

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير إستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

تقييم الأداء كأداة فعالة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

ج. قوديج

مقدمة من طرف الطلبة:

عباسة جلال

عباس محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الإسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|---------------|-----------------|---------------|
| رئيسا | تقالي بن يونس | أستاذ أد | جامعة مستغانم |
| مقررا | قوديج جمال | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم |
| مناقشا | دحمان أحمد | أستاذ مساعد | جامعة مستغانم |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير إستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

تقييم الأداء كأداة فعالة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ:
ج. قوديج

مقدمة من طرف الطلبة:
عباسة جلال
عباس محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

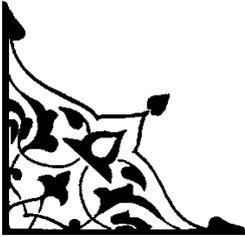
| الصفة | الإسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|---------------|-----------------|---------------|
| رئيسا | تقالي بن يونس | أستاذ أد | جامعة مستغانم |
| مقررا | قوديج جمال | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم |
| مناقشا | دحمان أحمد | أستاذ مساعد | جامعة مستغانم |



شكر و عرفان

إنطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرقي "الأستاذ قوديح جمال" الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما تواني يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدًا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئفاً في نور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة، و إلى كل من ساهم بمساعدتي في هذا المجهود سواء من قريب أو من بعيد و أخص بالذكر السيد "حمو بلحول" وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى أغلى ما أملك في الدنيا،
إلى التي حملتني وأرضعتني عذب الحنان.

إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت إلى أسمى
المراتب " أمي " أطال الله في عمرها.

إلى سندي ودعمي في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس والذي
جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح الذي آمل أن يراني دوما في الطليعة

إليك "أبي" أطال الله في عمرك

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي وأخواتي،

و إلى البراعم الصغيرة : إلياس ،أمير ،سارة ،خولة ،إبراهيم ،عبد النور ،أميرة ،هاجر،عبد
الرحمان، سعيد، بشري

إلى الذين أحبونا وأحببناهم، وكانوا مثالا في الإخلاص والوفاء

إلى كل هؤلاء نتقدم بهذا الجهد المتواضع.



الخططة

مقدمة عامة

الفصل الأول : فاعلية نظام تقييم الأداء في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية نظام تقييم الأداء والإطار القانوني له.

المطلب الأول : ماهية نظام تقييم الأداء.

المطلب الثاني : الإطار القانوني لنظام التقييم المعمول به.

المبحث الثاني : مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بنظام التقييم.

المطلب الأول : مفهوم التسيير الاستراتيجي و عناصره.

المطلب الثاني : ربط نظام التقييم بتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني : دراسة حالة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم نموذجاً).

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني : خصائص نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بمستغانم.

المطلب الأول : تحليل معطيات الدراسة الميدانية للتقييم..

المطلب الثاني : مدى فعالية نظام التقييم الحالي و ضرورة تحديثه.

خاتمة عامة

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية في أي منظمة ما، وتحتاجها

لتحقيق أهدافها، هذه الأخيرة مرهونة بمدى كفاءة موردها البشري إلى جانب جملة من العوامل التقنية والإمكانات المادية .

فإذا كانت فعالية المنظمة مرتبطة أساسا بفعاليتها موظفيها، فهي ملزمة بالإهتمام بهذه الثروة البشرية وتحفيزها وضمان الرفع المستمر لكفاءتها وتنمية قدراتها وبالتالي تثمين الموارد البشرية، وللوصول إلى رفع وتحسين فعالية الموظفين تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بأدوات وتقنيات تمكنها من تحقيق هذا الهدف ، أهمها أداة التقييم خاصة لما لها من علاقة وثيقة لتحديد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

إن أهمية التقييم تزداد أكثر في نظام الوظيفة العمومية، باعتبار هذه الأخيرة تجعل الموظف في علاقة دائمة مع الإدارة و المجسدة من خلال حياته المهنية، فالمسار المهني للموظف ليس مساراً جامداً ثابتاً، إنما هو مسار ديناميكي يتطور من خلال ترقية هؤلاء الموظفين، تكوينهم، رفع أجورهم، تغيير مناصبهم في إطار الحركية إلى أن يصل هذا الموظف إلى ما يسمى بإنهاء علاقة العمل.

إن هذه التطورات التي تعرفها الحياة المهنية للموظف تتوقف على نتائج عملية في التقييم خاصة بكل موظف، و باعتبار الجزائر قد تبنت نظام الوظيفة العمومية المغلق ، فإنها قد اعتمدت على نظام تقييم قائم على التنقيط.

إن حصول موظفين غير مؤهلين على مناصب عليا في إطار الترقية وحصول جميع الموظفين على أجور مماثلة دون الأخذ بعين الاعتبار مردودية كل موظف، وأمام غياب سياسة تكوينية واضحة هي عوامل من شأنها تثبيط أداء الموظفين، وتعتبر دليلاً كافياً على عدم فاعلية الطريقة المعتمدة في التقييم مما يتحتم على المنظمة العدول عنها.

انطلاقاً من الوضع الحالي نطرح الإشكالية التالية:

-هل يعتبر نظام التنقيط وحده كافٍ للوصول إلى تسيير إستراتيجي للموارد البشرية ؟

إن معالجة هذه الإشكالية تقتضي بالضرورة الإجابة على الأسئلة التالية:

-ماهي حدود نظام التنقيط الحالي في تقييم أداء الموظف ؟

-هل يمكن إلغاء نظام التنقيط الحالي تماماً و تعويضه بنظام جديد ؟

-وإذا كان ذلك غير ممكن فما هي الإصلاحات التي يجب إدخالها على نظام التنقيط ؟

ننطلق في دراستنا هذه من أن الوصول إلى تسيير استراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات للمواطن كالمؤسسات الصحية تقتضي بالضرورة : فرضية إلغاء نظام التنقيط الحالي وتعويضه بنظام جديد أو فرضية إدخال تقنيات وآليات تدعم نظام التنقيط في عملية التقييم.

أسباب إختيار الموضوع : يمكن تقسيم إختيار هذا الموضوع إلى سببين:

1-سبب ذاتي:

-ميلنا إلى الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة
-للتمكن من معرفة أهم الجوانب الرئيسية في تسيير الموارد البشرية من خلال التقرب من تصورات الموظفين في المؤسسة الصحية.

2-سبب موضوعي:

-الرغبة في إكتشاف نوع نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الصحية.
-الرغبة في فهم وتحليل مدى نجاح نظام التنقيط في قياس أداء الموظفين.
أهمية الدراسة : يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
-يدخل الموضوع ضمن سياق المحاولة الرسمية لتحريك إصلاح المنظومة الصحية والرغبة في تسيير إستراتيجي للموارد البشرية.
-محاولة الكشف عن سبب فشل نظام التنقيط والبحث عن سبل أخرى قد تمكننا من إستدراج وإعادة النظر في نظام التقييم المطبق في المؤسسات الصحية.
أهداف الدراسة : نسعى من خلال دراستنا لبلوغ هدفين هما:

1-**الهدف العلمي :** يتمثل في معرفة سلبيات نظام التنقيط وعجزه عن تسيير إستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصحية، والإطلاع على أهم الجوانب النظرية والتطبيقية لنظام التقييم.

2-**الهدف العملي :** يتمثل في إجراء وممارسة البحوث الميدانية بتطبيق وإستخدام المناهج والأدوات المتاحة للتعرف على مدى فعالية نظام التقييم الفعال في تسيير إستراتيجي للموارد البشرية. حيث أن الوصول في هذه الدراسة إلى الآليات والتقنيات الكفيلة بنظام تقييم فعال يمكننا من تسيير إستراتيجي للموارد البشرية.

الإطار المنهجي : للإجابة على الإشكالية كان لابد من إستعمال المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف الحصول على معرفة دقيقة وتفصيلية عن نظام التقييم المطبق كما أنه يفيد في وضع سياسات وإجراءات مستقبلية حول هذا

النظام.

صعوبات الدراسة : أي بحث علمي يواجه صعوبات وقد تعرضنا لها خصوصا من حيث:

-نقص المراجع فيما يتعلق بتسيير المؤسسات الصحية الجزائرية.

-وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من قبل المسؤولين الطبيين، وعدم تقديم أي تسهيلات من أجل القيام

بالبحث العلمي.

تحديد المفاهيم الأساسية:

1-التقييم : مؤسس على عقلانية اقتصادية، منصب على آثار سياسية ما لأن الهدف منه:

-قياس النتائج و من ثمة تحليل الآثار.

-فهم و تحليل أسباب سوء العمل .كما يمكن أن يقوم به أساتذة أو خبراء من خارج الإدارة.

-يدرس أثره على المحيط، إضافة إلى النجاعة، يضيف التقييم البعد الاجتماعي حيث أن المؤشرات التي تسمح بقياس و مقارنة مراحل تطور النشاط الإداري.

2-الأداء : يعرف أحمد صقر عاشور أداء الفرد لعمله : على أنه قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله.

إذا فالأداء هو الإنجاز أو القدرة على تحقيق الأهداف.

3-تقييم أداء¹ : على أنه محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة الآن وفي المستقبل.

إذا تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي لموظف ما ، والحكم على قدرته ومدى إستعداده للتقدم مقارنة

بغيره من الموظفين بإستعمال معايير موضوعية.

عرض الخطة:

لغرض البحث عن نظام تقييم فعال يمكننا من الوصول إلى تسيير إستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية كالمؤسسات الصحية ، ولأجل معالجة الإشكالية المطروحة إتبعنا خطة تتكون من فصلين.

¹ . أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية، 9191 ، ص33

نتناول في الفصل الأول فاعلية نظام التقييم في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الخدماتية و بالأخص الصحية، وذلك من خلال مبحثين، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية نظام تقييم الأداء والإطار القانوني له وفي المبحث الثاني فإننا نوضح مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بنظام تقييم الأداء.

يتعلق الفصل الثاني بالجانب التطبيقي للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" بمستغانم و الهيكل التنظيمي لمختلف مصالحها الإدارية، أما المبحث الثاني فإننا نوضح خصائص نظام التقييم و مدى فعاليته بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" بمستغانم عن طريق تحليل الدراسة الميدانية ، ثم عالجنا ضرورة تحديث نظام التقييم الحالي من خلال طرح أساليب جديدة.



الفصل الأول

فاعلية نظام تقييم الأداء

في التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية



تمهيد:

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهميه و أكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة واحد العوامل الاساسيه للأداء إذ تعتبر المؤسسات الصحية من أهم المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تقدم خدمات للمواطن من خلال السهر على حمايته طبيا وتوفير الرعاية الطبية وشبه الطبية، ونظرا لكون الخصوصية التي تمتاز بها المؤسسات الصحية فإن نشاطها مقترن بمدى كفاءة المورد البشري المكون لها لذا لا بد من تقييم دائم لهذا المحرك الأساسي، حيث يعتبر التقييم عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو يسمح للإدارة من جهة بالتحكم في نفقات تسيير الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات الموظفين، مقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، تحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والمرغوبة، ويسمح من جهة أخرى للموظف بمعرفة ما ينتظر منه مسئوله السلمي أي الإدارة بصفة عامة، تحديد مهامه وبالتالي تحديد هويته المهنية ومن ثمة وضعه في المنصب المناسب.

فمن خلال هذا الفصل سنوضح مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء في المبحث الأول ، لننتقل في المبحث الثاني إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بنظام التقييم.

المبحث الأول : ماهية نظام تقييم الأداء و الإطار القانوني له:

قبل التطرق إلى الإطار القانوني والتنظيمي لنظام التقييم لا بد من إحاطة عامة بنظام تقييم الأداء وفهمه حتى يسهل علينا ذلك تحديد العناصر الأساسية في تقييم الأداء وهو ما سنتناوله في المطلب الأول ،لننتقل فيما بعد لنظام التقييم المعمول به في المؤسسات الصحية في المطلب الثاني.

المطلب الأول : ماهية نظام تقييم الأداء:

حتى يتسنى لنا فهم نظام التقييم لا بد من أن نخرج على مفهومه من خلال مختلف التعاريف التي تناولها الباحثين في الفرع الأول بالإضافة إلى تبيان عناصر تقييم أداء الموظف في الفرع الثاني ،كما سنتناول أهم الطرق المستعملة في التقييم في الفرع الثالث.

الفرع الأول : مفهوم نظام تقييم الأداء:

أولا- تعريف الأداء:

نظرا للأهمية البالغة للأداء فقد تطرق إليه العديد من الباحثين حيث يعرفه مصطفى عشوي : الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

كما يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها . وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور . ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد¹.

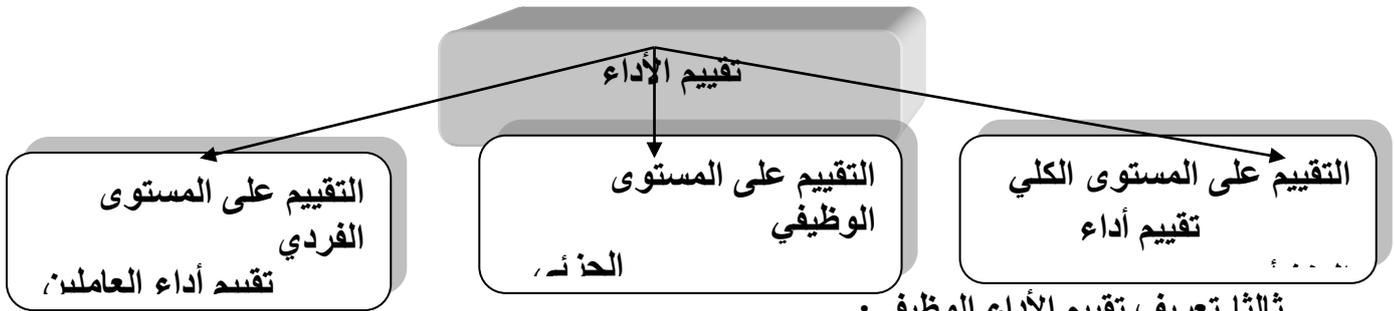
يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد فقد يبذل الطالب جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما يكون الأداء منخفضا².

كما يعرف الأداء على أنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة و تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف، المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها إذ عرف الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة³.

ثانيا-تعريف تقييم الأداء⁴:

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الاهداف المتوقعة وتحديد الإنحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء ، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها إتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء:



ثالثا-تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

1 . عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 ، ص244 .
2 . راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، دار الجامعية، مصر الإسكندرية ، 2001 ، ص 15.
3 . بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجي ، بيروت دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2002 ، ص02
4 ثابت زهير ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 15.

يعتبر تقييم الأداء أحد المحاور الأساسية في تسيير الموارد البشرية لذلك كانت هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

إذ يعرفه "schuler" بأنه : نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع¹ .

ويعرفه "Dale" بأنه عبارة عن التقييم الدوري لأدائه الفرد على وظيفته، وتقييم قدراته وإمكانية التقدم².

ويرى "Invancevich" أنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة الذكر فإن تقييم أداء الموظف هو تحليل دقيق يقوم على أساس مراقبة ومتابعة الرئيس للمؤوس بصفة دورية في قيامه بمهام وظيفته، وتصرفاته وسلوكه أثناء العمل، وفي مدى تعاونه مع زملائه بل وفي صفاته الذاتية التي قد يكون لها علاقة بوظيفته، ثم يقوم الرئيس بتقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل بحيث يكون التقييم في النهاية . ممثلا للكفاية الحقيقية للموظف وذلك خلال فترة زمنية محددة³ .

وطبقا لهذا التعريف فإن تقييم أداء الموظف تقييما موضوعيا يقوم على أمرين هما⁴:

الأول : أن تكون عناصر التقييم موضوعية بحيث ينبغي تحديد العناصر على أساس طبيعة العمل في كل نوع من أنواع الوظائف وما تتطلبه من صفات وخصائص لحسن أدائه.

الثاني : نظرا لتعدد أنواع الوظائف وتفاوت مستوياتها وتباين الجهات الإدارية بعضها عن بعض من حيث طبيعة عملها ونوعه وظروفه، فإنه يجب تنوع عناصر التقييم وما يتطلبه هذا النظام من تعدد طرق التقييم وتحقيق اللامركزية في إعدادها بحيث يترك للوحدات الإدارية المختلفة حرية إختيار العناصر التي تتلائم مع كل نوع من أنواع الوظائف وفقا لطبيعة عملها وظروفه، وأن يكون لها سلطة تعديل هذه العناصر كلما اقتضى الأمر ذلك.

الفرع الثاني : عناصر تقييم أداء الموظف:

تعددت عناصر نظام تقييم أداء الموظفين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا عرض لعناصر ومراحل هذا النظام⁵ :

¹ Schuler RS, Managing Human Rssources, west publishing Company ,Without giving out the publishing Country,1995,p 306.

² Dale S Beach, personnel, Management of people at work, publishing Company, New york .

³ . محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة، القاهرة، 1983 ، ص 182

⁴ . محمد سعيد حسين أمين، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004 ، ص321

⁵ . سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة، القاهرة، 2004 ، ص 321

1-تحديد أهداف المنظمة:

إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبة جهود الإدارة والموظفين وعلى ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى للمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء . وعلى ذلك فإن الرؤساء على إختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيههم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها . وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم ناقصة.

2-تحديد أهداف تقييم الأداء:

إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم .فإذا تمثلت هذه الأهداف في إستشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء الموظفين بالنصح والإرشاد والتكوين،فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها إبراز أخطاء بعض الموظفين ونقل أو فصل البعض الآخر،وتوقيع جزاءات أو حرمان من أخطاء بعض الموظفين ونقل أو فصل البعض الآخر. إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة.

3-تحديد مجالات التقييم:

ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة الإنضباط وفاعلية سلوك الفرد .ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه ، أما العنصر الثاني فيتمثل في عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادرة والتعاون والحماس والالتزام، والإبتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء وحتى العملاء، أما آخر عنصر فهو تلك العناصر التي توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يأتي:

-عدد الوحدات المنجزة بدرجة الجودة المعيارية المحددة في فترات زمنية معينة،أوما يسمى بالإنتاجية.

-المهارات في الأداء.

-إتساع وعمق المعلومات المهنية.

-إدراك التوجيهات الخاصة بالعمل(نظم وأساليب الأداء)والالتزام بها.

-مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو آلات أو مركبات.

-الإنضباط والالتزام بمواعيد الحضور والإنصراف.

-الإيجابية في الأداء عموما في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الإقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعا، وتقديم أفكار مبتكرة.

-نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ،من حيث درجة التعاون والإحترام، وإدراك الآراء والتوجهات.

-الأخطاء الفنية في العمل ومدى رجوعها لعدم الإنضباط أو الإهمال، أو لنقص قدرات ومهارت معينة ،أولظروف خارجة عن الإدارة.

-مهارات الإتصال والقيادة وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات (لرؤساء).

4-محددات الأداء:

الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين ، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية ، وهي تفاعل جهد المستخدم الناتج عن دافعيته مع قدراته وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه¹، لذا لا بد لنا من التطرق إلى هذه العوامل كل على حدى.

- **الجهد المبذول :** يعكس في الواقع درجة حماس المستخدم لأداء عمله، أي أن المستخدم إذا ما بذل مجهود ما فهذا لأن هناك دوافع تدفعه للقيام بذلك الجهد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل،أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في كثافة الذي يبذله ودرجة مثابرتة وإستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.
- **القدرات :** القدرة نوعين مكتسبة عن طريق التعلم وفطرية وتنقسم بدورها إلى قدرات عقلية وأخرى جسمانية.

إن القدرات العقلية مقترنة بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعاني التي تحويها ، أما القدرات الجسمانية فتشمل قدرات الحواس مثل حدة البصر والسمع ، وكذا التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة ، وكذا القدرات الحركية مثل اللياقة والكفاءة الجسمانية ، وكلها عبارة عن قدرات فطرية.أما القدرات المكتسبة فتلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوينها وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها ، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

- **الإدراك :** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير².

5-تحديد أنسب طرق التقييم:

حيث تتعدد طرق تقييم أداء الموظف كما سيرد لاحقا .ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لإختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييما سليما.فقد تعتمد منظمة طريقة التقرير السنوي(الدوري)لمقابلة الأداء الفعلي بالمعياري، مع طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. إن

¹ . راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 199 ، ص 215.
² صقر أحمد إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت ، 1979 ، ص66 .

فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير على فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية إستخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

6-تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين:

يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة. إن هذا الإعلام، وما يقترن به من قبول وإقتناع يهيء أرضية مناسبة لعملية التقييم. كما يجعل طرفي التقييم على علم مسبق بألية التقييم (الأهداف والمعايير والطريقة المستخدمة).

7-تكوين الرؤساء على طريقة أو الطرق المعتمدة:

فهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فلن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تكوين الرؤساء على ممارسة طريقة التقييم. ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحا عند إستخدام طريقة تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم. فإن إشراف الرئيس في تسجيل سلوكيات ليس لها شأنها أو دلالاتها أو سوء تخطيطه وإدارته لمقابلة تقييم الأداء من حيث أسلوب إستقباله ومخاطبته للمرؤوس أو أن يبدأ بمناقشة السلبيات بدلا من البدء بالإيجابيات، كل ذلك يمكن أن يهدم عملية التقييم ويجهض نتائجها من الأساس.

8-تقييم وتقييم التقييم:

إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم وتقييم. حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، والمرؤوس ومدى إستيفائه لمتطلبات الأداء، والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحدائتها، ومعايير التقييم، وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو معقولة. وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

الفرع الثالث : طرق تقييم أداء الموظف:

هناك العديد من الطرق التي تستعملها الجهة المكلفة بتقييم أداء الموظف وعلى هذه الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تراها أكثر تناسبا مع طبيعة المهام المنوطة للموظف وكذا حجم ونشاط وطبيعة المؤسسة: حيث نجد أن هناك طرق تقييم تقليدية وأخرى حديثة والتي سنتناولها فيما يلي¹:

1-طرق التقييم التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الإستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كالاتي:

1. طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص243

المقيم بإختيار أفضل الموظفين أداءا وذكر إسمه في أعلى القائمة ثم إختيار أسوء العاملين أداء مع ذكر إسمه في أسفل القائمة .وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للموظفين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل . ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدوا سلبية هذه الطريقة في إحتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب .لذلك يفضل إعتدأ أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات . ومن مزايا سهولة إستخدام هذه الطريقة .وتوضيحها للموظفين وبصلح إستخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم¹.

2. **طريقة المقارنة المزدوجة²:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل موظف مع جميع الأفراد الموظفين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها . فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث فالرابع فالخامس ، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

3. **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للموظفين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ،فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي:

الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز . وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد الموظفين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

4. **طريقة التدرج البياني³:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم الموظفين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي -9 : ضعيف، -2 مقبول، -3 جيد، -2 جيد جدا ، -2 ممتاز. ثم يتم تصميم جدول يبين موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من الصفات ، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالإعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم ، وعادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا ، حيث إن الصفر يمثل إنعدام تلك الصفة لدى الفرد ، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه وقد تكون الصفات موضع التقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

| درجات التقييم | | | | | الصفة |
|---------------|------------|--------|----------|---------|------------------------------------|
| ممتاز (5) | جيد جدا(4) | جيد(3) | مقبول(2) | ضعيف(1) | نوعية الأداء) الدقة /الموضوعية) |
| | | | | | كمية الأداء |

¹ سعيد صالح عودة ، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، 1994.

² ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، . 2003 ص 284.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص 246.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|
| | | | | | الحاجة للإشراف والتوجيه |
| | | | | | الإنتظام في الدوام |
| | | | | | التعاون مع الزملاء والرؤساء |
| | | | | | إتباع التعليمات والأنظمة |

المصدر : مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، ص999

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة وإنخفاض تكاليف إعدادها وإن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ، وكذلك تبين مواطن القوة و الضعف في كل صفة من صفات الفرد ، إلا أنها معرضة للتحييز لإحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية فقيمون الأفراد على غير حقيقتهم ، وبالرغم مما ذكرناه فقد وجهت لهذه الطريقة العديد من الإنتقادات من ناحية التقييم، منها المغالاة في الليونة أو التشدد عن التقييم لأداء الأفراد . ومن عيوب هذا الأسلوب أيضا إحتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبينة في النموذج تبعا لخلفياتهم ومستوى الخبرات والتقديرية الشخصية . ولغرض التغلب أو تجاوز تلك العيوب فقد تلجأ المنظمة إلى إتباع وسائل مختلفة منها قيام أكثر من شخص بعملية التقييم وبصورة إنفرادية كأن يتعهد إلى ثلاثة أشخاص بمهمة تقييم مجموعة من الأفراد، ثم يجمعون بعد الإنتهاء من عملية التقييم لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وبالتالي تلافيف الخلافات والوصول إلى تحديد الدرجة النهائية لكل فرد من الأفراد موضع التقييم.

5. طريقة قوائم المراجعة¹: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل .وعلى المقيم أن يؤشروا ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الموظفين . ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا .وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

ومن عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة أعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقا للأعمال الموحدة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر .ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.

مثال ذلك قائمة تقييم أداء موظف في وظيفة كتابية هي:

الجدول رقم 02 : نموذج طريقة المراجعة

| | | |
|----|-----|-------------------------|
| لا | نعم | |
| | | هل يعمل بولاء للمنظمة ؟ |

¹ حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 287.

| | | |
|--|--|----------------------------|
| | | هل يتطوع لمساعدة زملائه؟ |
| | | هل يعرف عمله وما يراد منه؟ |
| | | هل يرتكب أخطاء في عمله؟ |

ونظرا لكون قوائم المراجعة تنظم وفقا لطبيعة العمل فإن هذا يستلزم تنظيم عدة قوائم مما يؤدي إلى تضييع الوقت في هذه العملية.

6. طريقة المراجعة الميدانية¹:

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للإستفسار عن أداء الموظفين ومناقشتهم ، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها.

ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية في تقييم الموظفين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب إستغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

7. طريقة الإختيار الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج ،كل زوج يحتوي على سلوكين متشابهين من ناحية الرغبة أو عدم الرغبة في أدائهم ولكن أحدهما مرتبط أكثر من الناحية الواقعية بالوظيفة وبعض منها سلبي وعلى الرئيس أن يختار عبارة واحدة تعبر عن الصفات غير المرغوبة ولكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري بشكل دقيق أي منها سيحسب في صالح المستخدم أو ضده كما أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات باعتبار إدارة الموارد البشرية هي التي لديها مفتاح العبارات²

الجدول رقم 03 : نموذج لعبارات الإختيار الإجباري

| |
|--|
| إختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و (2) وإختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و (4) |
| 1- يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل. |
| 2- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل. |
| 3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل. |
| 4- لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه. |

وبالرغم من المزايا المتحققة، إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم وإختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص246
² ثابت زهير ، نفس المرجع، ص121 .

8. طريقة المواقف الحرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه . وإن الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل لكل مرؤوس يضم ما بين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر نقاط الضعف ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعده على أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل العوامل السابقة وبذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه وقد يصمم هذا السجل على سبيل المثال:

الجدول رقم 04 : نموذج عن طريقة المواقف الحرجة

سجل أداء العامل:

الإسم.....

المدة من..... إلى.....

| العناصر | التاريخ | أعمال وتصرفات غير مرغوبة | التاريخ | أعمال وتصرفات مقبولة |
|-------------------|---------|--------------------------|---------|----------------------|
| المواضبة | | | | |
| الإعتمادية | | | | |
| المقدرة العلمية | | | | |
| الدقة في العمل | | | | |
| قدرته على التطوير | | | | |

إلا أن هذه الطريقة قد تشكل عبئا على المقيم حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما قد تثير هذه الطريقة إمتعاض المستخدم وحساسية ضد المشرفين بالإضافة إلى إنخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث قد تكون المواقف السلبية مؤقتة ثم تلافيتها من قبل المستخدم ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم . وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء سلوك الفرد وبالتالي إمكانية تنميتها وتطويرها وكذلك فهي توضح جوانب القصور (الضعف) والعمل على معالجتها.

كذلك فقد أشار فرينش إلى أن هذه الطريقة تتضمن بعض المحددات منها¹:

-إن الأحداث السلبية غالبا ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأحداث الإيجابية مما يؤدي ذلك إلى التركيز عليها من قبل المقيم.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص4.

-تؤدي إلى الضغط على الافراد الموظفين من خلال الإشراف الكامل.

-أن تسجيل الحوادث يتم من قبل المشرف وفي أغلب الأحيان لا يتم تسجيلها نسيانها بسبب زحمة العمل اليومي.

-تؤدي إلى تجميع السلبيات التي يتم إرتكابها في وقت معين خلال الفترة وغالبا ما يتم مراجعتها في نهاية الفترة مما يؤدي إلى التقييم السلبي للأفراد العاملين الذين إرتكبوا أخطاء حتى وإن كانت هذه الأخطاء حتى وإن كانت هذه الأخطاء قد عدلت من قبلهم فيما بعد.

9. طريقة المقالة:

هي طريقة بسيطة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن المستخدم يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها وقدراته القيادية ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا المستخدم وإحتياجاته للتدريب ويعبر المشرف عن رأيه في مرؤوسيه بالنسبة لهذه العناصر بعبارة هو ، ثم ينتهي التقرير بتقييم عام هذه الطريقة عرضة لحدوث أخطاء الشدة والتساهل كما .تحتاج إلى وقت كبير لإعداد التقارير¹

ثانيا طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة ، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها كما يلي² :

1. طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات .وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الموظفين . ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه : ومن أمثلة هذه المقاييس ما يأتي - : حسب المعرفة بالعمل، إجراءات الإستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس.

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002 ، ص 113.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، نفس المرجع، ص248 .

ومن مزايا هذه الطريقة:

-تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم وكذلك ملائمتها للفرد العامل.

-إمكانية إستخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل والمرؤوسين أنفسهم.

-يمكن أخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعا.

-إنها مقنعة لكل الموظفين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند الموظفين حول نتائج التقييم.

ومن المأخذ على هذه الطريقة:

-ارتفاع التكلفة والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.

-تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث بمقتضى هذا الأسلوب يتم تقييم أداء المستخدمين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل ، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي التعرف على تلك الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ، ومنه فإن هذا الأسلوب يختلف عن سابقه في أنه يقيس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوك المستخدمين¹

3. طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء الموظفين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي اسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم إختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات².

أ- خطوات الإدارة بالأهداف¹:

¹ Alexander.E.R, and Wilkins .R.D ,performance Rating Validity ; The Relationship Between objective and subjective,1982, p 485.

² ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الإسكندرية، مصر ، 2007 ، ص 424.

-تعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها المستخدم وتكون قابلة للقياس.

-إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.

-تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

-إعطاء فرصة للمستخدم من أجل تحقيق الخطة التنفيذية.

-تحديد المعايير التي سيتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

-إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

-تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ب- مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف² : بالرغم من أن هذه الطريقة تقيم الأداء طبقا للأهداف والنتائج إلا أنها لا تخلو من العيوب.

1. مزايا الإدارة بالأهداف : يحقق نظام الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا أهمها مايلي:

-إن نظام الإدارة بالأهداف ينقل الإهتمام والتركيز من التقييم الشخصي إلى القويم الموضوعي ومن التركيز على الماضي إلى التركيز على الأداء المستقبلي للمستخدم وكيفية الإرتقاء به وتحسينه.

-يمثل هذا النظام وسيلة لتحديد التدريب اللازم والتنمية الإدارية والفعالية المطلوب تحقيقها.

-توضع مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود.

-توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبينا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

-تعطي فرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

-تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الإهتمام بكيفية مساعدته وتحسين نتائجه في المستقبل.

-تدعو إلى نمو وتقدم المستخدم وذلك من خلال مقارنة أدائه مع أهدافه الخاصة به وليس مع أهداف زملائه.

-تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن المستخدمين يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.

-تقضي على العديد من الشكاوي غير الموضوعية التي يثيرها المستخدمون عند إتباع الطرق الأخرى التي تعتمد على التقدير الشخصي.

¹ راوية حسن ، مرجع سابق،220.

² ثابت زهير، مرجع سابق، ص126 .

-يتم التقييم طبقا للأهداف التي شارك المرؤوس في وضعها.

-تعطي دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة ويقلل من درجة إيمانه على رئيسه.

2. عيوب الإدارة بالأهداف :¹ على الرغم من كل المزايا التي سبق ذكرها لنظام الإدارة بالأهداف إلا أن النظام لا يخلو من بعض العيوب أبرزها مايلي:

-إن هذه الطريقة تقيس أداء المستخدم في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع أن تحكم بدقة وبشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبل.

-نجد أنها تركز على النتائج التي حققها المستخدم بينما تعطي إهتماما قليلا للأساليب التي من شأنها تحسين أدائه ونتائجه في المستقبل.

-إن التركيز على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع تغطية بعض أوجه القصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى أدنى.

-تفترض هذه الطريقة أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.

-قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف، وخصوصا تلك التي تقع على مستوى عال أو متوسط، أو تلك التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي ، غير هذا لايعني أنها صعبة التنفيذ في كل المستويات ، إلا أن ذلك يتطلب تدريباً للمستخدمين وتدريباً للمشرفين.

المطلب الثاني : الإطار القانوني لنظام التقييم المعمول به:

إن التطورات التي تعرفها الحياة المهنية للموظف تتوقف على نتائج عملية التقييم خاصة بكل موظف ، وباعتبار الجزائر بعد الإستقلال تبنت نظام الوظيفة العمومية الفرنسي فقد تبنت نظام التقييم القائم على التنقيط بدءا من الأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي الجزائري. وبقي نظام التنقيط المعمول به حتى بعد صدور الأمر 06 / 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة. فالجانب القانوني الذي جاء ينص على نظام التنقيط هو كالتالي:

- المرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 02 جويلية 1966 المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.
- المرسوم رقم 05/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال
- المؤسسات والإدارات العمومية.

¹ مؤيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص114 .

- التعليم رقم 05 المؤرخة في 05 جويلية 1986 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد وترقية الموظفين.
- المرسوم التنفيذي رقم 226/90 المؤرخ في 05 جويلية 1990 يحدد حقوق العمال الذين يمارسون
- وظائف عليا في الدولة وواجباتهم.
- مشروع قانون الوظيفة العمومية لسنة 1990 .
- الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

الفرع الأول : قواعد وإجراءات تقييم أداء الموظف

كما ذكرنا سابقا يعتمد قانون الوظيفة العمومية في الجزائر على التنقيط الذي يعتبر الإجراء الوحيد المعتمد في عملية التقييم ، والتنقيط يعتمد على عدة أسس منها الخاضعون للتنقيط ، القائم بالتنقيط ، المعايير المعتمدة في التنقيط ، المدة¹.

أولا-الموظفون الخاضعون للتقييم (التنقيط) :

القاعدة العامة التي سادت فيها قوانين التوظيف الجزائرية المتعاقبة بداية من الأمر رقم 66/ 133 المؤرخ في 1966 إلى غاية الامر رقم 03/06 هي إخضاع معظم الموظفين لنظام تقييم الأداء، حيث أن النص جاء عاما من خلال المادة 97 من الامر 03/ 06 مما يدفعنا للتساؤل عن شاغلي الوظائف العليا ؟

226 المؤرخ / بالرجوع إلى أحكام القانون الذي يحكم أصحاب الوظائف العليا (المرسوم التنفيذي رقم 226/90 المؤرخ في 25 جويلية 1990 يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم) نجد في نصوصه

أنه لم يقر مبدأ تقييم أداء الموظفين بصفة عامة ، ويعني أن المشرع الجزائري قد تبنى كقاعدة عامة الإتجاه الذي يقضي بإعفاء بعض الموظفين من الخضوع لنظام تقييم الأداء الوظيفي وهم رجال الإدارة العليا ، وهذا ما هو واضح من القراءة السطحية لنصوص هذا القانون . غير أنه بالرجوع إلى أحكام نص المادة 100 من الأمر 03/06، نجد أنه ترك مسألة التقييم لسلطة تقديرية للإدارة وعلى ذلك يمكن أن يخضع أصحاب الوظائف العليا لعملية تقييم أدائهم والتي عادة ماتكون في صورة اعتماد على نظام البيانات وهذا عكس ما أقره المشرع الفرنسي الذي أكد صراحة أن الوظائف العليا يخضعون لنظام التقييم.

ثانيا-السلطة المختصة بالتقييم:

إن عملية التنقيط تخضع للسلطة التي لها صلاحية التنقيط لذا فقد نصت المادة 33 من الأمر 66/ 133 بأن التنقيط من صلاحية السلطة صاحبة التعيين ، والتي تخصص كل عام نقطة للموظف بناء على

¹ . بن ديدة نجاه مجلة بعنوان : التقييم في الوظيفة العمومية، مجلة : دراسات قانونية ، العدد 08 ، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2010 ص 23.

إقتراح الرئيس السلمي، إذن التنقيط يعتمد على النقطة الممنوحة من السلطة التي لها صلاحية التعيين مع الأخذ بعين الاعتبار رأي أو إقتراح الرئيس السلمي للموظف لكن تبقى النقطة النهائية من صلاحية السلطة التي لها حق التعيين.

أما المرسوم 149/66 المتعلق بإعطاء النقطة وطرق الترقية، في مادته الأولى فأشار إلى أن منح النقطة يكون من قبل رئيس المصلحة الذي يأخذ برأي مسؤول الموظف متبعا في ذلك الترتيب السلمي وهذا ما يبرز لنا تعدد من يقوم بعملية اقتراح النقطة وهذا يلعب دورا في إعطاء التنقيط أكثر موضوعية.

وقد أشار المرسوم 59/85 إلى التنقيط في المادة 85 منه (تمنح النقطة السلطة التي لها صلاحية التعيين / بناء على إقتراح الرئيس السلمي) .

وحسب الأمر 03/06 فإن المادة 101 نصت على مايلي : تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة ويتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة. وبهذا الشكل يكون تقييم الموظف حكرا على السلطة السلمية دون مشاركة لجنة المتساوية الأعضاء في التقييم بحكم أن لها حق مراجعة النقطة بعدما يقدم لها الموظف تظلما بخصوص ذلك أي مراجعة النقطة (المادة 102 من الأمر 06/06)

ثالثا معايير التنقيط:

حسب المادة 84 من المرسوم 59/85 فإنه يراعي في تحديد النقطة إستعدادات الموظف ومعلوماته ونتائجه المهنية وكيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة، ولذلك فإن المعايير المعتمدة هي التي نصت عليها التعليم رقم 05 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

ويقوم التنقيط على الإختيارات التالية:

يهدف التنقيط إلى تقييم الصفات والإستحقاقات ومؤهلات الموظف في المصلحة التي يعمل بها ويقوم التنقيط على مايلي:

- معرفة مردودية الموظف وإحتمال توجيهه إلى الوظيفة التي تناسبه.

- عدم الإعتماد فقط على آلية الترقية بالأقدمية ومعرفة الموظفين بوضعيتهم.

وقد تم إعتماد 10 معايير للتنقيط للسماح بتقدير مفصل لعمل كل عون وهي:

1- القدرة البدنية

2- الإنضباط والمواظبة

3- تأدية الخدمة

4- الحرص على تنفيذ العمل

5- السرعة في التنفيذ

6-المعارف المهنية

7-روح المبادرة

8-التنظيم والمنهجية

9- التحكم

10-المراقبة

كما نجد أن مشروع قانون الوظيف العمومي لسنة 1990 قد جاء بإصلاحات هامة فيما يخص تقييم الموظفين إذ أنه يترجم إلى حد ما إرادة الإدارة لتجاوز نظام التنقيط ، إذ أنه كرس أهمية خاصة لتقييم الأداء من خلال المواد 116 و 120 ويقترح في الوقت ذاته تقنيات جديدة في هذا المجال منها ماجاءت به المادتين 148 و 149.

حيث نصت المادة 148 على مايلي : يخضع كل موظف طيلة حياته المهنية لتقييم مستمر ولفترات موجهة إلى إعطاء تقدير عام حول تكوينه ، تأهيله،إستعداداته.

أما المادة 149 فقد نصت على مايلي : إن تقييم الموظف مبني على أساس الإختيار وكذا إستعمال معايير موضوعية على أساس معطيات دقيقة ومراقبة موجهة إلى تقدير مدى إحترام الواجبات العامة ، المؤهلات، الفعالية ، والمردودية و كذا الإستعدادات اللازمة لشغل منصب أعلى.

من خلال هاتين المادتين نستشف النظرة المستقبلية التي جاء بها المشرع إذ أنه لم يستعمل مصطلح . التنقيط بل استعمل ولأول مرة مصطلح التقييم¹

إلا أن الأمر 06 / 03 قد حدد أربع معايير موضوعية أساسية والتي تشمل جميع الموظفين قد حددت في أربع معايير موضوعية أساسية ، إذ لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم .فهذه المعايير هي التي يقياس عليها الأداء .وقد حددها المشرع الجزائري وفقا لما يلي² :

-إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

-الكفاءة المهنية.

-الفعالية والمردودية.

-كيفية الخدمة.

¹ أحمد رحمانى ،ملتقى حول النظام القانوني لنظام التنقيط، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ،ص25 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، المادة 99 ، الجريدة الرسمية عدد 46 ،الصادرة في 16 جويلية 2006 ، ص 10.

كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك. وكمثال على ذلك نجد المرسوم التنفيذي رقم 235/11 الموافق ل 3 جويلية 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الأعوان الطبيون في التخذير والإنعاش للصحة العمومية حيث تنص المادة 13 منه على مايلي : زيادة على المعايير المنصوص عليها في المادة 99 من الأمر 03/06 يقيم الأعوان الطبيون في التخذير والإنعاش للصحة العمومية حسب النتائج المرتبطة بما يأتي:

-تحقيق الأهداف.

-روح المبادرة.

-المشاركة في أعمال الأبحاث والمنشورات والعروض ذات الطابع العلمي.

على أن النقطة تتراوح بين 0 إلى 10 وتمنح هذه النقطة على مجموع المعايير مجتمعة . والمعمول به حاليا

هو السلم من 0 إلى 20 وهو كما يلي:

-ممتاز..... أكثر من 18

-جيد جدا..... أكثر من 16

-جيد..... أكثر من 13

-متوسط..... أكثر أو يساوي 10

-رديء..... أقل من 10

رابع-مدة التقييم (التنقيط) :

أقر المشرع الجزائري من خلال المادة 97 من الأمر 03/06 بأن تقييم أداء الموظف بشكل مستمر ودوري ويجب أن يكون أثناء مساره المهني، وفتح مجال لكل إدارة لتحديد ذلك حسب المناهج الملائمة.

وعلى ذلك لم يحدد المشرع الجزائري تحديدا جامعا مانعا للمدة القانونية التي يتم فيها تقييم أداء الموظف ، ويكون بذلك قد أكد بأن يتم تقييم الموظف بصفة دورية ومستمرة وهذه العبارة دالة على الأخذ بمبدأ سنوية تقدير الكفاية كقاعدة عامة والترك لكل الإدارة تحديد المدة القانونية التي تقيم فيها أداء الموظف ، حيث إشتراط أن يكون التقييم دوريا ومستمرًا خلال مساره المهني¹

¹ بن ديدة نجا ، نفس المرجع السابق، ص25 .

كما تجدر الإشارة أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 2006 لم يحدد النقطة بعدها الأدنى و الأقصى وهذا عكس ما أقره المرسوم رقم 149/ 66 من 0 إلى 20 حسب نص المادة الأولى منه أما المرسوم رقم 85 فقد حددها من 0 إلى 15 بموجب المادة 85 منه.

الفرع الثاني علاقة تقييم الموظف بمساره المهني:

رتب المشرع بموجب المادة 98 من الأمر 03/ 06 جملة من الآثار النافعة للموظف، وذلك إذا كانت نتائج التقييم إيجابية أو كانت لصالح الموظف، ومنها:

-الترقية في الدرجات

-الترقية في الرتبة

-منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

فبالاعتماد على البنية المغلقة، فإن نظام الوظيفة العمومية في الجزائر يعطي الأولوية للحياة المهنية للموظف خلال هذه المدة يقيم الموظف سنويا عن طريق عملية التنقيط والتي تسمح للإدارة بتقييم بتقييم أداء الموظف من جهة وتسمح للموظف بالتقدم من جهة أخرى من خلال الترقية.

أولا-الترقية:

تعد الترقية من أهم أعمدة الوظيفة العمومية وعليها يتوقف حسن سير العمل في المؤسسات والإدارات العمومية، فقد أحاطها المشرع الجزائري بأهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد والرفع من مستوى أدائهم وهذا ما يظهر من خلال ما تضمنته النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية في الجزائر غير أن المشرع الجزائري في الأمر 03/06 فرق بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، حيث عرفت المادة 106 الترقية كما يلي: «تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة»

كما عرفت المادة 107 من الأمر الترقية في الرتبة كما يلي :

«تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف من مساره المهني ، وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى منها مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة»

وهناك فرق واضح بين التدرج والترقية . فالترقية تتم بقرار إنيابي من السلطة الإدارية المختصة فهي تتم بواسطة السلطة التقديرية للإدارة وليست حتمية أي لاتتم بمجرد مرور الأقدمية المطلوبة كالتدرج حيث يراعي في منح الترقية في الرتبة كفاءة الموظفين وتميزهم في الأداء ودقة العمل

والإنتظام ودرجة إنضباطهم ويعبر عن كفاءة الموظف لإستحقاق الترقية بعلامات لتمييز الكفاءة المهنية وتقديرها.

إن كيفية ودور التنقيط في الترقية يختلف باختلاف نوع الترقية بحيث يعتبر شرطاً في الرقية في الدرجات. وهو ما سنتطرق إليه أولاً وثانياً دوره في الترقية في الرتبة¹.

1. الترقية في الدرجة (التدرج الوظيفي):

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، تبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول إلى الأقدمية المطلوبة الإنتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقية في الدرجة، نشير إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها فقط زيادة في الراتب وفضلاً عن كون أن الترقية حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر شرط الأقدمية مع الأخذ بعين الإعتبار تنقيط السلطة المعنية.

كما تقوم الترقية في الدرجة على عاملين أساسيين و هما الأقدمية والتنقيط و هو ما تؤكد المادة 34 من الأمر 66-133 التي تنص على ما يلي "تتم ترقية الموظفين من درجة إلى درجة أعلى بصفة مستمرة مع زيادة في المرتب، وهي مرتبطة في أن واحد بالأقدمية و النقطة المرقمة و التقدير العام."

وهذا ما تشير إليه المادة 83 (1) من المرسوم رقم 59/85: تتوقف ترقية الموظف، زيادة على شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط."

من خلال هاتين المادتين، نستخلص أنّ هناك شرطين في الترقية في الدرجات و هما الأقدمية و النقطة السنوية إضافة إلى تقدير عام. بمعنى في حالة تساوي النقطة بين موظفين، فإنّ اللجنة المتساوية الأعضاء تلجأ إلى قراءة التقدير الممنوح لكليهما، فإن كان قصيرا و محددًا مقابل تقدير مفصل يحمل كل تفاصيل و صفات الموظف فمن الأكد أن الموظف الثاني الذي قدمت تفاصيل عن كفاءته سيرتب قبل الموظف الأول حتى وإن كان أكفء منه.

وهذا ما سيؤثر على الحياة المهنية للموظف، بحيث يمكن تخفيض المدد الثلاث التي ذكرناها آنفا في الترقية في الدرجة إلى مدتين، بمعنى يمكن للموظف أن يستفيد من ترقية بالمدة الدنيا أو المتوسطة في حالة الحصول على نقطة مرتفعة، و هذا ما يسمح له بربح سنوات أو شهور في حياته المهنية.

إضافة إلى ما سبق، يتدخل التنقيط بطريقة غير مباشرة في راتب الموظف أي في زيادة التعويضات المتغيرة و هي: تعويض الخبرة و علاوة المردودية.

¹ العاشوري عز الدين، محاضرات في قانون الوظيف العمومي والتسيير العملي للموارد البشرية، المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة، ملف 18، 2011، بيداغوجي .

2. الترقية في الرتبة:

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ، إنتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي ويكون ذلك برتبة معينة، وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر 03/06 الذي نص على هذا النوع من الترقية في المادة 107 . وعليه يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الإنتقال من سلك إلى سلك آخر أو من رتبة إلى أخرى في نفس السلك ، هذا النوع من الترقية يخص للموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وحسب القوانين الخاصة.

وتتم الترقية في الرتبة بقرار إداري تتخذه الإدارة المستخدمة بمقتضى سلطتها التقديرية وذلك بعد التأكد و التحقق من الأسباب التي تسمح بترقية الموظف في الرتبة وتسييقه وتفضيله لشغل المناصب الأعلى، ويكون ذلك في الأصل بالنظر إلى معايير محددة كالكفاءة والمواظبة لكن هذا التقييم يتعين أن يكون موضوعي أي في إطار مبدأ الشرعية والعدالة وحماية الصالح العام، وأن لا يختلط مدلوله ببعض الأساليب والممارسات السلبية القائمة على أساس البيروقراطية مثل : المحاباة والمحسوبية وغيرها.

ونشير أن المشرع الجزائري في تنظيمه لمختلف الآثار القانونية المترتبة عن عملية تقييم أداء الموظف لم يميز بين تلك الآثار التي تمس الموظف في حالة حصول الموظف على تقرير الكفاية بدرجة ممتاز، وفي حالة حصول الموظف على تقرير الكفاية بدرجة ضعيف ويمكن إرجاع هذا إلى أن جل المواد المقررة لهذه النتائج ترك مجال تنظيمها إلى التنظيم.

ثانيا- منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء:

علاوة تمنح للموظف اعترافا بمجهوده في العمل و مساهمته في تحسين الخدمة التي تقدمها الإدارة ، بحيث يتحصل الموظف على علاوة المرودية على أساس تقييم دوري يتم كل 3 أشهر، و ليس على أساس تقييم سنوي حيث يقيم الموظف من طرف رئيسه السلمي.

ثالثا- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت:

فقد تناولها المشرع الجزائري في المادتين 112 و 113 من الأمر 06/03 لكن من خلال تشخيصنا لمدى تجسيدها على أرض الواقع فإننا نجد فقط تلك الإمتيازات المتعلقة بمنح المرودية وتحسين الأداء.

الفرع الثالث : ضوابط وقيود تقييم أداء الموظف¹ :

نظرا للأهمية البالغة لعملية التقييم لذا كان من الضروري أن تحاط عملية تقييم أداء الموظف بجملة من الضوابط والقيود لتحقيق غرضها على أكمل وجه ولعل أبرز هذه القيود مايلي:

أولا-ضوابط تقييم الموظف من جانب الرؤساء الإداريين:

تشير أحكام القضاء الإداري إلى مجموعة من الضوابط التي ينبغي أن يلتزم بها الرئيس الإداري عند قيامه بتقييم أداء الموظف وتتمثل فيما يلي:

-إلتزام الرئيس المكلف بالتقييم بالحياد وعدم الإنحياز إلى مؤثرات مالية أو شخصية عند تقييمه للموظف.

-إلتزام الرئيس المكلف بوضع تقرير كفاية بعد عملية التقييم بتسبب القرار الصادر بتقرير كفاية.

-تقديرات الرؤساء ينبغي أن تكون مستخلصة من عناصر صحيحة تؤدي إلى سلامة تقديراتهم.

-تقديرات الرؤساء من صميم إختصاص الإدارة بلا تعقيب شريطة عدم إساءة إستعمال السلطة.

-ملاحظات الرؤساء عن مرؤوسهم ليست تقارير كفاية ولا تأخذ حكمها.

-الأسباب التي أقيم عليها تقرير سابق لا تصلح سندا لتقرير كفاية لاحق.

-الأداء العادي هو مقياس كفاية الأداء

ثانيا-ضوابط تقييم الموظف من جانب اللجنة المتساوية الأعضاء:

رغم أن المشرع الجزائري قلص دور اللجنة المتساوية الأعضاء في تقييم أداء الموظف إلا أن هذا لم يمنع من إحاطة حقها في المراجعة ببعض الضوابط ومن أهمها:

-للجنة المتساوية الاعضاء سلطة واسعة في التعقيب أثناء بثها في تظلم الموظف الرامي لمراجعة التقييم ، شريطة أن يكون التعقيب جديا ولا يشكل إنحرافا في السلطة، وعليها أن تقدم تقريرا كافيا وافيا مرده مراجعة نقطة وليس مجرد توضيحات.

-تقيد اللجنة المتساوية الأعضاء بالمعايير التي إعتد عليها الرؤساء في وضع التقارير.

-تقيد اللجنة المتساوية الأعضاء بالمعايير بما ورد بملف المسار المهني للموظف من عناصر ثابتة، حيث إن تقريرها ليس طليقا بل هو مقيد بما هو وارد بملف مساره.

- إلتزام اللجنة المتساوية الأعضاء بتسبب قراراتها حسب ما أقره الإجتهد القضائي وليس التشريع

1

¹ بن ديدة نجاة ، نفس المرجع السابق، ص 26 .

ثالثا-ضوابط خاصة بالتقرير الخاص بالتقييم:

كما سبق القول إن المشرع الجزائري أخذ بمبدأ النقطة يقابلها الملاحظة . وعلى ذلك يجب على الإدارة الإلتزام بهذا التقييم دون أن يكون لها حق في تقييم الموظف بطرق أخرى ما عدا تلك المحددة في قانونها حسب طبيعة نشاطها وعلى الإدارة إحترام مراتب التقييم ومدته حتى يضمن على تقريرها طابع الشرعية

المبحث الثاني : مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بنظام التقييم:

يتطلب التسيير الإستراتيجي مديرين يتسمون بالمبادأة والخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها ويتحلون بأفكار وتوجهات التغيير الاستراتيجي ، فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها أين نحن الآن؟ وأين نود أن تكون بعد خمس سنوات ؟ وما هي الاستراتيجيات التي نصممها ونسير عليها لتصل بحيث نود أن نكون ؟

الفرع الأول : مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

أولاً-التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية : هو مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة، على كافة المستويات التنظيمية ، وتتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة².

و يعرف على أنه عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة وأهدافها وتحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ³.

و يعرف أيضا : " بأنه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية⁴ ..

ثانيا : أهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

تتضمن منظومة التسيير الإستراتيجي أهدافا بشأن الموارد البشرية نعرضها كما يلي :

- 1- تحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها .
- 2- التوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- 3- تبني المديرين تفكيرا استراتيجيا في إدارة الموارد البشرية .

¹ شريف يوسف خاطر، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2009 ، ص161 .
² د، مصطفى احمد السيد ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الواحد والعشرين ، ط 2000 ، ص (46 ، 47)
³ د، مصطفى احمد السيد ، نفس المرجع السابق .
⁴ دكتورة عابدة سيد خطاب " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " توزيع المكتبات بمصر والعالم العربي طبعة 1999 ص 8

4- تولي مديرو الموارد البشرية بدورهم للتأكد من ارتباط جهودهم إدارتهم بالأهداف العامة للمنظمة .

5- اتخاذ المنظمة قرارا استراتيجيا بالتوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو خفض العمالة والمستويات الإدارية، فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الاستراتيجي بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

6- تهيئة سبل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأعمال والتقييم الفاعل للأداء والحفز السليم وتهيئة مناخ عمل جيد لعقول مبدعة وليس للأنفار وإعداد من الناس .

ثالثا : مسؤولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

تلعب القيادات الإدارية دورا مهما في تحديد قبول المنظمات واستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، ويكون للقادة الإداريين تأثيرا واضح في قيادة حركة التقييد والتطوير ويمكن تأكيد المسؤوليات التالية :¹

1- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق .

2- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد و المسؤولين في قطاعات العمل المختلفة للإستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها وتقدير الضرر .

3- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار تقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

4- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الايجابي مع التقنيات الجديدة واعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتوظيفهم وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق اهداف الإدارة .

5- تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ .

6- تطوير وتغيير الذات للتكيف مع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

الفرع الثاني : عناصر التسيير الإستراتيجي :

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية فالمنظمة جزء من المجتمع وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي

¹ دكتور علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع طبعة 2001 ، ص290

ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها بما يساعد من تحقيق فعالية المنظمة ويمكن تقسيم هذه البيئة إلى :

1- البيئة الخارجية أو العامة : ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة¹ ويفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات التي تفرزها هذه البيئة ، وتضاءلت مساحة الثوابت بها فطغت عليها المتغيرات " اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، ثقافية ، وفنية (تكنولوجية) " ²

أ – العوامل الاقتصادية والسياسية :³ من المفترض أن يحاول المخطط الاستراتيجي في المنظمة التوقع ما يمكن أن يحدث من توترات سياسية إقليمية أو دوليا أو عالميا ، وما قد ترتبه مثل هذه المتغيرات من تفرغ لسوق العمل من عمالة وطنية أو أجنبية و من تأثير على هيكل العمالة وما يتطلبه من إعادة تخطيط الموارد البشرية ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:⁴

1- العوامل الاقتصادية: سياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي.

- سياسة الدولة المالية والنقدية .

- الدخل القومي وتوزيعه .

- متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي .

- نسبة التضخم البطالة / الفائض أو العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

- الادخار / الاستثمار.

2- العوامل السياسية: القوانين المنظمة للصناعة.

- قوانين ولوائح العمل .

- جماعات الضغط المختلفة كالتقانات

- درجة الديمقراطية في المجتمع .

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية :⁵ تحليل المتغيرات البيئية الاجتماعية يتيح افتراضات وتوقعات بشأن تحليل هيكل السكان ، واتجاهات التعليم ومعدلاته الذي يهيئ القوى العاملة اللازمة لممارسة وظائف المنظمة ويسهل الحصول على الموارد البشرية المناسبة كما ان تحليل المتغيرات البيئية الثقافية ويهيئ افتراضات وتوقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم

¹ دكتور مصطفى احمد سيد مرجع سبق ذكره ص 63

² دكتور عابدة سيد خطب مرجع سبق ذكره ص 26

³ 4- الدكتور مصطفى احمد سيد مرجع سبق ذكره ، ص(62 - 68)

⁴ دكتورة عابدة سيد خطاب مرجع سبق ذكره ص 27

⁵ د. مصطفى احمد السيد ، مرجع سابق ، ص 62-68

الطلب وتصميم المنتج او المنتجات وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة, وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :¹

- مستوى التعليم.

- نسبة المرأة في قوة العمل .

- حاجات الأفراد .

- نظام القيم .

- الاهتمام بالبيئة .

ج- العوامل التكنولوجية:²

تحليل المتغيرات البيئية أو التكنولوجية يهيئ افتراضات وتوقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها ومدى كثافة الأداء البشري او الأداء الآلي في العمليات المؤداة كما ان تطوير تكنولوجيا جديدة يمكن ان يفرز تطورا في منتج معين ولا شك ان الموارد البشرية المؤهلة يمكن أن تكون سندا للمنظمة في تطوير تكنولوجيتها وفي اقتناص ما يبدو من فرص سوقية وتتمثل هذه العوامل فيمايلي :³

- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع

- تكنولوجيات المعلومات والاتصالات

- التكنولوجيا الجديدة والمتجددة

- البحوث والتطوير

- جودة المنتجات والخدمات

- المنتجات / الخدمات الجديدة

- دورة حياة المنتج

3- البيئة الخاصة : تشمل البيئة الخاصة مجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة وتشمل أعضاء البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية ما يلي :

- العملاء / المستهلكون

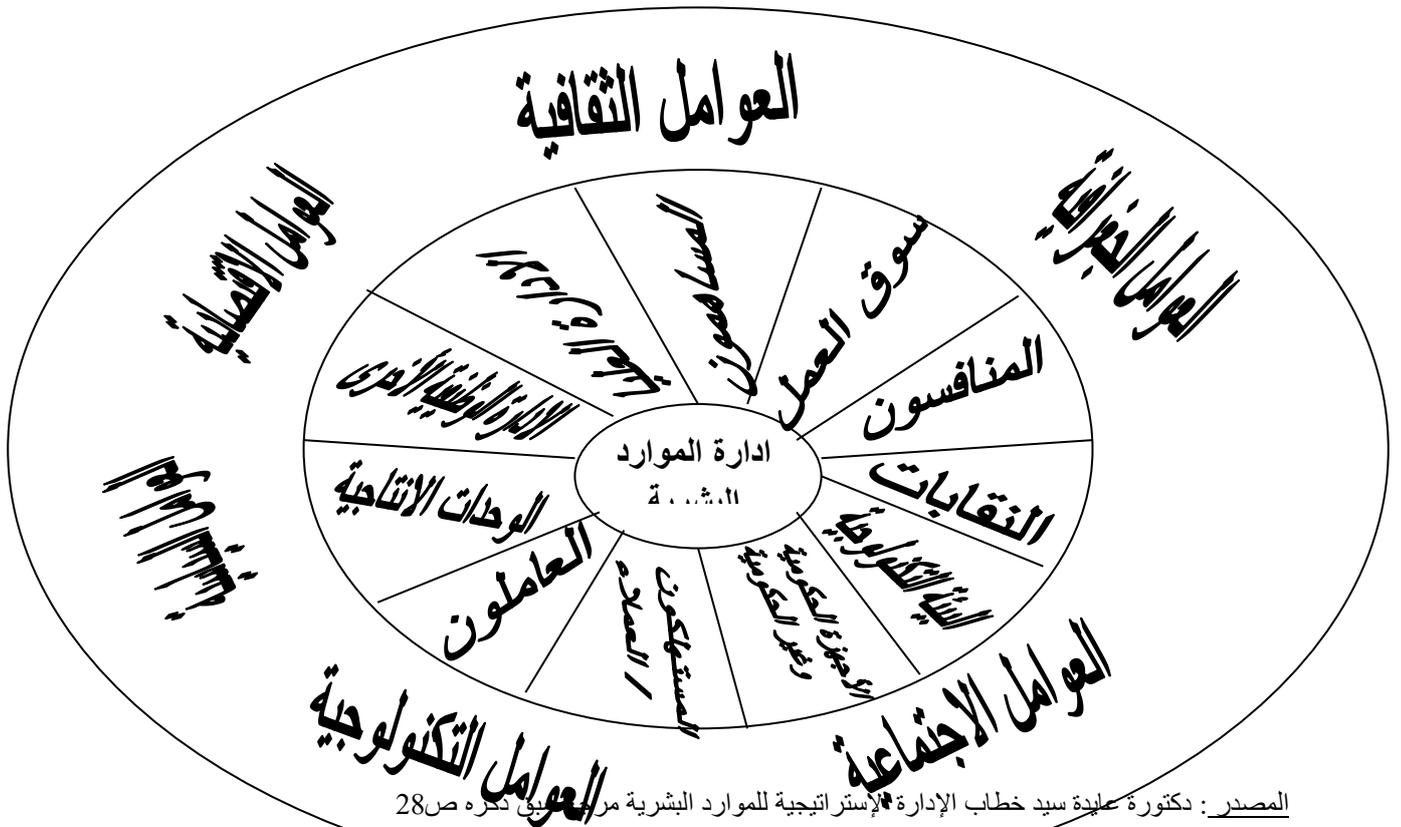
¹ دكتورة عايد سيد خطاب مرجع سبق ذكره ص 27

² الدكتور مصطفى احمد سيد مرجع سبق ذكره ، ص (62 - 68)

³ دكتورة عايد سيد خطاب مرجع سبق ذكره ص 27

- المنافسون
- سوق العمل
- العرض / الطلب على العمالة
- المساهمون
- الإدارة العليا / التنفيذية / الإدارات الوظيفية
- العاملون
- النقابات
- الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة

شكل رقم (02) أعضاء البيئة العامة والخاصة والمؤثرة على إدارة الموارد البشرية



البيئة الداخلية : تضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار او مبنى المنظمة البشر مديرون ومروسون وعلاقاتهم التبادلية ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم وكذا النظم والسياسات الإدارية التجهيزات

المستخدمة والموارد البشرية والفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا ، ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ويتكامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية¹

ومن النقاط الهامة التي يشملها تحليل اوجه القوة والضعف بنظام الموارد البشرية ما يلي:²

- هيكل العمالة في المنظمة
- سياسات العمالة كالاختيار والتدريب ومستوى الاجور والحوافز والترقية وتقييم الأداء.... الخ
- إنتاجية عنصر العمل .
- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب .
- معدل الإصابات والحوادث .
- وهناك عناصر أخرى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تتمثل في :

1- الرسالة : تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة التي تمثل غاياتها أو غرضها الأساسي وقد تتضمن التزامات الإدارة اتجاه عملائها وملاكها والعاملين بها .

2- الرؤية : تعبر الرؤية عن الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل والرؤية أي تغيير ، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في جعل رسالة المنظمة ورؤيتها جزءا من السلوك الإداري والتنظيمي وانعكاس ذلك في كافة الاستراتيجيات والسياسات والقرارات الخاصة بالموارد البشرية .

3- الأهداف : في ضوء رسالة المنظمة و رؤيتها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية ، ويقصد بها الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل ، وتتعدد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال ، إلى تحقيقها، ونذكر منها مايلي :³

- الربحية
- الإنتاجية
- الابتكار
- المركز التسويقي

¹ دكتور مصطفى احمد سيد مرجع سبق ذكره ص 62

² دكتور عابدة سيد خطاب مرجع سبق ذكره ص 34

³ دكتورة عابدة سعيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ص 43

- الموارد المادية والمالية والإنسانية

- المسؤولية الاجتماعية

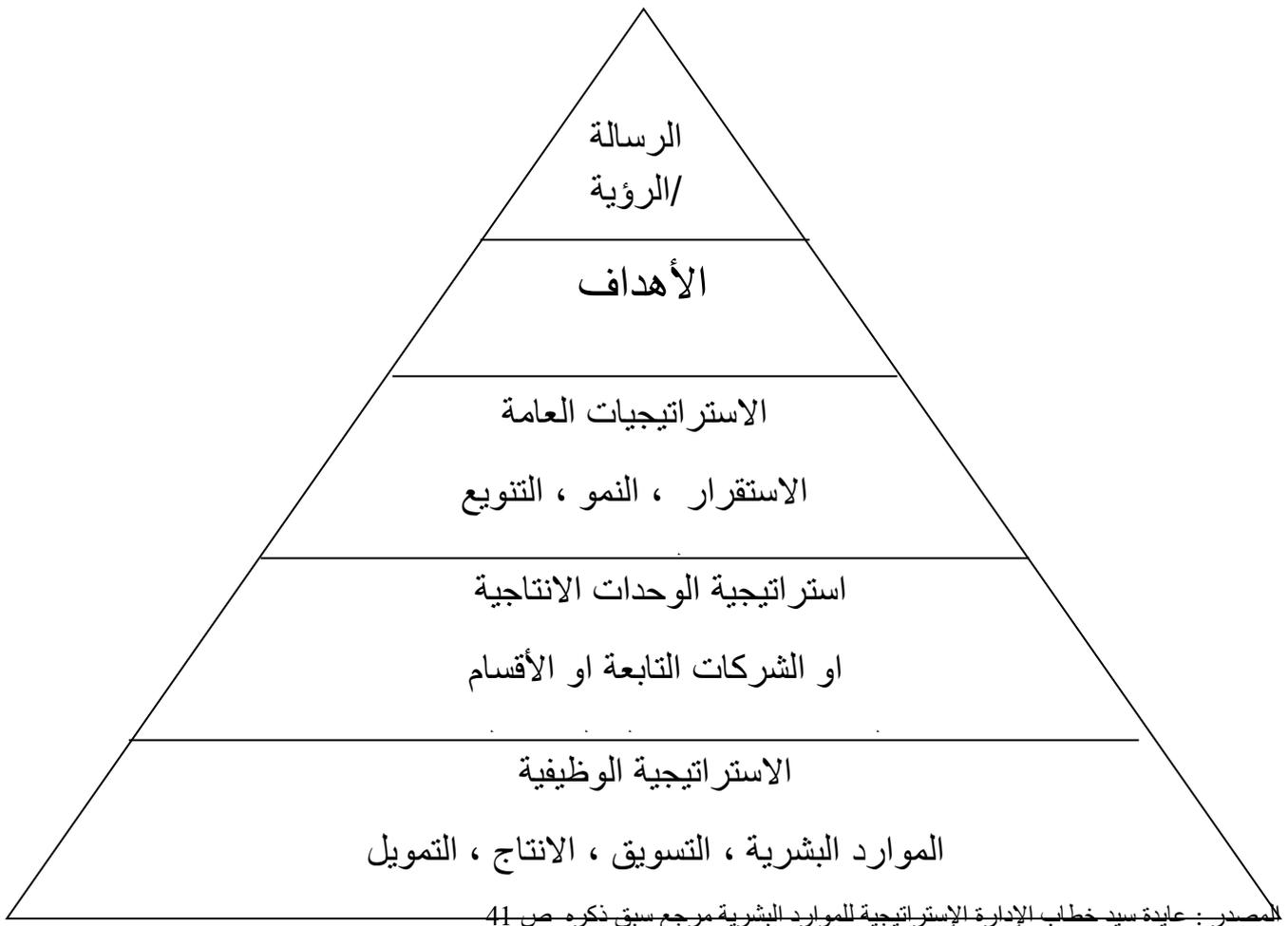
4- الاستراتيجيات : يتم وضع الاستراتيجيات على ثلاث مستويات¹

- مستوى المنظمة : الاستراتيجيات العامة (الاستقرار ، النمو ، التنوع ، التخفيض)

- مستوى وحدات الأعمال : في حالة الشركات الكبيرة ذات المنتجات والفروع المتعددة (تركيز ، تخفيض التكاليف ، التميز)

- مستوى الوظائف : (كالموارد البشرية والتسويق والتمويل والإنتاج)

شكل رقم (03) : مكونات عناصر الإستراتيجية



المطلب الثاني : ربط نظام التقييم بتسيير الموارد البشرية :

¹ دكتورة عابدة سعيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ص 48

لا يمكن سير المؤسسات الصحية ولا قيامها بالخدمات الصحية بصفة عامة إلا بتوفير الوسائل البشرية المؤهلة لقيامها بالمهام المنوطة لها، كما أن إدارة هذه المؤسسات الصحية هي المسؤولة عن مدى كفاءة ومدى مردود خدماتها الصحية ولا يكون ذلك إلا بتقييم أدائهم، فعملية تقييم الأداء تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤخذ كأساس في إتخاذ قرارات مرتبطة بالحياة المهنية للموظف حيث سنتناول في هذا المبحث موضوعين هامين في تسيير الموارد البشرية من جهة التقييم وعلاقته بالتحفيز ومن جهة أخرى التقييم وعلاقته بالتسيير التوعوي للموارد البشرية.

الفرع الأول : التقييم كأداة لتحفيز الموارد البشرية:

لقد أثار نظام الحوافز جدلا هاما بين عدة مفكرين إجتماعيين ونفسانيين وظهرت نظريات عديدة عالجتها، منها الكلاسيكية التي حصرت الحوافز في الجانب المادي فقط أمثال تايلور الذي إعتبر الأجر هو الحافز الوحيد للموظف ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إيلتون مايو الذي أعطى أهمية كبيرة للجانب النفسي كل ذلك جاء لإظهار مدى مكانة تأثير الحوافز في تحسين مردود الموظف لكن السؤال المطروح وهو ما علاقة التقييم بالتحفيز لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى صور التحفيز المتمثلة في الحركية ونظام الأجور والتكوين وسوف نبرز معالم الإرتباط بينها وبين التقييم.

أولا- تعزيز علاقة التقييم بالترقية والحركية:

من خلال ما تم عرضه سابقا حول الترقية فهي بمثابة تقدير كفاءات الموظف من قبل الإدارة ورفع معنوياته وجعله أكثر إرتباطا بالوظيفة، فبالرغم من مكاسبها المادية فمن خلالها يشعر الموظف بقدر كبير من الحاجات المعنوية كالتقدير وتحقيق الذات إذ يشعر عند ترقيته بأن له قدرات واستعدادات، كما لانسى الدور الذي تلعبه الحركية التي هي الأخرى كأداة للتحفيز إذ أن كلاهما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي للموظف.

ثانيا- تعزيز علاقة التقييم بالترقية:

بما أن الترقية هي إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية وهي شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات، كما أن معظم الموظفين إن لم نقل كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم وأعمالهم حتى يحصلوا على الراتب الذي عادة ما يقترن بالترقية ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم. وتعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالأداء، أما إذا إرتبطت بالترقية بالأقدمية فإنها ستفقد ميزتها كحافز بسبب المساواة¹، فهي بهذا الشكل تعتبر مثبطة لعزيمة الموظفين الأكفاء الذين يمتازون بقدرات لممارسة وظائف عليا دون إنتظار سنوات طويلة، لذا لا بد أن تهتم تقارير الأداء بقدرات ومؤهلات الموظف وهكذا وجب ربط نظام تقييم الموظفين بالترقية والجدارة والكفاءة خصوصا بالنسبة للترقية في الدرجات لأن نتائج التقييم في هذا المستوى حاسمة²، بحيث يفترض في الموظفين المسجلين في جدول الترقية الكفاءة والجدارة بحيث يختارون ويرتبون حسب النقاط المحصل عليها وفقا لتقييم موضوعي.

¹ زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص 285
² الطالب حسان هلال، مذكرة نهاية الدراسة بعنوان: تقييم الموظفين في الوظيف العمومي الجزائري واقع وأفاق، 2003

للأسف نجد العديد من الأنظمة التحفيزية تطبق الأقدمية كمياري رئيسي في الترقية، ضاربة بذلك عرض الحائط الأفراد الذين يتفانون في عملهم ويقدمون أعلى مستويات الأداء ويطمحون بصنيعهم هذا إلى الترقية¹ ومنه لا بد من تصنيف الأقدمية في المرتبة الثانية حيث تلجأ إليها الإدارة إذا تساوت نتائج التقييم لموظفين أو أكثر، وعلى هذا الأساس يتم إسناد المهام والوظائف إلى ذوي القدرات والمؤهلات المناسبة.

ثالثاً: تعزيز علاقة التقييم بالحركية:

إن مفهوم الحركية يختلف عن مفهوم الترقية إذ يعد النقل حركة الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الأجر والراتب، وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها.

وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الإدارة معرفة بالموظفين الذين هم بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تلائم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم مميزاته بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول عليها مما يزيد من كفاءته وأدائه الوظيفي². لذا تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من النقل لمعالجة بعض المشاكل الدائمة والتي قد تنشأ بسبب فشل الموظف في أداء وظيفته بشكل جيد الأمر الذي يدفع الإدارة إلى نقله لوظيفة أخرى تتلائم مع قابليته³، كما يمكن أن تكون نقل الموظف تلبية لرغبته للعمل في مناطق جغرافية تناسبهم، أو لشغل وظائف ذات مهارات وخبرات معينة تختلف عن وظيفته الحالية رغبة في تغيير طبيعة المهام، ومن هذا المنطلق لو ربطنا نتائج التقييم بحركية الموظفين، فإننا سوف نحفزهم وجعلهم يبذلون كل ما بوسعهم لتغيير طبيعة المهام أو حتى تغيير أوقات عملهم أي أن الحركية تصبح بمثابة إمتياز لمن يقدم أفضل ويجهد في أدائه الوظيفي.

إن الانتقال هو الآخر لا بد له من أسس و مبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:

- لا بد أن ندرس ظروف و طبيعة أعمال المؤسسة و مدى التشابه و الاختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباراً دون معرفة طبيعة الأعمال و التباعد و التقارب بينها.

- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم و مدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل و أحقية و ضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة فكثيراً ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا نظم الرقابة عدم صلاحيتهم لها و من ثم حتمية إنتقالهم.

- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر من فرد الإنتقال من عمل لآخر أو من جهة لآخرى.

¹ نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2011

² Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management; Building Competitive Advantage, Chicago.Irwin, 1996, p 350

³ . مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، بغداد للنشر والتوزيع، العراق، 2001، ص 387

-لا بد أن ننظر إلى آثار الإنتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر الإنتقال على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة.

-لا بد أن يسبق إيجاد سياسة الإنتقال تحليل الأعمال و المجالات التي يجرى ضمنها الإنتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة.

الفرع الثاني : تعزيز علاقة التقييم بالتكوين:

إن تقييم الموظف ليس الهدف منه الترقية فحسب بل من أجل تحديد كفاءات ومهارات مواردها البشرية حتى يتسنى لها تحسين كفاءة موظفيها عن طريق إحداث برامج تكوينية تتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها الموظفون¹ ، لذا نجد أن المشرع الجزائري قد أعطى أهمية بالغة للتكوين حيث تطرق إليه في الفصل 60 القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث نجد المادة 461 تلزم الإدارة بتنظيم دورات / الرابع من الأمر 60 التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وعليه كان من المشرع الجزائري تأكيداً للدور الفعال للتكوين في ترقية مستوى الموارد البشرية.

لكن لا بد أن لا يقتصر التكوين على الموظفين الذين يتحصلون على نقاط منخفضة بحجة أنهم لا يمتلكون معارف مهنية أو أن مستواهم يحتاج إلى تحسين و إنما يجب على المسؤولين الإستماع إلى هؤلاء و معرفة إنشغالاتهم و تقييم قدراتهم.

كذلك من الضروري على الإدارة أن تتبعد عن " التكوين الجزاء " و هو أن يقوم المسؤول بإرسال الموظف الأقل مردودية إلى التكوين أو ما يعرف كذلك بالتكوين من أجل الشهرة و الذي يهدف إلى ملء الملف بالشهادات ، أو التكوين المكافأة و هو تكوين يهدف إلى مكافأة الموظفين الأكثر إنقيادا ، بل عليها أن تضع بطاقات تكوين لكل مصلحة و لم لا بطاقات فردية للتكوين معتمدة في ذلك على تقييم حاجات التكوين دون الاعتماد على النقطة النهائية الممنوحة بل على الملاحظات و النقاط الجزئية.

على التقييم كذلك أن يكتشف بصورة صريحة عنصر الدافعية و الرغبة في التكوين و تطوير المعارف لكل موظف لأن هذا سيسهل من عملية تعلمه و استفادته من مستوى أفضل . و لتجنب كل تلك الأنواع من التكوين المذكورة سابقا على الإدارة وضع مخططات تكوين ملائمة قائمة على تقييم الطاقات الفعلية التي تتوفر عليها الإدارة ، فتقييم الموظفين الذي يركز على معايير موضوعية و كيفية حسب طبيعة نشاط الإدارة المعنية و مستوى الموظفين ، من شأنه أن يستجيب لمسألة وضع مخططات تكوين و تحسين المستوى في سبيل خدمة . متطلبات العمل الإداري²

أولا-التقييم كمؤشر لإعداد التكوين:

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العيادي، نفس المرجع ، ص 299
² رحمان أحمد ،ملتقى حول النظام القانوني لنظام التنقيط، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ، ص 53

يعد مخطط التكوين التزاما على الإدارة ، فرضه المشرع قصد تحقيق تسيير تقديري للموارد البشرية ، ويهدف هذا المخطط إلى إعطاء دفع لعمليات التكوين وتحسين أداء الموظفين من أجل الاستجابة للتطورات الحاصلة في محيط الإدارة العمومية.

إضافة إلى ذلك ، فإن المخططات السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم تهدف إلى إقامة علاقة متينة بين المهام المخولة للمصالح العمومية ووسائلها البشرية للتكفل الأمثل بهذه المهام.

وهذا ويشكل مخطط التكوين من خمسة جداول تسمح بتحديد:

1- دورات التكوين المتخصصة بالتوظيف الخارجي للموظف.

2- دورات التكوين المتخصصة بالتوظيف الداخلي للموظف.

3- عمليات تجديد المعلومات.

4- عمليات تحسين المستوى.

5- جدول حوصلة مجمل عمليات التكوين المسطرة.

ولعل ما تجدر الإشارة إليه هو غياب معايير (اختيار الموظف) موضوعية لاستفادة الموظف من دورات 62 المؤرخ في 60 مارس 4660 المتعلق بتكوين - التكوين، حيث أن المادة (7) من المرسوم التنفيذي رقم 60 الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

تفرض على كل إدارة عمومية إنشاء لجنة مهمتها انتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات دون أي تحديد لمعايير الانتقاء.

إضافة إلى ذلك فإن المادة (40) تنص على أنه لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورات التكوين 45 من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين.

وعليه ، فإن مصداقية مخططات التكوين لا بد أن تترجم بمعرفة دقيقة لحاجيات الموظف إلى التكوين ، وفي هذا الصدد يمكن اعتماد نظام التقييم لتحديد نقائص الموظف على المستويين التأهيلي و التعامل.

إن إدخال نظام تقييم قائم على وضع معايير موضوعية للأداء انطلاقا من وصف وتحليل منصب عمل ومقارنتها بالأداء الفعلي للموظف يمكن من استخراج الفوارق و الحاجات في أداء الموظف بدقة. ومن ثم فإن تحديد الحاجة إلى التكوين لا يمكن أن يكون وليد لجنة تقنية أو تنظيم قانوني مسبق ، بقدر ما يعود إلى معرفة دقيقة بمتطلبات منصب العمل (بطاقة المنصب) وملاحظة ومتابعة أداء الموظف ، وهو الشيء الذي يمكن أن يقوم به الرئيس السلمي للموظف خاصة عن طريق محاوررة التقييم والتي تسمح للموظف بالإتصال وإبداء نقائصه التكوينية ومن ثم استخراج مجال الحاجة الحقيقية للعون من التكوين بالنسبة للرئيس.

ثانيا-التقييم وتصميم خطة التكوين:

إن إدراج مخطط التكوين في إطار تسيير التقديري واستراتيجي للموارد البشرية يقتضي ربط نظام التقييم والذي يكشف عن حاجيات العون إلى التكوين لبرمجة خطة التكوين, وفي هذا الإطار فإن خطة التكوين لا بد وأن تتفاعل فيها العناصر التالية¹:

4-نتائج التقييم

2-أهداف التكوين.

0-برنامج التكوين.

1-تقييم فعالية خطة التكوين.

وعموماً فإن أهداف التكوين لا بد وأن تتمحور حول هدفين:

أهداف تكوينيه لتحسين أهداف الموظف الحالي والمستقبلي : والتي تتطلبها حاجيات الموظف والخاصة بنقص في الأداء والتي يمكن لنظام الأداء تحديدها.

أهداف تكوينيه لتحسين الأداء التنظيمي : والتي تتعلق بتشغيل الهيكل التنظيمي من جهة و ضبط جدول التعدادات من جهة أخرى.

أما عن برنامج التكوين فلا بد أن يستجيب هو الآخر إلى حاجيات العون من جهة وحاجيات الإدارة من جهة أخرى.

البرامج التي تهدف إلى الزيادة في المستوى الأدائي للموظف، أي الزيادة في مردودية وفاعلية الفرد داخل المصلحة وهي تستجيب للنقص القدرات المعرفية خاصة ، وعليه فإن برنامج التكوين في هذا الجانب لا بد وأن يدور حول تشخيص دقيق للقدرات المعرفية ومعرفة نقائص الموظف في هذا المجال ثم إقتراح مجموعة البرامج البيداغوجية التي بإمكانها تغطية هذه النقائص والزيادة في مردود هذا الموظف.

البرامج التي تهدف إلى تثمين وإدماج أكثر للعنصر البشري داخل الإدارة وهي المتعلقة بالجانب العلاقتي للموظف، أين تتكرس الحاجة إلى التكوين في نقص الإتصال الداخلي، آليات الحوار، التبادل، وهنا فإن برامج التكوين تركز على الجوانب الإنسانية والسلوكية للموظف. أما عن تقييم فعالية التكوين فإنه من الأهمية بمكان، ذلك أن هذا الأخير هو عملية إستثمارية تخضع للمتابعة والتقييم أي إستخراج النتائج وتحليلها ومقارنتها بالأهداف المسطرة ، وعليه فتقييم التكوين يهدف إلى:

1- قياس النوعيه من خلال إتباع حاجات الموظفين.

2- قياس الفاعلية من خلال مدى تطبيق المعارف المكتسبة.

¹ رحمانى أحمد ،ملتقى حول النظام القانوني لنظام التنقيط، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ، ص 53

ويمكن في هذا الباب اعتماد نظام التقييم في تقدير فعالية خطة التكوين وذلك من خلال قياس مقارنة أداء الموظف قبل وبعد التكوين.

الفرع الثالث : تعزيز علاقة التقييم بنظام التعويضات:

من خلال نص المادة 124 الفقرة 02 من الأمر 03/06 نجد أنه تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء، إلا أن هذه العلاوة تصرف كل ثلاثة أشهر وفق نسب متغيرة من 0% إلى 30 % من الراتب الرئيسي وتخضع صرف هذه العلاوة إلى تنقيط تحدد معاييرها بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو ما صرح به المشرع في المادة 60 في كل من المراسيم التنفيذية التالية:

- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 188/11 المؤرخ في 24 ماي 2009 يؤسس النظام التعويضي للموظفين لأسلاك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 199/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 200/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين لأسلاك الممارسين شبه الطبيين في الصحة العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 201/11 المؤرخ في 24 ماي 2011 يؤسس النظام التعويضي للموظفات المنتميات لسلك القابلات في الصحة العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 289/11 المؤرخ في 15 غشت 2011 يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين لأسلاك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش للصحة العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 134/10 المؤرخ في 13 ماي 2010 يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة والمؤسسات والإدارات العمومية.

لكن إنتظار صدور معايير محدد عن وزارة الصحة والتي تحدد كيفية التنقيط لذا بما أنه ليس هناك ضوابط فإنه في الواقع أغلب الموظفين يتقاضون نسبة % 06 من الراتب الرئيسي كعلاوة تحسين الأداء وعليه فليس هناك مصداقية لنظام التنقيط الحالي لقصوره عن إعطاء تقييم دقيق، لذا يجب أن تعكس درجة إستحقاق كل موظف ومدى مساهمته في تحسين الأداء ويكون ذلك بالإستناد إلى نتائج تقييم موضوعي مؤسس على المصداقية.

الفرع الرابع : إدراج التقييم في التسيير التوقعي للموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يقصد بها تلك المحاولة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، وهي غالبا الفترة التي يغطيها التخطيط والمقدرة بسنة، حيث تحدد فيها الإحتياجات ونوعيتها وعددها وغيرها، وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية يعني تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين وهو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا، أي الأفراد الموجودين فعلا، وخارجيا، أي هؤلاء الذين يتم توظيفهم أو البحث عنهم لتوظيفهم أو البحث عنهم لتوظيفهم¹.

¹ حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 43

كما نجد أن المشرع الجزائري قد تبنى فكرة التسيير التقديري للموارد البشرية وذلك عن طريق المرسوم 420 المؤرخ في 26 أفريل 4665 ووضع نمط الرقابة البعدية. لكن للأسف بالرغم من الأهمية / التنفيذ رقم 65 البالغة للتقييم إلا أننا لا نلمس ترابطا قويا بينهما وهو ما سنوضحه لاحقا.

أولا : نظام التقييم كأداة لتحديد الكفاءات الحقيقية والنظرية:

يمكن للإدارة استغلال نتائج التقييم وحصيلة التقييم في تحديد الكفاءات الحالية الحقيقية؛ ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يفترض تحليل الفارق الموجود بين الكفاءات الحقيقية والكفاءات النظرية المحتملة في المستقبل.

ومن هذا المنظور، فإن اعتماد آلية تحليل منصب العمل تمكن من تحديد مستويات الأداء ومن ثم الكفاءات المحتملة لشغل المنصب في المستقبل. وعليه؛ فمن الضروري أن تكون هذه الآلية عملية ديناميكية، استشرافية أخذ بعين الاعتبار متطلبات المنصب في المستقبل.

إن تحليل الفارق الموجود بين الكفاءات الموجودة والمحتملة هي عملية أساسية في تطوير القدرات البشرية الكامنة، كما أنها تسمح باقتراح مخططات تكوين قائمة على حاجيات وأهداف الموظف ولأهداف الإدارة.

ومن هنا يمكن اعتبار نظام التقييم (وخاصة تقنية تحليل منصب العمل) نظام إعلام حقيقي يسمح بتسيير تقديري للموارد البشرية، ذلك أنه يسمح بتحديد الكفاءة المطلوبة للتحكم في المنصب وتفادي الأخطاء والإختلالات.

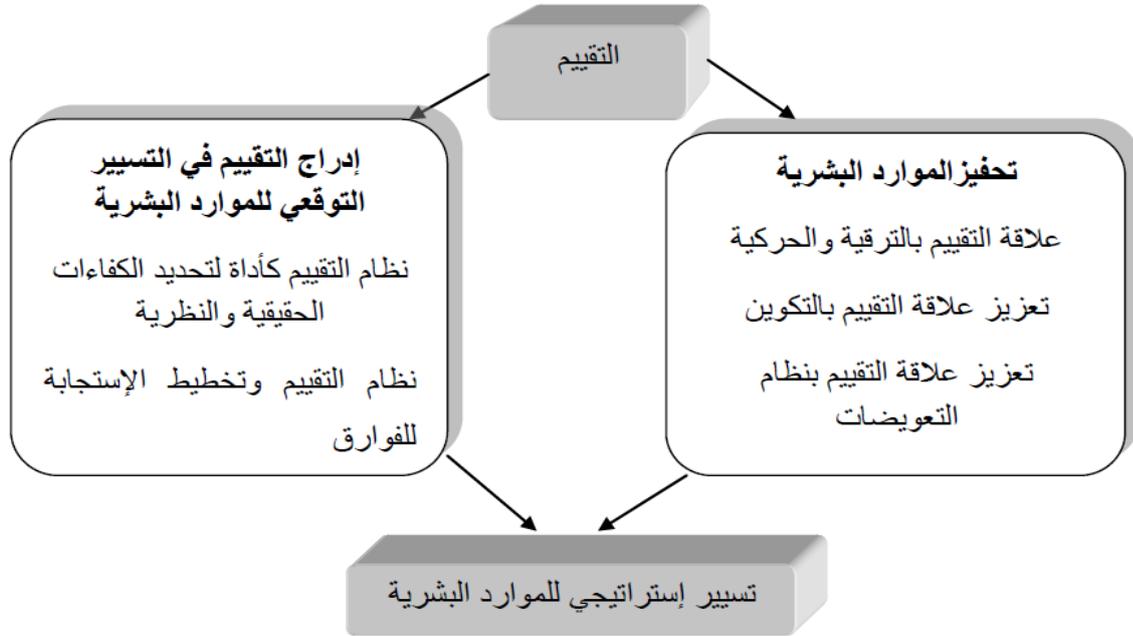
ثانيا : نظام التقييم وتخطيط الإستجابة للفوارق:

يقوم التسيير التقديري على تحليل الفوارق بين الكفاءات والتعدادات الحقيقية أي الموجودة فعلا، والكفاءات والتعدادات المحتملة مستقبلا استجابة لعوامل التطور. وفي هذا المجال، يمكن استخدام نتائج نظام التقييم لتحديد هذه الفوارق من جهة، وتخطيط الآليات والحلول المناسبة بطريقة مسبقة. كما أن نظام التقييم وخاصة في شقه المتعلق بالأداء يمكن أن يظهر فارقا في الأداء بين الكفاءات الحالية والمستقبلية هذا، ويمكن للإدارة انطلاقا من نتائج التقييم تقدير وتوقع الحلول المناسبة: وعموما، فإن إدخال نظام التقييم كنظام إعلام في تخطيط الموارد البشرية يمكن حصر أهميته في مستويين :

على مستوى التشخيص والاستشراف، أي جرد الموارد البشرية الموجودة كما ونوعا من جهة و تكهن التطورات التي يمكن حصولها تحسبا لعوامل التطور الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

على مستوى الآليات التوقعية للسياسة الأولية والناجمة أساسا عن تحليل الفوارق الموجودة في الأداء.

الشكل رقم 04 : يوضح علاقة التقييم بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.



خاتمة الفصل:

إن نتائج التقييم تؤدي إلى إبراز الكفاءات وتعزيزها وحثها على البحث والتجديد كما تؤدي إلى تحديد الممارسين الذين يكون أدائهم غير مقبول وبالتالي إتخاذ الإجراءات اللازمة سواء من خلال التكوين والتطوير لتحسين أدائهم أو إنذارهم وعقوبات إذا إستلزم الأمر ذلك ، يضاف إلى ذلك البحث في إمكانية المرور إلى تسيير تقديري استراتيجي للموارد البشرية من خلال نظام التقييم وهو ما يقتضي استنصاء الآليات الكفيلة بذلك بالنسبة للموظف وللإدارة ، خاصة وأن التسيير التقديري يسعى إلى ربط التطلعات المهنية للموظف بحاجيات الإدارة وأهدافها.

إن فعالية هذا النظام تقود بالضرورة إلى إجراء تعديلات وإصلاحات وبإدخال وتجريب تقنيات حديثة معززة لنظام التنقيط مما يدفعنا إلى التفكير في طرق وأساليب تمكننا من الوصول إلى تسيير إستراتيجي للموارد البشرية وفق نظام تقييم فعال كمقابلة التقييم، والتي من شأنها جعل من نظام التقييم أداة للاتصال الداخلي والتسيير بالأهداف بالإضافة إلى تبني فكرة تحليل منصب عمل، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دراسة حالة (المؤسسة

العمومية الاستشفائية

بمستغانم نموذجا)

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي العملي وذلك من خلال إعداد دراسة حالة على المؤسسة الإستشفائية "شي غيفارا" بمستغانم، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى التعرف على المؤسسة الإستشفائية من خلال مفهومها و التطور التاريخي و هيكلها التنظيمي، لننتقل في المبحث الثاني إلى دراسة ميدانية لنظام التقييم المعتمد في المؤسسة الإستشفائية وذلك عن طريق الإستبيان حيث أننا عن طريق النتائج المتحصل عليها نبين مدى فعالية نظام التقيط من فشله في تحديد أداء الموظف و أهم سلبيات نظام التقيط الذي يستعمل كوسيلة لتقييم أداء الموظف لننتقل إلى بعض السبل والطرق التي من شأنها أن تصلح نظام التقييم المعتمد حالياً في المؤسسات الصحية .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي :

المطلب الأول : نشأة و تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" بمستغانم :

1- نشأة و تعريف المؤسسة:

من الباب تاريخي، المؤسسة الاستشفائية بمستغانم شيدت في العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري جهوي ثم تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري و مدني) في سنة 1936 وفي 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم. و بعد انتهاء الفترة الإستعمارية تم تحويله الى القطاع الصحي لمستغانم سنة 1962. و بقرار من الوالي . سمي هذا المستشفى ب "بمستشفى شي غيفارة" نسبة للرئيس الكوبي بعد زيارته للجزائر سنة 1969 مساحة المؤسسة قدرها 18300 م2 .

سنة 2007 تم تقسيم قطاع الصحي إلى مؤسسات عمومية استشفائية ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها.

المؤسسة الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء و اعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات (المادة 02-03 من المرسوم التنفيذي 07-104 المؤرخ في : 19/05/2007).

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة . يعين مدير المؤسسة العمومية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

2- صلاحيات المؤسسة الاستشفائية ش ي غفارة مستغانم :

للمؤسسة العمومية الاستشفائية صلاحيات متعدد ، حسب المادتين 04 و 05 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007. تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل

بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان .و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص
الصلاحيات الآتية:

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص و نعادة التأهيل الطبي و
الاستشفاء؛-
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛-
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية؛-
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم؛-
- المؤسسة العمومية الإستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير
الإستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

-ثانيا : الاختصاصات و المصالح المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة:

يوضح الجدول الموالي القدرة الإستيعابية لمستشفى شي غيفارة بمستغانم
الجدول رقم 05 القدرة الاستيعابية لمستشفى ش ي غيفارا بمستغانم

| الاختصاص | قدرة استيعاب المصلحة بعدد الأسرة |
|-------------------------------|----------------------------------|
| الطب الداخلي | 55 |
| طب الأطفال | 27 |
| الأمراض المعدية | 32 |
| الأمراض الصدرية | 38 |
| الاستعجالات الطبية الجراحية | 40 |
| أمراض الأنف و الإذن و الحنجرة | 24 |
| طب العيون | 33 |
| طب الأعصاب | 18 |
| أمراض السرطان | 32 |
| الإنعاش الطبي | 18 |
| جراحة عامة | 47 |
| جراحة الأطفال | 24 |
| جراحة العظام | 36 |
| جراحة الأعصاب | 12 |
| تصفية الكلى | 29 |
| أمراض الجهاز الهضمي | 18 |
| أمراض الكلى و المسالك البولية | 15 |
| أمراض القلب | 09 |
| العلاج الفيزيائي | 17 |
| مركز نقل الدم | 04 |
| طب السجن | 06 |
| المجموع | 534 |

المصدر :مدير الموارد البشرية لمؤسسة الإستشفائية العمومية" ش ي غيفارة DRH "

أما من ناحية تعداد المستخدمين داخل المستشفى ندرجه في الجدول الآتي حسب التخصص:
الجدول رقم 06 : تعداد المستخدمين لمستشفى بمستغانم شي غيفارة

| الصفة | عدد الموظفين |
|---------------------------------|--------------|
| الممارسون الأخصائيون | 105 |
| الأطباء العامون | 76 |
| الأخصائيون في علم النفس العيادي | 09 |
| جراحو الاسنان | / |
| صيادلة | 04 |
| الشبه الطبيون | 450 |
| الموظفون الاداريون | 80 |
| العمال المهنيون | 272 |
| المجموع | 996 |

المصدر: مدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية DRH " ش ي غيفارة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي ولاية مستغانم ويسيره مدير المؤسسة

العمومية الاستشفائية . هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

1-المديرية العامة:

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة ويساعده مكتبان:

• مكتب التنظيم العام .

• مكتب الاتصال .

2-المديرية الفرعية للموارد البشرية:

و التي بدوره تتكون من المكاتب التالية:

• مكتب المدير الفرعي للمورد البشرية

• مكتب تسيير المستخدمين

• مكتب المنازعات

• مكتب الأجور

• مكتب التكوين

3-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب:

- مكتب المدير الفرعي للمالية و الوسائل؛
- مكتب المحاسبة المادية؛
- مكتب الميزانية و المحاسبة؛
- مكتب الصفقات العمومية

4-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية،
- مكتب الدخول؛
- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية،
- مكتب حساب التكاليف

يعد المدير مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمداولة وتمسك المحاسبة العمومية حسب قواعد لمحاسبة العمومية ، ويسند تداول الأموال إلى عون المحاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية.

تشمل ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية بابا للإيرادات ويايا للنفقات

باب الإيرادات:

-إعانات الدولة؛

-إعانات الجماعات المحلية؛

-الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم

اجتماعيا؛

-المخصصات الاستثنائية؛

-الهبات و الوصايا ،

-الإيرادات المختلفة؛

-الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة؛

-تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية ؛

باب النفقات:

-نفقات التسيير؛

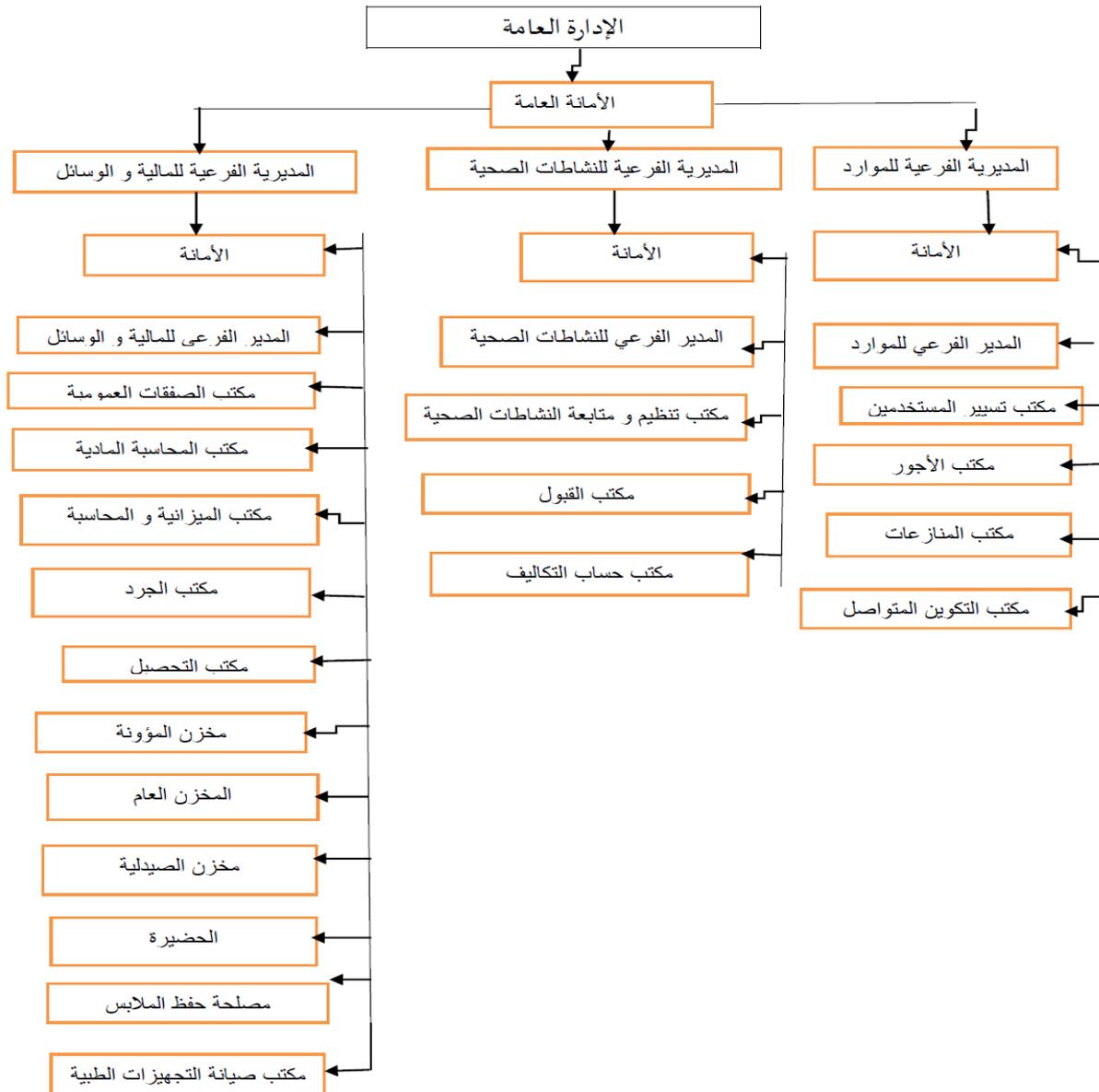
-نفقات التجهيز؛

-كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها؛

الهيكل التنظيمي لمستشفى ش ي غيفارة بمستغانم

إن الهيكل التنظيمي لمستشفى ش ي غيفارة هو عبارة عن إطار يحدد مستويات الإدارة أو الأجزاء الداخلية فيها كما يحدد خطوط السلطة و المسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار ، وهو هيكل يوضح ويحدد طرق توزيع صلاحيات المهام و أدوات التنسيق و التفاعل الواجب إتباعها ، كما يبين درجة الرسمية التي تعكس مدى اعتمادها هذه المؤسسة على التشريع ، التنظيم ، التعليمات و الإجراءات في توجيهه و تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، كما يبين أيضا درجة المركزية فيشير إلى مكان وموقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في هذه المؤسسة فيمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة الحوكمة المتبعة.

شكل (5) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم



المبحث الثاني : خصائص نظام تقييم الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بمستغانم:

المطلب الأول : تحليل معطيات الدراسة الميدانية حول التقييم:

يجدر بنا من خلال هذا المطلب توضيح الأسس المنهجية التي إعتدنا عليها للقيام بالدراسة الميدانية وذلك قبل القيام بتبويب البيانات وتحليلها.

الفرع الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتضمن الإطار المنهجي على مجال الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المجال البشري الذي إختارنا منه عينة بسيطة لدراسة الموضوع ، ثم كمرحلة ثانية تصنيف التقنيات المتبعة في الحصول على المعلومات التي تفيدنا.

أولاً-مجال الدراسة:

أجرينا هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" بمستغانم الذي تضم عدة تخصصات طبية وجراحية ، وقد كانت الدراسة منصبة على الممارسين الطبيين وشبهه الطبيين بالإضافة إلى السلك الإداري ، قمنا بإختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي، حيث كانت هذه العينة صغيرة جداً نظراً لضيق الوقت في جمع الإستبيان لذا إختارنا طريقة عينة الحصر الشامل كون أن العينة لاتتعدى 120 موظف، ويسمى هذا النوع بالعينة العشوائية المقصودة ، حيث تعتبر دراسة الحصر الشامل عملية تحليلية لجميع العناصر المهمة في عملية تقييم الموارد البشرية ، وكانت الدراسة حول الحصول على حقائق التقييم في الوسط الوظيفي للإجابة على الإشكالية.

ثانياً-المناهج والتقنيات المتبعة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي بالإضافة إلى مجموعة من التقنيات التي تساعدنا على تحليل المعطيات التي تم جمعها في إستمارة الإستبيان.

1- المنهج التحليلي:

إن إعتداد المنهج التحليلي من أجل تحليل وتفسير العلاقة الموجودة بين نظام التقييم وتسيير الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية وكان ذلك من خلال:

1-1-مرحلة إستطلاعية : وهي أول خطوة يقوم بها الباحث من أجل جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث ، وطرح تساؤلات أولية.

1-2- مرحلة التشخيص والوصف : من خلال إجراء مقابلات متكررة مع مدير الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض المراقبين الطبيين ، بالإضافة إلى توزيع الإستمارة على العينة المدروسة.

2- المقابلة المباشرة: تعتبر وسيلة قائمة على المحادثة والدرشة بهدف الحصول على المعلومات وتساعد على التوجيه وأهم ميزة للمقابلة أنها تفسح المجال أمامنا لطرح العديد من الأسئلة والتي تكون مفتوحة لمختلف عناصر العينة.

3- الإستمارة:

تستخدم الإستمارة كأداة منهجية للحصول على معلومات كمية ، يتم ترجمتها إلى معلومات كيفية وهي أنجح الوسائل للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الخاصة بالدراسة ، لذلك إعتمدنا هذه الألية من خلال وضع إستمارة تتكون من عدة أسئلة تتوزع على النحو التالي:

3-1-أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

3-1-أسئلة حول نظام التقييم في المركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية.

الفرع الثاني : تبويب البيانات وتحليلها:

إن الطريقة التي تم إتباعها هي المقابلة الشخصية لكل موظف بهدف تقديم الإستمارة وتوضيح الأسئلة، وذلك من أجل جعل المصادقية في النسب المحصل عليها.

أولاً- مميزات عينة الدراسة:

كمرحلة أولى سنحاول إعطاء فكرة واضحة على عينة الدراسة المختارة، وذلك من خلال ربط عدة متغيرات كالسن والجنس والأقدمية، مع العلم أن السلك الطبي لا يتكون من الفئة العمرية أقل من 25 سنة.

1-السؤال الأول : يتعلق بالوظيفة.

الجدول رقم 07 :توزيع العينة حسب الأسلاك الوظيفية.

| السلك الوظيفية | التكرار | % النسبة المئوية |
|-------------------|---------|------------------|
| السلك الإداري | 30 | 25% |
| السلك الطبي | 30 | 25% |
| السلك الشبه الطبي | 60 | 50% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 07 يتضح لنا التباين في عدد الموظفين في كل سلك وظيفي، حيث تنقسم العينة المعنية بالاستبيان و المتكونة من 120 موظفا على ثلاثة أسلاك وظيفية وهي: السلك الإداري، السلك الطبي و السلك الشبه الطبي. حيث تم تمثيل كل سلك بنسبة توافق العدد الإجمالي للعمال في هذا السلك، والقصد من هذا التوزيع هو التعرف على تقييم الموظفين باختلاف وظائفهم لنظام التقييم كأداة فعالة لتسيير استراتيجي للموارد البشرية.

السؤال الثاني :السن

الجدول رقم 08 : توزيع العينة بحسب السن

| السن | التكرار | % النسبة المئوية |
|----------------|---------|------------------|
| أقل من 25 | 27 | 23% |
| من 25 إلى 40 | 53 | 44% |
| أكبر من 40 سنة | 40 | 33% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن توزيع الموظفين حسب السن جاء متفاوتا من حيث العدد وبالتالي

النسبة المئوية، حيث تم تقسيم السن إلى 3 فئات هي: فئة أقل من 25 سنة، ثم تليها فئة ما بين 25 و 40 سنة وأخيراً فئة ما بعد 40 سنة. حيث يفيدنا هذا التفاوت في السن في معرفة العلاقة بين سن الموظف وتقييمه لنظام والتقييم المعتمد حالياً في تسيير الموارد البشرية، حيث أن الموظف كلما كان عمره كبيراً كلما كانت فرصته للتقييم بهذا النظام أكثر (التدرج في سلم التنقيط).

3-السؤال الثالث: الجنس.

الجدول رقم: 09 توزيع العينة بحسب الجنس

| الجنس | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 50 | 42% |
| أنثى | 70 | 58% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 09 يتضح لنا أن أغلب الموظفين المعنيين بالاستبيان من جنس أنثى، حيث يقدر عددهم ب 70% أنثى ما يمثل نسبة 34% ، في حين هناك 50 ذكر يمثلون نسبة 42%

2-السؤال الرابع: الخبرة المهنية.

الجدول رقم 10: توزيع العينة بحسب الأقدمية.

| الخبرة المهنية | التكرار | % النسبة المئوية |
|-------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 25 | 21% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 50 | 42% |
| أكثر من 10 سنوات | 45 | 37% |
| المجموع | 012 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا أن 45 موظف تتجاوز الخبرة المهنية لديهم 10 سنوات، في حين أن 50 عمال لديهم خبرة مهنية ما بين 5 و 10 سنوات، و يوجد 25 عمال لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات. وقد

تم طرح هذا السؤال و المتعلق بالخبرة المهنية لمعرفة ما إذا كان للخبرة المهنية دور في الإلمام بمختلف جوانب

نظام التقييم المعتمد لتسيير الموارد البشرية.

ثانيا : رأي الموظفين حول نظام التقييم المطبق في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم:

9-السؤال الخامس : ما هو رأيك في نظام التقييم المعتمد في المركز الاستشفائي الجامعي الذي تعمل به ؟

الجدول رقم 11 : رأي الموظفين حول نظام التقييم المطبق.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| رديء | 56 | 47% |
| متوسط | 34 | 28% |
| حسن | 20 | 17% |
| جيد | 10 | 8% |
| المجموع | 120 | %100 |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 11 يتضح لنا أن نسبة 47 % من الموظفين أجابوا بأن نظام التقييم رديء، و 28% من الموظفين أجابوا بمتوسط، في حين كانت إجابة ما يعادل نسبة 22 % من الموظفين ما بين حسن و جيد، وهذا ما يعطينا نظرة سلبية عن هذا النظام الذي لا يلبي رغبة 75 % من العمال (رديء+متوسط).

2-السؤال السادس : هل هناك مصداقية و شفافية في عملية التقييم ؟ إذا كان لا ماهي الأسباب؟

الجدول رقم 12 : مدى مصداقية وشفافية عملية التقييم.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 30 | 25% |
| لا | 90 | 75% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ جليا أن نسبة 75 % من الموظفين أجابوا بأنه لا توجد مصداقية و شفافية

في عملية التقييم ويرجعون ذلك إلى عدة أسباب تتمثل فيما يلي:

-ملئ الاستمارة على حسب الانطباع الشخصي وليس على حساب تقييم أداء الموظف.

-نقص الخبرة في التقييم لدى بعض المسؤولين.

-عدم اختصاص المسؤولين في التسيير.

-تأثر المسؤولين في التقييم بأراء الآخرين.

-غياب للمصداقية نظرا لتساوي المستخدمين في غالب الأحيان في قيمة التقييم (النقطة).

-عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير في تقييم أداء الموظف.

-السؤال السابع : هل أسلوب التقيط هو وحده كاف لمعرفة أداغ الموظف ؟

الجدول رقم 13 :مدى إمكانية نظام التقيط من قياس أداء الموظف.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 35 | 29% |
| لا | 85 | 71% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن أغلبية الموظفين (نسبة % 71) أجابوا ب" لا "أي أن أسلوب التتقيط وحده غير كاف لمعرفة أداء الموظف ،ويرجعون ذلك لعدة أسباب، نذكر منها ما يلي:

-لا يمكن قياس أداء الموظف عن طريق ورقة التتقيط السنوية.

-غياب معايير واضحة تتلاءم و طبيعة المهام المنوطة بكل موظف.

السؤال الثامن: هل يتم اطلعك على نتائج التقييم ؟

الجدول رقم 14 : إطلاع الموظفين بنتائج التقييم.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 100 | 83% |
| لا | 20 | 17% |
| المجموع | 120 | %100 |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن أغلب الموظفين أجابوا ب" نعم "أي أنه يتم اطلاعهم على نتائج التقييم، في حين أجاب 20 عاملا بعدم اطلاعهم بنتائج التقييم، ويردون ذلك إلى سببين أساسيين هما:

-تفادي المشاكل و الطعون (16موظف من أصل 20 أي بنسبة 80%)

-شخصية الرئيس (04موظفين من أصل 20 أي بنسبة 20%)

05-السؤال التاسع : هل ترى أن عملية التقييم تؤخذ بعين الاعتبار في برمجة الدورات التكوينية للموظفين من أجل تحسين مستواهم؟ إذا كان لا لماذا؟.

الجدول رقم 15: مدى علاقة التقييم بالدورات التكوينية.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 50 | 42% |
| لا | 70 | 58% |
| المجموع | 120 | %100 |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 15 يتضح لنا أن أغلبية الموظفين (58%) يرون أن عملية التقييم لا تؤخذ بعين الاعتبار في برمجة الدورات التكوينية للموظفين من أجل تحسين مستواهم. ويرجعون الأسباب إلى:

- عدم وجود تنسيق بين المسؤولين القائمين على التثقيط و المديرية الفرعية للتكوين.

- ليس هناك تقييم بل هناك تثقيط وهذا ما يدفعنا لعدم التحدث عن التكوين أصلاً.

- التحيز في اختيار الموظفين لأجل إجراء دورات تكوينية خصوصاً في حالة التكوين بالخارج.

- السؤال العاشر : هل ترى أن هناك ضرورة لتغيير نظام التقييم الحالي؟

الجدول رقم 16 : مدى ضرورة تغيير نظام التقييم الحالي.

| الجواب | التكرار | % النسبة المئوية |
|---------|---------|------------------|
| نعم | 110 | 92% |
| لا | 10 | 8% |
| المجموع | 120 | 100% |

عرض و تحليل:

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ جلياً أن الأغلبية المطلقة من الموظفين 92% يرون أن هناك ضرورة قصوى لتغيير نظام التقييم الحالي. حيث كانت اقتراحاتهم كالتالي:

1- ضرورة اللجوء إلى أسلوب المقابلة في عملية التقييم لما توفره لنا من شفافية وقدرة المواجهة و الإقناع

لدى المسؤولين لتفادي السرية وتصفية الحسابات.

2- تحديد معايير دقيقة و واضحة و سهلة التطبيق في القوانين الأساسية لكل سلك وظيفي، بدل من تلك المبهمة و غير المحددة الموجودة حالياً.

3- ضرورة تقييم القدرات، المؤهلات و الكفاءات حتى نتمكن من تسيير استراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الثاني : مدى فعالية عملية التقييم الوظيفي الحالي و ضرورة تحديثه :

إن موضوع تقييم الأداء الوظيفي موضوع حساس ومثير للجدل، وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، معدا للتقرير أو معدا عنه التقرير. وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث إنها تضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين. وهذه المؤثرات أو الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن نظام التقييم (التنقيط)، بحكم أن المؤسسات الصحية تعتمد في تقييم أداء موظفيها على نظام التنقيط أو من المقوم (معد التنقيط¹).

الفرع الأول: أسباب فشل عملية التقييم المتعلقة بالمسؤول عن التنقيط:

هناك العديد من الأخطاء التي قد يرتكبها المسؤول عن عملية التنقيط والتي من شأنها أن تؤدي إلى عدم الرضا عن عملية التقييم، وبالتالي فشلها، فمن بين تلك الأخطاء نجد:

أولاً- إنطباع الشخصي:

ويتمثل هذا الخطأ في أن المسؤول عن التنقيط يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومن أمثلة ذلك: أن يفترض المنقط أن الشخص ممتاز في جميع عناصر التقييم لأنه يعرف أنه منضبط في الدوام أو العكس حيث يعمم حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات سلبية لأنه يعرف بأن هذا الموظف لا يحسن التصرف أو لا يجيد إعداد التقارير وهكذا. كما أن أهم عامل مباشر يؤثر على المنقط هو إيمانه على إقتراح الرئيس السلمي الذي قد يكون غير موضوعي في إقتراحه، خاصة عند تعدد الرؤساء السلميين مما يؤدي إلى تطابق الإقتراحات، هذا إلى جانب: العوامل التالية²:

1- تأثير الهالة: هو خطأ إدراكي، حيث يتعلق الرئيس السلمي بأحد ملامح شخصية الموظف أو أحد مجالات أدائه فيكون إنطباعا سلبيا أو إيجابيا عليه. مثلا: السكرتيرة التي تتميز بالسرعة في عملية الكتابة عن طريق الإعلام الألي وبالتالي فإن تقييمها سيكون إيجابيا في باقي مجالات الأداء.

الموظف ثقيل الفهم وبالتالي تقييمه سيكون سلبيا على باقي العناصر الأخرى كالإنضباط مثلا.

2- خطأ قولبة الناس والأحكام المسبقة: حيث يميل الرئيس السلمي لتقييم الموظف إيجابيا أو سلبيا متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن فئة معينة من الناس.

مثلا: الأشخاص المتخرجون من تلك المدرسة أو ذلك المعهد كلهم متفوقون أو مثلا النساء لا يستطعن النجاح في وظيفة تتطلب سرعة كبيرة.

¹ عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص103

² سيد مصطفى أحمد، نفس المرجع السابق، ص130

3-أخطاء النسيان : يميل أغلب الرؤساء إلى تأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للموظف . وهذا ما لا يعبر عن أداء هذا الأخير خاصة وأنه يدرك وقت التقييم فيعتمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

4- التحيز الشخصي : قد يتجه بعض الرؤساء السلميين إلى التقييم متأثرين بعواطفهم الشخصية سواء أكانت

إيجابية أو سلبية وبإستطاعتهم غير الموضوعي مثل تأثره بأصل المرؤوس الإجتماعي،علاقات القرابة.

5- الإسقاط : تتمثل في إما إسقاط صورة الرئيس السلمي على شخص الموظف مثلا : هذا الموظف مثلي تماما.

أو بإسقاط صورة شخص آخر على الموظف مثلا هذا الموظف يذكرني بالسيد الذي كانت لي معه مشاكل وبالتالي سيكون التقييم إيجابيا في الحالة الأولى وسلبيا في الحالة الثانية.

6-تأثير التضاد : لا يقيم الرئيس السلمي الموظف على أساس المعايير المعتمدة كمرجع ولكن من خلال مقارنته مع الموظفين الآخرين المحيطين به حتى ولو كان هؤلاء يشغلون مناصب مختلفة وهنا المقارنة تفقد التقييم صفة الموضوعية.

ثانيا-التساهل والتشدد : إن شخصية المنقط وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم: ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة، وعلى نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي، ويعود السبب في هذا الميل غالبا إلى شخصية المنقط ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه، أو إعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم وإتبعوا أوامرهم .ولا يخفى علينا تأثير هذه النوعية من الأخطاء خصوصا في حالة وجود مفاضلة على ترقية أو مكافأة بين مجموعة من الموظفين ينتمون إلى إدارات يرأسها متساهلون ومتشددون¹

ثالثا-إختلاف التنقيط بإختلاف الغرض:

يتأثر المنقط عادة بالغرض من التنقيط فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فإن المنقط غالبا ما يكون متشددا ويبيدي نقاط الضعف في أداء موظفيه بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية . أما إذا

¹ عيد الباقي صلاح ، نفس المرجع السابق، ص310

كان الغرض هو . الترقية فإن المنقطين يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لإستفادة موظفيهم من هذه الفرض¹

رابعاً: عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:

إن أحد أسباب عدم نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي هو النظرة القاصرة من للمشرفين على هذا التقييم حيث أن كثيرا منهم ينظر إليها على أنها تأدية واجب لا بد منه وبالتالي تتم تهيئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى سجلات ومستندات تؤيد ما يقولون، كما أن البعض منهم لا يقومون بالتقييم إلا عندما يطلب منهم ذلك ويغيب عنهم الهدف الأساسي من التقييم وهو التحسين فنجد الكثير منهم لا يقومون بمناقشة مروضيهم وتوجيههم دوريا بنواحي القوة والضعف في أدائهم، مما قد يؤدي إستمرار المروض في أداء عمله السيء إعتقادا منه أنه يؤدي عملا جيدا. وقد يكون السبب وراء عدم الإهتمام بالتقييم قلة التوعية وغياب الهدف الأساسي من التقييم أو عدم دعم العملية من الإدارة العليا.

الفرع الثاني: الأسباب المتعلقة بنظام التنقيط:

تعتبر المعايير من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح نظام التقييم لذا يرجع فشل نظام التقييم الوظيفي في المؤسسات الصحية إلى الأسباب التالية:

أولا- قصور آلية التنقيط:

إن نظام التنقيط الحالي يعتمد على معايير ذات قيمة واحدة نظرا لعدم وجود معاملات خاصة بكل واحدة منها ، إنما ترك المشرع ذلك إلى سلطة تقدير المنقطين الذين يعتبرون غير أكفاء لمباشرة عملية التنقيط إنما يمنحون النقطة على أساس معايير ذاتية تتوقف على حسن العلاقة بين الموظف والمنقط، وهذا ما يجعل التنقيط ذاتي، (سطحي) ولهذا فإن المنقطين عموما يعتمدون على مواقف وسلوكيات الموظفين أو بعبارة أخرى الإنطباع الذي يتركه المنقط في نفسية المنقط يجهل تماما المعايير التي ينفذ على أساسها، إن لم يكن المنقط هو الذي . يجهلها، إذن تبقى معايير التنقيط غير موضوعية²

كما أن نظام التنقيط المطبق في المؤسسات الصحية يظهر أن حقل تطبيقه محدود فالمعايير المستعملة للتقييم جامدة ، ولكن في نفس الوقت مرنة والإجراءات المعتمدة هي إدارية بحتة . إذا قارنا معايير تقييم سلك شبه الطبيين وسلك الإداريين فيما يخص حسن الأداء نجدها متطابقة في حين أن كل سلك له مميزاته وخصائصه وفقا للمهام المنوطة له.

ثانيا- غياب تسيير قائم على التسيير بالأهداف:

¹ عبد الباقي صلاح ، نفس المرجع السابق، ص311

² Ahmed Rahmani " l'evaluation du personnel dans la fonction publique, de la notaion à l'evaluation du potentiel" ENA , 1993, P 14.

في إطار التسيير بالأهداف ، فإن عملية التقييم تهدف أساسا إلى تسيير ناجع للحياة المهنية، رفع فعالية أداء الموظف وبالتالي تحقيق فعالية الإدارة، إلا أن نظام التنقيط الحالي يبقى مرتبطا فقط بتسيير الحياة المهنية للموظف.

ومع غياب تحديد أهداف واضحة مسبقا لعملية التنقيط ، أصبح لهذه الأخيرة آثارا سلبية على المسار المهني للموظف وبالتالي على السير الحسن للإدارة ، دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصة بكل إدارة ومؤسسة عمومية وكذا التطلعات المهنية لكل موظف.

مثلا نجد أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط جيدة (18-19) مما يسمح لهم بالترقية إلى رتب أعلى أو حتى مناصب عليا بالرغم من أنهم غير مؤهلين لشغلها.

وفي إطار الأهداف الخاصة بكل موظف، فإن الإدارة تتجاهل تطلعاته المهنية والاجتماعية فالموظف بحاجة إلى معرفة المهام المسندة إليه وطريقة إنجازها ، هو بحاجة إلى تكوين يتلاءم مع مؤهلاته وميولاته الذهنية والمهنية ، وهو بحاجة إلى الترقية إلى رتبة أعلى أو حتى الانتقال إلى قطاع آخر حيث تفرض الإدارة أهدافا معينة على كل موظف دون تفاوض ونقاش مسبق حولها رغم أن الموظف هو المعني شخصيا بإنجازها وتحقيقها.

وإن كان تحقيق المرفق العام هو الهدف المشترك لكل إدارة ومؤسسة عمومية إلا أنه يبقى لكل قطاع أهداف مرتبطة بطبيعة نشاطه ومع ذلك فإن عملية التنقيط تتم بنفس الطريقة على مستوى كل الإدارات والمؤسسات العمومية مهمة في ذلك خصوصية كل المؤسسة الصحية.

ثالثا-محدودية علاقة التنقيط بتسيير الحياة المهنية للموظف:

على الرغم من الأهمية البالغة للتقييم في تسيير الموارد البشرية إلا أن تطبيق سياسة التنقيط مقترن فقط بالترقية (أولا) متجاهلا في ذلك التحفيز غير المادي (ثانيا).

أ : ترجيح الأقدمية على التنقيط في الترقية:

إن معيار الأقدمية لايهم تماما معيار الكفاءة حيث من المفترض وجود علاقة بين طول مدة الخدمة ومستوى كفاءة الموظف، إلا أن الأقدمية تختزل في الممارسات الحالية في حساب عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف دون أي تقدير فعلي للخبرات والمهارات التي إكتسبها الموظف خلال هذه المدة، فمثلا بمجرد توافر المساعد الإداري الرئيسي على عشر سنوات أقدمية يتم تسجيله تلقائيا في قائمة التأهيل للترقية الإختيارية إلى رتبة متصرف إداري، مع الإعتماد على التنقيط الذي يبقى غير موضوعي كعنصر ثانوي، ونفس الشيء بالنسبة للترقية¹.

ب : إهمال عوامل التحفيز غير المادي في عملية التنقيط:

¹ رحمانى أحمد ،ملتقى حول النظام القانوني لنظام التنقيط، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ،ص39

من خلال واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، نجد أن عملية التتقيط يعتمد عليها في الترقية وكذا المنحة المتعلقة بالأداء في غياب التحفيز غير المادي كمنح الأوسمة التشريفية على الرغم من تناولها من طرف المشرع الجزائري (المادة 112 من الأمر 03/06).

الفرع الثالث : ضرورة تحديث نظام التقييم الحالي :

من خلال ماتم التطرق إليه حول النظام المطبق في تقييم الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ألا وهو نظام التتقيط ، فقد تبين لنا أنه نظام محدود وقاصر على إعطاء صورة واضحة لأداء الموظف وهو ما تم التوصل إليه أثناء فترة التربصب المؤسسة الإستشفائية العمومية بمستغانم ، إذ لا حظنا عدم فعالية هذا النظام سواء فيما تعلق منها بتسيير الحياة المهنية للموظف ، أو بالتصور العام لهذا النظام وما ترقى إليه الإدارة من تطلعات نحو مورد بشري ذو كفاءة عالية وأداء متميز. فهذا الحديث يقودنا بالضرورة بالبحث عن سبل وأليات تمكننا من إصلاح نظام التقييم وذلك بالإننتقال من التقييم الكلاسيكي الذي يعتمد سوى على ورقة التتقيط إلى تقييم حديث كفيل بالوصول إلى تسيير إستراتيجي للموارد البشرية وبذلك فإنه لا بد من إصلاحات تسمح بإدخال تقنيات حديثة معززة لنظام التتقيط.

أولاً : إصلاح نظام التقييم الحالي :

بعد قيامنا بالإستبيان لمختلف موظفي الأسلاك المتواجدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم وكذا من خلال المقابلات المتكررة مع السيد مدير الموارد البشرية وكذا بعض الموظفين تبين لنا جلياً أنه لا بد من إصلاحات حول نظام التتقيط لما فيه من إجحاف لحقوق الموظفين سواء ما تعلق الأمر بالجانب المادي(علاوة المردودية أو ما تعلق منها بالجانب المعنوي متمثلة خصوصاً في الدورات التكوينية لذا سنتناول أهم الأساليب المقترحة في إصلاح نظام التتقيط الحالي.

1- إعادة النظر في دور القائمين في عملية التتقيط:

في مدى مصداقيته في النتائج سواء ما « التتقيط » هناك دور كبير وفعال للقائمين على عملية التتقيط تعلق منها بالسلطة المكلفة بالتتقيط أو بالمنقطين أي الموظفين ، كما لاننسى للدور المنوط للجنة المتساوية الأعضاء فمن خلال دراستنا للوضع الحالي تبين من وجود عدة نقائص تثبط من دور هؤلاء في الوصول إلى تقييم جيد للأداء لذا يجب تعزيز دور القائمين على عملية التتقيط من خلال مايلي:

أ- : السلطة المكلفة بالتتقيط

من خلال المادة 101 من الأمر 03/06 فإن السلطة المكلفة بالتتقيط هي السلطة السلمية ، لكن عملية التتقيط تحتاج إلى التحلي بالحياد وهو الشيء الذي لم نجده من خلال آراء بعض الموظفين مما يدفعنا إلى التفكير في تكوين لجنة لكل مصلحة مكونة من ممثل عن كل سلك وذلك بغية تحقيق مصداقية أكثر لعملية التتقيط. هذا من جانب ومن جانب آخر لا بد من تحسيس المنقطين والمنقطين من خلال:

تحسيس المسؤولين بحجم المسؤولية التي يتقلدونها في مجال تقييم الموظفين وبأن الموضوعية هي الهدف □

الذي تسعى إليه كل الجهود ، ومن ثم نشر ثقافة الأفضل لمن يستحق ذلك.

تكوين المكلفين بالتقييم ، لتأهيلهم للقيام بعملية التنقيط بشكل جيد □ .

عرض لقاءات ودورات وأيام دراسية في مجال تسيير الموارد البشرية من أجل توضيح كل الأمور الغامضة □

والمتعلقة بالتقييم.

بالإضافة لما سبق ذكره يجب أيضا تفعيل سياسة الإتصال الداخلي ، عن طريق المذكرات المصلحية وكذا كل الوسائل والتقنيات المستعملة في الإتصال داخل المؤسسة بهدف الإعلام عن المواعيد والمقاييس المعتمدة وغيرها من المعلومات المهمة في تقييم الأداء.

ب- : اللجنة المتساوية الأعضاء

بالرغم من الأهمية البالغة للجنة المتساوية الأعضاء في الحياة المهنية للموظف خصوصا إذا تعلق الأمر بالمسار المهني للموظف كالترسيم والترقية مثلا، لكن ما أغفل عنه المشرع وهو دور اللجنة المتساوية الأعضاء كعنصر فعال في عملية التقييم أي أن دورها لا يقتصر فقط في النظر في الطعون المرفوعة أمامها حول النقطة بل هو أبعد من ذلك بكثير.

وللوصول إلى إدخال هذه اللجنة كفاعل حقيقي في عملية التقييم (التنقيط) ، يجب أن تعطى صلاحيات أكثر في هذه العملية حيث بإمكانها مثلا طلب منقذ ثان في حالة استحالة ترجيح النقطة المتنازع حولها ، وهنا يمكن أن يكون المنقذ الثاني ، الرئيس الأعلى للمنقذ (المقيم) ، كما يمكن أن يكون لها رأي إلزامي في عملية التقييم)

التنقيط) وليس استشاري حيث أنها إذا قدمت رأيا في نقطة ما وجب على الإدارة تنفيذ هذا الرأي وفي هذه الحالة يكون لها دور فعال في التحكيم بين المنقذ (المقيم) والمنقذ (الموظف .)

ثانيا : إدخال فاعلين جدد في عملية التقييم

إن عملية التقييم يمكن أن تساهم فيها أطراف أخرى بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يمكن تفعيل دور مديرية الموارد البشرية ومصالح المستخدمين في ذلك، وذلك بتكفلها بالجانب التقني لعملية التقييم، حيث بإمكانها القيام بالتحضير لمقابلة التقييم، وتقوم بدور الإعلام وذلك من خلال إظهار أهمية ورهانات عملية التقييم، بالتنسيق مع المقيمين (المنقذين) ، الدعائم والمقاييس الجديدة، وتكوين المقيمين في هذا الإطار، كما يمكن لها القيام بتسيير آثار ونتائج التقييم (الحركية، التكوين، القدرات الكامنة). ...

هذا إلى جانب تكريس دور المرتفقين في عمليات تقييم الأداء وذلك بإعطاء أهمية كبيرة لدفاتر الشكاوى الموجودة في بعض الإدارات ، وإيجاد آليات أخرى يستطيع من خلالها المرتفق أن يعبر عن رضائه أو عدمه عن الخدمة المقدمة وعن الموظفين الذين يقدمون كإنشاء مكاتب متخصصة في ذلك تقوم باستقبال المرتفقين في هذا الإطار، واستعمال الاستبيانات الخاصة بطريقة تقديم الموظفين للخدمات والتي تقدم للمرتفقين بصفة دائمة.

إن عمليات إدخال فاعلين جدد في عملية التقييم يمكن لها أن تأخذ أشكالا أخرى أبعد من المذكورة سابقا، حيث توصلت بعض الإدارات في الدول المتقدمة إلى اقتراح إشراك الموردين والزملاء في العمل، وكذا إدخال التقييم الذاتي لكل موظف، إلا أن هذه المعايير والأشكال الجديدة تبقى صعبة التكيف مع واقع الإدارة الجزائرية،

نظرا للنظام القانوني السائد، وكذا الذهنية السائدة وانعدام ثقافة التقييم.

إن تكيف معايير التقييط و تعزيز دور الفاعلين غير كافيين لاستدراك نقائص التقييط المسجلة، إنما يجب تدعيم هذه الإصلاحات بتقنيات أخرى تسمح بتعزيز الاتصال الداخلي بين هؤلاء الفاعلين في عملية التقييط، من خلال كشف قدرات الموظفين و هذا كله في إطار التسيير بالأهداف، و هذا ما يمكن تحقيقه عن طريق تقنية " مقابلة التقييم."

ثالثا : إتباع أنماط التقييم الحديثة

إن طريقة التقييم ضرورية لضمان النتائج لذا سوف نتطرق إلى أهم ركائز التقييم الفعال والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار¹ :

1- : ضرورة تقييم المؤهلات

تعتمد هذه العملية على تقييم وقياس الأهداف التي حققها الموظف داخل المؤسسة الصحية ،أي تقييم ما قام به من أنشطة ومقارنتها بالنشاطات التي قام بها موظفين آخرين في مناصب متقاربة ، وذلك من أجل إعطاء مبرر كاف للتقرير العام الذي يحصل عليه الموظف في آخر السنة.

كما تجدر الإشارة أن عملية تقييم الإشارة أن عملية تقييم المؤهلات تتماشى والتسيير التوقعي للموارد البشرية ، إذ هذا ما يفترض وجود ثقافة ناضجة فيما يخص بالإعتناء بالمؤهلات الحالية للموظفين ومحاولة الحفاظ عليها ، مع توقع مؤهلات أخرى لدى هؤلاء بحكم الظروف والمستجدات التي تعيشها المؤسسة ، مع مراعاة مميزات كل منصب فقد يتطلب مؤهلات مهنية أو صفات شخصية.

2-المؤهلات المهنية:

¹ الطالبة بوسرية نورة، مذكرة نهاية الدراسة، بعنوان : أهمية التقييم في الوظيفة العمومية الجزائرية، 4004 ، ص44

و يقصد بها المستوى المهني والتأهيلي الذي يتمتع به الموظف ،وتتمثل في تلك المؤهلات التي يكتسبها طوال مشواره المهني أ و عن طريق الدورات التكوينية التي يمكن أن يكتسبها الموظف داخل المؤسسة الصحية وكمثال على ذلك : نجد ممرض في الصحة العمومية لدى مصلحة الإستعجال له خبرة ومؤهلات ممتازة في التكفل بالمرضى مثلا يمتاز بالدقة والسرعة والفتنة في تحديد وتصنيف أكثر المرضى أولوية في الإسعاف ونفس الشيء بالنسبة للطبيب.

-3 الصفات الشخصية:

الصفات الشخصية لها أهمية بالغة في مدى توافق المهام المنوط للموظف وصفاته الشخصية فبدون توافق لا يكون هناك أداء جيد للموظف ويمكن أن نذكر البعض منها:

-قابلية الإتصال

-التحكم في الوقت

-القدرة على إتخاذ القرارات

-تحمل الضغوطات

-الفتنة

نظرا للمهمة الصعبة وهو التكفل الطبي والعلاجي بالمريض فلا بد من تمتع موظفيها بالعديد من الخصائص والصفات التي تجعلهم قادرين على التحكم في المهام الموكلة لهم لأن أي خطأ يكلف حياة إنسان.

ثانيا : ضرورة تقييم القدرات:

إن الحديث عن تقييم القدرات يبدأ من فكرة إفتراض أن لكل موظف مجموعة من القدرات والمواهب في إطار منصب عمله، وفي عملية تقييم القدرات هذه لاتقف المصلحة بالتنقيط عند تقييم الموظف في المنصب الذي يشغله فقط، بل تذهب لتقدير مدى إمكانية نجاحه في منصب آخر ، أو وظيفة أخرى ذات طبيعة مختلفة وعادة ما تكون ذات مستوى أعلى، وبعد الأخذ بعين الإعتبار الهيئة العامة الحالية للموظف ، وبتصور مايمكن وجوده في ظروف أخرى.

ويمكن حصر كيفية الحصول على تقييم القدرات في:

قياس القدرات ذاتها : معناه قياس قدرة الموظف على إكتساب المعلومات ومدى تحكمه بها وهذا من خلال : الذكاء العام والذي يلعب دورا كبيرا في التحكم في النشاطات الوظيفية وكذا القدرة على الفهم السريع والإستماع بحيث تجعل موظف يتميز عن غيره.

إكتشاف المميزات الشخصية : إكتشاف قدرة الموظف على تجاوز مستوى المنصب الذي هو فيه وبالتالي تغيير الوظيفة بما يلائم هذه القدرات.

الفرع الرابع : ضرورة تقييم الكفاءات :

إن هذا النوع من التقييم تمليه ضرورة التقييم الفردي، وكذا مدى التحكم في الأداء، وهو من مسؤوليات الرئيس المباشر. ويقوم نجاح هذا النوع من التقييم على تجاوز عقبة إعتبار مستوى التأهيل كمستوى ثابت نسبياً.

حيث يجب تفادي وضع نفس معايير التقييم في كل السنوات. فكفاءات الموظف وتحكمه في وظيفته يتغير من

لحظة لأخرى. لذلك فإن تقييم كفاءات السنة الموالية، مثلاً : يقوم على أهداف تشير إلى:

-الحصول على كفاءات جديدة ترتبط بالمعرفة وبحسن التدبير الذين لا يحكم فيهما الموظف.

-تقوية التحكم في بعض الكفاءات التي لم يتحكم فيها الموظف جيداً، وهذه الأهداف التي يتم تحديدها هي:

الكفاءات التي يجب اقتناؤها ، مقاييس التقييم، المتوسط المتوقع لتنمية الكفاءات.

إذن فإن اقتناء الكفاءات وتقييمها يساعدنا بطريقة غير مباشرة على تقييم الطرق المختلفة لاقتناء المعارف المرتبطة بالوظيفة.

الفرع الخامس : إنتهاج أسلوب المقابلة في عملية التقييم :

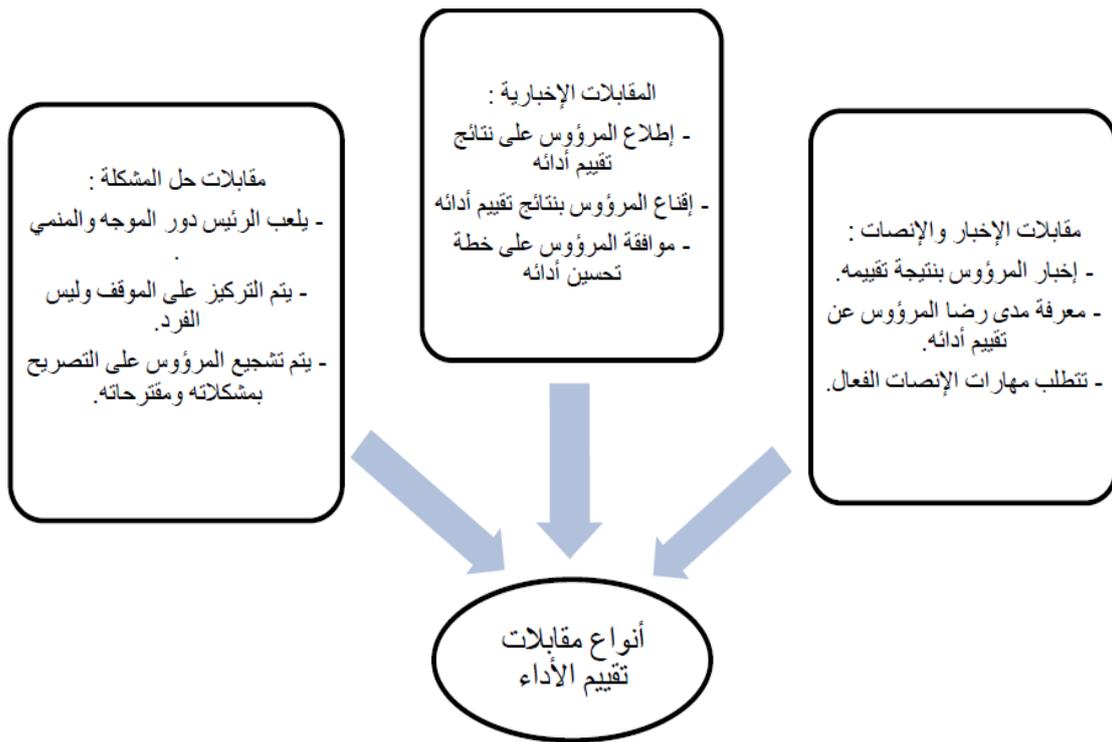
بعد أن أثبتت عملية التنقيط عجزها عن إعطاء صورة واضحة عن الأداء الحقيقي للموظف، كان لا بد من التفكير في سبل أخرى قد تعزز من عملية التقييم، وتجعله يقترب من الدقة في تشخيص الأداء الوظيفي وأهم هذه السبل أو الأساليب نجد عملية المقابلة . ولما كان الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تنمية قدرات المرؤوسين

وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم ، فإن الواجب يحتم على الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم في العمل ، وتحديد نواحي القوة والضعف لديهم، ومناقشة المرؤوسين في طرق تحسين أدائهم في المستقبل من خلال عقد . مقابلة مع كل مرؤوس تعرف بمقابلة التقييم¹

هناك عدة أنواع لمقابلات تقييم الأداء يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(06) : يوضح أنواع مقابلات الأداء

¹ ثابت زهير ، نفس المرجع السابق، ص410



أولاً-شروط التقييم بالمقابلة :

وبذلك فمقابلة التقييم تعطي لنا حوصلة لمنجزات سنة كاملة ومؤشر لوضع سياسة جديدة تتماشى مع المعطيات المحصل عليها ، كما تجدر الإشارة إلى أن المقابلة لا تتحقق إلا بتوافر الشروط التالية :

1- تعزيز الإتصال الداخلي في المؤسسة الصحية:

حيث أن مقابلة التقييم هو لقاء بين الرئيس المباشر والمرؤوس (الموظف) ، مما يولد نمط الإتصال بينهما أكثر قوة وأكثر حرية ، بعيدا عن الرسميات ، وبالتالي رفع الحواجز الوظيفية والحث على الصراحة والوضوح، فمن الملاحظ أن التباعد الكبير بين الرئيس وموظفيه الذي يسود المؤسسات الصحية قد خلقت نوعا من التباعد في معرفة قدرات ومؤهلات الموظف ، إذ خلال إجراء الإستبيان كان هناك تدمير للعديد من الموظفين للعلاقة التي تربطهم بالرئيس. لذا كانت هناك ضرورة حتمية لتعزيز الإتصال الداخلي.

كما أن الدخول في " مقابلة التقييم " هو الإنطلاقة في الإتصال ، و لكي يكون فاعلا يجب أن تتوفر إنطلاقة جيدة تكسر الجمود في العلاقة إذ تبدأ المناقشة بحيث يذكر الرئيس السلمي المباشر بأهداف المقابلة و توجهاتها في كونها تبحث عن قيمة مضافة أخرى للعمل و كذا التذكير بالتوقيت.

تبدأ المناقشة بحيث يكون هناك تداع من طرف الموظف بذكر إنجازاته السابقة و تعداد الصعوبات و العوائق التي واجهته و ذلك بعفوية تامة لإبداء الآراء بصراحة و ذلك مع إبداء المقيم لملاحظاته و إنتقاداته حول الإنجازات من حيث تحقيقها ونوعيتها مع مراعاة التطرق للملاحظات الإيجابية بداية لأن ذلك يهيء الموظف لتلقي إنتقادات حول سلبيات إنجازاته فيكون هناك توازن معين ، و الإتصال هنا يساعد على إكتشاف النقاط كما يكون نظرة حول الموظف وفق وقائع منطقية لا أحكام عشوائية مجردة ، و يحصل هذا الأخير على آراء رئيسه السلمي دون واسطة ما.

ومع هذا و بما أن الوصول بالمعني إلى درجة عالية من الراحة و الثقة و الحوار مع رئيسه يتطلب توفير شروط في المقيم (الرئيس) من ناحية قدراته و إعلامه و هذا أمر أغفله نظام التنقيط في المقيم.

إذ أنه و قبل المقابلة يجب إطلاع على هذا الأسلوب و أهدافه و سيرته و أنه يتطلب مجهودات أكبر من القيام بمجرد التنقيط و هذا تكوين نظري للمقيم أما تطبيقيا فهناك إلزامية لتعلم إجراءاتها و التحضير لها جدياً.

هذا و لا ننسى أن المعني أيضا يوجه إليه بإعلام بالمعطيات المذكورة آنفا ، حتى يقتنع بأن إقتراحاته ستلقى الإهتمام ، و أنه بذلك يشترك مع الرئيس المباشر في إعداد الاعمال و الأهداف المتعلقة بحياته المهنية لسنة قادمة بعد تحليل نتائج سنة سابقة و ملاحظة مدى مطابقتها مع الأهداف السابقة و هذا كله يؤدي بنا إلى معرفة أن " مقابلة التقييم تحاول إرساء مبادئ " التسيير بالأهداف "

2- ضرورة اللجوء إلى التقييم على أساس الأهداف المحققة :

إن نظام التنقيط الحالي يركز على الموظف في حد ذاته و شخصه دون إيلاء إهتمام لإنجازاته كما ونوعا، ومدى مطابقتها للأهداف و هذه مقاربة لا تخدم غايات التطور و تحسين العمل و فعاليته ، بل من الصعب إرساء تقييم يأخذ بعين الإعتبار تسيير بالأهداف فلا وجود لتسيير تقديري في الجزائر يقوم على وضع مخططات على المدى المتوسط و البعيد ، بل مجرد تسيير يومي لحياة المستخدمين و لا وجود لأهداف محددة واضحة.

و من هنا فمقابلة التقييم يمكن أن توفر نوعا من التقدم في أسلوب التسيير لأنها تركز على وضع الأهداف و لو سنة قادمة على الأقل تجري المحاسبة على نسبة إنجازها.

تكمن الفائدة الكبرى لأسلوب المقابلة على نظام التنقيط في الجزائر من حيث أنه يجعله أكثر فعالية بتبني فكرة البحث عن " قيمة مضافة " للعمل كل مرة، بحيث يتشعب الحوار بين طرفي " مقابلة التقييم " لأكثر تفاصيل عما تم إنجازه و ما سيتم، و يتوالى إستعراض التقدم الحادث منذ المقابلة السابقة، تطور و تقدم يقاس بالمقارنة بالأهداف التي سبق و تم الإتفاق على بلوغها من خلال " مقابلة تقييم " سابقة، و هذا تكرسا لمبادئ التسيير بالأهداف.

إن الهدف في حد ذاته يوفر مقاربة التطور بحيث تتم مقارنة كفاءة و مردودية الموظف بما سبق.

فالتسيير بالأهداف يمكن نظام التنقيط من وضع أهداف يحاول بلوغها ، بتوفير مجموعة وسائل تتضمنها المهام

المسندة للموظف و ذلك دون إهمال عامل الزمن.

و تبني هذا الأسلوب في الإدارة الجزائرية تمكن الرئيس المقيم من الحكم على مدى تقدم إنجازات موظفه بدل اللجوء لمجرد أحكام شخصية سطحية تفتقر لمؤشرات ومعايير موضوعية لا ذاتية.

يتم التبادل للأسئلة و الأجوبة حول الأهداف المحققة و ظروف الوصول إليها و الأهداف التي لم تتحقق فيقدم الموظف توضيحا حول أسباب ذلك وعوامله مثل : ظروف العمل ، عدم كفاية الوسائل ، و بناء على هذا يتكون لدى المقيم فكرة عن أسباب مشاكل الأداء ، و مدى بذل الموظف لمجهوداته و كفاءته في تجاوز العراقيل.

ومن هذا المنظور يكون الطرفان قد توصلا إلى إتفاق حول مصير الأهداف السابقة ، و بالتالي يتم تثبيت أهداف جديدة أي " التخطيط للفترة المقبلة (توزيع المسؤوليات ، تحديد الوسائل ، تعريف المشاكل و حلها ، إعداد رزنامة عما و متابعتها .) و بذلك تصاحب الأهداف المحددة و المرقمة ترتيبا بمؤشرات لمراقبة مدى تحقيقها كما أن التفاوض حول الوسائل المتوفرة و تلك التي يجب توفيرها هي تمثل شقا هاما في " التسيير بالأهداف. "

نظام التنقيط في الجزائر بحاجة كبيرة لهاته التوجهات التي تتضمنها " مقابلة التقييم " حتى يخرج عن دائرة الأحكام الشخصية و المعايير الذاتية التي تبنى اعتمادا عليها نقطة الموظف.

نورد في هذا الإطار إستنادا عن قاعدة تبني أهداف جديدة ، وذلك فيما يتعلق بتلك المدرجة في تحليل ووصف المنصب هناك أهداف دائمة للوظيفة ، تمثل توجهاتها و تعطيتها طابعها المتميز الذي كان مع الأعوان السابقين.

3- إدخال تقنية تحليل منصب عمل :

يعتبر تحليل مناصب العمل أداة تسيير فعالة تسمح بتجسيد تقييم قائم على أساس معايير متكيفة حسب ما نص عليه المشرع في المادة 111 الفقرة 2 من الأمر 03-06 وتعرف عملية تحليل مناصب العمل بأنها عملية جمع وتسجيل وتحليل المعطيات المتعلقة بمناصب معينة من : إسم المنصب ، موقعه في الهيكل التنظيمي، المهام المناطة بالمنصب ، صلاحيات شاغل المنصب ومسؤولياته، نوع القرارات التي يتخذها ، علاقة المنصب بالمناصب الأخرى ، وإلى جانب كل هذه العناصر تحدد الكفاءات اللازمة التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه المناصب.

وإنطلاقا من أن عملية تحليل المناصب تأخذ بعين الإعتبار الوضعية الإجتماعية والثقافية لكل إدارة إلى جانب أهدافها العامة ، فإن بطاقات المناصب وبتوفيرها معلومات دقيقة وشاملة عن كل ما يتعلق بالمناصب و شاغل هذا المنصب ، ستسمح بتوفير فهم صحيح لما يفترض أن يقوم به الموظف لأداء المهام المسندة إليه، ومنه سوف تكون مقابلة التقييم أكثر دقة وموضوعية.

إن النتائج المتحصل عليها من مقابلة التقييم ستسمح بإعادة ضبط بطاقات وصف المناصب حسب المقترضات الجديدة، ومنه تتحدد سياسات الترقية والتكوين والحركية ومنح المردودية.

ثانيا- أهداف المقابلة 1 :

- 1- إكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإستفادة بالأولى وعلاج الثانية.
- 2- إستعراض الأداء الماضي للمرؤوس وإطلاعه على نتائج عمله.
- 3- إقناع المرؤوسين بالنتيجة وذلك من خلال الأدلة الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة.
- 4- الإطلاع على وجهات نظر الموظف.
- 5- الديمقراطية، وذلك من خلال شعور الموظف بأن هناك مجالا مفتوحا لإقتراحاته وأن هناك من يسمع شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

ثالثا - خطوات المقابلة:

من خلال ماسبق يمكن القول أن المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي أيضاوس يلة تعمل على تنمية المرؤوس في عمله، ولكن لزيادة فعالية مقابلات التقييم لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- قبل المقابلة² :

- الإتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوسين بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة³ :

- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- يتم عرض الجوانب الحسنة أولا، ويخصص وقت أطول للمدح كلما إرتفعت الكفاءة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 326
² عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص391
³ ماهر أحمد ،نفس المرجع السابق، ص 307

-عرض لجوانب الأداء الضعيفة والتي تحتاج إلى تطوير، ويتم ذلك بإستخدام أكبر عدد ممكن من الأدلة وعدم إستخدام النقد.

-توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والإقتراح لسبل التحسين.

-يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً.

-وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالإتفاق مع المرؤوس.

3: بعد المقابلة¹ :

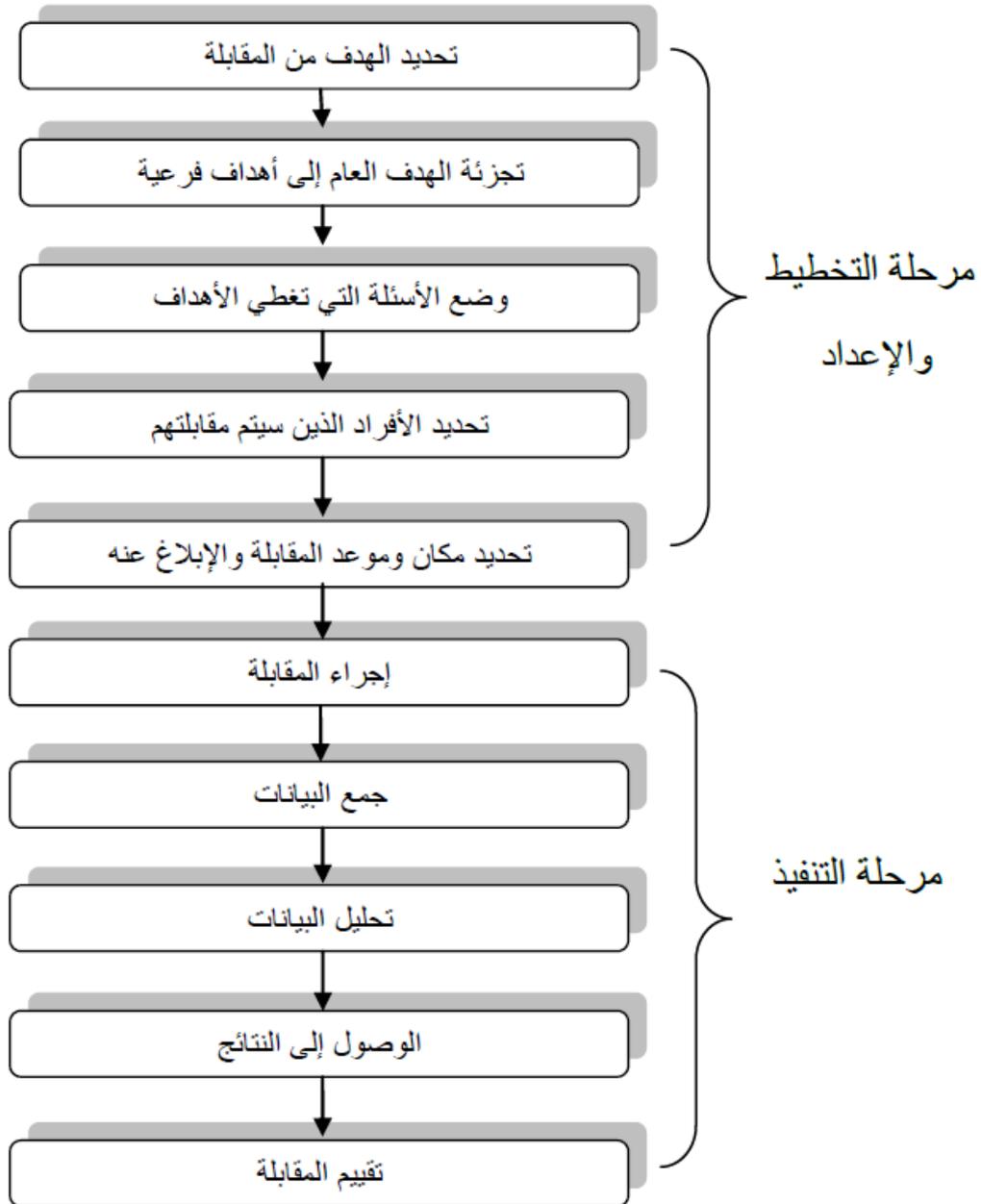
-الإتصال بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

-تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

-ربط المكافآت والحوافز بالأداء.

شكل رقم(7) : يوضح المقابلة كعملية هادفة

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد ، مرجع سابق، ص 392



خاتمة الفصل:

لقد أظهر عرض وتحليل نظام التنقيط عدم فعالية هذا النظام على عدة مستويات؛ فيما تعلق منها بسير الحياة المهنية للموظف (قصور علاقة التنقيط بالحياة المهنية)، غير أن هذا لا يمنع من تكييف هذا النظام بإعادة النظر في مقوماته وركائزه من جهة .

و بالرغم من الجهود التي قام بها المشرع الجزائري في سن النصوص القانونية التي تخدم الممارسين في الصحة العمومية، إلا أنها تبقى مجرد نصوص صادرة في الجريدة الرسمية تلقى الكثير من الصعوبات أثناء التطبيق والممارسة، هذا ما اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم، حيث أن نظام التنقيط المعتمد كوسيلة للتقييم يتعارض مع العمل في المجال الصحي ويعيقه، كما أنه نظام غير قادر بعث روح المبادرة والمثابرة في الأداء وإنما هو نظام يتمتع بميزات النظام الكلاسيكي.

ولتحقيق ذلك ، يجب المرور إلى نظام تقييم أكثر تحفيزا بالنسبة للموظف وذلك بربطه بمختلف جوانب الحياة المهنية أي ما تعلق منها بالتحفيزات المادية (منظومة الأجور) وغير المادية (الترقية ، الحركية ، التكوين).

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال تشخيصنا نظام التنقيط الحالي تبين لنا أنه نظام غير قادر على إعطاء صورة حقيقية لأداء الموظف، مما إنعكس سلبا على حسن تسيير الموارد البشرية، وبالتالي تدني مستوى الخدمات التي يقدمها الموظف بحكم أن العديد منهم يشغلون مناصب لا تتلائم وكفائتهم التي يتمتعون بها، وهذا ما جعل مردود المؤسسات الصحية لا ترقى إلى تطلعات المنظومة الصحية. لذا فقد أفضى التشخيص السابق لنظام التنقيط إلى تبيان محدوديته سواء بالنسبة للموظف فيما يتعلق بسير حياته المهنية ، أو بالنسبة للقائمين بالتقييم فيما يخص تحديد أداء الموظف.

وكحوصلة عامة لموضوع تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الصحية. نذكر أهم العناصر التي تقف عائقا دون الوصول إلى إستراتيجية تسيير الموارد البشرية من بينها غياب علاقة واضحة بين نظام التنقيط والحياة المهنية للموظف. ويظهر ذلك من خلال طرق صرف علاوة المردودية بالإضافة إلى حركية الموظفين والتي لا يؤخذ فيها أداء الموظف بعين الإعتبار ، وكذا غياب التنسيق بين نتائج التنقيط ومخططات التكوين. وهذا ما يقلل من أهمية التقييم الحالي. بالإضافة إلى إنعدام ثقافة التسيير بالأهداف وفق ما يسمى بمشروع مؤسسة بل هناك تسيير كلاسيكي للمؤسسات الصحية. كما أن إقتصار نظام التنقيط على مسار إجرائي جامد لا يمت بصلة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

إن تجاوز حدود نظام التنقيط الحالي، ومحاولة جعله أداة حقيقية في تسيير إستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصحية، تقتضي بنا الضرورة إدخال إصلاحات وتعديلات تتلائم وثقافة المؤسسة. وعليه فإن الإصلاحات التي لا بد منها في إعطاء نظام تقييم فعال تتمثل في تعزيز علاقة التقييم بتسيير الحياة المهنية للموظف من خلال تعزيز علاقة التقييم بالترقية والتكوين ومخطط الموارد البشرية وتقوية أثر التقييم على نظام التعويضات، كما يجب تجاوز مبدأ سنوية التقييم ، وذلك بالمرور إلى تقييم دوري منتظم. وضرورة إصلاح نظام التنقيط من خلال تعزيز دور القائمين على عملية التقييم ، وإدخال فاعلين جدد في عملية التقييم. بالإضافة إلى ضرورة إنتهاج أسلوب المقابلة في عملية التقييم.

بعد أن تم توضيح النقائص والإنتقادات التي يتميز بها نظام التنقيط في المؤسسة الصحية، تأكدا من ضرورة تحديث هذا النظام ، وجعله نظام تقييم فعال وفق جملة من الإصلاحات التي ذكرناها سابقا. ومن هنا نتضح لنا مدى أهمية عملية التقييم في وضع تصور عام في تسيير المؤسسة الصحية. من خلال تلك الرابطة التي تحكم نتائج التقييم بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

- 1- بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجي ، بيروت دار النهضة .العربية ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2002 ،
- 2- هاشم زكي محمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1798
- 3- حاروش نورالدين ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011،
- 4- حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 .
- 5- حجيم الطائي يوسف ، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، عمان ، 2006.
- 6- حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- 7- حسن راوية محمد ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر الإسكندرية، 2001
- 8- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، بغداد للنشر والتوزيع، 2001
- 9- مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب .الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، 2002
- 10- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، القاهرة، دارالنهضة، 1983
- 11- سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار النهضة ، القاهرة ، 2004
- 12- سعيد أنور سلطان محمد ، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنش، الإسكندرية، 2003
- 13- سعيد حسين أمين محمد، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة ، دارالنهضة العربية، القاهرة 2004.
- 14- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999.
- 15- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة .للتنشر، الإسكندرية، 2002
- 16- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- 17- صقر أحمد إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979
- 18- ثابت زهير ، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Alexander.E.R, and Wilkins .R.D ,performance Rating Validity ; TheRelationship Between bjective and subjective, 1982.

- 2- Invancevich J M , Human Ressources Manqgement, Irwine Inc , withoutgiving out the publishing Country, 1995.
- 3- Rahmani ahmed " l'evaluation du personnel dans la fonction publique, dela notaion à 'evaluation du potentiel" ENA , 1993.
- 4- Schuler RS, Managng Human Rssources, west publishing Company,Without giving out the publishing Country,1995.
- 5- Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management; BuildingCompetitive Advantage, Chicago.Irwin,1996.

المذكرات:

- 1-الطالبة بوسرية نورة، مذكرة نهاية الدراسة، بعنوان : أهمية التقييم في الوظيفة العمومية الجزائرية 2006.
- 2- الطالب حسان هلال ، مذكرة نهاية الدراسة بعنوان : تقييم الموظفين في الوظيف العمومي .الجزائري، واقع وأفاق، الدفعة، 35.2003.

المجلات والبحوث:

- 1-بن ديدة نجاه مجلة بعنوان : دراسات قانونية ، العدد 08 دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2010.
- 2-العاشوري ، قانون الوظيف العمومي والتسييرالعملي للموارد البشرية، المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة ، ملف بيداغوجي، 2011 .
- 3- .رحماني أحمد ، ملتقى حول النظام القانوني لنظام التنقيط ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004.

القوانين والمراسيم:

- 1-الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .
- 2- المرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 02 جويلية 1966 المتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.
- 3- المرسوم رقم 05/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 226/90 المؤرخ في 22 جويلية 1770 يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم.
- 5- مشروع قانون الوظيفة العمومية لسنة 1990.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1772 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 27 أفريل 1772 معدل ومتمم للمرسوم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتعلق بالإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي و الفردي الخاص بوضعية الموظفين.

8- التعليمه رقم 05 المؤرخه في 05 جويلية 1986 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد وترقيه الموظفين.

قائمة الجداول

| الصفحة | الرقم |
|--------|---|
| 08 | 01-نموذج التدرج البياني |
| 09 | 02-نموذج طريقة المراجعة |
| 10 | 03-نموذج لعبارات الإختيار الإجباري |
| 11 | 04-نموذج عن طريقة المواقف الحرجة |
| 44 | 05 - القدرة الاستيعابية لمستشفى ش ي غيفارا بمستغانم |
| 45 | 06 -تعداد المستخدمين لمستشفى بمستغانم شي غيفارة |
| 49 | 07-توزيع العينة حسب الأسلاك الوظيفية |
| 50 | 08-توزيع العينة بحسب السن |
| 50 | 09-توزيع العينة بحسب الجنس |
| 51 | 10-توزيع العينة بحسب الأقدمية |
| 52 | 11-رأي الموظفين حول نظام التقييم المطبق |
| 52 | 12-مدى مصداقية وشفافية عملية التقييم |
| 53 | 13-مدى إمكانية نظام التنقيط من قياس أداء الموظف |
| 54 | 14-إطلاع الموظفين بنتائج التقييم |
| 54 | 15-مدى علاقة التقييم بالدورات التكوينية |
| 55 | 16 - مدى ضرورة تغيير نظام التقييم الحالي |

قائمة الأشكال

| الرقم | الصفحة |
|--|--------|
| 01-مخطط يوضح مستويات تقييم الأداء | 02 |
| 02- أعضاء البيئة العامة والخاصة والمؤثرة على إدارة الموارد البشرية | 30 |
| 03- مكونات عناصر الإستراتيجية | 32 |
| 04- يوضح علاقة التقييم بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | 40 |
| 05- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم | 47 |
| 06- يوضح أنواع مقابلات الأداء | 65 |
| 07- يوضح المقابلة كعملية هادفة | 70 |

الاستبيان :

✓ البيانات العامة:

1. الوظيفية.....

2. السن أقل من 25 سنة ما بين 25-40 سنة أكبر من 40 سنة

3. الجنس ذكر أنثى

4. الأقدمية أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكبر من 10 سنوات

✓ آراء مختلفة حول نظام التقييم المطبق في المؤسسة الإستشفائية العمومية "شي غيفارا" بمستغانم

1- ما هو رأيك في نظام التقييم المعتمد في المركز الإستشفائي الجامعي الذي تعمل به ؟

رديء متوسط حسن جيد

2- هل هناك مصداقية وشفافية في عملية التقييم ؟

نعم لا

إذا كان لا ماهي الأسباب؟.....

3- هل أسلوب التنقيط هو وحده كاف لمعرفة أداء الموظف ؟

نعم لا

لماذا؟.....

04- هل يتم إطلاعك على نتائج التقييم ؟

لا

نعم

إذا كان لا فهل هذا راجع إلى:

شخصية الرئيس

تفادي المشاكل والطعون

05- هل ترى أن عملية التقييم تؤخذ بعين الإعتبار في برمجة الدورات التكوينية للموظفين من أجل تحسين

مستواهم ؟

لا

نعم

إذا كان لا لماذا؟.....

6- هل ترى أن هناك ضرورة لتغيير نظام التقييم الحالي ؟

لا

نعم

ماذا تقترح ؟

.....
.....