

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

**أثر التقييم على الأداء الوظيفي للعمال
الإداريين**

-دراسة حالة مستشفى الأمومة و الطفولة لآلة خيرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطالب : بن شادي محمود أنيس إشراف الأستاذ : بوعدة حسينة

لجنة المناقشة :

- أ. العربي بوعمامة رئيسا

- أ. بالهوري الحاج مناقشا

السنة الجامعية: 2022\2023

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

**أثر التقييم على الأداء الوظيفي للعمال
الإداريين**
-دراسة حالة مستشفى الأمومة و الطفولة لآلة خيرة

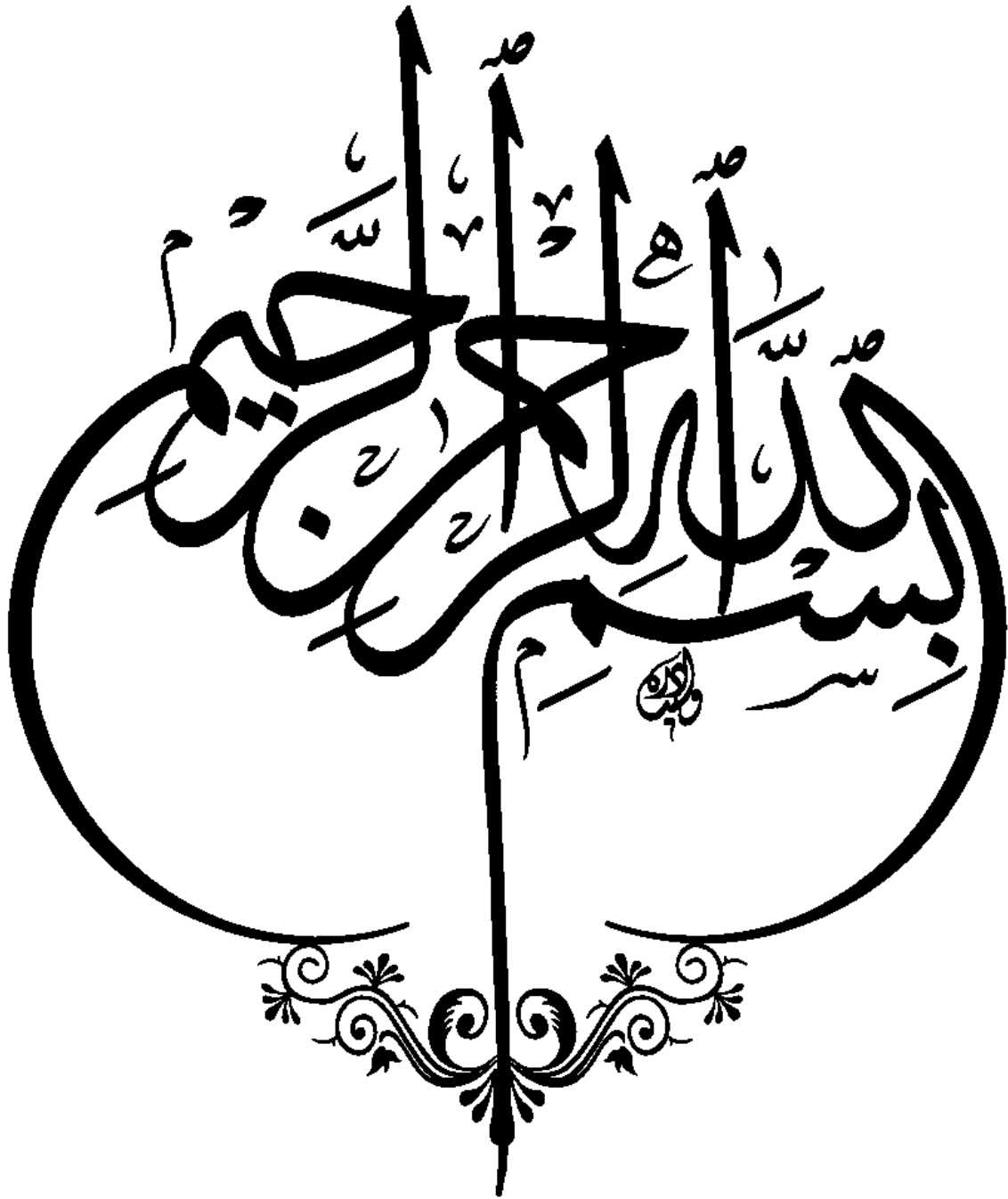
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطالب : بن شادي محمود أنيس إشراف الأستاذ : بوعدة حسينة

لجنة المناقشة :

- أ. العربي بوعامة رئيسا
- أ. بالهوارى الحاج مناقشا

السنة الجامعية: 2022\2023



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

نشكر الله عز و جل على اتمام هذا العمل، و نتقدم بالشكر

الجزيل على كل من ساعدني من قريب او بعيد في انجاز

هذا العمل و خاصة استاذتي العزيزة بوعدة حسينة على

مساعدتها لي و التي لم تبخل بتوجيهاتها و نصائها القيمة

و تشجيعها المستمر لي من بداية هذا البحث. و لها مني

خالص التقدير و الاحترام.

و على كل الاساتذة المحترمين الذين ساهموا في بلوغنا هذه

المرحلة و الى اعضاء الادارة.

إِهْدَاء

اهدي هذا البحث المتاضع :

الى من قال تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربي

ارحمهما كما رباني صغيرا "

الى رمز الوفاء العطاء الى نبع الحنان الذي لا ينفد الى التي

جعلت يوم

...نجاحي يوما لنجاحها تحية تعقد بتكريم صفاتها ونبل وجدانها

"والدتي الحبيبة"

أخواتي الاعزاء

الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد بكثير او بقليل او بحتي

كلمة

.اشكرهم جزيل الشكر

الى كل الاصدقاء اينما كانوا

الى كل الاهل والأقارب وسكان حي كاسطور

الى كل طلبة هذه الدفعة

فهرس المحتويات

الباب الأول :

الفصل الأول : الجانب المنهجي و المفاهيمي و النظري للدراسة

10.....	المقدمة
14.....	- الدراسة الاستطلاعية ونتائجها
16.....	- تمهيد
17.....	- اشكالية الدراسة
20.....	- الفرضيات
20.....	- تحديد المفاهيم
22.....	- اهداف الدراسة
22.....	- اسباب اختيار الموضوع
23.....	-المنهج المستخدم

24.....مجتمع البحث.

24.....اداة جمع البيانات.

25.....النظرية المستخدمة.

26.....الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : التقييم الوظيفي

.....تمهيد

21.....المطلب الأول : مفهوم التقييم.

22.....المطلب الثاني : أهداف عملية التقييم الوظيفي.

.....المطلب الثالث : العوامل المحددة لعملية التقييم و الصعوبات التي

تواجهها.....25

الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

31.....تمهيد

31.....المطلب الأول : ماهي الاداء الوظيفي

- **المطلب الثاني : اهمية الاداء الوظيفي** 33

- **المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي** 39

الخلاصة 48

الفصل الرابع : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية للامومة و الطفولة لالة خيرة

-**المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة**

و الطفولة 59

-**المطلب الثاني : تعريف و مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة**

و الطفولة 60

-**المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في**

الأمومة و الطفولة 66

الباب الثاني : الفصل الأول : الدراسة الميدانية عرض و تحليل اسئلة الاستمارة

- **المطلب الأول : تحليل أسئلة الاستمارة** 69

النتائج 81

86.....الخاتمة

87.....المراجع و الملاحق

مقدمة

التقييم والأداء الوظيفي هما عمليتان مترابطتان تستخدمان لتقييم أداء العاملين في المؤسسات وتحديد مدى تحقيقهم لأهدافهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة. تعتبر عملية التقييم والأداء الوظيفي أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

يهدف التقييم و الأداء الوظيفي إلى تقييم أداء الموظفين وتحديد مستوى تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، وتقدير قدراتهم و مهاراتهم، وتحديد نقاط قوتهم و ضعفهم. تساعد هذا لعملية في تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها وتقديم التدريب والدعم المناسب لهم.

عملية التقييم والأداء الوظيفي تشمل عادة إعداد أهداف محددة وقابلة للقياس لكل موظف، وتحديد معايير و مؤشرات لقياس أداءهم وتقييم تحقيق هذه الأهداف. يتم جمع المعلومات من مصادر متعددة مثل تقارير الأداء، وملاحظات المراقبة، وتقييم الزملاء، وتقييم المشرفين، وتعليقات العملاء إن وجدت.

من خلال عملية التقييم والأداء الوظيفي، يمكن للمؤسسات تحديد العناصر التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وتكريم وترشيح الموظفين المتميزين، وتحفيز العاملين على تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم. كما يساعد هذا النهج في تطوير خطط التعليم والتدريب المستقبلية وتحديد احتياجات التطوير الوظيفي.

و في هذا الاطار سعت الدراسة الى التركيز الى مؤسسة هامة و حساسة ألا و هي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامومة والطفولة بمستغانم باعتبارها مؤسسة خدماتية عمومية لتحقيق أهدافها و بلوغ غايتها.

فالهدف الرئيسي المرجو بلوغه من هذه الدراسة إيطار المنهجي و المفاهيمي حيث يعتبر مدخلا عاما للدراسة حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع و أهدافه، تحديد المفاهيم، أدوات جمع البيانات، العينة، النظرية المستخدمة و الدراسات السابقة.

بحيث تناولنا بابين، الباب الأول خاص بالجانب النظري و الذي يتقسم الى ثلاث فصول ، الفصل الأول معنون بالتقييم الوظيفي، تناولنا فيه كل ما يخص التقييم تعريفه و أهدافه و العوامل و الصعوبات المؤثرة في هاته العملية.

الفصل الثاني معنون ب الأداء الوظيفي، تناولنا فيه التعريف و الأهمية و العوامل المؤثرة فيه.

بالنسبة للفصل الثالث فقد تناولنا تعريف بالمؤسسة و مهامها و الهيكل التنظيمي الخاص بها.

اما بالنسبة للباب الثاني فقد تناولنا مونوغرافية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامومة والطفولة و تحليل أسئلة الاستمارة. ثم استخلاص النتائج العامة و الخاتمة.

الباب الأول :

الفصل الأول

الجانب المنهجي و المفاهيمي و
النظري
للدراسة

الدراسة الاستطلاعية ونتائجها :

قامت بزيارة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة لالة خيرة بمستغانم و ذلك يوم 03 افريل 2023 و 30 أفريل من نفس السنة, و كان الهدف وراء هذه الدراسة التعرف على المؤسسة و جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة, و قد قامت بزيارة بعض المصالح و المكاتب منها تسيير الموارد البشرية, مكتب الميزانية و المحاسبة و مكتب الاستقبال و التوجيه, قد سجلنا بعض الملاحظات بمساعدة مجموعة من الموظفين الذين بلغ عددهم 04 عاملين و اعتمدت أيضا على الملاحظة.

قدمت طلب من اجل الحصول على الهيكل التنظيمي ووثائق التعرف على منهج و طريقة تقييم الموظفين كمعلومات إضافية.

المجال المكاني : و هو المكان الذي تمت به الدراسة و المتمثلة في المؤسسة العمومية الاستشفائية لالة خيرة بمستغانم و هي مؤسسة ذات طابع خدماتي تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية و المادية التي تسهر على صحة المواطن و توفر له جميع متطلبات الصحة من وقاية و تشخيص و علاج و توليد و إنعاش الأطفال الرضع.

و قد نشأت المؤسسة في تقديم خدماتها في عام 2008, حيث تقع في الغرب الجزائري ببلدية مستغانم (وسط المدينة), يحدها من الشمال البحر الابيض المتوسط, من الشرق الشلف, من الغرب وهران و من الجنوب كل من معسكر و غيليزان.

أجريت المقابلة مع 04 إداريين من مختلف المكاتب و طرحت مجموعة من الأسئلة :

- كيف هي علاقة الموظفين بمصلحة التقييم ؟

- هل ترى بان التقييم عادل؟ أم يتم وفق أدائك الوظيفي؟

- هل يؤثر التقييم على أدائك الوظيفي ؟

النتائج :

- تتعرض بعض الأحيان إلى مشاكل و ضغوطات نفسية أو بسبب تقييم غير

مرضي حيث ترتبط بالتقيد بالقوانين الداخلية و مرهون بمدى امتلاك العاملين

للأخلاق المهنية.

- إذا كان الموظف تحت ضغط أم يكون بسبب مشاكل نفسية أو مهنية فيؤثر سلبا على علاقته بمصلحة الموارد البشرية بعد تقييم لا يرضيه مما قد يخلق جو من النزاعات أو حتى مناوشات لفظية مما يؤدي في بعض الأحيان إلى الصد.
- يتم التقييم وفق الأداء الوظيفي للعمال حيث يتم الحكم على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء العمل و مدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم , إذ في بعض الأحيان يتصف التقييم بأنه غير مرضي نتيجة إهمال بعض الموظفين لواجباتهم الوظيفية.، كما أنه في بعض الأحيان غير عادي حسب آراء بعض العمال
- لا يؤثر التقييم على الأداء الوظيفي و إنما يؤثر على نفسية الموظف حيث يسبب له ضغوطات و مشاكل نفسية.

الإشكالية :

يشيد العالم المعاصر تحولات كبيرة في عدة مجالات اقتصادية، إدارية، وحتى خدماتية ، نتيجة لهذا التطور ظهر دور المؤسسات العمومية كآليات تسعى بواسطتها الدولة إلى تحقيق مصالح أفراد المجتمع، وتساهم في نمو وتطور المجتمع، وهذا ما وضع المؤسسات العمومية في جو تنافسي كبير مع غيرها من

المؤسسات يفرض عليها الاهتمام بمواردها تنمية وتطويرا وكفاءة.

يعد المورد البشري هو المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى المادية والمالية وهو القوة الفاعلة والحيوية لتنفيذ جميع برامج وتحقيق كل أهداف المؤسسة، لذلك

فإن من أهم عوامل نجاح المؤسسات العمومية هو اهتمامها بمواردها البشري

وبمدى قدرتها على تحقيق طموحاته ورغباته، مما يؤكد على أهميته الكبيرة في

تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها.

ولعل الاهتمام بالعنصر البشري لا يتوقف عند جلب موظفين أكفاء فقط بل

يستوجب الاستثمار فيهم ورفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم باستمرار وتوزيعهم

على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع قدراتهم ورغباتهم، ولا يتم ذلك إلى من

خلال تقدير كفاءاتهم وقدراتهم والتعرف على أدائهم وكشف أماكن القوة والضعف

فيهم.

ومن هنا تبرز الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها المسئولة على

تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في تقييم أداء الموظفين، الذي يركز على مقارنة

الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المطلوب تحقيقه، وكشف نقاط القوة والضعف

فيه وكشف مدى قدراته على القيام بوظائف أخرى مستقبلا، لتحقيق هذه الأهداف

من التقييم قد يكون كافيا لتطوير أداء الموظفين وممن ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين وبالنسبة للمؤسسة العمومية عمى حد السواء، فهو يفسح لموظفين المجال لتطوير أدائه و إثبات مهاراته و وقدراته واستعداده لتقلد مناصب عليا، مما يحقق طموحه ماديا ومعنويا، كما إنه يوفر للمؤسسة المعلومات والبيانات الكافية حول أداء موظفيها مما يمكننا من إدارة مواردها البشرية تخطيطا وتنمية وتكوينا.

تعد عملية التقييم احد أهم العمليات الإدارية في المنظمات حيث يتم خلالها تقييم أداء العاملين و تحديد مدى تحقيقهم الأهداف المحددة و المتفق عليها سلفا, و يعد التقييم الوظيفي عامل مهم جدا في تحسين أداء العمال و رفع كفاءتهم و نتائجهم في المنظمات. و مع ذلك فان بعض الإشكاليات المرتبطة بعملية التقييم الوظيفي و التي ينبغي معالجتها بشكل جار لتحسين الأداء الوظيفي للعمال رغم انه خاضع لشروط و قوانين واضحة إلى أن في بعض الحالات إن بعض العمال

يتذمرون من عملية التقييم مما يخلق أزمة بين الموظف نتيجة إهمال هذا الأخير لواجباته الوظيفية.

و هذا ما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة حيث أن التقييم كما انه يعمل على التحفيز فانه يعمل كذلك على النقص في الأداء الوظيفي, و هذا ما اكتشفناه في دراستنا الاستطلاعية.

انطلاقا من ذلك يمكن طرح التساؤل التالي :

- كيف يؤثر التقييم على الأداء الوظيفي لعمال إدارة مؤسسة الأمومة والطفولة "آلة خيرة " بمستغانم؟

الفرضيات :

- كلما ارتفعت درجة التقييم كلما أدى إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
- يؤثر التقييم على الأداء الوظيفي من ناحية رفع أو خفض مستوى التحفيز.

- تحديد المفاهيم :

تعريف الأداء الوظيفي :

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء و تعني انجاز أو تأدية أو إتمام أي شيء ما, أو نشاط او تنفيذ مهمة.

كما يعرف انه " ناتج السلوك, فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد, اما

نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : هو مجموعة المهارات و القدرات و المعرفة التي يظهرها عمال إدارة مستشفى الأمومة بمستغانم في الوظيفة التي يقومون بها.

تعريف التقييم :

مصطلح التقييم يعتبر نشاط يهدف إلى قياس أو الحكم على القيمة المرتبطة

بمساهمة العامل في المنظمة.²

يعرف التقييم على انه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و

فعالية أداء الفرد وفق معايير, و اتخاذات القرارات المناسبة في مجالات الموارد

البشرية³

عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات, منشورات المنظمة العربية للتنمية الدارية , القاهرة , مصر ¹

فيصل عبد الرؤوف الدحلة , تكنولوجيا الاداء البشري , دائرة المكتبة الوطنية , عمان , 2001 , ص110 ²

محمد حافظ حجازي , ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى , دار الوفاء للطباعة و النشر , الاسكندرية , 2007 ص 271 ³

التعريف الإجرائي للتقييم : عملية تقييم و تقدير أداء موظفين مستشفى الأمومة
بناء على معايير محددة من اجل قياس مدى تحقيق الكفاءة و الفعالية و الجودة
و الأداء المطلوب لدى عمال المؤسسة.

تعريف التأثير :

يعرفه " يافيس فرانسوا لوكوياديك " بأنه نشاط اجتماعي يتحول الى نشاط عادي
في المجتمع بفضل التكرار.⁴

التعريف الإجرائي : كيفية تأثير التقييم على الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة
الأمومة و الطفولة من درجة و طبيعة التحفيز التي يظهرها العمال في الوظيفة
التي يقومون بها.

اهداف الدراسة :

- كشف طبيعة العلاقة بين درجة تقييم العمال داخل مؤسسة الأمومة و الطفولة
لآلة خيرة و طبيعة الأداء الوظيفي لهؤلاء.

ابو اصبح صالح خليل, استراتيجيات الاتصال و تحليله, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع, الاردن, ط 1 , 2005. ⁴

- معرفة ما إذا كان التقييم يحفز أولا العامل و كيف يتم ذلك.

اسباب اختيار الموضوع :

- يدخل هذا الموضوع في إطار التخصص التنظيمي.

- ميول الطال لمثل هذه المواضيع.

- قابلية الموضوع للدراسة بحكم ان المؤسسة الاستشفائية يمكن إجراء دراسة ميدانية فيها.

المنهج المستخدم :

استخدما في دراستنا هذه المنهج الكمي الذي يعرف بأنه " البحث التجريبي المنهجي لظاهرة يمكن ملاحظتها على نحو ما , بواسطة أدوات إحصائية أو رياضية او بواسطة تقنيات الكمبيوتر " , ⁵ يرجع هذا لكوننا نريد قياس كيفية تأثير تقييم العامل في مؤسسة الأمومة لآلة خيرة على الأداء الوظيفي حيث إن التقييم يعتبر متغير مستقل و الأداء الوظيفي يعتبر متغيرا تابعا.

بندر ناھي مخلف المطيري, العلاقة بين المنهج الكمي و الكيفي, قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الاداب, جامعة الملك سعود, ص251 ⁵

تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي على الأسلوب الوصفي الذي يعرف بأنه " وصف المشكلة او القضية بدقة, استخدام أدوات البحث العلمي للحصول على المعلومات و استخراج الاستنتاجات, و عرضها في صورة رقمية او نوعية" ⁶ حيث نصف خصائص ظاهرتنا المدروسة خاصة ما تعلق منها بتأثير التقييم على الأداء الوظيفي للعمال, زيادة على الوصف وظفنا التفسير حيث حاولنا نفسر علاقة المتغير المستقل الذي هو التقييم بالمتغير التابع الذي هو الأداء الوظيفي لدى العمال

- مجتمع البحث و المعاينة :

يعرف مجتمع البحث على انه " هو جميع الأفراد او الأشياء او الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث" ⁷

يتمثل مجتمع بحثنا في عمال الإدارة لمؤسسة الأمومة والطفولة لالة خيرة بمستغانم

المعاينة :

معاينة قصديه عرضية وتطوعية

محسن التاجر, المنهج الوصفي, انسانيات و العلوم الانسانية, ص 3 ⁶

محمد عبد مطشر اللامي, مجتمع البحث و عينته, محاضرات المنهج التجريبي, ص 1 ⁷

العينة : عدد أفراد عينتنا 100 مفردة متنوعة من حيث الجنس , السن , المستوى التعليمي ...

أداة جمع البيانات

بما إن دراستنا تنتمي للبحوث الكمية تم الاستعانة بالاستمارة و هي احد تقنيات الاستقصاء و جمع البيانات من العينة المختارة

شملت الاستمارة على أسئلة مغلقة و بعض الأسئلة المفتوحة,

نظرية الدراسة :

تعريف نظرية فروم :

هي نظرية تحفيزية اقترحها لأول مرة فيكتور فروم في عام 1964 و تقترض ان الناس عقلانيون و لديهم حسابات منطقية.

حيث تعد احد نظريات التحفيز. التي تقوم على فكرة ان الناس يعتقدون ان الجهد سوف يؤدي إلى النتائج المرجوة من خلال التجربة. يتوقع الفرد انه يمكنهم تحقيق الأداء , خيرا يوجهون جهودهم نحو النتائج التي تساعد على تلبية احتياجاتهم.

افتراضات نظرية التوقع :

الافتراض الأول : أن الأفراد ينظمون إلى المنظمات و لديهم بعض التوقعات حول دوافعهم و احتياجاتهم و خبراتهم.

الافتراض الثاني : أن سلوك الفرد هو اختيار واعي. و هذا يعني ان الناس مستقلون في التصرف بطريقة معينة وفقا لحساباتهم المتوقعة.

الافتراض الثالث : أن الأفراد يتوقعون أشياء من المنظمة (الأمن الوظيفي, الترقية, الراتب الجيد...)

الافتراض الرابع : إن الأفراد يتصرفون بطريقة معينة من اجل تحسين النتائج بالنسبة لهم شخصيا.

استخدمنا هذه النظرية انطلاقا من أن حسن الأداء الوظيفي مرهون بطبيعة التقييم

الدراسات السابقة :

حسب إطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم

نصادف دراسة تحمل نفس عنوان موضوعنا : " أثر التقييم على الأداء الوظيفي

لدى العمال " ، غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت أحد

الموضوعات خصوصا الرضا الوظيفي الذي حاز على اهتمام العديد من الدراسات

لذا سنذكر دراستين من بين الدراسات التي اطلعنا عليها منها :

عنوان الدراسة الأولى :

نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير الايزو 9000 –

دراسة ميدانية بمؤسسة ORISM للصناعات الميكانيكية, د.قصور بن عودة ,

د.مختار يوب, جامعة وهران 2, مجلة التنمية البشرية, العدد 11, نوفمبر 2018

سؤال الدراسة : هل توجد علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين

المستمر؟⁸

فرضيات الدراسة : توجد علاقة ارتباطيه بين إستراتيجية تقييم الاداء و التحسين

المستمر.⁹

د.قصور بن عودة, د.مختار يوب, نظام تقييم الاداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الايزو, مجلة التنمية البشرية, العدد 8

11, جامعة وهران 2, نوفمبر 2018, ص104

نفس المرجع السابق⁹

نتائجها : تكمن العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين المستمر في التغذية الراجعة الحاصلة بينهما كما اثبتتها الدراسة في نتائج معامل الارتباط, فالتغذية الراجعة منشأها الأساسي هو أن عملية تقييم الأداء ينظر إليها من زاوية إدارة الجودة الآملة بأنها آليات التحسين المستمر, ووسيلة أساسية لا يمكن زهول عنها أو إغفالها في استكشاف الطرق الجيدة في تنفيذ العمليات, كما ينظر في نفس الوقت إلى ملية التحسين المستمر على انها غاية من غايات تقييم الاداء.¹⁰

الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة : إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي الإطارات - دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك قسم الإنتاج حاسي مسعود, و هي عبارة عن نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل -قسم علم الاجتماع- جامعة الجزائر , و هي من اعداد الطالبة حرارية عتيقة اما الفترة الزمنية التي غطتها هذه الدراسة فهي ثلاث سنوات بين الفترة 1999-2001.

د.قصير بن عودة, د.مختار بوب, نظام تقييم الاداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الايزو, مجلة التنمية البشرية, العدد 10, 11, جامعة وهران 2, نوفمبر 2018, ص115

سؤال الدراسة : ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟¹¹

" و تتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونا

طراك, و هو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف , شرعت المؤسسة في

تطبيقه منذ سنة 1977 و محاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه

المسار الوظيفي للايطارات التي تخضع لعملية التقييم و هي ايطارات قسم الإنتاج

بالمؤسسة, و من اهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي :

عدم وجود هيكل او جهة مكلفة بالتنسيق و متابعة سيرورة العمل بنظام تقييم

الأداء."¹²

اما أوجه التشابه بين هذه الدراسة و موضوع هذا البحث فهو محاولة دراسة تأثير

التقييم على أداء العاملين , اما أوجه الاختلاف فيمكن في:

- في الدراسة الميداني, حيث أن الدراسة الميدانية في الدراسة السابقة كانت في

مؤسسة سونا طراك أما في دراستنا كانت في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

في الأمومة و الطفولة بمستغانم.

حرايرية عتيقة,اشكالية تقييم الاداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير السلوك التنظيمي للايطارات, جامعة الجزائر, "v 5 11
حاييرية سعاد, نفس المرجع السابق, ص 17¹²

الفصل الثاني :

التقييم الوظيفي

تمهيد :

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على إعطاء تعريف شامل للتقييم الوظيفي مع إبراز أهدافه و الإشارة إلى جميع الأبعاد الخاصة من محددات و العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول : مفهوم التقييم الوظيفي

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم الاستعراض بمجموعة من

التعاريف:

التعريف الأول : عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و
مرؤوسيه, حيث يتم فيها استعراض تقييم النتائج المحققة, إضافة إلى التحوار في
التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة.¹³

هذا التعريف يبين الخصائص التالية :

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة, أو اقل من ذلك
أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة.
- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته, و مقارنة نتائج أداءه
مع الأهداف من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) و مرؤوسيه (
الخاضعين لعملية التقييم)
- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى الاهتمام بالأفاق المستقبلية
للفرد سواء تتعلق بتنمية مهارات الفرد او تنمية ذاته (تدريبه, ترقيته, تطوير مساره
الوظيفي...)

¹³ Besseyere desHortes : gerer les ressources humain des lentreprise : concept et outile, edition dorganisation, paris, 1992, p102

التعريف الثاني : عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن
مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي
كفوا انجازها و القيام بها ¹⁴

يظهر بهذا التعريف الخاصيتين التاليتين :

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي.
- هي ايجابية تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط, و إنما تهتم بنقاط
القوة التي يحققها الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل.

التعريف الثالث : و هناك من عرفه على انه العملية التي يتم من خلالها تحديد

كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من خطة لتحسين الأداء ¹⁵

و بناء على التعريفات السابقة يمكن القول بان عملية التقييم هي عملية إدارية
منظمة و مستمرة لقياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء
الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل.

المطلب الثاني: أهداف عملية التقييم الوظيفي

حسن بلوط : ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" دار النهضة للطباعة , بيروت, لبنان 2003 ص360 ¹⁴

سيد محمد جاب الرب, استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء, الاطر المنهجية و التطبيقات العلمية, مصر, 2009, ص50 ¹⁵

يتضح مما سبق فان عملية التقييم من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة, و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

1 - الأهداف على حسب المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية التقييم الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين, و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المستخرجات المحددة مسبقا, لذلك لا بد أن يكون تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.¹⁶

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة و تحسين علاقات العمل بها " حيث يمكن القول أن الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة, الأمر

سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2003, ص138¹⁶

الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية و السلطوية و البيروقراطية.¹⁷

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة, فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم, فان الأمر يستلزم عليه الاحتفاظ ببيانات منظمة على العاملين, و نقاط القوة و الضعف فيهم هذا بدوره يحسن الدورة الرقابية في المنظمة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني, و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.¹⁸

- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية (التدريب, الحوافز, الترقية, تخطيط القوى العاملة...) ¹⁹

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.

¹⁷ Besseyere des hortas : cit p111

¹⁸ مشيد سالم السعيد, عادل حرحوش صالح, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث, الاردن, عمان, 2002, ص105

¹⁹ Pasclal Noferi : gestions des ressources humain et competitivité de l'entreprise, Ed Uimm, Paris, 1987, p-63

- المساعدة في إنتاج الكفاءة الإنتاجية.

2 - الأهداف على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم, الامر الذي جعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا في المكافئات و يتجنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم : " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من المنظمات, و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة, المهام المستمرة, الأهداف السنوية), أو مقارنة بميزات عامة في حالة تقييم النقطي المحض " ²⁰

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم, حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و ان " مفهوم مهارات اليوم أصبح بشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات, مما جعل

²⁰ Besseyere des hortas, op, cit, 111

إدارة الموارد البشرية فيها توجد أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها"²¹

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

- الأهداف على مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين أثناء إشرافهم, و تحسين الاتصال بهم, مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية, و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.²²

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

²¹ Jucqueline(b), Fancoise(k), Martin (M), la fonction ressources humain, dition dunod, Paris, 2004,P23

²² محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر, 2003, ص295

و عموما ما يمكن القول ان عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفي, و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية, إضافة أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى, و حتى أداء المنظمة.

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

23

- جذب الموارد البشرية الجيدة للمنظمة, فهي تشبع نوعية المنتج في إدارة الإنتاج و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي و دقيق.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات و القابليات التي تستهدف المنظمة و الاحتفاظ بها.

خالد عبدالرحمان الهيتي, نفس المرجع السابق, ص202²³

المطلب الثالث : العوامل المحددة لعملية التقييم و الصعوبات التي

تواجهها :

1-العوامل المحددة لتقييم الأداء :

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى, و هذا راجع

إلى عدة عوامل تتضافر لتحدد نظام التقييم النابع في المنظمة بما يتلاءم مع

تنظيم المؤسسة, و خيارها الإستراتيجية ومن أهم هذه العوامل :

- **تاريخ و ثقافة المؤسسة :** لتاريخ و ثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم

المتبع فيها, اذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءا من ثقافتها, كما أن الأداء في حد ذاته

مرتبط بثقافة المنظمة, و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار و ثقافة و

تاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف

أعضاء المنظمة²⁴

²⁴ Besseyer des hortas : op, cit, p103

حجم و قطاع المؤسسة : يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة
بالعاملين السابقين. لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة,
حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى
تطوير أنظمة القياس و تقييم الأداء , بغية نشر فكرة الأداء على المستوى
الفردى, و هذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي لأفراد العاملين بها.

- **التوجهات الإستراتيجية :** أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن
تواكب الاستراتيجيات المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية
أو التكنولوجية أو البشرية.

و فيما يخص الموارد البشرية, تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى
تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و المعادلات التي تؤدي الى تحقيق
أهداف المؤسسة , و هذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد
البشرية, حيث تعمل هذه الأخيرة على " التوزيع المخطط للموارد البشرية
و أنشطتها, و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"²⁵

رواية حسن, مدخل استراتيجية التخطيط و تنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, ص159²⁵

و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن في أداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها في اختيار نظام التقييم الأداء يكفل ذلك و بما يتحقق أهداف المنظمة و افرد معا.

- **نظام تسيير الموارد البشرية القائم :** يحدد نظام تقييم المتبع في المنظمة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية, ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا, لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء, نظرا لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.

إذن فالتناسق ضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير

الموارد البشرية, هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم²⁶

- **أسلوب التأطير المتبع :** يعتبر عاملا مهم في عملية التقييم, لما له من اثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة, و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد في المؤسسة , " و يضم هذا الأسلوب مجموعة من الاجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية تطبيقه, مع إعداد و تأطير الأفراد لتفهم هذا النظام و تقبله كطرف في

²⁶ Besseyer des hortés : op, cit, p105

العملية, إذن فان أسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام

التقييم المتبع في المؤسسة"²⁷

²⁷ Ibid p 104

- طبيعة العلاقات الاجتماعية : تمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام تقييم المتبع في المؤسسة, فعلى حسب درجة التوافق و الانسجام الموجودة في المؤسسة يزيد أو يقلل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد او تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة²⁸

2- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل :

تمت الإشارة سابقا أن عملية التقييم هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد لشاغلي الوظائف, و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم و هي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية, حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر, و ما يتضمنه هذا الحكم على مؤثرات و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي, كما انه قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

²⁸ Ibid p 104

التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملاً أو موظفاً أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهام تقديراً حسناً، و قد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهام تقديراً أو تقييماً غير مرضي يكون في غير صالحهم و هذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم بل لأسباب شخصية و اجتماعية أو نفسية كتأثير علاقة الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي الى انحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية²⁹

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة مستوى أداء الفرد و ذلك من خلال :

- مستوى ثان للمراجعة : و ذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

- التقييم الجماعي: يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، و هذا اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري او أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم.

صالح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص282²⁹

- تعدد التقييم: و ذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم.

- مراجعة غير مختص: تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي, و ذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعليتها او مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا.

- التساهل او التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم, و هذا الميل يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسباً لتعاطفهم و رضاهم, و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي و السبب في الحالتين يرجع الى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

- الميل نحو الوسط: يعد هذا الخطأ الأكثر شيوعاً في المواقع العملي في مجا تقييم الأداء, و يحدث هذا الخطأ أثناء ميل بعض الرؤساء و المشرفين الى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيههم رغم وجود اختلافات واضحة في

أدائهم, و ينتج هذا الخطأ في التقييم اما جهل المشرفين بالفروق الفردية بين
مرؤوسيههم أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها, او لأنهم لا يريدون الوقوف في
طريق ترقيةهم و زيادة أجورهم او لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة
بمستوى أدائهم³⁰

- التشويش : يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط , على
سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته, قد ينظر إليه أن
أدائه سيئاً دون النظر إلى أدائه الجيد طوال فترة توظيفه.

- التلوث: يحدث التلوث أثناء تأثير العوامل التي لا تساهم في الاداء في التقييم
النهائي, و هناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة و هما المظهر الشخصي و
التجنس من طرف آخر حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر ولو
الود في التعامل علو تقييم أفضل من الآخرين.

2- الصعوبات المتعلقة بعملية التقييم :

ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و
يمكن حصرها فيما يلي :

محمد سعيد انور سلطان, مرجع سابق ص302³⁰

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين او وجود قصور و ضعف في النظام المطبق.

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم, فقد تخطا المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال.³¹

- سوء أخيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي, و مثل هذا الأمر يفوت في المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

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

- عدم وضوح العلاقة بين العاملين و إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال³²

- تأثير عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة³³

³¹ خالد عبدالرحمان الهيتي, مرجع سابق, ص215

احمد ماهر, ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر و الطباعة, الاسكندرية, مصر, 1999, ص287

زهير تابث, مرجع سابق ص206

- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو الاعتماد على معايير غير دقيقة, في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاه مساره.

خلاصة :

إن عملية تقييم أداء العاملين لها أهمية إستراتيجية و اقتصادية كبيرة لان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للمنظمة إذ إن دراسة التقييم الوظيفي يساعد على تطوير كفاءة العاملين, كما يعتبر مقياسا لنجاح إدارة الموارد البشرية في سياستها المختلفة (تطوير و تنمية الأداء, تنظيم الأجور و المكافآت, النقل و الترقية, تنمية المسار الوظيفي, الاختيار و التعيين, تصميم الوظائف, التخطيط الاستراتيجي...)

فعملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى معرفة مدى نجاح العامل في أداء عمله و لهذا على المنظمة وضع معايير محددة مسبقا للأداء, يعتمد عليها المسئول المباشر في تقييمه لأداء العاملين لتكون النتائج موضوعية فيحس العامل بعدالة التقييم و موضوعيته, و حتى يكون التقييم فعالا لا بد من ان تتوفر فيه مجموعة

من الشروط تجعل العاملين يشعرون أكثر بعدالة التقييم و يزداد رضاهم عن عملهم كمشاركتهم في التقييم التي تجعلهم أكثر تقبلا له . فتقييم الأداء الذين لا يلقى قبولا من العاملين لا يعتبر تقيما ناجحا, بالإضافة إلى وضوح أهداف التقييم التي تعد من شروط الداعمة لنجاحه. كما تجد الإشارة إلى إن عملية تقييم أداء العاملين تواجهها العديد من العراقيل و الصعوبات التي تقلل من فعاليتها و موضوعيتها, و لكي تحقق هذه العملية النتائج المرجوة منها يجب العمل على التقليل من هذه العراقيل و مواجهة الصعوبات من خلال التعامل معها بشكل منظم و دقيق مع مشاركة جميع الأطراف الذين يمكن إن تشملهم هذه العملية , كما يجب تصميم نظام تقييم الأداء بما يتلاءم مع طبيعة و نوعية العمل مع ضرورة تدريب المقيمين على كيفية التقييم و مناقشة النتائج مع العاملين.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الوفير من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص, و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة, و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس و الذي

عرف الأداء " انه نتاج السلوك, فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أم

نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.³⁴

وعرفه علي السلمي على أنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة

السلوك الذي يغير المحيط"

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

عبد الباري ابراهيم درة, تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2003 , ص15³⁴

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي : 35

1- تخطيط الموارد البشرية : إن فعالية التقييم و نجاحه يساهم بشكل واضح في

تخطيط الموارد البشرية خاصة وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا لتحديد الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية لقوى البشرية في السوق , و هذا من شأنه ان يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدا باستقطاب الكفاءات البشرية و اختبارها و تعيينها و تدريبها و استثمار قدرتها بكل فعالية.

2- تحسين الأداء و تطويره : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين

الأداء و تطويره, إذ إنها تساعد الإدارة العليا في المنظمة في تحديد نقاط القوى و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها, إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى تقييمهم الدوري من قبل الإدارة و هذا من شأن إن يحفزهم و يدعو كل منهم الى الاستثمار في جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي و التطوير بالشكل الأفضل, اما الأفراد ذوي القدرات و المهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني و الإداري فان الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب.

خطير كاظم محمود , ياسين كاسب الخرشة, ادارة الموارد البشرية, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, 2007, ص152³⁵

3- تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لاشك فيه فان التقييم السليم للعمال من

شانه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها في تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة, إذ إن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4- وضع نظام عادل الحوافز و المكافآت : نظرا لان التقييم العادل للأداء من

شانه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجباته العمل بدقة, لذا فان الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول, و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

5- انجاز عمليات النقل و الترقية : إن تقييم الأداء من شانه إن يساعد الإدارة

العليا في معرفة حقائق العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات, إذ يساهم في التقييم الموضوعي في معرفة الفائض أو النقص في الموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة من نقل و ترقية العاملين ذوي الكفاءات لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم على الأداء من ناحية أخرى.

6- معرفة معوقات و مشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص

المناسبة للإدارة العليا لمعرفة مكامن الخلل او الضخ في لوائح السياسات و

البرامج و الإجراءات و التعليمات.³⁶⁸

تمثل هذه العملية احد أهم الأنشطة الرئيسية والتي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة

تقاس من خلال ملاحظات أداء العاملين.³⁷

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من العوامل المؤثرة في أداء العاملين ما يلي :

- غياب الأهداف المحددة : إن المنظمات التي تعمل دون أهداف محددة و

خطط شاملة و تفصيلية للإعمال, فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من انجازات

و محاسبة عمالها لأدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

نفس المرجع السابق ص 154⁸

يوسف حجيم الطائي و اخرون, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل, الطبعة الاولى مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان 2006³⁷ ص 227

- **عدم المشاركة في الإدارة** : أن ضعف المشاركات في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات و العوامل التي ساهمت في خلق فجوة بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات الدنيا.

و ينتج عن ضعف المشاركة في العمل, ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة, و هذا بدوره يؤدي لتدني مستوى العاملين في المؤسسة.

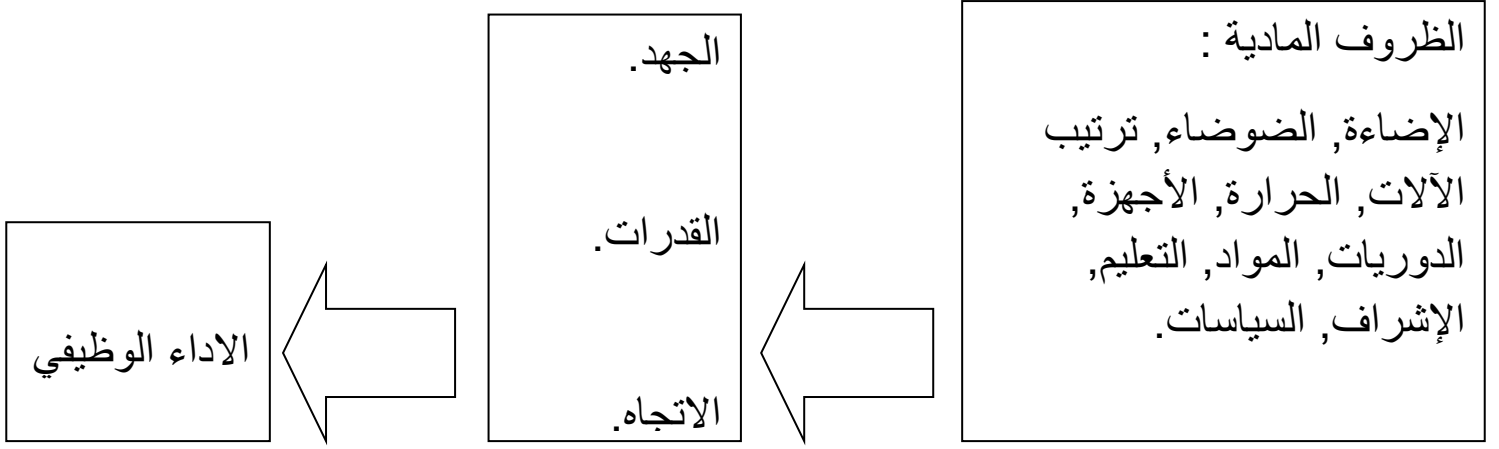
- **اختلاف مستويات الأداء** : من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه , فكلما ارتبط الأداء بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة ف العاملين , و هذا يتطلب نظاما متميزا لنظام التقييم ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد و أدائه العالي و العامل المجتهد و أدائه المتوسط و الكسول و غير المنتج.

- **التسيب الإداري** : يقصد به القضاء ساعات طويلة في العمل في الأمور غير المنتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العمال الآخرين, و قد ينشا نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو التنظيمية السائدة في المنظمة.

- مشكلات الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء , حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء³⁸

- الشكل رقم 01 : العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء

مصطفى نجيب شوايش, ادارة الافراد, الطبعة الاولى, دار الشروق للنشر و التوزيع, عمان, 2005, ص101³⁸



- المصدر : رواية محمد حسن, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية,

2004, ص 212.

الفصل الرابع :

التعريف بالمؤسسة الاستشفائية
للأمومة و الطفولة لآلة خيرة بمستغانم.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في

الأمومة والطفولة

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو من هياكل متعددة متخصصة للتكفل إما بمرض معين أو مرض أصاب جهازا عضويا معيناً أو مجموعة ذات عمر معين، فإن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة تعتبر من أهم المنشآت الصحية من حيث تقديم الخدمات و الأنشطة العلاجية خاصة وأنها تتعامل مع أهم فئة اجتماعية ألا وهي الأمومة والطفولة مما زاد من قيمتها ومكانتها في مشروع التنمية الصحية الوطنية. ومن بين تلك الهيئات، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة المتواجدة بوسط مدينة مستغانم، بشارع بلودان عبدالقادر (المسماة لآلة خيرة).

حيث أنها كانت سابقا عبارة عن مصلحة الأمومة و الطفولة تابعة لقطاع الصحة لمدينة مستغانم شأنها شأن غيرها من المراكز والمؤسسات الصحية حتى

صدر المرسوم التنفيذي رقم 62-08 المؤرخ في 24/02/2008 المتمم لقائمة

المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي 465-97 ،

المؤرخ في 02/12/97 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية

المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

المطلب الثاني: تعريف ومهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة

والطفولة

يعتبر المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة إحدى أهم

المؤسسات و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و

الاستقلال المالي تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف

بالصحة بعد استشارة الوالي وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر

المؤسسة.

تتكون المؤسسة من هيكل واحد يحتوي على خمس طوابق إضافة إلى طابق

ارضي كبير أين توجد به مضخة ماء ومخزن، في حين خصص الطابق السادس

للأرشيف وغرفة خاصة بالة المصعدين، حيث يحيط بالمؤسسة الاستشفائية ا

المتخصصة أين تجري مختلف أنشطة العلاجات الطبية والشبه الطبية للأمهات

والمرضى الذين هم تحت الرعاية الطبية، موقف السيارات وغرفة غسل الملابس كما يوجد ومقرين واحد خاص بالة الحرق و الآخر بالة الترميد بالتحلل الحراري. كما يوجد وحدة نقل الدم وغرفتي انتظار جاهزة الصنع لمرافقي المرضى واحدة للرجال و الأخرى للنساء, سعة المؤسسة الإجمالية أربع و ستون سرير تقني حسب القرار المتضمن إنشائها.

أولا : المنشأة القاعدية

1- الطابق الأرضي :

- الجناح لأيمن :

- واجهة الاستقبال و التوجيه.

- غرفة الانتظار للمرضى.

- قاعدة تقنية طبية (طوارئ أمراض النساء و التوليد, مخبر البيولوجي الطبية,

غرفة معاينة التوليد من طرف القابلة, غرفة معاينة طبية مجهزة بجهاز الموجات

فوق الصوتية من طرف طبيب أمراض النساء).

- موقع الصرف الصحي للمرضى.

- مكتب الاستقبال.

- في الأقصى يوجد مطبخ و مخزن خاص بالمواد الغذائية.

- الجناح الأيسر :

- الإدارة.

- الدرج المؤدي إلى طوابق الهيكل.

2 - الطابق الأول :

- على مستوى رواق الدرج نجد مكتب استقبال المكالمات.

- الجناح الأيمن :

- يحتوي غرفة الولادات, غرف أعمال التوليد مكونة من ثمان و عشرون سرير

مجهز.

- الجناح الأيسر :

- يحتوي وحدة ما بعد الولادة مكون من ثلاثين سرير مجهز, غرفة التلقيح و

مكتب تسجيل المواليد الجدد.

3- الطابق الثاني :

- قاعة كبيرة للمحاسبة, ثلاث محلات تخزين و واحد منهم مستعمل كمكتب امين مخزن و غرفة مشرفي الحراسة.

4- الطابق الثالث :

- مدخل إلى غرفة العمليات مع اثنين غرف عمليات و اثنين غرف الإنعاش و غرفة التعقيم الموجود بالجنح الأيسر.

- الجنح الأيمن : - غرفة كبيرة للإنعاش الطبي.

- صيدلية مركزية.

- غرفتي حراسة.

- مكتبي أطباء و رئيس مصلحة الشبه الطبي.

- مرفقين للصرف الصحي.

5- الطابق الرابع : يتكون هذا المستوى من وحدتين :

- الجناح الأيسر به وحدة حديثي الولادة بسعة خمسة و عشرون مهد و ثمان حاضنات و خمس جداول تدفئة.

- الجناح الأيمن به وحدة ما بعد الجراحة بسعة ثمان عشر سرير.

6 - الطابق الخامس :

- وحدة العناية المركزة للولادات بتسع و عشرون سرير مجهز.

7- الطابق السادس :

- يحتوي على غرفة أرشيف كبيرة و غرفة آلة المصعدين.

ثانيا : الموارد البشرية

تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الطفولة و الأمومة 228 موظف

موزع كالاتي :

- 14 ممارس أخصائي .

- 15 ممارس طب عام .

- 56 شبه طبي .

- 112 موظف إداري .

- 31 موظف دعم .

حيث تتلخص مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة حسب

قوانين وزارة الصحة فيما يلي:

حسب المادة 05:

- تنفيذ نشاطات الوقاية و التشخيص و العلاج و إعادة التكيف الطبي و

الاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة و تحسين مستواهم.

- وحسب المادة 06 و 07 :

تستخدم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان لتكوين الشبه طبي

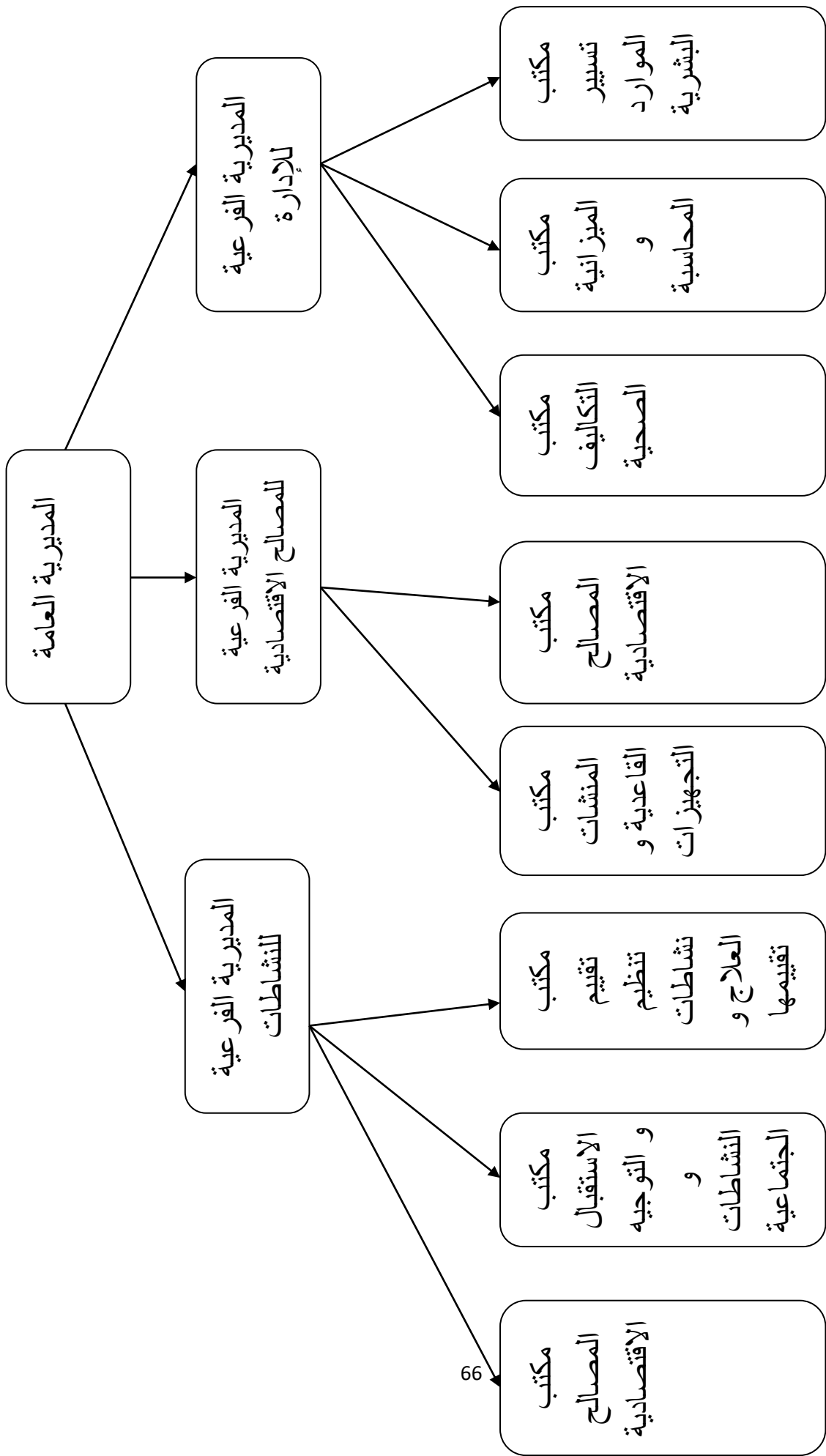
والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين؛ كذا التكوين

لطلبة التعليم العالي.

ضمن مساعي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة في حماية المحيط و ترقية ميادين الوقاية والنظافة والصحة و مكافحة الأضرار و ، لذلك نجد أن تسيير المؤسسة الاستشفائية للنفايات الناجمة عن الأنشطة العلاجية الطبية وشبه الطبية لذلك لابد وأن تتكفل بها وتجسد مجالات معالجتها والتخلص منها بطرق بيئية مستدامة لا تضر بالأوساط البيئية الداخلية والخارجية عن المقر ولا تخل من مستوى مساهمتها في ترقيتها وتفعيل أساليب معالجتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة

لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة الاستشفائية المتخصصة، أصدر القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26/04/1998 المحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة. في و بالتوفيق بين النماذج الميكانيكية لتنظيم استخراج بناء تنظيمي يتماشى مع خصوصيات وأهداف وأهمية نشاطات المؤسسة وفق التنسيق الهرمي أو العمودي التالي :



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة و الطفولة

الباب الثاني

الفصل الأول

عرض و وصف نتائج

تحليل الدراسة

المطلب الأول : تحليل أسئلة الاستمارة

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات على مستوى المؤسسات حيث يعد العامل الرئيسي في تسيير الموارد البشرية, و بذلك سنحاول معرفة مدى تأثير التقييم على أداء العامل الإداري.

-1- السمات العامة للمبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
32%	32	نكر	

68	68	انثى	الجنس
%68			
100	100	المجموع	
%100			
04	04	اقل من 25	السن
%04			
41	41	من 25 إلى 35	
%41		سنة	
32	32	من 36 إلى 46	
%32		سنة	
17	17	من 47 إلى 57 سنة	
%17			
06	06	من 57 سنة	
%06		فما فوق	
100	100	المجموع	
%100			
26	26	ثانوي	المستوى
%26			
74	74	جامعي	التعليمي
74%			

100%	100	المجموع	
76%	76	متزوج	الحالة الاجتماعية
18%	18	أعزب	
04%	04	مطلق	
02	02	أرمل	
100	100	المجموع	

التعليق :

يمثل الجدول 1 السمات العامة للمبحوثين حيث نلاحظ نسبة الإناث مرتفعة على

نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 68% و نسبة الذكور 32%.

- نلاحظ أن أعمار المبحوثين تحت 25 سنة بلغت نسبتهم 04% حيث تعد

النسبة الضئيلة في جميع نسب الفئات العمرية يليها أعلى نسبة بلغت 41%

للأعمار التي تتراوح بين 25 و 35 سنة ثم فئة 36 و 46 سنة بلغت نسبتها

32% , اما بالنسبة للفئات العمرية التي تتراوح بين 47 و 57 سنة بلغت نسبتها 06% كثاني نسبة ضئيلة للمبحوثين.

- بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين بلغت نسبة الثانوي 26 % و الجامعي 74 %.

- بالنسبة للحالة الاجتماعية للمبحوثين فقد سجلت أعلى نسبة للفئة المتزوجة حيث بلغت 74% و الفئة العازبة بنسبة 18 % , المطلقين 04 % و الأرامل 02%.

2- علاقة المستوى التعليمي بالمكاتب التي ينتمون إليها :

المكاتب م.ت	مصلحة المكاتب الاقتصاد	مكتب الاستقبال و التوجيه	مكتب تقييم نشاطات العلاج و تقييمها	مكتب المنشآت القاعدية و التجهيزات	مكتب التكاليف الصحية	مكتب تسيير الموارد البشرية
	%	%	%	%	%	%
ثانوي	04	03	00	12	04	3
جامعي	15	00	19	08	10	2

5%	5	14%	14	20%	20	19%	19	3%	03	19%	19	المجموع
----	---	-----	----	-----	----	-----	----	----	----	-----	----	---------

التعليق :

من خلال الجدول نرى بان أعلى نسبة هي 20% نجدها عند المستوى الجامعي الخاص بمكتب التكاليف الصحية, اما بالنسبة لأدنى نسبة 00% سجلناها عند كل من المستوى الثانوي الخاص بمكتب تقييم نشاطات العلاج و مكتب التكاليف الصحية و المستوى الجامعي في مكتب الاستقبال و التوجيه.

-3- التعرف على النتيجة التقييمية

النسب المئوية	التكرارات	مصادر النتائج التقييمية
12%	12	مقابلة مباشرة مع الرئيس

100%	100	إدارة الموارد البشرية
100%	100	كشف راتب المردودية
100%	100	المجموع

التعليق :

من خلال الجدول نرى أن جميع المبحوثين قد صوتوا من خلال إدارة الموارد البشرية ومن خلال كشف راتب المردودية , اما بالنسبة للنسبة 12% الزائدة فإنها تخص المعاملات الشخصية اما كانت عائلية أو صداقة.

-4- علاقة التقييم بالجهد المبذول اثناء القيام بالعمل

التكرارات	نعم	نوعا ما	لا	المجموع
التقييم				
و الجهد				

100%	4%	04	14%	14	82%	82	طبيعة التقييم اثر على مجهودك أثناء تأديتك لعملك
100%	9%	09	81%	81	10%	10	التقييم يؤثر على بذل الجهد أثناء العمل

التعليق :

يوضح الجدول علاقة التقييم ببذل الجهد أثناء تاديتة العمل, حيث سجلت أعلى نسبة ب 82 بالمائة و 81 بالمائة بان طبيعة العمل يؤثر على مجهود المبحوثين أثناء تأدية العمل و إن التقييم يؤثر على بذل الجهد أثناء تأدية العمل على الترتيب.

حيث نلاحظ أن بذل الجهد مرتبط بطبيعة التقييم لدى الموظفين سواءا كان مرضي أو غير مرضي فانه بدوره يؤثر على الجهد المبذول من طرف المبحوثين.

-5- علاقة التقييم بالانضباط :

النسب المئوية	التكرارات	النسب الإجابة
96%	96	نعم
4%	04	نوعا ما
0%	00	لا
100%	100	المجموع

التعليق :

يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين بان انضباطهم في أدائهم الوظيفي راجع الى التقييم المستمر حيث بلغت نسبتها 96 بالمائة, و حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم فان سلوك الفرد هو نتيجة اختيار واعى. و هذا يعني ان الناس مستقلون في التصرف بطريقة معينة وفقا لحساباتهم المتوقعة.

-6- علاقة التقييم بالتحفيز

الجدول - 1 -

النسب المئوية	التكرارات	النسب
---------------	-----------	-------

		الإجابة
100%	100	خلق الحماس
100%	100	المثابرة
100%	100	الدافعية
100%	100	التشجيع على العمل
100%	100	المجموع

التعليق :

من خلال الجدول - 1 - نلاحظ ان جميع المبحوثين صوتو على جميع الاقتراحات.

- ب - رأي المبحوثين بالتقييم العادل و الموضوعي والتحفيز

النسب المئوية	التكرارات	النسب الإجابة
---------------	-----------	------------------

96%	96	نعم
4%	04	نوعا ما
0%	00	لا
100%	100	المجموع

التعليق :

من خلال الجدول - ب - نلاحظ ان أغلبية المبحوثين صوتوا بنسبة كبيرة بلغت 96 بالمائة بنعم اما إل ' بالمائة المتبقية بلا.

من خلال النظرية المذكورة سابقا نجد أن الأفراد يتوقعون أشياء مختلفة من المنظمة (على سبيل المثال الأمن الوظيفي, و الترقى و الراتب الجيد و التحدي).

-7- رأي المبحوثين بعلاقة التقييم المنخفض بالتحفيز

النسب المئوية	التكرارات	النسب الإجابة
84%	84	نعم
6%	06	نوعا ما
10%	10	لا
100%	100	المجموع

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين فقد صوتت بنعم

بنسبة 84 بالمائة, اما بالنسبة لأقل نسبة سجلت حوالي 6 بالمائة

للمبحوثين المصوتين ب نوعا ما, اما بالنسبة للمبحوثين المصوتين ب لا

بلغت نسبتهم 10 بالمائة. فحسب النظرية فان التحفيز مرتبط بتوقع

الموظفين للأشياء القادمة اما يؤدي إلى زيادة أو نقص الأداء بسبب

التحفيز.

النتائج :

تأثير التقييم على مستوى التحفيز قد يختلف بناءً على عدة عوامل , بما في ذلك طبيعة المهمة المقيمة , والأهداف المحددة , والبيئة الثقافية و المؤسسة المحيطة , والأفراد المشاركين . هناك بعض النتائج العامة التي يمكن أن تشير إليها الأبحاث المتعلقة بمساهمة التقييم في رفع أو خفض مستوى التحفيز , وتشمل ما يلي :

1 . تعزيز التحفيز الداخلي : قد يساهم التقييم البناء في زيادة التحفيز الداخلي للأفراد , حيث يشعرون بالرضا عن أداءهم وتحقيق النتائج المرجوة . يمكن أن يؤدي التقييم الجيد إلى رفع مستوى الثقة بالنفس والرغبة في تحقيق المزيد من التحسين .

2. تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود : يمكن لعملية التقييم أن تساعد في تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيقها . من خلال توفير ملاحظات

وتوجيهات فعالة , يمكن للتقييم أن يعزز التحفيز من خلال توجيه الأفراد نحو تحقيق الأداء الممتاز وتجاوز التوقعات .

3. تعزيز المسؤولية والملكية : يمكن لعملية التقييم أن تعزز المسؤولية الفردية

والشعور بالملكية عندما يشعرون بأن أدائهم يُقدَّر ولا يُلاحظ . تعزيز الشعور

بالمسؤولية يمكن أن يؤدي الى زيادة التحفيز للعمل بجهد وإبداع أكبر .

4. تعزيز التحفيز الخارجي : في بعض الحالات , يمكن أن يكون التقييم هو

عامل تحفيز خارجي بحد ذاته , خاصة عندما يتم تقديره ومكافأته بطريقة ملموسة

مثل الترقيات أو الحوافز المادية . يمكن أن يؤدي هذا الى رفع مستوى التحفيز

للأفراد لتحقيق النتائج المرغوبة .

5. خفض التحفيز : في بعض الحالات يمكن أن يكون للتقييم تثير سلبي على

التحفيز إذا لم يتم تنفيذه بشكل عادل أو إذا كان يركز بشكل كبير على الأخطاء

والنقاط السلبية . يمكن أن يتسبب التقييم غير العادل في خفض مستوى التحفيز

والرغبة في المشاركة الفعالة .

مهمة تقييم الأداء تعتمد على العديد من العوامل , ويجب أن تُجرى بشكل عادل و
بناء لتحقيق النتائج المرجوة في تحفيز الأفراد و تطوير أدائهم .

الخاتمة :

تأثير التقييم على الأداء الوظيفي يعتبر أمر هاماً في بيئة العمل, يتم تنفيذ العمليات التقييم للموظفين بهدف قياس أدائهم و تقييم تحقيقهم للأهداف الوظيفية و تأثير التقييم يمكن أن يكون ايجابيا و سلبيا من عدة طرق و هي :

- تحفيز الأداء الجيد : قد يؤدي تقييم ايجابي و اعتراف بالادعاء الجيد إلى تحفيز الموظف و تعزيز رغبته في القيام بعمله بشكل أفضل مما يعزز رضاه الوظيفي.

- تحديد المجالات التحسينية : قد يكشف التقييم على نقاط ضعف في الأداء الوظيفي, و هذا يمكن ان يوجه الموظف إلى تحديد المجالات التي يحتاج الى تطويرها.

- الشعور بالعدالة التنظيمية : يعتبر التقييم العادل و الموضوعي عاملاً هاماً لشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية إذا تم تنفيذ التقييم بشكل عادل وواضح.

قائمة المصادر و المراجع :

المراجع بالعربية :

_ بنذر داهي مخلف المطيري , العلاقة بين المنهج الكمي والكمي , قسم

الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب , جامعة الملك سعود

_ حسن بلوط : ادارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " دار النهضة

للطباعة , بيروت لبنان 2003 ص 306

_ خالد عبد الرحمن الهيتي ص 202

_ خضير كاظم محمود , ياسين كاسب الخرشة ادارة الموارد البشرية دار

المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة 2007 ص 152

_ د.قصير بن عودة , د.مخطار بوب , نظام تقييم الاداء وعلاقته

بالتحسين المستمر في ظل مواصفات الايزو , مجلة التنمية البشرية العدد

11 _ جامعة وهران 2 نوفمبر 2018 ص 104

_ راوية حسن , مدخل استراتيجية التخطيط وتنمية الموارد البشرية , الدار

الجامعية الاسكندرية , مصر ص 159

_ زهير تابت ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والطباعة ,

الاسكندرية , مصر 1999 ص 287

_ سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , دار

وائل للنشر , الطبعة الاولى , عمان الاردن 2003 ص 138 .

_ عبد البارئ ابراهيم درة , تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ,

منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , مصر 2003 ص

. 15

_ عبد البارئ ابراهيم درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ,

منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , مصر .

_ عتيقة حرايرية اشكالية تقييم الاداء في السلوك التنظيمي للاطارات ,

جامعة الجزائر...

_ فيصل عبد الرؤوف الدحلة , تكنولوجيا الاداء البشري , دائرة المكتبة

الوطنية , عمان 2001 ص 27

_ محسن التاجر , المنهج الوصفي , انسانيات و العلوم الانسانية ص 3

_ محمد حافظ حجابي , ادارة الموارد البشرية , الطبعة , دار الوفاء

للطباعة والنشر , الاسكندرية 2007 ص 271

_ محمد سعيد انور سلطان , الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد

البشرية ص 302

_ محمد عبد مطر اللامي , مجتمع البحث وعيدته , محاضرات المنهج

التجريبي ص 1

_ مشييد سالم سعيد , عادل حرشوش صالح , ادارة الموارد البشرية ,

مدخل استراتيجي , عالم الكتب الحديث , الاردن , عمان 2002

ص 195

_ مصطفى نجيب شاويش , ادارة الافراد , الطبعة الاولى , دار الشروق

للنشر والتوزيع , عمان 2005 ص 101

_ يوسف حجيم الطائي و اخرون , ادارة الموارد البشرية , مدخل
استراتيجي متكامل , الطبعة الاولى مؤسسة الوراق , للنشر والتوزيع ,
عمان 2006 ص 227

_ ابو اصبع صالح خليل , استراتيجيات الاتصال وتحليله , دار محدلاوي
للنشر والتوزيع , الاردن ط1 , 2005

_ احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للنشر والطباعة ,
الاسكندرية , مصر 1999 ص 287

_ حايرية سعاد اشكالية تقييم الاداء والسلوك التنظيمي للاطارات , جامعة
الجزائر ... ص 17

_ خلد عبد الرحمن الهيتي ص 215

_ سيد محمد جاب الرب , استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الاطر
المنهجية والتطبيقات العلمية , مصر 2009 , ص 50 .

_ صلاح الدين عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد

البشرية ص 282 .

ص 251

المراجع بالفرنسية :

_ besseyer des hortas , op , cit 11

_ Besseyer des hortas , op , cit page 105

_ Besseyer des hortas , op , cit page 103

_ Besseyer des hortas cit page 111

_ Besseyer less hortas : gerer les ressources humain
des intreprise concept et outile , édition d'organisation ,
paris 1992 page 102

_ Pasclal Noferi : gestions des ressources humain et

compétitivité de l'entreprise, Ed Uimm, Paris, 1987, p-6

_Jusque ligne (b) , Façoise (k) , Martin (M) , la

fonction roussources humain , dition dunob paris 2004

page 23

الملاحق :

أنا الطالب بن شادي محمود أنيس بصدد تحضير استمارة خاصة بمذكرة ماستر شعبة الإعلام تخصص اتصال تنظيمي. نود من حضرتكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صدق و أمانة و أتعهدكم أنني لا استعمل هذه المعلومات إلا لإغراض البحث العلمي.

السمات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2- السن : اقل من 25 سنة () , من 25 الى 35 سنة () , من 36 الى 46 سنة () , من 47 الى 57 سنة () , 57 فما فوق ()
- 3- المستوى التعليمي : متوسط () , ثانوي () , جامعي ()
- 4- الحالة الاجتماعية : أعزب () , متزوج () , مطلق () , أرمل ()
- مدة الخدمة في المؤسسة : اقل من 10 سنوات () , من 10 الى 15 سنة () , من 16 الى 21 سنة () , من 22 الى 27 سنة () , 27 سنة فما فوق ()
- 5- ما هي المصلحة التي تنتمي اليها ؟
 - مكتب المصالح الاقتصادية ()
 - مكتب الاستقبال و التوجيه و النشاطات الاجتماعية ()
 - مكتب تقييم تنظيم نشاطات العلاج و تقييمها ()
 - مكتب المنشآت القاعدية و التجهيزات ()

- مكتب المصالح الاقتصادية ()

- مكتب التكاليف الصحية ()

- مكتب الميزانية و المحاسبة ()

- مكتب تسيير الموارد البشرية ()

6- كيف يتم التعرف على النتائج التقييمية ؟

- مقابلة مباشرة بينك و بين رئيسك ()

- من طرف إدارة الموارد البشرية ()

- من خلال كشف راتب المردودية ()

7- هل تمت ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟ نعم () لا

()

8- هل قدمت تظلم حول نتيجة تقييمك المنخفض ؟ نعم () لا ()

9- هل ترى بان المؤسسة تلتزم بالنظام المتعارف عليه بالتقييم ؟ نعم () , نوعا ما

() , لا ()

10- كيف ترى تقييمك لأدائك الوظيفي ؟ مرضي () , نوعا ما () , غير

مرضي ()

11- على ماذا تعتمد المؤسسة في التقييم ؟

- العلاقات الشخصية ()

- أدائك الوظيفي ()

- أخرى, حددها ()

12- ما طبيعة علاقتك بمصلحة الموارد البشرية؟ جيدة () , حسنة () , متوسطة

() , ضعيفة ()

المحور الأول : علاقة التقييم بتحسين الأداء الوظيفي

13- هل ترى أن التقييم أدى إلى انضباطك في أداء الوظيفي؟ نعم () , نوعا ما ()

لا ()

إذا كان الجواب ب لا لماذا؟

14- هل طبيعة التقييم اثر على مجهودك أثناء تأديتك لعملك؟ نعم () , نوعا ما ()

لا ()

15- هل للتقييم تأثير على بذلك الجهد أثناء بذلك لعملك؟ نعم () , نوعا ما () , لا ()

()

16- هل لتقييم أدائك الوظيفي دور في احترام و التقيد بمواقيت العمل؟ نعم () ,

الى حد ما () , لا ()

المحور الثاني : علاقة التقييم بالتحفيز

17- هل التقييم يحفزك من حيث :

- خلق الحماس ()

- المثابرة ()

- الدافعية ()

- التشجيع على العمل ()

18- هل يؤدي التقييم المنخفض لاداءك إلى انخفاض مستوى التحفيز و حماسك

في العمل ؟ نعم () ، إلى حد ما () ، لا ()

19- هل تعتقد أن التقييم العادل و الموضوعي يسهم في رفع تحفيزك و إشعال

رغبتك في تحقيق أهدافك المهنية ؟ نعم () ، نوعا ما () ، لا ()

20- هل توجد طرق معينة يمكن لصاحب العمل ان يعتمد عليها لتحفيزك و تعزيز

أدائك بعد التقييم ؟ نعم () ، لا () . إذ كانت الإجابة نعم ماهي ؟