

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخص: مالية النقود والتأمينات.

تحت عنوان:

سياسات تقييم أداء العاملين
في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة: جامعة عبد الحميد ابن باديس

(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

تحت إشراف الأستاذ:

تفالي بن يونس

من إعداد الطالبة:

بن زعمة فاطمة الزمراء

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- الأستاذ قوديج تركي جمال (رئيسا).
- 2- الأستاذ دحمان أحمد (مناقشا).
- 3- الأستاذ تفالي بن يونس (مقرا).

السنة الجامعية: 2015/2014

الخاتمة العامة:

إن عملية تقييم أداء العاملين ضرورية في جميع مؤسسات التعليم العالي إذ أنها تعتبر وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه في تصرفاته أثناء العمل. من خلال الدراسة النظرية للموضوع توصلت إلى أن التنظيم في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لا يخلو من اللوائح والقوانين التي تضبط أساليب التقييم الناجح لأداء العامل داخل مؤسسته.

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع خلصت إلا أنه لم يتم التركيز على الموضوعية وإتمام التركيز على الذاتية مما يؤثر سلباً على عملية تقييم الأداء وأنه لا يتم تبليغ الموظفين بنتائج التقييم وبالتالي، تنتج خلافات شخصية لا علاقات عمل. باعتبار الموظف جوهر المؤسسة وجب الاعتناء به كونه الفاعل الرئيسي في أداء وظيفته في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه تكون علاقة الموظف بمؤسسته علاقة متباينة دون جد ونشاط، وبالتالي تصبح عملية تقييم الأداء واضحة. حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جعل التقييم فعالاً لموظفيها عليها بـ:

- موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية.
- محددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء .
- علاقة معايير تقسيم الأداء في تطوير أداء العاملين.
- علاقة نظام تقييم أداء العاملين بالحوافز المادية والمعنوية.
- وضع برامج تدريبية للأداء.
- تبليغ الموظفين بنتائج التقييم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء.**مقدمة الفصل:**

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء فسميت بقياس الكفاءة، كما سميت بالتقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي: تقييم الأداء عليه، تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة. بالإضافة إلى كونها من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة أعوان البشرية في المنظمات، و على جميع مستوياتها بدءاً من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين، و هي أحد الرقابة الإدارية الفاعلة و التي على أساسها تتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. كما أنه يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل جل الباحثين و المسيرين، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، و أن مفهوم الأداء غير ثابت و ذلك نظرا لاختلاف الآراء لعدة خصائص تميزه و عوامل و مؤشرات تحدده و تحكمه، و هذا ما يجعل أداء الأفراد متميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء أنواعه، و العوامل المحددة له.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عدة تعاريف و الأنواع التي يشملها وأخيرا العوامل المحددة له.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

كما يعرف الأداء بأنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة².

الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض الموارد المستخدمة³.

يعرف أيضا: المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه سواء كانوا من المنظمين، المديرين، الرؤساء...⁴

يعرفه الدكتور محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة

¹ - زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الطبعة الثانية، نشر و توزيع الإسكندرية، 2001، ص:209.

² - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، ص:87.

³ - طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص:242.

⁴ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، سنة 2004، ص: 123.

تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

الفرع الثاني: أنواع الأداء:

إن تطبيق الأداء و تحديد أنواعه يطرح إشكالية المعيار الدقيق الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، و بما أن الإيحاء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف و تحديد أنواعه المتمثلة في تصنيف هذه الأخيرة، و اعتمادها في تصنيف و تحديد أنواعه المتمثلة في: معيار الشمولية و معيار الطبيعة و معيار الأجل.

1-2/ حسب معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية، يقسم أنواع الأداء إلى: الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

1-1-2/ الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى و كفاءات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو،... إلخ.

2-1-2/ الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد، و أداء كل من وظائف التموين، الإنتاج و التسويق.

نشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية أي أن دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2-2/ حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى: اقتصادي، اجتماعي، تقني،... إلخ، فمثلا الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المنظمة في محيطها¹.

¹ - أحمد متر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، سنة 1983، ص: 50.

2-3/ حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: طويل، متوسط و قصير الأجل و هذا النوع من التطبيق يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الآجال و تحديد موعدها مسبقا، إلا بصفة تقريبية.

الفرع الثالث: العوامل المحددة للأداء.

ينظر للأداء على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد 2- القدرات 3- إدراك الدور (المهام).

يشير الجهد الناتج عن حصول الأفراد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، و يشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أداء الدور و لتحقيق مستوى مرضي للأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكن لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، و هناك احتمال أخير، و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون إذا مثل هذا الفرد منخفضا، و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجال من المجالات الأخرى².

إضافة إلى العوامل السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل

على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.

¹ - عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص: 89، 90.

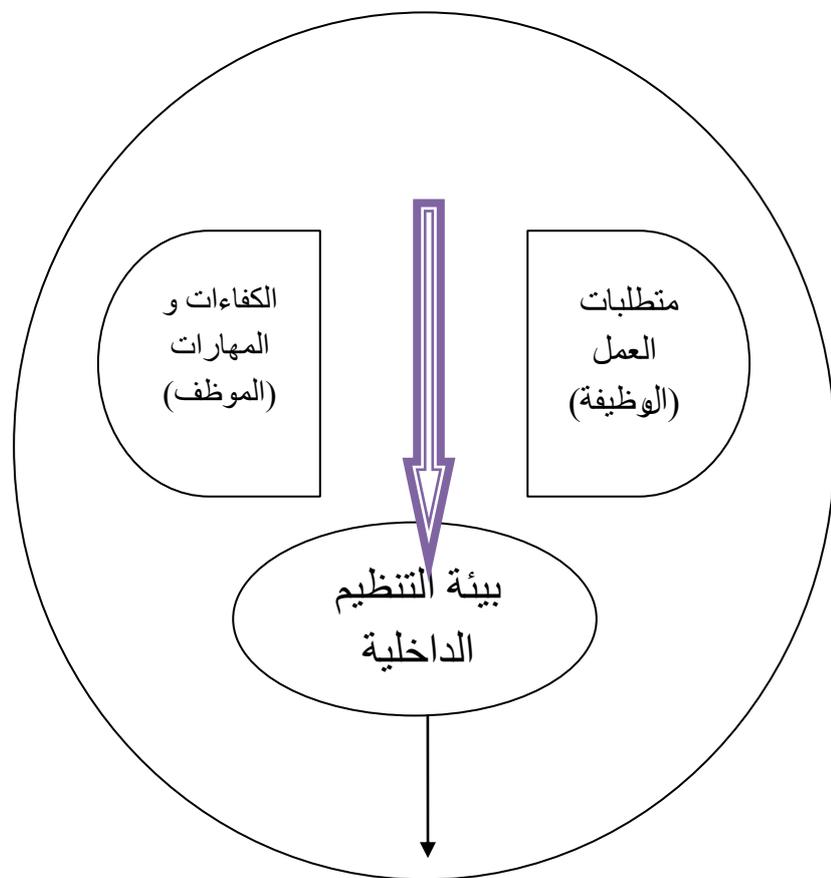
² - د. راوية حسن، المرجع السابق، ص: 210.

فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل إضافة إلى الجهود التي يبذلها، و المنطقة التجارية التي يعمل بها و المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم). زيادة على المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.

الشكل الاتي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال:

الشكل رقم (01): الأداء الفعال.

البيئة الخارجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري

في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة 2003، ص: 120.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء و مكوناته.

سنتطرق إلى أبعاد الأداء والمكونين الرئيسيين له اللذان يتمثلان في الفعالية والكفاءة باعتبارهما عاملين فعالين في تسيير المؤسسة.

الفرع الأول: أبعاد الأداء.

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:

1-1 البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في التنظيم بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، وبإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية¹. و من هنا نستنتج بأن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء.

2-1 البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي في المؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. و على هذا الأساس ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها.

1-2 الفعالية (Efficiency, Effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أن أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة².

¹ - Ives Simon et Patricke Joffre, encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Economie, 1997, p:220.

² - B.Dervaux, A.Coulaud, Dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 1999, p: 78.

تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح الحقيقية. سنحاول تحليل ذلك المصطلح من خلال التعاريف التالية:

1-1-2/ تعريف الفعالية حسب (Vincent Planchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، و الوصول إلى النتائج المرتقبة"¹.

2-1-2/ تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): فحسب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية تربط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة²، و من ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

2-2 الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن باقي المصطلحات الاجتماعية بعد الانفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه.

من هنا نلجأ إلى محاولة تعريف الكفاءة من خلال التعاريف التالية:

1-2-2/ تعريف الكفاءة حسب (Wellbert et Ruckertsz): الكفاءة هي "قوة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة.

2-2- تعريف الكفاءة حسب (Vincent Planchet): الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"³. و من هنا نستنتج بأن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب. كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية"⁴.

المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق أداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل، و من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

¹ - Vincent Planchet, mesure et amélioration des performance industrielle, tome 02, France, 2006, P:6.

² - Jean Enule Denis et autres, orientation marché et performance, www.orient.fr, consulté le: 27-03-2009, p: 11.

³ - Vincent Planchet, Op, cit, 2006, P:7.

⁴ - حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاحتياطات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 2005، ص:41.

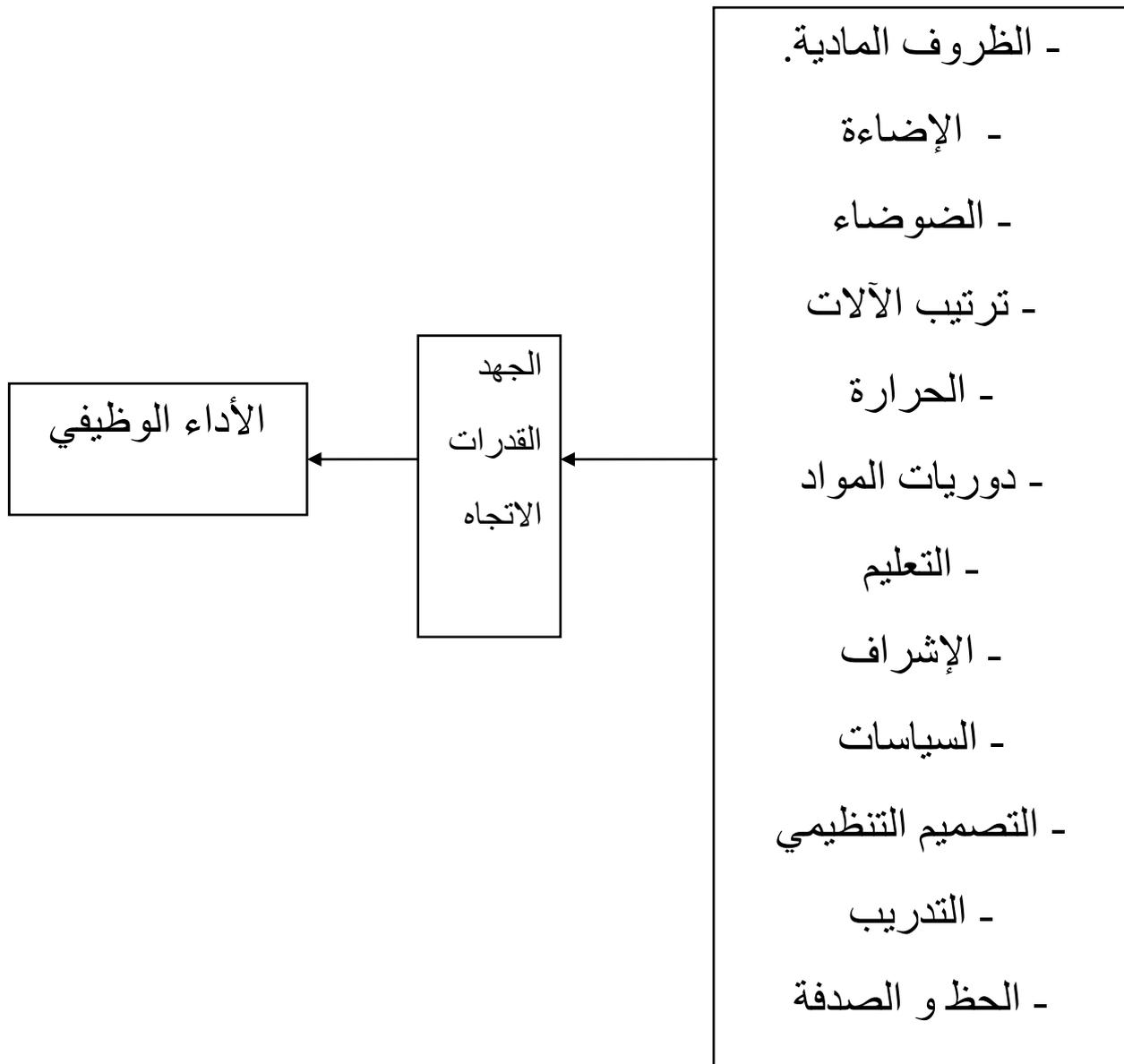
- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل و الترتيبات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
 - نقص التعاون مع الآخرين و نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ و الصدفة يمكن أن تكون عائقا للأداء.
 يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

1- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين.

2- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن¹.

¹- د. راوية حسن، المرجع السابق، ص: 210، 211.

شكل رقم (02): العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء.



المصدر: د، راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الطبعة

الثانية، نشر و توزيع الإسكندرية، 2001 ، ص: 212.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء.

بالرغم من شيوع استعمال كلمة التقييم في الإدارة المعاصرة ، إلا أن مدلولاتها العلمية و معناها الدقيق ما زال غير محدد بشكل كاف ، إذ ربما تعني تقديرا أو تثمينا أو إصدار حكم و هذا قد يرجع إلى الأساليب التي تستخدم في عملية التقييم و الوسائل العلمية و التكنولوجية و غيرها فإن عملية تقييم الأداء تهتم بشكل رئيسي بقياس العمل أو التصرف سواء كان الفرد أو الوحدة الفرعية و للنظام ككل وفق معايير تم تحديدها مسبقا شاملة لكل الأنشطة و المهام الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و فوائده.

سنتطرق على عدة مفاهيم في عملية تقييم الأداء، ومن خلال هذه المفاهيم نستخلص خصائص هذه العملية، وأخيرا نعرض أهم الفوائد لعملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.**التعريف الأول:**

* يرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي¹:

- 1- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- 2- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحددة.
- 3- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- 4- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- 5- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

التعريف الثاني:

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة المسبقة².

التعريف الثالث:

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف

¹ - Backer, Morton Jacobsen, Lyle E, « cost Accounting, Amanagerial Approach », Mrgraw, Hill Book Co, N.Y. p: 396

² - <http://www.hrdiscussion.com>, vu le : 01/01/2015

ينبغي أن يؤدي عمله، و تصميم خطة لتنمية العمل فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً¹.

التعريف الرابع:

يقولون باحثون آخرون أن تقييم الأداء "يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم و مسلكهم فيه، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم الأداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجه خلال فترات زمنية محددة و معروفة².

التعريف الخامس:

هو أي نشاط يتم عن طريقه التقييم المنظم لأداء العاملين و إمكانياتهم متضمنا الناتج عن عمل لكل منهم، و الطريقة التي يتبعها في تنفيذ العمل، بالإضافة إلى الصفات الشخصية و المهارات المرتبطة بالعمل.

التعريف السادس:

عرفه "زهير ثابت" بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل، و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور"³

التعريف السابع:

يعرفه "راندل" (Randell) هو: "الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة، إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"⁴.

من خصائص عملية تقييم الأداء ما يلي:

- 1- إن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- 2- أنها عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، سنة 2001، ص: 169.

² - حنا نصر الله، المرجع السابق، ص: 169.

³ - د. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، مصر، القاهرة، سنة 2001، ص: 87.

⁴ - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، سنة 1992، ص: 279.

3- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجاز تلك الواجبات.

4- إن تقييم الأداء عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد و التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التمييز و المحسوبية، و فيما يلي نعرض أهم الفوائد لعملية تقييم الأداء و التي يمكن الإدارة الحصول عليها.

1- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن مجهودهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم في موضوع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة، و إن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم كما أن اعتماد الترقية و العلاوات و التقدم على قياس الكفاءة و الجدارة في العمل.

بناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا، و باستعداد وجداني، و ما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل، و الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته دون أن يقضيه من الجهد و التعب.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، و أن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه و العمل معا، و سوف يبذل جل جهده التي يملكها التأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن يبذل الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت عادة¹.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء المرؤوسين و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5- الاستمرار، الرقابة و الإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين، يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار و التدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الاختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، و معرفة مدى استفادة العاملين منها، و ذلك لتحديد الثغرات و العمل على تفاديها في المناهج و البرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص: 192، 193، 194.

المطلب الثاني: أهداف و آلية تقييم الأداء.

سنتطرق إلى ثلاثة أهداف رئيسة على عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة، المديرين وبالنسبة للفرد العامل.

كما سنتطرق إلى نظام تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي¹:

1- على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاق.

ب- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم.

ج- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين:

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم

و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى تمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

أ- دفع العاملين الى العمل اجتهاد و بجدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

الفرع الثاني: آلية تقييم الأداء.

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في التقييم بما يساهم في

تحقيق أهداف المنظمة ككل و هذا عرض لأهم عناصر و مراحل النظام:

- تحديد أهداف تقييم الأداء، و التي تمثل المرشد الأساسي للرؤساء أو المشرفين في عملية

¹ - د. خالد عبد الرحيم الهميتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2003، ص: 179.

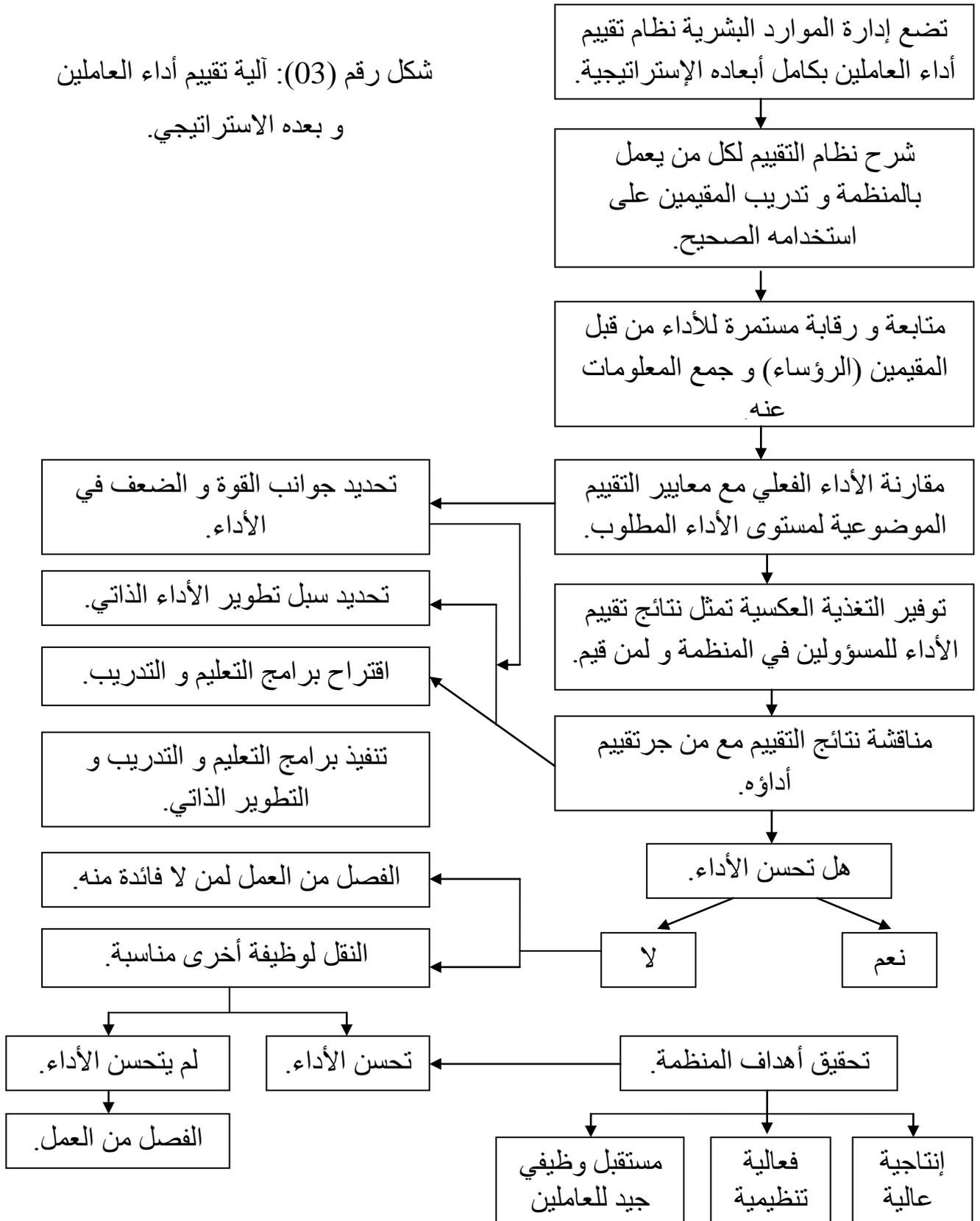
- تقييم أداء العاملين و تمثل أهداف تقييم الأداء جزءا من أهداف المنظمة ككل.
- تحديد مجالات التقييم التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.
 - اختيار انسب طريقة للتقييم، المفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الوظائف محل التقييم و مدى موضوعية نتائجها...إلخ.
 - شرح طريقة (نظام) التقييم للرؤساء و المرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم و إبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له¹.
 - تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.
 - قيام الرؤساء (أو القائمين بالتقييم) خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء العاملين و بشكل مستمر لجمع المعلومات عن الأداء بدقة ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، و التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور و جوانب القوة في أداء العاملين².
 - التغذية العكسية لنتائج التقييم، و تقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع تقرير نهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية تطلع عليه إدارة الموارد البشرية و كل من قيم أدائه³.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، سنة 2000، ص: 335-401.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، القرن الواحد و العشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2003، ص: 443.

³ جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المنصالح، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، سنة 2003، ص: 323.

شكل رقم (03): آلية تقييم أداء العاملين و بعده الاستراتيجي.



المصدر: عمر وصيفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الاستراتيجي،

ط01، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2005، ص: 64.

المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء و بعض العوامل المؤثرة فيه.

سنشير في هذا المطلب عناصر أساسية لعملية تقييم الأداء المتمثلة في :
المقيم أو المشرف المباشر، فترة ووقت التقييم وإجراءات التقييم وكذلك إلى العوامل
المؤثرة في هذه العملية.

الفرع الأول: عناصر تقييم الأداء.

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح
و فعالية عملية تقييم الأداء و هي:

1- المقيم أو المشرف المباشر:

إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في
الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه.

إن المشرف أكثر قدرة على تحليل و تفسير و تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف
و خطط المنظمة التي هو أعرف به من غيره أي من غير المديرين¹.

بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

بما أن المشرف المباشر أهم مصدر للحصول على المعلومات و يرجع ذلك بالدرجة
الأولى إلى:

- امتلاك الرؤساء المباشرين أو المشرفين لمعرفة واسعة عن متطلبات الأداء.
- توفير لديهم فرصة الملاحظة المستمرة لأداء العمل و سلوكه أثناء العمل.
- توفر لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة لأنه قد تتحقق لهم بعض المكاسب في حالة
الأداء الجيد لمرؤوسيه.

2- فترة و وقت التقييم: من الصعب تحديد فترة التقييم لأداء العاملين، لكن من

خلال توصيات المستشارين في مجال إدارة الأفراد². يمكننا الاعتماد على التقييمات
الدورية لما لها من تأثيرات على سلوك الأفراد و تعديله.

¹ - نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجوشي، رياض الجيلي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصناعات، سنة
1991، ص : 76.

² - نظمي شحادة، نفس المرجع السابق، ص: 87.

3- إجراء التقييم: تحديد المقيم و وقت التقييم لا بد من إتباع إجراءات معينة في

تنفيذ هذه العملية و أهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين المطلوب تقييمه لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذه المقابلة تسمى: مقابلة التقييم.

الفرع الثاني: بعض العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء و من بين تلك العوامل ما يلي¹:

1- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل قد تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل و متطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، و يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات، إذ يتوقف عليه في العمل المتاح "وقت الانتظار" Waiting time لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج و عليه فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا Speed up و معدلا أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، و يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها: ملاءمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية و التعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز و بالمثل فإن اختصار العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من

جاء الظروف المحلية:

¹ - محمد سعيد أحمد، محمد حامد ابراهيم، دليل موازنة البرامج و الأداء الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي، بمنظمة الأمم المتحدة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1978، ص: 74.

قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عملية ينطوي على حصر و تسجيل الأفراد الداخليين و المغادرين لدولة ما، حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر و التسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن، و انتظام تدفق حركة الدخول و المغادرة باختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن... إلخ. كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

5- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج :

معدلات الأداء كمية بطبيعتها و قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز و قد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

المبحث الثالث : مشاكل عملية تقييم الأداء و أساليب معالجتها.

قبل أن أتطرق إلى الكلام إلى مشاكل عملية تقييم الأداء و أساليب معالجتها سنشير إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج هذه العملية.

المطلب الأول: المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء.

تتمثل أهم استخدامات نتائج التقييم كالأتي¹:

1- تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العالم بدقة، فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

2- الاسترشاد بها عند النقل و الترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملاءمة بينها و بين متطلبات

¹ - د. خالد عبد الرحيم الهميتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2003، ص: 21.

الوظيفة و قد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقية إلى وظيفة أعلى، إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.

هذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء عملية تقييم الأداء لكافة عاملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه. كالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية، يكون هو المفضل و الأولي بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية و التوقيع.

3- تحديد مستوى الأداء المطلوب و تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة و ضعف فتستطيع الإدارة و العامل أن يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب كما تؤذي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى آخر.

تحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها و يتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل، و هذا ما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

4- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، و يؤدي هذا الأسلوب إلى مكافأة الممتازين على مستوى و دفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون به على هذه المكافآت و بذلك تولد المنافسة بين العاملين. و لسلامة الربط بين نتائج تقييم الكفاءة و منح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية و دقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا و تكون حافزا حقيقيا للعاملين. و بالرغم من أن الرؤساء يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينهما و بين المكافآت التشجيعية. فإنه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على

الأسس السليمة للتقييم و بيان الأهمية الموضوعية فيه و ما يترتب على الإهمال فيه من أضرار.

5- فاعلية الرقابة و الإشراف و تحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العاملين فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف و التوجيه و الحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى سيدفعه ذلك إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، و لا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العامل فيه و يطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم كفاءته و فقا له يتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم و النتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. و تزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين بأنها المطلوبة منهم بينما في الحقيقة ليست كذلك. هذا إضافة إلى أن تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته و مسلكه و مناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

7- تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين:

إن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها ان يكون على اتصال مباشر و مستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته حتى يأتي حكمه موضوعياً و عادة لا يتعرض للنقد. و من ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة لرأي رئيسه فيه و تقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه و تلاقيها و إتاحة الفرصة أمامه للتقدم و تحقيق مستوى أفضل.

لكي تكون نتائج تقييم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر و تسجيل أداء و تصرفات الفرد العامل و مناقشة على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له أن يتبين مستواه خلال المدة و تحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

8- الحكم على مدى سلامة الاختيار و التعيين:

تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار و التعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

لكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختيار كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة و الاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

المطلب الثاني: مشاكل عملية تقييم الأداء.

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع و تعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية، و هذه المشاكل تشمل الآتي:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم، و يجب مناقشتها مع الموظفين و المشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار و كسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، و يجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه و أي نظام يغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء و الموظفين الشك و الريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم¹.

2- سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكما و مساعدا لأي موظف في آن واحد و لكي يكون التقييم عاملا يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام. فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير و تنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، و أن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء.

¹ -<http://www.Hrdiscussion.com> , 01/12/2014.

في حال اضطرار الإدارة للجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر¹.

3- عدم موضوعية المقيم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على إنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته و سلبياته و يتأثر بعوامل داخلية و خارجية عديدة و عدم موضوعية المقيم قد تنجم عن المؤثرات التالية:

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين: خاصة الموظفين الجدد.

بعض المقيمين يميلون إلى التساهل في تقييم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المراجعة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو أنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم أو غير متمكنين من عملية التقييم، و من جهة أخرى هناك بعض المسؤولين يميلون إلى تقييم موظفيهم بشدة و بشكل صارم لا اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور الموظفين بالخوف منهم و الطاعة لهم و يعتبرون ذلك احد أساليب القيادة .

- أثر الهالة:

من الممكن أن يتأثر الرئيس في تقويمه لمروؤوسيه بشعوره الشخصي و ليس بالاعتبارات الموضوعية و ذلك أن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهاها.

الميل نحو المركزية أو الوسيطة:

يعني ذلك أن يميل الرئيس لتقييم كافة الموظفين بشكل متشابه و عادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسط نحو ذلك إما لأن المقيم لا يؤمن بنظام التقييم أو لأنه لا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك لخوفه من اعتراض احد الموظفين.

1 - <http://www.hrp-kw.com>, 20/12/2014.

- المحاباة الشخصية و المحسوبية:

يتعلق هذا المفهوم بالتفصيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق و الدين و الصداقة و الروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية و السياسية.

4- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية :

إن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف أو نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة و مناقشة مع الموظف بهدف معالجتها ، و لا يعني في ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فان تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة و لا يجب إرجاؤها إذن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لتحفيز الموظفين و تنمية أدائهم .

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم :

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها ان الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للمشرفين . في الحقيقة فان هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بان إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الواجبات الإدارية المنوطة بهم و لكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات و تتطلب تخصص وقتا كافيا لهذه العملية .
بناءا على ذلك يمكن تطبيق هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم و أخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها .

المطلب الثالث : أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء و تقليل أثارها السلبية تقوم على¹:

- 1- الاعتراف الفعلي بالمشكلة.
- 2- تقوم المنظمة باختيار الطريقة الأنسب لها في التقويم ، والتي تتناسب مع الوظيفة و تكلفة الإعداد و التنفيذ و السهولة (الفهم و التطبيق) والاستفادة منها في الترقية

¹-<http://www.economics.kaau.edu>, 25/12/2014.

والعلاوة والتطوير.

3- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للموظف بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.

4- استبعاد العوامل الشخصية.

البعض الآخر يرى أنه إضافة لما سبق لا بد منه:

- 1- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها خلال فترة التقييم، و أيضا حق المناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- 2- كفالة حق الموظف في النظام بالطرق الرسمية من نتائج التقييم و تقديم حججه و مبرراته أمام السلطة الأعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
- 3- ضرورة وجود معايير موضوعية و واضحة و مفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له .
- 4- تدريب القائمين بالتقييم على أسس و طرق تقييم و القواعد السليمة الموضوعية لتنفيذه.
- 5- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها و اعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

خاتمة الفصل الأول:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال متابعة و تحسين أدائها، و هذا من اجل البقاء و الاستمرارية.

على هذا الأساس فإن عملية تقييم الأداء عملية مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة. بالرغم من ذلك الأوان، هناك مشاكل عديدة تعاني منها عملية تقييم الأداء و للحد منها تأخذ المؤسسة أساليب معالجتها حتى تستمر العملية بنشاط و حيوية و تحقق الأهداف.

مقدمة الفصل الثالث :

تعتبر مؤسسة التعليم العالي الركيزة الأساسية في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها خدمة للمجتمع مما يفرض عليها على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومواكبة المستجدات في تحسين الأداء .

من بين مؤسسات التعليم العالي نأخذ الجامعة و التي هي أعلى درجات الهرم في نظام التربية ، غير أنها تعيش اليوم مشكلة كيفية تغيير أداء العاملين باعتبارها عملية معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل تسير بطابع الإنتاجية غير ملموسة و التي يصعب تقييمها و خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية و الاشتراكية و أعمال البحوث و غيرها من الأعمال .

على هذا الأساس سنسلط الضوء في هذه المداخلة على مدى واقع السياسات تقييم أداء العاملين على مستوى مصلحة المستخدمين والتكوين بجامعة " عبد الحميد بن باديس" مستغانم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

المبحث الأول: مؤسسات التعليم العالي.

من بين مؤسسات التعليم العالي الجامعة باعتبارها مشتقة عربيا من كلمة الاجتماع أي الاجتماع حول هدف ألا وهو هدف التعليم والمعرفة. وتعد التغييرات التي أحدثت في تكوين الجامعة وهيكلتها فحولت بعض المعاهد إلى كليات. من بين الكليات التي توجد بولاية مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأنواع مؤسساته.

1- مفهوم التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي: "التعليم الذي لم يتم داخل الكليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي. فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى المؤسسة الجامعية أو المؤسسات التعليمية الأخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"¹.

2- أنواع مؤسسات التعليم العالي:

تختلف تسميات المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسباب تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد إلى آخر².

¹ - الطالبة نوال تمور، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2011-2012، ص:14.
² - الطالبة نوال تمور، المرجع السابق، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

1- لمحة تاريخية عن الكلية:

أنشأت سنة 2012، تحت اسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998. والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية الإنشاء للكلية على عدة مراحل كما يلي:

- 1978: إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.
 - 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس ومعاهد، نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
 - 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجبائية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
 - 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
 - 1991: ادراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم
 - 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم، أصبحت تضم معهد الحقوق العلوم التجارية.
 - 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح:
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم السياسية.
- 2- الكلية بالأرقام: تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عدد معتبر من الموظفين والأساتذة، حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية.

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجانب
	أستاذ دائم	105	35	01
	موظف دائم	60	33	00
	متعاقد	10	05	01
	عقود ما قبل التشغيل	23	09	00
	المجموع	198	82	02

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- مستغانم -

كما تضم الكلية ثلاث أقسام وهي:

- قسم العلوم التجارية.

- قسم العلوم الاقتصادية.

قسم علوم التسيير.

بالإضافة إلى استحداث قسم خاص بالجذع المشترك بداية من السنة الجامعية

2013-2014 كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة الكلية.

3- الهيكل التنظيمي للكلية:

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة

ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري

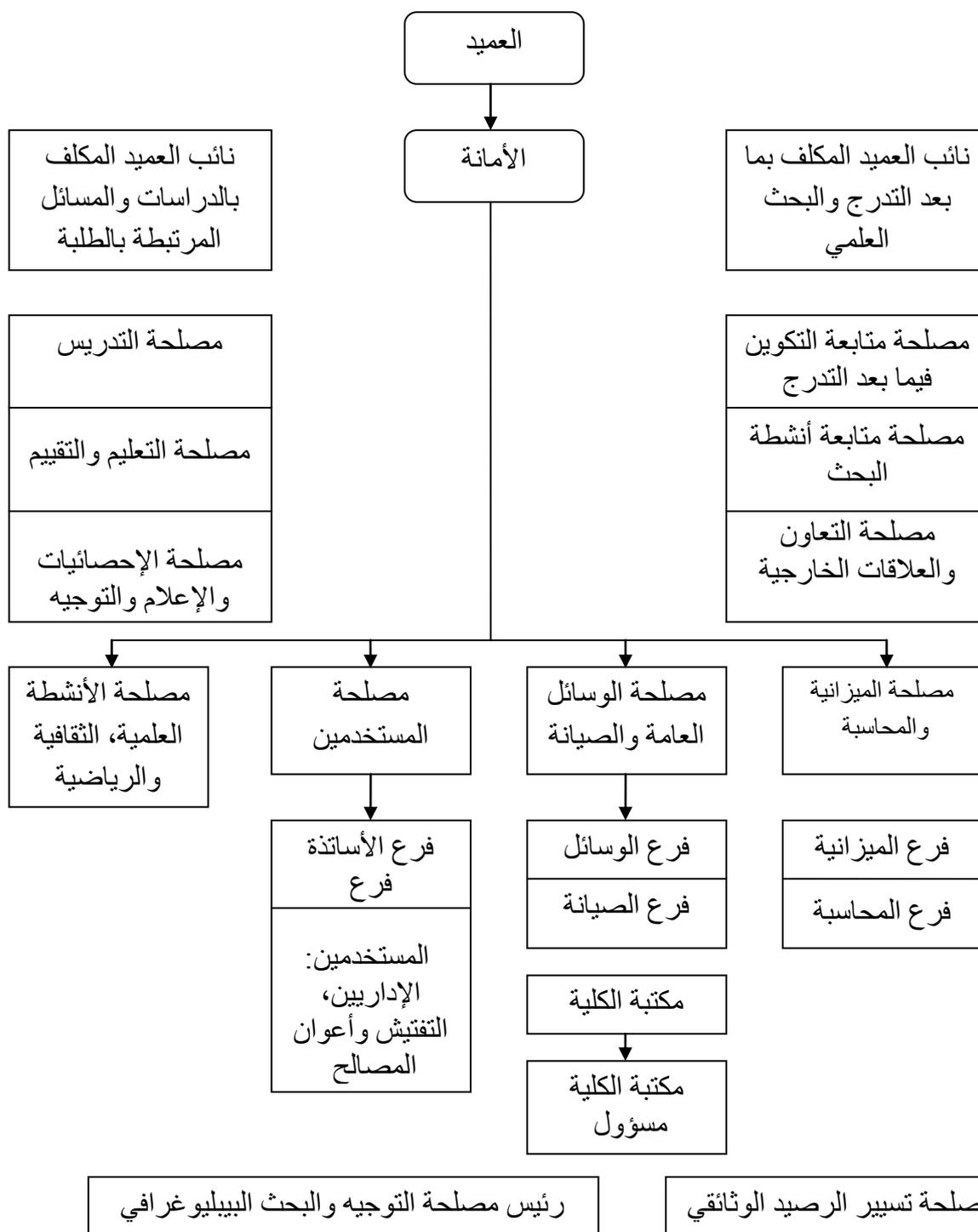
المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية

والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم¹.

¹ - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة ومصالحها المشتركة ج. ر. ج. ، العدد 62، سنة 2004، ص: 24.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، ص: 24.

المبحث الثاني: مصلحة المستخدمين وسياسات تقييم أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

لكل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي إدارات ولكل إدارة مصالح مثل: مصلحة المحاسبة، مصلحة المستخدمين والتكوين... إلخ، وعليه سوف نتطرق إلى مفهوم مصلحة المستخدمين والفروع التي تحتويها بالإضافة إلى الحسابات تقييم أداء الموظفين بالكلية.

المطلب الأول: مصلحة المستخدمين والتكوين.

تتفرع مصلحة المستخدمين إلى ثلاثة فروع :

* فرع الأساتذة

* فرع المستخدمين الإداريين

* فرع التكوين

يهتم فرع الأساتذة و فرع المستخدمين بتسيير و متابعة المسار المهني للموظفين الإداريين والأساتذة وهذا بالمتابعة اليومية للملفات الإدارية ورقمنتها والمتابعة الدورية والسنوية بالتنسيق مع المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين .

* **المتابعة اليومية :** من خلال تسليم الشهادات الإدارية ، سندات العطل ، انجاز العطل المرضية و عطل الأمومة .

* **المتابعة الدورية :** من خلال إعداد جداول منح المردودية وتحسين الأداء البيداغوجي كل ثلاثي ، إعداد جدول الاحتياجات للأفراد كل سداسي .

* **المتابعة السنوية :** مع بداية كل سنة جامعية تقوم المصلحة : بدراسة ملفات الموظفين و انتقاء ذوي الاستحقاق في الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة و تحضير قوائمهم الاسمية في انتظار إرسال ملفاتهم إلى المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين منها .

* **تجيب الملفات .**

مع نهاية السنة تقوم :

- بإعداد استمارة تنقيط نهاية السنة .

- استلام طلبات التحويل و التنقل و عرضها على السيد الأمين العام و السيد عميد الكلية لإبداء الرأي في الموضوع لتعرض في الأخير على المديرية الفرعية للمستخدمين .

المطلب الثاني : سياسات تقييم أداء العاملين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.

يشكل التقييم الفعال لأداء الموظفين الإداريين والتقنيين والأساتذة أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة جامعية والتفصيل العلمي للمطالب كهدف جزئي والازدهار بالمستوى العلمي للمجتمع كهدف كلي و عام .

1- مجالات استخدام نظام تغير الأداء:

بالإمكان الاستفادة من نظام تغير الأداء في المجالات التالية :

* الترسيم والترقية في الدرجة والترقية في الرتبة .

* وضع برنامج أوبرامج تدريب وتطوير كل من الأساتذة والمستخدمين الإداريين.

2- فترة التقييم :

يكون التقييم سنويا و في مواعيد استحقاق الترسيم أو الترقية في الدرجة أو الترفيه في الرتبة، كما يمكن استخدامه دوريا لتحديد منحة المردودية للمستخدمين ومنحة تحسين الأداء البيداغوجي للأساتذة و هذا كل ثلاثي .

3- تحفيز العاملين:

1-3- الترقية في الدرجة :

1-1-3- الترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين :

جدول رقم (08): الترقية في الدرجة مع تحديد الأقدمية المطلوبة لها .

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة اعلي منها مباشرة	سنتان و6 اشهر	03 سنوات	3 سنوات و6 اشهر
المجموع:12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : ج. ت. ج. ج. ، العدد 61 ، 30 سبتمبر 2007 ، ص :12

- * تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة .
- * كما تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر : دنيا ومتوسطة و قصوى طبقا للجدول أعلاه .
- * يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة اذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في تلك المدد تكون تبعا حسب النسب 4 و 4 و 2 من ضمن عشرة موظفين .
- تتم الترقية في الدرجة حسب المدة القصوى .
- يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية من الدرجة حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها أعلاه .
- و أخيرا عند إعادة تصنيف الموظف الذي رقي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافق عليها الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية . يحتفظ بباقي الأقدمية و يؤخذ بالحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة .
- 3-1-2- الترقية في الدرجة بالنسبة للأساتذة :**

جدول رقم (09): تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين

الأسلاك	الرتب
أستاذ	أستاذ
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر قسم "أ"
	أستاذ محاضر قسم "ب"
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد قسم "أ"
	أستاذ مساعد قسم "ب"
معيد	معيد

المصدر: ج.ر.ج.ج، العدد 23، 04 ماي 2008، ص: 27.

يثبت الجدول أعلاه تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين و من خلاله قمنا بتحليله كما يلي :

* بالنسبة للأستاذ: يتعين بصفته متربص و تدوم فترة التربص لمدة سنة (01).

* من خلال فترة التربص يتم تقييم المتربص (استمارة نهاية التربص).

* على هذا الأساس يتخذ قرار : اما تمديد فترة التربص ، اما بعزل و ذلك من خلال قرار من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المتمثلة في :

- 3 ممثلي عمال .

- 3 ممثلي الإدارة.

فإذا كان المتربص اتخذ بقرار المترشح وذلك لمدة سنتين و 6 أشهر فيصبح الموظف مرشح تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء باقتراح للترقية في الدرجة و ذلك من الدرجة الأولى (1) إلى الدرجة الثاني عشر (12) .

* بالنسبة لأستاذ مساعد:

1- بالنسبة لأستاذ مساعد "ب": يكون متربصا وذلك لمدة سنة (01) و برسم من طرف اللجنة العلمية للقسم.

وبعد الترسيم:

2- بالنسبة لأستاذ مساعد "أ" تكون الترقية من خلال 3 تسجيلات متتالية في الدكتوراه.

- دكتوراه في العلوم يرقى إلى رتبة أستاذ محاضر "ب".

- رتبة أستاذ محاضر "أ" لكي يصبح أستاذ محاضر "أ" لابد من:

- شهادة دكتوراه دولة.

- أو شهادة التأهيل الجامعي.

* بالنسبة لأستاذ محاضر:

أستاذ محاضر "أ" وخبرة تفوق 05 سنوات في الرتبة بعد أخذ رأي من اللجنة الجامعية الوطنية.

3-2- الترقية في الرتبة: تمر الترقية في الرتبة بمرحلتين:

- على أساس الامتحان المهني: بعد إتمام 05 سنوات خدمة فعلية في الرتبة بمعدل

(20/10) يرقى في حدود المناصب المفتوحة.

- على أساس الترقية الاختبارية: بعد إتمام 10 سنوات خدمة فعلية في الرتبة.

ويتكون ملفه من مايلي:

* ملف من طرف الإدارة.

* استمارة تنقيط سنوية.

* جدول التأهيل + الخبرة المهنية.3- تصنيف الرتب:

4- تصنيف الرتب:

جدول رقم (10): تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الإدارة العامة.

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الادنى	الصف		
537	12	- متصرف	المتصرفون
621	14	- متصرف رئيسي	
713	16	- متصرف مستشار	
418	9	- ملحق إدارة	ملحقو إدارة
453	10	- ملحق رئيسي للإدارة	
288	5	- عون مكتب	أعوان الإدارة
348	7	- عون إدارة	
379	8	- عون إدارة رئيسي	
288	5	- عون حفظ البيانات	الكتاب
315	6	- كاتب	
379	8	- كاتب مديرية	
453	10	- كاتب مديرية رئيسي	
537	5	- مساعد محاسب إداري	المحاسبون الإداريون
621	8	- محاسب إداري	
713	10	- محاسب إداري رئيسي	

المصدر: ج.ج.ج.ج.، العدد 03، 20 جانفي 2008، ص: 28.

1-4- دراسة حالة متصرف صنف 12: (دراسة الأجر المتعلقة بالموظفين

والأساتذة).

1-1-4- الأجر الخام:

* **حساب الأجر القاعدي:** الرقم الاستدلالي X القيمة (4500).

$$\text{الأجر القاعدي: } 2416500 = 4500 \times 537$$

$$\text{الأجر القاعدي} = 2416500 \text{ دج.}$$

* **حساب تعويض الخبرة:** العدد 27 (حدده القانون) X القيمة (4500).

$$\text{تعويض الخبرة: } 121500 = 4500 \times 27$$

$$\text{تعويض الخبرة} = 121500 \text{ دج}$$

* **حساب التعويضات:**

التعويضات:

أ- تعويض الخدمات المشتركة.

ب- تعويض دعم النشاطات.

ج- تعويض المنحة الجزافية.

- **حساب تعويض الخدمات المشتركة:** (الأجر القاعدي+تعويض الخبرة) X 40%

$$\text{- تعويض الخدمات المشتركة: } 1015200 = 40\% \times (2416500 + 121500)$$

$$\text{- تعويض الخدمات المشتركة} = 1015200 \text{ دج.}$$

- **حساب تعويض دعم النشاطات:** (الأجر القاعدي+تعويض الخبرة) X 10%

$$\text{- تعويض الخدمات المشتركة: } 2538.00 = 10\% \times (2416500 + 121500)$$

$$\text{- تعويض الخدمات المشتركة} = 2538.00 \text{ دج.}$$

* **حساب الأجر الخام:** الأجر القاعدي + تعويض الخبرة + التعويضات

$$\text{- التعويضات: } 12690 = 2538.00 + 1015200 \text{ دج}$$

$$\text{- الأجر الخام: } 3807000 = 2416500 + 121500 + 1269000$$

- الاجر الخام = 3807000 دج.

4-1-2- المنحة الجزافية التعويضية:

تدفع المنحة الجزافية التعويضية للموظفين والاعوان المتعاقدين المصنفين إما في الشبكة الاستدلالية (ملحق 01) المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 والمذكور أعلاه، وإما في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 45 من المرسوم الرئاسي 308-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر سنة 2007 المذكور أعلاه.

جدول رقم (11) : تحديد المنحة الجزافية التعويضية

المبلغ (دج)	الأصناف
3200	6-1
2500	7 و 8
2000	9 و 10
1500	11 إلى 17

المصدر : ج.ر.ج.ج، العدد 11، 02 مارس 2008، ص: 27.

4-1-3- الأجر الصافي:

* حساب الأجر الصافي: الأجر الخام – الضمان الاجتماعي (9%) : الضريبة على الدخل (IRG) .

* حساب الضمان الاجتماعي: الأجر الخام X 9%

- الضمان الاجتماعي: 3807000 X 9% = 342630

- الضمان الاجتماعي : 342630 دج.

* حساب الضريبة على الدخل (IRG): (الأجر الخام – الضمان الاجتماعي) X

المبلغ المحدد في الجدول (حدده القانون الأساسي للأجور)

4-1-4- علاوة المردودية:

تحسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (03) أشهر للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

يخضع علاوة صرف المردودية إلى تنقيط وفق كفيات تعدد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

*** حساب منحة المردودية: الأجر القاعدي + الخبرة المهنية**

$$\text{منحة المردودية: } 2538000 = 121500 + 2416500$$

$$\text{منحة المردودة} = 2538000 \text{ دج}$$

*** حساب الأجر الخام: منحة المردودية X نسبة المنحة 30%**

$$\text{الأجر الخام: } 761400 = 30\% \times 2538000$$

$$\text{الأجر الخام: } 761400 \text{ دج شهريا.}$$

$$2284200 = 3 \text{ أشهر} \times 761400$$

$$\text{الأجر الخام خلال 3 أشهر: } 2284200 \text{ دج.}$$

*** حساب الأجر الصافي: الأجر الخام-الضمان الاجتماعي- (IRG)**

$$\text{الضمان الاجتماعي- } 205578 = 9\% \times 2284200$$

*** حساب IRG: (الأجر الخام – الضمان الاجتماعي) X 10%**

$$\text{IRG} = (205578 - 2284200) \times 10\% = 207862$$

$$\text{IRG} = 207862 \text{ دج}$$

*** حساب الأجر الصافي: 1870760 = 2078622 - 205578 - 2284200**

$$\text{الاجر الصافي} = 1870760 \text{ دج.}$$

4- تقييم الموظفين و الأساتذة لصرف منحة المردودية بالكلية :**4-1- بالنسبة لموظفي الأسلاك المشتركة :** يستفيد كل الموظفون المنتمون للأسلاك

المشتركة بالتعليم العالي من علاوات المردودية و تحسين الأداء وفق رتبة كل موظف بكل سلك نسب المتغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و نصرف كل ثلاثة أشهر و الجدول التالي يبين طريقة احتساب أوتقييم الموظف لصرف منحة المردودية بالكلية .
جدول رقم (12): جدول التقييم خاص بمنحة المردودية للثلاثي الأول.

ابتداءا من 2015/01/01 إلى 2015/03/31.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التغيبات المواضية %60	المبادرة وروح التنظيم %60	قيمة الأعمال المردودية %12	الانضباط المعاملات %06	المجموع 30/30	عدد أيام العمل الفعلية
01								03 أشهر

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2015.

4-2- بالنسبة للموظفين المنتمين لأسلاك التعليم العالي: نفس الشيء بالنسبة

للموظفين المنتمين لأسلاك التعليم العالي يستفيدون من منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي لكل ثلاثي وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40 % تحسب من الراتب حسب الجدول أدناه.

جدول رقم (13): جدول التخطيط الخاص بمنحة المردودية للثلاثي الأول: (مقتصد

جامعي رئيسي).

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التغيبات المواضية %10	المبادرة وروح التنظيم %05	قيمة الأعمال المردودية %20	الانضباط المعاملات %06	المجموع 30/30	عدد أيام العمل الفعلية
01								03 أشهر

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2015.

3-4- بالنسبة للأساتذة: نفس الشيء بالنسبة للأساتذة يستفيدون من منحة تحسين

الأداء البيداغوجي والعلمي لكل ثلاثي وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 40% تحسب من الراتب حسب الجدول أدناه.

جدول رقم (14): جدول تنقيط خاص بمنحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي

للتلاثي الأول ابتداء من 2015/01/01 إلى 2015/03/31.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التغييات المواضبة %10	المبادرة وروح التنظيم%05	قيمة الأعمال المردوية %16	الانضباط المعاملات %08	المجموع 40	عدد أيام العمل الفعلية	ملاحظات
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

المصدر: مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2015.

5- نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج دراسة سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بجامعة عبد الحميد بن باديس وتحديدًا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مايلي:
- بينت الدراسة أن عملية تقييم أداء الموظفين في الكلية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن ان يؤثر على عملية تقييم الأداء.
 - بينت الدراسة أنه هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الكلية، مما يدل على ان المعايير التي توضع غير واضحة.
 - بينت الدراسة أنه لا يتم تبليغ الموظفين في الكلية بنتائج التقييم وبالتالي ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعاملين.
 - بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء الموظفين في الكلية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وبالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين.
 - بينت الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقوم بوضعها إدارة الكلية للتحسين المبكر للأداء قليلة.

خاتمة الفصل الثالث:

انطلاقا من الدراسة البدائية التي تم إجرائها على مستوى جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم و تحديدا كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من تحليل دراسة الموضوع و وفقا للملاحظات و المقابلات الشخصية مع مستخدمي الكلية انه لا يتم تبليغ الموظفين بنتائج التقييم ليست موضوعه بل هي ذاتية مما ينتج عنها خلافات شخصية لا علاقات عمل و هذا سبب كبير مما يجعل المنظومة في تشوش إذ يأخذ الموظف المرسم او المرقى منصبا يكون أكبر من مؤهلاته في حين يحرم منها مستحقا وبالتالي ينعكس سلبا على الروح المعنوية للأفراد الناجحين و المنتخبين بالكفاءات و المهارات و السلوك الأخلاقي في أثناء العمل.

مقدمة الفصل الثاني:

إن تقييم أداء العاملين عملية ضرورية و لا يمكن الاستغناء عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، و بالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد و من ثم للحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، و استحقاقهم الترقية، و دراسة رواتبهم و درجاتهم، و ما دام موضوع بحثنا يعالج تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجامعية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تقييمك أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يرتكز على معرفة و تحليل الفقرات بين ما هو مخطط و ما هو محقق و هو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج التي تتبعها المؤسسة. فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات الأجور و الترقية و التدريب.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين و أهدافه.

من خلاله سوف نتطرق إلى عدة تعاريف في عملية تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى أهدافها لتحقيق نظام تقييم الأداء.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

هناك عدة تعريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

التعريف الأول: إنه نظام رسمي لقياس و تقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في مستقبل إدارة الفرد و المؤسسة و المجتمع¹.

التعريف الثاني: قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند لهم و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و على مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة².

التعريف الثالث: قياس شمال التي تتم أو تمت، و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، و تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة³.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

أن تقييم أداء العاملين نظام رسمي لقياس و تقييم أداء الفرد العامل أنه قياس الأعمال

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

² - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص: 29.

³ - احمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات و استثمارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2001، ص: 57.

التي تتم أو تمت و ذلك بواسطة المعايير الرقابية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

يهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1- التغذية الاسترجاعية:

يحتاج ككل من العامل و الإدارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم، و تفيد مثل هذه البيانات في معرفة مدى التقدم أو التأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.

2- مراجعة الأجور:

اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فمنهم من قال انه يتعين استبعاد الأجور من عملية التقييم، حيث انه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي، دون اقتحام المسائل المالية في عملية التقييم و منهم من قال أن الأجر و تحديده ينبغي أن يكون احد وسائل التقييم و نتيجة له حيث أن ذلك من شأنه أن يكون حافز التطوير و التجديد و على أية حال فان تدرج الأجور و تقييم الأداء يتأثر كل منها بالآخر.

3- التوفيق بين الاهتمامات و الواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل و إذا تشير التقديرات أنها ما بين 80% و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين و مهاراتهم و قدراتهم و بين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين الاهتمامات العاملين و العمل المطلوب منهم.

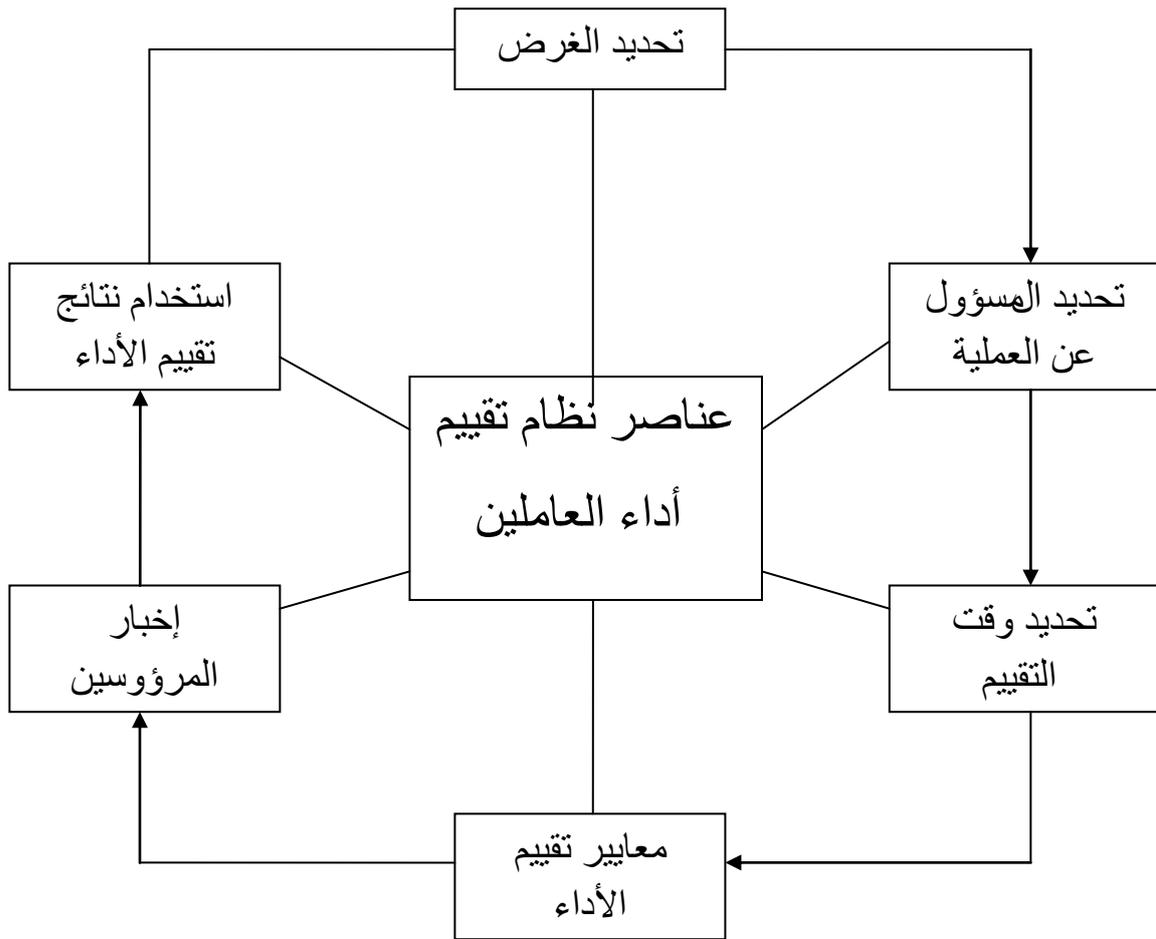
إن تقييم الأداء يتيح التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات و العمل و بالتالي معالجته إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف أو الفصل.

¹ - عمر سرار، الرضا عن العمل و تأثيره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 64.

المطلب الثاني: عناصر نظام تقييم أداء العاملين (الخطوات) :

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه و تفسره و تتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية.

شكل رقم (04): عناصر نظام تقييم أداء العاملين



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

أولاً: تحديد الغرض.

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية و جمعها لهذه المعلومات و البيانات حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- 1- تقديم المعلومات للعاملين أنفسهم على جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم و ذلك للمعرفة، و لتحسين الأداء نحو الأفضل.

2- تحديد مستوى الأجر و الكفاءات و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و ذلك مقابل الأداء.

3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة و الوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل و هذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

4- التعرف على الأعمال و المهام التي من الممكن التي تسند إلى الموظف و هذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، و احتياجه إلى التطوير و التنمية و ذلك من خلال جهود التدريب.

6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية. فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقييم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم و كذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم و معاييرها مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه و توصيله إلى العاملين.

ثانياً: تحديد المسؤول عن العملية.

يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، المرؤوس، لجنة التقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس: هي الأكثر شيوعاً كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط و موازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، و التأكد من إتباعهم بالإجراءات و التعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

تتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، و هي تختص تلك المنظمات ذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها: تناقض مبادئ الإدارة

بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة و خاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر بالإضافة إلى ما يلاقه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء، و التي تعتبر نادرة الاستخدام و تتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الآتي لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية و الإدارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة و التي تعني وجود لجنة من الرؤساء، يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، و هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، و لديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، و هو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

ثالثا: تحديد وقت التقييم.

هنا نطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنويا؟

- متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة و هو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم و لذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها و ذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم و هذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

رابعا: معايير تقييم الأداء.

هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و تصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية و جودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل و التعاون مع الزملاء...إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية و الاتزان الانفعالي...إلخ.

المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- 1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير و ذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- 2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- 3- صدق المعيار: و الذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء و يتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة و تحليل العمل.
- 4- ثبات المقياس أو المعيار: أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات و مستويات الأداء.
- 5- التمييز: و يعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- 6- السهولة في استخدام المعيار: و هذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- 7- قابلية القياس: و هذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد .

خامسا : إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء :

- هنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات و نتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها و الاحتفاظ بها لدى الإدارة .
- 1- هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج و نعتقد أن ذلك أفضل لها.
 - 2- فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني و ذلك لعدة أسباب نذكر منها:
 - * رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه و الاطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.
 - * محاولة خلق جو من التفاهم و التعاون و الوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.

- * رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.
- * فمعظم الدراسات تفضل إعلان النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

- 1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
- 2- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس كوسيلة لكي يعلم مدى تقديمه في الإنجاز.
- 3- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، و ذلك من خلال الأدلة و البراهين.
- 4- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
- 5- إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج و كذلك كسبيل لتطوير و تحسين الأداء.

سادسا: استخدام نتائج تقييم الأداء.

- يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم و المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، و ذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار ترقية، أو منح العلاوات و المكافآت و الحوافز و تحديد الاحتياجات من التدريب.
- المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم أداء العاملين.**

هناك عدة شروط يجب أن يلتزم به العاملون أثناء عملية تقييم الأداء حتى تكون عملية صحيحة و منظمة و من بين تلك الشروط ما يلي¹:

- 1- أن تكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- 2- أن تكون نماذج التقييم دقيقة و محتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها.
- 3- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة حتى يتم تطبيقها بجدارة.
- 4- أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العلمية و العملية.
- 5- أن تتوفر تعليمات واضحة و دقيقة في المنظمة.
- 6- يستلزم تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 183.

المبحث الثاني: أسس التقييم الفعال، معاييرها و أساليبه.

كون أن عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة فعلى العامل في المؤسسة أن يكون أداؤه مبنيا على عدة أسس حتى يكون تقييم أدائه صحيحا و ذلك وفقا للإجراءات اللازمة اتخاذها لإعداد تقارير التقييم و تحديد دوريتها و الجهات التي ترفع إليها.

المطلب الأول: أسس التقييم الفعال.

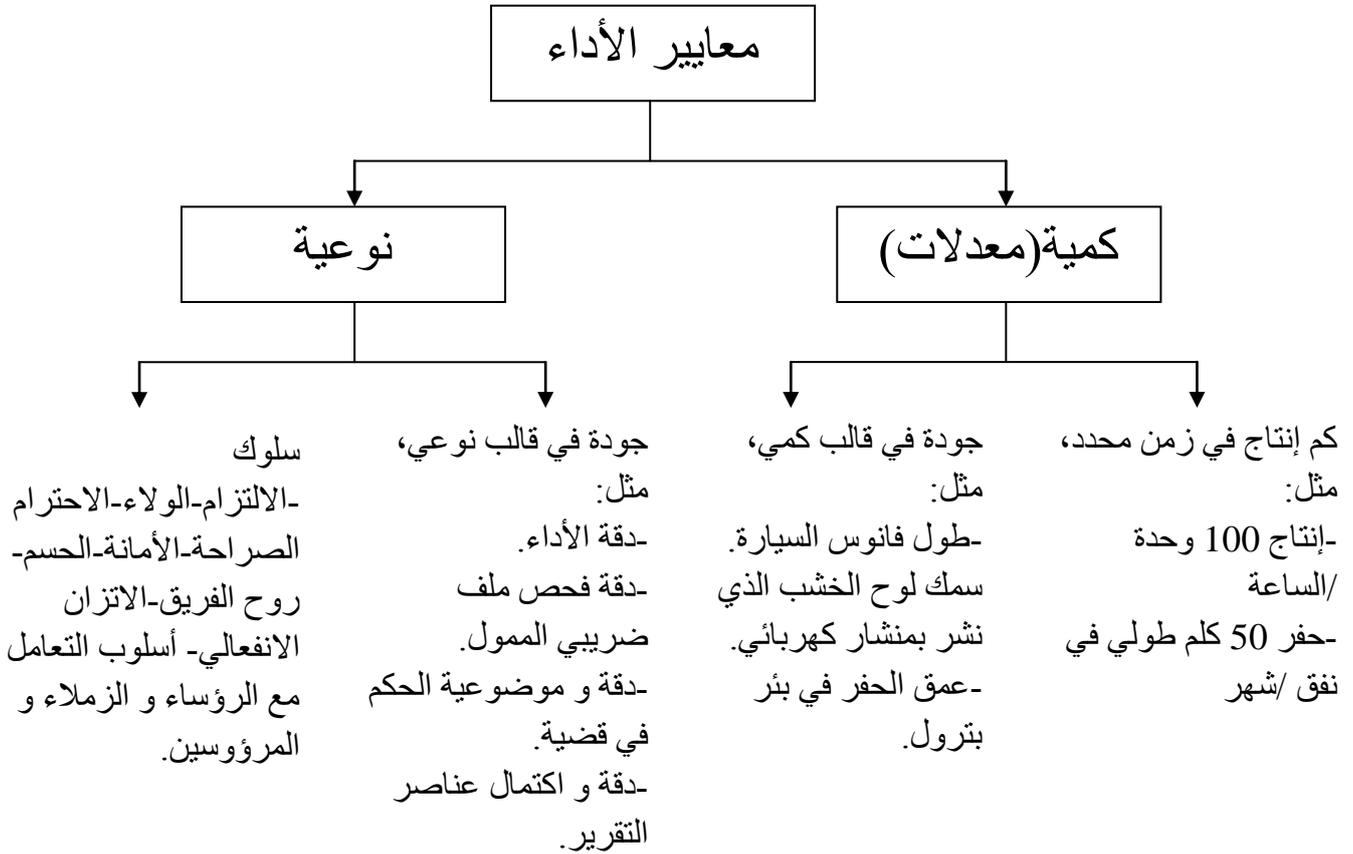
تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي¹:

- 1- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم.
- 2- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس بحثا عن الأخطاء أو اتهامات أو تجريحا لشخص الفرد و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي و مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه.
- 3- توفر نظام فعال الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين - بلخلاف مستوياتهم - يتيح النقل الواضح و السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم أداء المرؤوسين، و كذا نقل الآراء و تدرجات المرؤوسين لرؤسائهم.

¹ د. محمد الصيرفي، قياس و تقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 44.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.

الشكل رقم (05): معايير تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية،

منحنى نظمي، ص: 278.

يقصد بمعايير الأداء تلك المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من معايير لكل مستوى إداري و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف¹.

¹ - د. عبد الباري درة و آخرون، المرجع السابق، ص: 279.

و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما¹.

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل و تتمثل

تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل و مطالبه: و يقصد بها درجة إلمام بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج: و تشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج- جودة الإنتاج: و هذا يتم مدى تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.

2- سلوكي: و يكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في:

أ- التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه: و يقيم ذلك العنصر مدى تقديره العامل لمسؤولياته و مدى حاجته للمتابعة.

ج- الحرص على الآلات و الأدوات و المواد و المعدلات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د- المواظبة: و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل: و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي: و يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

¹ - Werther.W. B. K and Davis, J.R, Human Resources and Personnel Management, Mc Graw-hill, 1981, pp:180-192.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء.

يقصد بطريقة تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازمة اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها و الجهات التي ترفع إليها... و تختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات و الأهداف المرجوة من عملية التقييم.

بينما نصت لائحة العاملين في القطاع العام على إتباع التقارير الدورية أسلوباً لتقييم أداء العاملين إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم أي أن للشركات حرية اختيار الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين بها شرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حددته اللائحة.

هناك طرق متعددة تدور حول تقييم الأداء تطورت من نظام موسع ابتكره وولتر دل سكوت لتقييم رجال البيع¹.

يوجد طريقتين لتقييم أداء العاملين الطرق التقليدية و الأخرى، الطرق الحديثة سوف نتناولها بتفصيل فيما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية**من أهم الطرق التقليدية ما يلي:**

أسلوب الترتيب العام وهي من أقدم الطرق و أبسطها و تعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين. و ينتهي المقيم إلى قائمة يرتب فيها مرؤوسة ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ و يضع المقيم في اعتباره هذا الأداء الكلي لكل موظف حتى يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين².

¹ - h.j.Chruden A. W. Sherman, Personnel Management The Utilization of Human Resources, Sixth Eddition cincinnndti, Ohio: South-Western PPublishing Co. 1980, P: 231.

² - Herbert J, and Arthur W.Sherman, Personnel Management, Third Eddition (Cincinnati: South-Western Publishing Co, 1968, p:256.

جدول رقم (01): طريقة ترتيب الموظف

الاسم	الترتيب	الاسم	الترتيب
منصور	(و)	محمد(أفضل موظف)	(أ)
فهد	(ز)	حسن	(ب)
حسين	(ح)	صالح	(ج)
سعود	(ط)	يحيى	(د)
متعب(أسوء موظف)	(ى)	علي	(هـ)

المصدر: h.j.Chruden A. W. Sherman, Personnel Management The Utilization of Human Resources, Sixth, Eddition cincinndti, P Ohio: South-Western Publishing Co, P: 88.

قد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة الترتيب البديل حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بان يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للقياس و يضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء و الإنجاز الكلي للفرد) و أضعف أو أسوء فرد يضعه في أسفل قائمة ترتيب . بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة حيث يقوم باختيار أفضل و أسوء فردين من الأفراد الذين تبقي بعد مقارنة انجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للقياس و بعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل و الأسوء و هكذا يكرر المقيم المقارنة من اجل اختيار فردين أفضل و أسوء حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للقياس .

* تتميز هذه الطريقة ب:

- البساطة و سهولة الاستعمال .

- تتماشى مع طبيعة عمل المشرف .

* و من عيوبها :

- لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين.

- تفترض الفروق بين المراتب المختلفة (المرتبة الأولى و الثانية و الثالثة...
و الأخيرة) متساوية .

- لا تعني بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد و إنما تقييمه ككل .

2- أسلوب المقارنات الزوجية : يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم في المجموعة نفسها فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ، و من ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهما الأفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل فرد يأخذ شخصين فقط .

$$\frac{\text{عدد الأفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين-1)}}{2} = \text{أي أن عدد القرارات المتخذة} = \frac{4 \times 5}{2} = 10 \text{ قرارات.}$$

الحصول على ترتيب كل فرد داخل المجموعة الكلية ، نحصر عدد المرات الذي حصل عليها الفرد على تقدير أفضل من غيره ، و من المجموع هذه المرات يتم ترتيب الأفراد أي تحديد رتبة و درجة كل منهم وفقا لما يلي :

جدول رقم (02): أسلوب المقارنات الزوجية.

الترتيب (الرتبة و الدرجة)	عدد المرات التي تتم فيها تفضيل الفرد بالمقارنة بغيره	البيان اسم العامل
4	0	إبراهيم
1	3	السيد
2	2	علي
3	1	نبيل

المصدر: د. محمد الصرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر

والتوزيع، 2001، ص: 95.

* تتميز هذه الطريقة ب:

- إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة في الغالب سوف يصلون لنفس النتائج تقريباً ، أما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس الكفاءة.

* و من عيوبها :

- فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

3- أسلوب التوزيع الإجباري: يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة

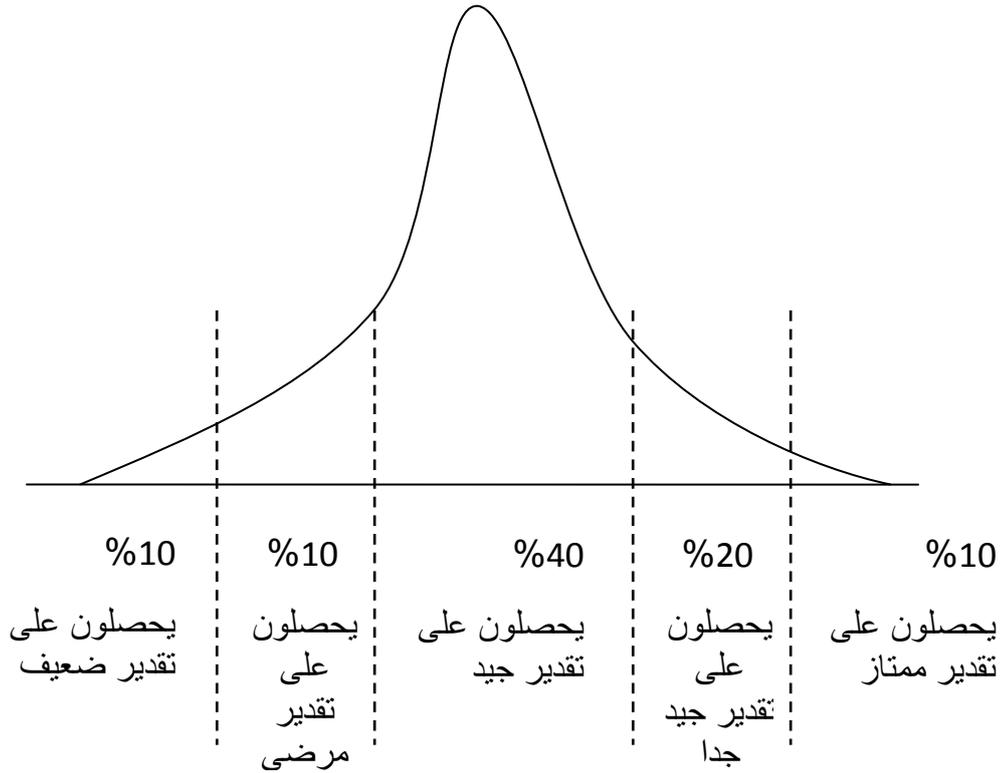
التوزيع الطبيعي و مذلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة ي أخذ غالباً شكل

منحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية

و المتوسطة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة و الضعيفة، حيث قمنا برسم منحنى

التوزيع سوف يظهر على الشكل التالي:

شكل رقم (06): منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الإجمالي.



المصدر: د. زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و لنشر و التوزيع، 2001، ص: 102.

يتميز هذا الأسلوب بأنه:

- سهل الاستخدام.
- يجبر المقيم على دراسة و تحليل أداء مرؤوسيه ثبت كل جيد ليتمكن من مقارنة أدائهم ببعضهم البعض و توزيعهم على القناة بشكل صحيح.
- درجة الثقة فيه كبيرة و يحقق قدرا معقولا من الموضوعية.
- و من عيوبه:
- لا يمكن استخدامه إلا في حالة وجود أعداد كبيرة.
- لا يوضح لإدارة نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف لمحاولة علاجها و تلافيتها حيث يوضح أن فلان أكفاً من فلان فقط.
- 4- مقياس الترتيب التصويري (المقياس البياني):

وفقا لهذا الأسلوب يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس للنقاط ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم و يعتبر الترتيب التصوري سهل التصوير إلا أنه يحتاج إلى بذل الجهد لتشخيص السمات التي يرى المقيم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة¹.

¹- د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 419.

الشكل رقم (07): مقياس الترتيب التصوري المقياس البياني.

الإدارة:.....	اسم الموظف:.....
اسم المقيم:.....	الوظيفة:.....
عادات العمل:	
1-بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل:	
متأخر للغاية	5 4 3 2 1
مبكرا للغاية	
2-بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل:	
مبكرا للغاية	5 4 3 2 1
متأخرا للغاية	
3- سرعة العمل:	
بطيء للغاية	5 4 3 2 1
سريع للغاية	
4-مستوى المجهود:	
أقل من اللازم:	5 4 3 2 1
أكثر من اللازم	
5-جودة العمل:	
رديء	5 4 3 2 1
جيد	
6-السمات الشخصية:	
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟	
غير واثق تماما	5 4 3 2 1
واثق تماما	
7-ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟	
غير ناضج	5 4 3 2 1
ناضج	
8-ما مدى مرونة هذا الشخص؟	
جامد	5 4 3 2 1
مرن	
9-إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟	
مطلقا	5 4 3 2 1
غالبا	

المصدر: د.جمال الدين محمد المرسي، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:421.

5- قوائم المراجعة : يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية

و الرؤساء المباشرين. و هي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، و الصفات الواجب توفرها فيهم. و يتم وضعها في قائمة، و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة .

- توضع قيمة كل عنصر ووظيفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير إدارة الموارد البشرية

و هو الوجه الذي يعرف هذه القيم، و أن الرئيس المباشر لا يعرفها . و أنه حينما يلتقي قوائم التقييم، و ذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، و ذلك لمنح تحيزهم لمرؤوسيه. و على الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (-) مثلا¹ .

- النموذج التالي يوضح نوعا من هذه القوائم و ذلك بالنسبة لوظيفة كاتب مبيعات .

- جدول رقم(03) :نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات.

لا	نعم	الفقرات :
		1- هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف؟
		2-هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع؟
		3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		4 - هل يكون مشغولا حتى و إن لم يكن لديه زبائن؟
		5 - هل يفقد توازنه و هدوئه أمام الزبائن؟
		6 - هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		7 - هل يشكو و يتذمر من كثرة العمل؟
		8 - هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر : د.أحمد ماهر، أحمد ماهر، الموارد البشرية، الدار الجامعية،2004،

ص: 299.

¹- د.أحمد ماهر، الموارد البشرية، الدار الجامعية،2004، ص: 299 .

6- طريقة الاختيار الإجباري : الهدف الأساسي من وراء تطبيق هـ ذه الطريقة هو

تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء و بموجبها يتم وضع عدد من العبارات و العناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تتضمن كل منها أربع جمل ، منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة و الاثنان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل و يطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي .

- تتميز هذه الطريقة ب :

*قدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة. و هل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أو لا .
* إجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد¹.

- و من عيوبها ما يلي:

* صعوبة فهمها و تطبيقها.
* عدم ضمان سرية الأوزان التي تصنفها الإدارة.
*تحتاج إلى مهارة و كفاءة في تحديد الثنائية.
*تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.

¹ - د.توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، الزقازيق، 1989، ص: 64 .

جدول رقم (04) نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
		1-يؤدي عمله بدقة و دون أخطاء 2-لا يحتاج نادرا للتدقيق	نوعية العمل
		1-يتكرر الخطأ باستمرار 2-يتميز عمله بالكثير من التلف	
		1-يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة 2-علاقته الطيبة مع زملائه	السلوك في العمل

المصدر: د. محمد الصرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع، 2001، ص: 95.

7-طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث

الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت و متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف؟
و مع من؟ ويكون القرار على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

-ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

* أنها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد.

* تكتشف نواحي القصور في أداء الفرد.

* تساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة و الاحتفاظ بها،

و تنميتها و طرق علاج نواحي القصور و تحسين الأداء في المستقبل.

- و من عيوبها:

* تتمثل في أن المشرف قد يظهر لان يلزم عماله باستمرار و يراقب عن قرب مما

يضايق هؤلاء العمال و يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار.

جدول رقم (05): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة

الخيارات المتاحة للمقيم				الوقائع الحرجة
لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	
				-يتسم اجل الفرد بالسرعة. -يتسم أداء الفرد بالانتباه. -يتميز الفرد بسرعة التصرف. -يميل إلى التعاون مع رئيسه. -يستفيد من التدريب.

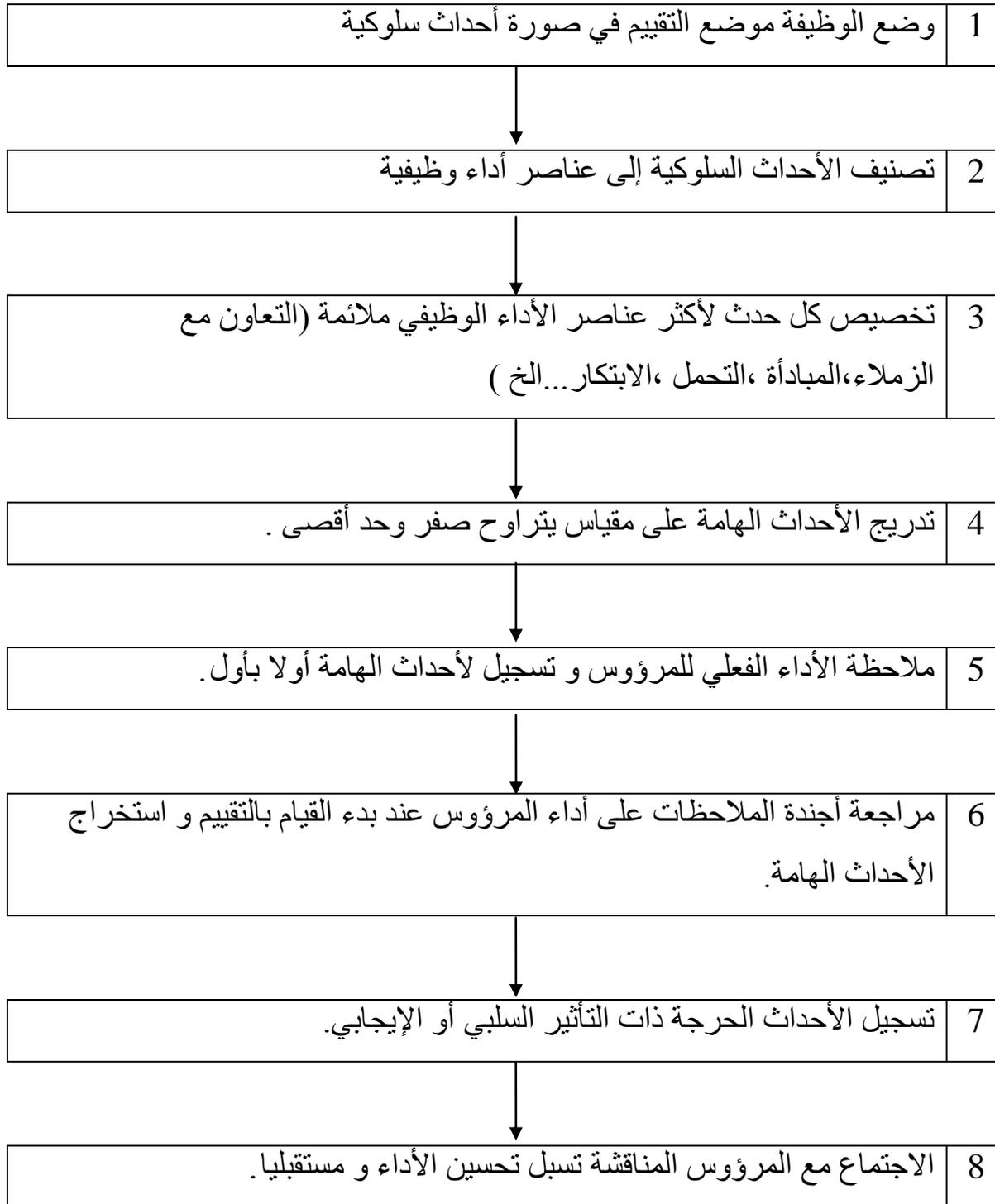
المصدر: د. محمد الصرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر

والتوزيع، 2001، ص: 101.

ثانيا: الطرق الحديثة و تتمثل فيما يلي:

1) طريقة الأحداث الهامة: تعتمد هذه الطريقة على قيام الخبواء بتحديد الأحداث و السلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العمل في أدائه لوظيفته. و لا يركز الرئيس في تطبيقه لهذه الطريقة على الحدث في ذاته، و إنما على السلوك أو التصرف الذي يقوم به العامل لمواجهة.

شكل رقم (5) خطوات تطبيق طريقة الأحداث الهامة.



المصدر: د. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، مصر، القاهرة، سنة

2001، ص:123.

(2) طريقة التقرير المكتوب: حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه و ملاحظاته على هذا الأداء و حكمه على مستواه معتمدا على ذاكرته و دون الاستناد غالى أجنده أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية.

(3) طريقة الإدارة بالأهداف و النتائج: انتشر في الآونة الأخيرة أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء. و يقوم هذا الأسلوب على العناصر الرئيسية التالية:

* تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

* اشتراك كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف.

* وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

* تحديد المعايير التي يتسم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

- تمييز هذه الطريقة ب:

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

* توضح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم للعمل و تنسق بين الجهود.

* تقوي و تنظم القدرة التعليمية للفرد حيث تمدده بالمعلومات اللازمة للتعليم من خلال النقدية المرتدة.

- من عيوبها ما يلي:

* قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه أو مشاركته لرئيسه في تحديدها إلى مجرد عملية.

* إن هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداء الممكن إخضاعها للقياس الكمي.

* إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة.

جدول رقم (06): مقارنة بين نظامي تقييم أداء العاملين طبقا للمهارات و السلوكيات و طبقا للأهداف و النتائج.

عناصر المقارنة	تقييم الأداء طبقا للمهارات و السلوكيات	تقييم الأداء طبقا للأهداف و النتائج
الهدف	قياس و تقييم المهارات و السلوكيات	قياس و تقييم المبادئ المحققة في موضوع الأهداف
النتائج	تطوير و تنمية مهارات و قدرات العاملين	مكاسب مادية للعاملين
عناصر التقييم	مستويات للمهارات و القدرات و السلوكيات	أهداف و نتائج قابلة للقياس الكمي
التوقيت	لا يرتبط بنهاية السنة المالية	في نهاية السنة المالية
دورية التقييم	يفصل مرتان في العام	يفصل مرة كل ثلاثة أشهر
من يقوم بالتقييم	الرئيس المباشر و الفرد الخاضع للتقييم و زملائه	الترتيب المباشر في ضوء الأهداف المتفق عليها
مجالات الاستخدام	التدريب و التطوير و التنمية	التحفيز و النقل و الترفيه

المصدر: د. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، مصر، القاهرة، سنة

2001، ص: 128.

المبحث الثالث: سياسات تحقيق أداء العاملين.

يخضع مفهوم الأداء إلى مختلف السياسات و الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أداء فعال و بشكل مرتفع للعاملين، حيث جذب الكثير من الباحثين في محاولات لتعريف ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، و هذا راجع إلى انعدام المعرفة بالعوامل التي تحدها و عدم تفهم طبيعة التفاعل بينهما، كما يجب قياس الأداء لجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي، ووضع إجراءات لتحسين أداء العاملين في المؤسسة بشكل فعال، و ذلك لتجنب الصعوبات التي يواجهونها أثناء التقييم.

المطلب الأول: الصعوبات التي يواجهها تقييم أداء العاملين:

تواجه عملية تقييم أداء العاملين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء و موضوعية نتائجها، و من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

1) صعوبات تتعلق بنماذج و معايير و عناصر القياس:

* عدم ملائمة معايير تقييم الأداء، غالبا ما يطلب من المشرف تقييم العامل دون وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف و تحديد معايير دقيقة للأداء.

* عدم التوازن و التكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم.

* استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة في النموذج مما قد يجعل المشرفين غير مدركين بالمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم بعجزها على نتائج صحيحة عن مستوى أداء العامل، نظرا لغموض المقاييس المستخدمة.

2- صعوبات تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم:

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين انقسم عند قيامهم بعملية التقييم، و تحدث بصورة مختلفة تؤثر على دقة و موضوعية نتائج التقييم لتمييزها بالصدق أو الثبات في النتائج، و بالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم و مصداقيتها.

و نذائو منها¹:

***تأثير العوامل الموقفية و الشخصية للمشرفين:** كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو المزاج و تظهر حينها يتولى عملية و بالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل.

***نقص التجربة للمشرفين:** يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة و التسجيل، و الموضوعية لان نجاح عملية التقييم مرهون بكفاءة المشرفين.

3- صعوبات تتعلق بالموظف الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء العامل في المؤسسة وجود صراعات بين العاملين أنفسهم أو بين الرؤساء و المرؤوسين. و نشأ هذه الصراعات عندما يكون العامل على علم و دراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف.

4- صعوبات تتعلق بالإدارة و نظام التقييم:

قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة الأهداف و تعييلها أو في توزيع الحوافر و الترفيه في تدريب و تطوير العامل، و تختلف الأغراض من التقييم حيث تريده الإدارة، و يمكن حصر أمر هذه الصعوبات فيما يلي :

*عدم وجود معايير و عناصر محددة و موضوعية لقياس الأداء.

*صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين:

للتخفيف من الصعوبات التي يواجهونها العاملين أثناء تقييم الأداء، يجب عليهم أن يتبعوا الخطوات التالية لتحقيق أدائهم¹:

¹- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية غير مسورة، الجزائر، 2005، ص: 34.

***تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين ا وان ندرة الوارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤيدة إلى انخفاض الأداء.

***تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشر و إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقترحة للعاملين و تحسن أدائهم، و إزالة مشكلات الأداء.

***الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة.

المطلب الثالث: القرارات و النتائج المتعلقة بسياسة تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاتها، و إنما هو وسيلة لبلوغ هدف معين، هو تحسين أداء العاملين، و زيادة مستوى دافعيتهم و رضائهم عن العمل، مما يفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة.

فتساهم عملية تقييم أداء العاملين إذا استخدمت نتائجها بشكل منطقي في اتخاذ قرارات تخصهم على أساس عادل و موضوعي، كقرارات النقل و الترفيه و منح

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، محل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص:157.

المكافآت و العلاوات (الدورية و التشجيعية)، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج المتناسبة مع تلك الاحتياجات.

عليه فان دور نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين يكمن فيما يلي:

1-التدريب: و هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أدائه، أو تنميته و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب¹.

2- الحوافز: يعتبر المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، و ذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجيات، شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد².

3- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي يعني رضا العاملين تماما، و أنه الاتجاهات العامة للعاملين نحو وظائفهم. و أن تكون تلك الاتجاهات إيجابية نحو الوظيفة. و أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور العامل بالارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته و بيئة العمل³.

1 - www.hrdiscussion.com, le 20/03/2015.

2- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص:151.

3- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983، ص:53.

خاتمة الفصل الثاني:

لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أهمية إستراتيجية كبيرة، فدراسة أداء العاملين و تقييمه يساعد على تطوير كفاءة و سياسات العاملين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة العاملين في سياساتها المختلفة غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله، و إلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقيّة و غير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبنى قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء العاملين حتى تكون النتائج موضوعية و بالتالي يحس العامل بعدالة التقييم.

ذلك لرفع فعالية المؤسسة و كفاءتها تتحقق بإشباع حاجيات العامل.

الفهرس

	- الإهداء
	- شكر
	- الملخص
	- الفهرس
01	- المقدمة العامة.....
08	I - الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء.....
09	- المبحث الأول: عموميات حول الأداء
09	المطلب الأول: مفهوم الأداء أنواعه، و العوامل المحددة له
13	المطلب الثاني: أبعاد الأداء و مكوناته.....
14	المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء.....
17	- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
17	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و فوائده.....
21	المطلب الثاني: أهداف و آلية تقييم الأداء
24	المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء وبعض العوامل المؤثرة فيه.....
26	- المبحث الثالث: مشاكل عملية تقييم الأداء و أساليب معالجتها.....
26	المطلب الأول: المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء.....
29	المطلب الثاني: مشاكل عملية تقييم الأداء
31	المطلب الثالث: أساليب معالجة مشاكل عملية تقييم الأداء
34	II - الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة.....
35	- المبحث الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
35	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين و أهدافه.....
37	المطلب الثاني: عناصر نظام تقييم أداء العاملين (الخطوات).....
41	المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم أداء العاملين.....
42	- المبحث الثاني: أسس التقييم الفعال، معاييرها و أساليبه.....

42	المطلب الأول: أسس التقييم الفعال لأداء العاملين.
43	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين.
45	المطلب الثالث: أساليب تقييم أداء العاملين.
59	- المبحث الثالث: سياسات تحقيق أداء العاملين.
59	المطلب الأول: الصعوبات التي يواجهها العاملين في أدائهم.
60	المطلب الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين.
61	المطلب الثالث: القرارات و النتائج المتعلقة بسياسة تقييم الأداء.
	III – الفصل الثالث: واقع سياسة تقييم أداء العاملين على مستوى جامعة عبد الحميد بن باديس.....
64	
65	المبحث الأول: مؤسسات التعليم العالي.
65	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وأنواع مؤسساته.
66	المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
	المبحث الثاني: مصلحة المستخدمين والتكوين وسياسات تقييم أداء العاملين على مستوى
69	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
69	المطلب الأول: مصلحة المستخدمين والتكوين.
	المطلب الثاني : سياسات تقييم أداء العاملين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية
70	والتجارية وعلوم التسيير.
81	الخاتمة العامة.
82	قائمة المراجع.
	- قائمة الأشكال.
	- قائمة الجداول.
	- قائمة المختصرات.

المقدمة العامة:

بالرغم من شيوع استعمال كلمة التقييم في الإدارة المعاصرة، إلا أن مدلولاتها العلمية ومعناها الدقيق ما زال غير محدد بشكل كاف، إذ ربما تعني تقديرا أو تقييما أو إصدار حكم، وهذا قد يرجع إلى الأساليب التي تستخدم في عملية التقييم والوسائل العلمية أو التكنولوجية وغيرها.

مع ذلك فإن عملية تقييم الأداء تهتم بشكل رئيسي بقياس العمل أو التصرف سواء كان للفرد أو موحدة الفرعية أو النظام ككل وفق معايير ثم تحديدها مسبقا شاملة لكل الأنشطة والمهام الإدارية.

لكن اتفق معظم الباحثين على أن تقييم الأداء هو جزء أساسي من عملية الإدارة وهي المرحلة التي يتأكد بها المدير والإدارات العليا أن اختيارهم قد حقق أهداف المشروع وغاياته، ويتم بموجبها مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وتقييم مدى التقدم الذي أنجز، باعتبار أن تقييم الأداء مسؤولية أساسية للمدراء فإن ذلك يفرض عليهم المحافظة على كفاءة وفعالية مؤسستهم باستمرار.

عليه، فإن عملية تقييم أداء العاملين معناها قياس مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم بالوظائف المسندة إليهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرض الترقيّة وزيادة الأجور وتنفيد المنظمة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين وفق تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المصير الوظيفي والتدريب بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة بالمعلومات بالأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

● إشكالية البحث:

على الرغم من أن تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي قد بدأ في وقت مبكر لتطوير أدائها باستمرار وبشكل دوري كل سنة تقريبا، إلا أنه واجه العديد من المشاكل التي أدت إلى عدم تحقيقه لأهدافه بكفاءة وفعالية، نظرا لأن إصدار حكم موضوعي يتطلب وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة وكمية يمكن التقييم بناء عليها بدقة.

مما نلمسه في سياسات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي وجود خصوصية لها بحيث تميزها عن غيرها من المؤسسات و الوزارات الحكومية، حيث يراعى فيها الجوانب الأكاديمية و العلمية و جوانب البحث و العلم. بل تركز في مجملها على صفات العامل الشخصية لذلك نتائج التقييم لم تركز على الجوانب الفنية و المعرفة و القدرة على الابداع و البحث.

على هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- فيما تتمثل مشاكل و معوقات أداء العاملين و ما واقع سياساته في مؤسسات التعليم العالي؟

* الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين و ما الهدف منه في المؤسسة الجامعية؟
- كيف يمكن المؤسسة أن تواجه الصعوبات التي تتلقاها في عملية تقييم أداء العاملين؟

* الفرضيات:

- 1- عدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية للموظفين.
- 2- عدم ربط نظام تقييم الأداء ببرنامج الحوافز والتشجيع.
- 3- تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة عالية على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

* أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث في محاولة الارتقاء بمستوى الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من بين تلك المؤسسات جامعة عبد الحميد بن باديس (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) لتكون قادرة على تنفيذ الخطط والأهداف المنشودة ويتم ذلك من خلال:

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموظفين والأساتذة في الكلية .
- توضيح مشاكل عملية تقييم الأداء وأساليب معالجتها.
- التوصل إلى توصيات من شأنها أن تساهم في تعديل سياسات تقييم أداء العاملين في حالة وجود حالة لذلك.

- أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها أشخاص أو جهات معينة.
من بين مؤسسات التعليم العالي الجامعة باعتبارها مشتقة عربيا من كلمة الاجتماع
أي الاجتماع حول هدف ألا وهو هدف التعليم والمعرفة. وتعد التغييرات التي أحدثت في
تكوين الجامعة وهيكلتها فحولت بعض المعاهد إلى كليات.
من بين الكليات التي توجد بولاية مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

* أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تحليل الدراسة وقيمتها العلمية والعملية من خلال عدة
مستويات منها:

على المستوى الشخصي: التعرف على واقع سياسات تقييم أداء الموظفين والأساتذة
المتبعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة انعكاسات ذلك على الوضع
المهني من خلال أداء العمل في إحدى هذه المؤسسات كالجامعة، المعاهد،... إما على
مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:
نتبع أهمية البحث من مقدار العائد الذي يمكن أن يتحقق، إذا تم البحث بنتائج عملية
التقييم، وتوضيح الأساليب الإدارية السليمة في عملية التقييم وكذلك في أهمية دور الإدارة
في الأخذ بنتائج التقييم لمعالجة الأخطاء التي ترتكب أثناء العملية بالإضافة إلى تحسين
نقاط الضعف واكتشافها.

تتجلى أهمية البحث فيما يخص مستوى الوزارة في توفر دراسة تساهم في تقييم
وتطوير سياسات تقييم أداء الموظفين بالإضافة إلى الأساتذة من حيث الترقية في الرتبة
والترقية في الدرجة وذلك حيث يتوافق مع واقع وظروف مؤسسات التعليم العالي، مما
يساعد في تطوير هذه المؤسسات.

* أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- أسباب اختيار الموضوع:

تقوم إدارات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بعملية تقييم أداء الموظفين
والأساتذة بشكل دوري كل سنة تقريبا إلا أنها لم تستخدم نتائج عملية التقييم في تحقيق

الأهداف المرجوة من هذه العملية فهي عملية روتينية، ومن الملاحظ أنه لا يتم ابلاغ الموظف بنتيجة التقييم، كما أن الإدارات لم تستقد منها في اتخاذ القرارات المناسبة كعقد برامج تدريبية داخل المؤسسة وخارجها.

كما أنه لا يتم استخدام هذه النتائج في منح الموظفين علاوات ومكافآت مادية ومعنوية مما قد يؤدي إلى إحباط الموظفين وعدم تحفيزهم لزيادة دافعيتهم.

- دوافع اختيار الموضوع:

كون مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من أهم المؤسسات التي تساهم في التطوير والمعرفة لانتشارها في المجتمع لذلك تقع على عاتقها مسؤولية هامة ألا وهي بناء مجتمع متطور هذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء والتطرق لدراسة تفسر أداء الموظفين في هذه المؤسسات، والتعرف على تلك السياسات المتبعة فيها.

بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعيق تطبيق سياسات إدارية سليمة نعتمد في أساسها تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسات.

* منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق الذي يؤدي بالباحث إلى التوصل إليه في موضوع بحثه ولإعداد هذا البحث فإنه يجب الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي الذي يفيد في فهم أفضل وأدق الجوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة.

ذلك من أجل الحصول على صورة هامة عن واقع سياسات تقييم الأداء المتبعة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والإصلاح على مدى قوة نظام تقييم الأداء المتبع، وعلى مدى استخدام نتائج ذلك التقييم في القرارات المتعلقة بالعاملين.

بالإضافة إلى المنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه في هذا البحث للتطرق إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بهذه المؤسسات، وتم استخدامه في التعمق بدراسة واقع سياسات تقييم أداء الموظفين والأساتذة من خلال كيفية احتساب وتقييم أجورهم بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

* الدراسات السابقة:

- دراسة رقم 01:

من دراسة "نائلة نعمان روبير النونو" حول سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة سنة 2004، نجد أن هناك سهولة في إيجاد الحلول لمعالجة عملية تقييم الأداء وإلا أن هناك صعوبة في التركيز على نتائج التقييم من الناحية الفنية والمعرفة والقدرة على الإبداع والبحث وذلك لان التركيز كان فقط على الصفات الشخصية للموظف.

- دراسة رقم 02:

بالإضافة إلى ذلك قامت الطالبة "مزيان آسية" بإعداد مذكرتها تحت عنوان: سياسة تقييم الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية سنة 2013-2014 والتي ذكرت في مشكلة بحثها أن إدارات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لم تستخدم نتائج عملية التقييم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية ولكن تم التعرف على واقع عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسات وكذا توضيح مشاكل ومعوقات هذه العملية.

* أدوات جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا على جمع البيانات والمعلومات والمفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال مراجع علمية من مكتبة الكلية، الجرائد الرسمية، الأطروحات رسائل الدكتوراه ورسائل الماجستير بالإضافة إلى المذكرات التخرج لنيل شهادة الماستر كما استعنا بالإنترنت واعتمدنا في جميع البيانات لدراسة عالية على:

- 1- التعرف على واقع سياسات وآليات تقييم أداء الموظفين في جامعة مستغانم "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى مصلحة المستخدمين التي زودتنا بالمعلومات وأعطت لنا الملاحق اللازمة لدعم محتوى بحثنا.
- 2- تحليل دراسة الموضوع وذلك من خلال مختلف القوانين، الأوامر والمراسيم التي تتعلق بتقييم الموظفين والأساتذة بمؤسسات التعليم العالي والوزارات وغيرها من المؤسسات.

* صعوبات البحث:

- مما لا شك فيه أن أي دراسة لا تخلو من الصعوبات والعراقيل التي يتعرض لها الباحث أثناء إنجازهِ لبحثه، ومن بين الصعوبات التي واجهناها في إطار تحضير هذه المذكرة ما يلي:
- إن موضوع الدراسة حول تقييم الأداء ليس موضوعاً ضيقاً وإنما موضوع شاسع جداً ومعقد، لذا تطرقنا إلى العناصر الأساسية والمهمة فقط لهذه الدراسة.
 - ضيق الوقت بالنسبة لموضوع سياسات تقييم الأداء لأن هناك مواضيع كثيرة حوله لذا لم نتطرق إلى جميع تلك المواضيع.
 - صعوبة التوفيق بين الجانب التطبيقي لدراسة موضوع البحث.

* حدود الموضوع:

- **حدود زمنية:** بدأت دراسة الموضوع منذ شهر مارس 2015 إلى غاية نهاية أفريل 2015، إلا أن جميع المعلومات والبيانات تعد فعلاً منذ بداية السنة الدراسية الجامعية وذلك منذ شهر أكتوبر 2014 وانتهى بشهر أفريل ومن تم بدأت العمل بتحضير موضوع بحثنا هذا.

- **حدود مكانية:** تمت الدراسة الميدانية بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم بالتحديد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- * **خطة البحث:** قمت بتجزئة الموضوع إلى ثلاثة فصول: الجانب النظري (في فصلين) والجانب التطبيقي (في فصل واحد).

- **الجانب النظري:** يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث وكل مبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب، وبالنسبة للفصل الثاني نفس الشيء.
- **الفصل الأول، المبحث الأول** تناولنا فيه: عموميات حول الأداء وهو بدوره جزأناه إلى ثلاثة مطالب: مفهوم الأداء، أنواعه والعوامل المحددة له : ابعاد الأداء ومكوناته بالإضافة إلى العوامل البيئية كعوائق له.
- **المبحث الثاني** تناولنا فيه: ماهية تقييم الأداء ، ثم قسم إلى ثلاثة مطالب وهي كالتالي : مفهوم تقييم الأداء وفوائده، أهداف وآلية تقييم الأداء وعناصره وبعض العوامل

المؤثرة فيه.

أخيراً، المبحث الثالث مشاكل عملية تقييم الأداء وأساليب معالجتها، ثم تجزئته إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، مشاكل عملية تقييم الأداء وأساليب معالجتها.

الجانب التطبيقي: الذي تمثل في دراسة حالة واقع سياسات تقييم أداء الموظفين بجامعة مستغانم، حيث قسمناه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تناولنا مؤسسات التعليم العالي، وتطرقنا في مطلبه الأول إلى مفهوم التعليم العالي وأنواع مؤسساته، وفي مطلبه الثاني تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- المبحث الثاني: تناولنا فيه مصلحة المستخدمين والتكوين وكذلك سياسة تقييم أداء العاملين بالكلية، تطرقنا في مطلبه الأول إلى مصلحة المستخدمين والتكوين وفي مطلبه الثاني: إلى سياسات تقييم أداء العاملين على مستوى الكلية.

المخلص:

تناول هذا البحث دراسة سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ونظرا لتعددتها أخذت جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم وتحديدًا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير وذلك للتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين والأساتذة أثناء إجراء مقابلات مع مصلحة المستخدمين والتكوين بالكلية. تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف مساهمة سياسات تقييم الأداء في تطوير الموظفين في هذه المؤسسات.

أظهرت نتائج البحث عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء العاملين الواجب توفرها ونقصانه إلى معايير علمية وموضوعية، كما أن هذا النظام ينقصه أيضا الوسائل وذلك لجمع المعلومات لعملية التقييم، بالإضافة إلى وجود نموذج موحد يستخدم لتقييم كافة الموظفين واستمارة تحتوي على معايير معقدة ومحدودة.

في النهاية، استنتجت من خلال الدراسة الميدانية بالجامعة أنها لا تعتمد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين والأساتذة مثل الترقية والتحفيز مما يؤدي إلى عدم اقتناعهم بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحات وآمال الأفراد وبالتالي يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية لديهم.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء العاملين، مؤسسات التعليم العالي

إهداء

إلى سيدي وحببي محمد: رسول الله صلى الله عليه وسلم .

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والذي العزيز

إلى نبع الحنان الذي لا يجف أمة الغالية

إلى كل من ساعدني بالكتب والمذكرات رئيس وموظفي مكتبة الكلية

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي أخي وأخواتي

إلى من ضاقت السطور في ذكرهم فوسعهم قلبي صديقاتي

إلى كل من ساهم في نشأتي وتعليمي

إلى كل من زودني بالمعلومات واتبع عملي " بن ناصر سيدأحمد" رئيس مصلحة المستخدمين بالكلية

إلى أستاذي الفضل تيفالي بن يونس

إلى زملائي وزميلاتي بالكلية

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني أقاربي

إلى كل من قدم لي النصائح والتوجيهات "الأستاذ بن زيدان الحاج"

إلى كل من ساهم في إنجاح وإتمام هذا العمل السيدة "قايد علي يمينة"

إلى كل هؤلاء،

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

فاطمة الزهراء

شكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وال
صلاة والسلام على معلم البشر، وآله وصحبه أجمعين.

أولا وقبل كل شيء أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من يعجز لساني
عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره، إلى من سدّد خطايا وأثار طريقي، إلى واهب
الحياة، إلى ربي رب العزة جل جلاله.

وأتقدم بالشكر الجزيل "تيفالي بن يونس" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه
القيمة والتمينة طوال مراحل انجازنا لهذا العمل.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير للجنة المناقشة التي قبلت بموضوع بحثي هذا.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى رئيس مصلحة المستخدمين بالكلية " بن ناصر سيدأحمد"

الذي كان له الفضل في توفير كل الإمكانيات التي نحتاجها في بحثنا هذا.

كما أتوجه بشكري إلى أساتذتي بقسم التسيير بالكلية خاصة الأستاذ "بن زيدان الحاج" .

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى أفراد عائلتي وبالأخص أختي الصغرى حليلة أتمنى لها كل التوفيق

في دراستها وعلى صديقتي الوفية "بن عומר ريم" التي وقفت إلى جانبي في إنجاز هذه المذكرة.

دون أن انسي كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

- قائمة الأشكال والجداول -

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	الأداء الفعال	01
16	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء	02
23	آليات تقييم أداء العاملين وبعده الاستراتيجي	03
37	عناصر نظام تقييم أداء العاملين	04
43	معايير تقييم الأداء	05
49	منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الاجباري	06
51	مقياس الترتيب التصوري	07
56	خطوات تطبيق طريقة الأحداث الهامة.	08
68	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	09

2 - قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	طريقة ترتيب الموظف.	46
02	نموذج أسلوب المقارنات الزوجية.	48
03	نموذج قائمة المراجعة لتقييم أداء "كاتب مبيعات".	52
04	نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري.	54
05	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.	55
06	مقارنة بين نظامي تقييم أداء العاملين طبقا للمهارات والسلوكيات وطبقا للأهداف والنتائج.	58
07	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية.	67
08	الترقية في الدرجة مع تحديد الأقدمية المطلوبة لها.	70
09	تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين.	71
10	تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الإدارة العامة.	73
11	تحديد مبلغ المنحة الجزافية التعويضية	75
12	جدول التنقيط بمنحة المردودية للثلاثي الأول (موظفي الأسلاك المشتركة).	77
13	جدول التنقيط بمنحة المردودية للثلاثي الأول (مقتصد جامعي رئيسي).	77
14	جدول التنقيط خاص بمنحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي للثلاثي الأول للأساتذة.	78

- قائمة المختصرات -

الكلمة المختصرة	المقصود بها
د	الدكتور
ص	الصفحة
ط	الطبعة
ج.ر.ج.ج	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، سنة 2000.
- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983.
- أحمد ماهر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- أحمد متر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، سنة 1983.
- احمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات و استثمارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2001.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المنصال، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، سنة 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، القرن الواحد و العشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاحتياطات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 2005.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، سنة 2004.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، سنة 2001.
- خالد عبد الرحيم الهيمتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2003.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الطبعة الثانية، نشر و توزيع الإسكندرية، 2001.
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، مصر، القاهرة، سنة 2001.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، محل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- طاهر محمود كлад، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن.
- عبد الناصر موسى، نظام مقترح لأداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004-2005.
- محمد الصيرفي، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- محمد سعيد أحمد، محمد حامد ابراهيم، دليل موازنة البرامج و الأداء الصادر عن القسم الاقتصادي
- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 1996.
- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، سنة 1992.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2003.
- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشي، رياض الجيلي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصنعا، سنة 1991.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، الزقازيق، 1989.

2- باللغة الفرنسية:

-Jean Enule Denis et autres, orientation marché et performance.

3- اللغة الإنجليزية:

- h.j.Chruden A. W. Sherman, Personnel Management The Utilization of Human Resources, Sixth Eddition cincinndti, Ohio: South-Western Publishing Co. 1980.

- Herbert J, and Arthur W.Sherman, Personnel Management, Third Eddition .

- Werther.W. B. K and Davis, J.R, Human Resources and Personnel Management, Mc Graw-hill, 1981.

4- الوثائق الرسمية:

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، التضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة ومصالحها المشتركة ج. ر.ج. ج ، العدد 62، سنة 2004.

5- المجالات:

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضيرة، بسكرة.

6- الرسائل والأطروحات العلمية:

- عمر سرار، الرضا عن العمل و تأثيره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

- نوال تمور ..طالبة ، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2011-2012.

- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتورا، في العلوم الاقتصادية غير مسورة، الجزائر، 2005 .

7- المواقع الالكترونية:

-www.orient.fr

-www.hrdiscussion.com

-http://www.economics.kaau.edu

-Hrdiscussion.com http://www