

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة
عنوان المذكرة:

آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة خزينة سيدي علي ما بين البلديات
ولاية - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

* مساوي مباركة

من إعداد الطالبة:

* بخدومة زينة

اعضاء اللجنة:

أ. برواين شهرزاد استاذة مساعدة جامعة مستغانم رئيسا

أ. سليمان عائشة استاذة مساعدة جامعة مستغانم مناقشا

أ. موساوي مباركة استاذة مساعدة جامعة مستغانم مقررا

السنة الجامعية: 2015-2016

شكر وتقدير

- إن الشكر لله على ما منّ به من نعم علينا من قبل ومن بعد ومن الأقوال المأثورة التي لها مكانة في قلوبنا: "من علمني حرفا صرت له عبدا".
- لذا فنحن مدينون بحريتنا لأناس مدوا لنا يد العون بمختلف أشكاله فلا يسعنا إلا أن نقدم آيات الشكر لهم، اعترافا بالجميل ونسأل العلي القدير أن يجازيهم جزيل الثواب يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم ونُخص بالذكر:
- ▶ الأستاذة الفاضلة "مساوي مباركة" التي كانت نعم الموجهة والمرشدة والناصحة الأمينّة التي رعت بحشنا من بدايته إلى نهايته.
 - ▶ الأساتذة الذين كانوا نعم الناصحين ونعم المرين.
 - ▶ كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

بخدمة زينة

إهداء

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل له طريقا إلى

الجنة"

- إلى من منحاني الحياة والسعادة وحرما نفسيهما منها، إلى من حق علي أن أعترف بحقهما وفضلهما، إلى من سألني مدينة لهما بكل شيء، أمي الحنوننة و أبي العزيز حفظهما الله
- إلى من هم في القرب زهور وفي البعد نور إخوتي " محمد ، حياة ، وليد و زوجة أخي نجاة
- إلى من مشينا يد بيد و نحن نقطف زهرة تعلمنا : أحلام، منصورية، نصيرة ،زهرة، ابتسام، أمينة، سميرة، حياة.

- إلى زملائي في الجامعة :عبد الوحيد، كريمة، سيد أحمد، العيد ،فاطمة، زينب، فضيلة.

- و أخص بالذكر صديقي الرائع العزيز على قلبي "محمد الأمين"

- إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

إلى الذين رحلوا عنا أهدي عملي هذا لروحهم الزكية خاصة من كان بمثابة

الأب عمي "عمار" رحمه الله.

قائمة المحتويات

الصفحة	عناوين الفهرس
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
أ	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
01	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: تقييم أداء العاملين
08	مقدمة الفصل الأول
09	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
09	المطلب الأول: مفهوم ومحددات تقييم الأداء
09	أولاً: مفهوم الأداء
09	ثانياً: محددات الأداء
11	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و أساليب تحسينه
11	أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء
12	ثانياً: أساليب تحسين الأداء
16	المطلب الثالث: تقييم الأداء و أبعاده
16	أولاً: تقييم الأداء
18	ثانياً: أبعاد تقييم الأداء
21	المطلب الرابع: مزايا تقييم الأداء
23	المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
25	المطلب الثاني: أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العاملين
25	الفرع الأول: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

27	الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
30	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين
30	1- البيئة
31	2- ثقافة المنظمة
32	3- التطور و التغيير التنظيمي
33	4- المناخ التنظيمي
33	5- الصراع
34	6- ضغوط العمل
35	7- الاتصالات و المعلومات
37	خاتمة الفصل الأول
-	الفصل الثاني:عموميات حول تقييم الأداء
38	مقدمة الفصل الثاني
39	المبحث الأول: آليات تقييم الأداء و أهم المشاكل التي تواجهه
39	المطلب الأول:آليات تقييم الأداء
41	المطلب الثاني :إدارة عملية التقييم
41	1- مسؤولية تقييم أداء العاملين
42	2- متى يتم تقييم أداء العاملين و من يطلع على نتائجهم ؟
42	1-2 الإدارة التنفيذية
42	2-2 إدارة الموارد البشرية
42	2-3العامل موضع التقييم
42	3- عوامل تقييم أداء العاملين
42	1-3 عوامل شخصية
43	2-3عوامل النتائج
43	3-3عوامل السلوك
44	المطلب الثالث:المصاعب التي تواجه عملية التقييم و كيفية التغلب عليها
44	1- مشاكل و أخطاء تقييم أداء العاملين
44	1-1مشاكل متعلقة بالتقييم

44	1-2 مشاكل متعلقة بنظام التقييم
45	1-3 مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية
45	2-أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
47	المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين ، و استخدام نتائجه في إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الأول: طرق تقييم أداء العاملين
47	1- الطريقة التقليدية
47	1-1 طريقة التدرج البياني
48	1-2- طريقة الترتيب
48	1-3 طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
49	1-4- طريقة التوزيع الإجباري
50	2- الطريقة الحديثة
50	2-1- طريقة الاختيار الإجباري
51	2-2- طريقة الأحداث العامة
52	2-3- طريقة الإدارة بالأهداف
54	المطلب الثاني: نتائج التقييم و أهم استخداماتها
54	1- إعلان نتائج التقييم عن طريق المقابلة
54	2- علاقة التقييم بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية
55	2-1- تخطيط الموارد البشرية
55	2-2- الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية
55	2-3- الاستقطاب و الاختيار
55	2-4- تحديد برامج التعلم و التدريب و تقييمها
56	2-5- تحديد الأجور و الحوافز
57	2-6- النقل الوظيفي و إنهاء الخدمة
58	خاتمة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات - مستغانم-
59	مقدمة الفصل الثالث
60	المبحث الأول : التعريف بالخزينة
60	المطلب الأول: تعريف، مصالح و مهام الخزينة

60	أولاً:تعريف الخزينة
61	ثانياً:مصالح الخزينة
62	ثالثاً:مهام الخزينة
63	المطلب الثاني:مهام ودور مصالح الخزينة
63	أولاً:مهام مصلحة الصندوق
64	ثانياً:مهام مصلحة التحصيل
64	ثالثاً: مهام المصلحة المالية و المحاسبية
65	رابعاً:مهام مصلحة التحويلات
66	خامساً:مهام مصلحة التسيير
67	المطلب الثالث:الرقابة على الميزانية
67	أولاً:الرقابة الإدارية
67	ثانياً:الرقابة التشريعية
68	ثالثاً:الرقابة بواسطة هيئة مستقلة
71	المبحث الثاني:دراسة آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية
71	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
71	أولاً: مجتمع الدراسة
71	ثانياً:عينة الدراسة
71	المطلب الثاني:تصميم الإستبان
71	أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الأولية
76	ثانياً:خصائص عينة الدراسة حسب طرق التقييم
79	ثالثاً:خصائص عينة الدراسة حسب أهداف و معايير التقييم
97	المطلب الثالث:الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسن
99	خاتمة الفصل الثالث:
100	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	قائمة المحتويات
-	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	الجداول	الرقم
47	المقياس التقليدي للتدرج	1-2
49	ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية	2-2
50	مثال لعبارة الاختيار الإجباري	3-2
72	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
72	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	2-3
74	خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	3-3
75	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	4-3
76	خصائص عينة الدراسة حسب الأجر	5-3
77	خصائص عينة الدراسة حسب طرق التقييم	6-3
78	خصائص عينة الدراسة حسب طرق أفضلية التقييم	7-3
79	خصائص عينة الدراسة حسب مشاركة العمال في تحديد الأهداف	8-3
80	خصائص عينة الدراسة حسب الأفضلية	9-3
81	خصائص عينة الدراسة حسب عناصر التقييم	10-3
82	خصائص عينة الدراسة حسب الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم في المؤسسة	11-3
83	خصائص عينة الدراسة حسب مشاركة العاملين و علاقات العمل	12-3
83	خصائص عينة الدراسة حسب أهمية عملية التقييم	13-3
84	خصائص عينة الدراسة حسب دورية التقييم	14-3
85	خصائص عينة الدراسة حسب الإشراف عن التقييم	15-3
86	خصائص عينة الدراسة حسب الثقافة التنظيمية التي تربط العاملين بمنظمتهم	16-3
87	خصائص عينة الدراسة حسب الإبلاغ عن نتائج التقييم	17-3
89	خصائص عينة الدراسة حسب الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء	18-3
90	خصائص عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز	19-3
91	خصائص عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف	20-3
92	خصائص عينة الدراسة حسب نتائج التقييم المحققة إن كانت قابلة للتعليق عليها أم لا	21-3
93	خصائص عينة الدراسة حسب أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم	22-3
94	خصائص عينة الدراسة حسب التساؤل حول صعوبة التقييم الحقيقي لأداء العاملين	23-3

95	خصائص عينة الدراسة حسب الموافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.	24-3
----	--	------

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
16	مستويات تقييم الأداء	1-1
36	أهمية المعلومات	2-1
40	آلية تقييم أداء العاملين و بعده الإستراتيجي	1-2
56	علاقة تقييم الأداء بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية	2-2
72	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	3-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	4-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر	5-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب طرق التقييم	6-3
78	توزيع عينة الدراسة حسب أفضلية التقييم	7-3
79	توزيع عينة الدراسة حسب مشاركة العمال في تحديد الأهداف	8-3
80	توزيع عينة الدراسة حسب ترتيب الأهداف حسب الأفضلية	9-3
81	توزيع عينة الدراسة حسب توزيع عناصر التقييم	10-3
82	توزيع عينة الدراسة حسب ترتيب الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم محددة في المؤسسة	11-3
84	توزيع عينة الدراسة حسب أهمية عملية التقييم	12-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب دورية التقييم	13-3
86	توزيع عينة الدراسة حسب الإشراف عن التقييم	14-3
87	توزيع عينة الدراسة حسب الثقافة التنظيمية التي تربط العاملين بمنظمتهم	15-3
88	توزيع عينة الدراسة حسب الإبلاغ عن نتائج التقييم	16-3
89	توزيع عينة الدراسة حسب الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء	17-3
90	توزيع عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز	18-3
92	توزيع عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف	19-3

93	توزيع عينة الدراسة حسب نتائج التقييم المحققة إن كانت قابلة للتعليق عليها أم لا	20-3
94	توزيع عينة الدراسة حسب أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم	21-3
95	توزيع عينة الدراسة حسب التساؤل حول صعوبة التقييم الحقيقي لأداء العاملين	22-3
96	توزيع عينة الدراسة حسب الموافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين	23-3

المقدمة العامة:

- تعيش المؤسسات اليوم في عالم كثير المتغيرات ، و قد تسارعت و تعددت بفعل ظاهرة العولمة ، زد على ذلك أن المؤسسة تعيش في جو من المشاركة مع بيئتها ، باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد ، والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة ، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة و إدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المستقبل النهائي لمخرجات و نتائج عملياتها . إن التحدي الأساسي الذي تواجهه الإدارة هو أن مكونات محيط المؤسسة أسواق، مستهلكين، زبائن، تكنولوجيا، معرفة، قيم، اتجاهات، منافسة مناخ الأعمال ، كلها أضحت تتسم بالتعقد، وعدم التيقن ومن ثم أصبح السعي إلى إحداث تغيرات متتالية و بشكل مترابط و مخطط في الشكل التنظيمي، المفاهيم، قيم وثقافة المؤسسة، ضرورة حتمية مما يجعل المؤسسة نظام مفتوح، عامل مؤثر في تلك الظروف و ليس مجرد مستجيب للتغيرات التي تطرأ عليها.

و يتجلى الدور الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر، في قيادة عملية التنمية الشاملة، حيث بات من المحتم عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياستها و مخططاتها التنموية و أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتباره أن العنصر البشري هو الفاصل بين التقدم و التخلف، و مقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، و ذلك لأن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية و تطوير و ترشيد استغلال إمكانيات و قدرات القوى العاملة الحالية لتمكين من النهوض بأعبائها الوظيفية ، و بالواجبات الموكلة إليها.

لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع آليات لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائمة على أسس عملية صحيحة و سليمة ليتم بها تقييم أداء الموارد البشرية، غير أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقيمين ، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة و المراقبة و استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية ، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته. كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها العامل هذا التقييم.

كما تجدر الإشارة اعتبارا لما سبق ذكره على أن تقييم الأداء يس بالأمر السهل، إذ يعد مهمة صعبة و ذلك بسبب وجود عديد من العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية و الفردية، فضلا عن ذلك فإنه هناك العديد من المشكلات و المعوقات الأخلاقية، النظامية و العاطفية التي تنشأ عن تقييم الأداء، و التي من الممكن أن يكون لها تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين و مستقبلهم الوظيفي، هذه الصعوبات أو المشكلات لا تبرر في الواقع عدم قيام المشرفين بالتقييم السليم والعدل لعمالهم بما يساعد على تحسين أدائهم، و تطويرهم وإنما هناك مجموعة من القواعد و الأساسيات التي يجب على الجميع من مشرفين و خاضعين لعملية التقييم أن يأخذوا بركب الغدارة المكشوفة و التطور لتحقيق التفوق.

و بناء لما سبق يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام، و بالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة من جهة، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ... لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب و العلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، و منها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع و القيادة، و ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة و هيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع واهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل و تحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، و الاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة.

و هنا يثار التساؤل حول آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسة بشكل موضوعي، و توفير معلومات أساسية تعكس كفاءة العامل في أداء مهام و وظيفته الحالية، و ما مدى اهتمام إدارة بالنتائج التي يسفر عنها تقييم كفاءة الأداء في الاعتماد عليها عند اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية أيضا ما مدى اهتمام المسؤولين في تلك المؤسسات بنتائج تقييم الكفاءة بشكل كلي في عملية الرقابة أو مراجعة سياسات الموارد البشرية المطبقة بالفعل، و استنباط مؤشرات تفيد في التخطيط السليم لتلك السياسات في المستقبل .

الإشكالية:

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث و أهميته و التعرف على أهدافه و كذا دوافع اختياره و الدافع الذي كان وراء تحمل الصعاب و المسالك الخطرة من أجل تامين هذا العمل و إثرائه نصل إلى طرح مجموعة من الأسئلة و التي نضع بها إشكالية الموضوع و سنحاول تناولها وفق سياق نظري و تطبيقي تحليلي من خلال الإجابة عليها نستهلها بالإشكالية التالية:

مامدى مساهمة آليات تقييم أداء العاملين في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية بغية الوصول إلى نتائج مرضية علمية يمكن بلورتها ضمن إطار نظري و تطبيقي لموضوع البحث تندرج تحت هذا السؤال المطروح جملة من الأسئلة الفرعية و التي نحاول صياغتها هي الأخر كالأتي:

- ما المقصود بالأداء؟

- فيم تكمن أهداف تقييم أداء العاملين؟

- كيف تعمل المؤسسة على تحسين أدائها؟

1- الفرضيات:

- الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

- إن لأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل و الاستفادة من الأخطاء، و التقليل منها أو تجنبها بالأحرى .

- المؤسسة تعمل على تحسين أدائها و إرضاء عمالها و خدمة زبائنها بترسيخ ثقافة الأداء لتحقيق التفوق التنافسي اعتمادا على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية .

2- دواعي اختيار الموضوع:

انه من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في آليات تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية :

هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيرات سريعة في هذا الوقت و في المستقبل على السواء.

إدراكنا بأن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماما وتفصيلا، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وملكاتها، و إبداعاتها و استعداداتها.

معانات المؤسسة الجزائية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، هذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها

3- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المؤسسة في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

-تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، أو النماذج المستخدمة في عملية التقييم، أو تلك المتعلقة بالقوانين واللوائح التنظيمية و القواعد المنظمة لعملية التقييم، وأثرها على كفاءة نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة موضوع الدراسة.

- اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه.

4-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعيينه وحتى إحالته إلى التقاعد أو المعاش، وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العامل وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب. إن تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يساعد على تحديد الثغرات و أوجه القصور في العمل من أجل علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة.

توعية المؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية و دورها الحساس في المؤسسة كونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يساهم في نجاحها .

الإشارة إلى الفوائد و المكاسب التي يمكن أن تعود على كل من الإدارة، العاملين و المؤسسة ككل من خلال تقييم أداء العاملين.

تقسيم البحث:

نقسم موضوع البحث إلى جانب نظري و جانب تطبيقي حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين و في الجانب التطبيقي فصل مع المحافظة على التسلسل المنطقي و التدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان حيث:

الفصل الأول:تقييم أداء العاملين و يضم مبحثين :

المبحث الأول:ماهية تقييم الأداء

المبحث الثاني:مدخل لتقييم أداء العاملين

الفصل الثاني:عموميات حول آليات تقييم الأداء و يضم مبحثين :

المبحث الأول:آليات الأداء تقييم و أهم المشاكل التي تواجهه

المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين و استخدام نتائجه في إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: يتمثل في الدراسة التطبيقية نحاول من خلالها دراسة آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي و يضم مبحثين:

المبحث الأول :مفهوم الخزينة

المبحث الثاني: دراسة آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

- الدراسات السابقة:

لقد اخترت من بين الدراسات دراسة تقترب تفاصيلها من تفاصيل هذه الدراسة و هي تحت عنوان
نعيمة فضيل ،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة
ماجستير ،جامعة الجزائر، 2006

الدراسة سلطت الضوء على موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إذ
تتمثل هذه الأهمية في تخطيط الموارد البشرية ،و تحسين الأداء و تطويره .أما الدراسة الميدانية فكانت في مؤسسة
سونطراك شملت أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسات.

- حدود الدراسة:

البعد الموضوعي: تم التطرق في هذا البحث نظريا إلى دراسة الجوانب المتعلقة :
بالبعد المكاني : تم جمع المعلومات لغرض الدراسة النظرية من المكتبات المتواجدة في كل من ولاية وهران
،مستغانم ،تلمسان ،

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من خزينة سيدي علي ما بين البلديات
البعد الزمني:امتدت فترة الدراسة حوالي شهر من 22 مارس 2016 إلى 22 أبريل 2016

المنهج المتبع:

إن الأسلوب الذي اتبعناه في دراستنا لهذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين
الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية .

فالدراسة الميدانية الهدف الأساسي منها هو اختيار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء
العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لأراء و اتجاهات أفراد العينة
الممثلة لكافة الإطارات و العالين بالمؤسسة.

صعوبات البحث:

1- قلة المراجع و البحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع لا سيما في المرحلة الراهنة التي تعرف فيها المؤسسة
تحديات اقتصادية و قانونية صعبة تمليها عليها سياسة الإصلاحات الاقتصادية كالمنافسة الدولية.....

2- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة لدى
الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي
بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.

3- افتقار الطالب للوسائل و الطرق و الأساليب الصحيحة التي تساعد على تجميع المعلومات .

تمهيد الفصل الأول:

يعتمد الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم الأهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء موارد بشرية ، و التي يفترض أن تؤدي و وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية ، وحتي تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت ، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و هي و وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي ، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق الأهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة و مادام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء ، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على العملية من خلال تحديد مفهومها و أهدافها ، العوامل المحددة لها في المؤسسة و كذا الصعوبات و المشاكل التي تواجهها و من ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة و التحليل للأساسيات المتعلقة بتقييم الأداء .

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم و محددات الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹

كما يعرف الأداء : بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من اجل عمل لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة".²

ويشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".³

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

وغالبا ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد و السلوك ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وهو ناتج عن السلوك الذي يعرف على أنه "السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد".⁴

ثانياً: محددات الأداء

من خلال ما سبق عرفنا الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا، و يطلق على هذه العناصر محددات الأداء و تتمثل في:

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص3.

² عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001، ص49.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2003، ص209.

⁴ سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص16.

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- الوظيفة متطلبات العمل: و ما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات و أدوات ، و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات ، و المعدات المستخدمة .
- الموقف بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية ، حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل ،الإشراف ،وفرة الموارد ،الأنظمة الإدارية،الهيكلة التنظيمي ،نظام الاتصال،السلطة،أسلوب القيادة ،نظام الحوافز.
- إضافة إلى العناصر السابقة فقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل فيه و الممثلة في المنافسة :المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.¹

¹- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص292.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و أساليب تحسينه.

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها ما يلي :

1- الاختلاف الموجود و الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل فد تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن 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 ثبات انسياب العمل و كمية و درجة التقلبات فيه، و يسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا و معدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

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

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق و تتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وممكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، و بالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى و لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر و تسجيل الأفراد الداخلين 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 موقع من هذه المواقع و انتظام ترفق حركة الدخول و المغادرة و اختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع.... إلخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.¹

1- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي المؤسسي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 143.

5- نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.¹

ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي :

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترفيه .
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة و الجزء الفاعل في تقييم الأداء .
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط و نظم العمل .
- تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها و اعتمادها على نتائجها يقيم الأداء الكلي بالمنظمة.²

ثانياً: أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب و مداخل تحسين الأداء، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير و تحسين ظروف العمل، و عادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، و بالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، و إنه مع توالي التأثيرات السلبية و الإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل المؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"، و يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، و هو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه و المحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء

¹- لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

²- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325.

من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات و التوقعات ، و بالتالي على الأداء المعياري الذي وضعته المؤسسة سواء سلبيا أو إيجابيا ، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

تختلف أساليب تحسين الأداء و تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة ، و تصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل و الشائع الآن ومن أهم بعض المداخل مايلي:

- الجودة الشاملة

- إعادة الهندسة

أولاً: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بالمؤسسة التي تسعى لرفع و تحسين مستوى أدائها ، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، و رسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة" إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة ، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها ، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ، إنها باختصار عملية التحسين المستمر و التي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها ، و هذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات و النتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون و بذلك التحسين المستمر للأداء ¹.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من أبرز تلك المزايا :

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية

- تحسين الأوضاع التنافسية

- حسن استغلال الموارد

- تعزيز رضا العاملين

- تحسين العائد المادي و الاجتماعي

¹ - علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998، ص88.

-تحسين صورة المؤسسة

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، و رغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، و التي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة التالية :

-التركيز على الزبون

-التركيز على العمليات و النتائج

-مشاركة العاملين و العمل الجماعي

-التحسين و التطوير المستمر في الجودة

-أهمية المعلومات المرتدة

-الوقاية و المراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول و المؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة و منح مكافآت و شهادات تقدير لهذه المؤسسات، و من أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير¹.

ثانيا:إعادة الهندسة: تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"²، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة بالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف و تعديل الوظائف و الهياكل و التكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، و إنما إعادة التصميم لكل ما سبق، و يمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية و ذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

و يمكن التفرقة بين إعادة الهندسة و الجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، و عليه فإدارة الجودة

¹- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

²- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.

الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، و بالتالي تحقيق تحسينات و معدلات فائقة في الأداء و الجودة و السرعة .

و تشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

-إعادة التفكير في الأساسيات و الوضع الحالي

-إعادة التصميم الجذري

-التركيز على العمليات

-تحقيق نتائج باهرة.

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة

- التركيز على الزبون.

-شمول المؤسسة ككل.

-حشد البيانات و المبررات و الحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة

الخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح : التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، رغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية ، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة و سرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:

-تغيير قيم المؤسسة من قيم الحماية و التحفظ على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.

- تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء و الحكم عليه إلى قيادته.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع و جوهري في مجالات الأداء.

وتجدر الإشارة إن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر و القيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار، و هناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولسد فجوة الأداء و لقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا و لكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.¹

¹ - علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص163.

المطلب الثالث: تقييم الأداء و أبعاده

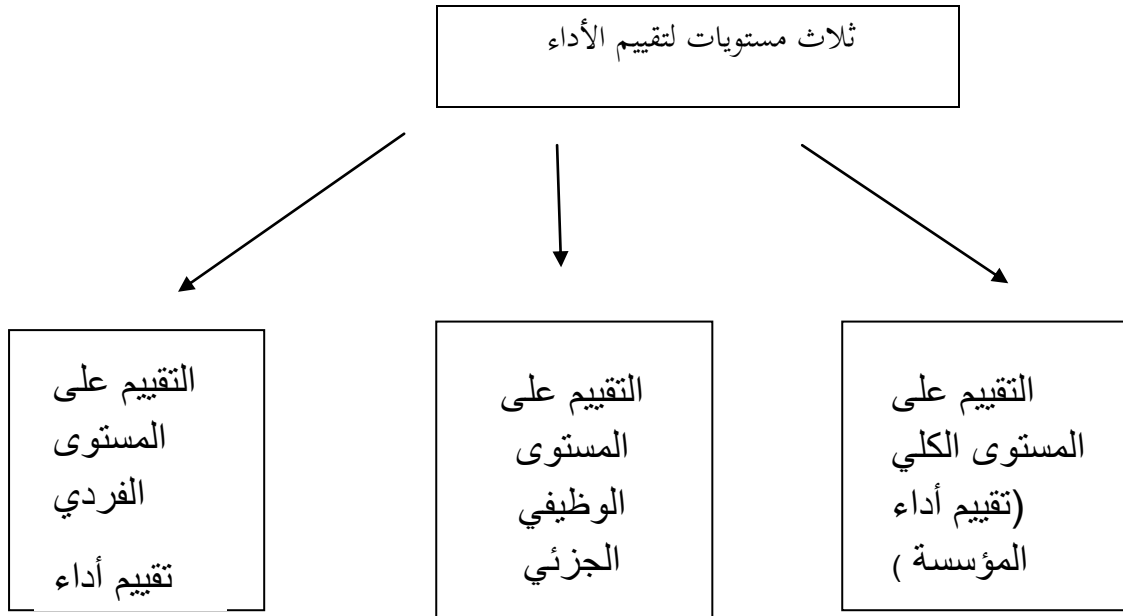
أولاً: تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً و القيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية ، وبالتالي " يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية"¹، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل ، بما يوفره من بيانات و معلومات و ما يسهم به من جهود في تخفيض و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول و التطوير.

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات موضحات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء القاهرة، 2001، ص15.

¹- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد ، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

ينضر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية.¹

أما آن روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينضر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول "لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير و إنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء.² ويشير في نفس الصدد أنه: "يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري - أداء - مستقبل).³

في حين يرى الباحث باري ديسلر الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن :

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة.
- عملية دورية مستمرة.
- عملية مراجعة شاملة.
- عملية عادلة وموضوعية.
- عملية تطويرية و هادفة.
- عملية مراقبة إدارية.
- عملية قياس و مراقبة.

¹- عبد الحسين توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص03.

² -Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve,N°1292,France,1992,P13.
³-opcit,P14.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزاني تقييم الأداء على أنه "محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"¹.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدري من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"².

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة: يعني تقييم الأداء "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى و بمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و المحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"³.

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء"⁴.

ثانيا: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

¹ -Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004,P18.

² - عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص05.

³ - عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص01.

⁴ - من إستنتاج الطالبة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أمانة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

الأول هو متعلق بالبعد الاقتصادي و يشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بأهداف الدولة و سياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

و الثاني يتعلق بالبعد التنفيذي و يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي:

دور المشرف في عملية التقييم:

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم و محاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات.¹

خطوات تقييم الأداء: يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

تحديد الوظيفة وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.

¹ - Yves Emery ,Fracois Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes , Paris 1999,P14.

التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد آخر من الذكر. في المباحث التالية ليتسنى لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية.¹

¹ -opcit, P14.

المطلب الرابع: مزايا تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قد الإمكان وبعيدة عن التحيز و المحسوبية. وفيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

رفع الروح المعنوية للعاملين: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشجعون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة و أن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية و العلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا ويساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته.

إشعار العاملين بمسؤوليتهم: إذا شعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه، المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

وسيلة لضمان عدالة العمالة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل كما تضمن الإدارة 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 .

الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا التنظيمية قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها زمن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم .

استمرار الرقابة و الإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسين باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية .¹

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة أفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

تقييم سياسات الاختيار و التدريب : حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم 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 لتحديد الثغرات، و العمل على تلافيتها في البرامج التدريبية التي ستنفذ مستقبلاً .

توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية : عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياتها و سلبياتها، و سبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم و التدريب المستمرين، التي تعدها الموارد البشرية في المنظمة.¹

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد و على حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، و يعالجها ينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.²

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، 241.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص374.

المبحث الثاني:مدخل لتقييم أداء العاملين.

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، و تعتبر سياسات الاختبار و التعيين،الأجور و الحوافز و إعداد فةة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف. إن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة

المطلب الأول:مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة دراسات تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين و أضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيما يلي: و نحاول تبيان مفهوم موحد يلم بكل الجوانب :

تقييم أداء العاملين هو "تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن و على دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل و لمسلكه.¹

و في نفس السياق يقول جاري ديسلر عن تقييم أداء العاملين أنه : "تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه ، و ضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة و قدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها".²

و كذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف و عادل ،لتجزى مكافأته بقدر ما يعمل و ينتج ،وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم أساسها مقارنة أدائه بما لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به .

وفي نفس الصدد يقول أنه : "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى".³

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كما يلي :

"هو قياس لكفاءتهم و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات....."

¹- محمد الأكرم العد لولي، العمل المؤسسي، دار ابن حزم لبنان، 2002، ص203.

²- ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص270.

³- Anne RIBEROLLES,Opcit,P20.

فالتقييم بما يهيئوه من معلومات عن نقاط القوة و الضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقييم أي الترشيد و التحسين من خلال تعظيم نقاط القوة و تضيق أو نحو نقاط الضعف .

و عملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من عملية أشمل للتنمية المستدامة و المستمرة لهم ،تضم ضمن ما تضم التدريب و التطوير و تقييم الأداء و النقل و الترقية و لا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف و كذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم .

أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد و تلقى قدرا مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل أو يتعامل وفق الأنماط و المستويات المحددة ،وان يستخدم أدوات العمل و يتبع تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره -إن وجدت- و مساعداته على تداركها ،و بين الإدارة و الفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسيه و يتعين أن يرى في تقييم الأداء مرؤوسيه سبيلا إلى تحسين أدائهم و إنتاجيتهم لتحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم .

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص إلى التعريف شامل كما يلي :

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة و دورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة .
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي .
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل ،بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل ،سواء تعلق منها بالقدرات المادية و النمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار ،مستواها الحالي و مدى ملائمتها للقيام بواجبات و أعباء و أعباء و وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها .
- عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية ،والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

¹- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة مصر، 2000، ص331.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز إقناع المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجلب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم¹، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القاعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العمل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا

¹ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليل المنظمة والإدارة، مكتبة عين القاهرة، مصر، 1974، ص02.

يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمال المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.¹

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

4-1 ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العمل وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

4-2 تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتاز أو ضعيف؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

¹ - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص193.

4-3 تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة- تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده و طاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل و عملية التقييم.¹

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

إن لأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس و المؤوس، فإذا أخطأ العامل، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاؤه الوظيفي مما يحفز على تحسين مستوى أدائه. إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة و العامل من خلال رفع معنوياته و تحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

1- التوفيق بين الاهتمامات و الواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل و هناك تقديرات ما بين 80 بالمائة و 90 بالمائة من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة 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 اهتمامات العاملين و العمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات و العمل، وبالتالي معالجة إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن تم تحسين الأداء و بالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.²

¹ - نظمي شحاذاة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000 ص 76.
² - نعيمة فوزيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص 42.

2- إرشاد العاملين: تنتج نتائج تقييم الأداء إلى التعرف على العادات و الاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، و إحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الإنجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية و الإرشاد المهني. إن مناقشة النتائج و التحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل. و يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- * تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- * يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله و التي تحتاج الى علاج و ذلك عن طريق نصحه و إرشاده لتحسن أدائه .
- * تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العامل و العمل على علاجها .
- * إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقلا .
- * الإحساس بالعدالة و المساواة بينه و بين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير و مقاييس واضحة
- * شعور العامل بمسؤولياته و أن أدائه موضع التقييم و يتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقى و الحصول على المكافأة و أما من جهة نظر المنظمة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية :
- بعث روح الحماس بين الأفراد و التنافس بينهم كأفراد و أعضاء بمجموعات العمل و وحثهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر و وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا و مازالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل و يتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة على التدريب.
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار و سياسة التدريب.
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب .
- إتاحة الفرص للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم .
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى .¹

¹ - نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص43.

3 التغذية الاسترجاعية للعامل :

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

4 الإدارة بالأهداف:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من اجلها و التي يجب أن تشكل محور سلوكه و تفكيره و التي منها يشتق الأهداف التي تعطى أولوية الانجاز و الحيوية و التحقيق في المدى المتوسط و القصير ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تنفق أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حده أو مجتمعين في استعراض الأهداف و يقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم و هكذا حتى نهاية السلم الوظيفي على أن يتم استعراض الأهداف و مجموعة من قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة للتنفيذ و التي تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي و المزدوج و الإرشادات و التوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها .

و أحسن ما نختتم به أن لتقييم الأداء تحقيق مزايا عدة نذكر منها :

- الرفع من الروح المعنوية العاملين و تحسين علاقات العمل .

- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي .

- إشعار الموظف بمسؤوليته .

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة .

- تقليل معدل دوران العمل، الغيابات، الحوادث.

كما أن نتائج الأداء لها مجالات استخدام جديدة منها: الترقية، الفصل، النقل، الأجور، التدريب.¹

¹ - Henry Carre, Diriger des salariés aujourd'hui , édition : maxima leurent du mersnil ,paris 1991,P31.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين

1- البيئة:

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مداخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات.... كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، و تتأثر مبادئها و قيمها بمبادئه و قيمة، و تتفق سياسيتها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختبار الأنشطة و الأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة فيسلوك المؤسسة و إدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملها، ومن هنا تتضح صعوبة تامين بقاء و نجاح المنظمة في غياب فهم خصائص و مكونات العوامل البيئية و ظروفها المختلفة المحيطة.

أن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، و التمدج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية التشريعية الاقتصادية الاجتماعية و سرعة التطور التكنولوجي، و توسع و تحرير التجارة الخارجية و العولمة، عوامل و مكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات.¹

من الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح، و هو الذي تتفاعل قراراته و تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة توجد و تعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى و بيئة هذه النظم، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد و المعلومات و المنتجات فقط، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي و الموارد و الفرض بداخل هذا النطاق و استغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية، وذلك بالعمل وفق قواعد و خطط مقصودة و غير مقصودة حكمة و مرشدة كفيلة باكتشاف و تطوير آفاق جديدة من الموارد و الفرص، تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب و إنما على بقية مكونات البيئة. كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين الأولى داخلي و الثاني خارجي و يشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة (أفراد، منظمات، و جماعات) أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المنظمة و عماليتها و أنظمتها و هيكلها.²

¹ - عبد الله علي، نظرية الإدارة العامة، مطبوعة جامعية، 2002، ص21.

² - الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص193.

2- ثقافة المنظمة:

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة ، و باعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع ، و هم همزة وصل بينه و بين المنظمة ، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها ، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد و التي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية و التي تتشكل من التقاليد الراسخة و معطيات البيئة ، محددة بذلك نمط النشاط و الأداء و السلوك. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به ، و إلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة ، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه ، و لكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات و السلوكيات و الافتراضات القائمة في المنظمة ، و بين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها . فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية ، و تحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع ، و لكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة و بين مبادرة الأداء الجديدة فإنه التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع .¹

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء و بين الثقافة الحالية للمنظمة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، و لكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون مشروعك أكثر صعوبة . ثقافة المنظمات مقاومة بطبيعتها للتغيير . يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة جهودا ضخمة متواصلة و متناسقة . عندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب ، يكون أمامك اختيارات ثلاثة² :

2-1 تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قريبا من المعتقدات و السلوكيات، و الافتراضات الثقافية في المنظمة .

2-2 تميم جهود إحداث التغيير الثقافي في أعلى درجات المساندة و التدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال، و التي تبارك المشروع .

2-3 توقع فشل مشروع تحسين الأداء .

كلما كانت الفجوة عميقة بين الثقافة و متطلبات مشروع تحسين الأداء ، كلما ازدادت حاجتك إلى رعاية المشروع ، يجب أن تقيم هذه الفجوة ، و تحدد مع المعنيين و المسؤولين على المشروع ما إذا كانوا على استعداد لتقديم التدعيم اللازم ، إذا لم يبدو هذا الاستعداد ، فيجب التعديل ، أو الإلغاء ، و إلا سوف لا يتحقق ما تنشده من المشروع المقترح .

¹ - شوقي ناجي جواد، قيس عبد المومن، السياسات الإدارية وسياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص73.

² - جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص100.

تؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة، و لكن أداؤها أيضا يتطور و ينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء - الثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الإستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة و المقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم أداء المنظمة .

3- التطوير و التغيير التنظيمي:¹

يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي و غير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكيات و ثقافة و قيم العمل الفردي و الجماعي و القيادة و الشكل التنظيمي و المفاهيم. في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد و المنظمات .

لا بد للإدارة من حساب المزايا و التكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الأتي: هل التغيير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا و التكلفة فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب يجب الاستعداد في إجراء التغيير .

* اختيار البدائل المختلفة للتغيير فيجب على المعنيين أن يتأكدوا من أن أسلوب التغيير الذي يتم اختياره هو الأسلوب الصحيح، وفي معظم الحالات نجد هناك بدائل للتغيير و عادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة و التي تحقق العائد لكل من الأفراد و المنظمة.

* تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لا بد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير و المدى الطويل، و على المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير المتغيرات المطلوبة.

* الحصول على تأييد العاملين، و لا بد من تهدئة روعهم لأنهم سوف يتأثرون بالتغيير مباشرة يمكن للمنظمة إحداث التغيير الناجح و قد يتم ذلك عن طريق المناقشات لتوضيح القوى الدافعة و تقليل القوى المعوقة.

¹ - حسن رواية، مدخل إستراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص102.

* متابعة و تقييم المخرجات بعد البدء في التغيير، لا بد للمعنيين من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، و هل يتم قبول التغيير أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن الأمور تسيير وفق ما هو مرغوب أم أن ذلك مجرد مضيعة للوقت.

4- المناخ التنظيمي:¹

* خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات و مطالب الأعضاء، و العمل على المزاجية بين الأهداف العاملين و المنظمة.

* مناخ إيجابي يشجع على المشاركة و على درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية و الشعور بالولاء و الانتماء.

* مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف.

5- الصراع:²

إذا تأملنا في عناصر التكوين الداخلي للمنظمة من حيث أهميتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري، حيث يمثل أعظم قوة تملكها المنظمة، بيد أن تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمة يتحدد على مدى توفيق الجهاز الإداري في خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل بالاستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم و يظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم كالغياب و التأخر، الاستقالة، الشكاوي، العنف من جهة، كما يحول دون رشد و نضج المنظمة من جهة أخرى مما يخلق الصراع الذي تنحصر مسؤوليته الكبرى على مساري هذه المنظمة هذا الصراع الهدام يعود بنتائج وخيمة، تعصف بأهداف المنظمة و أدائها و من أهمها: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى النتائج، الغياب و التسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل و معدل الشكاوى، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حده الصراع الشخصي بين الزملاء و المشرفين و أقسام الإدارات.

و تجدر الإشارة اعتبارا لما سلف ذكره أن الصراع هو "العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين .

¹- الهوا ري سيد، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس ومكتبات الأخرى، القاهرة، 2000، ص267.
²- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص310-316.

و باعتبار أن المنظمة تتكون من أفراد، و من أهم مميزاتهم الطبيعية و الفطرية ميولا تم، رغباتهم أهدافهم، و تطلعاتهم و بالتالي هذا ما ينشئ بينهم تفاعلات قائمة بينهم و بين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه. هذه التفاعلات تفرض و تحتم الصراع، هذا الأخير الذي قد يكون منتجا، مدعما إذا ما أطر تأطيرا جيدا و استثمار، أو قد يكون كاجبا يجب إبادته حتى لا يهدر طاقات الأفراد، و بهذا طاقات المنظمة ككل، مما يشعر الفرد بغيبه و إحساسه بعدم الولاء و الانتماء إلى منظمته من جراء هذا الصراع العقيم .

6- ضغوط العمل:¹

هناك العديد من الدراسات التي أجزمت بأن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، و من بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنهم يعتقدون بأن الضغوط و الأداء هما علاقة تسير في شكل خط منحنى، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فان الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، و بالمقابل فانه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فان الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة و ذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده و طاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء .

إلا أن هناك دراسات أخرى جاءت لتنفي نتائج الرأي الأول بمعنى أن موضوع هذه الدراسة ينصب على أن الأداء من الممكن أن يختل و يتدنى في ظل ضغوط منخفضة أو معتدلة و هذا راجع إلى الأسباب التالية:

- أن الشخص الذي يتعرض للضغوط ينظر اليه من الزاوية السلبية.
- إن التعرض للضغوط بصفة مستمرة و متكررة قد تكون لها آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على أدائه.

- كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى أداء الفرد لها عندما يكون واقعا تحت تأثير الضغوط- درجة التعقيد- أي أن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد و في ظل الضغوط دوما. يبدو أن هناك بعض الاستثناءات في هذا الرأي، أولها أن بعض الأفراد على الأقل في بعض المواقف أو المناسبات يؤديون أداء خارقا في مواقف الضغط الشديدة، كذلك نجد الفروق الفردية ومدى استجابة كل فرد للضغوط و

1- أنظر في هذا الشأن إلى:

- سبزلأقي أندودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص272.

- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر، 2003، ص87.

- عفيفي صديق محمد، التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال، القاهرة، مصر، 1995، ص32.

تأثيرها على أدائهم، بالإضافة إلى استثناء تأثير التكوين الثقافي و الصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل. وكخاتمة لما سبق من نتائج الدراسات و الآراء لاسيما إذا كان التأثير سلبيا و حتى إن كان إيجابيا فإنه يعتمد على عدة عوامل منها : درجة حده الضغوط،درجة تعقيد المهمة،الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون هذه المهام ثم الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين .

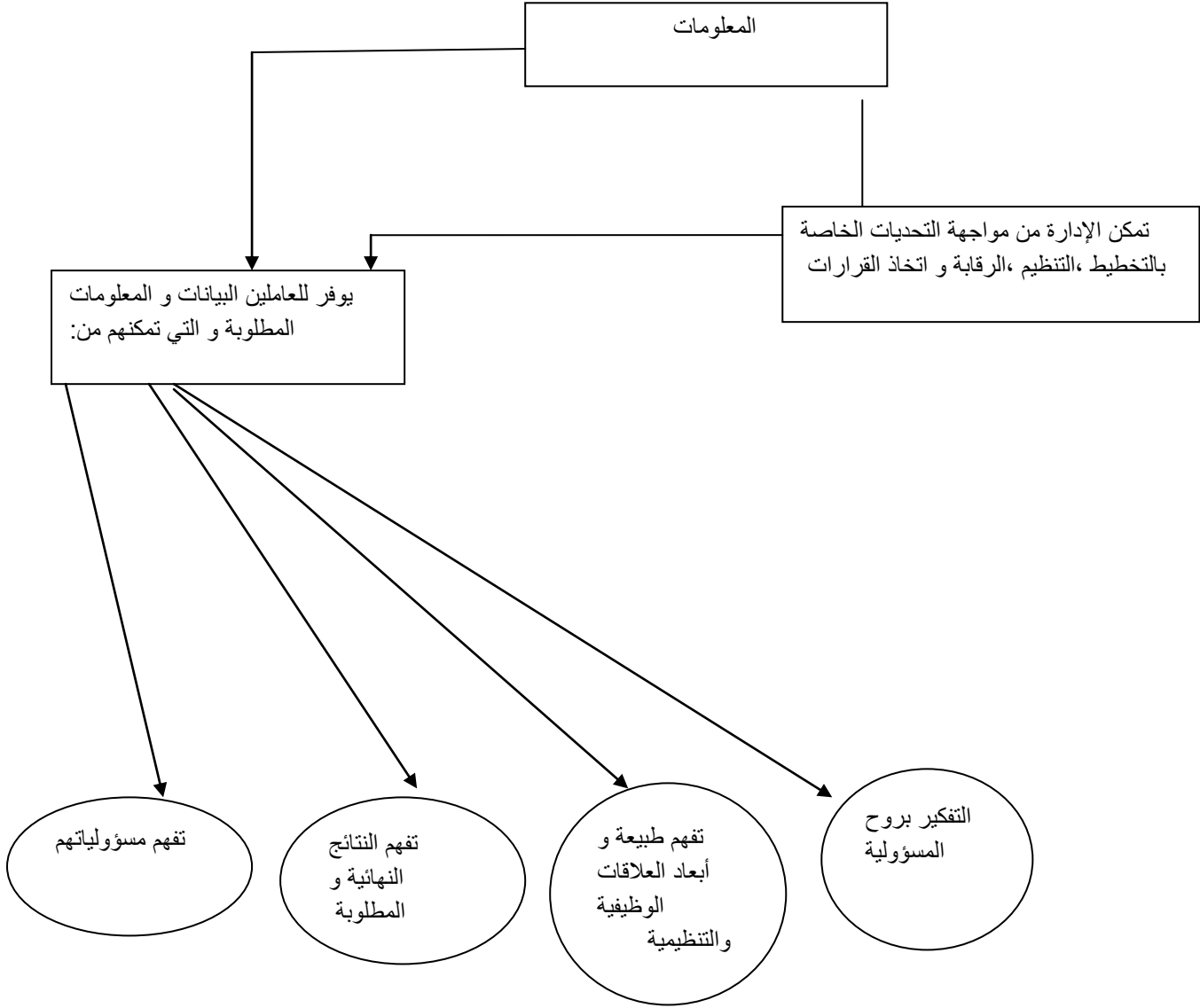
7- الاتصالات و المعلومات:¹

إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات،و المعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف و آخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما، و حتى الصمت – أحيانا- يمكن أن يقل معنى معين. و على هذا الأساس فإن للاتصال هدف أساسيا هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل.هذه المعلومات التي تناسب دورها بيسر و سهولة و بصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة.

إن الإدارة التي تبغى النجاح لا بد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات و التغييرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من اجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات و إجراءات و معايير الأداء،وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم ولكي يكون الاتصال فعالا و يحقق أغراضه يجب أن تراعي فيه مقومات نجاحه، و على الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل و صعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية² و الشكل التالي يوضح أهمية المعلومات و كذا الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المنظمة :

1- هيجان عبد الرحمن بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض، السعودية،1998،ص275-274.
² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر، القاهرة، مصر، 2000،ص330

الشكل رقم (3): أهمية المعلومات



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر 1996، ص 340

خاتمة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء و كذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل . و لقد أشرنا إلى مجموعة الدراسات و الآراء و الأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال و المنظمة بوجه خاص . فبنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي و العدالة في مقابلة العائد و الولاء للمنظمة ، و زيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية ، و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعمال .

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية و التطورية و الإدارية للمؤسسات، كون تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين، هو الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم. يوضع لإدارة الموارد البشرية و للمؤسسة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية. و فضلا عن كون تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل، فإنه يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلال تعريفهم على نواحي القوة، و القصور في أدائهم، و التي يستطيعون من خلالها تطوير نقاط القوة في أدائهم و معالجة نقاط الضعف فيه، أو محاولة التخفيف منها. و على غرار كل ذلك كانت هناك حاجة ماسة و مستمرة لرفع الكفاءة في المؤسسات عن طريق تقييم رسمي و مستمر لأفراد عن طريق مجموعة من الأسس و الضوابط. و هنا تأتي أهمية التعرف على آليات الأداء و إدارته و طرقه و أهم الاستخدامات لنتائجه، وهي المحاور الرئيسية التي سيتم إبرازها في هذا الفصل.

المبحث الأول: آليات تقييم الأداء و أهم المشاكل التي تواجهه

إن جميع المؤسسات تحتاج إلى استخدام آليات ملائمة للحكم على أداء عملها، وقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن تحديد آلية واحدة للحكم على مستوى الأداء، كما أصبح من الصعب أن تجد فئة معينة من العمال ناجحين في أدائهم من جميع الأوجه و الجوانب أو فاشلين في كل شيء .

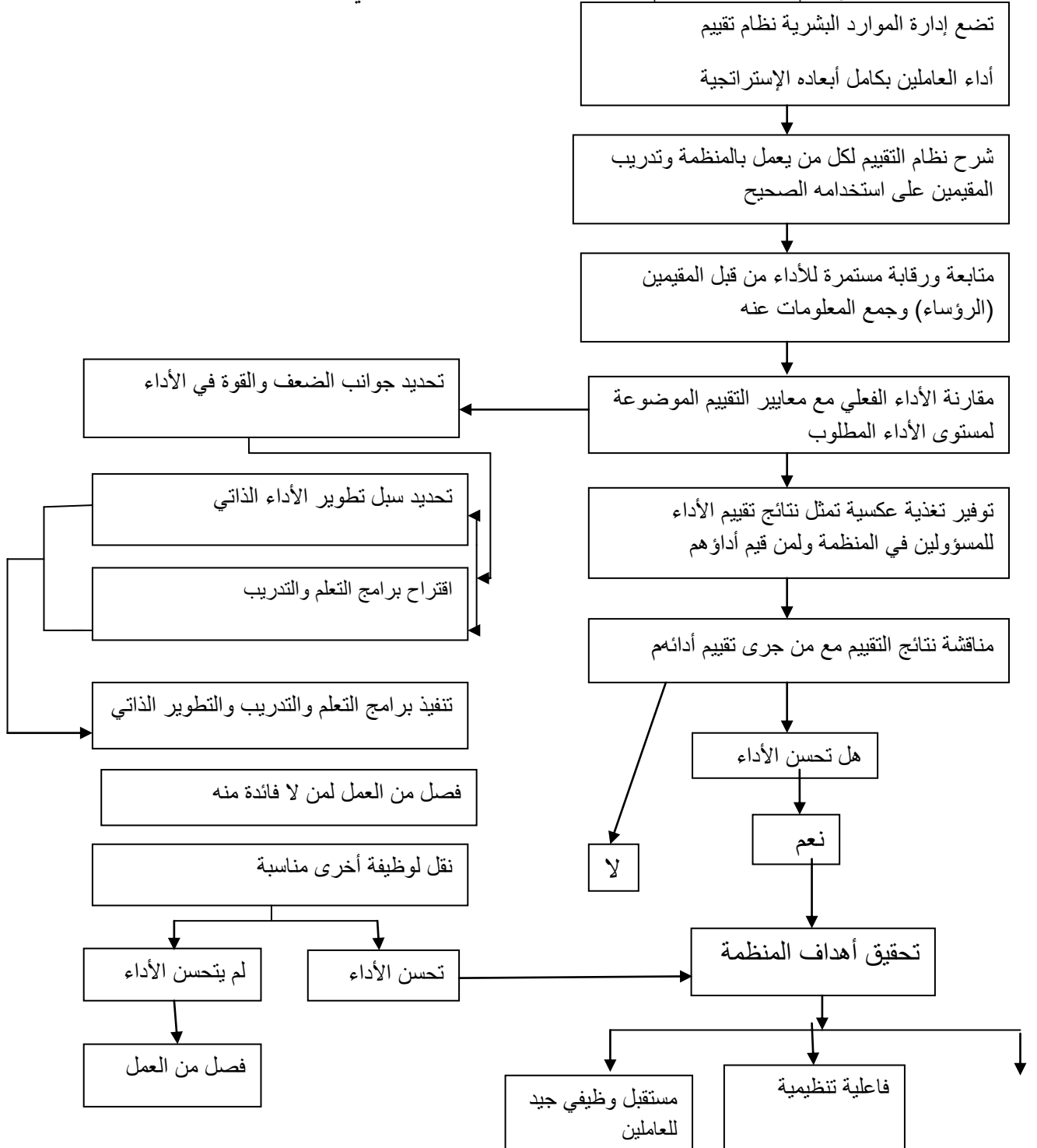
المطلب الأول: آليات تقييم الأداء

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وهذا عرض لأهم عناصر و مراحل هذا النظام :

- 1- تحديد أهداف تقييم الأداء، و التي تمثل المرشد الأساسي للرؤساء أو المشرفين في عملية تقييم أداء العاملين جزئاً من أهداف إدارة الموارد البشرية التي تمثل بدورها جزءاً من أهداف المؤسسة ككل.
- 2- تحديد مجالات التقييم و المعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.
- 3- اختيار أنسب طريقة للتقييم، بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملائمتها مع الوظائف محل التقييم، ومدى موضوعية نتائجها الخ .
- 4- شرح طريقة التقييم للرؤساء و المرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم و أبعاده في مسعى لتخفيف حده مقاومته و كسب التأييد له .
- 5- تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.
- 6- 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 العاملين .
- 7- التغذية العكسية لنتائج التقييم و تقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، تطلع عليه إدارة الموارد البشرية و ل من قيم أدائه. و هو ما يساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور و وضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء و تحسينه في ضوء نتائج التقييم. و يوضح الشكل التالي آلية تقييم أداء العاملين¹:

¹ - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص20

شكل رقم (07): آلية تقييم أداء العاملين و بعده الإستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص364

المطلب الثاني: إدارة عملية التقييم

تستدعي دراسة تقييم أداء العاملين التعرف على النقاط التالية :

- 1- مسؤولية تقييم أداء العاملين: إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تقييم أداء العاملين ، عن طريق وضع و تصميم برامج للتقييم ، و يتم تنفيذ التقييم و الحصول على معلومات الأداء بالاعتماد على أحد المصادر التالية:
* المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: يعتبر التقييم من خلال المشرف المدخل التقليدي و الأكثر استخداما ، لأنه عادة ما ينظر على المشرفين باعتبارهم أهم مصدر للحصول على المعلومات و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى:
- امتلاك المشرفين أو الرؤساء المباشرين لمعرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- تتوفر لديهم الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل و سلوكه أثناء العمل.
- تتوفر لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة ، لأنه قد تتحقق لهم بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمؤوسيتهم .

* الزملاء: و يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل ، و الذي يكون فيه زملاء العامل المصدر الأساسي للمعلومات عن أدائه ، و يستخدم هذا المصدر في بعض الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة مؤوسيتهم ، أو في المواقف التي يزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك ، كون الأفراد تتسنى لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية .

* المؤوسين: تستخدم بعض المنظمات أسلوب التقييم عن طريق المؤوسين ، حيث يتم تقييم لمشرفين أو الرؤساء بواسطة مؤوسيتهم . و يعتبر المؤوس مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين .
الذات أو التقييم الشخصي (L'auto evaluation): وهو اتجاه يعطي الحق للأفراد في تقييم أنفسهم .
وهو عادة لا يشكل تقييما رسميا للفرد موضوع التقييم، و عادة ما يدرج مع تقييم الرئيس المباشر¹

1- صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 425.

* العملاء: يبرز هذا المصدر خاصة في مجال تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات ، حيث يطلب من العملاء أو الزبائن تقييم أداء العاملين ، كون العميل يعتبر الشخص الوحيد في هذه الحالة الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل و الحكم على أدائه .

* الخبراء (مراكز التقييم): قد تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة ، كمكتب استشارات متخصص ليقوم بإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد ، و غالبا ما يستخدم هذا المصدر لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى .

- مما سبق لا يمكن الحكم على أي مصدر من المصادر السابقة أنه الأفضل ، و للحد من الآثار السلبية لاستعمال كل مصدر على حدى ، بادرت بعض المنظمات باستخدام مصدر يتسم بالشمول و هو ما يطلق عليه بتقييم 360° .

- تقييم 360°: كما هو واضح من اسمه فإن هذا التقييم يعتمد في إمداد العاملين و الإدارة بمعلومات دقيقة عن الأداء على عدة مصادر : الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين ، العملاء ، الشخص نفسه و غيرهم . و رغم أن هذا الأسلوب قد يقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة، إلا أنه يمكن أن يمتد لتقييم أداء فئات أخرى عديدة ، كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية، كونه يعطي نتائج أكثر موضوعية و دقة من استخدام كل مصدر للتقييم على حدى .

2- متى يتم تقييم أداء العاملين ،ومن يطلع على نتائجه؟

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة في السنة ، و لكن يرى البعض أن هذه الفترة (سنة) غير مناسبة لأن الرئيس المباشر للعامل قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك هذا الأخير طوال السنة ،ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس ، و على هذا الأساس يرى البعض ضرورة التقييم لأداء العاملين عدة مرات في السنة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير يتوقف على طبيعة الوظائف ، كما يرون أنه يجب أن يكون توقيت التقييم مرنا بالقدر الكافي كي يستوعب أي مواقف إستثنائية ، فعلى سبيل المثال يتم تقييم أداء العاملين الملتحقين بالعمل حديثا على فترات قصيرة ، و هناك ثلاثة جهات تطلع في العادة على تقارير أو نتائج تقييم أداء العاملين و هي:

2-1- الإدارة التنفيذية : أي المشرف المباشر للفرد و رئيسه الأعلى مباشرة، فهؤلاء الأشخاص هم المعنيون باتخاذ القرارات التي تؤثر على العامل مباشرة أو الموافقة عليه، و من ثمة يحتاج هؤلاء الرؤساء إلى الإطلاع على

تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات اللازمة¹، كما يحتاج المشرف المباشر للعامل إلى الإطلاع على التقارير من وقت لآخر ليستطيع التعاون مع العامل بشكل بناء في وضع خطط تحسين أدائه.

2-2 إدارة الموارد البشرية: عادة يحتفظ بتقارير تقييم أداء العاملين لدى إدارة الموارد البشرية، و ذلك على أساس التوثيق السليم كون هذه الإدارة هي المسئول الرئيسي عن عملية التقييم. إضافة إلى أن هذه الأخيرة قد تعتمد على نتائج تقييم أداء العاملين في تعديل أو تخطيط العديد من وظائفها و ممارستها الأخرى.

2-3 العامل موضع التقييم: يعطي الأفراد حق الإطلاع على تقارير أو سجلات تقييم الأداء التي تمسهم كجزء من سياسة المنظمة، و لاعتبارات قانونية، و لكي يتعرف الأفراد على مستوى أدائهم².

3-عوامل تقييم أداء العاملين: نستطيع تقسيم عوامل تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

3-1-عوامل شخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقا للصفات الشخصية للعامل و ليس لإنتاجه و سلوكه، و على هذا الأساس و نظرا لصعوبة قياس الصفات الشخصية، فهي عادة أقل استخداما من العوامل الأخرى، و من أهم هذه العوامل أو المعايير مايلي:

- الانتباه

- الدافعية العالية

- الاتزان الانفعالي

3-2-عوامل النتائج:

إن نتائج هي المحصلة النهائية للأداء و هي الهدف الأول للتقييم غالبا، و من السهل قياسها في معظم الأحيان، رغم أن تقييم نتائج بعض الوظائف التي تقدم خدمات. و من أهم العوامل أو المعايير التي يتم تقييم نتائج الأداء من خلالها مايلي:

- الكمية

- النوعية

- التكلفة

- الوقت المحدد للإنتاج

¹- زهير ثابت مرجع سبق ذكره ص20

²- أحمد ماهر، الاختبارات و إستخدامتها في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2000، ص 373 .

3-3- عوامل السلوك:

على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنه من السهل أيضا تقييمها، و من

أهم هذه العوامل مايلي:

- القيادة
- التخطيط
- تحدي الأولويات
- المواظبة على العمل
- اتخاذ القرارات
- شؤون النظافة
- الاتصالات
- العلاقات الشخصية¹

المطلب الثالث : المصاعب التي تواجه عملية التقييم و كيفية التغلب عليها.

كون تقييم الأداء حكم بشري يصدره شأن بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل و الأخطاء، و التي قد تؤدي إلى فشل عملية التقييم ، و سنتعرف فيما يلي على أهم المصاعب التي تواجه عملية التقييم ، و أسس التقييم الفعال .

1-1- مشاكل و أخطاء تقييم أداء العاملين²:

ومن أهم المشاكل و أخطاء نظام تقييم أداء العاملين مايلي:

1-1- مشاكل (أخطاء) متعلقة بالتقييم:

- التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات : فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيه و إعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، و على العكس من ذلك يميل بض الرؤساء إلى التشدد و إعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، و يرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم و اعتقاده بأن من

1 - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 375

2- نادر أحمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000، ص 222

يقيمهم أقل منه كفاءة و مهارة . و من ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف في أداء العاملين و يعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.

- التحيزات الشخصية:قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين و يؤثر ذلك تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحونها لهم و يكون التحيز عادة بسبب السن،الجنس،القراية، الصداقة، المستوى التعليمي.....إلخ .

عدم فهم مقاييس التقييم:فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز ،جيد جدا ،مقبول ،متوسط ،و ضعيف،فما معنى كل درجة و ما هي حدودها ؟فالأمر قد يكون غير مفهوم ،أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر .

- تأثر معدي التقييم بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم ،عادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة)وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم ،و لا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة طول السنة.

1-2- مشاكل متعلقة بنظام التقييم :

- عدم دقة معايير التقييم و عدم قدرتها على التعبير عن الأداء:فأحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء .
- استخدام طريقة للتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف :فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم و تعممها على جميع الإدارات و الأجهزة بغض النظر عن مستوى و طبيعة الوظائف .
- عدم كفاءة نماذج التقييم :تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم و وجود نماذج و واضحة و شاملة و سهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته و بإتقان .
- عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم .
- إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم:فتفرض بعض وسائل التقييم أن كل بند يجري تقييمه له نفس الأهمية .
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل،خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف .
- سرية التقييم و تغلب الصفة العقابية عليه .

- التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم من غير الجوانب الأخرى

1-3- مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعته و التأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، و محاولة علاج المشاكل في حالة وجودها . و لعل أهم الأسباب التي تؤدي إل فشل نظام تقييم الأداء و المتعلقة بالإدارة مايلي:

- نقص النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و إرشادات و توجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، و عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام و أهدافه ، و اختلاف مفاهيمهم للمقصود منه .

- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم ، و الذين هم بحاجة إلى تدريب و تذكير مستمر بأساليب التقييم ، و الأخطاء الشائعة الحدوث و كيفية تفاديها .

2- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين:¹

كما لا حظنا في النقطة السابقة، توجد العديد من المشاكل و الأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم أداء العاملين ، و بالتالي إلى نقص مصداقيتها ، و سنحاول فيما يلي إعطاء بعض الأسس التي تجعل التقييم موضوعيا و تقلل من المشاكل السالفة الذكر :

- يجب الاعتماد المعايير الموضوعية في تقييم أداء العاملين و هي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء ، أما الأقل موضوعية فهي التي تمس الصفات الشخصية .

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم و المقيم أدائه ، و أن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء العمال .

- اختيار الطريقة الأنسب للتقييم ، و محاولة استخدام عدة نماذج للتقييم أو عدة طرق وذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية .

- يجب الاهتمام بشكل و بطريقة إخراج نماذج التقييم ، و الاهتمام بوضوح التعليمات و الإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم .

¹- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 241

- يفضل أن يدير العملية أكثر من مقيم (رئيس) بشكل مستقل، مما قد يساعد في تفادي الأخطاء و التحيزات .
- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية، أي تعلن لكل من قيم أداؤه، و مساعدة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم .
- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه، و إتاحة الفرصة لهم لمراجعة التقييم أو التعليق عليه .
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات عملية التقييم، و تدريب المشرفين على استخدام و وسيلة التقييم بشكل صحيح .
- تصميم برامج التقييم من قبل خبراء متخصصين بطرق و أساليب التقييم¹

¹- كول بليز جراهام ، إدارة المنشآت العامة،الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،1996،ص 201-202

المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين، واستخدام نتائجه في إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق أداء العاملين كوظيفة حيوية لإدارة الموارد البشرية يتطلب نظاما متكاملًا يعمل على توفير المعلومات الضرورية و اختيار طرق و مؤشرات واضحة لقياسها . و تمثل هذه المعلومات عادة مرشدا أساسيا لرسم خطط العديد من الوظائف إدارة الموارد البشرية . و من هذا المنطلق سنحاول فيما يلي الوقوف على أهم طرق تقييم أداء العاملين، إضافة إلى علاقة تقييم الأداء بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: طرق تقييم أداء العاملين

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين و تنحصر بشكل عام فيما هو تقليدي و ماهو حديث.¹

1- الطرق التقليدية:

1-1- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، و تحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد . حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، و بتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين . و فيما يلي مثال توضيحي عن هذه الطريقة:

جدول رقم (01): المقياس التقليدي للتدرج

مجال القياس	متميز/10	جيد/8	مرض/6	مقبول/4	ضعيف/2
المعرف بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 125

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002، ص393

ومن أهم مميزات طريقة التدرج البياني سهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في أهمية الخصائص (الصفات) من وظيفة لأخرى.

و رغم سهولة و بساطة هذه الطريقة فإن من أهم عيوبها مايلي:

- احتمال أن يكون المقيم متحيزا في تقديره باعتباره أن الشخص الممتاز في صفة معينة يكون ممتاز في باقي الصفات، و بالتالي يحصل على تقدير عال أو العكس. وإن هذه الطريقة تستند عموما على الحكم الشخصي و العشوائي .

- قد يفسر كل مقيم (رئيس) حدود كل مرتبة في المقياس بطريقة مختلفة، كما قد يتفاوت القائمين بالتقييم في درجة التشدد أو التساهل من جهة أخرى.¹

1-2- طريقة الترتيب:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ استنادا إلى معيار معين (عادة الأداء العام) و تبدأ هذه الطريقة بخصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنظر إلى أدائهم .

حيث يتم تحديد أفضل ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي حيث يتم

تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة و فقا

للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل و الأسوأ .

و من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها و سهولتها في التطبيق، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم، أي

أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء. غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

- صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص126

تقييم الأداء

- لا توضح هذه الطريقة طبيعة و مقدار الفروق بين العاملين ، كما أنها لا تحدد نقاط القوة و الضعف لديهم .
كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط ، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب .

1-3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين :

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل عامل و باقي العاملين للوصول إلى أفضل فرد . و تساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة ، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة ، ثم تحسب عدد المرات التي كان فيها هذا الفرد هو الأحسن . و هكذا يرتب بعدها الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ.

و يتم حساب عدد المقارنات في هذه الطريقة حسب القانون :

يتم بعدها ترتيب العمال على سبيل المثال كما يلي :

جدول رقم (02) :ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية:

لصفة معينة (الالتزام الأمثل)

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص174.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية أكثر من الطرق السابقة لأنها تقارن كل شخص مع جميع أفراد مجموعته و بالنسبة لكل صفة على حدى . غير أنه يعاب على هذه الطريقة مايلي :

- مثل الطريقة السابقة لا يمكن استخدام الترتيب الثنائي إلا مع المجموعات الصغيرة .
- تتطلب هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم وقتا طويلا نسبيا ،خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف .

- كما أنها لا تظهر كفاءة العامل بوضوح ،فهي تكتفي بإظهار أن شخص معين أفضل من آخر فحسب

1-4- طريقة التوزيع الإجباري:¹

و تقوم هذه الطريقة على توزيع العاملين المطلوب تقييم أدائهم بالشكل الذي يستند على فكرة التوزيع الطبيعي ،و هنا يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل حيث تتركز أكبر مجموعة من العاملين في الوسط ،و يقل التوزيع عند أطراف المنحنى .

- من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة الاستخدام ،و تجبر الرئيس على دراسة و تحليل سلوك مرؤوسيه ليتمكن م توزيعهم ،كما أنها تحول دون ميل بعض الرؤساء إلى التمييز بالتوسط و التشدد أو التساهل ،و لكن يؤخذ عليها أيضا مايلي :

- لا توضح نواحي الضعف و القوة في أداء العاملين .
- تفترض هذه الطريقة أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ممتاز ، المتوسط و الرديء ،و هذا افتراض مشكوك ، حيث نجد مثلا مجموعة عمال في قسم معين يتميزون بحسن الأداء في العمل و سلوكهم الجيد ،فليس من العدل تصنيفهم إلى مستويات .

2- الطريقة الحديثة:

من أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين ما يلي:

¹- نوري منير ،تفسير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2010،ص 336

2-1- طريقة الاختيار الإجباري:¹

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعة من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ،اثنان منها تمثلان الصفات المرغوبة ، و اثنان الصفات غير مرغوبة في أداء العامل . و هنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط (من بين الأربع العبارات) ،واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل و الأخرى تعبر عن صفة غير مرغوبة في أداء هذا الأخير . حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها و كل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين .

و يوضح الشكل التالي مثالا عن مجموعة عبارات يحتويها مقياس اختياري إجباري:

جدول رقم (03): مثال لعبارات الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و(2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) و(4)
1) لديه سيطرة و تمكن كامل لكل مراحل أداء وظيفته
2) يظهر قدرة فائقة في التعبير نفسه
3) يتطلب إشراف محكم و دقيق
4) مهمل و يرتكب أخطاء متكررة في العمل

المصدر: رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص 225.

إذا كانت العبارة رقم(02) هي التي اختارها القائم بالتقييم على أنها أكثر إنطباعا على الفرد موضوع التقييم ،ولم تكن هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها تكون في غير صالح الفرد ،و على العكس إذا كانت هي المذكور في الشفرة .

الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجباري هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة. إلا أن هذه الطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية :

- صعوبة فهمها و تطبيقها.

¹ - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،2004،ص 140

- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.

- صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.

2-2- طريقة الأحداث الهامة :¹

يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، و السلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية و السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم ، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة .

و من أهم مميزات هذه الطريقة أنها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات و سلبيات أدائه، وتساهم في تقليل التحيز كونها تركز على وقائع ملموسة، إضافة إلى أنها تحسن من مستوى الإشراف لأنها تجير الرئيس المباشر على الملاحظة المستمرة لمؤوسيه .

غير أنه يؤخذ على طريقة الأحداث الهامة في تقييم أداء العاملين مايلي:

- تتطلب من الرئيس أن يكون سريع الملاحظة لكل ما يحدث في موقع العمل .

- كما تتطلب من الرئيس أن يدون الأحداث المهمة حال و وقوعها، وإلا يترتب عن ذلك نسيان الحدث مما قد يؤثر سلبا على عملية التقييم .

- تتطلب الكثير من الجهد و الوقت من قبل الرؤساء .

- قد تؤدي إلى الشعور العدائي من طرف العاملين نحو رؤسائهم لأنها تدفع المشرفين إلى البحث عن السلوك الجيد و الرديء للعاملين، مما قد يؤدي إلى تركيزهم على العادات السيئة للعاملين.

2-3- طريقة الإدارة بالأهداف :²

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 410

²- رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2008، ص81

- تعتبر الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين ،و تقوم هذه الطريقة على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل ،عن طريق الإدارة و بمشاركة هذه الأخيرة .و نستطيع أن نلخص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي :
- تحديد أهداف يمكن قياسها (كمية عادة)
 - اشتراك كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف.
 - وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.
 - التغذية العكسية عن الأداء ،و مقارنة مآتم تحقيقه فعلا مع الأهداف الموضوعية.
- ووفقا لهذه الطريقة فإنه يطلب من كل عامل أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ،و مجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه.
- ومن أهم مميزات هذه الطريقة مايلي:
- توفر لكل عامل مقياسا خاصا و محددًا للأداء مبنيًا على خصائص و طبيعة و أهداف و وظيفته .
 - تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها .
 - توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس و المرؤوس ،و تنظيم العمل و تنسيق الجهود .
 - تحسن أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا .
- رغم المزايا المتعددة لهذه الطريقة فإنه من أهم عيوبها:
- يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف السهلة التحقيق
 - قد تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس ،و تهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى ،و التي قد تؤثر بشكل كبير في أداء العامل .

نلاحظ مما سبق أن طرق التقييم متعددة، و لكل منها مزاياها و عيوبها، و يتوقف تحديد و اختيار الطريقة الأنسب على أساس أهداف المنظمة و حجمها، و نوع الوظائف المراد تقييم أداء عمالها و بالدرجة الأكبر على الغرض الذي يستخدم من اجله التقييم . لذلك لا نستطيع أن نحكم على أي طريقة أنها الأفضل.¹

المطلب الثاني: نتائج التقييم، و أهم استخداماتها

¹- رأفت عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ،ص 82

إن استخدام نتائج تقييم الأداء في العديد من الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم مبررات تقييم الأداء، إن لم نقل انه السبب الرئيسي لعملية التقييم، و قبل أن نتعرف فيما يلي إلى أهم المجالات التي تستخدم فيها إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم سنحاول التعرف أولاً على مقابلة التقييم.

1- إعلان نتائج التقييم عن طريق المقابلة :

ان الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تنمية قدراتهم، و تطوير مهارتهم، و تحسين أدائهم، لذلك فإنه من واجب الرئيس إن يطلع مرؤوسيه على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم، و مناقشتهم في هذه النتائج من خلال عقد مقابلة مع كل مرؤوس تعرف بمقابلة التقييم، و من أهم أهداف هذه المقابلة¹:

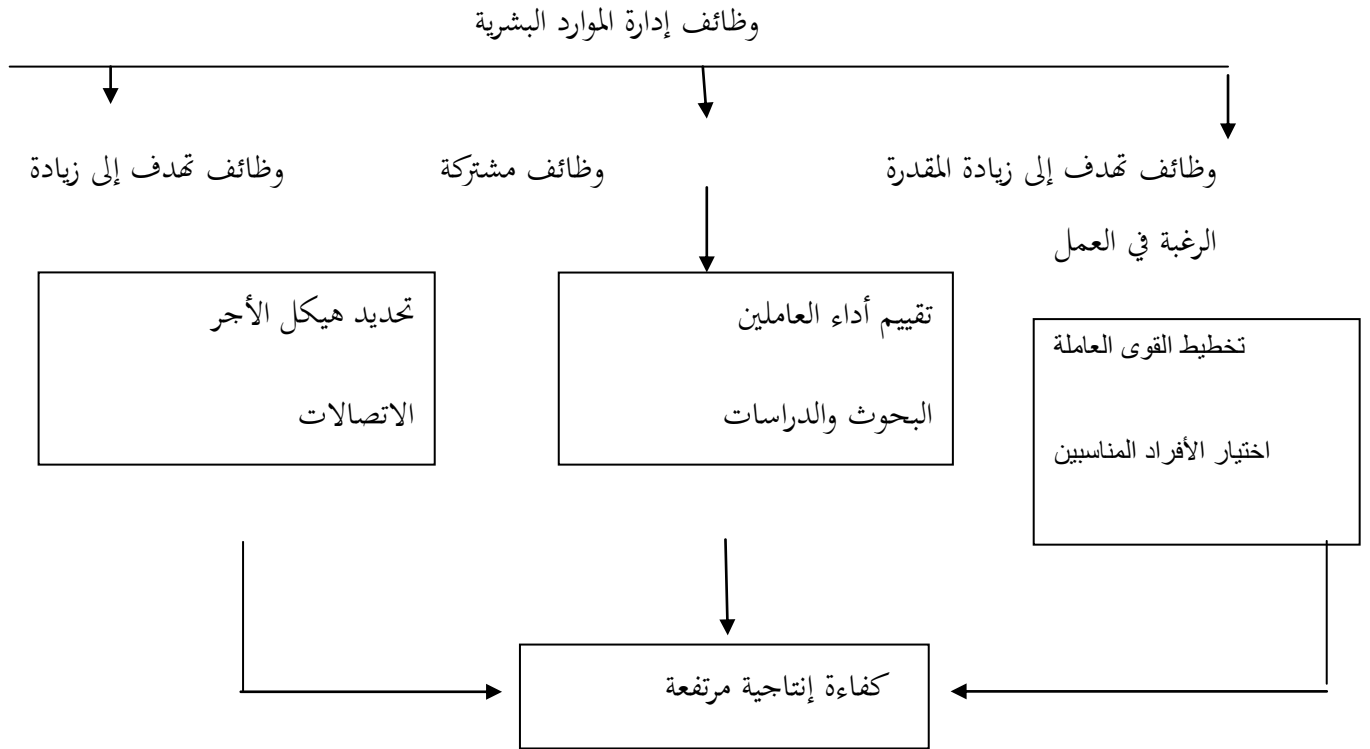
- إطلاع المرؤوس على مستوى أدائه الماضي و نتائج عمله.
- تمكن المرؤوس من معرفة نقاط القوة و الضعف في أدائه.
- تحديد و وضع خطة لمعالجة القصور و المشاكل التي تتعلق بأداء المرؤوس و تطوير وتنمية قدراته .
- مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوس و احتياجاته التدريبية خلال الفترة المقبلة.
- إن التغذية العكسية لنتائج الأداء، عن طريق المقابلة ليست بالعملية البسيطة نظراً لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لا بد من العمل قدر الإمكان على التقليل من أثارها السلبية، و تحقيق الأهداف المرجوة منها . و من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المقابلة مايلي:
- السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم أثناء المقابلة، مما يساهم في رضاهم و قناعتهم .
- شرح القواعد التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم للمرؤوسين، و محاولة إقناعهم بالنتائج التي أسفر عنها التقييم .
- التركيز على حل مشاكل الأداء بغرض تحسينه، و التقليل من الانتقادات.
- التركيز قدر الإمكان على السلوك و نتائج الأداء، و الابتعاد عن العوامل و السمات الشخصية للمرؤوسين.
- إعطاء المعلومات (من طرف الرئيس) حول الأداء و تحسينه باستمرار و ليس مرة في السنة، لتجنب المرؤوس عنصر المفاجأة حول مستوى أدائه و مشاكل الأداء أثناء المقابلة .
- استخدام أساليب تحفيزية إيجابية تزيد في رضا المرؤوس مثل التقدير و مدح الأداء الجيد .

2- علاقة التقييم بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 150

إن تقييم أداء العاملين نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، يساعدها في متابعة و مراجعة بقية وظائفها، بحيث تستطيع هذه الإدارة أن تحكم على مدى نجاح بعض الوظائف و تخطيط البعض الآخر من خلال النتائج التي يقدمها التقييم، و الشكل التالي يوضح علاقة تقييم الأداء كوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بباقي و وظائفها:

شكل رقم(09): علاقة تقييم الأداء بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة عنابه، 2005/2004، ص29

نستطيع أن نوضح علاقة تقييم الأداء بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال عرض المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم، و المتمثلة فيما يلي:

2-1- تخطيط الموارد البشرية: ¹

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة في أداء مهمتها على النحو التالي :

¹ - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، مصر ، 2003، ص 86.

- عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عال في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلا بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، و هذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة إلى موارد بشرية إضافية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل .

- توضح نتائج التقييم ذوي الكفاءة المنخفضة الذين سوف يستغنى عنهم، و يتم تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعها، و هو جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية¹.

2-2- الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية :

تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون و وظائف إدارية . فهذه النتائج توضح إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة . فنتائج التقييم بشكل جلي من هو المرشح للترقية ، و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها .

2-3- الاستقطاب و الاختيار :

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعف في مستوى كفاءة الموارد البشري التي جرى تعيينها مؤخرا في المنظمة ، خلال فترة التجربة و التمرين التي تلي عملية تعيينها و ما بعدها ، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب و الاختيار و التعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية قد فشلتا في استقطاب و انتقاء الأفراد ذوي الكفاءات العالية و المؤهلين بشكل جيد .

و بالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح كل من وظيفتي الاستقطاب و الاختيار في أداء مهمتها المطلوبة .

2-4- تحديد برامج التعلم و التدريب ، و تقييمها :

¹ - علي محمد ربابعة ،مرجع سبق ذكره ،ص 87

تبين نتائج التقييم عادة مواطن الضعف و القصور في أداء العاملين ،التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها،معالجتها عن طريق تصميم و تنفيذ برامج التعلم والتدريب . و هذا يقودنا إلى القول بأن نتائج التقييم تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة ، التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم و التدريب التي تحتاجها .

وكون أي برنامج للتعلم و التدريب يسعى إما لعلاج جوانب ضعف في أداء العاملين ،أو تنمية جوانب قوة فيه ،فلكي نعرف مدى نجاح برامج التعلم و التدريب في إنجاز مهمتها التي تتمثل في استفادة المتدربين من هذه البرامج و تحسن مستوى أدائهم،لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم و تعليمهم للحكم على مدى استفادتهم و تحسنهم .وبذلك فإن نتائج التقييم تلعب دور المعيار في تقييم وظيفة التعلم و التدريب و ما تعده من برامج .

2-5- تحديد الأجور و الحوافز:¹

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر مستويات الأجور التي يستحقها العمال ،إضافة إلى تحديد الأفراد الذين يستحقون الحوافز التشجيعية بمختلف أنواعها . و إذا كان البحث عن الارتباط بين الأجر و الأداء هو الاتجاه الأساسي في تقييم أداء العاملين ،فإن نتائج هذا الأخير تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد في المنظمة في إنجاز المطلوب منه و الذي على أساسه تدفع الحوافز . و التبرير المنطقي لهذا الرأي هو أن الأجور و الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد و النشاط في العمل ،أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد ،هذا إلى جانب أن المنظمة عند اعتمادها على نتائج التقييم تكون قد حققت نوعا من العدالة و الموضوعية في دفع أجورها و حوافزها للعاملين لديها،مما يسهم في رفع معنوياتهم .

2-6- النقل الوظيفي و إنهاء الخدمة:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر .فقد يتم تعيين فرد في وظيفة ما و تظهر نتائج التقييم أنها لا تتلاءم مع صفاته و مميزاته الشخصية و

¹- ايصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر ،2007،ص 47

طاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد في كفاءته و إنتاجيته في العمل .

كما تستخدم نتائج التقييم كذلك في قرارات إنهاء خدمة العاملين من قبل المنظمة، و يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الفصل أو الطرد من العمل و الذي يعتبر أقصى عقوبة تفرض بحق العاملين، و الطرد له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذي أظهرت نتائج تقييم أدائهم ضعفا في هذا الأداء و عدم وجود إمكانية لتحسينه، و أن بقائهم في العمل يشكل عبئا على المنظمة يجب التخلص منه. أما الشكل الثاني لإنهاء الخدمة فهو التسريح من العمل الذي تلجأ إليه المنظمة عادة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل، و هنا تستغني المنظمات في أغلب الأحيان عن أصحاب الأداء العادي، أو المتوسط حسبما أظهرته نتائج التقييم.¹

خلاصة الفصل الثاني:

إن تقييم أداء العاملين لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات و مسؤوليات عمله. و تهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية فيها بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير و أسس معينة، و بالاعتماد على إحدى طرق التقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق، أو بالاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت حسب حجم المنظمة و هدفها الأساسي من التقييم و أنواع الوظائف التي سيتم تقييم أداء عمالها .

و تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على دقة السياسات والبرامج، و خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء كانت سياسات و برامج استقطاب و اختيار و تعيين أو برامج تدريب و تطوير و متابعة للموارد البشرية، أو سياسات ترقية و نقل و مكافأة.

¹ - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق و التوزيع، عمان، 1996، ص 188

تقييم الأداء

وقد أدت الأخطاء و المشاكل إلى تقليل من فعالية و موضوعية نظام تقييم الأداء ، و لكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها وتقلل من هذه الأخطاء و المشاكل يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي و دقيق و بمشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تمسهم العملية أو يستفيدوا منها.

مقدمة الفصل الثالث

لقد تميزت الدراسة الميدانية كونها كانت شاملة لواقع نظام التقييم لأداء العاملين بخزينة سيدي علي مابين البلديات المعروفة بتميزها في أدائها الشامل، و قد استندت في دراستي على الملاحظات الميدانية و القراءات التاريخية لوثائق الشركة إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمدت فيه أسلوب الاستبيان من خلال إعداد استمارة الاستبيان تعرض مجموعة من الأسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال و تعطيه فرص إبداء الرأي فيما يقصده السؤال، حتى يسمح لي قراءة ما يريد العامل من نظام التقييم في الخزينة و تناولت بالدراسة و التحليل وواقع نظام التقييم في الخزينة من خلال اللوحة التاريخية للخبزينة وواقع تقييم الأداء في الخزينة .

المبحث الأول: مفهوم الخزينة

سنتناول في هذا المبحث تقديم الإطار النظري لخزينة سيدي علي ما بين البلديات -مستغانم- من خلال مجموعة من النقاط نبرز فيها مصالحها وعرض مختلف مهامها وإعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف، مصالح ومهام الخزينة

أولاً: تعريف خزينة البلدية

كانت تعرف بقباضة البلدية وهي مصلحة من مصالح مديرية الضرائب للولاية مكلفة بتسيير ومراقبة إيرادات ونفقات البلديات وبعض المؤسسات العمومية مثلاً المستشفى، وهي موجودة على مستوى كل دائرة، أصبحت تعرف حالياً بخزينة البلدية وهذا تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-04 المؤرخ في 2003/01/19 المشار إليه سابقاً، فإن الإلحاق الفعلي لخزائن البلديات، القطاعات الصحية، المراكز الاستشفائية الجامعية إلى المديرية العامة للمحاسبة ويدخل حيز التنفيذ ابتداء من 2004/11/02. ويواصلوا قبضو الضرائب المكلفون بالتسيير المالي للبلديات والمستشفيات مهامهم الحالية إلى غاية صدور قرارات الصلاحيات المتضمنة في مراسيم السالفة الذكر، وتواصل إدارة الضرائب ضمان صرف علاوات الدخل التكميلي لفائدة مستخدمي الخزائن، تنفذ أحكام هذا المقرر عن طريق تعليمات مشتركة تحدد الكيفيات التقنية والإدارية للالتحاق طبقاً للبرنامج المرفق، ويتمثل دورها في جمع الضرائب والرسوم المختلفة على مستوى المقاطعة، ومراقبة وتسيير البلديات التابعة لها.¹

ثانياً: مصالح الخزينة

خزينة سيدي علي هي فرع من فروع خزينة الولاية فلها لا تحتوي على مصالح كثيرة فمن مصالحها نجد مثلاً: على رأس القائمة أمين الخزينة ومنه تتفرع باقي المصالح منها: الصندوق، مصلحة التسيير، مصلحة المحاسبة والتحويلات، مصلحة التحصيل.

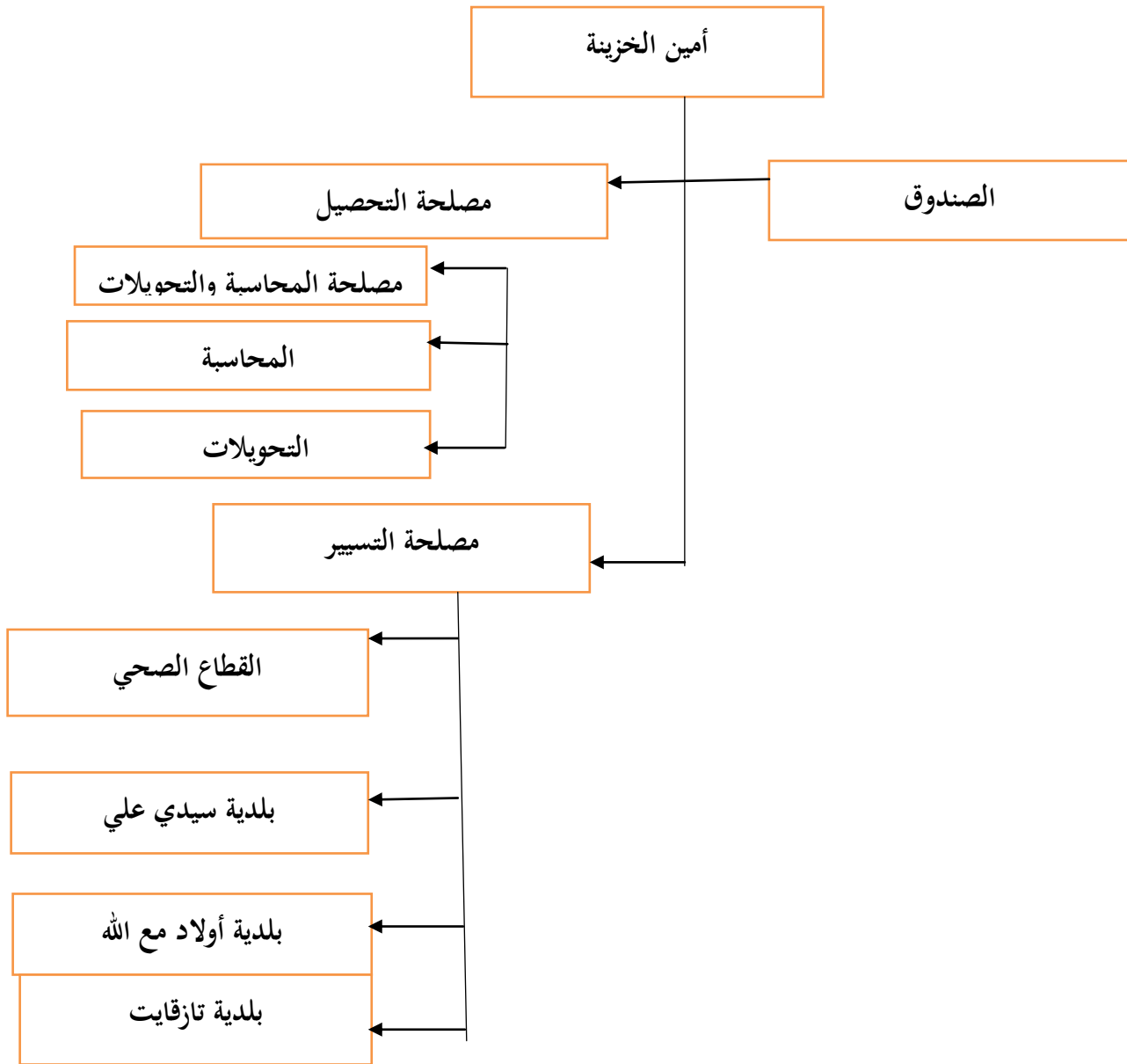
مصلحة التسيير بدورها تنقسم إلى 3 بلديات: سيدي علي، تازقايت، أولاد مع الله والقطاع

الصحي، مصلحة المحاسبة تنقسم إلى المحاسبة والتحويلات.

الهيكل التنظيمي للخزينة يوضح ذلك:

¹ -من وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لخزينة ما بين البلديات:



ثالثا: مهام الخزينة

من بين العمليات التي تقوم بها الخزينة:

- 1-تسوية الموردين.
- 2-دفع الأجور.
- 3-دفع مساهمات البلدية.
- 4-تحصيل المقبوضات الخاصة برسوم البلدية.
- 5-دفع تكاليف القروض.
- 6-المقبوضات الخاصة بالتحويلات للبلدية.
- 7-مقبوضات الخدمات التي تنفذها البلدية.
- 8-مراجعة الملفات وطلب التخفيضات (مخططات التصفية والمحاضر القضائية).
- 9-تسيير الخزينة: تسيير الحسابات المالية، الحالات الدورية للخزينة.
- 10-تسيير الديون.
- 11-تحرير الحساب الإداري.
- 12-حساب نتيجة الميزانية وملحقاتها ومسك الأرشيف الذي له علاقة بتسيير الميزانية.
- 13-تحسين العلاقة بين الخزينة ومسئولو البلدية وهنا فيما يخص الملفات المتعلقة بينهم.

المطلب الثاني: مهام ودور مصالح الخزينة

يتدخل في تنفيذ ميزانية البلدية عونان هما:

-رئيس المجلس الشعبي البلدي كأمر بالصرف

-القابض البلدي كمحاسب

- دور أمين الخزينة:

تمارس وظيفة المحاسب من طرف القابض البلدي الذي يعتبر المؤهل الوحيد لاستعمال ومسك وحفظ

أموال وقيم البلدية، ولهذا فإنه مكلف باتخاذ تحت مسؤوليته الشخصية كل العناية الضرورية لتحصيل

الإيرادات والهبات والوصايا والموارد

ومن بعض مهام أمين الخزينة نجد

-مسك الوثائق المحاسبية.

-إعداد كشوف الالتزامات بالنفقات.

-حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

-تحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها.

-مسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريعات المعمول بها.

-التدقيق في جمع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

-السهر على احترام التنظيم الذي يحكم التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات

العمومية.

-تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة الخاصة بالسنة المالية.

-مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للتنظيمات المعمول بها.

-تحضير وضعيات استهلاك اعتماد الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

ويساهمون زيادة على ذلك في تحضير مشاريع الميزانية، وبصفته المحاسب الدافع يجب عليه أن يتحقق

من:

-صفة الأمر بالصرف.

-التنفيذ القانوني للنفقة.

-وجود الاعتماد المالي.

-مطابقة العملية للقوانين والتنظيمات السارية المفعول.¹

ولضمان التنفيذ الحسن لميزانية البلدية وتحقيق الانسجام بين تقييد العمليات الأمر بالصرف وعمليات

المحاسب يجب إجراء المقارنات الدورية بين هذين العنوين.²

*مهام مصلحة الصندوق: بالنسبة للخزينة بمثابة الحصالة حيث يلعب يوميا دورا هاما في تحصيل

الإيرادات وصرف النفقات نذكر من بين الإيرادات ما يلي:

-كراء العقارات والمنقولات.

¹ - من وثائق المؤسسة

² - مرجع سبق ذكره

-الرسم التطهيري والعقار

-تسديد رخص البناء.

ومن أهم النفقات نذكر ما يلي:

-تسديد الصكوك الخاصة بالخزينة.

-تسديد الحوالات الأقل من 10.000.00 دج

-تسديد المعاشات (المجاهدين، أرامل الشهداء).

يقوم أمين الصندوق بتسجيل جميع العمليات الخاصة بمداحيل ونفقات البلدية والقطاع الصحي، تسجل المداحيل في دفتر المداحيل وتسجل النفقات في السجلات الخاصة بها أيضا، يوميا على الساعة الثالثة مساء يقوم أمين الصندوق بتوقيف العمليات ثم يتم تسجيلها، كل بلدية لها الدفتر الخاص بها وبهذا يتم إقفال الصندوق.

***مهام مصلحة التحصيل:**

-تحصيل مبالغ الكراء للبلدية.

-مسك السجلات المدونة من طرف مفتشية الضرائب.

-مراقبة المعاملات التجارية (بيع وشراء العقارات) عن طريق نسخة عقد البيع وذلك بتحصيل الديون إن وجدت، بواسطة وصل اقتطاع من مبلغ الضمان الموجود عند الموثق.

-تقديم وثيقة السلبية في حالة عدم وجود دين.

-تسجيل قوائم الأشخاص المدينون في نهاية كل سنة في السجلات الخاصة بالرسم العقاري والتطهيري.

-تطبيق غرامة التأخير في السداد والمقدرة ب 25 بالمائة.

***مهام المصلحة المالية والمحاسبية:**

يعتبر المحاسب الإداري المراقب المالي، حيث يقوم بتقديم الاستشارات لباقي المصالح ولا يمارس أي سلطة

تنفيذية إلا على قسمه، يعد المحاسب بمثابة الذراع الأيمن لأمين الخزينة، يهتم فرع المحاسبة بتدوين

وتسجيل كل الإيرادات والنفقات والمعاملات الحسابية الأخرى في الخزينة سواء كانت للبلديات أو

القطاع الصحي أو معاملات أخرى (منح الشهداء) أو مداحيل: الرسم التطهيري والعقاري وهذا من

خلال دفاتر وحسابات خاصة مقسمة إلى فرعين أساسيين: المداحيل والنفقات من بينها:

- دفتر مداخيل الصندوق: مخصص للمداخيل النقدية فقط مثل مداخيل البلديات الثلاث، الرسم التطهيري والعقاري (500026)، غرامات التأخير (500020)، مداخيل القطاع الصحي، إعانات مالية نقدية (520005).

- دفتر مداخيل البنك: وهو مخصص للمداخيل البنكية فقط، ويعمل بنفس طريقة الدفتر الأول.¹
- دفتر مداخيل الحساب الجاري البريدي: وهو مخصص لمداخيل الحسابات البريدية، ويعمل بنفس طريقة الدفترين السابقين.

وهناك أيضا دفاتر للنفقات منها:²

- دفتر نفقات الصندوق: مخصص لكل أنواع النفقات النقدية مثل: حوالات الدفع والنفقات الخاصة بمنحة أرامل الشهداء، ومنحة المجاهدين وأبناء الشهداء... الخ
- دفتر نفقات الحساب الجاري البريدي: هو مخصص لدفع أجور العمال للبلديات والقطاع الصحي. ونجد فيه رصيد الخزينة البريدي علما انه لا يتم صرف أي صك بريدي لأية بلدية إذا كان رصيد الخزينة غير كافي مهما كانت ضخامة ميزانية هذه البلدية.

-اليوميات المساعدة للعمليات المختلفة: يشمل هذا الدفتر عمليات مختلفة من نفقات وإيرادات مثل: تقديم المساعدات الاجتماعية (مساعدات الدولة) منها: منحة المعوقين، كبار السن.... الخ
*تحويل المبالغ إلى الأشخاص الدائنين للبلديات مثل: شراء تجهيزات للبلدية من عند المورد، ودفع مبلغها تتضمن وظيفة المحاسب تسجيل وتجميع البيانات وإعداد التقارير بنتائج الأداء لكل المستويات الإدارية حيث يقوم بالتأكد من دقة التسجيل وسلامة ودقة المعلومات الواردة في التقرير، وفي نهاية الشهر يتم إقفال كل هذه الحسابات ويتم إعداد ميزان المراجعة الشهري وبعث إلى الخزينة الجهوية للولاية.

*مهام مصلحة التحويلات:

تم هذه العملية بتحويل أموال من حساب الخزينة إلى حساب الشخص المعني بالأمر بعد دراسة معمقة للحوالات التي تكون مرفقة بفاتورات أو دراسة مشاريع مخططات التنمية للبلدية.

¹ - مرجع سبق ذكره

² - من وثائق المؤسسة

- بالنسبة للحوالات: يقوم العون المعني بالمر بتأشير هذه الحوالة ويقدمها إلى العون الذي يقوم بالتحويلات.

- بالنسبة لمخططات التنمية للبلدية: يقوم العون المعني بالأمر بتأشير هذا المشروع مع مراقبة كافة الوثائق والحسابات وبعدها يقوم بملاً طلب القرض يرسلها إلى الولاية وبعد توقيع الوالي يتم بتحويل هذه الأموال من حساب الخزينة إلى حساب الشخص ويجري هذا التحويل كالتالي:

*ملاً سجل خاص بالتحويلات.

* تثبت هذه العملية بواسطة شهادة إدارية.

* تكرر هذه العملية في دفتر اليومية.

* يملأ الصك الخاص الذي يمثل هذه العملية.

وبعد الانتهاء من هذه العملية توضح التأشيرات ويقوم أمين الخزينة بتوقيع هذا التحويل، ويبحث إلى الخزينة الجهوية لولاية مستغانم وهناك يتم التحويل من حساب الخزينة إلى الشخص المعني بالحوالة أو المشروع نقداً (بالنسبة للتحويلات المالية).

*** مهام مصلحة التسيير:**

يعتبر هذا الفرع من أهم المصالح على مستوى الخزينة حيث يقوم بالإشراف على كل العمليات المالية الخاصة بالبلديات المتواجدة على مستوى إقليمها وكذا القطاع الصحي (بكل فروعه) ومن أبرز مهام هذه المصلحة ما يلي:

- تأشير حوالات الدفع بمختلف أنواعها.

- صرف المبالغ حسب كل مادة مع مراعاة الوثائق اللازمة لذلك.

- مراجعة الميزانية الأولية، الميزانية الإضافية.

- فتح الأرصدة في سجلات المحاسبة حسب الميزانية.

- مراقبة رصيد كل مادة مع الحفاظ على عدم تجاوز المبلغ المرصد لذلك.

- القيام بوضعيات مالية شهرية بالنسبة للمشاريع بمختلف أنواعها الثلاثة وذلك لمعرفة مدى تقدم

المشاريع.

- إعداد حساب التسيير لكل بلدية.

المطلب الثالث: الرقابة على الميزانية:

يخضع تنفيذ الميزانية لأنواع متعددة من الرقابة قصد التحقق من التزام الهيئات العامة وأجهزة السلطة التنفيذية (الإدارة العامة) بأحكام وقواعد القانون المتعلق بالميزانية سواء ما تعلق منها بالإيرادات أو النفقات حفاظا على الأموال العامة، وحسن استعمالها يخضع تنفيذ الميزانية لأنواع متعددة من الرقابة قصد التحقق من التزام الهيئات العامة وأجهزة السلطة التنفيذية (الإدارة العامة) بأحكام وقواعد القانون المتعلق بالميزانية سواء ما تعلق منها بالإيرادات أو النفقات حفاظا على الأموال العامة، وحسن استعمالها، تفاديا للتبذير والتبديد والاختلاس، ولعل من أهم صور الرقابة على تنفيذ الميزانية يتمثل في الرقابة الإدارية، ورقابة البرلمان، ورقابة مجلس المحاسبة.

*الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي تلك الرقابة التي تمارسها هيئات الدارة العامة على بعضها البعض فهي إذن رقابة تتم داخل السلطة التنفيذية، مما يجعلها داخلية وذاتية كما تكون سابقة أو لاحقة، وعلى كل فإن أهم صور الرقابة الإدارية عموما وفي مجال المالية خصوصا، يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1-الرقابة التلقائية (الذاتية): حيث تقام آليات وقواعد داخل جهاز إداري معين من اجل تحسس مواطن الخلل وإصلاحها في الوقت المناسب مثل: سجل الاقتراحات، التقييم الدوري والاجتماعات المنتظمة لهيئات الجهاز الإداري.....الخ.

2-الرقابة الرئاسية: حيث تحول القوانين والأنظمة للرئيس الإداري حق التدخل للتعقيب على أعمال مرؤوسيه من اجل المصادقة عليها أو تعديلها أو إلغائها، سواءا كان ذلك من تلقاء نفسه أو بناء على طعن رئاسي.¹

3-الرقابة الوصائية: بالرغم من الاستقلال القانوني لبعض الهيئات الإدارية داخل السلطة التنفيذية بموجب اكتسابها للشخصية المعنوية (البلدية،الولاية، الجامعة...) إلا أن ذلك الاستقلال ليس مطلقا ولا تاما حيث تبقى تلك الأجهزة خاضعة لقدر معين من الرقابة والإشراف من طرف السلطة الوصية، مثل وصايا الوالي عن أعمال البلدية

*الرقابة التشريعية:

¹ - من وثائق المؤسسة

يتمتع البرلمان بزيادة على السلطة وضع وسن القوانين، باختصاص لا يقل أهمية وهو مراقبة الإدارة العامة من حيث مدى التزامها بتطبيق برنامج الحكومة الذي كان قد وافق عليه من قبل، تمس الرقابة البرلمانية (أو التشريعية) مختلف أنشطة الحكومة ومجالات تدخلها ومنها المجال المالي. إضافة إلى الاختصاص¹ بالمصادقة على قانون البلدية واعتماد كما رأينا في مرحلة إعداد الميزانية، فان مراقبته تمد أيضا أثناء تنفيذ الميزانية بل وحتى نهاية السنة المالية (رقابة بعدية).

-الرقابة البعدية (اللاحقة): تنص المادة 160 من الدستور على قانون ضبط الميزانية:

تقدم الحكومة لكل غرفة من البرلمان عرضا من استعمال الاعتمادات المالية التي اقرتها لكل سنة مالية.

تختتم السنة المالية فيما يخص البرلمان بالتصويت على قانون يتضمن تسوية ميزانية السنة المالية المعنية من قبل كل غرفة من البرلمان.

وفي نفس السياق كانت قد ذهبت المادة 5 من القانون 84_17 المتعلق بقوانين المالية حينما نصت

على ما يلي:

"يشكل قانون ضبط الميزانية الوثيقة التي يثبت بمقتضاها تنفيذ قانون المالية وعند اقتضاء قوانين المالية التكميلية او المعدلة الخاصة بكل سنة يلتزم قانون الحكومة بتقديم البيانات والوثائق التي تسمح للبرلمان بالقيام بالمراقبة"

*الرقابة بواسطة هيئة مستقلة:

قد تتم الرقابة على تنفيذ الميزانية عن طريق هيئة مستقلة عن الهيئتين التنفيذية والتشريعية ويوضح لها نظام خاص كما هو الحال بالنسبة لمجلس المحاسبة.

لقد نص دستور 1976 على تأسيس مجلس المحاسبة بموجب المادة 190 منه متأثر في ذلك

بمجلس المحاسبة في فرنسا رغم الاختيار الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك وبعد صدور دستور 1989

صدر قانون 90-32 المؤرخ في 15/07/1995 المتعلق بمجلس المحاسبة حيث يقوم على ما يلي:

*التشكيل:

1-الأعضاء: حسب المادة 38 يتكون مجلس المحاسبة من القضاة الآتي ذكرهم:

¹ - أمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جماد الثاني عام 1427 الموافق ل: 15 يوليو سنة 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

من جهة رئيس مجلس المحاسبة، نائب الرئيس، رؤساء الغرف، رؤساء الفروع، المستشارون، المحاسبون.
ومن جهة أخرى الناظر العام، الناظر المساعد.

2-التسيير: من حيث تنظيمه وتسييره يقوم مجلس المحاسبة على:

-رئيس مجلس المحاسبة المعين بمرسوم رئاسي.
-غرف ذات اختصاص وطني وغرف ذات اختصاص إقليمي، كما يمكن أن تنقسم الغرف إلى فروع لكل منها رئيس.

-أقسام تقنية ومصالح إدارية، ينشطها وينسق بينها ويتابع مهامها أمين عام.¹

3-التشكيلات: من حيث تشكيلاته يجتمع مجلس المحاسبة طبقا للمادة 47 في شكل:

-كل الغرف مجتمعة، برئاسة مجلس المحاسبة.
- الغرفة وفروعها، حيث تتكون تشكيلة المداولة من 3 قضاة على الأقل.
-غرفة الانضباط في مجال تسيير الميزانية المالية.
- لجنة البرامج والتقرير.

*الاختصاص:

يقوم اختصاص مجلس المحاسبة على معيار عضوي وآخر موضوعي حيث نصت المادة 170 من الدستور على ما يلي:

"يؤسس مجلس محاسبة ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، يعد مجلس المحاسبة تقريرا سنويا يرفعه إلى رئيس الجمهورية، يحدد القانون صلاحيات مجلس المحاسبة ويضبط تنظيمه وعمله ونتائج تحقيقاته "

1-من الناحية الشكلية العضوية: تخضع لرقابة مجلس المحاسبة المؤسسات والهيئات الواردة في المواد من 7 إلى 10 من الأمر 95-20 السابق والمتمثل في مصالح الدولة (الوزارات)، الجماعات الإقليمية (البلديات، الولايات)، وجميع المؤسسات والهيئات العمومية على اختلاف أنواعها الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.

¹ - من وثائق المؤسسة

كما تخضع أيضا لرقابة المجلس: المرافق العامة الصناعية، التجارية، شركات الاقتصاد المختلف، وكذا الهيئات المكلفة بتسيير النظم الإجبارية للتمام ، تفاديا للتبذير والتبديد والاختلاس، ولعل من أهم صور الرقابة على تنفيذ الميزانية يتمثل في الرقابة الإدارية، ورقابة البرلمان، ورقابة مجلس المحاسبة.

المبحث الثاني: دراسة آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

قمنا في هذا المبحث بعرض استبيانات على موظفي الخزينة فقمنا بالتعرف على كل من بياناتهم الشخصية وكذلك مدى رضاهم عن أساليبهم القيادية ورضاهم عن العمل.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي خزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم- والبالغ عددهم 31 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

توجد أنواع مختلفة من العينات منها العينات العشوائية، المنتظمة، البسيطة والميسرة، أما عينة البحث فكانت العينة الوصفية من موظفي خزينة سيدي علي ما بين البلديات -ولاية مستغانم- وذلك لسهولة الوصول إلى أفراد هذه العينة والتمكن من جمع قاعدة بيانات بسرعة لإتمام الدراسة.

تم توزيع استبيان على عينة حجمها 31 موظف من الخزينة، حيث تم الإجابة على كل الاستبيانات من قبل الموظفين واستهدفت العينة كل مجتمع الدراسة لصغر حجمه ولسهولة الاتصال بأفراده، أي أن نسبة الجيبين على الاستبيان كانت 100%.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

قصد إكمال الجانب التطبيقي من الدراسة ولدراسة آليات أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ثم تطوير استبيان لجمع بيانات أولية عن متغيرات الدراسة و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام - القسم الأول: هي مجموعة بيانات أولية عن الموظفين تشمل الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل، الأقدمية في المنصب الحالي، الدخل الشهري. - القسم الثاني: تضمن عبارتين تقيس بيانات لمعرفة طرق التقييم السائد داخل الخزينة طرف الموظفين و المتمثلة في نعم أو لا .

-القسم الثالث: تضمن 21 عبارة تقيس بيانات عن أهداف و معايير التقييم و المتمثلة في نعم أو لا .

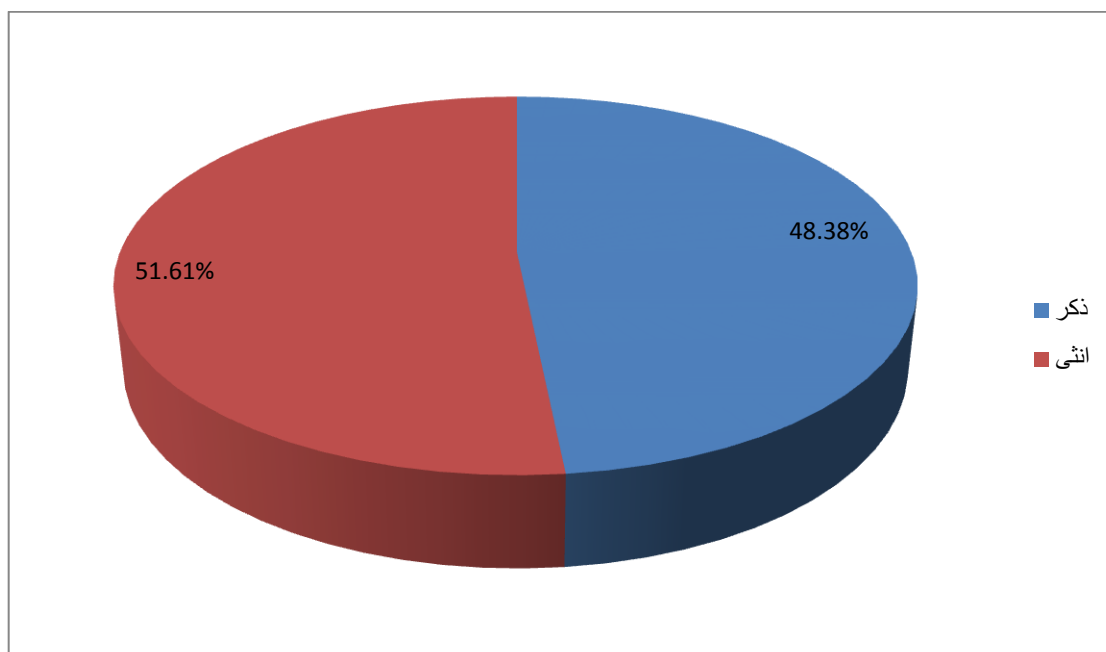
1- خصائص عينة الدراسة من ناحية البيانات الأولية للموظفين :

*الجدول رقم 3-1: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

النسبة %	التكرار	الجنس
48.38	15	ذكر
51.61	16	أنثى
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



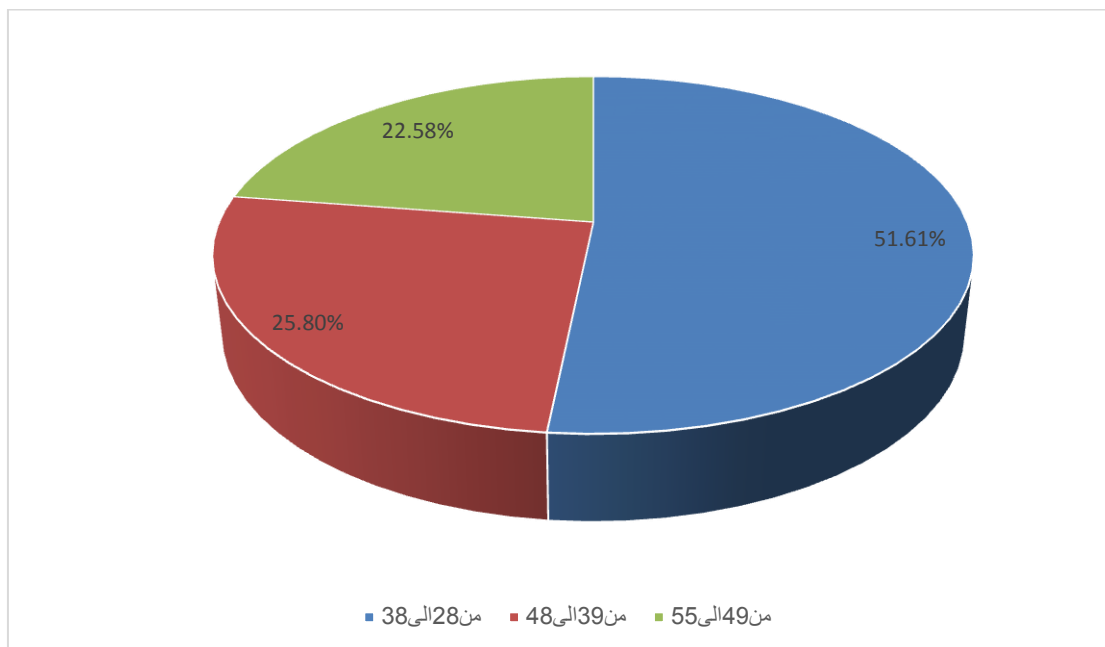
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على استمارة البحث

تتوفر خزينة سيدي علي مابين البلديات على نسبة 51.61 من الإناث ونسبة 48.38 من الذكور هذا يشير أن مجتمع محل الدراسة هو مجتمع أنثوي.

*الجدول رقم 3-2: خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
51.61	16	من 28 إلى 38
25.80	8	من 39 إلى 48
22.58	7	من 49 إلى 55
100	31	المجموع

*الشكل رقم 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



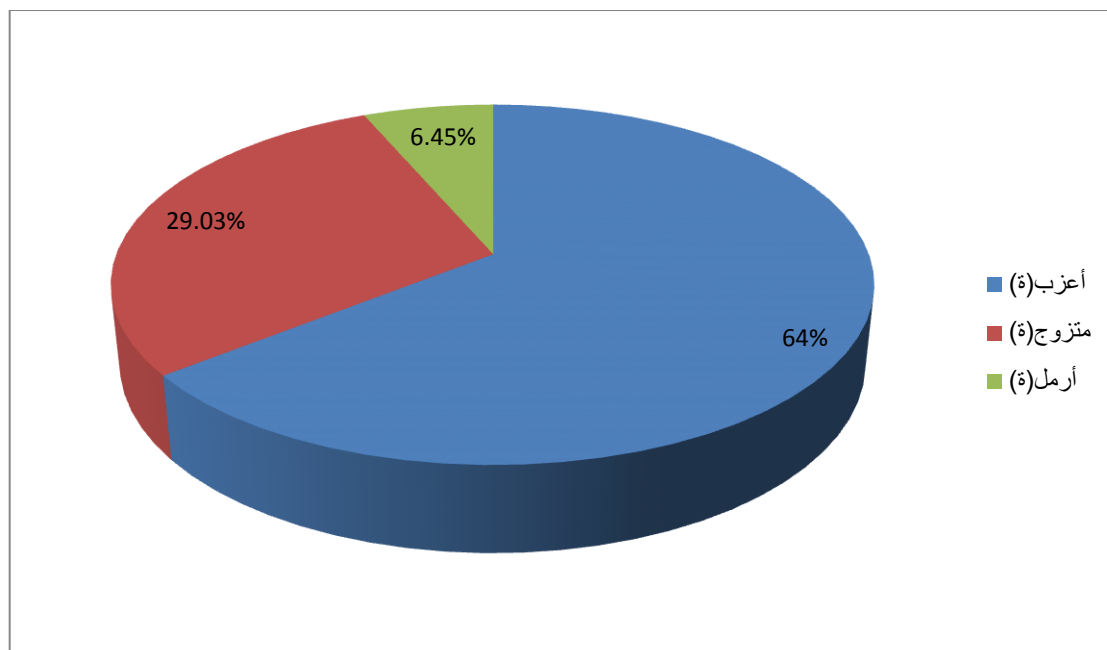
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على استمارة البحث

من خلال التحليل نلاحظ أن الخزينة تتوفر على قوة بشرية شابة مكونة من الجنسين بحيث تصل النسبة إلى ما يعادل 51.61% من المجيبين كان عمرهم يتراوح من 28 إلى 38 سنة أي تصل إلى أغلبية عينة الدراسة أما من 33 إلى 48 سنة فيشكلون نسبة 25.80% وأخيرا من 49 إلى 55 فيشكلون نسبة 22.58% وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة ويمكن استغلاله من خلال تحسين آليات تقييم أداء العاملين .

* الجدول رقم 3-3 خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب (ة)	20	64
متزوج (ة)	09	29.03
أرمل (ة)	02	6.45
المجموع	31	100

الشكل رقم 3-3 توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



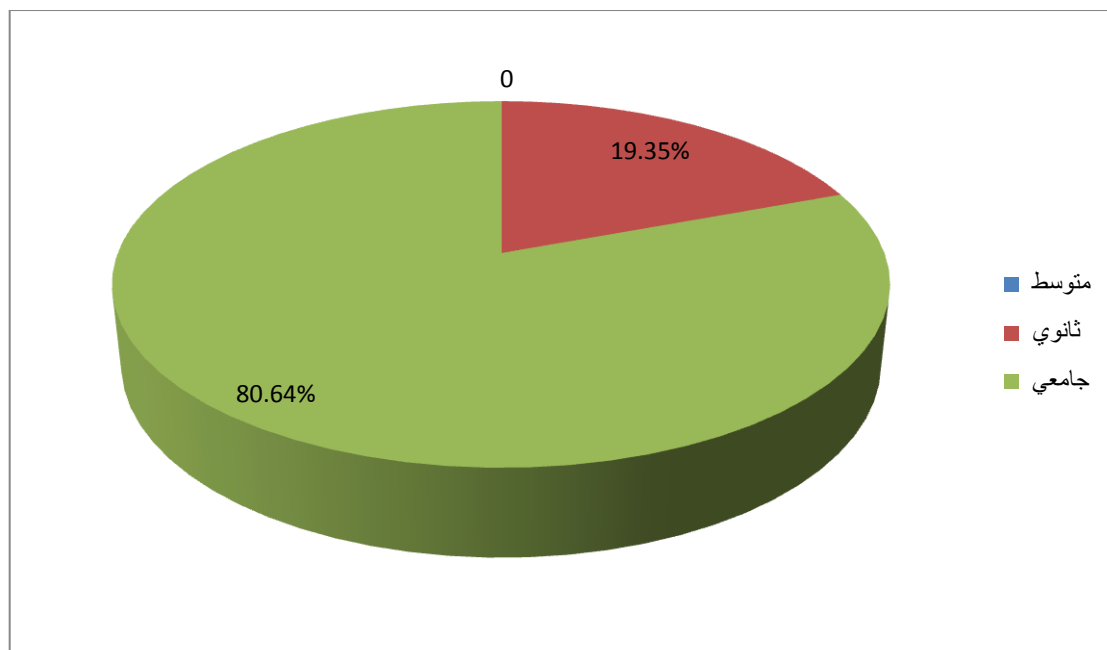
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على استمارة البحث
من خلال تحليل النتائج يتضح أن العينة المختارة في الحالة الاجتماعية أغلب مستجوبها و بنسبة تصل إلى 64 في حالة عزوبية مما أدى إلى انخفاض الإنفاق على الأفراد تحت الإعالة .

الجدول رقم 3-4 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
0	0	متوسط
19.35	06	ثانوي
80.64	25	جامعي
100	31	المجموع

الشكل 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

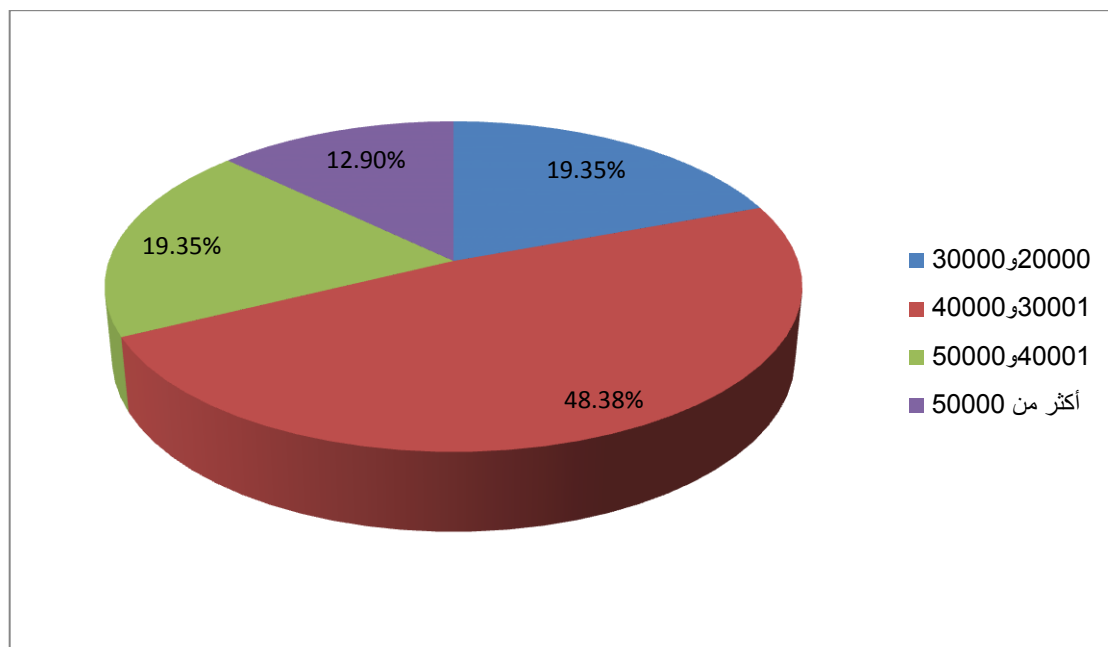
من خلال النتائج يتضح لنا المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي حيث يصل إلى نسبة 80.64 أما المستوى الثانوي فيصل إلى نسبة 19.35 وهذا يدل على أن عمال الخزينة ذوي كفاءة عالية

الجدول رقم 3-5: خصائص عينة الدراسة حسب الأجر

أجر ك يتراوح ما بين	التكرار	النسبة
20000 دج و 30000 دج	06	19.35
30001 دج و 40000 دج	15	48.38
40001 دج و 50000 دج	06	19.35
أكثر من 50000 دج	04	12.90

المجموع	31	100
---------	----	-----

الشكل رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب الأجر



المصدر : من نتائج الإستبيان

الفئة التي يتراوح دخلها بين 30000 و 40000 دج تصل نسبتها إلى 48.38 وهي التي عبر عن معظم العمال و بالنظر إلى حالتهم الاجتماعية يتضح أن أجورهم يتناسب مع متطلبات معيشتهم إلا أن الطموح في الزيادة يبقى قائما لا محالة مادام تعلق بطبيعة العنصر البشري و امثالاً لقوله " و تحبون المال حبا جما (20) سورة الفجر

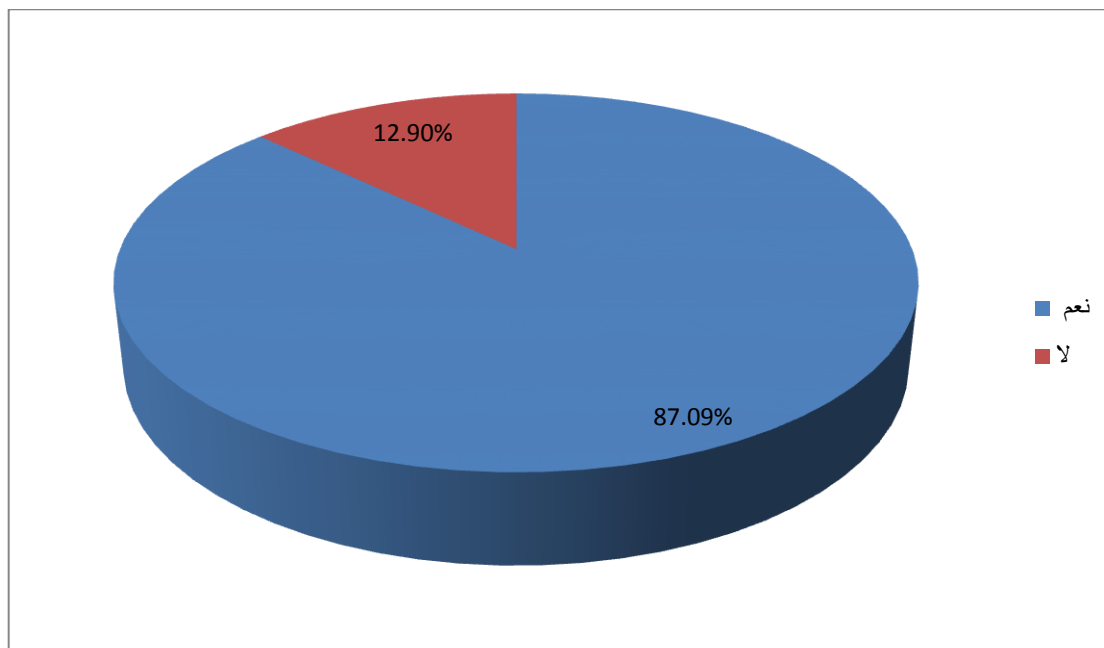
2- خصائص عينة الدراسة من ناحية طرق التقييم:

في هذا الجانب أراد الطلبة إثبات صحة الفرضية بوجود نظام تقييم لأداء العامل في المؤسسة وجودا قانونيا أو وجودا فعليا يشعر به العامل و يتفاعل معه و يدرك مقاصده فكانت النتيجة كالاتي :

الجدول رقم 3-6 يبين خصائص عينة الدراسة حسب طرق التقييم:

وجود طريقة تقييم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	87.09
لا	04	12.90
المجموع	31	100

الشكل رقم 3-6 توزيع عينة الدراسة حسب طرق التقييم



المصدر: من نتائج الاستبيان

يتضح من الشكل أن 9 من العمال يعتقدون عدم وجود طريقة لتقييم أداء العامل في المؤسسة، بل منهم من كان يعلم بوجوده على الوثائق لكن غير مترجم على أرض الواقع لذلك بالنسبة إليه غير موجود .

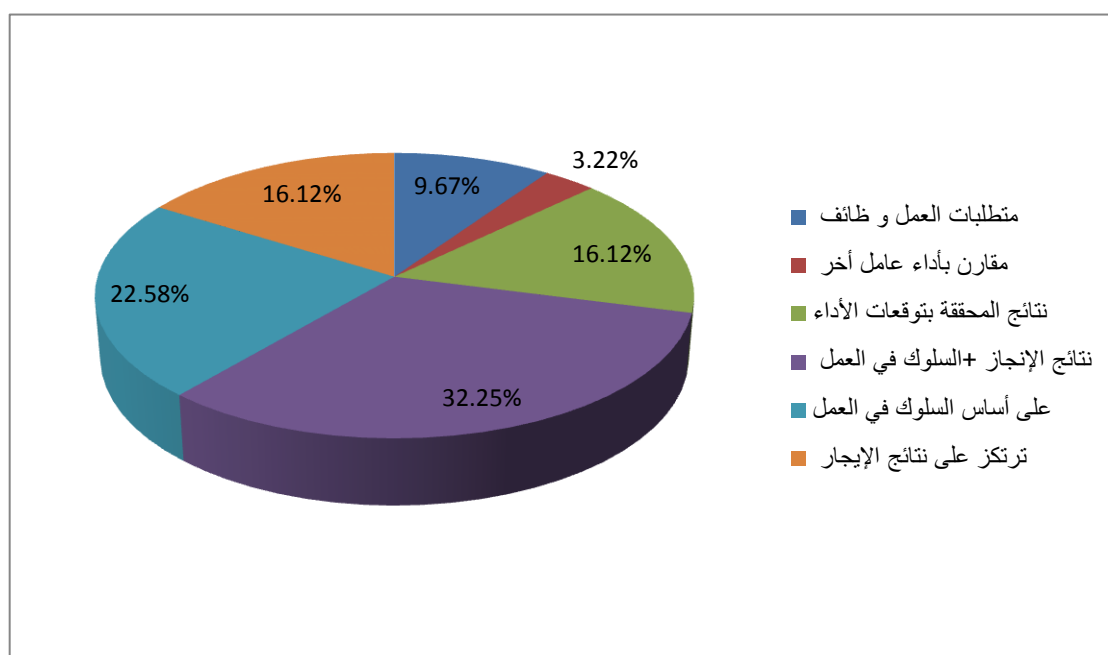
الجدول رقم 3-7: خصائص عينة الدراسة حسب طرق أفضلية التقييم

طرق التقييم حسب الأفضلية	التكرارات	النسبة المئوية
متطلبات العمل ووظائف	3	9.67%
مقارنة بأداء عامل آخر	1	3.22%
النتائج المحققة بتوقعات الأداء	5	16.12%
نتائج الإنجاز + السلوك في العمل	10	32.25%

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

22.58%	7	على أساس السلوك في العمل
16.12%	5	ترتكز على نتائج الإنجاز
	31	المجموع

الشكل رقم 3-7 يوضح ترتيب الطرق حسب الأفضلية:



المصدر : من نتائج الاستبيان

- أما فيم يخص الطرق التي لها أفضلية في الاستخدام لتقييم أداء العامل فلقد أوضححتها في الشكل أعلاه كل طريقة حسب نسبتها و حسب النتائج المحصلة إلا عند التقرب من العمال لمعرفة المقصود بالسلوك أشاروا إلى الإتقان ، الإخلاص و الإنضباط و التفاني في العمل و العلاقات العامة ،التعاون ، الإبداع ،التربية و الأخلاق و المحافظة على أسرار العمل و ممتلكات الخزينة و غيرها.

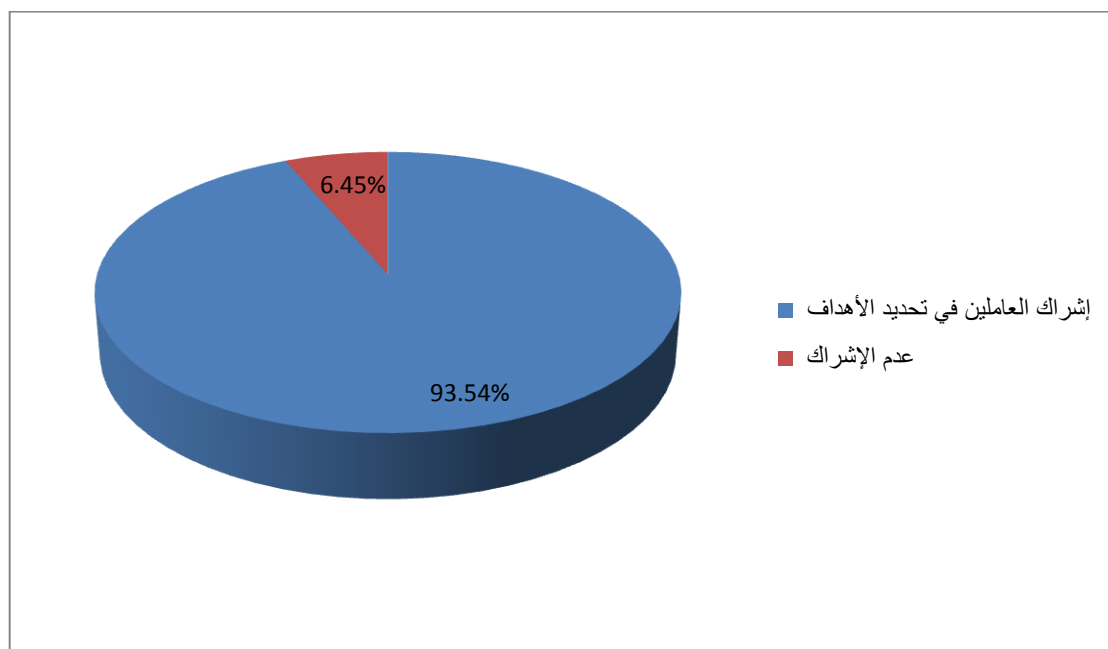
3- خصائص عينة الدراسة من ناحية أهداف و معايير التقييم :

الجدول رقم 3-8 خصائص عينة الدراسة حسب مشاركة العمال في تحديد الأهداف :

النسبة المئوية	التكرارات	مشاركة العمال في تحديد الأهداف
93.54%	29	إشراك العاملين في تحديد الأهداف
6.45%	02	عدم الإشراك

المجموع	31	100
---------	----	-----

الشكل رقم 3-8: مشاركة العمال في تحديد الأهداف



المصدر: من نتائج الإستبيان

يلاحظ من الشكل أعلاه أنه يتم مشاركة العمال في تحديد الأهداف و مناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيق الأهداف إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم .

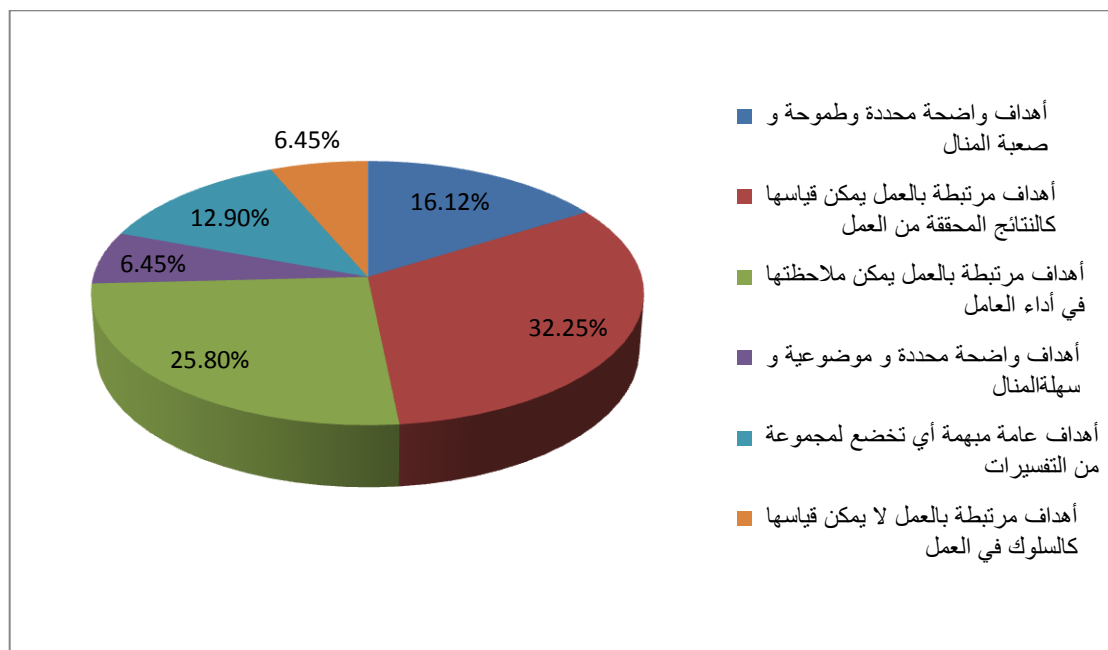
الجدول رقم 3-9: بين خصائص عينة الدراسة لترتيب الأهداف حسب الأفضلية:

ترتيب الأهداف حسب الأفضلية	التكرارات	النسبة المئوية
أهداف واضحة محددة وطموحة و صعبة المنال	05	16.12%
أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالتنتائج المحققة من العمل	10	32.25%
أهداف مرتبطة بالعمل يمكن ملاحظتها في أداء العامل	08	25.80%
أهداف واضحة محددة و موضوعية و سهلة المنال	02	6.45%

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

04	12.90%	أهداف عامة مبهمة أي تخضع لمجموعة من التفسيرات
02	6.45%	أهداف مرتبطة بالعمل لا يمكن قياسها كالسلوك في العمل
31	100	المجموع

الشكل رقم 3-9: توزيع عينة الدراسة لترتيب الأهداف حسب الأفضلية:



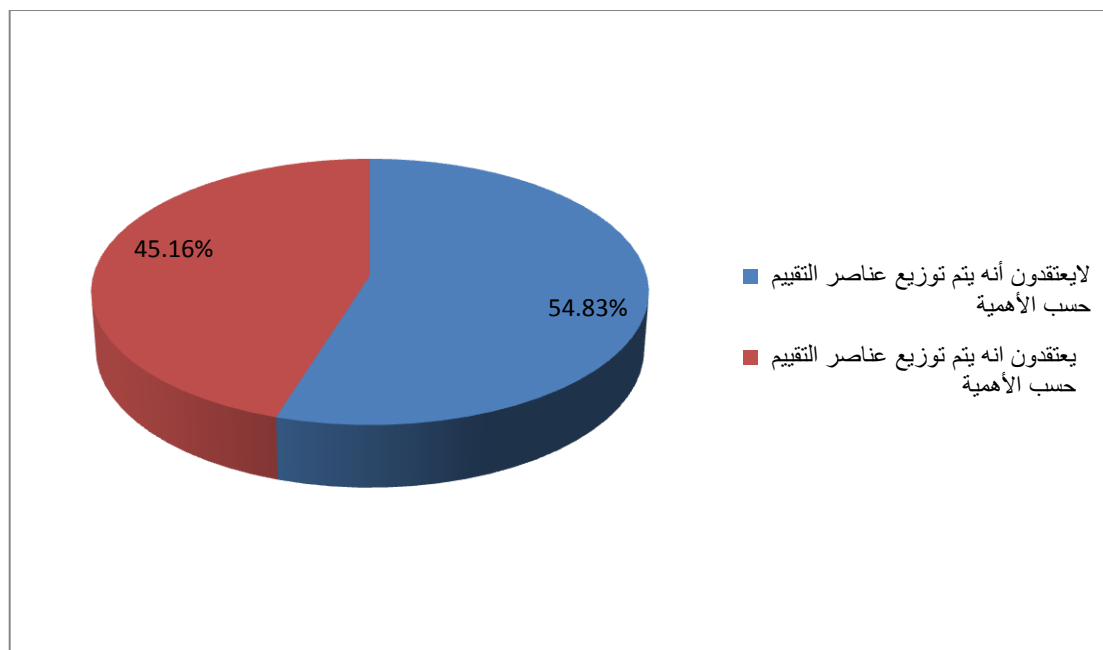
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

إن معظم الإجابات التي تخص السؤال المتعلق بترتيب مواصفات الأهداف التي تكون لها الأفضلية في اعتمادها كمعايير للقياس قد أعطت الأولوية للأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن قياسها كالتنتائج المحققة من العمل، و الأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن ملاحظتها في أداء العامل .

الجدول رقم 3-10: خصائص عينة الدراسة حسب توزيع عناصر التقييم :

النسبة المئوية	التكرارات	توزيع عناصر التقييم
54.83%	17	لا يعتقدون انه يتم توزيع عناصر التقييم حسب الأهمية
45.16%	14	يعتقدون انه يتم توزيع عناصر التقييم حسب الأهمية
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-10: توزيع عينة الدراسة حسب توزيع عناصر التقييم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

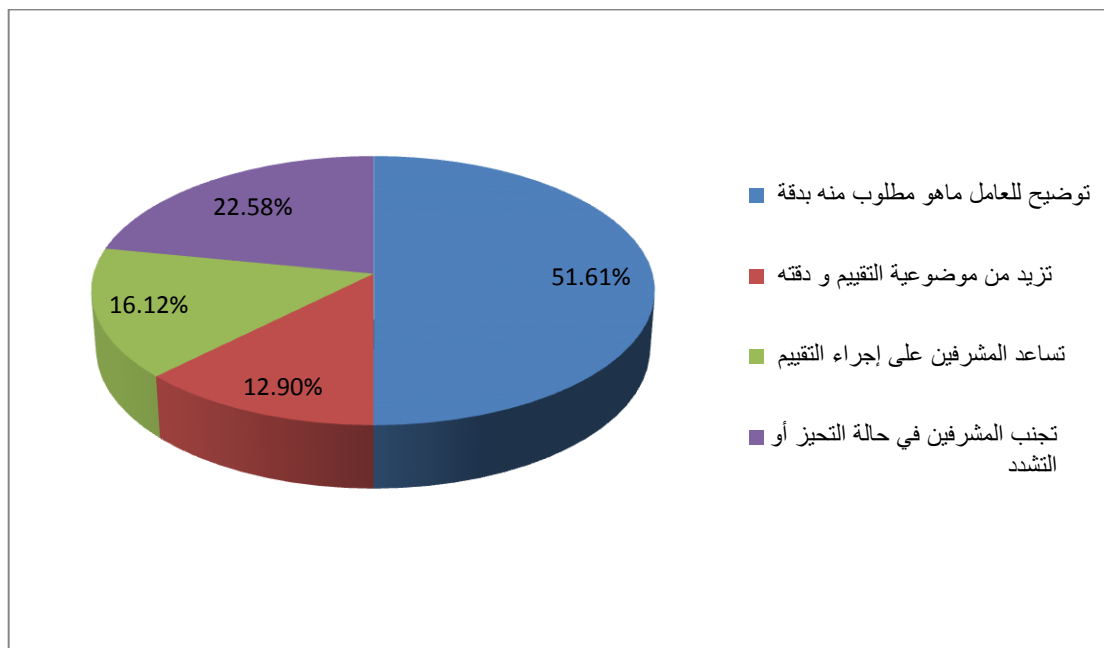
- يتضح من الشكل أعلاه أن 54.83 بالمائة من المستجوبين لا يعتقدون أنه يتم توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية لكل وظيفة و إن كان لها وجود في الوثائق فإنها غائبة ميدانيا و يتفق معظم المستجوبين حول ضرورة وجود عناصر تقييم تعكس جوانب معينة من أداء العامل كلا حسب طبيعة نشاطه لذلك كانت الإجابة متقاربة حول نوعية عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى كفاءة العامل، و الأسباب التي تجعلهم يؤيدون و جودها و أسباب عدم كفاءتها .

الجدول رقم 3-11: ترتيب الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم محددة في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	ترتيب الأسباب الداعية لوجود عناصر تقييم محددة في المؤسسة
51.61%	15	توضيح للعامل ماهو مطلوب منه بدقة
12.90%	04	تزيد من موضوعية التقييم ودقته
16.12%	05	تساعد المشرفين على إجراء التقييم
22.58%	07	تجنب المشرفين في حالة التحيز أو التشدد

المجموع	31	100
---------	----	-----

الشكل رقم 3-11 : توزيع عينة الدراسة حسب ترتيب الأسباب الداعية لوجود عناصر التقييم المحددة في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبيان

من خلال التحليل يتبين بأن هناك اختلاف في تحديد عناصر التقييم حيث يطالبون بإيجاد نظام تقييم يتعدى هذا الخلاف و يعمل على تعيين عناصر تقييم تخص كل وظيفة و كل مستوى إداري و يشترك في تحديد كافة الأفراد دون استثناء

الجدول رقم 3-12 : خصائص عينة الدراسة حسب مشاركة العاملين و علاقات العمل :

البيان	نعم
هل الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزءا من نتائج التقييم	41%
هل يمثل العامل تكلفة بالنسبة للمؤسسة	60%
هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	55%
هل أنت شريك في العمل و ليس أجير ، و هل أنت في قلب كل عملية تطوير و تحسين .	69%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن :

نسبة 40 من العمال لا يعتبرون أنفسهم تكلفة على الخزينة.

نسبة 45 العمال لا يعتبرون أنفسهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة بل يعتبرون أنفسهم قلب العملية الإدارية وليس مجرد أداة لأهمية مكانتها في تفعيل أداء خزينة سيدي علي.

نسبة 41 منهم لا يرون أنهم شركاء في العمل وأجيرين و ليس هم في قلب كل عملية تطوير و تحسين

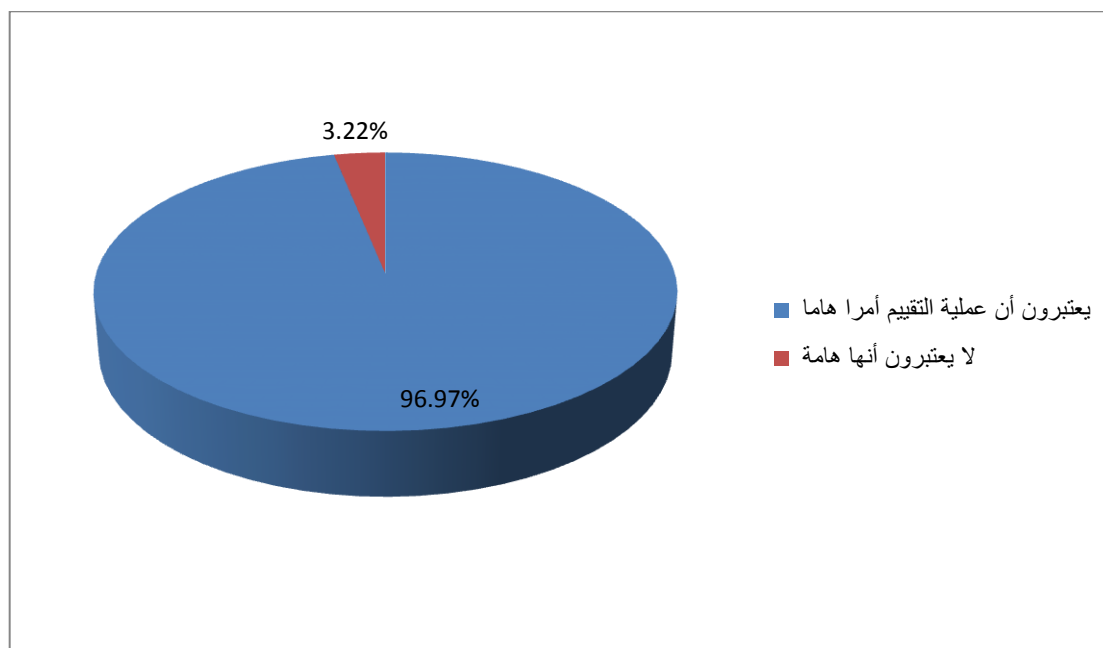
نسبة 69 لا يرون أن الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزءا من نتائج المؤسسة .

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية للخزينة لا تهتم بالأفراد بصفة جيدة مما يجعلهم، يعانون الاضطهاد و عدم الرضا الكامن، هذا و بالرغم أن إدارة الخزينة تدرك أهمية المورد البشري في تحسين أدائها لكنها لا تحرص على إعداد الخطط لإدارته و تفعيله و تمكينه، وتفعيله للمشاركة، و التصريح بإبداعاته و قدراته، و مهاراته .

جدول رقم 3-13 : خصائص عينة الدراسة حسب أهمية عملية التقييم:

أهمية عملية التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
يعتبرون أن عملية التقييم أمرا هاما	30	96.97%
لا يعتبرون أنها هامة	01	3.22%
المجموع	31	100

الشكل رقم 3-12: توزيع عينة الدراسة حسب أهمية عملية التقييم



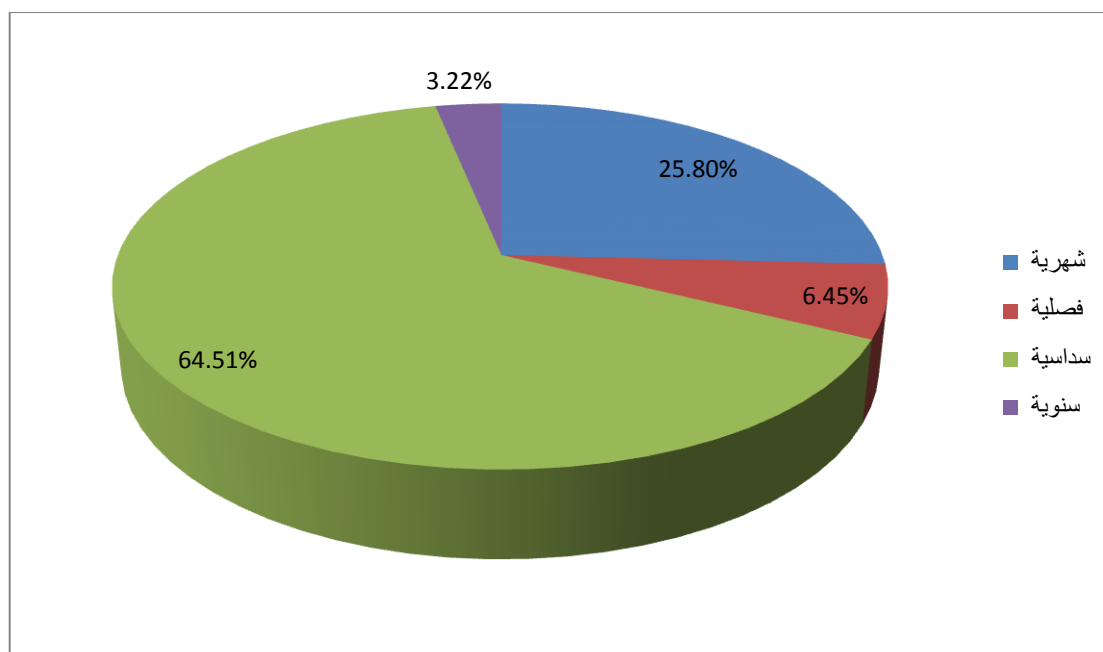
المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

يستخلص من الشكل أن نسبة 96.97 من العاملين يتفوقون على أهمية عملية التقييم في الخزينة .غير أن منهم من تجاهل أهمية التقييم و موعد إجراءه إن كان موجودا أصلا و الذين يمثلون نسبة 3.22 لكنهم بأن التقييم يتمثل في نظام الأجور التي تدفع شهريا و تتأثر بالمكافآت و العلاوات الدورية التي يتكون منهما أجرة العامل الشهرية .

الجدول رقم 3-14 خصائص عينة الدراسة حسب دورية التقييم

دورية التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
شهرية	08	25.80%
فصلية	02	6.45%
سداسية	20	64.51%
سنوية	01	3.22%
المجموع	31	100

الشكل رقم 3-13: توزيع عينة الدراسة حسب دورية التقييم في دائرة نسبة



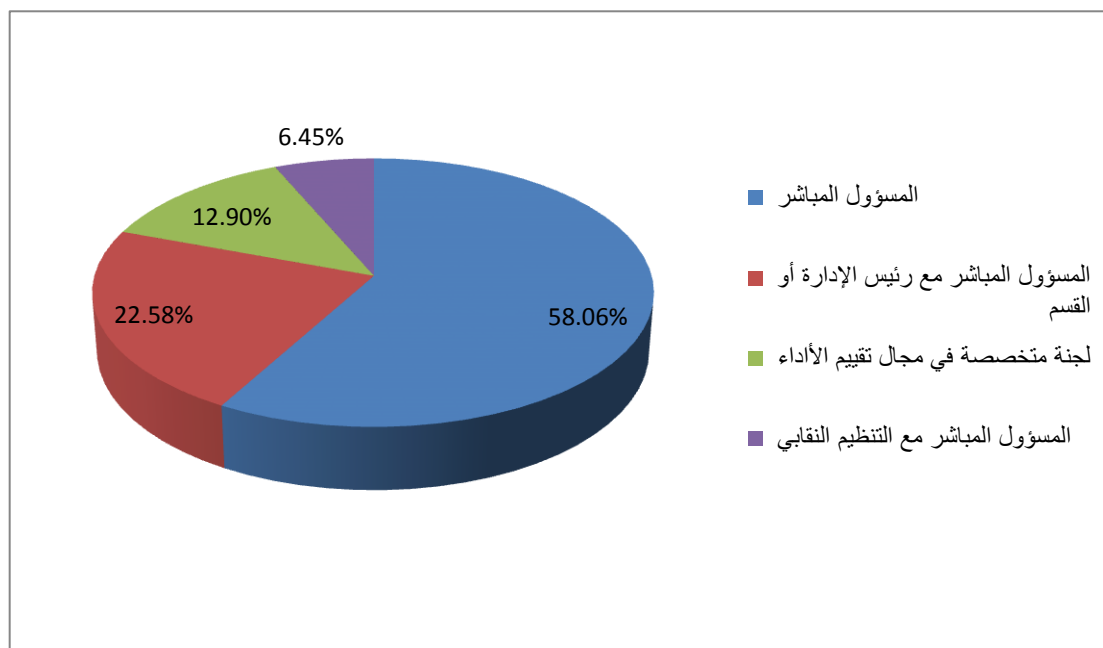
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العمال يدركون أن عملية التقييم سداسية في خزينة سيدي علي ما بين البلديات. و يعتبرون أن عملية التقييم مرة في السنة ظلم بالنسبة للعامل فرمما تكون نتائج التقييم في تلك السنة بالنسبة لعامل ما ظالمة نتيجة سوء أدائه فقد يرجع ذلك إلى ظروف خفية أو أخرى لكن في حالة مرتين في السنة قد تؤدي مثلا نتائج التقييم الأولى السلبية إلى رفع مستوى الأداء لتحسينه في التقييم الثاني و بالتالي المعدل حتما سيرتفع.

الجدول رقم 3-15: خصائص عينة الدراسة حسب الإشراف عن التقييم

النسبة المئوية	التكرارات	الإشراف عن التقييم
58.06%	18	المسؤول المباشر فقط
22.58%	07	المسؤول المباشر مع رئيس الإدارة أو القسم
12.90%	04	لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء
6.45%	02	المسؤول المباشر مع التنظيم النقابي
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-14 توزيع عينة الدراسة حسب الإشراف عن التقييم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

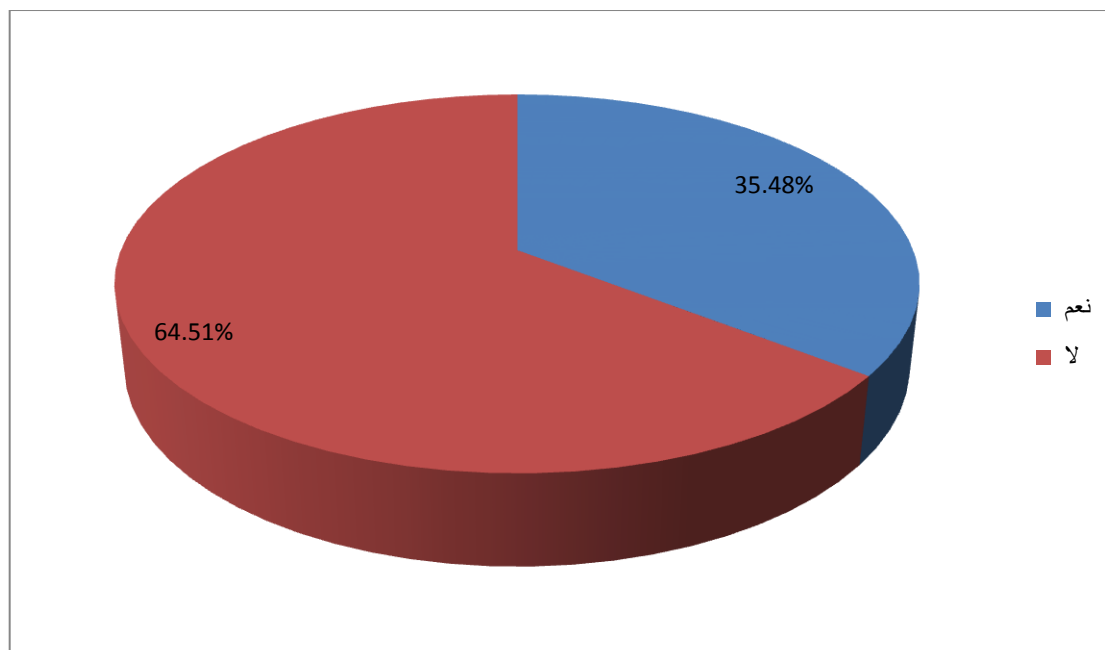
يتضح من الشكل أعلاه أن أكبر نسبة يفضلون قيام المسؤول المباشر فقط على تقييم الأداء فهم يبدون ارتياحهم لما ينفرد المسؤول المباشر فقط بسلطة التقييم و يبررون موقفهم هذا بعدم تأثر المسؤول بأفكار و شخصية المشارك معه في عملية التقييم، ثم أن المسؤول المباشر لوحده يمكنه تجاوز بعض الأمور لا سيما إذا كانت متعلقة بظروف طارئة في حين نجد أن نسبة 22.58 منهم يفضلون المسؤول المباشر مع رئيس الإدارة أو القسم و ذلك يعود إلى تجنب ظاهرة التحيز و غيرها من صور العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الرئيس و مرؤوسيه و تؤثر على مصداقية نتائج التقييم.

جدول رقم 3-16: خصائص عينة الدراسة حسب الثقافة التنظيمية التي تربط العاملين بمنظماتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الثقافة التنظيمية التي تربط العاملين بمنظماتهم
35.48%	11	نعم
64.51%	20	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-15: توزيع عينة الدراسة حسب الثقافة التنظيمية التي تربط العاملين

بمنظماتهم



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

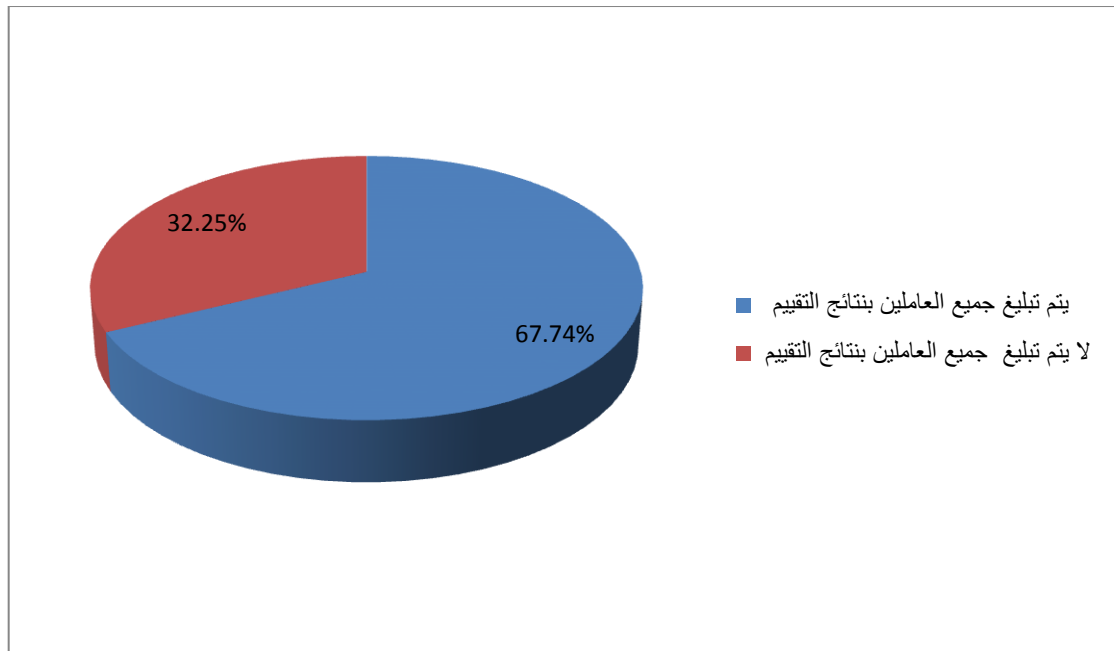
من خلال تحليل الاستبيان نرى أن :

نسبة 64.51 من العاملين يقرون بأن ليس هناك اتفاق على ثقافة تنظيمية تربط العاملين بمنظمتهم ومن هنا أستنتج أن أغلب العاملين يميلون إلى أنه و كنتيجة لعدم توافق الثقافات ،فإن الثقافة التنظيمية للخزينة تميل إلى السلب .

الجدول رقم 3-17 خصائص عينة الدراسة حسب الإبلاغ عن نتائج التقييم

النسبة المئوية	التكرارات	الإبلاغ عن نتائج التقييم
67.74%	21	يتم تبليغ جميع العاملين بنتائج التقييم
32.25%	10	لا يتم تبليغ جميع العاملين بنتائج التقييم
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-16 : توزيع عينة الدراسة حسب الإبلاغ عن النتائج



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الشكل أن نسبة 67.64 من العمال يتم إبلاغهم و الباقي قد يجهلون الإعلان نتيجة عدم إطلاعهم أو اهتمامهم ، نتيجة التقدير المقبول أما عن أنسب طريقة يفضلها العامل في الإعلان عن نتائج التقييم ما يوضحها الجدول و الشكل التالي :

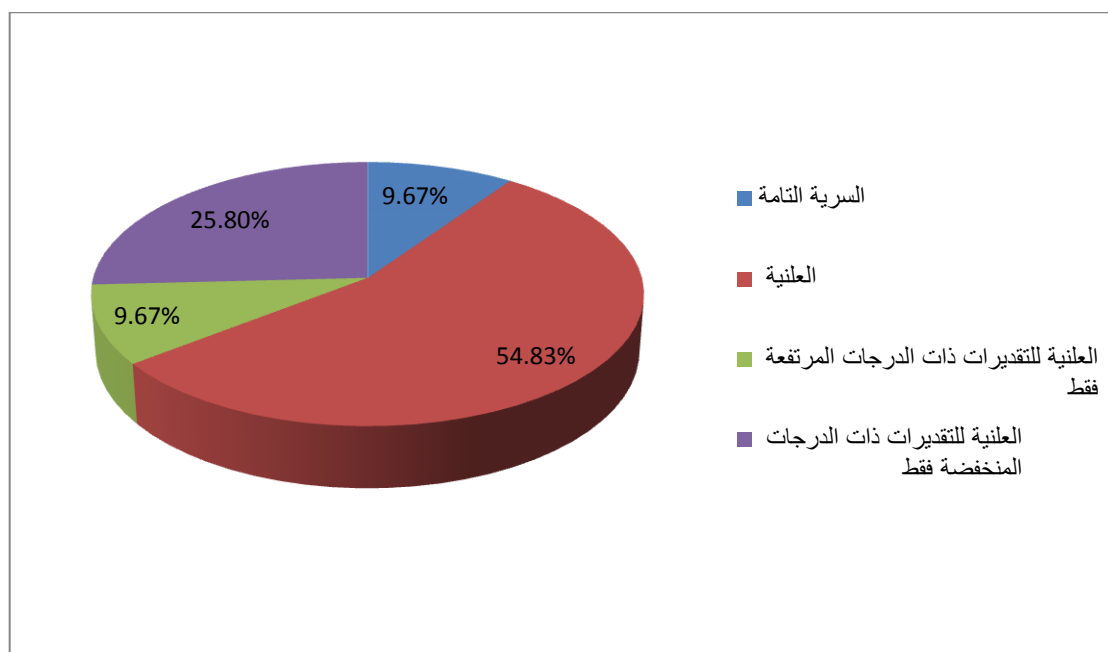
الجدول رقم 3-18 خصائص عينة الدراسة حسب الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج

تقييم الأداء

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

النسبة المئوية	التكرارات	الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء
9.67%	03	السرية التامة
54.83%	17	العلنية
9.67%	03	العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط
25.80%	8	العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-17: توزيع عينة الدراسة حسب الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة 54.83 من تفضل العلنية هذا ما يدل على أن العاملين لديهم إقبال و رغبة في التحسن و التغيير بأداء الخزينة ، و أن حوالي 25.80 من العاملين من أفراد العينة التي تبلغ بنتائج الإعلان تفضل العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط و هذا ما يدل على أن العاملين يريدون تدارك الأخطاء و التقبل من أجل التطور و إن كانت ضعيفة تعبر عن الشفافية في التقييم و العدالة المتبادلة و المضي إلى التحسين لبلوغ الهدف إلا هذا لا ينفي وجود نسبة 9.67 منهم

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

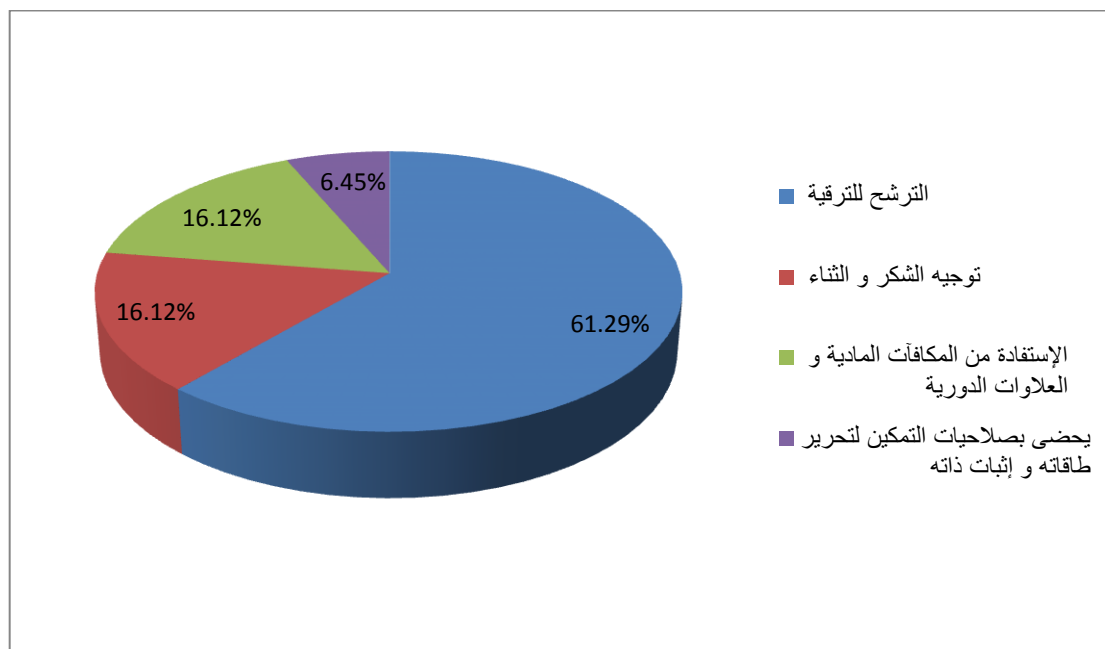
من يفضل السرية التامة لأسباب شخصية تعود لثقافة المستحوب مما يؤدي إلى عدم خلق الإحساس بالعدل لدى العمال كما يشجع المشرفين على التحيز و عدم الجدية في تقييم أداء العاملين .

الجدول رقم 3-19: خصائص عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير
61.29%	19	الترشيح للترقية
16.12%	05	توجيه الشكر و الثناء
16.12%	05	الاستفادة من المكافآت المادية و العلاوات الدورية
6.45%	02	يحضى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته و إثبات ذاته
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-18: توزيع عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير

الضعيف في المؤسسة في دائرة نسبية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

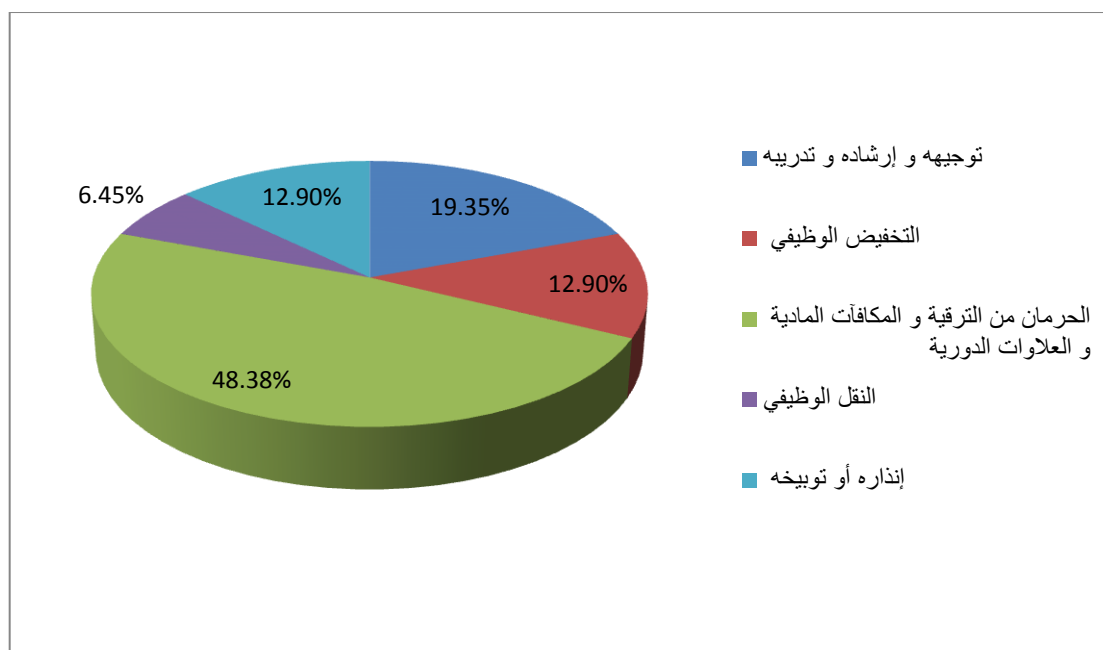
الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-

من خلال النتائج يتضح أنه فيما يخص الإجراءات المتعلقة بالعامل ذو التقدير الممتاز مازلت ذات الطابع المادي أكثر منها معنوي نتيجة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات معيشة العامل و الدليل هو التركيز على الترشيح للترقية و الذين يمثلون نسبة 61.29

الجدول رقم 3-20: خصائص عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذو التقدير الضعيف في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذو التقدير الضعيف في المؤسسة
19.35%	06	توجيهه و إرشاده و تدريبه
12.90%	04	التخفيض الوظيفي
48.38%	15	الحرمان من الترقية و المكافآت المادية و العلاوات الدورية
6.45%	02	النقل الوظيفي
12.90%	04	إنذاره أو توبيخه
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-19: توزيع عينة الدراسة حسب الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذو التقدير الضعيف في المؤسسة :



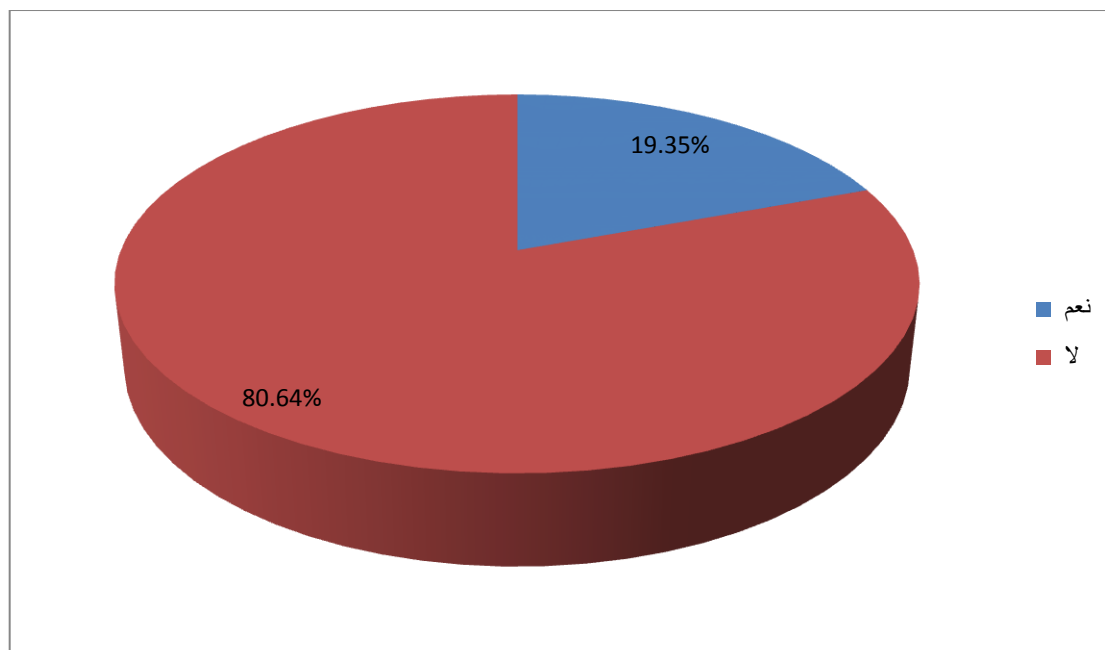
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه و فيما يخص الإجراءات المتعلقة بالعامل ذو التقدير الضعيف أنها تسير في اتجاه سليم كونها تبدأ بالإجراءات الإصلاحية لمعالجة تدني الأداء و هذا ما تشير إليه نسبة 48.38% من يقرون على الحرمان من الترقية و المكافآت المادية. ثم يليها التوجيه و الإرشاد و التدريب بنسبة 19.35% ثم تليها الإجراءات العقابية .

الجدول رقم 3-21: خصائص عينة الدراسة حسب نتائج التقييم المحققة إن كانت قابلة للتعليق عليها أم لا

النسبة المئوية	التكرارات	نتائج التقييم المحققة دقيقة و غير قابلة للتعليق عليها
19.35%	06	نعم
80.64%	25	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-20: توزيع عينة الدراسة حسب نتائج التقييم المحققة دقيقة و غير قابلة للتعليق عليها



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

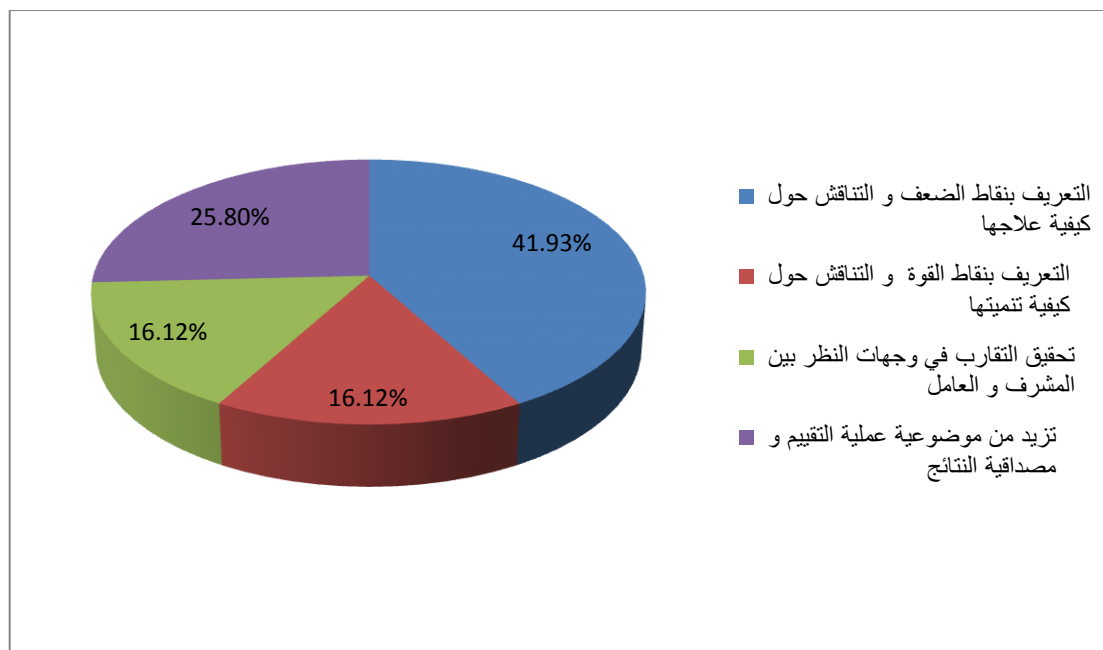
يتضح من النتائج أن نسبة 19.35 من أفراد العينة الذين يشعرون بأن نتائج التقييم دقيقة و غير قابلة للتعليق عليها، و إن كانت هذه النسبة تعود أساسا إلى الرؤساء المستجوبين الذين كثيرا ما يشعرون بالحرج عند مناقشتهم لنتائج التقييم .

الجدول رقم 3-22 : خصائص عينة الدراسة حول أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم :

أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
التعريف بنقاط الضعف و التناقش حول كيفية علاجها	13	41.93%
التعريف بنقاط القوة و التناقش حول كيفية تنميتها	05	16.12%
تحقيق التقارب في وجهات النظر بين المشرف و العامل	05	16.12%
تزيد من موضوعية عملية التقييم و مصداقية النتائج	08	25.80%
المجموع	31	100

الشكل رقم 3-21: توزيع عينة الدراسة حسب أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم:

الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات ولاية - مستغانم-



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج يتضح أنه التبريرات كانت موضوعية عادلة توصي بمدلى وعي العمال بأهمية تحسين مستوى أدائهم و تحقيق رضا رؤوسهم عن أدائهم خدمة لأهداف المؤسسة التي تحقق بتحسين نقاط ضعفهم ، حيث يأتي هذا السبب في أولوية الترتيب ، كما تشير النسب على أن الأسباب الأخرى لها أهميتها في إثراء نتائج التقييم من خلال مقابلة التقييم .

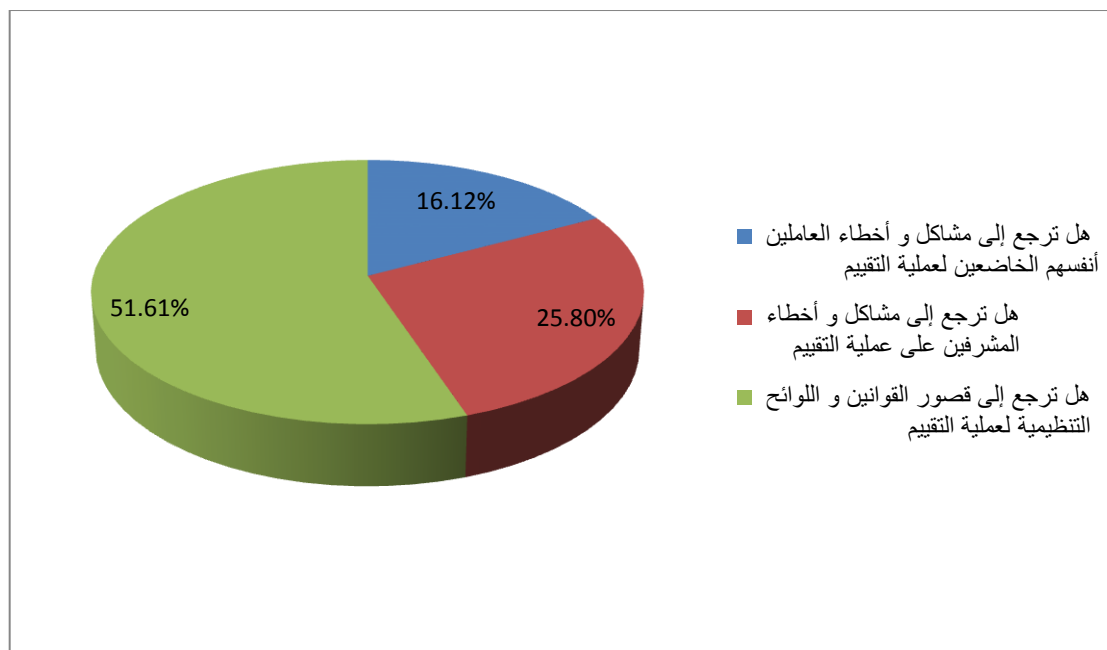
الجدول رقم 3-23 : خصائص عينة الدراسة حسب التساؤل حول صعوبة التقييم الحقيقي

لأداء العاملين :

النسبة المئوية	التكرارات	حسب رأيك لمن تعود صعوبة التقييم الحقيقي لأداء العاملين
16.12%	05	هل ترجع إلى مشاكل و أخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم
25.80%	08	هل ترجع إلى مشاكل و أخطاء المشرفين على عملية التقييم
51.61%	16	هل ترجع إلى قصور القوانين و اللوائح التنظيمية لعملية التقييم
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-22: توزيع عينة الدراسة حسب التساؤل حول صعوبة التقييم الحقيقي لأداء

العاملين:



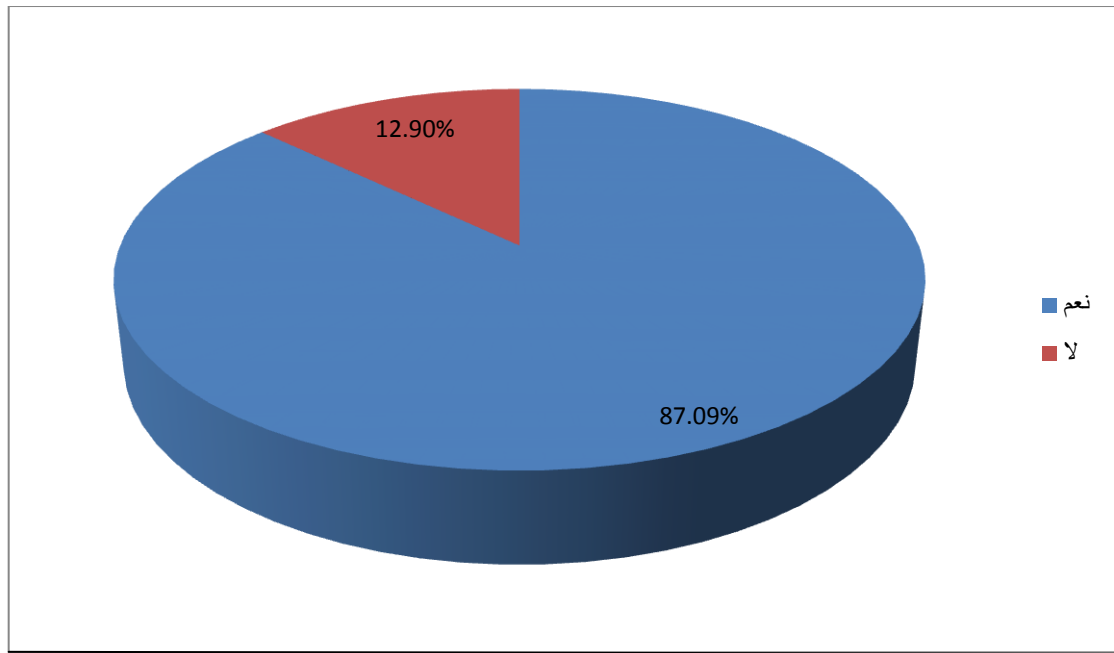
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه يتضح أن عملية تقييم الأداء تعترضها صعوبات مختلفة تؤثر على نتائج التقييم، و تعود هذه الصعوبات لأخطاء و مشاكل تتحملها أطراف مختلفة بدرجات متفاوتة تتقدمها أخطاء مرتبطة بالتشريع أي قصور القوانين و اللوائح التنظيمية بنسبة 51.61 ثم تليها مشاكل و أخطاء المشرفين على عملية التقييم بنسبة 25.80 و هكذا.

الجدول رقم 3-24 : خصائص عينة الدراسة حسب الموافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الموافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة
87.09%	27	نعم
12.90%	04	لا
100	31	المجموع

الشكل رقم 3-23 : توزيع عينة الدراسة حسب الموافقة على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة :



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه يتضح أن معظم العاملين بنسبة 87.09 يتفوقون على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين و هذا دليل على أن العاملين و بصفاتهم التي تغلب عليها الطبيعة الشابة فهم يميلون كل الميل إلى روح التجديد و التغيير و التطوير، إذ يطمحون إلى التحسين و لهذا يمكننا القول بأن الغاية موجودة واضحة لكن الوسيلة يطمح إليها

المطلب الثالث: الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسن

- نجد من بين الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسن ما يمكن تلخيصه فيما يلي:
- صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
 - قصر المنظومة القانونية المنظمة لأسلوب تقييم أداء العاملين.
 - عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، و الاكتفاء بالقياس السنوي
 - عدم إخضاع السلطات العليا في المؤسسة كالإطارات السامية فوق السلم لنظام التقييم و اقتصارها على الفئات الأخرى .
 - التأكيد على استخدام نتائج التقييم في تشديد الخناق على العامل و تقوية السياسة الردعية على حساب السياسة التحفيزية و التطويرية.
 - القصور في تهيئة و تدريب المشرفين عن عملية التقييم .
 - عدم إجراء مقابلات التقييم .
 - الضغوط التي تتعلق بالتوقيت تؤثر على التقييم .
 - الافتقار إلى معايير علمية و موضوعية مستمدة من توصيف، وتحليل دقيق للوظائف.
 - اتجاه بعض الرؤساء المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيههم تقديرات منخفضة لاعتقادهم أنه لا يوجد من هو أفضل منهم في العمل أو لا يوجد شخص مثالي.
 - عدم اشتراك العمال في وضع مقاييس و عناصر قياس الأداء خاصة بهم.
 - صعوبة إطلاع العمال على البيانات المسجلة عنهم في السجلات التي تعدها عنهم إدارة الموارد البشرية، و يعتمد عليها المشرف في التقييم.
 - عدم الأخذ بالعوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة بالعمال.
 - صعوبة حصر و قياس خصائص و سمات العامل الشخصية ذات الصلة بالعمل كالتعاون، الإلتزام، الولاء، الدقة في الإنتاج.....إلخ.
 - مقاومة العمال لنظام التقييم لأنهم يعتقدون بأنه يضعهم موضع رقابة مستمرة من طرف رؤسائهم.
 - خطأ الإهمال و التهاون.
 - خطأ تصلب و تحجر رأي العاملين.

- خطأ عدم الاتصال المستمر بالعاملين.
- خطأ عدم وضوح التعليمات
- خطأ حصر هدف التقييم بالحافز المادي.

خاتمة الفصل الثالث:

لقد أظهرت الدراسة لآليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي مابين البلديات عند الاستفسار عنها فكان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلا نظام فعال فتي في مراحله الأولى من التنفيذ فهو يحتاج إلى أرضية ملائمة في المؤسسة و تحديد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية، و هذا ما تقوم به خزينة سيدي علي من خلال حملات التوعية .

و لمزيد من المساهمة في إثراء و تحسين و توسيع نطاق استعمال نظام التقييم بالمعايير الحديثة على كافة المؤسسات قدمت هذه الدراسة التي كشفت عن جملة من الصعوبات و الأسباب التي تعود إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل و التي أدلى بها العمال المستوجبين من جهة و استخلصتها من زيارتي الميدانية من جهة أخرى.

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة نصل إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب ، أو القيام بمهمة و تنفيذها على الوجه المطلوب ،لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية باعتبارها أحد عناصر مداخلاتها .

في هذه الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة و التي تتضمن كيفية الإنجاز ،و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة و المتعلقة بالكمية ،و النوعية و التوقيت هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل و رغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه،و استعدادة لإتقان العمل و سلوكه مع رؤسائه و زملائه ،و الوسائل التي يتبعها لتحسين و تطوير مهارته ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسين هما: القدرة على الإنجاز ، و الرغبة في العمل ،إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل و هي تعكس مجموع آرائه و اتجاهاته الفكرية نحو العمل و عوامل البيئة التي يعمل فيها .وكذا الوسائل التي توفرها العلوم و التكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء و تمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن المورد البشري يمر في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته و في حياته العملية يتحمل تكاليف متنوعة تحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمر بها ،وبحسب أدائه لها يكون مستحقا للعقاب و من أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظف "ترموتر"مرحلة الحياة الوظيفية ،و بحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعودا أو نزولا بين زملائه .و على هذه الصورة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتدادا لإجراءات الاختبارات و المسابقات التي قد تجربها الإدارة للعامل ي بداية التحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل و تبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم ،و ليتسنى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنوط به،و مقدار كفاءته لهذا العمل .

في نهاية البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق مختلف النتائج و الآراء التي تم التوصل إليها ،كخلاصة لدراسة الإشكالية مامدى مساهمة آليات أداء العاملين في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية و للإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية و لتأكد من صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات و الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية ،و على هذا الأساس نقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

1- النتائج :

علينا أن نميز بين نوعين من النتائج هما:النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال البحث ،و النتائج العملية الميدانية المتوصل إليها من خلال دراسة حالة خزينة سيدي علي ما بين البلديات

أ- النتائج النظرية :

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة و متطلبات العمل .
- عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .
- التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب و العقاب و استكشاف أوجه الضعف في الأداء و لفت النظر إليها و إتاحة الوسائل المناسبة.

ب- النتائج الميدانية:

- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم و تدريبهم على الطريقة السليمة.
- عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.
- قصور في القواعد و القوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء .
- و من هنا تم الإجابة على الفرضيات كالاتي:
- إن الأداء في الخزينة هو "عبارة عن المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"
- إن نظام تقييم الأداء له دورا بالغ الأهمية في خزينة سيدي علي ما بين البلديات - مستغانم -
- إن خزينة سيدي علي ما بين البلديات تعمل على تحسين أداءها و إرضاء عمالها و خدمة زبائنها بترسيخ ثقافة الأداء لتحقيق التفوق التنافسي اعتمادا على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية .

2- التوصيات و الاقتراحات :

- الاهتمام بالتدريب و إعطاء حق الترقية لضمان عدالة و موضوعية نتائج التقييم .
- تجنب التحيز و إصدار الأحكام، و المحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراق العرفية .
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من أثاره السلبية
- إدراج مدى فعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة كمعيار لتقييم أداء كل عامل .

3- آفاق البحث:

- وعلى أساس موضوع دراستي "آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية" ارتأيت أن اقترح بعض المواضيع المكتملة لهذا الموضوع و التي اعتبرها كبحوث للطلبة اللاحقين:
- دور نظام تقييم أداء العاملين في تسيير و إدارة المؤسسات العمومية .

قائمة المراجع

-الكتب:

باللغة العربية :

- 1-أنور سلطان محمد سعيد ،إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر، 2003
- 2-أبو العزم عطية مصطفى كامل،مقدمة في السلوك التنظيمي،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر 2003
- 3-أحمد القطامين ،الإدارة الإستراتيجية،دار مجدلاوي للنشر ،و التوزيع ،عمان،الأردن،2002
- 4- أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي،رؤية معاصرة،حقوق الطبع و النشر،القاهرة ،مصر،2000
- 5-أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية،منظور القرن 21 ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،مصر،2000
- 6- أحمد ماهر ، الإستخبارات و إستخداماتها،في إدارة الموارد البشرية،القاهرة،2000
- 7-الصيرفي محمد عبد الفتاح ،مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية الدولية للنشر،الأردن،2003
- 8-الهواري سيد ، المدير الفعال للقرن 21،مكتبة عين شمس و مكتبات أخرى ،القاهرة،2000
- 9-أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر ،2003

- 10- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم في الأداء، دار الكتاب الحديثة، جامعة الزهازيق، مصر، 2006
- 11- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003
- 12- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003
- 13- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 14- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
- 15- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض، السعودية، 2003
- 16- رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2008
- 17- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 18- رواية حسن ، مدخل إستراتيجي لتنمية و تخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002
- 19- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد ، دار قباء ، القاهرة، 2001
- 20- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001

- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003
- 22- سيزلاقي اندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991
- 23- شوقي ناجي جواد ، السياسات الإدارية ، و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان ، الأردن، 2000
- 24- صلاح الدين عبد الباقي ، الإبتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 25- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية-مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998
- 26- عفيفي صديق محمد، التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، مصر، 1995
- 27- عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001
- 28- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ، القاهرة، 2002
- 29- علي سلمى، تطوير الأداء تجديد المنظمات، دار غريب ، القاهرة 1998
- 30- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية، مصر، 2003
- 31- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة و الإدارة" مكتبة عين القاهرة ، مصر، 1974

- 32- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005
- 33- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2005
- 34- كول بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، الدار الدولية للنشر، و التوزيع ، القاهرة، 1996
- 35- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء اقتصادي المؤسسات، دار ابن حزم، لبنان، 2002
- 36- مايكل هامر ، نتائج إعادة الهندسة ، دار الأفاق ، الرياض ، 1999
- 37- محمد الأكرم العد لولي ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم لبنان، 2002
- 38- محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004
- 39- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق و التوزيع، عمان، 1996
- 40- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن، 1998
- 41- نادر أحمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000
- 42- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996

43- نظمي شحاذة و آخرون ،إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و
التوزيع،الأردن 2000

44- نوري منير ،تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجزائرية،
2010

45- هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد ،ضغوط العمل ،معهد الإدارة العامة
للطباعة،الرياض،السعودية،1998
باللغة الأجنبية:

1 -Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en
ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de
jouve,N°1292,France,1992,P13.

2 - Henry carre, Diriger des salariés aujourd'hui , édition : maxima
leurent du mersnil ,paris 1991,P31.

3 -Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS
Management & socité colombelles, 2004,P18.

4- Yves Emery ,François Gonin, Dynamiser les ressources humaines,
presses polytechniques et universitaires romandes , Paris 1999,P14.

الأطروحات و الرسائل:

1- نعيمة فضيل ،أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة،رسالة ماجيستر ،جامعة الجزائر ،2006

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية، وعلوم التسيير

ملحق رقم 01

إستبانه من إعداد الطالبة:

- بخدمة زينة

تحت إشراف الأستاذة: مساوي مباركة

و الهدف منها: التعرف على آليات أداء العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات - مستغانم- من خلال ملئهم لها مع التقدم لهم بجزيل الشكر و التقدير على تعاونهم معنا .

- و للتوصل إلى نتائج الدراسة نرجو ملئ الإستبانه من طرف عمال خزينة سيدي علي ما بين البلديات الذين نتقدم لهم بالشكر و التقدير على تعاونهم معنا .

القسم الأول: بيانات أولية

1- الجنس ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

28-38 سنة .

39-48 سنة.

49-55 سنة.

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة) متزوج(ة) أرمل(ة)

4- المستوى الدراسي:

متوسط ثانوي جامعي

5- أجرك يتراوح ما بين:

20000 دج و 30000 دج

30001 دج و 40000 دج

40001 دج و 50000 دج

أكثر من 50000 دج

القسم الثاني : طرق التقييم

6- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ؟

نعم لا

7- الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة .

*هل تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز ؟

نعم لا

* طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل ؟

نعم لا

* طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز و السلوك في العمل .

نعم لا

* طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل و توقعات الأداء في فترة محددة

نعم لا

* طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر .

نعم لا

* طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال و وظائف أخرى متشابهة لها و نمطية

نعم لا

القسم الثالث: أهداف و معايير التقييم

8- هل يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم؟

نعم لا

9- ماهي مواصفات الأهداف التي تفضلها كمعايير لتقييم كفاءة أداء العاملين :

- أن تكون أهداف واضحة محددة و موضوعية و سهلة المنال

- أن تكون أهداف واضحة محددة و طموحة و صعبة المنال

- أن تكون أهداف عامة و مبهمة أي تخضع لعدد من التفسيرات

- أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل يمكن قياسها كالنتائج المحققة من العمل

- أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل لا يمكن تقديرها كالسلوك في العمل

- أن تكون أهداف مرتبطة بالعمل يمكن ملاحظتها في أداء العامل

10- هل يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية عند كل وظيفة .

نعم لا

11- ماهي الأسباب التي تجعلك تؤيد وجود عناصر تقييم محددة؟

توضيح للعامل ماهو مطلوب منه بدقة .

تزيد من موضوعية التقييم ودقته .

تساعد المشرفين على إجراء التقييم بسهولة .

تجنب المشرفين حالة التحيز أو التشدد.

12- هل الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة.

نعم لا

13- هل تمثل تكلفة بالنسبة للمؤسسة؟

نعم لا

14- هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

نعم لا

15- هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

نعم لا

16- هل أنت شريك في العمل و ليس أجيروا، و هل أنت في قلب كل عملية تطوير و تحسين؟

نعم لا

17- هل تشعر بأن عملية تقييم العاملين تعتبر أمرا هاما؟

نعم لا

18- يتم رسميا تقييم جميع العاملين على مستوى كل الوظائف في المؤسسة على فترات ماهي؟

نصف سنة (سداسية) ربع سنوية (فصلية) شهرية

19- ما هي الجهة المناسبة التي توكل إليها رسميا مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

المسؤول المباشر فقط .

المسؤول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي

المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج

لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

20- هل هناك اتفاق على ثقافة تنظيمية تربط العاملين بمنظمتهم؟

نعم لا

21- هل يتم تبليغ جميع العاملين بنتائج تقييم أدائهم؟

نعم لا

21- ما تفضيلك في طريقة الإعلان عن نتائج التقييم؟

السرية التامة.

العلنية.

العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط .

العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط.

22- ماهي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة؟ هل هي :

الترشيح للترقية .

توجيه الشكر والثناء .

الاستفادة من المكافآت المادية و العلاوات الدورية .

يحضى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته و إثبات ذاته .

23- ماهي الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة؟ هل هي :

إنهاء الخدمة .

التخفيض الوظيفي .

الحرمان من الترقية و المكافآت المادية و العلاوات الدورية .

النقل الوظيفي .

إنذاره أو توبيخه.

توجيهه و إرشاده و تديره.

24- هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة و غير قابلة للتعليق عليها؟

نعم لا

25- تعود أفضلية المناقشة بالنسبة للمشرف و العامل حول نتائج التقييم إلى:

تعريف العامل بنقاط ضعفه و التناقش معه في كيفية علاجه.

تعريف العامل بنقاط قوته و التناقش معه في كيفية تنميتها أو الحفاظ عليها.

تحقيق التقارب في وجهات النظر ما بين المشرف و العامل .

تزيد من موضوعية عملية تقييم الأداء و مصداقية النتائج .

26- حسب رأيك لمن تعود صعوبة التقييم الحقيقي لأداء العاملين؟

هل ترجع إلى مشاكل و أخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم؟

هل ترجع إلى مشاكل و أخطاء المشرفين على عملية التقييم؟

هل ترجع إلى قصور القوانين و اللوائح التنظيمية المنظمة لعملية التقييم؟

27- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك؟

نعم لا

قائمة المحتويات

الصفحة	عناوين الفهرس
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
أ	فهرس المحتويات
ت	فهرس الجداول
ج	فهرس الأشكال
01	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: تقييم أداء العاملين
08	مقدمة الفصل الأول
09	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
09	المطلب الأول: مفهوم ومحددات تقييم الأداء
09	أولاً: مفهوم الأداء
09	ثانياً: محددات الأداء
11	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و أساليب تحسينه
11	أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء
12	ثانياً: أساليب تحسين الأداء
16	المطلب الثالث: تقييم الأداء و أبعاده
16	أولاً: تقييم الأداء
18	ثانياً: أبعاد تقييم الأداء
21	المطلب الرابع: مزايا تقييم الأداء
23	المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
25	المطلب الثاني: أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العاملين
25	الفرع الأول: أهمية عملية تقييم أداء العاملين
27	الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

30	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين
30	1- البيئة
31	2- ثقافة المنظمة
32	3- التطور و التغيير التنظيمي
33	4- المناخ التنظيمي
33	5- الصراع
34	6- ضغوط العمل
35	7- الاتصالات و المعلومات
37	خاتمة الفصل الأول
-	الفصل الثاني:عموميات حول تقييم الأداء
38	مقدمة الفصل الثاني
39	المبحث الأول: آليات تقييم الأداء و أهم المشاكل التي تواجهه
39	المطلب الأول:آليات تقييم الأداء
41	المطلب الثاني :إدارة عملية التقييم
41	1- مسؤولية تقييم أداء العاملين
42	2- متى يتم تقييم أداء العاملين و من يطلع على نتائجهم ؟
42	2-1 الإدارة التنفيذية
43	2-2 إدارة الموارد البشرية
43	2-3 العامل موضع التقييم
43	3- عوامل تقييم أداء العاملين
43	3-1 عوامل شخصية
43	3-2عوامل النتائج
43	3-3عوامل السلوك
44	المطلب الثالث:المصاعب التي تواجه عملية التقييم و كيفية التغلب عليها
44	1- مشاكل و أخطاء تقييم أداء العاملين
44	1-1مشاكل متعلقة بالتقييم
45	1-2مشاكل متعلقة بنظام التقييم

45	1-3 مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية
46	2-أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
47	المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين ، و استخدام نتائجه في إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الأول: طرق تقييم أداء العاملين
47	1- الطريقة التقليدية
47	1-1 طريقة التدرج البياني
48	1-2- طريقة الترتيب
49	1-3 طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
50	1-4- طريقة التوزيع الإجباري
50	2- الطريقة الحديثة
50	1-2- طريقة الاختيار الإجباري
51	2-2- طريقة الأحداث العامة
52	2-3- طريقة الإدارة بالأهداف
54	المطلب الثاني: نتائج التقييم و أهم استخداماتها
54	1- إعلان نتائج التقييم عن طريق المقابلة
55	2- علاقة التقييم بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية
55	1-2- تخطيط الموارد البشرية
56	2-2 الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية
56	2-3- الاستقطاب و الاختيار
56	2-4- تحديد برامج التعلم و التدريب و تقييمها
57	2-5- تحديد الأجور و الحوافز
57	2-6- النقل الوظيفي و إنهاء الخدمة
59	خاتمة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: آليات تقييم أداء العاملين في خزينة سيدي علي ما بين البلديات - مستغانم-
60	مقدمة الفصل الثالث
61	المبحث الأول : التعريف بالخزينة
61	المطلب الأول:تعريف،مصالح و مهام الخزينة
61	أولا:تعريف الخزينة

61	ثانيا:مصالح الخزينة
63	ثالثا:مهام الخزينة
63	المطلب الثاني:مهام ودور مصالح الخزينة
64	أولا:مهام مصلحة الصندوق
65	ثانيا:مهام مصلحة التحصيل
65	ثالثا: مهام المصلحة المالية و المحاسبية
67	رابعا:مهام مصلحة التحويلات
67	خامسا:مهام مصلحة التسيير
68	المطلب الثالث:الرقابة على الميزانية
68	أولا:الرقابة الإدارية
69	ثانيا:الرقابة التشريعية
69	ثالثا:الرقابة بواسطة هيئة مستقلة
72	المبحث الثاني:دراسة آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية
72	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
72	أولا: مجتمع الدراسة
72	ثانيا:عينة الدراسة
72	المطلب الثاني:تصميم الإستبان
73	أولا: خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الأولية
78	ثانيا:خصائص عينة الدراسة حسب طرق التقييم
80	ثالثا:خصائص عينة الدراسة حسب أهداف و معايير التقييم
98	المطلب الثالث:الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسن
100	خاتمة الفصل الثالث:
101	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	قائمة المحتويات
-	الملخص

الملخص :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء الموارد البشرية ، و التي يفترض أن تستند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت ، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و لتقييم أداء العاملين في المؤسسة اعتمدنا على دراسة ميدانية بخزينة سيدي علي مابين البلديات المعروفة بتميزها في أدائها الشامل ، و قد تم الاعتماد على الملاحظات الميدانية و القراءات التاريخية لوثائق الشركة إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمدت فيه أسلوب الاستبيان من خلال إعداد استمارة الاستبيان تعرض مجموعة من الأسئلة التي تم توزيعها على عينة من عمال خزينة سيدي علي المتكونة من 31 عاملاً . من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما ، أما على مستوى التسيير فيعني القيام بمهمة و تنفيذها على الوجه المطلوب ، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية باعتبارها أحد عناصر مداخلها .

الكلمات المفتاحية :

- الأداء ، الموارد البشرية ، التقييم .