهات الإستراتيجية: و ذلك راجع أن المؤسسات الحديثة أصبحت تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات، و فيما يخص الموارد البشرية تتجه المنظمات إلى تشغيل تلك الموارد في الإتجاهات التي تحقق أهداف المنظمة.
- و لعل أنجح أداة لتحقيق الإستراتيجيات هي فعالية إختيار نظام تقييم الأداء الذي يمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية و إستثمارها و توجيه قدراتها بما يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا.
- نظام تسيير الموارد البشرية القائم : يحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة إنطلاقا من النظام الكلي للتسيير الموارد البشرية ذلك أن التناسق ضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير ال موارد البشرية و هو عامل مهم في إختيار نظام التقييم.
- أسلوب التأطير المتبع: يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المؤسسة، و يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية تطبيقه مع إعداد و تأطير الأفراد لتفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية.
- إذا فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الإجتماعية: تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة و منه فعلى درجة التوافق و الإنسجام الموجود في المؤسسة يزداد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد أو تقل أهمية جهود الإتصال بين أعضاء المنظمة.

المبحث الثاني: صعوبات تقييم أداء العاملين

رغبة في توفير الطمأنينة للموظف العام و تحقيق الرقابة على الرئيس الإداري و حتى لا تبقى عملية التقييم من اختصاص الرئيس المباشر لوحده تعرض تقارير التقييم على إداري أعلى للتعليق عليها و إبداء الرأي. و لمزيد من الضمانات للموظف العام من ناحية و لكفالة وحدة النظر و التطبيق م ن ناحية أخرى تقرر بعض التشريعات التوظيف ضرورة عرض نتائج التقييم على لجنة شؤون الموظفين (أو لجنة شؤون العاملين) حيث لا يصبح التقرير نهائيا إلا بعد عرضه عليها.

و من ما سبق يلاحظ أن هناك أربعة أطراف تقوم بعملية التقييم و هي: (1)

- الطرف الأول: التشريع أو القانون الذي يحكم عملية تقييم الأداء.

- الطرف الثاني: الإدارة المسؤولة عن إتمام و استخلاص و تحليل نتائج تقييم الأداء و هي غالبا ما تكون إدارة الموارد البشرية.

- الطرف الثالث: الرئيس المباشر و هو القائم بعملية تقييم الأداء.

- الطرف الرابع: هو محور عملية تقييم الأداء، و هو الشخص الذي سيكتب عليه هذا التقرير.

المطلب الأول: أشخاص عملية التقييم

يجب تحديد الأفراد الذين يخضعون لعملية التقييم، و من يقوم بعملية التقييم؟

أولا: الموظفون الخاضعون لنظام التقييم

تعددت الآراء حول مدى خضوع جميع الموظفين العموميين لنظام تقييم الأداء أو إستثناء شاغلي الوظائف العليا، فقد اتجه البعض إلى تأييد خضوع جميع الموظفين دون أي إستثناءات إلى نظام تقييم الأداء، بينما رأى البعض الآخر إعفاء شاغلي الوظائف العليا من نظام تقييم الأداء على أساس أن كبار الموظفين الذين يشغلون وظائف التوجيه و الإشراف يجدون إخراج في قيام الإدارة بإخضاعهم لنظام تقييم الأداء و سنتناول موضوع الموظفين الخاضعين لنظام التقييم من خلال جانبين هما: (2)

(أ) مدخل إداري

(ب) مدخل سلوكي

(أ) المدخل الإداري:

قد اختلفت الآراء حول إخضاع جميع الموظفين لتقييم الأداء بما فيهم شاغلي الوظائف العليا فذهبت بعض الآراء إلى تأييد ذلك بينما رأى آخرون عدم إخضاع جميع الموظفين لنظام تقييم الأداء.

◆ الرأي الأول:

(1) أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص 149.
(2) محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص 67-69.

إنه لا يقبل إعفاء كبار الموظفين خاصة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف على أساس أنهم يمثلون أساس تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسات. إخضاعهم لتقييم يمثل تقييم مدى فهم و تطبيق وإدارة هذه الخطط للوصول إلى النتائج التي كانت مسطرة و أيضا يقيم مدى العلاقة بين المسؤولين و مرؤوسيههم و حجم الإتصال بينهم و مدى تجاوب المرؤوسين مع رؤسائهم و من ناحية أخرى ليس ملائما القول بأنه لا رقيب على كبار الموظفين ذلك أن الأصل هو خضوع جميع الموظفين للرقابة التي تقرها القوانين واللوائح وهذا لتقرير مبدأ المساواة بين الموظفين الأقل مرتبة إلى مزيد من الأداء و جهد و اهتمام في وظائفهم.

♦ الرأي الثاني:

ألا يخضع كبار الموظفين الشاغلين للدرجات العليا في قمة الجهاز الإداري لنظام تقييم الأداء ذلك لأنهم وصلوا لوظائفهم القيادية بعد سنين طويلة من الخدمة بالجهاز الإداري خضعوا خلالها لنظام تقييم الأداء لعشرات السنين و أثبتوا كفاءتهم في أداء أعمالهم . زيادة على ذلك فإن إخضاعهم لنظام تقييم الأداء سي طرح مشكلة من سيقوم بوضع التقارير عنهم، وسيضاف أيضا أنه عند تقييم موظفين الإدارة العليا فتقارير التقييم تعتمد في معاييرها على السمات الشخصية للموظف مثل القيادة، المبادرة، مدى الإعتماد عليه، القدرة على التقدير السليم، التعامل مع الآخرين، الطموح، لذا لابد من تطوير أساليب تقييم الأداء وفقا للأساليب التطبيقية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بما يوفر الأساس السليم للحكم على أداء الإدارة العليا وبما يتفق ومسئولياتهم الفردية.

(ب) المدخل السلوكي:

بالرغم من أهمية دور الموارد المادية و تكاملها مع الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنظيم إلا أن الموارد البشرية تحتل دائما المرتبة الأولى، إذن فالجانب السلوكي للفرد الخاضع لعملية تقييم الأداء ذات أهمية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم و إعداد نظام لتقييم الأداء.

فالمدخل السلوكي يركز في إختيار الموظفين الخاضعين لتقييم على أساس الإختلافات السلوكية بين الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.

فهناك تشابه بين الأفراد في النواحي التالية:

- إن الأفراد يتأثرون في نموهم الإ اجتماعي و النفسي بمجموعة العوامل البيئية و العوامل الموروثة مثل الذكاء، الإستعدادات، المزاج، الإتجاه الخلقى العام و الميول.
- رغبة الأفراد في الأمان و الإستقرار.
- الأفراد بطبيعتهم يميلون للسرور و الخمول.
- يقوم الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم فقط.

من ناحية أخرى نجد الإختلاف بين الأفراد في الناحية السلوكية منها:

- إستعداداتهم و قدراتهم المختلفة التي يتطلبها النجاح في الأعمال المتنوعة.
- كمية الإنتاج للأفراد المشتغلين في أعمال متشابهة و تحت ظروف عمل واحدة.

- إختلاف في مستويات الجودة و الوقت في الإنتاج.
- درجة إنضباطهم في العمل و محافظتهم على النظام و كثيرا ما يعكس ذلك على إختلاف الأفراد من حيث الغياب عن العمل و عدم المواظبة عليه.
- الفروق الخاصة بقدرة الأفراد على التعلم و هذا يعكس على قدرتهم على الإستفادة من برامج التدريب.
- و هناك إختلافات فردية تؤثر على العمل و على مدى الإستجابة له و يمكن أن تتجلى الفوارق الفردية من خلال ستة ظواهر و هي:(1)

1. يختلف الأفراد في إنتاجهم:

أي أنه لظما نتعد العمل ، كالم برزت الفوارق الفردية و أثرت على إنتاج العمل و اختلاف أدائهم.

2. يختلف الأفراد من حيث إمكانيتهم ومواهبهم:

فقد يختلف الأفراد من حيث الطموح ، الرتبة، الثقة بالنفس، المظهر اللائق القدرة على التعامل مع سياسات العمل.

3. يختلفون من حيث الأهمية التي ينسبوها للعمل الذي يحبونه أو يفضلونه:

الأفراد الذين يحبون العمل يبحثون عن العمل المثير و الممتع والبعض الآخر يفضل الأعمال التي تتطلب قليل من المتطلبات الفكرية والمسؤولية.

4. يختلف الأفراد من حيث نوع القيادة التي يفضلونها أو يحتاجونها:

البعض يحتاج للحرية في العمل، وآخرون يفضلون أن يكونوا مراقبين من قبل المديرين.

5. الأفراد يختلفون من حيث معاملتهم واحتكاكهم بالآخرين:

بعض الأفراد يمكنهم العمل طوال الوقت وحدهم ويستمتروا ناشطين وفعالين وآخر ون يكتسبوا النشاط باختلاطهم بالآخرين و الإشتراك في الحديث مع غيرهم.

6. من حيث الارتباط الولاء للعمل:

بعض الموظفين مرتبطين بالمنظمة التي يعملون بها و يقومون بدورهم كأنهم جزء من مالكي المنظمة و يكونون مهتمين جدا بتحسين الإنتاج و الخدمة ، و في الجانب الآخر هناك بعض الموظفين يشعرون بارتباط ضعيف بالمنظمة.

ثانيا: مسؤولية التقييم

من أهم الأمور التي يتناولها تقييم أداء العاملين من هم الذين يقومون بعملية التقييم و متى و كيف تتم العملية هناك عدة عناصر تتاط بها مسؤولية تقييم أداء و من أهمها ما يلي:

(1) الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعرف و الأكثر تأهيلا على تقييم العاملين نظرا لتعامله المباشر معهم و يكون تقييم الرئيس أكثر فعالية إذا كان يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي يقوم بها العامل.

(1) Andrew j.Dubrin ,Applying Psychology Individual and organizational Effectiveness, New jersey, Fourth Edition, USA2002, P48-49.

و لكن هذا الأسلوب تتخلله إنتقادات بسبب الإعتماد على تقديرات شخصية للرئيس و هذا يؤدي إلى الشك في موضوعية و مصداقية التقييم، و أيضا العلاقات الشخصية و المجاملات ، فكل هذه تؤثر على نتائج التقييم.

(2) المرؤوسين:

حيث يستخدم المرؤوسون في تقييم أداء الرؤساء على نفس منهج تقييم الرؤساء للمرؤوسين نظرا للإحتكاك المباشر بهم و خاصة فيما يخص العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة) و أيضا هم يكشفون المشكلات الإدارية التي تواجههم. (1)

(3) الزملاء:

حيث يتم تقييم كل عامل من طرف مجموعة من عمال ينتمون إلى وحدته الإنتاجية أو الإدارية، و هذا يتم عن طريق ما يسمى بالتقييم السري، و قد يتم هذا التقييم أحيانا بطلب من عمال كل على حدا بتسمية عدد من العمال كأسوأ موظفين.

هذا النوع من التقييم م فيد لوفر معلومات لدى العاملين عن أداء بعضهم البعض و يكون تقييم الأداء بشكل دقيق و بفعالية أكثر خاصة للإستعمال للأغراض تطويرية أكثر منها لأغراض الإدارية. (2)

(4) تقييم الفرد لذاته:

هناك أنظمة يقوم الموظفون بتقييم أنفسهم حيث أنه يوفر فرصة لتحسين الأداء ذلك أن الفرد يسجل آراءه الشخصية و إحتمال تحسين أداءه بتوفير شروط معينة و مدى قدرته لتحسين الوضع بالنسبة لبندود الضعيفة أو المتوسطة و هذه أسئلة يتم تسجيلها على نفسه. (3)

(5) التقييم من قبل الزبائن:

حيث تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة ا لذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم و هذا يشمل الباعة و المسوقين.

(6) تقييم اللجنة:

حيث يتم التقييم بإعتماد لجنة مكونة من مجموعة من الأشخاص الذين يكونون على إتصال بالعمل و لهم إلمام بتفاصيله، حيث أن اللجنة ستضمن موضوعية و جدية عملية التقييم ذلك لإعتماد وجهات نظر متعددة للحكم على مستوى أداء العاملين

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق، ص 268.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 116.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر 2004، ص 292.

(4) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 60.

ثالثاً: توقيت تقييم الأداء

يجب أن تكون الفترة المرغوب تقييمها كافية للحكم على أداء المستخدمين، لهذا أنسب طريقة هي قيام المنظمة بتكرار تقييم الأداء خلال السنة، و هذا حتى يكون التقييم مرنا ويكون الحكم على أداء العاملين أكثر موضوعية و مصداقية ذلك أن المستخدم يقيم عدة مرات خلال السنة. (4)

رابعاً: طريقة تعبئة نماذج التقييم

بالنظر إلى السلوك الإنساني كنظام فنجد أن السلوك الإنساني يركز على العمليات التالية (1)

1 المدخلات:

وهي تمثل المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان و يترتب على هذه المثيرات أن يستقبل الإنسان مجموعة المعلومات.

2 التشغيل المركزي للمعلومات:

وهي تخزين المعلومات التي تم إستقبالها في الذائفة و عملية الإدراك و التفكير و إتخاذ القرارات.

3 المخرجات :

ينتج عن عملية تشغيل المعلومات السابق تخزينها في الذاكرة أن يتخذ الفرد قرارات محددة.

4 استرجاع المعلومات:

يعتبر استرجاع المعلومات من أهم جوانب السلوك حيث يتم رجوع المعلومات خاصة باستجابة الفرد إلى عملية المدخلات و هو ما يعرف بالتغذية المرتدة أو التغذية العكسية.

ومن هنا نجد أن القائم بعملية تقييم الأداء سيكون بمثابة فرد متخذ للقرار و هي تأتي في مرحلة التشغيل المركزي للمعلومات و بالتالي ينتج عنها اتخاذ القرارات نتيجة للمعلومات التي وصلت إلى القائم بعملية التقييم.

المطلب الثاني: صعوبات عملية تقييم الأداء و علاجها

هناك عدة صعوبات تواجه عملية التقييم منها صعوبات تواجه القائمين بالتقييم و أخرى صعوبات متعلقة بنظام التقييم في حد ذاته.

أولاً: الصعوبات التي تواجه القائمين على التقييم

1 التحيز الشخصي:

قد يتأثر العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل و نستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرح الآخرين في عملية التقييم، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء

(1) أحمد أبو السعود، مرجع سابق، ص163-164.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص205.

العاملين، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع و يدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييم أداء العاملين.⁽²⁾

2 الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به ، فمن الخطأ أن يقوم القائم بالتقييم بتكوين إنطباع إيجابي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصية أو بعض نواحي أدائه فقط دون إدراك باقي عنصر الشخصية أو مجالات الأداء، فبهذه الطريقة يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة شخص و ضعفه، فهذا سيخلق فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاما و مستقلا. و قد يميل المقيم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى من الأداء بسبب بعد واحد من أبعاد الأداء التي تتصف بالضعف و السلبية و التي يترتب عليها وصف باقي سمات الأداء بالضعف. في هذه الحالة يتصف التقييم بعدم الموضوعية، فلا يستطيع التمييز بين نقاط القوة و الضعف للعامل فيؤدي هذا لإعتقاد العاملين بأن سمات أدائهم ليست بحاجة إلى التحسين، وقد يجعل الأفراد محبطين في حالة التقليل في تقييم الأداء.

3 التقدير الوسيط:

إذ يميل المقيم إلى إعطاء مستوى متوسط لجميع مرؤوسيه، فينتج عن هذه الظاهرة إفتقار التقييم للدقة و الموضوعية، و قد ينتج عن عدم توفر المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم، فيغطي هذا القصور بالحكم الوسيط لجميع المرؤوسين فيقلل الفرق بين في مستوى الأداء بين أحسن موظف و أضعف موظف، و بذلك يتم تعطيل دور و غرض عملية تقييم الأداء.⁽¹⁾

أو قد يكون نتاج التردد في إتخاذ القرارات متطرفة في كلا الإتجاهين ، يحدث هذا عندما يقوم المقيم بإستعمال الجزء الوسيط من معايير التقييم، إذ سيحصل كل العاملين حتى ضعيفي الأداء منهم على تقدير متوسط، قد يكون من أسباب إعتقاد المقيمين على هذا التقدير الوسيط تجنباً لتفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة، و قد يكون لتقادي التقدير الزائد أو التقليل من شأن أداء العاملين.

4 الانطباع المسبق:

يميل بعض المديرين إلى تقييم مستخدميهم بإنطباعاته الشخصية المسبقة فقد يكون ذلك بجعل سمات معينة قد تكون سمات جيدة أو قد تكون خلاف ذلك تكون مشتركة، يكنها لقسم معين، أو لفئة عمرية معينة، أو حتى حسب جنس

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 205.

العامل. وعلى هذا فلا يجب أن يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالإنطباع الذي يتركه العامل لديه فلإنطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الح الي على المساهمة الفعلية للعمال في الفترة الحالية.

5 التأثر بآخر تقييم:

يتأثر بعض الرؤساء بتقييم أداء العاملين في المدة السابقة و يميلون للإستمرار في نفس التقييم فإذا كان تقييم المرؤوس في الفترة السابقة ممتاز فسيبقى ممتاز في الفترة الحالية حتى و لو إنخفض مستوى أدائه في الفترة لحالية، و نفسه الحال بالنسبة للمرؤوسين الذين كان آخر مستوى لتقييم أدائهم ضعيفا فسيبقى ضعيفا في الفترة الحالية و المستقبلية للتقييم.

هذا النوع من التقييم سيؤدي إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين و عدم تشجيعهم لتحسين أدائهم في المستقبل.

6 المبالغة في التقييم:

إذ يميل بعض المقيمين إلى المبالغة في عملية التقييم و ذلك بميل تقييمهم إلى التطرف إلى أحد الإتجاهين، فقد يكون تقييم جميع المرؤوسين مرتفعا أو يكون منخفضا، فهذا يرجع إلى وجهة نظر المقيم لمرؤوسيه و بنظرة تكون متطرفة إما بالتقديرات العالية أو المنخفضة.

7 تقييم عوامل غير قابلة للقياس:

يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الإهتمام بالعمل و الإخلاص فيه و لتجنب هذا يجب الإلتزام بما يستطيع رؤيته و سماعه و الإبتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

ثانيا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

هناك عدة أخطاء في عملية تقييم الأداء و من أهمها مايلي:

1 عدم ووضوح الأهداف :

مالم تكن الأهداف واضحة و محددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة، فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما.⁽¹⁾

لمواجهة هذا الخطأ :

يجب أن يحدد الهدف بوضوح و لايد أن يشمل هذا الهدف على معيار واضح لتحديد خصائص وسمات النتائج المطلوبة.

2 عدم وجود معايير واضحة:

وجود معايير واضحة يسهل من معرفة توقعات المدير بخصوص النتائج الناجحة و في بعض الأحيان ينبغي أن تكون المقاييس في غاية الدقة.

لمواجهة هذا الخطأ:

(1) ماري البرت و كولي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرين و كيفية بقايتها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية 1999، ص 84.

- يتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة.
- الجمع بين المعايير التي تركز على العناصر الضرورية.
- مواصلة العمل على تحسين المعايير.

3- التهاون مع الأداء المنخفض المستوى:

تسعى المنظمات دوماً إلى أداء مرتفع المستوى باستمرار، فإنه لا يمكن أن تغض بصرها على الأداء المتواضع فسلك التهاون مع الأداء المنخفض ينقل إلى باقي أفراد المجموعة رسالة أن هناك تراخي في العمل و هناك أسلوب عمل متواضع، فهذا الإستنتاج يؤدي إلى أداء منخفض في أسلوب عمل الموظفين ينتهي إلى الوصول إلى منتج به عدد من الأخطاء.

لمواجهة هذا الخطأ:

- تحديد المشكلة بوضوح.
- منح الموظف فرصة الإجابة و الإصرار على تركيز الموظف على المشكلة.
- يتم وضع خطة لتحسين الأداء و تحديد ما يجب تحسينه.

4- عدم السماح للموظفين بالخطأ و التعلم منه:

من الخطأ دائماً أن ننكر على الموظف الوقوع في الخطأ ذلك أن م ن الخطأ يتعلم الصواب فعلى المنظمة أن تسمح لموظفيها بالوقوع في الخطأ و لو بشكل عارض على الأقل:⁽¹⁾

- حينما يقع الموظف في الأخطاء سيمكنه أن يرى بنفسه عاقبة أفعاله و بالتالي سيعرف الموظف بنفسه ما يمكن أن يحدث كنتيجة لكل خطوة يتخذها.
- يسمح الوقوع في الخطأ للموظف بالتعرف على حدود العملية أو الأسلوب الذي يطبقه ففي أي عملية توجد بعض الخطوات التي ينبغي تنفيذها بكل دقة طبقاً للخطة بينما توجد بعض الخطوات التي يمكن تعديلها دون أن تلحق الضرر بالعملية.

لمواجهة هذا الخطأ:

- على الإدارة أو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل و متى يبقى بعيداً و هناك بعض الأخطاء التي يجب أن يتحاشاها و هناك بعض الأوقات التي تحتاج فيها إلى تقليل الضرر.
- تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم و أفكارهم و هي من بين الطرق التي تتيح تجنب الأخطاء دون إعاقة التجديد و الابتكار و كذلك تشجيع المصارحة و تبادل الأفكار بين الموظفين و الحلول التي أنجزها كل موظف في أي مشكلة إعترضته.
- مراجعة العمل لتحديد الأخطاء المتكررة و بعد تحديد هذه الأخطاء يتم مناقشتها مع الأفراد الذين يقومون بالعمل فربما يكون بعض الموظفين قد اكتشفوا طرقاً للأداء السليم.

(1) Randi Toler Sach, Productive Performance Appraisals , my Amacom American Management Association 1999, p52.

5- استخدام المكافآت الفردية:

عندما يكون هناك موظف واحد فقط هو الذي يمكن أن يكرم أو يفوز بجائزة معينة فيمكن القول بأن معظم الأفراد سيخسرون مع اعتبار أن هذا قد يغضب الآخرين كثيرا و قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم. لمواجهة هذا الخطأ:

- يجب تكريم الأداء الجيد حين يظهر فلا ينتظر حتى ينتهي إحدى دوائر المكافآت.
- تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض.
- تشجيع المنظمات على وضع بعض البرامج لتكريم كل من يحقق معيارا محددا أو يفوقه.

المبحث الثالث: إتخاذ القرارات الإدارية

تقوم المنظمات بإجراء عملية تقييم أداء مستخدميها و ذلك لإتخاذ عدة قرارات إدارية نذكر منها:

المطلب الأول: القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي

أولا: مفهوم المسار الوظيفي

يعرف البعض المسار الوظيفي على أنه " خاصية فردية حيث يقوم الفرد بتراكم خبراته المتمثلة في الأعمال و المناصب و المراكز التي شغلها"⁽¹⁾ و من هذا التعريف يتلخص المسار الوظيفي هو كافة الوظائف التي تقلدها العامل خلال مسيرته العملية من حيث تنمية وتطور قدراته المهنية و ما يتوافق و شروط الترقية. و يعرفه البعض الآخر الذين يجعلونه المهنة كتخصص وظيفي من تم يكون التعريف " التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين." ⁽²⁾ و يرى آخرون أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي معين و عليه يكون التعريف " التدرج الوظيفي أو المهني داخل منظمة معينة من خلال أطر محددة متعارف عليها". و من كل هذه التعاريف يم كن أن نقدم تعريفا شاملا: هو ذلك التطور التدريجي الوظيفي المخطط و المرن أفقيا و رأسيا و الذي يصل بالفرد إلى أهدافه.

ثانيا: أهمية المسار الوظيفي

نظرا للتغيرات الحياتية المتسارعة و التي تؤدي بالإنسان إلى الخشيعة من المستقبل و عدم الإستقرار كان لا بد من العناية بأمر المسار الوظيفي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل:

1/ على مستوى المنظمة:

تعتمد قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية على مدى فهمها و توقعها بحاجات الأفراد الوظيفية و غير الوظيفية و أيضا حتى تستطيع أن تساعد هؤلاء الأفراد على إدارة مسارات مستقبلهم الوظيفي و حتى لا يتركوا المنظمة.

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا للطباعة، الإسكندرية، مصر 2007، ص356.

(2) Petit et autres, p815.

و تتجلى أهمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، عبر مجموعة من النقاط تتبني فعاليتها على الإدارة الحسنة التي تساعد الفرد على تشييد مساره الوظيفي في ذات المنظمة.

أ - الاختيار:

حيث تحدد المنظمة ما تحتلجه من الأفراد و تجري فعالية الإستقطاب و من تم تختار أفضل العناصر، الذين تتوافق رغباتهم و أهدافهم مع رغبة و أهداف المنظمة حتى يتحقق الولاء لها، ثم تتفهم احتياجاتهم المستقبلية وتوضح لهم المسارات المتاحة في المنظمة مع المميزات التي توجد فيها ولا توجد في مثيلاتها.

ب - الأداء:

حتى تختار المنظمة لكل فرد مكانه المناسب تماما، تعتمد المنظمة باستمرار أنظمة تصميم العمل تكون منسقة مع متطلبات الأهداف من ناحية ومع قدرات ومهارات أفضل العناصر المختارة (1)

ج - التنمية:

تزيي المنظمة قدرات ومهارات الأفراد وتساعدهم بتقديم النصائح الفنية و المسارية مع تفهم إحتياجاتهم ورغباتهم بشكل جيد خاصة في الصعود إلى الأعلى بالترقية والتقاعد والنقل وإنهاء الخدمة، و فرصة للحركة من أسفل إلى أعلى خاصة إذا كان هناك تقنيين لذلك.

د - الأسرة:

تدرس المنظمة المتطلبات الوظيفية للفرد الحالية والمستقبلية وتضع في حسابها متطلبات الزوجة والأطفال و تفضيلات كل عنصر من أسرة بمفرده ثم تفضيلات الأسرة ككل.

2/ على مستوى المجتمع:

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل، بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل وبسبب إتفاقه مع رغباته بمعنى أنه يحب هذا العمل وأيضا بما يتحقق من إشباع في الأجور والترقي وكافة المشبعات المادية. هذا يحقق للأفراد الثقة والسكينة والأمان وهذا يؤدي إلى زوال التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبال تالي مناخ نفسي أفضل للأداء، فهذا سوف يحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يؤدي إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع.

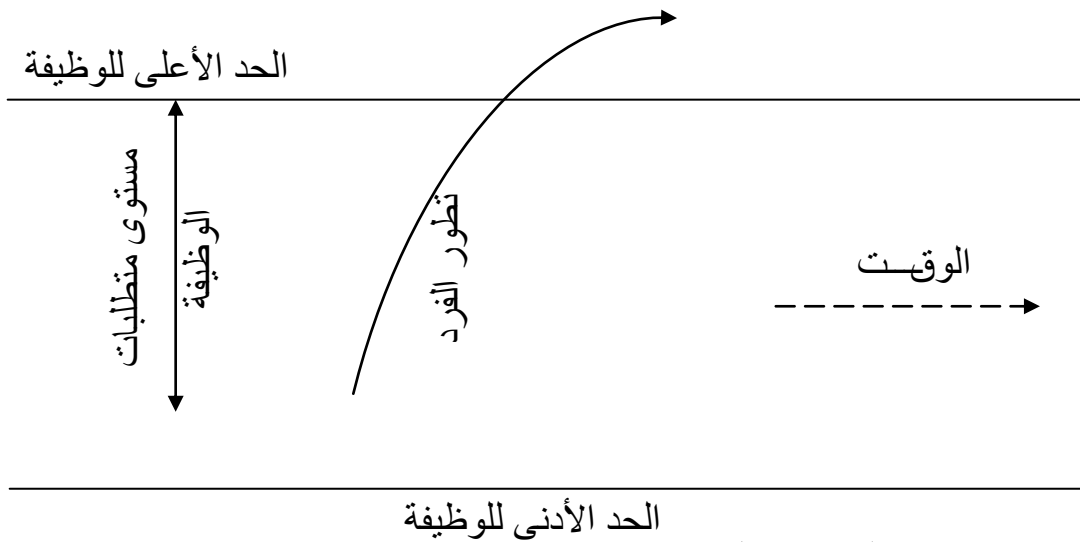
ثالثا: هدف مسار المستقبل الوظيفي

يستهدف تخطيط وتحديد مسار المستقبل الوظيفي، التوافق والإنسجام المرن بين الفرد والوظيفية. ويتم الكشف عن مدى التوافق والإنسجام بين الفرد والمنظمة عبر الأشكال التالية:

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 361.

1/ إمكانات الفرد أعلى:

الشكل (9) إمكانات الفرد أعلى

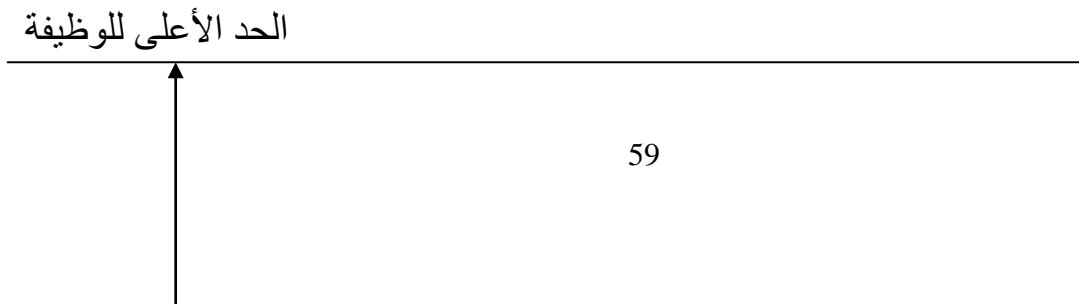


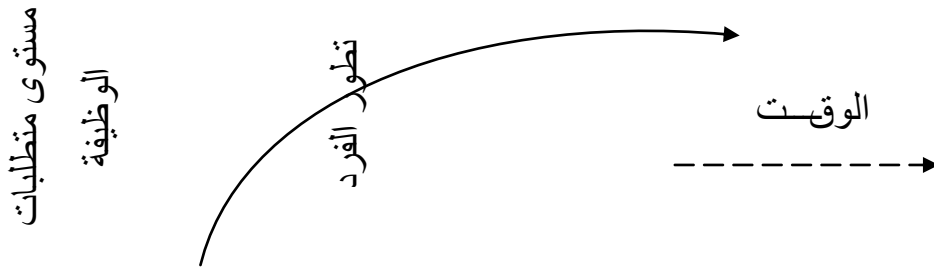
مصدر محمد حافظ حجازي، مرجع سابق (ص 112)

يتضح من الشكل مدى الإنحدار الشديد في المنحنى تطور الفرد فإذا كان الخطان الأفقيان يمثلان المستوى الأدنى والأعلى لمتطلبات الوظيفة، فمن الواضح أن إمكانات وقدرات الفرد تنمو بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة وعليه لا يتحقق التوافق والإنسجام بين الفرد ووظيفته في هذا المسار.

2/ إمكانات الفرد أقل:

الشكل (10) إمكانات الفرد أقل





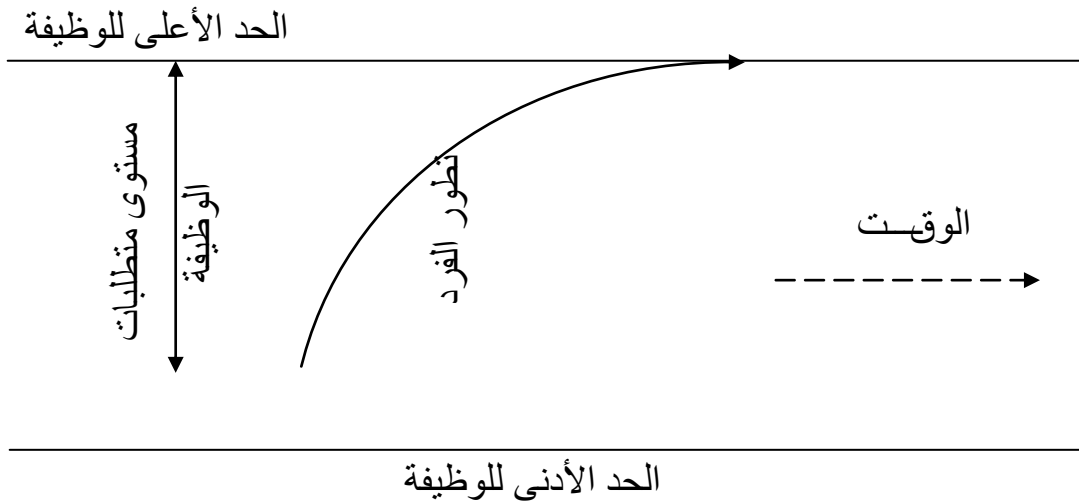
الحد الأدنى للوظيفة

مصدر محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ص 115

يبين هذا الشكل أن الموظف لا يتطور ليصل إلى المستوى المطلوب في الوظيفة حيث أن لهذا الموظف نوعاً من المشكلات تظهر بسبب عدم قدرته للوصول إلى المستويات الأدائية المطلوبة و من ثم لا يتحقق التوافق و الإسجام بين الفرد ووظيفته في هذا المسار.

3/ التوافق:

الشكل (11) التوافق



الحد الأدنى للوظيفة

مصدر محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 116

يظهر من هذا الشكل أن الفرد يشغل وظيفة في أول الأمر يكون ذو مستوى أدنى من القدرات و المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، ثم يتطور مع مرور الوقت ليصل إلى الحد الأعلى للدور المطلوب منه و أن يتعداه، و في هذا الموقف يتم الاستفادة الكاملة من هذا الموظف، حيث يحدث إنسجام بين الموظف و وظيفته.

4/ استمرار التوافق:

يتطلب الكشف عن مدى إستمرار التوافق و الإنسجام المرن بين الفرد و الوظيفة اللجوء إلى تقييم الأداء حيث يجب تقييم الأداء على العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد كفاءة و فعالية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً.

و إذا كانت نتائج التقييم جيدة و أن مستوى الأداء للفرد لا يشوبه أية انحرافات ففي هذا دلالة عن التوافق و الإنسجام بين الفرد و وظيفته . و لكن عند إكتشاف الانحرافات فلا بد من البحث عن أسبابها و كيفية علاجها، و هل الأسباب تعود للفرد، أم تعود لظروف تنظيمية أو غيرها، و هل يمكن تلافيها و علاجها، فإذا كان الانحراف يعود للفرد و لا يمكن علاجه فإن هذا دليل على عدم توافق الفرد مع الوظيفة و عليه فالبحث عن مسار آخر لهذا الفرد أجدى و أنجح له و للمنظمة.

رابعاً: دور نظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق

يستخدم نظام تقييم أداء العاملين لإظهار انحرافات الطريقة الأدائية عند العاملين و يقوم بإزالة هذه الانحرافات عن طريق الأهداف من وراء هذا التقييم و التي يمكن أن تكون إحدى هذه العلاجات التالية⁽¹⁾ :

1/ النقل:

يعبر عنه بأنه تغير الموقع الأدائي للموظف، بحيث يتعرف على مواقع وظيفية جديدة و على عاملين جدد بحيث ينسق الموقع الوظيفي الجديد مع قدراته و إمكانياته حتى يعود التوافق و الإنسجام في أدائه.

2/ التنزيل:

هو تغير الموقع الوظيفي إلى موقع وظيفي أقل، ذلك أن موقعه الوظيفي الحالي لن يمكنه من الترقية ذلك لعدم التوافق و الإنسجام في الأداء، أي أنه لن يسمح ببلوغ المسار المستقبلي الوظيفي. حيث يتم تشجيع العامل على قبول الموقع الوظيفي الأقل لأن مسار الصعود فيه متاح و ترقياته أسرع و أن ذلك في مصلحة العامل، و بهذا يعود التوافق و الإنسجام بين الفرد و وظيفته.

3/ الترقية:

يشمل مصطلح الترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني، يكون من شأنه تقديره و تمييزه على أقرانه، فعبر الترقية السليمة المبنية على الجدارة و الكفاءة و الفعالية الأدائية تحصل المنظمة على التوافق و الإنسجام بين الفرد و وظيفته و بالتالي السير عبر مسارات وظيفية سليمة و خاصة إذا أوضحت المنظمة للمستخدمين خرائط الترقية منذ بداية العمل.

4/ إنهاء الخدمة:

(1) Petit et autres, P827.

حيث تقوم وحدة الموارد البشرية بتشجيع كبار العاملين على التقاعد المبكر خاصة للذين يقفون كحجرة عثرة أمام بعض الواعدين في هذه الوظائف و ذلك بضمان كل المزايا الوظيفية على هيئة التقاعد تكون أكبر أو بصر ف مكافآت نهاية خدمة مجزية مع الإستفادة منهم كإستشاريين للمنظمة.

المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بالتحفيز

أولاً: مفهوم الحوافز

هناك عدة تعريفات لمفهوم الحوافز و نذكر منها:

عرفها البعض على أنها " تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز " (2)

فالتحفيزات هي مقابل و مكافأ للمستخدمين الذين يتصف أدائهم بالتميز عن باقي المستخدمين من حيث نوعيته و جودته .

كما عرفها آخرون على أنها " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية و الذهنية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته" (1)

حيث يتبين من هذا التعريف أن الحوافز هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة للمستخدم و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة.

كما عرفها البعض الآخر على أنها " عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع و التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات و الإحتياجات" (2)

تعرف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل و المزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكب و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجتهم و أهدافهم و رغباته، و بما يحقق أهداف المنظمة أيضاً" (3)

و تعرف أيضاً بأنها " هي العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، و هي تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز، و تؤدي إلى زيادة رضائه و ولائه للمؤسسة و بالتالي إلى زيادة أدائه و إنتاجيته مرة أخرى" (4)

يمكن أن نستخلص تعريفاً شاملاً من هذه التعاريف:

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص236.

(1) مصطفى كامل أبو العز عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص159.

(2) نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة (القطاع العام)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص22.

(3) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص380.

(4) أبو كشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جزيير لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص96.

أن الحوافز عبارة عن مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية قد تكون مادية أو معنوية، تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم و إنتاجيتهم.

ثانياً: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز تختلف عن بعضها البعض في الغرض من تطبيقها، تختار كل منظمة مجموعة معينة من الحوافز تستجيب و متطلباتها في رفع و زيادة تميز أداء مستخدميها، و هـ ناك عدة طرق لتصنيف الحوافز نذكر منها:

1. حسب نزع الحافز ذاته:

حيث تقسم الحوافز إلى حوافز مادية و حوافز غير مادية، فالحوافز المادية هي التي تتركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان كالطعام و الشراب و المسكن و الملابس. أما الحوافز غير المادية فهي تشبع الحاجات الإجتماعية الذاتية.

1 الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تقوم على إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، و هي تضم مجموعة كبيرة من الحوافز أهمها:

(أ) الحافز المالي:

يعد من أهم الحوافز المادية و هو العائد الذي يحصل عليه المستخدم نقداً أو عيناً مقابل إسهامه بمجهوداته الفكرية أو البدنية، و يعتبر الأجر و حافزاً لرفع مستوى الكفاءة لتأثيره الكبير على سلوك المستخدم داخل المؤسسة و وسيلة هامة لإشباع الحاجات الأساسية له.⁽¹⁾

(ب) العلاوات:

و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين داء أفضل فهناك عدة أنواع من العلاوات من أهمها علاوة الكفاءة و هي عبارة عن الزيادة في الأجر بناء على إنتاجية المستخ دم في عمله، و هي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة.

و هناك علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية المستخدم في المؤسسة و تعبيراً عن إخلاصه لها، أما العلاوة الإستثنائية أو الإضافية فتمنح للمستخدم بسبب أدائه المتميز.⁽²⁾ كل العلاوات ذات تأثير تراكمي أي عندما يحصل عليها المستخدم تصبح حقا مكتسب له.

(ج) المكافآت:

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص235.
(2) عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص115.

و هي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها، تعتبر المكافآت التشجيعية عنصر فعالا في نوع من التغيير في الأجر بحسب العمل و مقداره، وهي تصرف لقاء انجاز معين، و هناك عدة أنواع للمكافآت منها: مكافآت زيادة الإنتاج، مكافآت سرعة الإنتاج، مكافآت الإقتصاد في المواد الأولية، مكافآت على الإختراع.

2- الحوافز غير المادية:

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في أثاره و تحفيز المستخدمين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري و من أهمها ما يلي:

(أ) إتاحة فرص الترقية:

حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين و تعد حافزا معنويا يترتب عليه أداء ذو مستويات أكبر ، و تحمل مسؤوليات أكثر وهي تكون مصحوبة بزيادة في الأجر و كذا الإمتيازات، و هي تعتبر حافزا للعمل فيها إذا ارتبطت بأداء المستخدم في وظيفته و المؤكد أن الترقية تعتبر من الحوافز المرغوبة و المفضلة من قبل المستخدمين لأنها ترتبط بين كفاءة الأداء و مقدار الجهد المبذول من قبلهم و بين إتاحة فرص للتطور و التقدم و الترقية و تحقيق عوائد ذاتية نفسية و اجتماعية مهمة.

(ب) الإستقرار في العمل:

إن المستخدم عندما يشعر بأن المؤسسة و المجتمع قد عملا على تهيئة فرصة العمل المناسبة له فإن ذلك سيترك في نفسه أثرا إيجابيا كبيرا و يدفعه إلى العمل على رد الجميل عن طريق زيادة الإنتاج و تحسين أدائه من خلال بذل جهود مكثفة، و توفير ضمانات للمستخدم بعدم الإ استغناء عن خدماته، هذا يولد لديه شعورا بالأمان و الإستقرار و يحسن من روحه المعنوية، مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاجية.⁽¹⁾

(ج) التقدير و الثناء للأداء الكفاء:

تعتبر عملية تقدير الأداء للمستخدم و الثناء عليه خاصة أمام الآخرين أحد المحفزات غير المادية المهمة التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز المستخدمين، ذلك أن الإنسان يرغب في أن يوجه له المديح و التقدير على ما يؤديه من عمل، فهذا سيولد لديه شعور بالإرتياح و يشبع عنده حاجة تحققي الذات.

(د) تفويض الصلاحيات و المسؤوليات:

تتجح الإدارة في تحفيز مستخدميها و إنشاء الثقة المتبادلة بينها و بين مستخدميها، ذلك بالإهتمام بوجهات النظر التي يطرحها المستخدمين و أن تحاول قدر الإمكان تفويضهم الصلاحيات التي تعتقد بأنهم

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 240.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 395.

يحتاجونها لأداء أعمالهم و تكون في صالح المؤسسة، فعلمية التفويض هذه و ما تتركه من إنطباع إيجابي في نفس المستخدمين تشكل حافزا مهما من شأنه أن ينعكس على مستويات أداء المستخدمين المخولين لهذه الصلاحيات.

هـ) معرفة نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المستخدمين لنتائج تقييم أدائهم تمثل بالنسبة لهم حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسينه، و خاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية أي أنها تمثل نجاحهم في تقديم إنجازا موافق لما هو مطلوب منهم، فهذا يشعرهم بالطمأنينة و الأمان و الإستقرار في الوظيفة و هو يعتبر في حد ذاته حافزا جيدا لزيادة الإنتاج كما و نوعا.

و) جوانب الخدمات الاجتماعية:

هي إشباع الحاجات الذاتية للمستخدمين من طرف الإدارة و خاصة فيما يخص الجانب الشخصي للمستخدمين من مساعدات و حل المشكلات و من أهمها ما يلي (2):

1. الخدمة الطبية:

من توفير كافة مستلزمات الإسعافات الأولية للمستخدمين ، ففور إصابتها بحادث عمل ما يكون إسعافهم فوري ، و كذلك توفر المنظمات جهاز طبي خاص بالمنظمة يقدم العلاج للمستخدمين و إن كانت ليس لها علاقة بالعمل.
2. النقل:

و هي توفير وسائل النقل للمستخدمين ينقلهم إلى مكان العمل، و تكون وسائل لائقة توفر الراحة للمستخدمين و تقلل من تكاليف نقلهم و الحفاظ على مواعيد العمل.

3. خدمة التغذية:

تقدم بعض المنظمات وجبات غذائية للمستخدمين، و هذا بهدف الحفاظ على صحتهم و تحمل جزء من نفقاتهم، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم و كفاءة أدائهم و التقليل من خروجهم و إضاعة الوقت.

4. التعاونية الإستهلاكية:

و هي توفير السلع الإستهلاكية بأسعار معقولة لتلبية إحتياجاتهم، و هي تساعد المستخدمين في تقليل أعبائهم الإرفاقية و زيادة الرفاهية لديهم بلقاء بعض السلع الكمالية الأخرى.

5. الخدمات الترفيهية و الرياضية:

و هي توفير أجواء و أماكن للمستخدمين لقضاء أوقات فراغهم في الترفيه عن النفس و أيضا برفع مستواهم الصحي بالرياضة و تنظيم المنافسات الرياضية بين المنظمات الأخرى و هذا يؤدي إلى زيادة الأداء لدى المستخدمين.

6. النشاطات الثقافية:

تعتبر زيادة ثقافة المستخدمين من مجموع الخدمات التي تقدمها المنظمات، و هي تهدف إلى تزويد مستخدميها بالمعارف الأساسية التي تمكنهم من فهم ما يحيط بهم من أحداث و تغيرات في العلاقات الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية.

II. حسب الهدف من الحافز:

و هو يعتمد على مدى تأثير الحافز على المستخدمين من آثار إيجابية أو سلبية⁽¹⁾.

أ- الحوافز الإيجابية:

تتمثل في تلك الحوافز التي تحمل مبدأ المكافأة للعاملين و التي تلبي حاجتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء و العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك.

ب- الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، و من أمثلة السلوك السلبي التكاثر و التساهل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الإنصاح للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و الحوافز السلبية تستخدم العقاب كم دخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب.

ثالثاً - علاقة تقييم الأداء بالتحفيز:

من أهم المعايير على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء بالإضافة إلى إستخدام معايير أخرى كالمجهود، الأقدمية، المهارات، و فيهما يلي عرض لهذه المعايير:

أ - الأداء:

يعتبر الأداء المعيار الأساسي و ربما الوحيد لدى بعض المنظمات في منح التحفيز و هو يقدر على ما يزيد أو يقترب من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو يوفر في وقت العمل أو في التكاليف، أو في المواد الأولية.

ب - المجهود:

تكون في بعض الأحيان العبرة في تقديم التحفيز على المحاولات و ليس النتائج، فقد يمكن مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها المستخدم لكي يصل إلى النتيجة، و لكن هذا المعيار أقل أهمية و موضوعية من معيار الأداء و هذا لصعوبة قياسه و تقديره.

ج - الأقدمية:

(1) صالح عود سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس 2000، ص 312.

و هي الفترة التي قضاها المستخدم في العمل، و هي تعبر عن خدمة و ولاء المستخدم للمنظمة و الذي يجب مكافأته بشكل ما .

د- المهارات:

و هي كل ما يحصل عليه المستخدم من شهادات أعلى أو براءات اختراع، فهو يكون لصالح المستخدم للحصول على تحفيزات من طرف المنظمة . و لكن هذا المعيار يعتبر محدودا جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في تقدير الحوافز .

المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بالتدريب

تنظم عدة نشاطات تفضي في مجملها إلى تغيير سلوكات الفرد الأدائية، و من تم سلوكات الأداء في المنظمة، و تتمثل هذه النشاطات في التدريب للمستخدمين.

أولاً: تعريف التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب و سنحاول استعراض البعض منها:

فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه " عملية تربوية ذات بعد قصير و إجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية و المهارات المتعلقة بمجال معين" (1)

كما عرف على أنه " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين" (2)

كما يعرف التدريب على انه " العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال" (1)

كما يعرف أيضا على أنه " عملية تغيير في نمط تفكير و سلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشكلات الفعلية التي تواجه العامل" (2)

و يعرف على أنه " العملية التي تركز على إكتساب المتدرب معرفة و مهارة و خبرة في مجال طبيعة عمله الفني و المهني، مثل تدريب العاملين في المصانع على استخدام الآلات الحديثة، و ذلك بهدف تنمية مهارة و إرتقاء معلوماتهم و تنمية الإتجاهات الإيجابية اللازمة للإرتقاء بمستوى أدائهم" (3)

في ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية و تطوير نماذج التفكير و أنماط الإتصال لأفراد التنظيم.
- أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو.
- أنه إكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية و المستقبلية.

(1) Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore course of professionals trading and development, New York, jauntily and son2007, P3.

(2) Edwin B .Flippo, Principal of Personnel management, 4th, new York ,Mc Grow-hill company 2002, P125.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية2007، ص159.

(2) راوية حسن، مرجع سابق، ص163.

(3) رامي رجا، أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.

(4) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007، ص95.

من خلال هذه النقاط يمكن طرح التعريف التالي:

" التدريب هو نشاط لنقل المعرفة إلى المستخدمين من أجل تنمية و تطوير قدراتهم الفكرية و الأدائي ة للوصول إلى مستوى الأداء المرجو، و هذا لإكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية و المستقبلية"

ثانيا: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات و خاصة في تطوير أداء العاملين و مدى تأثيره في إنتاجية المؤسسة و تطويرها و ذلك لأجل الوصول إلى المستوى الرفيع في جودة منتجاتها و الخدمات التي تقدمها، و هو أيضا يضمن للمؤسسة وفرات كبيرة في تكاليف الإنتاج و الوقت الضائع و لهذا تزايد الاهتمام بالتدريب و أصبحت حاجة ملحة للمنظمة للقيام به، ذلك أن التدريب في مجال المنظمة الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأ فراد عند الالتحاق بالعمل و معالجة مشاكلهم أثناء الأداء و تطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية و المؤسسة من ناحية أخرى. و يمكن تلخيص فوائد أخرى للتدريب و تتمثل فيما يلي: (4)

1) الزيادة في الإنتاج:

و هي تعني الزيادة في كميته و تحسين في نوعيته، و ذلك أن تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في العمل و الإتقان و بذلك زيادة الإنتاجية.

2) يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم و الإستقرار:

معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته، رغم بعض الحالات الطارئة التي تخضع لها المؤسسة من فقدانها لأحد المديرين و لاشك أن هذا يتحقق بزيادة كفاءة العاملين في أدائهم بكثرة تدريبهم، و بذلك تقل المراقبة و التوجيه لهم مما يؤدي إلى إكتسابهم ثقة في أدائهم يمكنهم من تسيير إنتاجهم بذاتهم.

3) التقليل في النفقات:

فالتدريب يؤدي إلى التقليل في النفقات، إذا تؤدي البرامج التدريبية إلى مردودية أكثر من تكلفتها و هو يؤدي إلى تقليل خسائر (تكلفة) الإنتاج، ذلك بتدريبهم على حسن إستعمال المواد الأولية و كيفية التشغيل الأمثل للآلات. (1)

4) القلة في حوادث العمل:

حيث يؤدي التدريب إلى معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة، و كذا استعمال المواد و هي جميعها تؤدي إلى قلبي الحوادث الصناعية إلى أقل حدودها.

5) القلة في دوران العمل:

(1) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2006، ص58.

حيث أن التدريب يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين في مزاولة أعمالهم، هذا ما يؤدي إلى إيجاد نوع من الإستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في العمل و زيادة ولائهم لمنظمتم.

(6) رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين و شعورهم في جدية المنظمة في تطوير قدرات عاملها و الحفاظ عليهم و تقديم العون لهم مما يؤدي إلى زيادة مجهود العاملين في تحسين أدائهم و تقديم أفضل ما لديهم في إنتاجهم. و الجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استقادت فعليا من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التدريب هو عملية مستمرة و أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:

* معلومات جديدة.

* مهارات جديدة.

* تطوير عاداته و اتجاهاته.

ثالثا: تحديد إحتياجات التدريب

تعد الإحتياجات التدريبية هي نقطة البداية، في أية عملية تدريبية منظمة، و هي تعبر عن نواحي القصور أو

الضعف في الأداء الحالية و المتوقعة، و يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية (1) :

$$\text{الفجوة الأدائية} = \text{الأداء المستهدف} - \text{الأداء الحالي}$$

و من المنطقي أن تحدد أسباب هذه الفجوة الأدائية لحصرها و تحديد مكوناتها، و يمكن تحديدها من خلال المؤشرين التاليين:

أ - مؤشرات الأداء التنظيمي:

تعتبر نقطة البدء في تقدير إحتياجات التدريب دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي و التي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات (2) :

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص315.

(2) علي غربي، مرجع سابق، ص101.

1- مؤشرات كفاءة الإنجاز و من ذلك معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، إستغلال الأدوات و الآلات، تكلفة التوزيع.

2- مؤشرات إستثمار الموارد البشرية، و تدخل ضمن هذه المج موعة إحتياجات الموارد البشرية، إحتياجات التدريب المنبثق منها و المبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها و حركتها من و إلى المؤسسة من و إلى الأعمال المختلفة.

ب- مؤشرات أداء العاملين:

تحليل أداء العاملين و دراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة و يقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

- 1- مقاييس فعالية أداء الأفراد حيث أنها تبرز جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد و أيضا التغييرات التي طرأت على مستوى الأداء، في جوانبه المختلفة.
- 2- مكونات و متطلبات الأداء حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء و أية تغييرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق و أساليب العمل أو بإدخال آلات و أجهزة جديدة. و بعد اعتماد هذين المؤشرين يتم الإلتفات إلى الخطوة الأديق و هي خطوات تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تنمية قدراتهم بالتدريب و مجال تلك التنمية.⁽³⁾

رابعاً: أهداف التدريب

لكي ينجح التدريب يجب أن يواجه حاجة من الحاجات، لهذا يجب أن توضع أهداف و أغراض محددة للتدريب و تكون بصفة عامة غايتها التنمية في كل شيء و إلى جانب تحديد أهداف التدريب يجب أن تكون هن الرغبة حقيقية من جانب الإدارة للإستفادة من التدريب.

لكل برنامج تدريبي يسعى لبلوغ الأهداف العامة التالية:⁽¹⁾

- 1- تنمية مهارات العاملين و قدراتهم حيث أن تنمية و تحديث المهارات و القدرات يؤدي بالمستخدمين لأداء عملهم بكفاءة و فعالية أكبر.
- 2- يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و يطورها و ذلك من خلال:
(أ) إمدادهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياساتها و مراحل تنفيذ الأعمال.
(ب) تسهيل وسائل الإتصال سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
- 3- تنمية المعارف تكون لدى المتدربين و تحديثها من أجل خدمة أهداف المنظمة، و هذه التنمية في الم عارف تكون وفقاً للمستجدات التي تحدث على مستوى المنظمة من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل الجديد.
- 4- تنمية السلوك و الإتجاهات الإيجابية للمستخدمين نحو العمل و المنظمة، حيث يؤدي التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة حيث يتخذ المتدرب موقفاً إيجابياً نحو العمل.⁽²⁾

(3) <http://www.upu.edu.samajalathumainitiesuo114f6.htm>

(1) عقلة محمد المبيضين و أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص18.

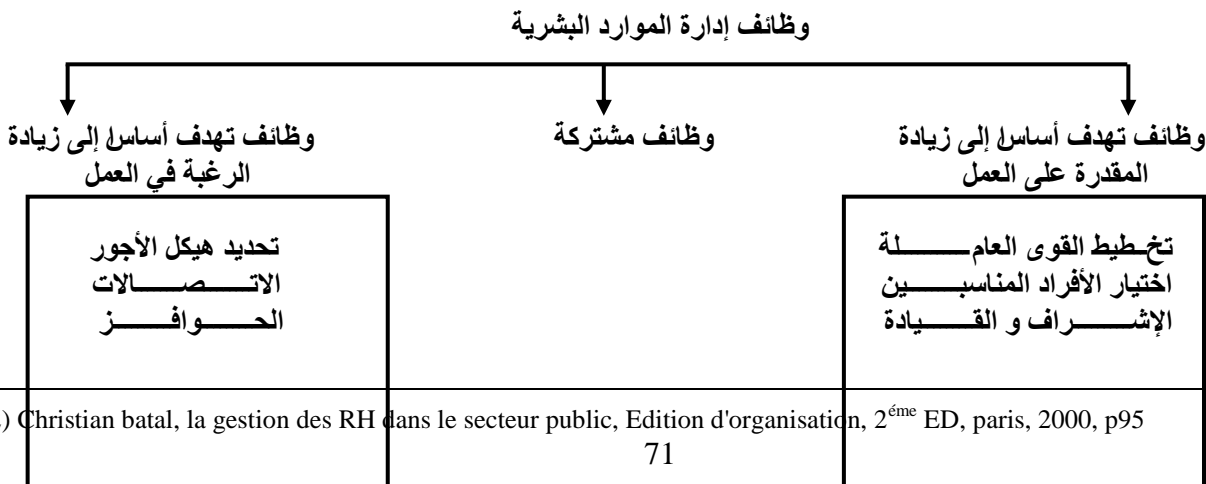
- 5- رفع الكفاءة الإنتاجية و ذلك من خلال مجموعة من الوسائل أهمها : زيادة الإنتاج، تخفيض التكلفة، زيادة كفاءة العمل لزيادة الدخل، زيادة الدخل بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة من آلات و موارد.
- 6- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و الكمي في هيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص آخر يسد العجز فيه.
- و يلخص البعض الأهداف السابقة في ثلاثة مجموعات هي:
- الأهداف الإقتصادية: تتمثل في زيادة معدلات النمو و تحسين الإنتاجية و تخفيض الفاقد و الضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية و تأكيد المركز التنافسي.
 - الأهداف التقنية: تتمثل في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة الإستغلال الأمثل و سرعة استيعاب و فهم التقنيات الجديدة و حل مشكلات إدماجها.
 - الأهداف السلوكية: تتمثل في توجيه إتجاهات و دوافع العاملين في تنمية قدراتهم لأداء أحسن و تنمية روح الفريق بينهم و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

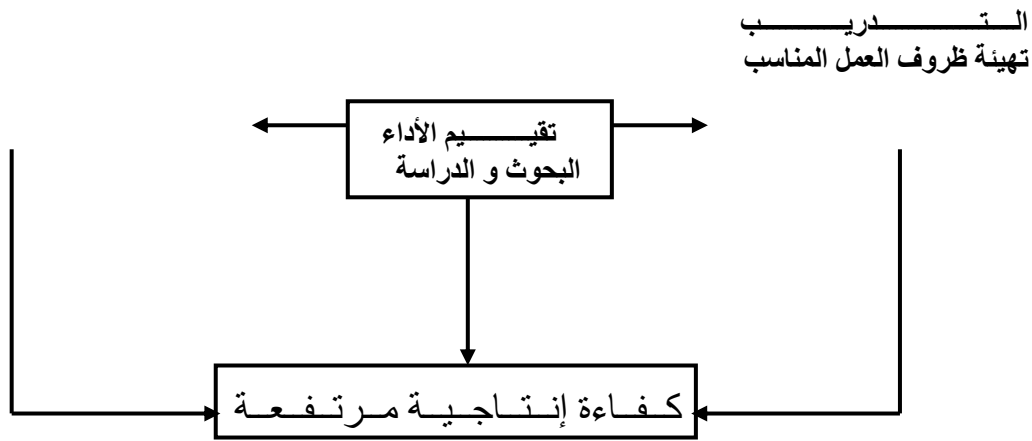
خامسا: علاقة تقييم أداء العاملين بالتدريب

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة للمستخدمين فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختبار للوظائف لديها لأن التقييم يفصح لها عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي تتوافق مع ميوله و قدراته و مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه، و يمكنها أيضا أن تقرر مدى سلامة الإختبارات التي تجريها للعاملين، و هل تظهر على قدراتهم و تعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها، و أيضا من خلال تقييم الأداء تستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، و ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين، كما ستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم و توجيههم و خصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مرؤوسيهم، فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، و ما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور.

و يمكن تلخيص علاقة وظيفة تقييم أداء العاملين بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل (12) علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية



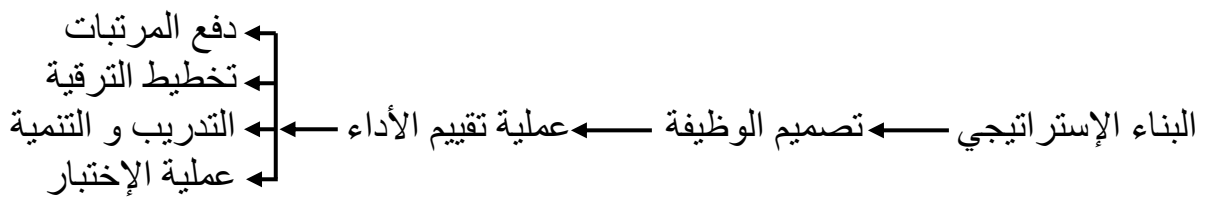


المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 2001، ص46.

يبين هذا الشكل أن نظام تقييم الأداء ذا علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل و الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيها.

و يمكن توضيح علاقة نظام تقييم الأداء بالأنظمة الأخرى في النموذج التالي:

الشكل (13) نموذج مبسط لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

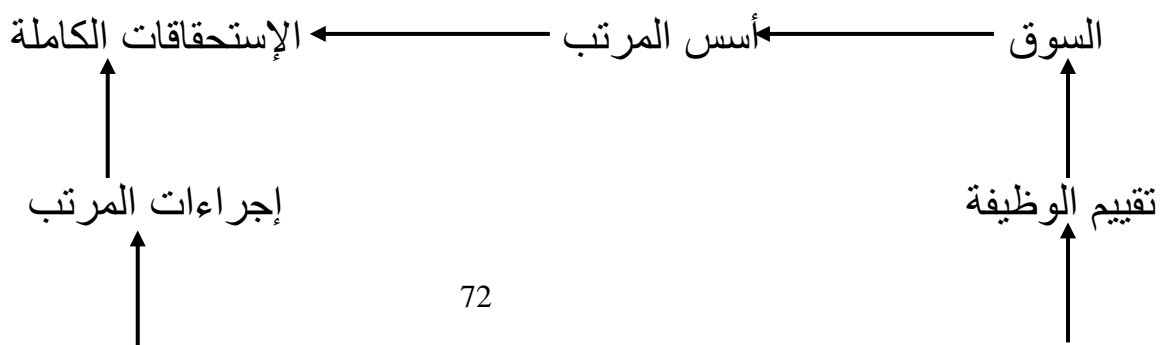


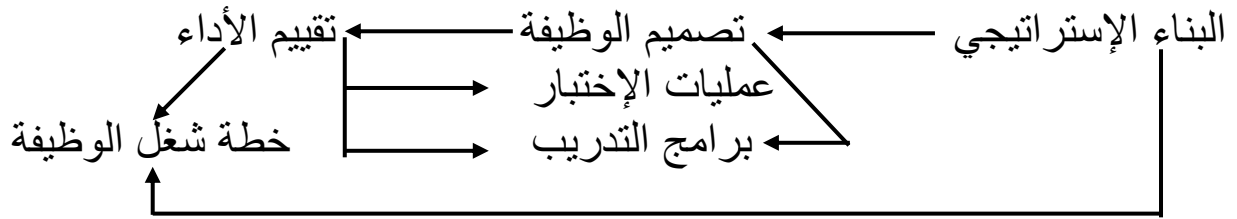
المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (إدارة و التكنولوجيا الأداء)، ج2 مكتبة ابن سينا، القاهرة 1999، ص84.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن نظام تقييم الأداء هو حج ر الزاوية في النموذج حيث يمكن أن تصبح مخرجات تقييم الأداء مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، فمن الصعب أن يوجه التدريب إلى مقابلة حاجة الأفراد دون تقييم أداء الأفراد.

سنتناول الآن نموذج متطور لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية.

الشكل (14) نموذج متطور لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية





المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (إدارة و التكنولوجيا الأداء) ، ج2 مكتبة ابن سينا، القاهرة 1999، ص86.

من الشكل يمكن أن نستنتج:

- أن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى تتوقع أن يدفع التدريب بالأداء إلى تحسين بعد إنتهاء الفترة الزمنية المخصصة له و أن تعطي نتائج جيدة بعد مرحلة تطبيقه و تقييمه. بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد و المطلوب.

كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء ك معيار هام لتقييم فاعلية التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل و زيادة أداء الأفراد الذين يخضعون ل شروطه و معاييره يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحلهم مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب.

و نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أن نتائجه تكون أداة أساسية و مساعدة للتدريب لأنه يقدم بصورة واضحة نقاط الضعف في أداء كل فرد و إمكانيات علاجها عن طريق الجهة المسؤولة عن تحديد إحتياجات التدريب بوضع برامج مناسبة لمعالجة الضعف و القصور في الأداء، و أيضا يساعد نظام تقييم الأداء على تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى إستفادة المستخدمين منها و صياغة مناهج تدريبية جديدة في حالة عدم نجاح المناهج التدريبية الأولى في تحسين الأداء.

كما أن نتائج تقييم الأداء تتعلق بعمليات التدريب من منظور مختلف يتمثل في ما يلي:

(أ) يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير و التحسين الأداء و ذلك بمعرفة حجم فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها و اعتمادها كمداخل نظام التدريب لتستخدم للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

(ب) يعتبر التدريب آلية لتطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى الأداء المستهدف كما حدد مسبقا.

المبحث الرابع: فعالية نظام تقييم الأداء

للهي يكون نظام تقييم أداء العاملين فعالا يجب أن يتصف بعدة شروط، و أيضا يجب أن تكون هناك تغذية عكسية لنتائجه

المطلب الأول: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يمكن تجنب المشاكل و الصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء من خلال الهيكل التالي الذي يعتبر من

مقومات نظام تقييم الأداء:

- 1 - تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية.
- 2 - تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه.
- 3 - إقتناع الإدارة بفائدة التخطيط و المساهمة في تنفيذه و حث العاملين على الاهتمام به.
- 4 - إعداد نظام فعال للاتصالات يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة (مرؤوسين و رؤساء) ⁽¹⁾
- 5 - تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم ، يتم على ضوءها إختيار الطريقة و الأسلوب الأمثل للعملية. ⁽²⁾
- 6 - المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة و التي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات و أخذها بعين الإعتبار في إدارة عملها.
- 7 - مدى فهم الأفراد للنظام و إن عدم الفهم ينشأ من عدم التعريف و الشرح وقد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام.
- 8 - الدعم الرسمي و التأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم و الإلتزام بها و العمل بتوصياتها و نتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام.
- 9 - السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة و الطمأنينة لعملية تقييم الأداء.
- 10 - عدالة المقيم يكون ذو تأثير كبير في عملية التقييم و النتائج المترتبة عليه و يولد الثقة في عملية التقييم مما يجعلها ذات فاعلية كبير في تحقيق أهدافها.
- 11 - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، و ما يعد تفوقا و ضعفا لواجبات الوظيفة. ⁽¹⁾
- 12 - وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف ف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم و يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و أوزانها النسبية و ذلك تحقيقا لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم. ⁽²⁾
- 13 - تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم و يمكن إدخال أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين و جعلهم يتفاعلون معها كرؤساء مقيمين و يتم تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليتم عرضه و تحليله فيما بعد و بذلك يتعرف كل رئيس على نقاط

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص354.

(2) محمد بن سليمان الضغبان، تقييم الأداء، الحلقة المهنية في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث و الدراسات، أنظر الموقع،

<http://www.shura.gov.saar.abicsitemajalah60der asa.htm>

(1) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص242.

(2) Robert L.Mathis and jackson jonsi, human resource management, west publishing company, new York, 7th 1994, p314

الضعف في أسلوب نقى يمه ، كما يتيح له أساسا موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين⁽³⁾.

كما يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق التقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها و تقدم أمثلة افتراضية للمرؤوسين و يقوم كل رئيس بتقييمها ثم تناقش تقييماتهم و ينتهون بتحديد أمثل طرق التقييم

14 - كفاءة نماذج تقييم الأداء، فيجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات و المعلومات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.

15 - مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم و في تحديد أهداف هذا التقييم.

16 - توفير معلومات مرتدة و مستمرة عن الأداء، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة و عما إذا كانت تتوافق مع المعايير و التوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات التي تواجه العاملين و ليست استجابات عن سلوكيات بما يوقع العاملين في نقطة دفاع و ليست نقطة تعلم و تعديل للأداء⁽⁴⁾.

17 - دورية التقييم و يجب أن تكون على مدار السنة و تكون ذات فعالية أكثر إذا كانت تكرر كل ثلاث أو أربعة أشهر، فيتنسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من قصور في أدائهم ليبادروا في تداركه و تعديل في أدائهم و هذا يكون في صالح المؤسسة حتى لا تفاجأ في آخر السنة بضعف أدائها و عدم بلوغ أهدافها المسطرة و حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس بتقييم دوري لمرؤوسين و يناقش مرؤوسيه فيما يرى من قصور في أدائهم.

18 - جعل تقرير تقييم الأداء علني و ليس سريا بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم⁽¹⁾.

19 - مكافآت الممارسة الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك الرؤساء الذين قاموا بالتقييم أهمية هذه العملية بالنسبة لمساهمهم الوظيفي مما يساعد في إبراز الإهتمام بهذا الجانب و تطويره.

20 - تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التغذية العكسية

(3) علي غريب، مرجع سابق، ص 125.
(4) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 288.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.
(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 428.

يعتبر من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في المنظمة للمستخدمين، و لكن يجب أن يكون هذا وفق أسلوب مدروس و فعال من أجل توصيل هذه المعلومات للمستخدمين لأجل الحصول على الأداء المطلوب و الوصول في الأخير إلى الأهداف المنشودة من خلال المنظمة.

أولاً: تعريف مقابلة تقييم الأداء

هي نموذج من المحدثات تحدث بين شخصين محددين أحدهما القائم بالتقييم (الرئيس) و الثاني الذي خضع لعملية التقييم (المرؤوس)، و ذلك بهدف المناقشة و تبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول و الوسائل لعلاجها و تدعيم نقاط القوة لديه للإستفادة منها بشكل أكثر و تحسين الأداء مستقبلاً⁽²⁾.

ثانياً: أنواع المقابلة

هناك ثلاثة أنواع للمقابل وهي:

1- مقابلة الإخبار و الإقتناع:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بإطلاع مرؤوسيه بنتائج التقييم و ذلك بتقديم الأدلة على هذه النتائج حتى يقتنع المرؤوسين و يتم وضع خطط لتحسين أدائهم في المستقبل.

2- مقابلة الإخبار و الإنصات:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج تقييمهم، ثم يقوم بالإنصات إليهم و معرفة رد فعلهم و أسباب تدهور أدائهم من منظورهم، حيث أن إنصات الرئيس يشجع المرؤوسين على كشف مشاكلهم و مقترحاتهم لتطوير أدائهم .

3- مقابلة حل المشكلات:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بدور الموجه و المرشد لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء فيكون التقييم للموقف و ليس الفرد مما يكون له طابع أكثر تحفيز للمستخدمين من أجل تحسين أدائهم و التغلب على نقاط الضعف لديهم.

ثالثاً: أهداف مقابلة التقييم

مقابلة التقييم تهدف إلى ما يلي⁽¹⁾ :

1. تسرّع أداء كل عامل و تمكن كل مستخدم من معرفة نتيجة تقييمه.
2. اكتشاف زواحي القوة و الضعف في الأداء للإستفادة من الأولى و علاج الثانية.
3. إقتناع المرؤوسين بالنتيجة و ذلك من خلال تقديم الأدلة الخاصة بنتيجة التقييم.
4. تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب منه و ذلك بشرح الأهداف و إستراتيجية المنظمة.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 137.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 392.

5. تحديد خطة لمعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم.
6. توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين لأن النتائج ستكون مناقشة و تهدف إلى إيجاد الحلول بمناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.

رابعاً: خطوات المقابلة⁽²⁾

1 - قبل المقابلة:

- الإتصال المستمر بالمرؤوس و توجيهه و تزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء و تطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إختيار المكان و الوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة و تشجيعه على الإعداد لها.

2 - أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة و تشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء و ليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية قبل السلبية لأداء المرؤوسين و إشراكهم في طرح هذه الجوانب و التأكيد من المدح، يلي ذلك عرض جوانب الضعف التي تحتاج لتطوير و يستخدم أكبر قدر من الأدلة.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص و إقتراح سبل التحسين.
- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالإتفاق مع المرؤوس.

3 - بعد المقابلة:

- الإتصال المستمر بالمرؤوس و مساعدته و معاونته في التغلب على العقبات و تزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت و الحوافز بمستوى الأداء.

خامساً: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة التقييم

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ألا يدخل المقابلة بفكرة سلبية و أنه متهم، يجب تبرأت ذمته، بل يجب أن يدخلها بفكرة معرفة أخطائه و طريقة تصحيح أدائه.
- أن يسأل عن كل الأدلة التي تدل على أن أداءه سيء و ليس في المستوى و محاولة معرفة أسس الأداء المثالي.

- يجب أن يقر بأخطائه و أسباب حدوثها.
- أن يقدم إقتراحاته فيما يخص أساليب معالجتها و يفصح عن وجهة نظره في الأداء الأحسن و كيفية الوصول إليه.

سادسا: مشاكل مقابلة الأداء

- هناك صعوبة على بعض الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين خاصة كبار السن أو الذين يتركون الخدمة بعد سنوات قليلة.
- أثبتت تجارب بعض الشركات أن النوق لأداء العاملين قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم المستقبلي و يؤثر على العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين. (1)
- قد ينظر إلى تقييم الرئيس من قبل مرؤوسيه على أنه إضعاف لمركزهم الوظيفي و تهديد لأمنهم و استقرارهم.
- تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية و هي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة و تحليل بياناتها.

خاتمة الفصل

حتى تكون لنتائج تقييم أداء العاملين أثر على زيادة كفاءة العاملين لابد من أن تتم إدارة جيدة لهذه النتائج من طرف إدارة الموارد البشرية، من تحليل لهذه النتائج، تخطيط القوى العاملة، التدريب، منح الحوافز....الخ. من ذلك الإهتمام لحسن إدارة نتائج تقييم أداء العاملين لابد في أول الأمر من تصميم نظام لتقييم أداء العاملين يعكس الأداء الحقيقي للعاملين، ولكي يكون النظام جيدا لابد أن يتمتع بمجموعة من المعايير التي تكون شاملة و تعكس حقا

(1) توفيق عبد الرحمن، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، ط 1، القاهرة، مصر، 2004، ص326.

حقيقة أداء العاملين، و أيضا لا يجب أن تعتمد طريقة معينة لتقييم أداء العاملين بعينها، بل يجب أن تختار كل منظمة الطريقة التي تتماشى و تحقيق أهدافها.

لكن رغم الإختيار الأمثل لنظام تقييم الأداء فإنه لا يخلو من الصعوبات فقد تكون هذه الصعوبات تتعلق بنظام تقييم الأداء في حد ذاته، أو تتعلق بتطبيق هذا النظام بتحيز القائمين بالتقييم أو غيرها من الصعوبات.

و من أهم أهداف تقييم أداء العاملين هو زيادة فعالية المنظمة و يكون ذلك بإتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم نتائج التقييم من منح تحفيزات و وضع برامج تدريبية و تمتع العامل بالتدرج في المسار الوظيفي المتاح في المنظمة.

و لكي تكون هذه القرارات ذات جدوى لابد و أن يتمتع نظام تقييم أداء العاملين بالفعالية التي تعود بالمنفعة على المنظمة في الأخير، و لا تكون هذه الفعالية إلا إذا تمت تغذية عكسية للعاملين بعد الإنتهاء من عملية التقييم و حتى يعرف كل عامل نقاط قوته فيحافظ عليها و نقاط الضعف فيسعى لمعالجتها.

الفصل الثالث



المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض و تحليل نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان

تمهيد

بعدما تعرضنا في الجزء النظري إلى نظام تقييم أداء العاملين و إدارة هذا التقييم سنح اول في هذا الفصل معرفة واقع تقييم أداء العاملين و إدارة هذا التقييم في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، و التي هي مؤسسة الجرارات الفلاحية " ETRAG".

حيث قمنا في هذا الفصل بتقديم مؤسسة الجرارات الفلاحية، ثم عرض و تحليل نظام تقييم أداء العاملين المطبق في هذه المؤسسة، وفي الأخير قمنا بعرض و تحليل نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتعرف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وهي مؤسسة الجرارات الفلاحية بتقديم لمحة تاريخية عنها و عرض أهم المنتجات التي تقوم بإنتاجها، و هيكل العمالة الذي تحتويه، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة

مؤسسة الجرارات الفلاحية "ETRAG" (Entreprise Tracteurs Agricoles) بقسنطينة متخصصة في إنتاج الجرارات الزراعية ذات العجلات المطاطية و التي تقدر قوتها بين 45 إلى 140 حصان بخاري، ثنائية و رباعية الدفع، و أيضا تنتج المؤسسة بعض قطاعات الغيار التي تدخل في إنتاج هذه الجرارات الزراعية. و من الناحية القانونية ، هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأسمال إجتماعي بـ 5.000.000.000 دج، أنشئت في 27 سبتمبر 2009 ، و تعمل مؤسسة الجرارات الفلاحية برخصة معترف بها دولياً دوتز " DEUTZ " .

يقع مؤسسة الجرارات الفلاحية بواد حميميم على بعد 12 كلم جنوب شرق قسنطينة و تبعد عن ولاية عنابة بـ 183 كلم حيث أن مركب الحجار هو الذي يزود هذه المؤسسة بالمواد الأولية لعملية التصنيع، و تشغل المؤسسة مساحة تقدر بـ 66 هكتار، منها 29 هكتار مغطاة، منها 20.4 هكتار مباني صناعية و 8.6 هكتار مباني إدارية و إجتماعية. من أهم خصائص هذا المركب أنه يملك حسب تخصص تكنولوجي مترابط :

- مركز منفعة سبابة BT7

- مركز منفعة الحدادة BT6

- مركز منفعة التصنيع BT5

- مركز منفعة التركيب BT4

1- مركز منفعة السبابة BT7

يتم إنتاج الخام للحدادة عن طريق التظليل بالطرق الساخن و هناك أربع مجموعات للسبابة تتراوح قوة حجمها بين 2 طن و 20 طن تنتج قطع مسبكة من 200غ إلى 40 كغ. يقدر إنتاج مركز السبابة بمركب الجرارات الفلاحية بحوالي 2500 طن من حديد الزهر و 100 طن من الألمنيوم.

2- مركز منفعة الحدادة BT6

تقوم بإنتاج و تجميع الصفائح لمختلف الانجازات و بمختلف الطرق منها:
الطي (Pliage)، التظليل (Estampage) ، التشكيل بالطرق (Emboutissage) ،
التجميع عن طريق التلحيم (Assemblage par soudure)

3- مركز منفعة التصنيع BT5

تمتلك وحدة التصنيع 450 آلة تصنيع، حيث تعمل على إنتاج قطع الغيار و ذلك إبتداء من القطع الخام إلى غاية الحصول على قطع جاهزة للتركيب و هذا مرورا بعدة مراحل للتصنيع.
تنقسم ورشة التصنيع إلى ثلاثة ورشات صغيرة أهمهما:
- ورشة الخراطة.
- المعالجات الحرارية.
- ورشة تصنيع المسننات.
كما يتوفر المركز على عدة إمكانيات تمكنه من تصنيع مختلف قطع الغيار الأخرى.

4- مركز منفعة التركيب BT4

يقوم بالتركيب النهائي بجمع كامل القطع المنتجة في مراكز المنفعة من محرك و علبة تغيير السرعات و الهيكل الخارجي للجرار، و أيضا القطع المشتريات المكتملة للإنتاج.

ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسة

مؤسسة الجرارات الفلاحية هي وحدة إنتاجية م تفرعة عن المؤسسة الجزائرية للصناعة الميكانيكية صوناكوم، هذه الأخيرة التي أنشأت بمرسوم 9 أوت 1969 بهدف تطوير الصناعة الميكانيكية في الجزائر و كانت مؤسسة المحركات و الجرارات الفلاحية أول مشروع أنجز من طرف صوناكوم حيث أعطيت إشارة الإ نطلاق لبنائه في جويلية 1969، و ذلك بشراكة مع شركتين ألمانييتين هما "DAG" التي تولت إقامه المشروع و "KND" صاحبة المشروع الأصلية التي منحت الرخصة من أجل الإنتاج الذي كان بدايته بتاريخ 1974.

و بعد إعادة الهيكلة التي شهدتها المؤسسة في 1981/12/1 أصبحت المؤسسة عبارة عن وحدة تدعى المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي « ENPMA »
 و في سنة 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة لتصبح مؤسسة ذات أسهم تتمتع بالاستقلالية تدعى مؤسسة المحركات و الجرارات الفلاحية « CMT »
 و في 27 سبتمبر 2009 تم إعادة هيكلة « CMT » لتنتج عنه شركتين إحداهما مؤسسة المحركات و الثانية هي مؤسسة الجرارات الفلاحية متخصص في صناعة الجرارات الزراعية ذات العجلات المطاطية، تتمتع باستقلالية إدارية في التخطيط و التسيير.

ثالثاً: منتجات المؤسسة

يقوم المركب بإنتاج مجموعة من الجرارات الفلاحية منها:

- سيرتا 6006 ذات 62 حصان بخاري.

- سيرتا 6806 ذات 68 حصان بخاري.

- سيرتا 6807 ذات 70 حصان بخاري.

- سيرتا CX 100 ذات 100 حصان بخاري.

كما يقوم المركب بتزويد المصانع الوطنية للعتاد الصناعي الميكانيكي بقطع غيار و المضخات .تقدر الطاقة الإنتاجية لمركب الجرارات الفلاحية بـ6000 جرار سنويا.

رابعاً: هيكل العمالة

يوظف مركب الجرارات الفلاحية بواد حميميم بقسنطينة 876 عاملاً موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم(10) : توزيع العاملين في مركب الجرارات الفلاحية

عدد العمال	مركز المنفعة
408	مركز التصنيع
229	مركز السباكة
145	مركز الحدادة
94	مركز التركيب
876	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الجرارات الفلاحية، 2011.

تجدد الإشارة هنا أن كل مركز منفعة يتمتع باستقلالية في التسيير حيث أن له مدير مركز يشرف عليه.

خامسا: سبب اختيار هذه المؤسسة

- تعتبر من أقدم الشركات المتواجدة في ولاية قسنطينة و ذلك يترجم في طول مدة تجربتها و مواكبتها للتطور التي حدثت في الإقتصاد الجزائري و التفاعل مع مختلف الأنظمة الجديدة التي تبنتها المؤسسات الجزائرية.
- كبر حجم المركب من حيث عدد العمال أو رقم الأعمال المحقق.
- إنها من المؤسسات التي يعتبر تقييم أداء العاملين بها له دور كبير في تحقيق إستراتيجيتها.
- إنها من المؤسسات العمومية التي تتمتع بلإستقلالية و أن مداخيلها تكون نتاج مبيعاتها و دون تدخل الدولة.

سادسا: أهمية مؤسسة الجرارات الفلاحية

للمؤسسة أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني خاصة من جانب السياسات الفلاحية حيث أن المركب فريد من نوعه في مختلف منتجاته على المستوى الوطني فهو الذي يمول كافة التراب الوطني بالجرارات الفلاحية و أيضا يقوم بإنتاج منتجات وسيطة تدخل في الدورة الإنتاجية للعديد من المركبات الصناعية الميكانيكية، فيعتبر المركب ذو أهمية إستراتيجية في التنمية الوطنية خاصة في المجال الزراعي و أيضا هو يوظف يد عاملة لأبأس بها تقدر بحوالي 876 عاملا، مما يؤدي إلى إمتصاص نسبة من البطالة، و هي تتمتع بإستقلالية إقتصادية في إنتاج الجرارات الفلاحية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجرارات الفلاحية

إستجابة للتغيرات الإقتصاد العالمية و من أجل منح الإ ستقلالية للمؤسسة و تقوية القدرة التنافسية أكثر، خضعت مؤسسة الجرارات الفلاحية لإعادة تنظيم في 9 سبتمبر 2009 و هذا من أجل:

- لا مركزية فعلية لأنشطة المؤسسة.
- تفعيل دور المديرية العامة و خاصة فيما يخص تصميم و تنفيذ الإستراتيجيات و عليه يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجرارات الفلاحية على عدة مديريات و عدة مصالح، تعتبر المديرية العامة للمركب المسؤولة على جميع هذه الهيئات، و هي مقسمة كالتالي:

1- المديرية العامة

هي تحت إشراف و رئاسة المدير العام الذي يعتبر المسؤول المباشر على جميع الهيئات و المديريات، و كذا يقوم بتطبيق الاستراتيجيات المسطرة للمؤسسة و أيضا إمضاء الاتفاقيات و الشراكات. و يقع تحت تصرفه المباشر كل من:

- مصلحة الأمانة و هي تحت المسؤولية المباشرة للمدير، تعد همزة وصل بين المدير و باقي مصالح المؤسسة و تختص في الأمن و الوقاية.
- السكرتارية و التي تضم كل من مشرف النوعية، مشرف البيئة، مشرف الإتصال، مشرف التنمية الصناعية. تضم المديرية العامة عدة مديريات فرعية و هي:

أ- مديرية الشراء و التمويل

تهتم بعملية شراء المواد الأولية و قطع الغيار اللازمة للإنتاج و كذلك تسيير المخزون.

ب- مديرية الجودة و النوعية

تهتم بمراقبة جميع مراحل عملية التصنيع ابتداء من المواد الأولية المشتريات إلى غاية خروج المنتج تام التصنيع بهدف تحقيق الجودة العالية.

ج- مديرية الموارد البشرية

تهتم بكل شؤون المتعلقة بالمستخدمين من تسييرهم و إعداد أجور و تكوينهم في الميدان العلمي، كما تضم مركز التكوين المهني الذي يعمل على تنظيم ملتقيات و تریصات مهنية و علمية.

و تتكون هذه المديرية من:

- مدير مصلحة الموارد البشرية.
- إطارات المديرية و تتكون من أربع إطارات هم:
 - إطار مسؤول عن التكوين: و يقوم بتنظيم و إعداد التكوين الذي يحتاجه العمال.
 - إطار مسؤول عن تنمية الموارد البشرية: و يقوم بعملية الإحصاء بالنسبة للعمال و متابعة المسار الوظيفي بالإضافة للتنبؤ.
 - إطار مسؤول عن الإدارة و الرواتب: و يقوم بإعداد الرواتب للعمال.
 - إطار مسؤول عن الحالة الاجتماعية: يتكفل بالقضايا الاجتماعية للعمال كالتعويضات الاجتماعية و تنظيم الرحلات و النزهات.

د- مديرية الإعلام الآلي

تهتم بإعداد برامج الإنتاج فبواسطة جهاز الحاسوب ثم دراسة مختلف المشاريع كذا ترقية و برمجة التسيير و التخزين.

هـ- مديرية مراقبة التسيير

تهتم بإعداد الميزانية التقديرية للمركب و ضمان تنفيذها بالإضافة إلى مراجعة حسابات المركب.

و- مديرية المالية

مهمتها تسجيل العمليات المالية و المحاسبية لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة، كما تقوم بتحديد المعلومات و إجراء الدراسات المالية و التحليلية اللازمة . تشمل هذه المديرية مصلحة المحاسبة، مصلحة الخزينة و مصلحة الميزانيات و التكاليف.

ز- مديرية الإنتاج

و تتبعها أربع مراكز منفعة و هي:

- مركز السباكة.

- مركز الحدادة.

- مركز التصنيع.

- مركز التركيب.

ح- مديرية التخطيط

و هي المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات و الخطط العمالية لكل مركز منفعة طبقا لعروض الشراء المقررة مسبقا.

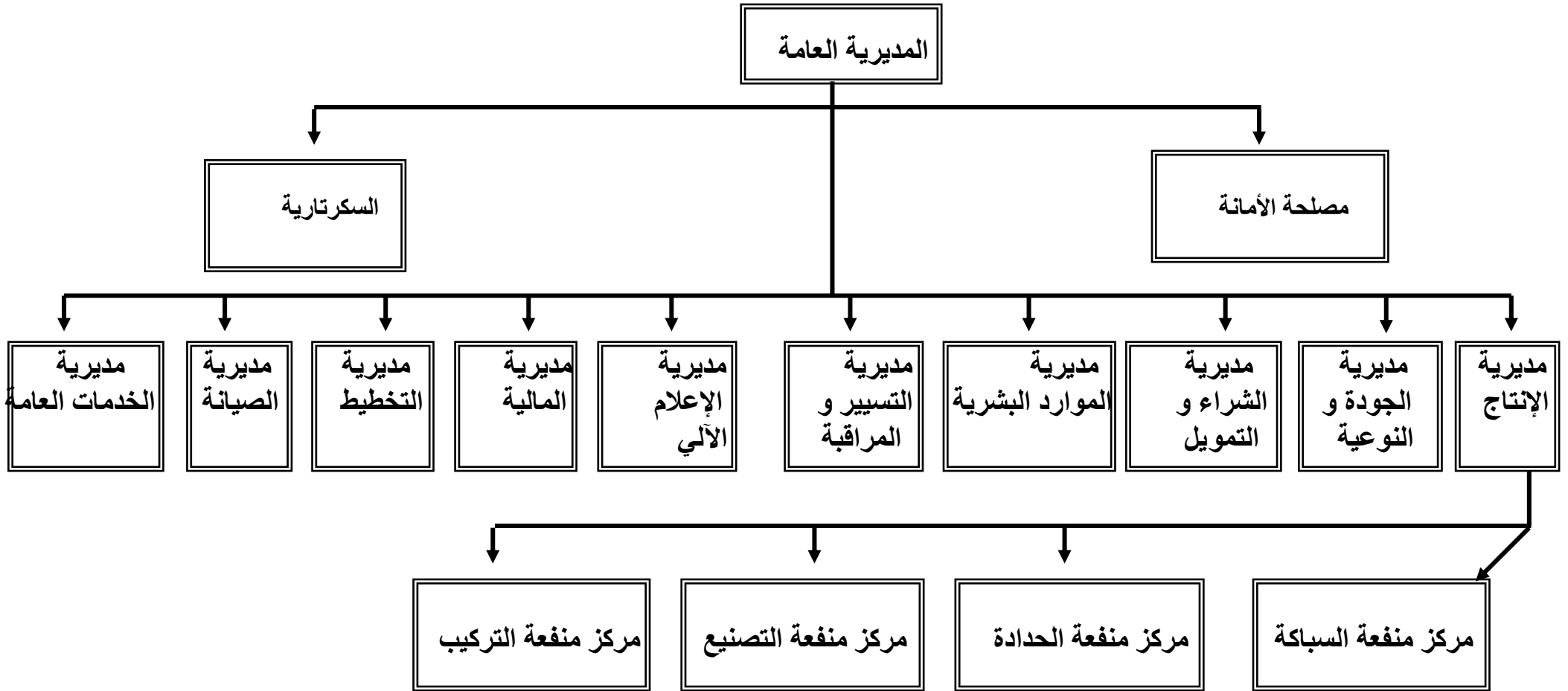
ط- مديرية الصيانة

تقوم بصيانة العتاد و الأجهزة المتواجدة بالمؤسسة و هي تهتم بجميع أنواع الصيانة التي تحتاجها المؤسسة، فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة لأنها المسؤولة على إستمرار العملية الإنتاجية.

ك- مديرية الخدمات العامة

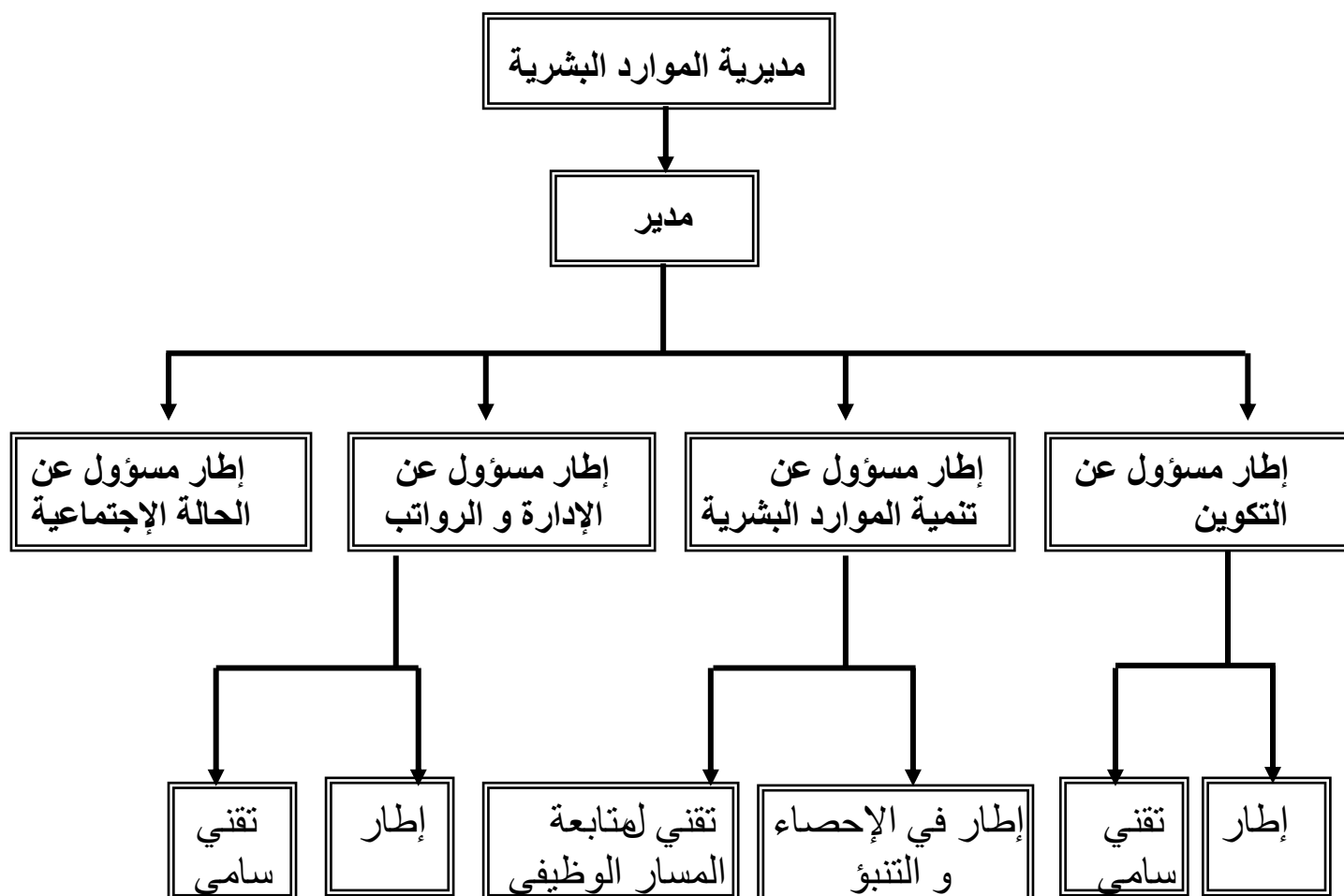
و هي مسؤولة عن توفير مختلف الخدمات عمال و منها خدمة النقل و الغذاء و خدمات أخرى.

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجرارات الفلاحية – واد حميميم- قسنطينة



المصدر: مديرية الموارد البشرية، ديسمبر 2009.

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجرارات الفلاحية- واد حيميميم- قسنطينة



المصدر: مديرية الموارد البشرية، ديسمبر 2009.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية

نظام التقييم المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية هو نظام التقييم ببلتتقيط حيث أن تقدير المعايير لكل مستخدم تترجم في النهاية إلى نقاط حسب المنشور رقم 04-90 الصادر بتاريخ 2004/05/12.

المطلب الأول: مجال تطبيق و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

أولاً: مجال تطبيق نظام التقييم

يمس نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية - وارد حميميم - قسنطينة جميع العمال بالمؤسسة سواء أكانوا دائمين أو مؤقتين، كما يمس أيضا جميع الفئات الإجتماعية-المهنية من إطارات و مستخدمين.

ثانياً: أهدافه

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية إلى توزيع المكافآت و التحفيزات و كذا الأمر بالنسبة لترقية العامل إلى فئة أعلى و التي يترتب عليها زيادة في الأجرة و تحدد هذه الزيادات و التحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف المؤسسة و كذا يمكن التقييم من وضع أسس عقلانية و عادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين تقوم أساسا على نتائج التقييم منها التدريب و الترقية.

المطلب الثاني: معايير التقييم الرئيسية في نظام التقييم المطبق

تقييم جميع الفئات الإجتماعية مهنية وفق أربع معايير رئيسية و هي:

- حجم العمل.
- نوعية العمل.
- الخبرة المهنية.
- الشخصية و علاقات العمل.

و الجدول (11) يوضح معايير التقييم الرئيسية

الجدول (11) معايير التقييم

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	التقدير المعايير
عمل ضعيف و الوصول إلى الهدف بصعوبة	قدرة عمل متوسطة و محدودة	عمل جيد	عمل خاص و قدرة كبيرة على العمل	حجم العمل
نوعية عمل ضعيفة مع كثير من الأخطاء	عمل متوسط	عمل متقن	نوعية جيدة من العمل	نوعية العمل
تحت المعدل	طلب المراقبة المتواصلة	خبرة كبيرة تتجاوز مع كل متطلبات الوظيفة	خبير في مهنته يضع كل تجربته	الخبرة المهنية
منفرد و غير مؤدب	يلزم وجهة نظره	شخصيته مؤدبة و مستقيمة	متعاون و مخلص	الإلتزام و علاقات العمل

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يضاف إلى هذه المعايير الأربعة مع طريي هما الغيابات و الإنذارات الكتابية حيث تقدر كل منهما على 20 و تضاف إلى المجموع الكلي.

المطلب الثالث: طريقة وضع النقطة التقييمية

تقوم مديرية الموارد البشرية بوضع في متناول الرؤساء المباشرين للمستخدمين إستمارة الملاحظات (الملحق 1) و تكون خاصة بكل موظف من الموظفين الذين تحت مسؤوليته.

التقييم يكون بوضع علامة (x) في الخانة الموافقة لتأهيل العامل، هذه العلامات تترجم في ما بعد إلى نقاط حسب التنقيط (الملحق 2).

هذا التنقيط يحتوي أيضا على تقييم العقوبات المخلة بالسيرة من الدرجة (1) بالإضافة إلى الغيابات (الملحق 3) و (الملحق 4).

تقوم مديرية الموارد البشرية بإعطاء التقييم السنوي الذي على أساسها تصرف الحوافز و المكافآت كل سنة وفقا لنتائج التقييم.

معالجة ورقة الملاحظات:

تقوم مديرية تسيير الموارد البشرية بمأى إستمارات الملاحظات و ذلك بكتابة اللقب، الاسم، المهنة، مركز المنفعة التي ينشط به، وضعيته في العمل و ملاحظات أخرى.

- ترسل إستمارة الملاحظات هذه بواسطة جدول إرسال إلى الإدارة المعنية للإطلاع عليها، ثم بعد ذلك ترجع مختومة و ممضاة من طرف مدير مركز المنفعة إلى مدير الموارد البشرية لتمأى خانات الغيابات و العقوبات .
- تكتب الغيابات بعد نزع العدد المسموح به وفق التنقيط المعمول به (الملحق 3).
- تقوم مديرية الموارد البشرية بتحويل كل خانة إلى نقطة وفق تنقيط التقييم.
- توضع النقاط المحصل عليها في جدول (الملحق 5) حيث يكتب به اللقب، الإسم، مركز المنفعة الذي ينتمي إليه، يوضع في خانة الملاحظة أسباب الحرمان من المكافآت و التحفيزات.
- يرس هذا الجدول إلى الإدارة العامة التي تتخذ القرار بعد الدراسة و تحديد عدد النقاط الدنيا اللازمة للحصول على درجة واحدة و عدد العمال الذين يحصلون على درجتين بصورة خاصة من نتائج التنقيط.
- من خلال هذا الجدول يتعين عدد العمال الذين يمكنهم الحصول على تحفيزات و مكافآت بلستحقاق.
- بعد أخذ القرار، تقوم مديرية الموارد البشرية بكتابة النتائج المتفق عليها في الجدول (الملحق 5) و تقوم بتوزيع 4 نسخ من هذه الوثيقة على كل من:
 - نسخة إلى إدارة العمال بكل مركز منفعة.
 - نسخة إلى مصلحة الموظفين.
 - نسخة إلى إدارة الموارد البشرية.

- نسخة إلى مصلحة الإحصاء لكي يملأ جدول الإحصاء و الخلاصة المح صل عليها في هذا الشأن و محاولة إستخراج النسب بالنسبة لكل مركز منفعة و كذلك بالنسبة للمؤسسة (الملحق 6)

الطعن:

إن الحق في الطعن حق لكل عامل، و لكل الإحتجاجات الخاصة بالملاحظات في خانتني الإجتهد و السيرة يجب أن ترسل إلى مديرية الموارد البشرية في مدة 15 يوم بعد إعلان النتائج.

- إن دراسة الطعون تتم بواسطة لجنة عمل تتكون من:

* ممثلي عن مديرية الموارد البشرية.

* ممثل عن مركز منفعة العامل.

* العامل الذي قام بالطعن.

الجدول التالي يبين تحويل كل تقدير إلى نقاط

الجدول(12) تحويل كل تقدير إلى نقاط

المجموع	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	التقدير
					المعايير
	5	10	15	20	حجم العمل
	5	10	15	20	نوعية العمل
	5	10	15	20	الخبرة المهنية
	5	10	15	20	الشخصية و علاقات العمل

المصدر: مديرية الموارد البشرية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستثمار

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

يتضمن الإطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة إلى تحديد المجال البشري الذي أختيرت منه عينة الدراسة، إختيار منهج الدراسة و لقد تم إعتداد المنهج الوصفي و المنهج التحليلي. و هما منهجين يعدان الأكثر إستعمالا و يتوافقان مع دراستنا حيث أن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و المنهج التحليلي الذي تم الإعتداد عليه من أجل تحليل و تفسير العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء و فعاليته في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

أولا: الإستثمار

تعد الإستثمار من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا بإستعمال إستثمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي المستخدمين (المرؤوسين) و الرؤساء المباشرين حول فعالية نظام تقييم الأداء و لقد تضمنت الاستمارتين مجموعة من الأسئلة تقدر بـ (26) سؤالا كانت على النحو التالي:

- المحور الأول من الأسئلة كان متعلق بالمعلومات الشخصية.
- المحور الثاني من الأسئلة كان متعلق بمكانة و أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة.
- المحور الثالث من الأسئلة كان متعلق بأه مية و فعالية هذا الأخير في إتخاذ القرارات الإدارية و تسطير إستراتيجيات المؤسسة و مدى الإهتمام بتطبيقه و هل له مرجعية ذات أصل ثابت في المؤسسة أم هو مجرد مرسوم يجب تطبيقه.

ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين والمديرين القائمين على مراكز المنفعة، وأيضا مقابلة مع عدد من العمال الخاضعين لعملية التقييم وكذا القائمين بعملية التقييم وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة، تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الإستثمار.

ثالثا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات ال تي يصعب الحصول عليها من خلال الإستبيان أو المقابلة . ولقد أستخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم وتطبيق الأنظمة المقررة فيها وهذا لتوضيح العناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في إستمارة البحث.

رابعا: الوثائق والسجلات

تمت الإستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها وإستخراج كل ما يمكن أن تحويه هذه الأخيرة من بيانات تساعد على إثراء الموضوع قيد الدراسة.

المطلب الثالث : تحديد العينة وكيفية إختيارها

بما يتوافق وموضوع هذه الدراسة الذي يتعلق بفعالية نظام تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة وبالتحديد مؤسسة الجرارات الفلاحية بواد حميميم قسنطينة والتي يقدر عدد عمالها بـ 876 عامل موزعين على مراكز المنفعة للمؤسسة على الشكل الذي يوضحه الجدول (13) :

الجدول(13) توزيع العمال على مراكز المنفعة

المجموع	مركز منفعة التركيب	مركز منفعة التصنيع	مركز منفعة الحدادة	مركز منفعة السباكة	مركز المنفعة الفقة الإجتماعية مهنية
36	5	15	6	10	إطارات
105	5	52	18	30	المساعدون
735	84	341	121	189	عمال تنفيذيون
876	المجموع				

توزيع العاملين حسب الفئات الإجتماعية المهنية في كل مركز المنفعة في المؤسسة

أولاً: عينة البحث

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 175 وهي تمثل 20 % من إجمالي مجتمع الدراسة، ذلك أن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه وبناء عليه تم أخذ نسبة 20 % من المجتمع الكلي، والجدول يوضح كيف يتوزع العاملون حسب الفئات الإجتماعية- المهنية.

الجدول(14) توزيع العمال حسب الفئات الإجتماعية-المهنية

العينة	المجتمع إجمالي	الفئة الإجتماعية- مهنية
7	36	الإطارات
21	105	المساعدون
147	735	عمال تنفيذيون
175	876	المجموع

وتوزع هذه العينة على مراكز المنفعة الأربعة المكونة لمؤسسة الجرارات الفلاحية لتكون على الشكل التالي:

الجدول(15) توزيع العينة على مراكز المنفعة

المجموع	مركز التركيب	مركز التصنيع	مركز الحدادة	مركز السباكة	مركز المنفعة
					الفئة الإجتماعية- المهنية
7	1	3	1	2	الإطارات
21	1	10	4	6	المساعدون
147	17	68	25	37	عمال تنفيذيون
175	19	81	30	45	المجموع

ملاحظة : الإطارات و المساعدون يطلق عليهم في الدراسة إسم الرؤساء.

ثانياً: خصائص عينة البحث

1) من حيث الجنس :

الجدول التالي يبين توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، إناث)

الجدول (16) توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، إناث)

المجموع	إناث		ذكور		الجنس الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	21,4	6	78,6	22	رؤساء
147	-	-	100	147	المستخدمين
175	3,4	6	96,6	169	المجموع

يظهر من الجدول 16 ، أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث يمثلون نسبة 96,6 % من العينة ولا تتعدى نسبة الإناث 3,4 % أي ما يعادل 6 إناث فقط. ويرجع ضعف العنصر النسوي في العينة إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد في معظم مراحل إنتاجها على الجهد العضلي الفردي الذي يتوفر في فئة الذكور وهذا راجع للطبيعة الفسيولوجية له والذي يظهر خاصة في فئة المستخدمين، ولهذا نجد العنصر النسوي بها يكاد يكون معدوماً وأن كل العناصر العاملة من الذكور.

(2) من حيث السن:

الجدول (17) توزيع عناصر العينة من حيث السن

المجموع	أكثر من 35 سنة		ما بين 25 - 35 سنة		أقل من 25 سنة		السن الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	42,8	12	50	14	7,2	2	الرؤساء
147	47	69	37,4	55	15,6	23	المستخدمين
175	46,3	81	39,4	69	14,3	25	المجموع

نلاحظ من الجدول 17 أن الفئة التي تمتد أعمارها من 35 سنة فأكثر تمثل النسبة الكبرى وهي 46,3 % . ويعود كبر هذه الفئة إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في إعادة إستدعاء العمال المتقاعدين وهذا نظرا لخبرتهم في العمل وأيضا لفعاليتهم في إستخدام المعدات خاصة الآلات الإنتاجية القديمة والتي لازالت المؤسسة تعتمد عليها في الإنتاج ونظرا لخبرة هذه الفئة من العمالة فإن إستدعائها قلل من فترات العطب لهذه الآلات و ذلك بتدخلهم المباشرة في إصلاحها وإعادتها لهسيرة الإنتاج.

تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 25 - 35 سنة والتي تمثل النسبة 39,4 % . أما الفئة الشبانية الجديدة التي نقل أعمارها عن 25 سنة فهي قليلة ولا تمثل سوى نسبة 14,3 % من العينة، ويعود هذا الضعف إلى أن المؤسسة تطلب العمالة التي تكون ذات خبرة مسبقة في ميدان الإنتاج وهذا ما يقلل من وجود هذه الفئة داخل المؤسسة.

(3) من حيث الأقدمية بالمؤسسة :

الجدول (18) توزيع عناصر العينة من حيث الأقدمية في المؤسسة

المجموع	أكثر من 10 سنوات		ما بين 3 - 10 سنوات		أقل من 3 سنوات		الأقدمية الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	28,6	8	35,7	10	35,7	10	الرؤساء
147	40,2	59	26,5	39	33,3	49	المستخدمين
175	38,3	67	28	49	33,7	59	المجموع

يوضح الجدول 18 أن هناك تقارب بين جميع فئات العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة، حيث تمثل فئة الأقل من 3 سنوات نسبة 33,7% من العينة أي ما يعادل 59 عاملا، وكذا بالنسبة للفئة ما بين 3 - 10 سنوات التي يتراوح عدد عناصرها إلى 49 عاملا أي ما يعادل نسبة 28%. أما فئة الأكثر من 10 سنوات فيقدر عدد العمال فيها 67 عاملا أي ما يعادل نسبة 38,3% من العينة.

4) من حيث الوضعية القانونية:

الجدول (19) توزيع عناصر العينة من حيث الوضعية القانونية

المجموع	مؤقت		دائم		الوضعية القانونية الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	35,7	10	64,3	18	الرؤساء
147	17	25	83	122	المستخدمين
175	20	35	80	140	المجموع

نلاحظ من الجدول 19 أن أغلبية الفئة وضعيتها القانونية دائمة حيث يقدر عدد العمال بـ 140 عاملاً أي ما يعادل 80% من العينة بينما لا يتجاوز عدد العمال المؤقتين 35 عاملاً أي ما يعادل 20% من العينة.

المطلب الرابع : عرض تحليل و نتائج الإستمارة

أولاً : عرض وتحليل نتائج أسئلة الإستمارة الخاصة بمكانة وأهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة

تتمحور مجموعة أسئلة هذا المطلب حول مكانة نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة وأهميته بالإضافة للأهداف التي يقوم عليها هذا النظام والمعايير التي على أساسها تقوم عملية التقييم .

الجدول (20) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (1)

السؤال: هل يوجد بمؤسستك نظام تقييم أداء العاملين ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	0	-	100	28	الرؤساء
147	0	-	100	147	المستخدمين

يلاحظ من الجدول 20 أن كل أفراد العينة من إطارات ومستخدمين تقر بوجود نظام لتقييم أداء العاملين وهو الذي تم الإشارة إليه مسبقاً والذي يطبق في المؤسسة لتقييم جميع الفئات الإجتماعية المهنية، والذي يطبق بصورة دورية (كل سنة) وتعطى لكل عامل نوط عن أدائه حسب المعايير التي يتم على أساسها التقييم.

الجدول (21) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (2)

السؤال : ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك ؟

المجموع	جيد		حسن		متوسط		ضعيف		الدرجة الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	3,6	1	17,9	5	21,4	6	57,1	16	الرؤساء
147	8,9	13	23,8	35	40,1	59	27,2	40	المستخدمين
175	8	14	22,9	40	37,1	65	32	56	المجموع

يتضح من الجدول 21 أنه فيما يخص الرؤساء أن نسبة 57,1 % منهم غير راضية على نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وقد وصف بالضعيف، فيما توى نسبة 21,4 % من الرؤساء نظام تقييم الأداء بأنه متوسط، أما نسبة 17,9 % منهم فترى بأنه حسن، ولقد انفردت نسبة ضعيفة 3,6 % من الرؤساء بوصف هذا التقييم بالجيد. أما فيما يخص فئة المستخدمين فقد وصفه نسبة 27,2 % منهم بالضعيف وتوى النسبة الكبرى 40,1 % منهم بأن نظام تقييم الأداء في عمومه متوسط. أما نسبة 23,8 % منهم فترى بأن هذا النظام حسن، وتوى نسبة ضعيفة 8,9 % منهم بلّفه جيد.

من تحليلنا لهذه النتائج نجد أن أغلب العينة على علم بنظام تقييم الأداء ولكن فيما يخص دوره فقد اختلفت الآراء ففما يخص النسبة الغالبة من الرؤساء التي توى أنه نظام ضعيف، فقد أعزت ذلك إلى أن نظام تقييم الأداء يعتمد أساسا على معايير لا تترجم بشكل فعلي أداء العاملين ولا تميز بين الكفاءات وقد يتعدى ذلك إلى أنه في بعض الأحيان يعود القصور إلى أسباب أخرى خارج العنصر البشري خاصة فيما يخص الآلات المستعملة في عملية الإنتاج في المؤسسة والتي ترجع في أغلبها إلى أول شركة باشرت الإنتاج سنة 1974.

بينما توى الفئة الغالبة من المستخدمين أن نظام تقييم الأداء متوسط ذلك أن تقييم أدائهم كل سنة يعطي لهم دفعة إنتاجية يتمكنون من خلاله تقدير أدائهم و معرفة معدل إنتاجهم ومدى توافقتهم و الأداء الأمل المقرر لهم.

الجدول (22) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (3)

السؤال : هل تعلم أهداف نظام تقييم أداء العاملين ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	50	14	50	14	الرؤساء
147	29,3	43	70,7	104	المستخدمين
175	32,6	57	67,4	118	المجموع

نلاحظ من الجدول 22 أن نصف الرؤساء يعلمون الهدف من التقييم، أما فيما يخص النصف الآخر فإنه لا يعلم الهدف منه. أما فيما يخص المستخدمين فإن نسبة عالية منهم (70,7 %) تعلم الهدف من التقييم بينما النسبة المتبقية منهم (29,3 %) فإنها لا تعلم الهدف من هذا التقييم.

الجدول (23) إجابة العينة على سؤال الإستمارة (4)

السؤال: ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين ؟

المجموع	تعديل المسار الوظيفي		احتياجات التدريب		الحوافز والمكافآت		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
14	21,5	3	21,5	3	57	8	الرؤساء
104	38,5	40	8,6	9	52,9	55	المستخدمين
118	36,4	43	10,2	12	53,4	63	المجموع

نلاحظ من الجدول 23 أن نسبة 53,4 % من العينة ترى أن الهدف من التقييم هو منح الحوافز والمكافآت، أما نسبة 10,2 % من العينة فترى أن الهدف منه هو تقدير احتياجات التدريب، بينما ترى نسبة 36,4 % من العينة أن الهدف من التقييم هو تعديل المسار الوظيفي للعاملين.

وبعد إتصالنا بمسؤول الموارد البشرية وطرح بعض الإستفسارات عن أهداف نظام تقييم الأداء، فلقد تبين أن الهدف من نظام تقييم الأداء في جميع الحالات هو لغرض منح الحوافز والمكافآت بالدرجة الأولى.

فيما يأتي تقدير إحتياجات التدريب وتعديل المسار الوظيفي بشكل عرضي بعد عملية التقييم ومعرفة النتائج، فبعد تحليلها تقوم مصلحة الموارد البشرية بإقرار بعض التدريبات لبعض العاملين حسب نتائجهم وبما تراه ضروري.

أما فيما يخص تعديل المسار الوظيفي فهو يكون كل سنتين للعاملين وذلك بعد تطبيق نظام تقييم أداء العاملين وتوفير جميع الشروط التي تقيد الإنتقال في المسار الوظيفي . ومنه ينحصر الهدف الأساسي لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة في منح الحوافز والمكافآت (الحوافز مادية).

الجدول (24) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (5)

السؤال: هل إستفدت من التحفيزات ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	35,5	10	64,3	18	الرؤساء
147	46,3	68	53,7	79	المستخدمين
175	44,6	78	55,4	97	المجموع

الجدول (25) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (6)

السؤال: في حالة الإجابة بنعم هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
18	35,5	2	88,8	16	الرؤساء
79	46,3	19	76	60	المستخدمين
97	21,7	21	78,3	76	المجموع

نلاحظ من الجدول 24 أن نسبة 55,4% من العينة قد استفادت من التحفيزات ومن بين هذه النسبة، نسبة 78,3% (الجدول 25) كانت إستفادتها على أساس نتائج تقييم الأداء بينما 21,7% بتوى أنه لم يكن ذلك على أساس تقييم الأداء. أما نسبة 44,6% من العينة لم تستقي من التحفيزات.

الجدول (26) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (7)

سؤال: هل قمت بدورات تدريبية ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	82,2	23	17,8	5	الرؤساء
147	77,5	114	22,5	33	المستخدمين
175	78,3	137	21,7	38	المجموع

الجدول (27) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (8)

السؤال: هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
5	80	4	20	1	الرؤساء
33	67	22	33	11	المستخدمين
38	68,4	26	31,6	12	المجموع

نلاحظ من الجدول 26 أن نسبة 78,3 % من العينة لم تستفد من دورات تدريبية ، بينما نسبة 21,7 % نجدها قد إستفادت من دورات تدريبية. ومن بين هؤلاء، نسبة 68,4 % لم تكن إستفادتهم على أساس نتائج تقييم الأداء(الجدول 27).

الجدول (28) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (9)

السؤال: هل تم تعديل مسارك الوظيفي؟

المجموع	لا		نعم		الاختبار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	71,5	20	28,5	8	الرؤساء
147	65,3	96	34,7	51	المستخدمين
175	66,3	116	33,7	59	المجموع

الجدول (29) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (10)

السؤال: هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء؟

المجموع	لا		نعم		الاختبار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
8	62,5	5	37,5	3	الرؤساء
51	62,7	32	37,3	19	المستخدمين
59	62,7	37	37,3	22	المجموع

نلاحظ من الجدول 28 أن نسبة 66,3 % من العينة لم يتم تعديل مسارها الوظيفي بينما 33,7 % من العينة قد عدل مسارها الوظيفي. كما نلاحظ من (الجدول 29) أن نسبة 62,7 % من هذه النسبة الأخيرة (33,7 %) لم يكن ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء فيما تعتبر نسبة 37,3 % منها أنه ناتج عن نتائج تقييم الأداء. من تحليل نتائج الأسئلة من (5) إلى (10) نستنتج أن نظام تقييم الأداء كان الهدف الرئيسي من تطبيقيه هو توزيع التحفيز والمكافآت على المستخدمين وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول 23 ، حيث أن 53,4 % من العينة أكدت أنها إستفادت من التحفيز وتوقع 76 % منها أن هذه التحفيز قد وزعت على أساس نتائج تقييم الأداء المطبق وهو ما يؤدي إلى تحفيز المستخدمين لتحسين أداؤهم ليتمكنوا من الحصول على هذه التحفيز (تحفيز مادية) تصرف في رواتب المستخدمين وتوزع وفق النقاط التي يحصل عليها المستخدم من عملية التقييم.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستمارة الخاصة بخصائص نظام تقييم أداء العاملين وإدارة واستخدام نتائجه في المؤسسة

الجدول (30) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (11)

السؤال : من يقوم بعملية تقييم أداء العاملين ؟

المجموع	تقييم الفرد لذاته		الزملاء		لجنة تقييم		الرؤساء المباشرين		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	-	-	-	-	-	-	100	28	الرؤساء
147	7,5	11	3,4	5	5,4	8	83,7	123	المستخدمين
175	6,3	11	2,8	5	4,6	8	86,3	151	المجموع

نلاحظ من الجدول 30 أن أغلبية العينة على علم بأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية تقييم أداء عامله وتقدر النسبة بـ 86,3 % وهذا راجع للتطبيق الدوري لنظام التقييم وإعلام الرئيس المباشر مستخدميه ببداية عملية التقييم

والمعايير التي يتم عليها التقييم، حيث أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة يخول للرئيس المباشر القيام بعملية التقييم لأداء مستخدميه ووضع جميع ملاحظاته على أدائهم.

الجدول (31) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (12)

السؤال : على أي أساس تقييم أداء العاملين ؟

المجموع	تقييم صفاتهم الشخصية		سلوكهم		نتائج أدائهم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	21,4	6	17,9	5	60,7	17	الرؤساء
147	16,3	24	17	25	66,7	98	المستخدمين
175	17,2	30	17,1	30	65,7	115	المجموع

نلاحظ من الجدول 31 أن نسبة 65,7 % من العينة ترى أن أساس تقييمه هو نتائج أدائهم، بينما نسبة 17,1 % ترى أن أساس التقييم هو سلوك العامل فيما تبقى نسبة 17,2 % أن التقييم يقوم على أساس الصفات الشخصية. ومن تحليل هذه النتائج نستنتج أن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة يعتمد في تقييمه على المعايير الثلاثة سافة الذكر (نتائج أدائهم، سلوكهم، صفاتهم الشخصية) ولكن عند تطبيق التقييم فالملاحظ أن الرؤساء المباشرين يعتمدون في تقييم أداء عاملهم بصفة أكثر تحيزاً لنتائج أدائهم أكثر من معياري السلوك و الصفات الشخصية للمستخدمين، وهذا ما يدعم نتائج الجدول حيث أن أغلب المستخدمين قد ركزوا على نتائج أدائهم.

الجدول (32) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (13)

السؤال: هل يتم تقييم الأداء كل (سنة، 6 أشهر، 3 أشهر، شهر) ؟

المجموع	شهر		3 أشهر		6 أشهر		سنة		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	-	-	-	-	-	-	100	28	الرؤساء
147	-	-	-	-	-	-	100	147	المستخدمين
175	-	-	-	-	-	-	100	175	المجموع

نلاحظ من الجدول 32 أن كل العينة والمقدرة بـ 175 عامل تقر أن التقييم يتم كل سنة بصفة دورية، وهذا التقييم السنوي قد بدأ العمل به منذ 2004 إلى يومنا، هذا على غرار السنوات السابقة لسنة 2004، حيث كان يطبق نظام تقييم أداء العاملين كل سنتين حسب ميزانية المؤسسة وقدرتها على منح الحوافز والمكافآت. ونظرا لإحتياجات المؤسسة لتطبيق نظام التقييم لمعرفة قدرتها على بلوغ الإستراتيجية المسطرة لها ومن أجل تعدد مسار إنتاجها بصفة مبكرة فقد إنتقلت المؤسسة من تطبيق نظام تقييم الأداء من كل سنتين إلى كل سنة.

الجدول (33) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (14)

السؤال: هل يتميز نظام تقييم الأداء في مؤسستك بالموضوعية ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	57,1	16	42,9	12	الرؤساء
147	57,8	85	42,2	62	المستخدمين
175	57,7	101	42,3	74	المجموع

نلاحظ من الجدول 33 أن نسبة 57,7 % من العينة ترى عدم موضوعية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، بينما ترى نسبة 42,3 % من العينة موضوعية نظام التقييم المطبق في المؤسسة.

الجدول (34) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (15)

السؤال : لماذا لا يتميز بالموضوعية ؟

المجموع	عدم وجود هدف من التقييم		الإنطباع المسبق للمقيم		التقديم الوسيط للمستخدمين		التحيز الشخصي للمقيم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
16	31,3	5	12,5	2	-	-	56,2	9	الرؤساء
85	21,2	18	9,4	8	-	-	69,4	59	المستخدمين
101	22,7	23	9,9	10	-	-	67,4	68	المجموع

نلاحظ من الجدول 34 أن نسبة 67,4 % ترجع عدم جدية نظام التقييم المطبق في المؤسسة إلى التحيز الشخصي للمقيم، بينما تبقى نسبة 9,9 % من العينة أسباب عدم موضوعية النظام للإطباع المسبق للمقيم إتجاه مستخدميه، بينما ترجع نسبة 22,7 % من العينة سبب اللاموضوعية إلى عدم وجود هدف لعملية التقييم. و يعود سبب إرجاع النسبة الغالبة من العينة عدم موضوعية نظام التقييم إلى التحيز الشخصي للمقيم ذلك أن المعايير المعتمدة في التقييم منها معايير تركز أساسا على سلوك وشخصية المستخدم ، مما يغلب في عملية التقييم و تظهر جليا للمستخدمين شخصية المقيم و تقديره ل هم بتطبيق هذه المعايير مما يقلل من موضوعية نظام التقييم ومما يؤدي إلى كسر الثقة في نظام التقييم بحد ذاته حيث يكون التقييم في بعض الأحيان منطلق من الإطباع المسبق للمقيم إتجاه مستخدميه وهذا ما نلتمسه من نسبة 9,9 % من العينة.

كل هذه المتغيرات تؤدي بالمستخدمين للإستنتاج، أنه لا هدف من وجود نظام التقييم ، هذا ما نلتمسه من نسبة 22,7 % من العينة ذلك أن الطابع الموضوعي للتقييم وإعتماد المعايير أكثر دلالة على أداء العامل وكفاءته وقدراته تعطي إنبطاع لدى المستخدمين بجدية وفعالية ومردودية نظام تقييم الأداء. وتكون قابلية العامل للتغذية العكسية من طرف رؤسائه المباشرين أكثر فاعلية وقابلية للتعامل معها وتحسين الأداء وبذلك بلوغ هدف النظام.

الجدول (35) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (16)

السؤال: هل يتم إبلاغ المستخدمين بنتائج التقييم ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	39,3	11	60,7	17	الرؤساء
147	32	47	68	100	المستخدمين
175	33,1	58	66,9	117	المجموع

نلاحظ من الجدول 35 أن نسبة 66,9 % من العينة يتم إبلاغها بنتائج التقييم المطبق في المؤسسة بينما 33,1 % من العينة لا يتم إبلاغها بنتائج التقييم.

الجدول (36) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (17)

السؤال: لماذا لا يتم إبلاغهم بنتائج التقييم ؟

المجموع	تفادي المشاكل والطعون		شخصية الرئيس		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
11	81,8	9	18,2	2	الرؤساء
47	75,5	27	42,5	20	المستخدمين
58	62	36	38	22	المجموع

يتضح من الجدول 35 أن النسبة التي لا يتم إبلاغها بنتائج التقييم تقدر بـ 33,1 % ، وترجع أسباب كثمان النتائج لتفادي المشاكل والطعون بين الرؤساء المباشرين والمستخدمين. بينما ترجع نسبة 38 % من العينة (الجدول 36) سبب إخفاء النتائج إلى شخصية الرئيس المباشر الذي يمتنع عن إظهار النتائج . هذا لأن التقييم يكون قد غلب عليه التحيز الشخصي للرئيس مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ، وهذا ما يفقد الثقة بين الرئيس والمستخدمين.

الجدول (37) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (18)

السؤال: كيف يتم إبلاغ المستخدمين بنتائج التقييم ؟

المجموع	كشف الراتب		مقابلة مباشرة بين الرئيس المباشر		من طرف إدارة الموارد البشرية		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
17	53	9	29,4	5	17,6	3	الرؤساء
100	40	40	42	42	18	18	المستخدمين
117	41,8	49	40,2	47	18	21	المجموع

نلاحظ من الجدول 37 أن نسبة 18 % من العينة تعلم بنتائج التقييم عن طريق إدارة الموارد البشرية، بينما 40,2 % من العينة يتم إخبارها بنتائج التقييم عن طريق مقابلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس . لكن نسبة 41,8 % من العينة تطلع على نتائج التقييم عن طريق كشف الراتب.

الجدول (38) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (19)

السؤال : في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم هل يتم الطعن ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
17	47	9	53	8	الرؤساء
100	35	35	65	65	المستخدمين
117	37,6	44	62,4	73	المجموع

نلاحظ من الجدول 38 أن نسبة 62,4 % من العينة تقوم بالطعن في حالة عدم الرضا بنتائج التقييم، بينما 37,6 % لا تقوم بعملية الطعن في النتائج، ذلك لظنها أن لا فائدة تترجى من الطعن وأنه لا يتم النظر فيه لأن الرئيس المباشر قد اتخذ قرارا ولا يمكن الرجوع فيه، وأنه قد يتم الرد على الطعن بصفة شفوية بين الرئيس وال مرؤوس وتقديم الوعود بلأخذ ذلك بعين الإعتبار أثناء التقييم المقبل.

الجدول (39) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (20)

السؤال: هل يتم النظر في الطعون ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
8	12,5	1	87,5	7	الرؤساء
65	61,5	40	38,5	25	المستخدمين
73	56	41	44	32	المجموع

نلاحظ من الجدول 39 أنه بالإضافة إلى الفئة التي أقرت أنه لا يتم الطعن في نتائج التقييم، هناك نسبة 56 % من العينة أكدت أنه لا يتم النظر في الطعون المقدمة، بينما بنى نسبة 44 % من العينة أنه يتم النظر فيها.

الجدول (40) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (21)

السؤال : كيف يكون الرد على الطعون ؟

المجموع	إعادة تقييم الأداء		مقابلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
7	28,5	2	71,5	5	الرؤساء
25	20	5	80	20	المستخدمين
32	22	41	78	25	المجموع

نلاحظ من الجدول 40 أن نسبة 78 % أكدت أن الرد على الطعون يكون بمقابلة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، بينما 22 % أكدت أن الرد على الطعون يكون بإعادة تقييم الأداء.

بتحليل هذه النتائج نستنتج أنه في حالة الرد على الطعون فإنها في غالب الأحيان تكون بشكل ثنائي بين الرئيس والمرؤوس الذي قام بعملية الطعن، ويكون النقاش بصفة شخصية في غالب الأحيان وبصفة سطحية ويكون الوعد بتحسين النتيجة في التقييم المقبل. و نادرا ما يكون الرد على الطعن بإعادة تقييم أداء المستخدم وتعديل نتيجة أدائه.

الجدول (41) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (22)

السؤال: ما هي أسباب عدم الرد على الطعون ؟

المجموع	عدم جدية نظام تقييم الأداء المطبق		عدم جدية المقيم		عدم جدية نتائج التقييم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	100	1	-	-	-	-	الرؤساء
40	50	20	25	10	25	10	المستخدمين
41	51,2	21	24,4	10	24,4	10	المجموع

نلاحظ من الجدول 39 أن نسبة 56 % من العينة التي أكدت أنه لا يتم النظر في الطعون أرجعت نسبة 51,2 % منها (الجدول 41) سبب ذلك إلى عدم جدية نظام تقييم الأداء المطبق ذلك أن المعايير وطريقة تطبيقه لا تعكس الأداء الحقيقي للمستخدمين ولا تعكس إختلاف الأداء بينهم. بينما ترقى نسبة تقدر بـ 24,4 % من هذه العينة أن سبب عدم الرد على الطعون تعود إلى عدم جدية نتائج التقييم أي أن هذه النتائج لا تعكس بالفعل أداء المستخدمين وأن المشكلة لا تكمن في نظام التقييم بحد ذاته بل في طريقة التقييم، بينما ترجع نسبة أخرى 24,4 % من العينة أن سبب عدم الرد على الطعون إلى عدم جدية المقيم، ذلك أن الإ اعتماد على الرئيس المباشر في عملية التقييم أنه ، لا مفر سينتج عنه أثر شخصي للمقيم على نتائج التقييم هذا ما لمستته هذه العينة من عملية تقييم أدائهم.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج أسئلة الإستمارة الخاصة بفعالية نظام تقييم أداء العاملين والتغذية العكسية الناتجة عنه

الجدول (42) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (23)

السؤال: هل يبين نظام تقييم الأداء أسباب القصور في الأداء ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	32	9	68	19	الرؤساء
147	21,8	32	78,2	115	المستخدمين
175	23,4	41	76,6	134	المجموع

نلاحظ من الجدول 42 أن نسبة 76,6 % من العينة تؤكد أن نظام تقييم الأداء يكشف عن أسباب القصور في الأداء وهذا بالاعتماد على المعايير المتعلقة بالأداء.

ولكن أثناء القيام بالمعاينة الميدانية، تبين لنا أن الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج تعتبر مهتلكة منذ زمن وبذلك فليق تقييم الأداء وإرجاع أسباب القصور في الأداء إلى المستخدمين فقط يعتبر غير دقيق لأن هناك عوامل أخرى تؤثر على عملية الإنتاج.

بينما نسبة 23,4 % من العينة إعتبرت أن نظام تقييم الأداء لا يبين أسباب القصور في الأداء.

الجدول (43) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (24)

السؤال: هل ترى أن نظام تقييم الأداء له دور في تحسين أداء العاملين ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	21,5	6	78,5	22	الرؤساء
147	15	22	85	125	المستخدمين
175	23,4	41	84	147	المجموع

نلاحظ من الجدول 43 أن نسبة 84 % من العينة تقر بأن لنظام تقييم الأداء دور في تحسين أداء العاملين بينما رأت نسبة 16 % من العينة أنه لا يوجد دور لنظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.

ومن تحليل هذه النتائج، نستنتج أن هناك فعالية لنظام تقييم الأداء في المؤسسة ذلك أن التغذية العكسية للمستخدمين بعد تقييم أدائه م يؤدي إلى تحسين الأداء عن طريق تحديد الأداء الأمثل للمستخدمين لتحديد كمية الإنتاج اللازمة لمدة شهر، وهذا يؤدي للمستخدم أن يستطيع تقييم نفسه وذلك بمقارنة إنتاجه بالإنتاج المتوسط المقدر شهريا و كذلك الاستفادة من التغذية العكسية بمعرفة الطرق المثلى للإنتاج مما يؤدي إلى تحسين أدائه والمردودية، وبالتالي دفعه إلى بلوغ المتوسط الإنتاجي الم اعتماد.

وهذا ما يدل على فعالية نظام تقييم الأداء بإقرار من المستخدم بين ودور التغذية العكسية في تحسين إنتاجية المستخدمين وأدائهم.

الجدول (44) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (25)

السؤال: هل يتم إطلاعك على الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة بلوغها ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	50	14	50	14	الرؤساء
147	76	112	24	35	المستخدمين
175	72	41	28	49	المجموع

نلاحظ من الجدول 44 أن نسبة 72 % من العينة لا يتم إطلاعها على الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة بلوغها، بينما 28 % من العينة فمطلعة على إستراتيجية المؤسسة.

من تحليل هذه النتائج نستنتج أن الإستراتيجية العامة التي تنوي المؤسسة بلوغها عدد الجرارات الإجمالية التي تنتجها خلال الفترة المقدرة بخمس (05) سنوات ليست متاحة على مستوى مراكز المنفعة ولكن في إطار إستراتيجية إنتاج كل مركز منفعة على حدى فإنه يكون متاحا بالنسبة للإطارات المسيرة لكل مركز منفعة ويقوم بتوزيع إستراتيجية الإنتاج على كل وحدة إنتاجية داخل كل فرع وتكون مقدرة بصفة شهرية تسمى لدى الوحدة الإنتاجية " LA GAME " ويكون هذا التقدير الإنتاجي الشهري معلوما لدى كافة المستخدمين وعلى أساسه يتم تقييمهم بالنسبة لنتائج الأداء.

و من الجدول فالنسبة المقدرة ب 72 % من العينة التي لا تعلم إستراتيجية المؤسسة فهي تمثل الإستراتيجية العامة من المنتج النهائي (عدد الجرارات)، أما بالنسبة لكل مركز منفعة فتقسيم الإنتاج و تقدير معدل المتوسط لبلوغ الإستراتيجيته العامة فهو معلوم لكل من الإطارات والمستخدمين.

الجدول (45) إجابة العينة على سؤال الإستمارة رقم (26)

السؤال: هل يؤدي تقييم الأداء من بلوغ أهداف المؤسسة ؟

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	25	7	75	21	الرؤساء
147	29	43	71	104	المستخدمين
175	28,5	50	71,5	125	المجموع

نلاحظ من الجدول 45 أن نسبة 71,5 % من العينة تؤكد أن تقييم أداء العاملين يؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة ،
بينها 28,5 % من العينة فتري أن التقييم لا يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة.

فلعمدًا على تحليل هذه النتائج، نجد أن هناك فعالية لنظام تقييم أداء العاملين لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق إستراتيجيتها. أما فيما يخص الفئة التي ترى بأن عملية التقييم لا تؤدي لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فلعمزت ذلك إلى قدم العناد والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج وأن العطب المستمر في هذه الآلات لا يبرح من تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

إشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قهنا بها في مؤسسة الجرارات الفلاحية، و لقد كان هذا بهدف التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المعمول به في المؤسسة و تحديد القرارات الإدارية المترتبة على نتائجه و مدى فعاليتها. وقد أكدت النتائج أن المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين و تستخدم لمنح الحافز كل سنة، و يهدف التقييم أيضا إلى معرفة نقاط الضعف للعاملين و خاصة تلك التي تعود أسبابها لنقص المعارف و المهارات و هذا لوضع البرامج التدريبية الكفيلة برفعها.

و تعتبر هذه الإستخدامات لنتائج تقييم أداء العاملين ذات فعالية تعود على أداء المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها، و زيادة قدرتها التنافسية في السوق مما يحقق لها التكيف و النمو و الإستمرار.

الخاتمة

لقد تبين من دراسة و تحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحية مجموعة من الصعوبات التي تميزه و تحيط بتطبيقه، و قد تم الخروج بمجموعة من النتائج حول هذه الدراسة.

نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه نابع عن مرسوم قانوني و ليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة، و لكن بعد مرور الوقت و تمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق هذا النظام لما له من دور في تفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة.
2. إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية.
3. الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم و في الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز و المكافآت.
4. يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية، ذلك لتحسين إنتاجيتهم و ما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الإستمرار و تحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها.
5. يزيد من هذه الأهمية أن التقييم و عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل.
6. يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية و نوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين و صفاتهم الشخصية، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية، و لكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجيتها.

7. يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر و مما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيم و أيضا للإ نطباع المسبق للمقيم اتجاه مستخدميه.
8. أيضا ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها و سبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون و خاصة النظرة السلبية للمستخدمين إتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم رضا و لا قبول بين المستخدمين و الرئيس المباشر.
9. نظام تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء و مكن الضعف سواء على مستوى مراكز المنفعة الأربعة أو على مستوى كل مركز منفعة ، و لكن و من خلال دراستنا الميدانية فإن أسباب الضعف و القصور في الإنتاج تعود بالدرجة الأولى إلى الآلات المستعملة التي تعتبر مهتلكة تماما.
10. إن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة و خاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجيتها و هذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها و بلوغ ال معدل المسطر و أيضا من أجل ضمان إستمرار المؤسسة، و هذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة.
- بناء على النتائج السابقة يتم الحكم على مدى صحة فرضيات البحث

الفرضية الأولى

من خلال النتائج الميدانية فقد كشفت أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية و بصفة خاصة مؤسسة الجرارات الفلاحية أن بداية تطبيقاته كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكلتها و اعتمادها نظام اقتصاد السوق، و لكن و بعد فترة من تطبيقه و تمتع المؤسسة بنوع من الاستقلالية في التخطيط و التسيير تبين أن هذا النظام ضرورة لابد منها، فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما تعلق بأداء العاملين بها.

الفرضية الثانية

أثبتت نتائج الدراسة أن الهدف أساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيز المادية، و هذا يعتبر تذييق لمهام هذا النظام خاصة فيما تعلق بالقرارات الإدارية الأخرى من تدريب و تدرج في المسار الوظيفي

الفرضية الثالثة

كشفت نتائج الدراسة عن دور احتشامي لنظام تقييم الأداء في تفعيل المؤسسة ذلك أن هناك صعوبات و أخطاء تعترض نتائج هذا التقييم، و أن عملية التغذية العكسية لا تتم بطريقة علمية ممنهجة بل هي تتم بصفة سطحية بطريقة ثنائية بين الرئيس و مستخدميه، بالإضافة إلى أن الأداء الضعيف في المؤسسة الجرارات الفلاحية يعود بالدرجة الأولى إلى الآلات الإنتاجية فهي تعتبر مهتلكة، و من هذا فننتائج تقييم الأداء لا تترجم فعلا نواحي القصور و لا تعتمد في تفعيل أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء العاملين بصفة خاصة.

ثانيا: توصيات

(1) يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة و احتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في

تحقيق أهداف المؤسسة.

(2) توضيح مفهوم و أهداف نظام تقييم الأداء للعاملين، و ذلك لتكون روح المسؤولية لديهم و أيضا لتجنب النظرة

السلبية للمستخدم إتجاه تقييم الأداء (حيث يراه مجرد نظام يبحث عن نقاط الضعف و عيوب أدائه) و هذا ما

ينتج عنه نظرة سلبية إتجاه رئيسه المباشر الذي يقوم بتقييمه.

(3) وضع لجنة للتقييم تكون مستقلة عن نظام الإنتاج التابع للمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى تجنب الآثار الثانوية من

تحيز شخصي للمقيم و كذا لتفادي أثر ا لنظرة المسبقة للرئيس و مما يؤدي إلى نتائج تقييم أكثر مصداقية

ووضوح و تعكس الأداء الفعلي للمستخدمين.

(4) فعالية النظام تكون أكثر أثر بإبلاغ كل من الرؤساء و المستخدمين ب الأهداف العامة للمؤسسة التي تنوي

بلوغها حتى يكون التقييم له دور في دفع العامل لزيادة و تحسين أدائه و ذلك وفق تغذية عكسية تكون بين

الرئيس و المرؤوسين.

(5) يجب الربط بين نتائج أداء العاملين أثناء التقييم و أداء العامل المقيم و العوامل الخارجية الأخرى من معدات

الإنتاج، و ظروف الإنتاج، حتى يكون التقييم أكثر دلالة و أكثر تحديد لأسباب الحقيقية في ضعف الإنتاج

و نوعيته.

ثالثا: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من هذه الدراسة توسعت نظرتنا في ميدان مواضيع البحث و آفاق الدراسة في المجالات التالية:

1. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

2. أثر تقييم أداء العاملين في زيادة الولاء للمؤسسة.

الكتب باللغة العربية

- (1) أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008.
- (2) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000.
- (3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- (4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004.
- (5) أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي و العشرين، المكتبة المعاصرة، 1997.
- (6) توفيق عبد الرحمن، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
- (7) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، 2003.
- (8) جون جاكسونو آخرون، نظرية التنظيم منظورة كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة سوادي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
- (9) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- (10) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (11) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (12) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

- (13) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- (14) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، 2006.
- (15) صالح عود سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2000.
- (16) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات،الدار الجامعية للتوزيع و النشر،الإسكندرية،مصر، 2002.
- (17) عامر أماني محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2003.
- (18) عبد الحكيم أحمد الخزامي،الجزء الأول لتقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- (19) عقلة محمد المبينين و أسامة محمد جرادات،التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2001.
- (20) علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 2001، ص46.
- (21) علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- (22) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007.
- (23) عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل للنشر،عمان، الأردن، 2005.
- (24) فايزة الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دارالهلال، عمان، الأردن، 1991.
- (25) ماري البرت و كولي كار، من أكبر الأخطاء التي يقع في ها المديرين و كيفية تفاديها، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 1999.

- (26) ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى و آخرون، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998.
- (27) مجد قاسم القريوني، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائ ل للنشر و التوزيع، عمان ، 2000.
- (28) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- (29) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (30) محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003.
- (31) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- (32) مصطفى كامل أبو العز عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (33) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- (34) موسى غانم فجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، 1995.
- (35) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (36) نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة (القطاع العام)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- (37) ياسين سعد نايب، نظم المعلومات الإدارية، ط1، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 1998.

كتب باللغة الأجنبية

- (1) Akinyokun & Uzoka, A prototype of information technology based human resources system, UK, 1997 .
- (2) Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore course of professionals training and development, New York, Jauntily and son, 2007.
- (3) Andrew J. Dubrin , Applying Psychology Individual and organizational Effectiveness, New Jersey, Fourth Edition, USA, 2002.
- (4) Christian Batal, la gestion des RH dans le secteur public, Edition d'organisation, 2^{ème} ED, Paris, 2000.
- (5) Dimitri Weiss, Ressources humaines, Deuxièmes Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003.
- (6) Edwin B .Flippo, Principal of Personnel management, 4th, New York ,Mc Grow-hill company, 2002.
- (7) Gara Steven J, how an HRIS can impact HR, a complete paradigm shift for the 21st century, Society for human resource management, white paper, 2002.
- (8) Kan Thawongs, P, does HRIS, matter for HRM Today, journal of systems management, vol41, no1, 2003.
- (9) Leod Raymond, management information systems, Macmillan publishing co, USA, 1998.
- (10) Ngai & Wat, human resource information a review and empirical analysis, personnel review, vol 45, no3, 2006.

(11) Petit et auter, gestion statistique et opérationnel des ressources humaines, éditeur Gaeten Morin, 1993 .

(12) Poutanen,hikka, human resource management and human resource information systems in organization, Mis Quarterly, vol27,n1,2004.

(13) Robert L.Mathis and Jackson jonsi, human resource management, west publishing company, new York, 7th ED, 1994.

(14) Schuler R.S,Managing Human Resources, West Publishing Copany,Without giving out the publishing country,5th ed,1995.

(15) Stair & Reynolds, principles of information system, 4th ED , an international thomson publishing co, usa, 1999.

المجلات العلمية

(1) رامي رجا، أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.

(2) Randi Toler Sach, Productive Performance Appraisals , my Amacom American Management Association,1999.

(3) Roberts bill, calculating return on investment for HRIS,HR magazine vol 44, no13 december,1998.

الرسائل الجامعية

- (1) بوخمخ عبد الفتاح، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- (2) عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005.
- (3) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2006.
- (4) نجاه قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم على الاجتماع، 2006.

المواقع الإلكترونية

- (1) علاء نجد، مدى اسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفاءات الإدارية، www.upu.Edu.Samajalathumanitiesrol.Fr
- (2) محمد بن سليمان الضغبان، تقييم الأداء، الحلقة المهنية في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث و الدراسات، أنظر الموقع،
<http://www.shura.gov.saar.abicsitemajalah60der asa.htm>
- (3) [http : //www.upu.edu.samajalathumainitiesuol14f6 htm](http://www.upu.edu.samajalathumainitiesuol14f6 htm).

الفهرس العام



المقدمة

01	الفصل الأول: نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: ماهية الفعالية و الأداء.....
02	المطلب الأول: ماهية الفعالية.....
02	أولاً: تعريف فعالية.....
03	ثانياً: معايير تقييم الفعالية.....
05	ثالثاً: مداخل دراسة الفعالية.....
08	المطلب الثاني: ماهية الأداء.....
09	أولاً: مفهوم الأداء.....
09	ثانياً: محددات الأداء.....
10	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية.....
10	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.....
12	المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.....
13	المطلب الثالث: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.....
13	المطلب الرابع: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
16	المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
18	المبحث الثالث: مفهوم و أهداف نظام تقييم أداء العاملين.....
18	المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين.....
18	أولاً: الأداء.....
18	ثانياً: التقييم.....
19	ثالثاً: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين.....
19	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين.....
20	أولاً: على مستوى المؤسسة.....
20	ثانياً: على مستوى المديرين.....
21	ثالثاً: على مستوى المستخدمين.....
21	المطلب الثالث: استخدامات نتائج تقييم الأداء.....
21	أولاً: الترقية.....
21	ثانياً: تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات.....
21	ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
22	رابعاً: التعيين و النقل.....
22	خامساً: تخطيط الموارد البشرية.....
22	سادساً: الإنضباط و المعاقبة.....
22	المبحث الرابع: معايير و طرق تقييم الأداء.....
22	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء.....

23	أولاً: المعايير الشخصية
24	ثانياً: معايير النتائج
24	ثالثاً: معايير السلوك
25	رابعاً: خصائص مقاييس الأداء الفعالة
26	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
26	أولاً: الطرق التقليدية
33	ثانياً: الطرق الحديثة
41	الفصل الثاني: إدارة تقييم أداء العاملين
42	المبحث لأول: تصميم نظام تقييم الأداء و اختيار النظام الأمثل
42	المطلب الأول: تصميم نظام الأداء
42	أولاً: المبادئ التي يعتمد عليها التصميم
43	ثانياً: واقعية عملية التصميم
46	المطلب الثاني: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء
48	المبحث الثاني: صعوبات تقييم أداء العاملين
49	المطلب الأول: أشخاص عملية التقييم
49	أولاً: الموظفون الخاضعون لنظام التقييم
51	ثانياً: مسؤولية التقييم
52	ثالثاً: توقيت تقييم الأداء
53	رابعاً: طريقة تعبئة نماذج التقييم
53	المطلب الثاني: صعوبات عملية تقييم الأداء و علاجها
53	أولاً: الصعوبات التي تواجه القائمين على التقييم
55	ثانياً: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم
57	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية
57	المطلب الأول: القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي
57	أولاً: مفهوم المسار الوظيفي
57	ثانياً: أهمية المسار الوظيفي
58	ثالثاً: هدف مسار المستقبل الوظيفي
61	رابعاً: دور نظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق
61	المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بالتحفيز
61	أولاً: مفهوم الحوافز
62	ثانياً: أنواع الحوافز
66	ثالثاً: علاقة تقييم الأداء بالتحفيز
66	المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بالتدريب
66	أولاً: تعريف التدريب
67	ثانياً: أهمية التدريب
68	ثالثاً: تحديد احتياجات التدريب
69	رابعاً: أهداف التدريب
70	خامساً: علاقة تقييم أداء العاملين بالتدريب
73	المبحث الرابع: فعالية نظام تقييم الأداء

73	المطلب الأول: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين
75	المطلب الثاني: التغذية العكسية
75	أولاً: تعريف مقابلة تقييم الأداء
75	ثانياً: أنواع المقابلة
76	ثالثاً: أهداف مقابلة التقييم
76	رابعاً: خطوات المقابلة
77	خامساً: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة التقييم
77	سادساً: مشاكل مقابلة الأداء
79	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
80	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الأول: تعريف وتاريخ المؤسسة
80	أولاً: تعريف المؤسسة
81	ثانياً: التطور التاريخي للمؤسسة
82	ثالثاً: منتجات المؤسسة
82	رابعاً: سبب اختيار هذه المؤسسة
83	خامساً: أهمية مؤسسة الجرارات الفلاحية
83	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجرارات الفلاحية
88	المبحث الثاني: عرض و تحليل نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة الجرارات الفلاحي
88	المطلب الأول: مجال تطبيق و أهداف نظام التقييم المطبق
88	أولاً: مجال تطبيق نظام التقييم
88	ثانياً: أهدافه
88	المطلب الثاني: معايير التقييم الرئيسة في نظام التقييم المطبق
90	المطلب الثالث: طريقة وضع النقطة التقييمية
92	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستمارة
92	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
92	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
92	أولاً: الاستمارة
92	ثانياً: المقابلة
93	ثالثاً: الملاحظة
93	رابعاً: الوثائق و السجلات
93	المطلب الثالث: تحديد العينة و كيفية اختيارها
94	أولاً: عينة البحث
95	ثانياً: خصائص عينة البحث
99	المطلب الرابع: عرض تحليل نتائج الاستمارة
99	أولاً: عرض تحليل نتائج أسئلة الاستمارة الخاصة بمكانة و أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة
99	ثانياً: عرض تحليل نتائج أسئلة الاستمارة الخاصة بخصائص نظام تقييم أداء العاملين و إدارة و استخدام نتائجه في المؤسسة
107	

118	التغذية العكسية الناتجة عنه.....
123	الخاتمة.....
125	نتائج وتوصيات.....
127	الفهرس.....
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول (1): نموذج التدرج البياني..... 27
- الجدول (2): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين..... 28
- الجدول (3): نموذج القوائم..... 31
- الجدول (4): نموذج الاختيار الإجباري..... 32
- الجدول (5): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي..... 34
- الجدول (6): أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف..... 37
- الجدول (7): عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة..... 44
- الجدول (8): البنية التنظيمية و طريقة التقييم المناسب..... 45
- الجدول (9): الجمع بين درجات مراتب التقييم و عبارات وصفية لعناصر التقييم..... 47
- الجدول (10) : توزيع العاملين في مركب الجرارات الفلاحية..... 82
- الجدول (11): معايير التقييم..... 89
- الجدول (12) تحويل كل تقدير إلى نقاط..... 91
- الجدول (13) توزيع العمال على مراكز المنفعة..... 93
- الجدول (14) توزيع العمال حسب الفئات الإجتماعية-المهنية..... 94
- الجدول (15) توزيع العينة على مراكز المنفعة..... 94
- الجدول (16) توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، إناث)..... 95
- الجدول (17) توزيع عناصر العينة من حيث السن..... 96
- الجدول (18) توزيع عناصر العينة من حيث الأقدمية في المؤسسة..... 97
- الجدول (19) توزيع عناصر العينة من حيث الوضعية القانونية..... 98
- الجدول (20) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (1)..... 99
- الجدول (21) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (2)..... 100
- الجدول (22) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (3)..... 101
- الجدول (23) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (4)..... 102
- الجدول (24) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (5)..... 103
- الجدول (25) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (6)..... 103
- الجدول (26) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (7)..... 104
- الجدول (27) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (8)..... 105
- الجدول (28) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (9)..... 106
- الجدول (29) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (10)..... 106
- الجدول (30) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (11)..... 107
- الجدول (31) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (12)..... 108
- الجدول (32) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (13)..... 109
- الجدول (33) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (14)..... 110
- الجدول (34) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (15)..... 110

- الجدول (35) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (16).....111
الجدول (36) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (17).....112
الجدول (37) إجابة العينة حول سؤال الاستثمار رقم (18).....113
الجدول (38) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (19).....114
الجدول (39) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (20).....115
الجدول (40) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (21).....116
الجدول (41) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (22).....117
الجدول (42) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (23).....118
الجدول (43) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (24).....119
الجدول (44) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (25).....120
الجدول (45) إجابة العينة على سؤال الاستثمار رقم (26).....121

فهرس الأشكال

- الشكل 1: علاقة الكفاءة بالفعالية.....03
- الشكل 2: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية.....14
- الشكل 3: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.....15
- الشكل 4: يبين العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج.....23
- الشكل 5: منحى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري.....29
- الشكل 6: نموذج الملاحظة السلوكية.....35
- الشكل 7 : خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين.....36
- الشكل 8 : خطوات تصميم نظم تقييم الأداء.....46
- الشكل 9 : إمكانات الفرد أعلى.....59
- الشكل 10 : إمكانات الفرد أقل.....59
- الشكل 11 : التوافق.....60
- الشكل 12 : علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.....71
- الشكل 13 : نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى.....71
- الشكل 14: نموذج متطور لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية.....72
- الشكل 14: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجرارات الفلاحية - واد حميميم- قسنطينة.....86
- الشكل 15: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الجرارات الفلاحية- واد حميميم- قسنطينة.....87

إن تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم النظم المطبقة في المؤسسة و هذا لوقوفه على قدرتها و إمكانياتها و تصحيح أخطائها و نقائصها، و لذا قمنا في هذا البحث بعرض أهمية هذا النظام في ا لمؤسسة الجزائرية من حيث طريقة التقييم، و دور النتائج في تصحيح مسار المؤس سة من حيث الموارد البشرية و مدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و تكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية و الخارجية و كذا مدى تحقيق النمو و تطوير الكفاءات و القدرات الفردية للعاملين . و كل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم و ذلك بالقدرة على تحقيق تغذية عكسية تكون ذات مصداقية، و يكون هذا بإحاطة العاملين علما بنتائج التقييم و إقناعهم بجوانب لضعف في أدائهم من خلال حوار معمق و موضوعي، كما ينبغي إبراز مكامن القوة في أدائهم و ذلك لزرع الثقة في أنفسهم من أن المقيم موضوعي و يهدف إلى مساعدة العاملين لتطوير أدائهم، و أيضا يجب أن تتاح الفرص للعاملين لتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم و تقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الأداء الضعيف، و يكون مقابل ذلك تقديم المقيم المبررات العلمية الدقيقة المقنعة، و هذا لا يتم إلا باتباع الطرق العلمية الحديثة و خاصة في مجال الاتصال بين مختلف فئات التقييم، بين رؤساء (المقيمين) و المستخدمين. و أيضا بالمتابعة الدورية للعاملين بعد التقييم.

Résumé

L'évaluation de la performance des employés est l'un des plus importants systèmes mis en place dans l'organisation et ce, pour debout sur leur capacité et leur potentiel et à corriger ses erreurs et imperfections, et nous montrons dans le travaille de recherche l'importance de ce système dans l'organisation Algérien en termes de méthode d'évaluation, et le rôle des résultats à la fondation du correct chemin en termes de ressources humaines et l'efficacité du système dans la réalisation de la durabilité de l'institution et avec un ajustement à l'évolution théorique interne et externe ainsi que la mesure dans laquelle la croissance et le développement des compétences et des capacités individuelles des travailleurs. Tout cela est produit par l'exploitation optimale des résultats de l'évaluation et la capacité à réaliser les réactions d'être crédible, par l'informations des travailleurs des résultats de l'évaluation et les convaincre d'aspects de la faiblesse de leur performance à travers un dialogue approfondi et objectif, et doit mettre en évidence les points forts de la performance et d'inculquer la confiance en soi que l'objectif résidents et vise à aider les employés à développer leurs performances, et doit également avoir la possibilité pour les salariés à exprimer leur opposition aux résultats de l'évaluation et de soumettre leurs vues concernant les causes de la mauvaise performance, et l'évaluateur doit donner les justifications scientifique, et cela vient sauf si on suit les méthodes scientifiques modernes, en particulier dans la zone de contact entre les différentes catégories d'évaluation, entre les chefs (évaluateurs) et les travailleurs. Et aussi de faire un suivi périodique des travailleurs après l'évaluation.

Abstract

The evaluation of the performance of employees is one of the most important Systems in place in the organism and this for standing on their ability and potential and correct its mistakes and imperfections, and we show in this research the importance of this system in the Algerian organism in terms of the assessment method, and the role of the results in the correct path foundation interims of human resources and the effectiveness of the system in achieving sustainability of the institution and with a notional adjustment to changing internal and external as well as the extent to which growth and development of competencies and capabilities of individual workers. All this is produced by the optimal exploitation of evaluation results and the ability to achieve the feedback to be credible, and this is based on the information, of the workers, of the evaluation results and convince them to aspects of the weakness in their performance through a dialogue in-depth and objective, and should highlight the strengths in the performance and to instil confidence in themselves that the resident objective and aims to help employees to develop their performance, and also must have opportunities for employees to express their opposition to the evaluation results and submit their views regarding the causes of poor performance, and the resident must gives scientific justifications, and this can not be obtained only if we follow the modern scientific methods, especially in the area of contact between the different categories of assessment, between the heads of residents and the workers, And also, it needs a periodic follow-up of workers after the assessment.