جامعة الدكتور يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

دراسة حالة :مؤسسة نفطال -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير

من إعداد الطالب:

إسحاق مصطفاوي

بإشراف الأستاذ:

محمد اسليماني

لجنة المناقشة

جبارة بن ناصر أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
محمد اسليماني أستاذ مساعد "أ"	مقررا
معوشي عماد أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية

2019-2018

كلمة شكر

في البداية أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر .

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: محمد سليماني الذي كان بمثابة الأخ حيث لم يبخل عليّ بجهده المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فشكرا لك أيها الأستاذ الرمز.

دون أن يفوتني أن أشكر المؤطر الفاضل أخي في الله بوخاتم بمؤسسة نفطال على المجهودات الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا جميع العمال الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفا وطموحا في التحسين.

أتقدم بشكري أيضا إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل بما فيهم العاملون والعاملات بدون استثناء.

هذا ولا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة، الإدارة والطلبة في فرع إدارة الأعمال على كل وقت قضيناه في الدراسة وفي الحرم الجامعي.

وكذا أزف خالص شكري إلى جميع أعضاء جمعية الأقواس بكل نواديها صغارا وكبارا على تشجيعهم لي في اتمام دراستي ورفع معنوياتي فهم عائلتي الثانية.

وأختم شكري المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد. لكم جميعا كل شكري .

- بارك الله فيكم -



قال لقمان لأبنه ناصحا :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدّتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... "

أهدي ثمرة جهدي لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتهما بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما:

« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربّياني صغيراً »، أبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.

أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، الأهل والأقارب، الاصدقاء، والزملاء بدون استثناء

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ إسحاق في الله أهدي هذا العمل.

كانت هذه الدراسة تهدف لتقييم أداء العاملين وهل يساهم في تدعيم أداء المؤسسة وأخذت مؤسسة نفطال المدية كنموذج للدراسة على عينة حجمها 30 عامل وعاملة، مستعملا المنهج الوصفي التحليلي ومعالجة البيانات عن طريق برنامج spss وخلصت إلى أن المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانخفاض مستوى أداءها، وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره وتطويره وتفعيله إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

مع اعتبار أنّ تقييم الأداء ليس بالأمر اليسير، إذ يعدّ مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، فضلاً عن ذلك فإنّ هناك العديد من المشكلات والمعوّقات الأخلاقية، النّظامية والعاطفية التي تنشأ عن تقييم الأداء، والتي من الممكن أن يكون لها تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين ومستقبلهم الوظيفي، هذه الصّعوبات أو المشكلات لا تبرّر في الواقع عدم قيام المشرفين بالتّقييم السّليم والعادل لعّمالهم بما يساعد على تحسين أدائهم، وتطويرهم وإنّما هناك مجموعة من القواعد والأساسيات التي يجب على الجميع من مشرفين وخاضعين لعملية التقييم أن يأخذوا بها حتى يأخذوا بركب الإدارة المكشوفة والتطور لتحقيق التفوّق.

الكلمات الإفتتاحية: تقييم الأداء، أداء العاملين، أداء المؤسسة، مؤسسة نفطال المدية.

الفـــــــــهرس

كلمة شكر
إهداء
الملخص
الفهرس
فهرس الأشكال والجداول
مقدمة

الفصل الأول : **أسس تقييم الأداء و أداء العاملين** 1

تمهيد : 2

المبحث الأول : نظرة على تقييم الأداء 3

المطلب الأول : مفهوم الأداء و تقييمه 3

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته 6

المطلب الثالث : أبعاد تقييم الأداء 7

المبحث الثاني : مدخل لتقييم أداء العاملين 9

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين 9

المطلب الثاني: الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين 10

المطلب الثالث : أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العاملين 17

المبحث الثالث : أطر تقييم أداء العاملين 23

المطلب الأول : البعد الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين 24

المطلب الثاني: مكانة تقييم الأداء ضمن العمليات الادارية 31

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء 35

خلاصة الفصل 41

الفصل الثاني : **المسالك المعتمدة لتقييم أداء العاملين** 42

تمهيد : 43

المبحث الأول: طرق تقييم أداء العاملين 44

المطلب الأول : العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين 44

المطلب الثاني : الطرق التقليدية لتقييم الأداء 47

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء 50

المبحث الثاني: مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء 62

المطلب الأول : تفعيل أداء العاملين 63

المطلب الثاني: الأسس المحددة لانتاجية العاملين 68

المطلب الثالث :	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء	80
المبحث الثالث :	تفعيل طرق التقييم	90
المطلب الأول:	مآخذ طرق تقييم الأداء	90
المطلب الثاني :	المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم	92
خلاصة الفصل		95
الفصل الثالث :	**دراسة ميدانية لتقييم الأداء بمؤسسة نفطال**	96
تمهيد :		97
المبحث الأول :	دراسة ميدانية لتقييم الأداء بمؤسسة نفطال المدية	98
المطلب الأول:	نشاة، تطور والتنظيم العام لمؤسسة نفطال	98
المطلب الثاني :	تعريف مختلف الإدارات والفروع والإمكانيات لمؤسسة نفطال	102
المطلب الثالث:	الإمكانيات المادية والبشرية لشركة نفطال	103
المبحث الثاني:	إدارة أداء مؤسسة نفطال	106
المطلب الأول:	نبذة عامة عن عينة الدّراسة	106
المطلب الثاني:	نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة نفطال	107
المطلب الثالث :	أهداف وخصائص التقييم في مؤسسة نفطال	108
المبحث الثالث:	نتائج الدّراسة الاستطلاعية للتقييم السائدة في نفطال	110
المطلب الأول:	منهجية الدراسة	110
المطلب الثاني:	صدق وثبات الإستبانة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	111
المطلب الثالث :	تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	118
خلاصة الفصل	.....	123
الخاتمة	.....	124
المراجع	.....	130
الملاحق	.....	134

فهرس الأشكال والجداول:

الرقم	الأشكال	الصفحة
1-1	أهمية المعلومات	16
2-1	الجوانب المحيطة بالأداء	17
3-1	أهمية تقييم أداء العاملين	19
4-1	الأداء من منظور استراتيجي	26
5-1	نموذج لدراسة البعد الاستراتيجي لتقييم أداء العاملين	29
6-1	مراحل العملية الرقابية	34
7-1	معايير الأداء الفعالة	38
1-2	مقاييس الترتيب	48
2-2	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية	49
3-2	التوزيع الإجباري	49
4-2	نموذج لاستمارة التقييم وفق نظام تقييم الأداء المتزن	49
5-2	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	70
6-2	العلاقة أداء يؤدي إلى رضا	86
7-2	الأداء والرضا الوظيفي	88
8-2	نموذج للرضا الوظيفي من خلال التقييم الموضوعي للأداء	89
0-3	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية	101
1-3	دائرة توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	114
2-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب السن	115
3-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	115
4-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	116
5-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العامة في العمل	116
6-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	117
7-3	دائرة توزيع عينة الدراسة حسب الأجر	117

الرقم	الجداول	الصفحة
1-2	نموذج مبسط يوضّح طريقة الاختيار الإلزامي	52
2-2	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة	53
3-2	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	52
4-2	طريقة قياس الأداء	56

5-2	تقييم السلوك الوظيفي	59
6-2	تقييم الصفات الشخصية	60
7-2	التقييم الإجمالي لأداء العامل	60
8-2	حوصلة تقييم الناتج	60
9-2	مؤشرات كفاءة النشاط الإنتاجي	76
1-3	تقييم أداء العاملين	110
2-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	110
3-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	111
4-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد	112
5-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد	112
6-3	معامل الارتباطSpearman بين كل عبارة من عبارات "يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية" والدرجة الكلية لهذا البُعد	112
7-3	معامل الارتباطSpearman بين كل عبارة من عبارات أداء المؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد	113
8-3	معامل الإرتباطSpearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا المجال	113
9-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	114
10-3	اختبار التوزيع الطبيعي	114
11-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	114
12-3	توزيع عينة الدراسة حسب السن	115
13-3	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	115
14-3	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي	116
15-3	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العامة في العمل	116
16-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	117
17-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر	117
18-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig - للمحور الأول	118
19-3	معامل الارتباط - :(Spearman) بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة	117
20-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	120
21-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	121
22-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي.	121
23-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير للخبرة العامة في العمل	122

تعيش مؤسسات اليوم في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، حيث لم تعد المؤسسات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء.

زد على ذلك أن المؤسسة تعيش عيشة مشاركة ومبادلة مع بيئتها، فهي بذلك تشبه الكائن الحي الذي يستمد من البيئة مقومات البقاء والنمو باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد، والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تشتق أهدافها من النسق الأشمل- التقارب النظامي- وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وتتفق سياساتها مع سياساته كما تستمد منه المعايير وتسترشد بها في إختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لمخرجات ونتائج عملياتها.

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه الإدارة هو أن مكونات محيط المؤسسة هي أسواق، مستهلكين، زبائن، تكنولوجيا، معرفة، قيم، اتجاهات، منافسة مناخ الأعمال، كلها أضحت تتسم بالتعقد والديناميكية، وعدم التيقن ومن ثم أصبح السعي إلى إحداث تغيرات متتالية وبشكل مترابط ومخطط في الشكل التنظيمي، المفاهيم، قيم وثقافة المؤسسة، ضرورة حتمية مما يجعل المؤسسة نظام مفتوح، عامل مؤثر في تلك الظروف وليس مجرد مستجيب للتغيرات التي تطرأ عليها.

حيث بات من المحتّم عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشريّة منها باعتبار أنّ العنصر البشري هو الفيصل بين التقدمّ والتخلف، ومقياس للنّجاح أو الفشل لأنّه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحوّل العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، وذلك لأنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي بحاجة إلى تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية لتتمكن من النّهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكّلة إليها.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية، ذلك أنّ هذا الأخير يمثل مشكلة بالنّسبة للمقوّمين والمقوّمين في آن واحد، باعتبار أنّ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدّة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدّي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص 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 الرّاتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب

أن يحصل عليها العامل بناءاً على هذا التقييم. وكلّها عوامل تعدّ مصدراً من مصادر الضّغط لدى العاملين في بيئة العمل.

وبناءاً لما سبق يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النّصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدّراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنّظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى...

وهنا يثار التساؤل حول مدى قدرة النظام الحالي لتقييم كفاءة أداء العاملين المطبق على تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي، وتوفير معلومات أساسية تعكس كفاءة العامل في أداء مهام وظيفته الحالية، و مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالنتائج التي يسفر عنها تقييم كفاءة الأداء للاعتماد عليها عند اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، أيضا ما مدى اهتمام المسؤولين بنتائج تقييم الكفاءة بشكل كلي في عملية الرقابة أو مراجعة سياسات الموارد البشرية المطبقة بالفعل، واستنباط مؤشرات تفيد في التخطيط السليم لتلك السياسات في المستقبل.

صياغة الإشكالية :

بعد الاطّلاع على إطار هذا البحث وأهميته والتعرف على أهدافه وكذا دواعي اختياره والدافع الذي كان وراء تحمّل الصّعاب والمسالك الخطرة من أجل تثمين هذا العمل وإثرائه نصل إلى طرح مجموعة من الأسئلة والتي نصيغ بها إشكالية الموضوع وسنحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة عليها نستهلّها بالسّؤال الجوهري الآتي :

ماهي انعكاسات تقييم أداء العاملين لتدعيم الأداء التّنافسي للمؤسسة ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية بغية الوصول إلى نتائج مرضية علمية يمكن بلورتها ضمن إطار نظري وتطبيقي لموضوع البحث تندرج تحت هذا السؤال المطروح جملة من الأسئلة الفرعية والتي نحاول صياغتها هي الأخرى كالآتي:

– فيم تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وللمنظمة؟

– ما هي أسباب تدني أداء المورد البشري عندما سلكت المؤسسة الطرق التقليدية ؟ وهل عولجت عندما أخذت بالمداخل؟

– هل مؤسسة نفطال تنتهج فلسفة إدارية صحيحة من أجل تقديم أداء متميز؟ وما هي نتائج واقعها في تقييم أداء عامليها؟

– هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة نفطال المدية تعزى للتغيرات الشخصية؟

– ما طبيعة العلاقة بين تقييم أداء العاملين وأداء مؤسسة نفطال المدية؟

فرضيات البحث :

تقوم هذه الدّراسة على اختبار عدّة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونصوغها على النّحو الآتي:

- يعتبر إحساس العاملين بالمسؤولية والعمل على تطوير أدائهم وزيادة مستوى رضاهم من بين أهم العوامل التي تتجلى فيها أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين.
- تبرز أهمية تقيم أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة في عملية استمرارية الرقابة وتنمية الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين.
- يعتبر تاثير الميول الشخصية والذاتية للقائمين تقييم أداء العاملين وعدم الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الفردية للعاملين والمقارنة بينهم من بين العوامل وأهم الأسباب المؤدية إلى تدني الأداء في المؤسسة.
- إنّ مؤسسة نفطال مؤسسة تعمل على تحسين أدائها وإرضاء عمّالها وخدمة زبائنها بترسيخ ثقافة الأداء المتميّز لتحقيق التفّوق التنافسي باستمرار اعتماداً على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية ولا يكون ذلك سوى بتنميط دورها.
- توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات والبيانات الشخصية.

المنهج المستخدم :

إنّ الأسلوب الذي اتبعه الطالب في دراسته لهذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية ، والدراسة الميدانية.

فالدّراسة الميدانية الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة نفطال إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لكافة الإطارات والعاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين.

أهمية البحث:

– تبرز أهمية هذا البحث في أنّه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعينيه 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.

– وتبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة الدّءوب والدائم نحو التقدّم ورفع مستواها بتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التمّيز.

– إنّ تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعدّ إحدى السّياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من أجل علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة.

أهداف البحث :

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 واللّوائح التنظيمية والقواعد 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.

* تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين، واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.

* عرض مزايا ومآخذ كل مدخل من مداخل التقييم وكذا كل دعامة من دعائم تحسين الأداء ليتسنّى معرفة درجة الاستفادة من تطبيق هذه المداخل والدّعائم وكذا تشخيص نقاط الضّعف ومحاولة تجنّبها لتفادي الوقوع في الخطأ من أجل تحقيق النجاح.

* وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتضّمن البحث أيضا الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمؤسسة موضع الدّراسة أن تسترشد بها عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين

دواعي اختيار الموضوع :

* إنه من الضرورة الاهتمام بموضوع أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية في الوقت الرّاهن، والذي يشهد تحوّلات وتغيّرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على السّواء.

* إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماماً وتفعيلا، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وإبداعاتها واستعداداتها.

* معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، هذا ما أدّى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، المبني على إنتاجية القوة الفكرية، المهارات البشرية، الكفاءات والذكاء المعرفي.

* الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث لتطوير العقليات والذهنيات لدى المسؤولين وجعلها ثقافة في المؤسسات و إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحّتها.

مجال وحدود الدّراسة:

المجال الزّمني:

حدد المجال الزمني لمدة أربعة أشهر ونصف موزعة ما بين جميع المعطيات والبيانات وتحليلها عن طريق برنامج spss وحجم العينة هو 30.

المجال المكاني:

اقتصرت الدراسة الميدانية على إدارة وعمال مؤسسة نفطال المدية.

صعوبات الدراسة:

واجه الطالب عدّة صعوبات اعترضت سبيله أثناء إعداد البحث الذي تطلب منه فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:

– صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل، وهنا ينشب الاختلاف بين الباحثين من اختلاف المعايير، والمقاييس التي تعتمد في دراسة تقييم الأداء الإنساني وعدد عناصر التقييم المناسبة لتقدير الأداء، إلى جانب تشابك المتغيّرات البيئية ذات العلاقة بمستوى الأداء وقوة اتجاه تأثيرها عليه.

– صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدّراسة الميدانية نظراً للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلاّ في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.

هيكلة االبحث وتقسيماته:

قمنا منهجيّا بتقسيم موضوع مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى ثلاث فصول منها إثنان نظرية وفصل تطبيقي حيث:

تناول **الفصل الأول:** أسس تقييم الأداء وأداء العاملين والذي قسّم بدوره إلى ثلاث مباحث تناول:

المبحث الأول: نظرة على تقييم الأداء: مفهوم الأداء وتقييمه، العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته، أبعاد تقييم الأداء.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين: مفهوم تقييم أداء العاملين، الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين، أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: أطر تقييم أداء العاملين: البعد الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين، مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات الإدارية، معايير تقييم الأداء.

أما **الفصل الثاني** حول: المسالك المعتمدة في تقييم أداء العاملين فتضمن هو الآخر ثلاث مباحث نلخصّها كالآتي:

المبحث الأول: طرق تقييم أداء العاملين وعالج: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين، الطرق التقليدية، الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء وفيها: تفعيل أداء العاملين، الأسس المحدّدة لإنتاجية العاملين، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

أما **المبحث الثالث:** تفعيل طرق التقييم وفيها مآخذ طرق تقييم الأداء، المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم.

فيما تناول **الفصل التطبيقي** واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة نفطال باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية ذات طابع صناعي تجاري خاضت تجربة رائدة في مجال تقييم أداء عامليها لأخذها كعينة للدراسة من أجل التعريف بنقاط القوة، والضعف للنظام الجاري العمل به قصد تفعيله لتحسين الأداء وقد تعرض الطالب إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدّراسة وكذا إقدامها على توزيع الاستبيان من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات قصد الوصول إلى أحكام يقيم من خلالها نظام تقييم الأداء استخلاصا للنتائج الناجمة عن التحليل وصولا إلى الأخطاء والمشاكل التي حالت دون الوصول إلى تحقيق التفوق والنجاح.

كما اتبعت الفصول خاتمة عامة للبحث التي تبين التوصيات الواجب أخذها لإقامة نظام فعال لتقييم أداء العامل من أجل تحقيق الأهداف.

تمهيد:

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يوجد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمّر من نتائجه.

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعّال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل. ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإنّ الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل أساسا لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الأول كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجزء من الكل.

فيناقش الفصل بعنوان أسس تقييم الأداء وأداء العاملين ثلاث مباحث يعرض أولها نظرة على تقييم الأداء بما فيه مفهوم الأداء وتقييمه، والعوامل المؤثرة في الأداء وأهميته، وكذا أبعاد تقييم الأداء أما ثانيها حول مدخل لتقييم أداء العاملين ويتضمن مفهوم تقييم أداء العاملين، الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين، أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين في حين يناقش المبحث الأخير أطر تقييم أداء العاملين ويتضمن البعد الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين، مكانة تقييم الأداء ضمن العمليات الإدارية وأخيرا معايير تقييم الأداء. وسيتم التطرق بنوع من التفصيل إلى كل هذه العناصر في الصفحات اللاّحقة.

المبحث الأول: نظرة على تقييم الأداء.

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكاتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكات، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة[1] الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و تقييمه.

أ. مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[2].

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنطمة إليه"[3].

وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ب. مفهوم تقييم الأداء:

1. تعاريف:

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 تداولا لمفهوم تقييم الأداء: ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية".

---

[1] يقتصر مفهوم الكفاءة إلى استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة مع الاهتمام بالدرجة الأولى بالتكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات معناه الكفاءة= قيمة المخرجات / قيمة المدخلات في حين تعني الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناءا على هذا فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة لتحقيق هذه الفعالية.

[2] عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، ص03.

[3] H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, P215-216.

أما آن– روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"[1].

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري– أداء – مستقبل)"[2].

في حين يرى الباحث غاري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد 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"[3]

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 و موضوعية ؛
- عملية تطويرية و هادفة ؛
- عملية مراقبة إدارية ؛
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل"[4].

ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة"[5].

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث

---

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، ص03

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

[3] ديسلر غاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، ص322 .

[4] شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، ص 19.

[5] Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, P 18.

ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"[1].

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية" [2]

وعليه، أستخلص من هذه التعاريف "أن تقييم أداء هو فحص و قياس للأداء الفعلي وإعطاء نتائج ميدانية على شكل أرقام نسبية (معدلات) أو حقيقية أو تقديم مصطلحات تكون مبنية على معطيات ونتائج كانت تتوقعها المنظمة او ترغب للوصول أليها[3].

2. **فوائد تقييم الأداء:** تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.
- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لايمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور[4] .

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أوالاستثمارات أوعند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات، آلات جديدة، تغيير المنتجات أوغزو أسواق جديدة.

---

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، ص .5

[2] عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، ص .01

[3] من إعداد الطالب.

[4] عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع نفسه، ص 5، نقلا عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر، ص 42

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو الصناعة أو مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط[1].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته.

أ. **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 مايلي:

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما 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 ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي[2] .
3. التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية – (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)– ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل 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 ولو أدّي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .
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 مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي[3]:

---

[1] .Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France ; P 226.

[2] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، ص 7.

[3]– ديسلر غاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ، ص 325

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

ب. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى[1].

المطلب الثالث: 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، و فعالية ممكنة.

[1]- عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر ، ص 02.

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 أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان: –أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

–والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة[1]. واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيمايلي:

- **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، و المشرف 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، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق 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 و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات[2].
- **خطوات تقييم الأداء:** يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:
  - تحديد الوظيفة، و تعني 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 الموضوعة.
  - التغذية العكسية و التي 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 [3].

[1] Yves Emery , François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

[2] ديسلر غاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ، ص 327.

[3] ديسلر غاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ، ص 328.

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختبار والتعيين، الأجور، والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق الهدف.

بيد أن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدونأعمالهم 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 وأضفت عليه معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره اللبنة الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيمايلي ونحاول تبيان مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

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

وفي نفس السياق يقول غاري ديسلر (Gary Dessler) عن تقييم أداء العاملين أنه: " تحديد لمدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"[2].

وكذلك في نفس المعنى يرى توفيق محمد عبد المحسن أنه: " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجزى مكافآته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"[3].

وفي نفس الصدد يقول أنه: " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"[4].

_كما يضيف:" تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أوالمحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"[5].

أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرته حول مفهوم تقييم أداء العاملين كمايلي:

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."[6]

---

[1]- Anne RIBEROLLES, Opcit, P 19.

[2] ديسلر غاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ، ص 270.

[3] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، ص 53.

[4] عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع نفسه، ص 5، نقلا عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر ، ص 56.

[5] – عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع نفسه، ص 5، نقلا عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر ، ص 56.

[6] – أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ص331.

فالتقييم بما يهيؤه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقييم أي الترشيد والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

وعملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من عملية أشمل للتنمية المستدامة والمستمرة لهم، تضم ضمن ما تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم.

أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقى قدرا مناسبا من التدريب يستطيع أن يعمل أو يتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة، وأن يستخدم أدوات العمل ويتبع تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي قصوره – إن وجدت– ومساعدته على تداركها، وبين الإدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسيه ويتعين أن يرى في تقييم الأداء مرؤوسيه سبيلا إلى تحسين آدائهم وإنتاجيتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم الذي ما تفتأ أن تنتهي في نفس النقطة.

من التعاريف الآنفة الذكر يمكننا أن نخلص إلى تعريف نكاد أن نراه شاملا من أي مضى:

- 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، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء 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].

المطلب الثاني: الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانيات الجمع بين جزأين أوقطاعين استراتيجيين أوحتميات الفصل بينهما أوالتخلي عن بعض الأجزاء وكذا إمكانيات إجراء دمج واحتواء اعتمادا على مفهوم التعاضدية (Synergie)[2] ، هذه الأخيرة التي قد تكون موجبة، معدومة وقد تكون سلبية، وللحفاظ على النمط الموجب يجب العمل في إطار مزايا اقتصاديات السلم وإلغاء ازدواجية الجهود والمسؤوليات مما يخفض حتما في التكلفة وبالتالي مردودية أحسن.

وآثار التعاضدية يمكن قياسها ما عدا ما تعلق بالعنصر البشري، فيصعب قياسها، وتحديد اتجاهها ايجابيا كان أم سلبيا، ويمكن ملاحظة عدة أنواع من التعاضديات منها تعاضدية الإنتاج، التعاضدية التجارية،

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 55–56.

[2]. تعاضدية موجبة أي 2+2 = 5 ، و التعاضدية المعدومة أي : 2+2=4، أما التعاضدية السلبية أي: 2+2=3 و هذا إذا كان الجمع بين جزءين أو قطاعين استراتيجيين يؤدي إلى تشتت مجهودات أو أن القطاعين أصلا غير متجانسين.

المالية، تعاضدية البحث والتطوير والتعاضدية البشرية والاجتماعية التي يتحتم علينا التركيز عليهما في هذا السياق، فأثر تعاضدية البحث والتطوير يكمن في الجمع بين فريقي بحث يعملان بطريقتين مختلفين في مشاكل متقاربة قد يؤدي إلى تركيز أكبر للجهود، وبالتالي سرعة أكبريمكن قياس هذا الأثر كميا بعدد المنتجات الجديدة ونسبة رقم الأعمال لهذه المنتجات إلى رقم أعمال المنظمة،

وكذا عدد براءات الاختراع، أو مستودع الإبداع والتجديد سواء في المجال الفني أو السلوكي.

في حين يتميز أثر التعاضدية البشرية والاجتماعية التي يصعب تحديد أثر الخبرة لدى المسيرين والانسجام والتوحد مع المنظمة، الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة أو ثقافتها، روح الفريق....الخ.

إذن التعاضدية من العناصر الأساسية لاستراتيجية المنظمات، فالأمر يتعلق بتحقيق الربط بين خصائص المنظمة والتناسب والتوحد بين أجزاء النظام، وتطور المنتجات والأسواق وفيمايلي عرض لعلاقة كل من هذه الجوانب المحيطة بالأداء من بيئة، وثقافة المؤسسة، التطوير التنظيمي والتغير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، الاتصال والمعلومات. ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

علاقة البيئـة بأداء المنظمة:

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها 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، وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة .

إن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الإستقرار، و التموج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية التشريعية الإقتصادية الإجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، وتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة ، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات[1].

من الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح[2]، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة ، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط ، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق

[1] عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66 ، مصر، ص 21 – ص 22.

[2]. إن مفهوم الانفتاح بالنسبة للمنظمة يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة و بيئتها الخارجية و بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع المحيط فكل الكائنات ترتبط بعلاقات تبادل مع محيطها فهو يعني أن معالم و أبعاد المنظمة تتعدل تبعا لإفرازات المحيط، فالانفتاح يعبر عن منهج للتطوير و التحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات و العمليات المتعلقة بمجال أعمال معين و بما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل يعظم القيمة من منظور العميل أو إعادة بناء النظم و السياسات و الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، وهيكل المهارات و تعديل السلوكات و الاتجاهات بالشكل المدعم للكفاءة و الفعالية.

مدخل النظم[1] أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي، والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية ، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط مقصودة وغير مقصودة حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص ، تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب وإنما على بقية مكونات البيئة .

كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين الأول داخلي والثاني خارجي ويشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة(أفراد ، منظمات ، وجماعات) أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المنظمة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها[2].

أثر الثقافة على الأداء: تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء و السلوكات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها[3]. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلمات كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع .

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

1. تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات والسلوكيات ، والافتراضات الثقافية في المنظمة.
2. تثمين جهود إحداث التغير الثقافي في أعلى درجات المساندة و التدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال، والتي تبارك المشروع.
3. توقع فشل مشروع تحسين الأداء .

كلما كانت الفجوة عميقة بين الثقافة ومتطلبات مشروع تحسين الأداء، كلما ازدادت حاجتك إلى رعاية المشروع، يجب أن تقيم هذه الفجوة، وتحدد مع المعنيين والمسؤولين على المشروع ما إذا كانوا على استعداد

[1] مدخل النظم أو ما يسمى بالمقاربة النظامية أو التقارب النظامي مصطلح سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

[2] شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ص 73.

[3] جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 100.

لتقديم التدعيم اللازم، إذا لم يبدو هذا الاستعداد، فيجب التعديل، أو الإلغاء، وإلا سوف لا يتحقق ما تنشده من المشروع المقترح.

تؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداءها أيضا يتطور وينمو 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، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة 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.

دور التطوير والتغيير التنظيمي في الأداء:

يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، التكنولوجيا وترشيد القرارات أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل.

في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لاكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

لابد للإدارة من حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي: هل التغيير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا والتكلفة 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 وعادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة والتي تحقق العائد لكل من الأفراد والمنظمة.
- تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لابد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير والمدى الطويل، وعلى المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير المتغيرات المطلوبة.
- الحصول على تأييد العاملين، ولابد من تهدئة روعهم لأنهم سوف يتأثرون بالتغيير مباشرة حتى يمكن للمنظمة إحداث التغيير النّاجح وقد يتم ذلك عن طريق المناقشات لتوضيح القوى الدافعة وتقليل القوى المعوقة.
- متابعة و تقييم المخرجات بعد البدء في التغيير، لابد للمعنيين من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، وهل يتم قبول التغيير أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن الأمور تسير وفق ما هو مرغوب أم أن ذلك مجرد مضيعة للوقت[1].

[1] عبد الله علي، مطبوعة جامعية، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66 ، مصر، ص 21 – ص 22.، ص 6.

المناخ التنظيمي:

• خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزاوجة بين أهداف العاملين والمنظمة.

• مناخ إيجابي يشجع على المشاركة في درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء.

• مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف[1] .

الصراع وعلاقته بالأداء:

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 توفق الجهاز الإداري في خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل باللاستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، الاستقالة، الشكاوي، العنف من جهة، كما يحول دون رشد ونضج المنظمة من جهة أخرى مما يخلق الصراع الذي تنحصر مسؤوليته الكبرى على مساري هذه المنظمة، هذا الصراع الهدام يعود بنتائج وخيمة[2]، تعصف بأهداف المنظمة وآدائها ومن أهمها: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل ومعدل الشكاوي، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات.

وتجدر 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"[3].

وباعتبار أن المنظمة تتكون من أفراد، ومن أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية ميولاتهم، رغباتهم، أهدافهم، وتطلعاتهم وبالتالي هذا ما ينشئ بينهم تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه. هذه التفاعلات تفرض وتحتم الصراع، هذا الأخير الذي قد يكون منتجا، مثمرا، مدعما إذا ما أطّر تأطيرا جيدا واستثمر، أو قد يكون كابحا يجب إبادته حتى لا يهدر طاقات الأفراد، وبهذا طاقات المنظمة ككل، مما يشعر الفرد بغبنه وإحساسه بعدم الولاء و الانتماء إلى منظمته من جراء هذا الصراع[4] العقيم.

تأثيرات ضغوط العمل على الأداء:

هناك العديد من الدراسات التي أجزمت بأن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنهم يعتقدون بأن الضغوط والأداء هما

---

[1] عبد الله علي مطبوعة جامعية، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66 ، مصر، ص 21 – ص 22..

[2] الهواري سيد ، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، ص 267 بالتصرف.

[3] أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص 310 ، 316 بالتصرف.

[4] أنظر في هذا الشأن إلى:

* سيزلاقي أندرودي ، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 272.

* حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، اسكندرية، مصر، ص 65.

علاقة تسير في شكل خط منحني، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما يحافظ العاملون على مستويات آدائهم الحالية على وجه العموم، و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى آدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده وطاقته 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 ويتدنى في ظل ضغوط منخفضة أومعتدلة وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- أن الشخص الذي يتعرض للضغوط ينصب تركيزه كله على المشاعر غير السارة من الضغط والتفكير فيها بدلا من التركيز على المهمة الموكلة إليه القيام بها– يعني ينظر للضغط من زاوية سلبية.
- إن التعرض للضغوط بصفة مستمرة ومتكررة قد تكون لها آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على آدائه.
- كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى أداء الفرد لها عندما يكون واقعا تحت تأثير الضغوط – درجة التعقيد – أي إن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد وفي ظل الضغوط دوما.

يبدو أن هناك بعض الاستثناءات في هذا الرأي، أولها أن بعض الأفراد على الأقل في بعض المواقف أو المناسبات يؤدون آداءا خارقا في مواقف الضغط الشديدة، كذلك نجد الفروق الفردية ومدى استجابة كل فرد للضغوط وتأثيرها على آدائهم، بالإضافة إلى استثناء تأثير التكوين الثقافي والصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل. وكخاتمة لما سبق من نتائج الدراسات والآراء سيما إذا كان التأثير سلبيا وحتى إن كان إيجابيا فإنه يعتمد على عدة عوامل منها: درجة حدة الضغوط، درجة تعقيد المهمة، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون هذه المهام ثم الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين[1]

توفر الاتصالات و المعلومات في الأداء:

إن كل تصرف أوسلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات[2] تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أومعاني بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما، وحتى الصمت– أحيانا– يمكن أن ينقل معنى معينا.

وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفا أساسيا هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل.

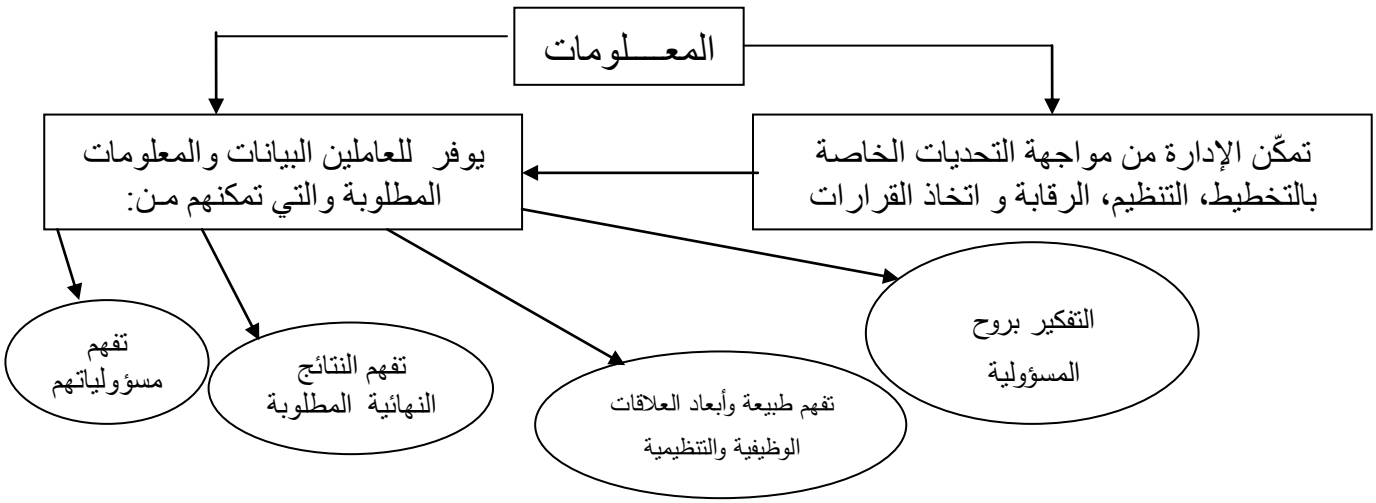
هذه المعلومات التي تنساب بدورها بيسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة.

[1] هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض، السعودية، ص 275، 274، 273، بالتصرف.

[2] أنظر إلى الفصل الثاني.

إن الإدارة التي تبتغي النجاح لابد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم.
ولكي يكون الاتصال فعالا ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن تتغلب على ما يعوق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية[1]والشكل التالي يوضح أهمية المعلومات وكذا الاتصال في اتخاذ القرارات داخل المنظمة:

الشكل رقم 1-1 أهمية المعلومات

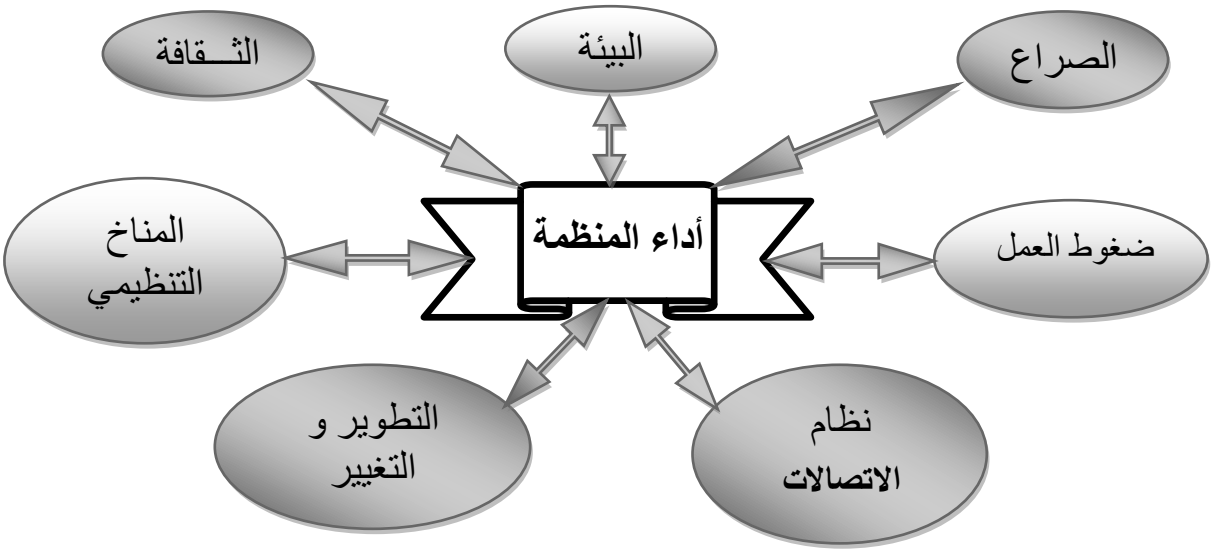


المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، ص340.

تتجلى توفير الاتصالات في ضرورة إرساء نظام مفتوح متصل و متواصل بين أعضاء التنظيم كما يؤكد مسؤولية المدير في تحقيق التوافق بين الأفراد و بين المناصب في المستويات الإدارية عن طريق العناية باختيار العاملين و استعمال العوامل السلبية و الإيجابية و تأمين التنظيم غير الرسمي كل هذه الجوانب التي تحيط بالأداء تؤثر و تتأثر به، و هذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

[1] انظر كل من :
– أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، مصر، ص 330.
– الحناوي محمد صالح ، محمد فريد الصحن، نادية العارف، نبيلة عباس، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 277،278.
– عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 248 . يتبع التهميش في الصفحة الموالية .
– سالم فؤاد الشيخ ، زياد رمضان، أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، الأردن، طبعة 6، ص، 231،235.
– حنفي عبد الغفار ، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، ص 386.

الشكل رقم 1-2 الجوانب المحيطة بالأداء



المصدر من استخلاص الطالب

المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

أ. **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 و تحسين الأداء المستقبلي و تدعيم مواطن القوة و تنويع الحوافز، إقناع المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وإنضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم [1]، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

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

2. **اختبار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد 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 تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر

[1] عبد الله علي ، المرجع نفسه، نقلا عن: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة و الإدارة" مكتبة عين القاهرة، مصر، ص 02.

الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل 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 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 العمل 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 والمهارات 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 فيمايلي:

1. **ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

2. **تنمية القدرة على التحليل:** تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيهم 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 ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من

[1]. شنوفي نور الدين ، مرجع سبق ذكره، ص 25،26.

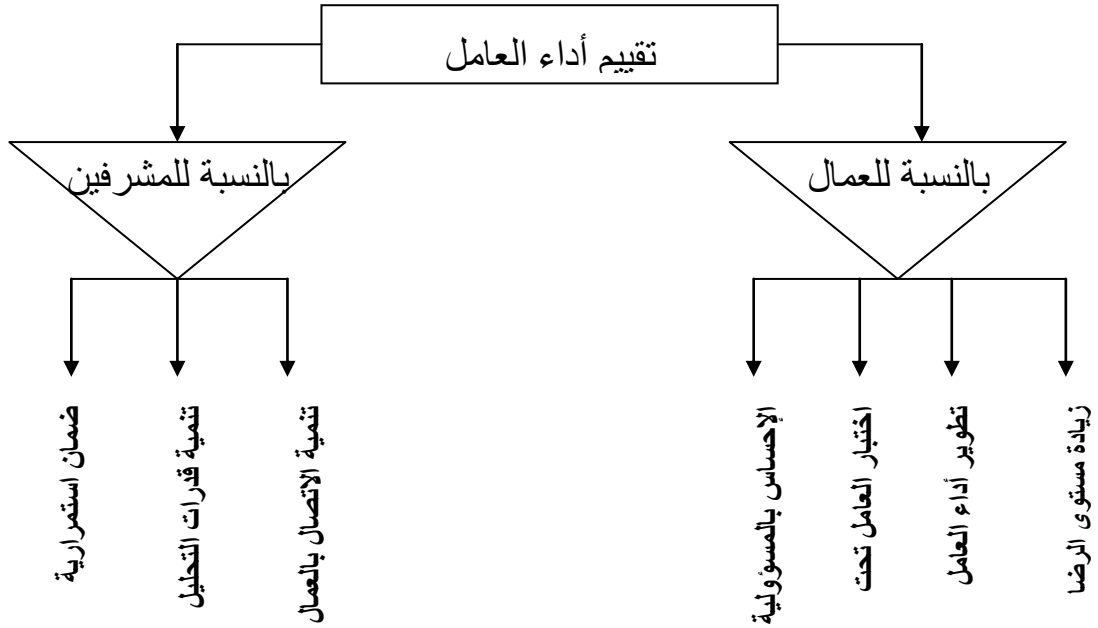
طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

3. **تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية 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 وعملية التقييم[1].

وكنتيجة لما سبق يجب التنويه بأن أحد المؤلفين يقول وهو " AKHEMAKHEME" أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان.

وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم 1-3 أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر من إعداد الطالب

ب. **أهداف عملية تقييم أداء العاملين :**

إن لأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل و الاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى ، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا

[1].نفس المرجع نقلا عن: نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص76.

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 مرؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضى الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضاؤه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه.

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة و العامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80 % و90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين إهتمامات العاملين ومهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل ، 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 يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

إرشاد العاملين :

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي اقناع العاملين بضرورة الاقلاع عنها ، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية والارشاد المهني[1].

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل . ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الاتية بالاضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
- الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة .

[1]Henry carre, Diriger des salariés audjourd'hui, édition : maxima leurent du mesnil, Paris P 11,31,39,49.

- شعور العامل بسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقي والحصول على المكافأة وأما من وجهة نظر المنظمة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية :

- بعث روح الحماس بين الأفراد و التنافس بينهم كأفراد و أعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم – للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية ؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا ومازالوا تحت الاختبار؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب ؛
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب ؛
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب ؛
- بناءا على نتائج التقييم يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين ؛
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبه ممتازا أوضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقديم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الإمتياز أوالضعف والعوامل والإعتبارات المؤثرة وأسباب وقوعها
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المنظمة تركيزا أكبر على بلورة المعايير والمعدلات إلى جانب المواضبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمنظمة؛
- إتاحة الفرصة للادارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم؛
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى؛
- مراجعة الأجور حيث اختلفت الأراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء ، فهناك من يقول : يتعين إستبعاد الأجور من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما أخرون يرون أن الأجر و تحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها ، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير و التجديد .

وعلى أية حال فإن تدرج الأجور و تقييم الأداء ينظر إليه من وجهتين : الإدارة والعامل وهو الأتي:

التغذية الإسترجاعية (feed- back) للعامل : يحتاج كل من العامل والادارة إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة لعملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.

الإدارة بالأهداف[1]:

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أمام تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حده أو مجتمعين في استعراض الأهداف ويقوم هؤلاء بتكرار نفس العملية بالنسبة لموظفيهم وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي على أن يتم إستعراض الأهداف ومجموعة من قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة للتنفيذ والتي تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي والمزدوج والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها .

وأحسن ما نختم به أن لتقييم الأداء تحقيق مزايا عدة نذكر منها:

_ الرفع من الروح المعنوية للعاملين 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 إستخدام جديدة منها: الترقية، الفصل، النقل، الأجور، التدريب ... الخ[2].

[1] انظر الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل

[2] Henry carre , opcit, P 55.

- عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

المبحث الثالث: أطر تقييم أداء العاملين

إن أهم تغير في إدارة الموارد البشرية حاليا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ إستراتجية المنظمة، ويقصد بالإستراتجية، الخطة التي تتبعها المنظمة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص و التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

لذا تعتزم المنظمة دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيترك آثاره على العاملين من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها.

لكن الوضع الآن قد تغير ، حيث تعتمد استراتيجيات المنظمة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها، بالإضافة إلى وجود قوة عمل ملتزمة، ولا شك أن ذلك يضع الموارد البشرية في دور محوري الأمر الذي يستدعي ضرورة تضمين(حفظ) الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من إعداد الخطة الإستراتجية للمنظمة.

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتجية[1]، والتي تعرف على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتجية بهدف تحسين مستويات الأداء، و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع و المرونة.

هذا، ونعني بالموارد البشرية الإستراتجية ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب ، اختيار، تدريب و تعويض العاملين.

ويشير مصطلح استراتجيات الموارد البشرية إلى مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها، لذا فإن إستراتجية الموارد البشرية بها تستهدف تنمية ودعم ولاء والتزام قوة العمل بها[2].

تجدر الإشارة إلى ضرورة لفت الانتباه إلى الإدارة الإستراتجية التي تعرف بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المنظمة في المستقبل وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مرورا بالمتوسط و انتهاءا بالمدى البعيد، وتتكون الإدارة الإستراتجية من أربع مراحل هي مرحلة التحليل الاستراتجي للبيئة، مرحلة التخطيط الإستراتيجي، مرحلة التنفيذ والرقابة الإستراتجية التي تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الإستراتجية تنفذ حسبما خطط لها وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ، وتتفاعل كل مراحل الإدارة الإستراتجية فيما بينها بالتغذية المرتدة[3].

---

[1] –إن الفرق بين إدارة الموارد البشرية الإستراتجية و كون المنظمة لديها إستراتجية معينة كالفرق بين النجاح و الفشل، فممارسة الإدارة الإستراتجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تحديد إمكانيات الملائمة و بدائل التصرف و أساليب في ضوء هذا التقييم ، أما الإستراتجية فهي تشير دائما إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة و اتجاه المنظمة و أهدافها الأساسية فهي إطار يرشد الاختيارات بعيدة المدى، لذا يجب عدم الخلط بين سؤال "ماذا"و"كيف" وذلك في سياق الممارسات الإستراتجية.

[2] – ديسلر غاري،مرجع سبق ذكره،ص54،56.

[3] – القطامين أحمد، الإدارة الإستراتجية، حالات و نماذج للتطبيق، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص13، 14.

ونخلص إلى فكرة أن البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء يتجلى في دالة الهدف التي تخص التقنية الكمية للتسيير و هي بحوث العمليات و التي تثبت بدورها –دالة الهدف– و تعرّف معنى الفعالية.

فالإستراتيجية تترجم إلى مجموعة من الإستراتيجيات، و حسب ما سبق حول تعريف تقييم الأداء على أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، أجور، مكافآت...الخ، أي محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء، وعلى صعيد آخر كان لزاما علينا توضيح أن السياسة تعد مجموعة من الطرق و المبادئ والأطر وسنتناول بنوع من التفصيل في هذا المبحث البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين و كذا مكانة تقييم الأداء في العمليات الإدارية وفي آخر هذا المبحث أسس التقييم الفاعل ومعايير تقييم الأداء قبل الشروع في طرق تقييم الأداء.

المطلب الأول: البعد الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين

الأداء هو أحد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إليه، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه، و من منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه و تحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء، وفي الحقيقة، أن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إيحاءات بالإنجاز وتوحي ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المنظمة، إذ يعتبر الكثير من الباحثين الأداء مقتصرا على المورد البشري فقط، ويعرفونه بأنه نتاج عنصر العمل، وحتى الذين يربطونه بإنجازات المنظمة ككل ينظرون إليه أكثر من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط، وبصفة أخص البعد المالي، ليغلب على مؤشرات قياسه وتقييمه جوانب الربحية والعائد على الاستثمار و القيم للمنظمة، غير أنه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسيرون يوميا في المنظمات، فإن هناك حقائق أخرى فرضتها البراديقمات الجديدة في تسيير المنظمة خصوصا البعد الإستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، بناء المهارات وربط الأجزاء الإستراتيجية بها، تسيير المعارف، نظرية الوكالة ومنطق الأطراف الآخذة...وهي حقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتجي يفرض نفسه في المنظمات.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على انعكاسات معالجة الأداء من منظور استراتيجي على مفهومه مع الإشارة إلى فجوة الأداء الإستراتيجي ناهيك عن جدول القيادة الإستراتيجي الذي يعد أداة تحاول إدراج البعد الإستراتيجي في عملية تقييم الأداء.

وانطلاقا من مفهوم كل من الكفاءة و الفعالية الذين سبقت الإشارة إليهما يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة، فقد يكون جزئيا أي على مستوى نظام فرعي من المنظمة و الذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون كليا شاملا للمنظمة بمختلف أبعادها و يتفعل بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وهو ما يضفي عليه الطابع الإستراتيجي.

من هذا المنظور – الإستراتيجي– إن الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التموقع –حاضرا و مستقبلا – ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل إستراتجيتها، ومواجهة القوى التنافسية، وبذلك فالأداء الشامل يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة.

وبذلك يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها، ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح و عن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل، لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ هذه الأهداف.

كما قد يعالج بمدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتجياتها تصورا وممارسة[1].

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتجية العمل ككل، ومن هذه المتطلبات نجد تغيير قيم، واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة، وتزيد دافعتيهم للعمل، مع تحقيق المرونة في أدوار وطبيعة المهارات المتعلقة بالكفاءات من المسؤولين، ووظائف المنظمة ككل.

كما أن تغيير و تطوير أساليب و وسائل إدارة الموارد البشرية متطلب يشمل مفاهيم جديدة وهي: مفهوم دورة حياة المنتج، مفهوم خريطة الإحلال، مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

تتجلى الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي ترتكز عليه الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية لمقابلة التحسن في الإنتاجية، فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فمن خلال الفهم الواضح للإستراتجية تصمم وسيلة التقييم المناسبة من حيث اتساقها مع احتمالات النمو في المستقبل، وقدرتها على تحديد الأفراد القادرين على تحقيق هذا النمو بفعالية أكبر، لذلك فقد ثبت في ظل المفهوم الإستراتيجي عدم فعالية النظام السنوي للتقييم، والذي يحدد من خلاله الأفراد ذوي المستوى العالي من الأداء في الفترة قصيرة الأجل فقط.[2]

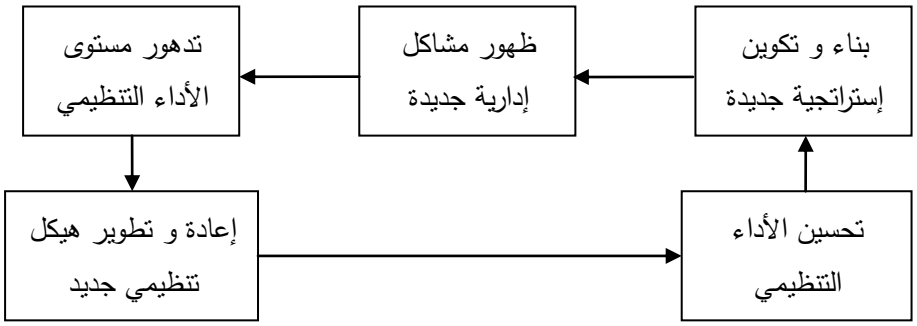
ولقد وجد أحد الباحثين أن عملية التغيير في التنظيم لتحقيق النمو و من ثم التغيير الإستراتيجي تتخذ نمطا متكررا[3]، و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

[1] –مزهودة عبد المليك، المقاربة الإستراتجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص486، 487.

[2] –حسن راوية، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص102، 104.

[3] –عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص283.

الشكل رقم 1-4 الأداء من منظور استراتيجي.



المصدر: عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص283.

وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف و يمر بالمراحل التالية:

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل طرف؛
- تحديد تطلعات مختلف الأطراف؛
- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

وحسب هذا فإن مؤشر الأداء هو إشارة مهمته تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المنظمة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة، كما يظهر هذا المؤشر بوجهين:

- وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة،...الخ.
- وجه خارجي: يرتبط بالمحيط و تطورات الطلب و المنافسة.

لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:

- توضيح الأهداف الإستراتجية؛
- التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة؛
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية و المفتاحية للنجاح(FCS)؛
- إظهار مستويات الأداء المحققة؛
- ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

ولأن مسألة أداء العاملين في الحقيقة تعني خلق القيمة في المنظمة، نجد أن هذه القيمة لم تعد اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، وإنما أصبح حق الاستفادة منها مخولا أيضا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم، و للزبائن مقابل اقتنائهم منتجات المنظمة، بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المنظمة إذ في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على اليد العاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين في القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المنظمة بفعل المقاولة الباطنية(sous traitance) يتقدم الموردون على بقية الأطراف، مع أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر، فالزبون قد يحرص أكثر على الآجال قبل السعر في حين يحرص العامل على ضمان منصب شغله قبل الآخر، و عموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف.

هذا، ويبرر بعض الباحثين هذا الطرح لتقييم الأداء بكون المنظمة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمنظمة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى–خلاف أصحاب رأس المال– و التي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، لأن الزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتوج لن يقبل على شرائه، والعامل الذي لن يحصل على مراده من المنظمة سيعزف عن الانخراط بحماس في أهدافها وتطوير مهاراته المهنية، وبهذا تكون للمنظمة فرصا أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للتقييم في المنظمة.

وتثمينا لهذا الطرح، الذي أصبح ممكنا بفعل تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، واستغلال قواعد المعطيات عن المنظمات و الكيانات الاقتصادية لمختلف الدول، نقترح الخطوات التالية:

- تطوير هندسة معلوماتية حسب احتياجات المنظمة و خصوصيات قطاعها؛
- وضع النظام التكنولوجي المعلوماتي الدائم لهذه الهندسة؛
- ضبط المنح وعناصر الأجور الأخرى حسب مقتضيات النظام الجديد؛
- اللجوء إلى المصادر الخارجية للمعلومات؛
- تعميم سيرورة عملية داخلية تضمن تفعيل المراحل الأربعة السابقة.

وهذا، وتجدر الإشارة هنا في هذا السياق إلى أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية التي تعد إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت إبان سنوات الستينات، السبعينات و الثمانيات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء، إذ من خلال ما تتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدرة والفعلية، يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الإستراتيجي ذات التركيز أكثر على المردودية المالية مما جعل لوحة القيادة المستخدمة في تلك الفترة والذي يمكن أن نصنفه بالتقليدي (الكلاسيكي)، يتميز بتوجه نحو الماضي حيث يقيم أداء المنظمة بعدما تتم عمليات الإنجاز، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف، التي استعملت بعديا لتقييم الأداء قد زالت، إذن فهي لا تسهل القيادة الدينامكية لفقدانها خاصية الاستمرار في الأهداف، وفضلا عن ذلك فإن تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل، وسدا لهذه النقائص تم اقتراح لوحة القيادة الإستراتجية التي تهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتجية في نشاط المنظمة لاسيما في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية، إذ يكتمل هذا الجدول بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الآخذة و يوزع على الأبعاد التالية: رضا الزبون، القدرة على التمويل الذاتي، آليات إنتاج النوعية، الإبداع ، الربح السهمي.

وبالرغم من أن لوحة القيادة الإستراتجية تعد نقلة نوعية في تقييم أداء العاملين وكذا تقييم الأداء مما جعل المنظمات تطبقه بشكل واسع إلا أنه كأي أداة يشوبه النقص و يعاب عليه:

- إغفال مساهمة الأجراء و الموردين في أهداف المنظمة؛
- إغفال دور المجتمع الذي يشكل محيط المنظمة؛

- لا يدرك الظاهرة التبادلية لجعل كل الأطراف تشارك في الأهداف الفرعية و الرئيسية.

وعليه يصبح من الضروري أخذ هذه النقائص بعين الاعتبار بإدراج الإستراتجية في نظام التقييم على النحو الذي يجعل الاختيارات الكبرى للمنظمة تنعكس على نظم تقييم الأداء[1].

ومن الأهمية بما كان الإشارة إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يتطلب تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الكل إلى الجزء، ثم من الجزء إلى الكل مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة إلى تغيير إستراتجيتها العامة أو بعض أجزائها، مما قد يتطلب أيضا تغيير إستراتجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كعملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استجابت لها تجعلها أكثر فعالية:

- ينبغي أن تكون عملية التقييم مصممة وفقا لأهداف المنظمة و كجزء من إستراتجيتها الشاملة؛
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من إستراتجية المنظمة و امتدادها(على المستوى التشغيلي)؛
- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف إستراتجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كنقابات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال؛
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوب للتدخل والتأثير الفعال على هيكل المنظمة و على اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحسين مستوى الأداء.

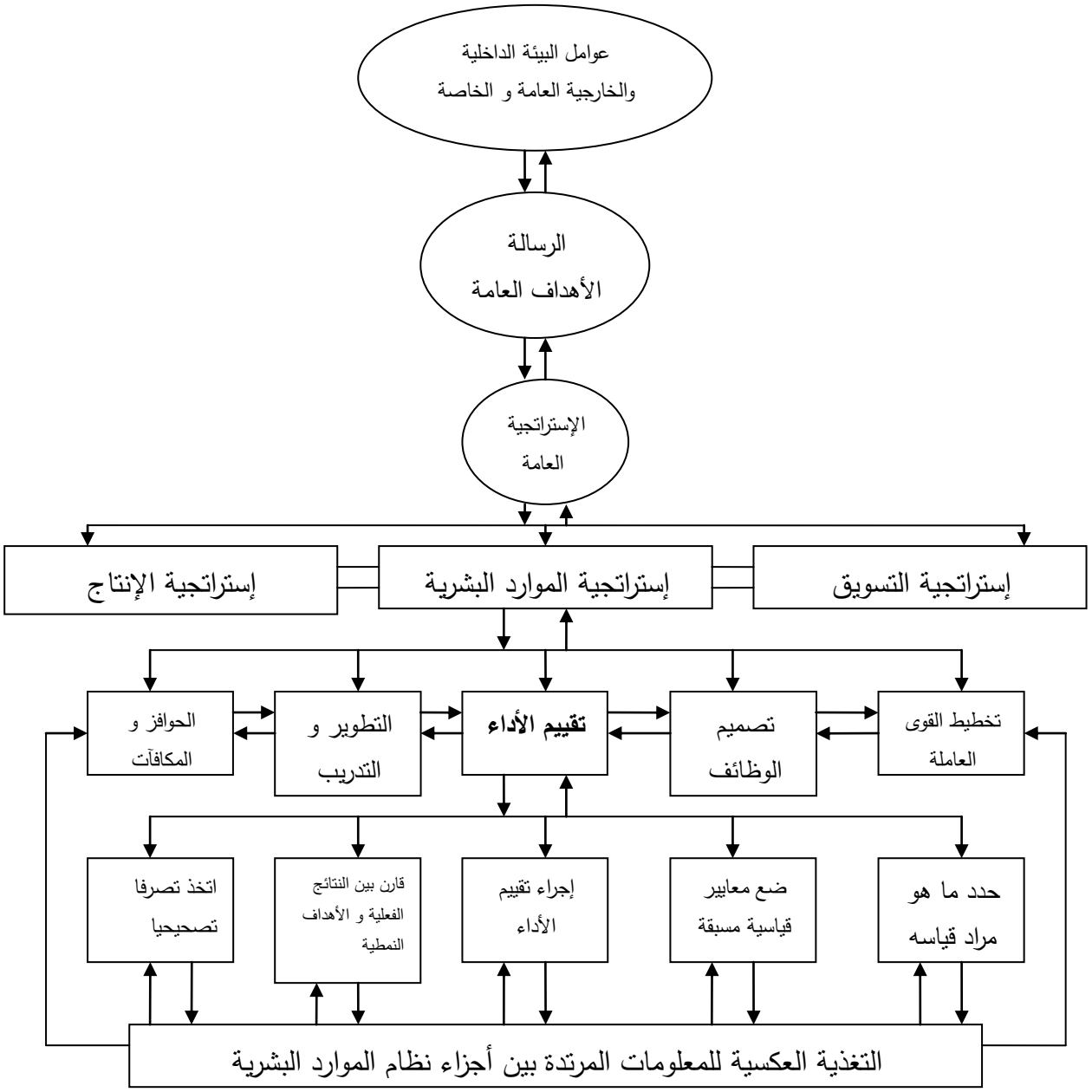
ومن ثم نخلص بالقول بأن الحقائق الواجب توافرها لنجاح هذا التكامل هما:

1. توفر المعلومات الصحيحة و الدقيقة عن الأداء؛
2. حاجة عملية التقييم لعلاقات قوية مع العمليات الفرعية(الوظائف الفرعية) لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص[2].

[1]–مزهودة عبد المليك،مرجع سبق ذكره،ص401، 403.

[2] –شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص76.

الشكل رقم1-5: نموذج لدارسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين.



المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص77.

وعلاوة لما سبق يجب التنويه إلى نقطة هامة و هي ما يسمى ب:الفجوة الإستراتجية.

أ. **مفهوم الفجوة الإستراتجية وتحليلها:** تعد عملية تحليل الفجوة الإستراتجية إحدى الأدوات والأساليب الأساسية والمهمة والتي يمكن استخدامها في مجالات التحليل الإستراتيجي المتعددة، حيث تساهم في تحليل الواقع الحالي ونتائج الأداء الإستراتيجي لمنظمة الأعمال ومقارنة ذلك الأداء الحالي والمستقبلي بالمتوقع من الموارد التي يمكن الحصول عليها مستقبلا، وانعكاس ذلك على المستقبل التنافسي للمنظمة ضمن إطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

ويتضح هنا بأن الفجوة الإستراتيجية هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يقوم الفريق الإستراتيجي في المنظمة من خلالها بتحديد الأهداف ثم تهيئة و إعداد المتطلبات الأساسية لإنجاز وتحقيق تلك الأهداف،

وبذلك فإن الفرق بين ما تملكه الإدارة من موارد آنية ومستقبلية وبين ما تسعى إلى تحقيقه يمثل هذه المشكلة وهي ما يطلق عليها الفجوة الإستراتيجية.

وإن هذا الحيز الناجم من القيام بمراحل التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة بمرحلة توقعات المنظمة بما يخص الإضافات والتطورات التي ستطرأ على إمكانياتها ومواردها والمراحل التي يتم من خلالها تحديد أو تطوير الأهداف، تتطلب من الفريق الإستراتيجي اهتماما استثنائيا، وأن يقوم بدراستها وتحليلها تحليلا دقيقا وشموليا، سعيا نحو تقليصها أو غلقها وذلك من خلال تطوير الخطة الإستراتيجية أو تبني استراتجيات أخرى تحقق التفاعل والتكيف بين المنظمة وبيئتها وتوفير الفهم الكامل والمعرفة الحقيقية لواقع تلك البيئة التي تعمل في إطارها المنظمة.

كما أنه قد تكون الفجوة كبيرة لدرجة يصبح معها التغيير ضروريا لتحقيق الغايات المطلوبة، وعندها ستتضمن الخطة الإستراتيجية الأهداف الطويلة الأمد التي يمكن بلوغها، والخطط التي سوف يتم اعتمادها والتي تحدد للمنظمة المسار الذي ينبغي عليها تبنيه.

ولغرض استخدام أسلوب شامل وواضح لتحليل الفجوة الإستراتيجية يتطلب توافر شروط محددة منها:

1. أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح؛
2. التعرف على إمكانات المنظمة الحالية وعملياتها ما تتوقع أن تقوم به؛
3. أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وتحديدها بدقة؛
4. أن يكون سعي الإدارة باتجاه البدائل، وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر اتفاقا وانسجاما(كخيار استراتيجي) للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب. **أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية:** هو أسلوب التحليل الإستراتيجي، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له(الأهداف)، وإذا كان الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له(فجوة)، أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإن ذلك إنما يتطلب من المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير إستراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي و المستهدف لذلك، لا بد من توافر أربعة شروط أساسية:

1. التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بشكل كبير جدا؛
2. أهمية الفجوة، لا بد أن تستحق الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان و التغلب عليها حيث قد يكون الفارق كبير و لكنه يتعلق بجانب غير مؤثر؛
3. لا بد أن يكون للمنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة؛
4. ضرورة الإيمان بأن هذه الفجوة يمكن القضاء عليها و أخذ الأمر بجدية؛

بعد دراسة و تحليل هذه الشروط الأربعة التي يجب توافرها في عملية تحليل الفجوة من أجل تغيير إستراتيجية المنظمة المستخدمة بأخرى جديدة تمكن من القضاء عليها، نلاحظ أن أسلوب تحليل الفجوة أسلوب تقديري و شخصي بصورة كبيرة، لأن أهمية الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل، كذلك أن تغيير الإستراتيجية يعد أمرا تقديريا راجعا إلى من يقوم بالتحليل، كذلك يعد أمر تحديد أسباب وجود هذه الفجوة أمرا شخصيا.

فإذا ما قامت المنظمة باكتشاف الفجوة بين الأداء الحالي و المستهدف و معرفة أسبابها فإنها يمكنها استخدام عدد من التصرفات التي يمكن بواسطتها القضاء أو التخفيف من هذه الفجوة، ومن أهم هذه التصرفات ما يلي:

1- القيام بتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية للوحدة أوالنشاط موضع التقييم؛
2- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة(منتجات أو أسواق) الإضافية إلى الوحدات أو الأنشطة الموجودة حاليا؛
3- التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يتصف الأداء فيها بالسوء أو التقهقر؛
4- استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض تغيير الظروف التي أدت إلى سوء الأداء؛
5- تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون ذلك هو الحل الأخير الذي تقوم به المنظمة، و عادة ما يتم اللجوء إلى هذه التصرفات بمصاحبة وجود إدارة جديدة للنشاط أو الوحدة والتي تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء و ذلك في الأجل القصير فقط[1].

المطلب الثاني: مكانة تقييم الأداء ضمن العمليات الإدارية.

العمليات الإدارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها، ويشمل ذلك عمليات التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة وتقييم الأداء وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها:

أ- **التخطيط:** التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط التسيير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

[1]- عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتجية(مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة، ص243، 246، 251، 256، بتصرف.

* ويمكنك الرجوع في هذا الشأن إلى:
- ديلسر غاري، مرجع سبق ذكره، ص54، ص60.
- محمد مرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص91، ص129.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،ص17، ص171.
- القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص12، ص147.

وللتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا و تصبح القرارات دون أي معنى، بمعنى آخر أن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل، وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شيء عارض، وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط مجموعة من الفوائد نوجزها في الآتي:

- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل؛
- يساعد التخطيط على تحقيق رضاء العاملين وزيادة إنتاجهم؛
- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي تتبع في تنفيذها؛
- التخطيط يمكن الإدارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية على التنفيذ ويسهل متابعته؛
- يهتم بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الأعمال المختلفة المتعلقة بالهدف
- التغلب على عدم التأكد والتغيير، فإن المستقبل وما يحويه من عدم تأكد يجعل التخطيط ضرورة؛
- تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج؛
- ومن خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف، وحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وبشريا؛
- التخطيط ضرورة حتمية لمعرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على إتلافها أوالاستعداد لها.

وعلى هذا الأساس فإن التخطيط الفعال يرتبط بـ:

- وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الأداء في الماضي والحاضر وتعكس المستقبل وتوفر ظروف تحقق الأهداف وموارد مثالية الحجم والنوع(مواد ومال، عناصر إنسانية ووقت)، توافق الأحداث مع التنبؤ وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفة ممكنة.
- وضع أهداف واضحة ودقيقة من الأجل الطويل والأجل القصير بحيث تغطي الأهداف جميع الأنشطة بالمنظمة وفي شكل منسق، حيث تتضمن الأهداف الطويلة الأجل تلك القصيرة الأجل وبطريقة متوازنة مع حجم المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- التصرفات والأفعال يجب أن تتحدد بطريقة مكتوبة وترتبط بحدود مكانية وزمانية وتسمح بالتصرف الشخصي في حدود معينة.
- النتائج المتوقعة يجب أن يتم تحديدها وتفهمها وقبولها لضمان توافقها مع الأداء المثالي والمتزن والمعدل وفقا للحاجة.

ب – التنظيم: يعرف التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المنظمة، والعلاقات بين كل عضو، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنسقة ذات أعلى كفاءة لعرض المنظمة.

ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة إدارية تهدف إلى إقامة ما يعرف في الإدارة بهيكل التنظيم (organisation structure)، و الإدارة لا تقوم بهذه الوظيفة مرة واحدة عند إنشاء المنظمة، ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عملية مستمرة مثل باقي مكونات العملية الإدارية في

مجموعها، فالإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة مستمرة، وبهذا المعنى فإن الإدارة تغلق الهيكل(la structure) الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل.

فالمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المنظمة، ومن هنا يتفق الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية و هي :

1. أن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي فالمفروض أن يكون الفرد حرا في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسبية؛
2. المشاركة النشيطة في تشخيص المشكلات و اتخاذ القرار أساس التنمية و التطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة، أما تلقي التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص و هو من أوجه قصور التنظيم؛
3. الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد و بذلك فإن لصفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة؛
4. يتم النشاط في ضوء إطار الأهداف يحدده الاتجاه الذاتي بدلا من التوجيه الخارجي(الرئاسي) الذي يرتكز على النموذج البيروقراطي وعلى ذلك فإن مسؤولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ومجموعات عمل متداخلة؛
5. حل الصراعات يكون بالمواجهة والفهم و ليس بالكتب والمناورة أو الهروب أو الحل الوسط؛
6. الفرد مسؤول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسؤولا أمام شخص آخر، فالرقابة أساسا ذاتية والرقابة الدورية رئاسية؛
7. المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة ليست لأسباب عقابية...والسلطة التحفيزية (الإيجابية والسلبية) من منطق النتائج وليست من منطق مخالفة اللوائح أساسا؛
8. يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني ممل.

- **تكوين و تنمية الهيئة الإدارية:**

تتضمن هذه الوظيفة أوجه النشاط الخاصة باختيار و تعيين الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال الضرورية للمنظمة و تقييم الأداء في هذا الجانب يعمل على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة و العمل على توفير تلك الاحتياجات و الاحتفاظ بها.

ج- **التوجيه:** تهتم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين إلى أحسن السبل لتحقيق أهداف المنظمة فمن واجب الرئيس تنمية روح الولاء للمنظمة بين العاملين و تعريفهم بأهداف المنظمة و سياستها و نظم و قواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤوسين لا بد أن يعرفوا و أن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي و العلاقات الداخلية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام المختلفة بالمنظمة و ينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس العاملين و رغبتهم في العمل بكفاءة.

وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤوسين و قيادتهم[1].

د. **الرقابة و تقييم الأداء:**" إن تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى حكم على درجة كفاءة و فعالية المنظمة ككل ولكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المنظمة، فيتم تقييم كل مركز على حده ثم تجمع النتائج ليتم تقييم كل المراكز لتصل إلى التقييم الشامل للمنظمة ككل حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة رغم اختلافها تتميز بالترابط و التكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى"[2].

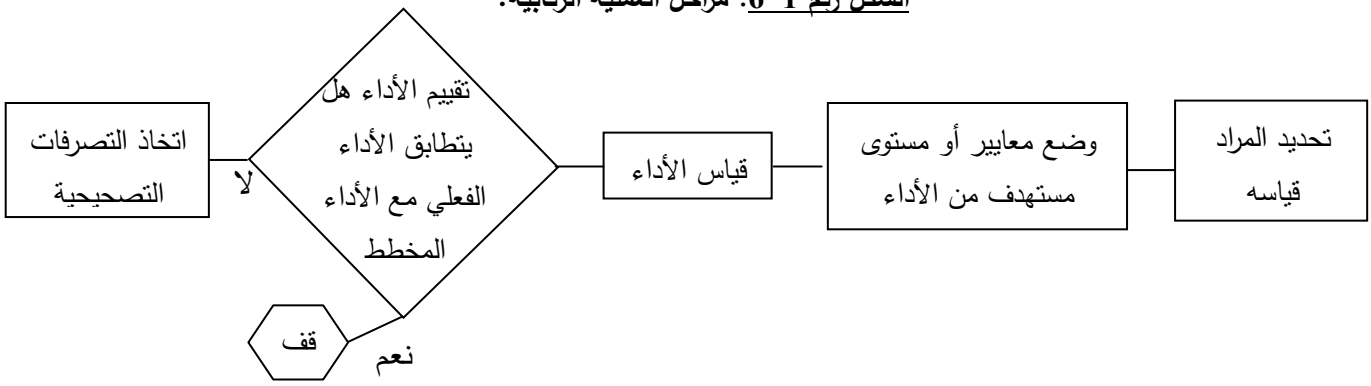
لذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يتم عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة و تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

-1- تحديد معايير الأداء؛ -2- تجميع البيانات عن الأداء؛

-3- تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع و تحديد الانحرافات و تحليلها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه من دونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، فهي تمثل الشق الثاني في العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء، إذن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة وامتداد لها حيث أن هذه الأخيرة تتكون من المراحل التالية:

الشكل رقم 1-6: مراحل العملية الرقابية.



المصدر: نقلا عن: Thomar wheelen et david hunger, strategicale management sec,ed(N.yaddisn neiley publishing company),p370.

من الشكل السابق يتضح أن الإداري ينظر إلى تقييم الأداء بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة[3]، ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى فبناءا على الرقابة وتقييم الأداء يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو العقد في إجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو

[1] – عبد المحسن محمد ، مرجع سبق ذكره، ص7، 12.

[2] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص15.

[3] –نفس المرجع، ص15.

تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه.

وعن طريق الرقابة و تقييم الأداء تكتشف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة، فالزيادة أو النقص أو وضع الأفراد في المكان الغير المناسب الذي لا يتعلق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العملية وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد ، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر إلى جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعا[1].

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

قبل الشروع في استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء.

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في الآجال القريبة والبعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أداوت لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء[2].

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء.

1. **العناصر**: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف أداء، ومثال عليها العوامل التالية:

أ. العوامل المتصلة بالسلوك: مثل

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر **درجة التعاون** بين العاملين والمتصلين به؛
- كما نجد **درجة الاعتماد الذاتي** حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم؛
- **الحرص على الآلات والأدوات والمواد** ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاءة مع تجنب الإسراف في المواد؛
- **المواظبة** ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف؛
- **استعمال وقت العمل** ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة؛
- **السلوك الشخصي** أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.

ب. عوامل متصلة بقدرات العامل: ونجد منها

[1] – عبد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص16.

- **المبادرة:** أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجه في حدود الإمكانيات المتاحة ؛
- **الإشراف والتنظيم:** ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

إن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناءا عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أن هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار التكلفة، ومعيار السلوك، كما أن بعض الباحثين يجدون تصنيفا آخر هو المعايير الملموسة والمعايير غير الملموسة لكن يتناولون نفس النقاط، إذن الاختلاف في وجهات النظر فقط.

2. **معدلات الأداء:** لقد كانت ولازلت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز.

_ إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية تقييم الأداء، وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا، أي استخدام معايير في مقياس مركب كما تعطي لهذه المعايير أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة.

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف فعالية المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل؛
- **الثبات:** المقصود أن تكون المقاييس تحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة؛
- **التكيف:** وذلك مع ثقافة المنظمة إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه، إلا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة؛
- **التمييز:** المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة.

ويطبق في هياكل المنظمة من الناحية الهيكلية–نظام التقييم– والذي يستوجب توافر نظام معلوماتي يغذي نظام التقييم مثل التكيف إذ أن نظام التقييم لا يمكن أن يكون فعالا إذا لم تتوفر فيه أدنى شروط المرونة و القابلية للتغيير، ثم إن الثقافة التي تطغى فيها العلاقات الشخصية، في التعيين، الترقية، والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته لا محالة.

واعتبارا لما سبق ذكره، فإن بعض الدراسات تناولت في نفس السياق معايير الأداء بالشكل الآتي:

أ. **التوافق الإستراتيجي:** ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتجيات وغايات وأهداف وثقافتها، فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء ، فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ب. **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون فاسدا أو معيبا، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

ج. **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمرا هاما في هذا المعيار. وبصفة عامة، إذا لم تتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء العامل، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في الأجر أو الترقية أو التدريب...الخ.

فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب ترقيته، بينما قد يرى الآخر أنه لا يستحق علاوة على الأجر، وبوجه عام توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المعايير الوصفية مثل آراء المشرفين حول الأداء الوظيفي لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

د. **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المعيار أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المعايير المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداؤهم قد يرفضون بعض المعايير وفي كلتا الحالتين فإن المعيار الذي لا يتمتع بالقبول هو معيار غير مفيد، وربما أسوأ من عدم وجود معيار على الإطلاق.

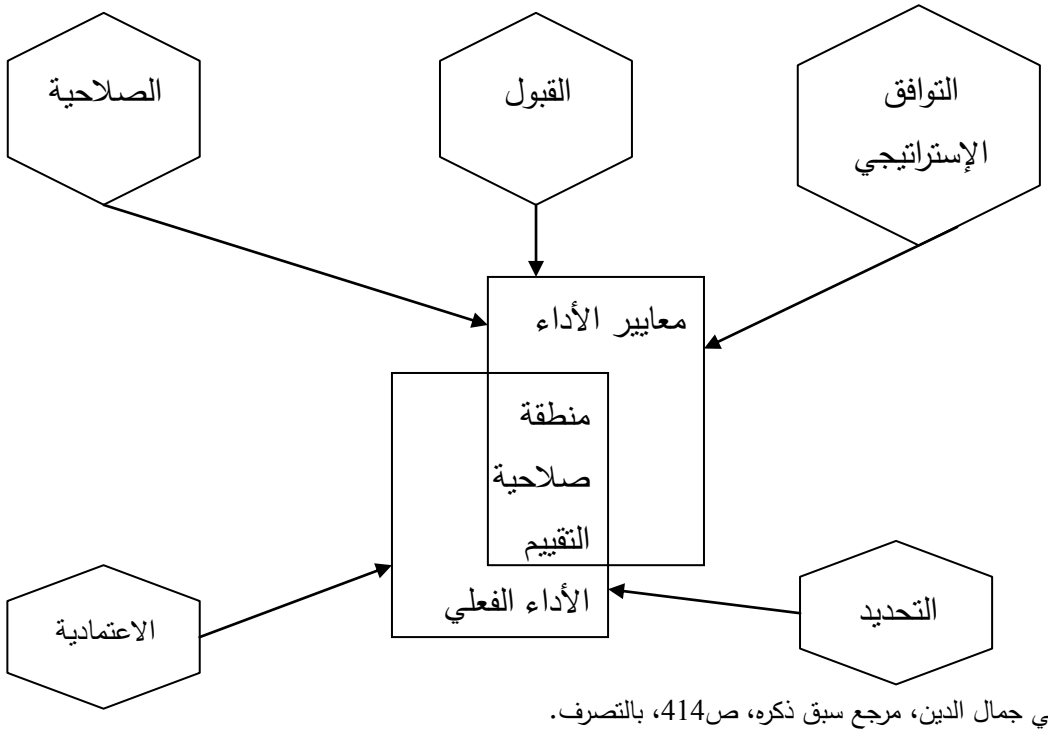
والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير معايير الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

هـ. **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه

الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أداءه[1].

ويوضح الشكل الموالي معايير الأداء الفعالة[2]، وتأثيرها على الأداء وأداء العاملين.

الشكل رقم(7): معايير الأداء الفعالة.



المصدر: محمد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص414، بالتصرف.

وتجدر الإشارة في هذه النقطة إلى أهمية التطرق إلى وصف الوظيفة حتى تكتمل دراسة معايير الأداء لأنها الأهم في هذه الدراسة.

وصف الوظائف: يوصي معظم متخصصي شؤون الموظفين المعاصرين بوصف الوظائف لكافة المناصب في المنظمة، يساعد بدون شك وصف الوظائف على توضيح توقعات الأداء الغامضة، كما يخدم عدة أغراض إضافية منها:

- إدارة الأجور والمرتبات: يوضع وصف الوظائف أساسا لمقارنة الوظائف داخل المنظمة للتأكد من التوازن السليم في مدى الأجور وأيضا في مقارنة الوظائف خارجيا للتأكد من التنافس السوقي في الأجور والرواتب ؛
- اختيار الأفراد: يساعد وصف الوظيفة بشكل أساسي في اجتذاب واختيار وتوظيف العاملين، يستخدم الوصف كمصدر لتحديد مواصفات الوظيفة التي توضح المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم للعمل لكي يتم اعتباره مؤهلا للوظيفة؛
- التأهيل: يستطيع وصف الوظائف أن يقدم ويؤهل العاملين بسرعة وبكفاءة لواجبات العمل الجديد؛
- تقييم الأداء: يستخدم وصف الوظائف كأحد الوسائل لمقارنة كيف ينفذ العامل واجبات العمل وكيف يجب تنفيذها؛

[1] – محمد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص410، بالتصرف.

[2] –نفس المرجع، ص414، بالتصرف.

- التدريب والتطوير: يسمح وصف الوظائف بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير متسلسل منطقي لغرض الترقية لتساعد في التطوير المهني للعاملين؛
- التوضيح التنظيمي والتخطيط: يبين وصف الوظائف المبدئي أين يحدث التداخل والفجوات في المسؤوليات، يوضح وصف الوظائف من هو المسؤول عن ماذا في المنظمة، يؤدي هذا إلى إعادة توزيع المهام والمسؤوليات للتأكد من التغطية الكاملة والتوازن الجيد في الواجبات؛
- توضيح المسؤوليات: يساعد وصف الوظائف الأفراد في تفهم المهام والمسؤوليات المختلفة التي حددت لهم، كما يقدم الوسيلة للمشرفين والعاملين للاتفاق على محتوى العمل وإطاره وصلاحياته؛
- محتوى وصف الوظيفة: يختلف شكل ومحتوى وصف الوظيفة بين المنظمات فيجب التأكد من وجود اتجاه محدد ثم وضعه في هذا الصدد، ويتضمن وصف الوظائف ما يلي:

تعريف العمل: يأتي في أعلى نموذج وصف الوظيفة معلومات تعرف العمل المراد وصفه، يشمل ذلك القسم، الموقع، وفئة الراتب والعمل الإضافي.

المهام الأساسية: يستخدم هذا القسم الافتتاحي كملخص ومقدمة عامة للعمل، ويوضح الغرض الأساسي من وجود الوظيفة وما يميزها عن الوظائف الأخرى في المنظمة بشكل موجز وبصياغة مباشرة.

الواجبات والمسؤوليات: الجزء التالي هو قائمة بالوجبات والمسؤوليات الرئيسية التي يجب القيام بها، ويتم عرضها في الغالب في شكل تسلسلي حسب الأهمية، ويمكن استخدام عناوين فرعية ملائمة لتعريف الأنشطة المرتبطة بها.

تفويض الصلاحيات: تحدد هنا الصلاحيات الخاصة بالأمور المالية وشؤون الموظفين المرتبطة بالوظيفة، هذا الجزء من الوصف اختياري ويعتمد على مستوى العمل المراد وصفه.

علاقات العمل: وهي العلاقات التي تمثل حجر الزاوية في القيام بالعمل بكفاءة، ويتم في الغالب تجميعها تحت عنوان العلاقات الداخلية والخارجية، يجب أن يشمل هذا الجزء الموظفين الآخرين، والأقسام الأخرى، والعملاء، والممولين والأجهزة الحكومية...الخ.

ظروف العمل: يصف هذا الجزء البيئة التي يتم في ظلها إنجاز العمل، بجانب الظروف الملائمة الأخرى مثل الأمن من المخاطر، وسير العمل، ومتطلبات السفر...الخ.

المؤهلات: تحدد هنا الخبرات الضرورية، التدريب، والمؤهلات الأخرى المطلوبة لشغل الوظيفة بنجاح، يجب أن تكون حريصا على وصف الموهبة الفعلية والمعرفة والمهارات المطلوبة وليس المؤهلات الزائفة مثل الشهادات وسنوات الخدمة.

- **محددات وصف الوظيفة:** يعتبر وصف الوظائف نقطة البداية الجيدة لوضع توقعات الأداء، إلا أن هناك مشكلين يجب عدم تناسيهما أو الإغفال عنهما: ***أولا:*** يقوم وصف الوظائف على الأنشطة وليس على النتائج، بمعنى أن الوصف يبين تفصيليا ما يجب أن يقوم به الفرد وليس النتائج التي يجب الوصول إليها.

ثانيا: يجب أن يطلع العاملون على وصف الوظائف حيث أنه يوضح حدود أعمالهم، وبالتالي قد يرضون القيام بأي عمل ليس مذكورا بوضوح في جزء المهام والمسؤوليات، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة تقرأ

الفقرة الأخيرة في قسم المهام في العديد من وصف الوظائف كما يلي:" **وكافة المهام الملائمة والمنطقية التي يمكن أن توكل لشاغل الوظيفة**"، ويسمح ذلك عادة بمرونة كافية لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ بين مراجعات وصف الوظيفة[1].

[1] –أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص91.

خلاصة:

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل. وقد أشار الطالب إلى مجموعة الدّراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزّوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالمورد البشري إلاّ أنّ الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص. فبالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عامليها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطوّرها مستقبلا، كما تعتمدها كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ... إلخ.

تمهيد:

لقد جاءت دراسة المدخل التقليدي والمدخل السلوكي للمنظمة مبتورة أسقطت الكثير من العوامل والمتغيّرات المحدّدة لأداء المنظّمات على عكس مدخل الأنظمة الذي اتّسم بالشمول والمعالجة الكلية والجزئية للمنظمات والذي انطلق من اعتبار المنظمة نظام، نظام مفتوح يؤثر ويتفاعل ويتأثر بالبيئة المحيطة به باعتبار مدخلات المنظمة مستمدة من المحيط حيث هذا الأخير يعدّ المتلقّي النهائي لمخرجاتها.

إنّ نمو وبقاء المنظمات في بيئة عدم التأكد يتوقف على مدى اكتسابها لمجموعة العناصر التنافسية، التكنولوجية، التأهيل الشامل للإدارة التي تلعب دوراً بارزاً في تحديد قدرة المنظمة على البقاء.

إنّ التراكم في العناصر التنافسية دالة لمدى الأهمية التي تمنع الحماس والذّكاء وتطلعات وإبداع العاملين، إذ أنّ ما يميز المنظمات القائدة أو الفعّالة عن المنظمات التابعة أو المتفاعلة هو مجموع الكفاءات التي تمتلكها العناصر المكوّنة لها والتي أضحى تطورّها ودعمها ضرورة مطلقة لتأمين انتقال مجموعة العناصر التنافسية للمستوى المرغوب، فالمنظمات الفعّالة تحاول دائما أن تبقى على المتغيرات الإيجابية في البيئة والسائدة سواء في حجم ونوعية مواردها المتاحة أو في أهداف وتطلعات ومستويات إشباعهم أو تغيير في القيم والمفاهيم والعادات أي بمعنى اكتساب الخصائص التي تجعل منها منظمات فعّالة في تعاملها مع بيئتها على خلاف المنظمات المتفاعلة.

من هذا المنطلق حرص الطالب في هذا الفصل على عرض الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين وكذا المداخل المستخدمة في التقييم وفق تسلسل منهجي على النحو الآتي:

تم تقسيم الفصل الثاني: المسالك المعتمدة لتقييم أداء العاملين إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول: طرق تقييم أداء العاملين بما فيها الطرق التقليدية، والطرق الحديثة والعراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين.

فيما تناول المبحث الثاني: مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء وتضمن تفعيل أداء العاملين وكذا الأسس المحددة لإنتاجية العاملين ثم علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

هذا واحتوى المبحث الثالث: مداخل تقييم الأداء على الإدارة بالأهداف والنتائج، المراجعة الإدارية والمقاربة النظامية وكذا الجوانب المتكافئة لإرساء حلقة التغذية العكسية.

وفي الأخير تمّ عرض مبحث حول تفعيل طرق التقييم وفيه مآخذ طرق تقييم الأداء والمظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم. وسيتم لاحقاً عرض كل هذه النقاط بمزيد من الشرح.

المبحث الأول: طرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء قياسا للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف ناهيك على أن تقييم الأداء يتم بواسطته تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية، إذ لا يمكن للمنظمة أن تباشر في تقييم الأداء دون أن تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف لأنها المدخل للفعالية، ثم أنّ تقييم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد سلكت المنظمات عدة اتجاهات لتقييم الأداء:

•الأولى لم تلتزم سياسة تقييم الأفراد،ولا برنامج زمني لذلك،غياب أي تحديد للأهداف،الإرتجالية والعقوبة.

• بينما اتخذت منظمات أخرى مسلكا ثابتا وهو تقييم الأداء، وباعتماد اتجاه تقليدي يقوم على تركيز السلطات في المستويات العليا، واستخدام الإجراءات واللوائح كمعايير لتقييم الأداء؛

• اتخذت منظمات أخرى اتجاها آخر في تقييم الأداء يدعى مداخل تقييم الأداء والتي تضم الإدارة بالأهداف والنتائج، إدارة الجودة الشاملة...الخ.

وعلاوة على هذا فإن طريقة تقييم الأداء تعتبر الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- الموضوعية. – سهولة الاستخدام. – السرعة في الأداء.

القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم وتشمل الطرق المتعارف عليها:

o *الطرق التقليدية* وتتضمن طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري.

o في حين تتضمن *الطرق الحديثة* طريقة الاختبار الإلزامي، طريقة الوقائع(الأحداث) الحرجة، قوائم المراجعة، الأداء المتوازن.

وقبل الشروع في تفصيل هذه الطرق واحدة بواحدة يستوجب علينا إبراز العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين ثم الطرق التقليدية لتقييم الأداء والتي تركز على السمات ثم التطرق إلى الطرق الحديثة والتي تركز على التفوّق وإمكانية التفوّق، ويجب التنويه إلى ذكر العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين بصفة عامة قبل التطرق إلى الطرق ومآخذ كل طريقة.

المطلب الأول: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد(المورد البشري) لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو وجه الضعف وبعض من هذه الأخطاء الشائعة في الطرق التقليدية، وبعض هذه المشاكل هي على الوجه التالي:

- التمييز أو التفضيل الشخصي، قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه؛
- من الصعوبة بما كان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس؛
- مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم؛
- قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية تصيبه بالإحباط؛
- يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم الفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها فخوفا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية؛
- يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة، أو التي في بداية السلم الإداري بمعنى الخلط بين الهدف والوسيلة فقد يركز المشرفون على إجراءات العمل، وليس الهدف المراد الوصول إليه عن طريق هذه الإجراءات؛
- التعميم والأخطاء ويحدث ذلك حين يملي المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس، فإذا كان المرؤوس ممتازا أو ضعيفا في خاصة معينة يعتبره ممتازا أو ضعيفا في بقية الخصائص؛
- التأثر باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب؛
- تردد الرئيس المباشر من إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة؛
- قد يميل الرئيس المباشر إلى إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين أن رئيس آخر يعطي تقديرات منخفضة و هنا نجد اختلافا كبيرا في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة؛

- قد يخلق نوع من التوتر بين العاملين في المنظمة مما ينشئ بينهم صراع ضمني(خفي) كان أم ظاهر وهذا ما ينعكس على مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم؛

وخلاصة القول في المشكل التاسع والعاشر هي أنها تتعلق بالشخص الذي سوف نقيمه فالأفراد في العمل ينقسمون إلى نوعين، النوع الأول يعرفهم صاحب العمل وتتمثل مشكلتهم بضعف أدائهم في صورة غير مرضية، أما النوع الثاني لا يستطيع صاحب العمل أن يحددهم بصورة دقيقة وتعتبر مشكلتهم أكثر صعوبة وتعقيدا، ونجد أن الأفراد الذين تكون مشكلتهم هي ضعف في الأداء قد يعود ذلك بسبب سوء الاختيار للأفراد العاملين، عدم الاستقرار العاطفي لهؤلاء الأفراد، بعض المؤشرات الخارجية مثل قوانين العمل، كذلك عدم قيام المديرين بتقييمهم على أساس سليم مما يصيبهم بالإحباط والامتناع عن بذل الجهود والتعاون.

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض العراقيل منها ما هو متعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم ومنها:

- تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين حيث كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو الحالة الصحية أو تقلب المزاج التي تظهر حينما يتولى عملية التقييم وبالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل؛
- نقص تجربة المشرفين فنجاح عملية التقييم مرهون بمدى كفاءة المشرف لذلك يجب تدريبه على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل الدقيق والموضوعية والحوار قبل أن توكّل إليه هذه المهمة الحاسمة التي يتوقف عليها قرارات مصيرية بالنسبة للعامل وللمنظمة؛
- التقصير في محاسبة المشرفين إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء العمال تحت رئاستهم قد يؤثر على نتائج التقييم؛
- تملق العامل[1] لرئيسه المشرف قد يتأثر المشرف على التقييم بالعلاقات الشخصية مع العامل الخاضع للتقييم إذا زادت عن حدها أو تجاوزت مستوى معين وبالتالي فإن نتائج التقييم تكون غير موضوعية وغير دقيقة.

في حين نجد عراقيل تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم وتكمن في:

- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل فإذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته فالقدرة على الاستماع للعامل والأخذ بعين الاعتبار جوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم يضمن لهذا الأخير الموضوعية و بالتالي تحقيق أهدافه؛

[1] –التملق: هو نوع من المجاملة بين العامل و المرؤوس أو بين الرئيس و المرؤوس و التي تخلق نوع من العلاقات الشخصية وهي ما تعرف بالعامية بلفظ(المداصرة) أو (الدصارة).

• عدم إطلاع العامل على تقدير كفاءته إن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر على إمكانية تطورهم في المستقبل مما قد يؤثر على نزاهة وموضوعية التقييم؛

• تجنب العامل طلب التظلم(الطعن) إن عدم إقبال العامل على طلب التظلم خوفا من المشاكل التي يمكن أن يتعرّض لها من رؤسائه المشرفين تعد من الأسباب التي تحد من عدالة وموضوعية نظام التقييم وهذا ما يؤكد ضرورة تشجيع العمال على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم وكذلك المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد ومساءلته إداريا إذا تطلب الأمر ذلك؛

• عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم فقد يؤدي ذلك إلى عدم التحديد الدقيق لجوانب الأداء بما يتفق و أعباء مسؤوليات كل وظيفة في المنظمة مما قد يؤثر سلبا على كفاءة نظام التقييم.

كما وقد تجدر الإشارة إلى وجود عراقيل تتعلق بالإدارة ونظام التقييم وتتلخص في:

• صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم والذي تتطلبه هذه العملية إذ يعد عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال وبحبهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها ويفضلون عدم المشاركة في أدائها أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتّصف بعدم الاهتمام وبالسرعة وعدم التركيز لذلك على الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتا طويلا وبالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين في السنة أو أكثر حسب الغرض من عملية التقييم لعل ذلك يدفع بالمشرفين بأدائها على أحسن وجه لتحقيق نتائج تقييم مرضية.

• عدم كفاية التغذية العكسية للعامل إن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يسمح بتقييم أداء العامل ومناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام تقييم فعال يسمح بتزويد العامل بمعلومات مرتدة عن أدائه، كما يجب توفير تغذية عكسية مفيدة من خلال تطوير المهارات التعليمية والإرشادية للمشرفين وتخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة،وهذا ما يضمن أكثر تجاوز لصعوبات الوصول لفعالية تقييم أداء عالية[1].

المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

1. **طريقة الترتيب:** وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

[1] – محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص68.
–شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص36.
- Aubin Nadia, évaluation j'ai la cote, édition:d'organisation, paris, France ,p206,p208.
- Pell arther, encadrer et motiver une équipe, édition:les échos, village mondiale, paris, france,p204.
– Katzenbach jon, douglas Smith, les équipes haute performance, édition: Dunod, paris, France ,p136.

- مزايا هذه الطريقة: تتميز على أنها: – سهلة التطبيق؛
  – التفرقة بين الكفء وغير الكفء تتم بطريقة واضحة.
- عيوبها: ما يؤخذ على هذه الطريقة أن:

– الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛

– يصعب تطبيقها في حالة وجود أعدادا كبيرة من الأفراد؛

– لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حده، وفيما يلي نموذج لهذه الطريقة:

الشكل رقم 2–1: مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع إسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر(1)والأقل رتبة على السطر(20)، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر(2)، والأقل الثانية في الرتبة على السطر(19)...وهكذا.

الموظفين الأعلى رتبة

1–_____	11– _____
2– _____	12– _____
3–_____	13– _____
4–_____	14– _____
5–_____	15– _____
6–_____	16– _____
7–_____	17– _____
8–_____	18– _____
9–_____	19– _____
10–_____	20– _____

الموظفين الأدنى رتبة

2. **طريقة المقارنة الثنائية(المزدوجة):** بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة مثلا.

العامل "أ"	**العامل"ب"**	**العامل"ج"**	**العامل"د"**
بمقارنة العامل "أ" بالعامل"ب"		وجد أن العامل"أ" هو الأفضل.	
وبمقارنة العامل"أ" بالعامل"ج"		وجد أن العامل"ج" هو الأفضل.	
وبمقارنة العامل"أ" بالعامل"د"		وجد أن العامل"أ" هو الأفضل.	
وبمقارنة العامل"ب" بالعامل"ج"		وجد أن العامل"ج" هو الأفضل.	
وبمقارنة العامل"ب" بالعامل"د"		وجد أن العامل"د" هو الأفضل.	
وبمقارنة العامل"ج" بالعامل"د"		وجد أن العامل"ج" هو الأفضل.	

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي:

العامل"ج" هو الأفضل من العامل"أ" ومن العامل"ب" ومن العامل"د"، والعامل"أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل"د"، والعامل"د" هو الأفضل من العامل"ب"، وبذلك يكون العامل"ج" هو الأول والعامل"أ" هو الثاني، والعامل"د" هو الثالث والعامل"ب" هو الرابع.

ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة.

وفيما يلي نموذج يوضح هذه الطريقة:

الشكل رقم2-2 :تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية.

بالنسبة لجودة العمل

مقارنة بـ	العامل "أ"	العامل "ب"	العامل "ج"	العامل "د"
العامل"أ"		+	+	+
العامل"ب"	-		-	-
العامل"ج"	-	+		+
العامل"د"	+	+	-	

يسجل العامل "ب" هنا أعلى أداء

بالنسبة للابتكار و الإبداع

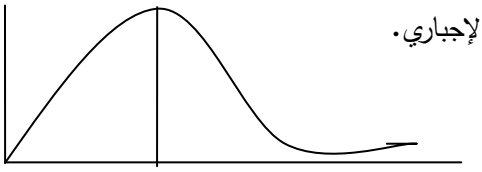
مقارنة بـ	العامل "أ"	العامل "ب"	العامل "ج"	العامل "د"
العامل"أ"		-	-	-
العامل"ب"	+		-	+
العامل"ج"	+	+		-
العامل"د"	+	-	+	

يسجل العامل"أ" هنا أعلى أداء

نشير هنا إلى ملاحظة هامة عن طريقة حساب المعادلة التي تقوم بموجبها بالمقارنة المزدوجة، تستخدم المعادلة التالية عدة مرات للمقارنة وفق القاعدة الآتية ن(ن-1)/2 وبعد الانتهاء من المقارنة لثنائية يتم ترتيب العمال ترتيبا تنازليا، حيث العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوء.

3. **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي:

الشكل رقم2-3: التوزيع الإجباري.



المصدر: محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص63.

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة الاستخدام أو التطبيق العملي؛
- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح
- أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم؛
- تلافي عيوب التساهل و التعميم.

أما ما يعاب عليها :

- أنها لاتوضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين؛
- أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء(10%) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.

4.**طريقة التدرج البياني:** أوما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص، مثلا: قد تكون الصفات موضع الدراسة هي كالآتي:

الصفات	العامل "أ"	العامل "ب"	العامل "ج"
الطموح	3	2	3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
تحمل المسؤولية	5	4	–
المواظبة على العمل	4	5	2
العلاقة مع الرؤساء	2	3	1
القدرة على حل اتخاذ القرار	5	3	2
الانضباط في العمل	3	4	3
المجموع	24	24	16

وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات بحيث يعبر رقم خمسة على أعلى مستوى و الصفر على أدنى مستوى، وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل من العامل"أ"،العامل"ب" والعامل"ج" على التقديرات السابقة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، حيث يستخرج المتوسط الحسابي الذي يعكس التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

-سهلة الاستخدام؛

-لا تستغرق جهدا ولا وقتا كبيرين؛

-تناسب تقييم الأداء الحكومي.

أما ما يعاب عليها فإن:

-الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره؛

- عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا؛

-قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية[1].

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

يسمح هذا المطلب باعتماد طرق حديثة لتقييم أداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين، وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر (التقليدية)، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

- طريقة الاختيار الإلزامي(الإجباري)؛
- طريقة الوقائع(الأحداث) الحرجة؛
- طريقة قوائم المراجعة.

وأحدث طريقة في هذه الطرق الحديثة والتي ظهرت مؤخرا هي طريقة الأداء المتزن، والتي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل.

1. **طريقة الاختيار الإلزامي(الإجباري):** والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والإثنتان الأخريتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

أ. هذا الشخص يحب العمل ويهتم به؛

ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛

ج. كثير الكلام وقليل التنفيذ؛

د. تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف

[1]-lapra jean – pascal, l'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition Dunod, paris, p19.
-carre Henry, opcit, p40.
-Katzenbach Jon, smith Douglas, op.cit, p68.

ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أنّ أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

و بمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا: إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة لصالح الموظف أم لا، كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا للأسباب الآتية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها؛
- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة؛
- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية؛
- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيهم.

وفيما يلي جدول يوضح كيفية العمل بهذه الطريقة:

جدول رقم"2-1": نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإلزامي.

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	1-هذا العامل يحب العمل و يهتم به.	.....	.....
	2-يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.	.....	.....
	1-كثير الكلام و قليل التنفيذ.	.....	.....
	2- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.	.....	.....
درجة تقييم مستوى أداء العامل			

2. **طريقة الوقائع(الأحداث) الحرجة:** والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب، وتتميز هذه الطريقة كونها:

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم؛

- تحدد نقاط القوة و الضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل؛
- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

وعلى الرغم من ذلك فإن مايؤخذ عليها أن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه باستمرار مما يؤدي إلى ضجره، ويجعل لديهم ضعف في الابتكار.

وفيما يلي رسم توضيحي لهذه الطريقة في الجدول الآتي:

جدول رقم(2-2): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
الأحداث الموجبة - - - الأحداث السالبة - - -			

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص141.

3. **طريقة قوائم المراجعة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بـ: **نعم** أو بـ**لا** حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم، إن ما يميز هذه الطريقة هو أنها:

- سهلة الاستخدام؛
- الدقة و الموضوعية و تلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريّته.

أما ما يعاب عليها هو أنها:

- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمرا صعبا جدا لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جدا؛

• نظرا للطبيعة الفطرية والتركيبة التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم[1].وفيما يلي جدول يوضح ذلك.

جدول رقم(2-3): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	-هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟	...	...	.....	.....
2	-هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟	...	...	.....	.....
3	-هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟	...	...	.....	.....
4	-هل هو مواظب على الحضور؟	...	...	.....	.....
5	-هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟	...	...	.....	.....
6	-هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟	...	...	.....	.....
7	-هل لديه إلمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟	...	...	.....	.....
8	-هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟	...	...	.....	.....
9	- هل لديه رغبة في الابتكار و التجديد؟	...	...	.....	.....
	درجة أداء العامل النهائية				.../...

4. **طريقة الأداء المتزن:** يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات السّاعية إلى تحقيق إدارة التميز بإقامة نظام حركي و فعال لتقييم الأداء المتّزن[2]، يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدّلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الإستراتجية[3]، ولقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقييم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقييم الشائعة ومن أهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

- الاعتماد بشكل أساسي على تقييم النتائج المالية للمنظمات و إهدار جوانب أخرى مهمة في أدائها؛
- الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية؛
- التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء و من ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء و المشاكل قبل وقوعها؛
- الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساند للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات و مشكلات الأداء و منع تكرارها؛

1-Aubert Nicole,Hoffmann Hervé Michael, diriger et motiver; édition d'organisation, paris, p225.
-Vern Christine, l'évaluation des compétences, édition liaisons, paris,p33.
- malho denis, fernandez-poisson, op.cit, p188.
-Emery Yves, Gonin francois, op.cit, p67.

2- نقول متزن و لا نقول متوازن، لأن متوازن في نقطة و هو مفهوم كلاسيكي أما متزن فيكون في مجال و هو المفهوم الحديث لمعنى التوازن معناه أصبحنا نقول اليوم اتزان أي توازن في مجال..

3- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص76.

- عدم العناية بالأصول غير ملموسة للمنظمات و التي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة، فضلا عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية.

تركز إدارة التميز على مفاهيم وأسس إدارية حيوية تجعل التقييم المتزن للأداء على مستوى المنظمة ضرورة لا يتحقق التميز بدونها، وفي ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقييم الأداء تواكب التميز الذي تطمح المنظمات إلى الوصول لتحقيقه[1].

ويتمثل مفهوم تقييم الأداء المتزن على أنه يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، وهذا ما تقدم به كل من "كابلان ونورتن" بهذه الفكرة في جانفي 1992 بالنشر في مجلة(Haward Business Review) و قالا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة و الذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أنّ أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنظمات هذه الأيام مثل أعمال التجديد و الابتكار المستمرة و أنشطة التدريب التي لا تنقطع، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هذا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنظمة.

فتقييم الأداء المتزن يبدأ من رؤى المنظمة واستراتيجياتها، ومن هنا نتعرف على معاملات مفاتيح النجاح (les facteurs clés de succès:FCS) التي تقودنا نحو تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها وطبقا لهذا المفهوم الذي يعتبر بمثابة نظام لتقييم الأداء المتزن والذي ينطلق من تطلعات المنظمة واستراتيجياتها، ويعتمد في آلياته التنفيذية على التركيز في التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية لأنشطة المنظمة.

ويتضح مما سبق أنّ تعريف تقييم الأداء المتزّن هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنظمة ليتم في هدي وضوء الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة، وذلك بالتركيز على نوعية جهود العاملين في المنظمة وسير العمليات الداخلية واتجاهات العملاء، ويستوجب القيام بهذه المهام توفير نظام فعال للمعلومات[2].

الأفكار الرئيسية لنظام تقييم الأداء المتزن: وتضم قائمة التقييم المتزنة الجوانب الآتية:

- نتائج البيانات المالية[تصور الماضي]؛
- تقييم محرّكات الأداء[المستقبل].

وتتبع هذه الطريقة في تحليل الإستراتيجية أربع محاور هي:

[1]– علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص109.

[1]– بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص207، بالتصرف.

1. محور العملاء ويهتم بتقييم نتائج الأداء المنظمي من منظور العملاء ومدى رضاءهم عن معاملات المنظمة معهم ويثير أسئلة نحو: كيف يرانا العملاء؟ هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟...

2. المحور المالي ويهتم بقضايا الإيرادات والنفقات والربح والخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المنظمة؛

3. محور كفاءة العمليات الداخلية ويبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، ويبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة، ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية؛

4. محور التعلم والتطوير، ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة المنظمة على التعلم والتطور وتحسين القوة التنافسية والبحث والتطوير مقارنة بما يحققه المنافسون، مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطائها؟

خصائص نظام تقييم الأداء المتزن: يتميز هذا النظام بالخصائص الآتية:

- ترجمة رسالة المنظمة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس في أربع مجموعات؛
- توفير آلية للإتصالات و تبادل المعلومات و التعلم و ليس أداة للضبط و تقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي؛
- تحقيق التوازن بين:
  - أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد؛
  - النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج؛
  - المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.

وتقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتزنة على المقارنة بين أمرين:

أولا: مجموعة من المقاييس الأداء متفق عليها مسبّقا في كل مجال من مجالات الأربع التي يشملها التقييم؛

ثانيا:مجموعة الأهداف التي كانت مخططة في كل مجال، ويصور الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربع:

جدول رقم(2-4): نماذج الأهداف و مقاييس الأداء في الأداء المتزن.

المجال	الأهداف	المقاييس المتأخرة	المقاييس المبكرة
الأداء المالي	*تحسين الإيرادات. *تنويع مصادر الدخل. *ترشيد النفقات.	* العائد على الاستثمار *معدل نمو الإيرادات *التغير في نفقات الخدمات	تشكيلة الإيرادات
الأداء التسويقي	*زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وعمالنا. *زيادة رضا العملاء بعد إتمام الشراء.	* حصة المنظمة من هذه الشريحة في السوق * معدل الاحتفاظ بالعملاء	* آراء العملاء *استطلاع نوايا العملاء

كفاءة العمليات	*تطوير منتجات جديدة * تخفيض مشكلات الإنتاج *الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	*الإيرادات من المنتجات الجديدة *معدل الأخطاء في العمليات * الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	*دورة تطوير منتج جديد
التطوير والتحديث	*تنمية المهارات * ربط أهداف العاملين بمصالح المنظمة	* رضا العاملين * نمو الدخل للفرد من العاملين	*استطلاع آراء العاملين

المصدر: السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، ص106.

وتعتبر عملية إعداد نظام تقييم أداء متزن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام وأهمها وضوح الإستراتيجية العامة، والإستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة، نظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات، ومقاييس الأداء التي تستخدم في التقييم[1].

عوامل نجاح تطبيق نموذج تقييم الأداء المتزن: ينبغي توفر العوامل الآتية في نموذج تقييم الأداء الناجح:

- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة؛
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية؛
- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة؛
- ربط المقاييس بالحوافز الإدارية؛
- ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية؛
- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير شهري[2].

مزايا هذه الطريقة:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال مساعدته على:

. التكيف مع البيئة المحيطة؛

. التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين؛

. الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في المحيط البيئي إلى جانب تجنب قدر الإمكان التهديدات والعراقيل المؤثرة على الأداء؛

- يعتبر نظام التقييم مرشدا للمستويات الإدارية العليا منها والوسطى وحتى الدنيا، لواقعية الأحداث التي يتم وضعها خلال فترة التقييم؛
- يعتبر وسيلة فعالة للرقابة على العمال وأيضا للرقابة الذاتية حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها خلال مدة معينة أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليحقق الهدف من أدائه لوظيفته وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة على العمال؛

[1]– نفس المرجع، ص103.

[1] – بحيري سعد صادق، مرجع سبق ذكره، ص228، بالتصرف.

- يساعد كثيرا في اتخاذ قرارات تتصف بالسرعة والدقة والواقعية وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها النظام باعتماده أسلوب التغذية العكسية في انتقال المعلومات بين جميع المستويات والوظائف الإدارية المختلفة؛
- يساهم في تخفيض وترشيد التكاليف المرتبطة بالحوافز المادية على وجه الخصوص، كون النظام يؤدي بالمنظمة إلى تحمل العلاقات التي تتناسب فقط مع نتائج الأداء الفعلي للعامل؛
- يحقق مستوى من الرضا الوظيفي للعمال لاقتناعهم بعدالة عملية تقييمهم، لشعورهم بالتوازن بين مستوى أدائهم ومقدار العائد عن ناتج أدائهم، إلى جانب إحساسهم بإمكانية حصولهم على المزيد من الامتيازات كلما بذلوا المزيد من تحسين أدائهم[1]؛
- تقييم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات و تجارب الآخرين، وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية والخارجية؛
- قدرته على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، حيث يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي[السوق، العملاء، النافسين...]، و بالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح، وبذلك يكون نظام التقييم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه، إلى فكرة الرقابة بعد، والفحص بعد انتهاء الأداء[2]؛

مآخذها: أما ما يؤخذ عن هذه الطريقة رغم حداثتها هو أنّ:

- العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم فرضاء العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى ربح أحيانا، وهذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، ولكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة ومتصلة بالمفاهيم، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة؛
- نظام تقييم الأداء المتزن قد لا يعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية السليمة لأنه لا يتضمن جذور تنظيمية عميقة، وعلى ذلك فإن الفجوة كبيرة بين الإستراتيجية المعبر عنها بأعمال ومهام، والإستراتيجية المخططة، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن يحتاج إلى تعديل وتطوير باستمرار.

والخلاصة: أن نظام التقييم المتزن يجب أن لا يكون مقبولا، وأنه أمر بديهي على أن المديرين سوف لا يقبلوا أي تغييرا إذا لم يكن لديهم الفرصة للتأثير فيه، ويجب أن يتقبل البطاقة من الأفراد حتى

[1] –شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص244، بالتصرف.

[2] – السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص110، بالتصرف.

يتم تطبيقها بصورة جيدة، وتحقق النتائج المرجوة، ومعايير الأداء يجب أن لا تربك الأفراد حيث يجب أن توضح لنا الذي يجب أن نفعله والذي سيخضع للتقييم، وكيف سيتم التقييم[1].

وفيما يلي نموذج يوضح شكل التقييم المتزن داخل المنظمة.

الشكل رقم(2-4): نموذج لاستمارة التقييم وفق نظام تقييم الأداء المتزن.

1. التعريف بالعامل الخاضع للتقييم:

الاسم و اللقب:.....تاريخ الميلاد:..... الرتبة:.....
تاريخ التنصيب:..... المنصب الحالي:..... الدرجة:.....
المديرية:.....الوحدة:.....القسم:.....
نتيجة التقييم السابقة:.....

2. طريقة قياس الأداء:

- تقييم ناتج الأداء(المردودية): [وتعد أربع نماذج مثل الآتي لكل ثلاثي]

الثلاثي الأول: جدول 2-4 طريقة قياس الأداء

الكمية المحددة/ الهداف المطلوبة	ملاحظة النتائج المحققة	الدرجة	
-		العظمى	الفعلية
-			
-			
-			
المجموع		20	ث20/1
إسهامات أخرى غير محددة/ مطلوبة مسبقا:.....			

بعد إعداد بقية الاستمارات الخاصة بالثلاثي الثاني، الثالث و الرابع نحسب: المعدل السنوي لعلامة تقييم ناتج الأداء(س1) لكل عامل بالعلاقة التالية: س1=(ث1+ ث2+ ث3+ث4/4

تقييم السلوك الوظيفي: جدول 2-5 تقييم السلوك الوظيفي

معايير قياس المهارات عن السلوكات الوظيفية المطلوب أدائها في العمل	العلامة المستحقة					الأوزان "و"	مجموع العلامات المرجحة
	1	2	3	4	5		
. مهارات التأطير: 1- التخطيط و البرمجة و التنظيم 2- المهارة في اتخاذ القرارات 3- التسيير نحو تطوير الأفراد والمجموعات 4- إدراك التفويض 5- المتابعة و المراقبة							
. المهارات الفكرية: 1-استيعاب القواعد و الإجراءات 2- الصرامة والتنسيق والترتيب والمنهجية 3- المهارة في التحليل وتحصيل النتائج 4-الملاحظة والتميز							

[1]-بحيري سعد صادق، مرجع سبق ذكره، ص251، بالتصرف.

5- روح الإبداع والابتكار							
. مهارة العلاقة بين الأفراد: 1- قيادة و تنشيط فرق العمل 2- التعاون و العمل بروح الفريق 3- مهارة الاتصال 4- العلاقات مع المحيط والقدرة على تقدير الموقف 5- الإحساس بالعلاقات البشرية							
المجموع						∑و	∑ع م

ويحسب المعدل السنوي لعلامة تقييم السلوك الوظيفي(س2) لكل عامل بالعلاقة الآتية:

س2 = مجموع العلامات المرجحة/ مجموع الأوزان

تقييم الصفات الشخصية:

جدول 2-6 تقييم الصفات الشخصية

معايير قياس المهارات عن السلوكات الوظيفية المطلوب أدائها في العمل	العلامة المستحقة					الأوزان "و"	مجموع العلامات المرجحة
	1	2	3	4	5		
. المهارات الشخصية: 1-المرونة و التأقلم و الإستعاب 2-الاستقلالية و روح المبادرة 3- المواظبة و الآداب و التحكم في الذات 4-احترام التوجيهات و التعليمات 5-الحيوية و النشاط و لياقة المظهر							
المجموع:						∑و	∑ع م

كما يحسب المعدل السنوي لعلامة تقييم الصفات الشخصية(س3) لكل عامل وفق العلاقة التالية:

س3 = مجموع العلامات المرجحة/ مجموع الأوزان

التقييم الإجمالي لأداء العامل(ص):

جدول 2-7 التقييم الإجمالي لأداء العامل

العلامات المحصلة	س1	س2	س3	التقييم الإجمالي
الترجيح	0.60	0.30	0.10	%100
العلامات المرجحة	س1×0.60	س2×0.30	س3×0.10	ص/20

ويحسب التقييم الإجمالي (ص) بجمع العلامات المرجحة وفق العلاقة الآتية:

ص=(س1×0.60)+(س2×0.30)+(س3×0.10)

3. حوصلة عملية التقييم:

جدول 2-8 حوصلة تقييم الناتج

	الفترة السابقة	الفترة الحالية
نقاط القوة	-	-
نقاط الضعف	-	-
ملاحظة المشرف المقيم حول تطور الناتج:.....		

نفس الجدول يرسم لحوصلة تقييم السلوك والصفات

الحكم المقترح من المشرف القائم بالتقييم –الاسم و اللقب:..... الوظيفة:..... –الرأي:..... التاريخ و المصادقة

4. رسم طريق تطور الأداء:

مفعول التدريب المقترح: ....
توجيه جديد:..... - المعني يمكن إعادة تعيينه في وظيفة أخرى ذات نشاط آخر؟ حالة نعم ما هي؟..... - المعني يتمنى إعادة تعيينه في وظيفة أخرى ذات نشاط آخر؟ حالة نعم ما هي؟.....
إجراءات أخرى تصحيحية:..... .....
تاريخ مقابلة التقييم:.....

تعليق الرئيس الأعلى في السلم الإداري الذي يلي الرئيس المشرف مباشرة: الاسم و اللقب:..... الوظيفة:..... الرأي:..... التاريخ و المصادقة

تعليق و رأي العامل المعني بالتقييم:(التذكير بالأسباب حالة عدم موافقته على النتائج) .... التاريخ و المصادقة.

رأي الرئيس الأعلى في السلم الإداري:(على رأس التنظيم) - الاسم و اللقب:..... - الوظيفة:..... - الرأي:..... إصدار الحكم النهائي التاريخ و المصادقة.

هذه الاستمارة يتم استلامها من طرف هياكل إدارة الموارد البشرية تاريخ الاستلام في:..... تأشيرة المصلحة المستلمة

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص252،247.

كان هذا نموذج لتقييم الأداء المتزن كمثال.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء

من الجدير بنا قبل الشروع في إبراز مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء أن نشير إلى مفهوم الأداء الذي يعتبر قياس للأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و ما يحدث فعلا و مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وتحديد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في الآجال القصيرة والطويلة، والتعرف على موقف المنظمة من المنظمات الأخرى المنافسة[1].

إذا حاولنا قراءة تاريخ الأفراد والمنظمات وحاولنا التركيز على أدائهم وفعاليتهم، قد نحاول اللجوء إلى مؤشرات اعتدنا عليها وكانت بمثابة الدليل الوافي الذي يسمح لنا بالحكم على الفرد أو على العمل بأنه جيد أو سيء. مفيد، أو غير مفيد...الخ، إلاّ أن هذه المؤشرات قد تبدلت مع تبدل الزمن ومعطياته، وتبدل الأفراد وفقا لتبدل احتياجاتهم ومعاييرهم في الحياة، يتم تقييم الأداء بواسطة مقاييس خاصة به، ولكن على ما يبدو أن عددا كبيرا من المنظمات لا يدرك أهمية قياس الأداء أو حتى لم يسمع مطلقا به.

ولعل الكثيرين يعرفون تماما مؤشرات الأداء التي كانت في الماضي لا تتعدى النتائج المالية وبالتحديد نتائج آخر السنة المالية، إلا أن مع مرور الزمن والتبدلات الحاصلة كانت كفيلة في بدء إحداث تغيير في طبيعة المقاييس نفسها، ففيما كانت المقاييس كلها تقليدية في السابق، أي تقيس النتائج، بدأ بعض المقاييس يبصر النور في عدد من المنظمات التي تريد معرفة ما الذي يحدث الآن فيها، أي في الزمن الحاضر لأنها لاتكتف بقراءة التاريخ وتحليله علما أن هذا الأسلوب مهم ولكن غير كاف والفرق بين الأسلوبين القديم والحديث هو أن الأول يقيم النتائج والثاني يتناول التقدم والتطور، بعبارة أخرى يساعد الأسلوب القديم في إعطاء النتيجة النهائية التي تم التوصل إليها بعد فترة من أداء معين، أما الأسلوب الحديث فيخولنا استباق النتيجة التي من المتوقع أن يعطينا إياها هذا الأداء.

صحيح أن إيجاد هذا النمط من المقاييس ليس بالسهل لذلك نجد المنظمات المهتمة بالأمر تحاول خلق معايير ومقاييس خاصة بها، تطبقها في تقييمها الحديث لأداء كل من يعمل فيها وبالتالي لأدائها الإجمالي إدارة وأفراد.

إن وضع هذه المقاييس وتطبيقها للمرة الأولى يكونان بمثابة اختبار يخضع له واضع المقياس والمنظمة على حد سواء، وفي حال فشل الاختبار يكون الفشل داخليا وإذا نجح يمكن تقاسم النجاح وتطبيقه في مختلف المنظمات.

تسمح فكرة قياس الأداء وتقييمه بخلق تركيز –في حين يغيب غالبا في منظمات اليوم– وبتوفر المعلومات اللازمة، بحيث كان يعتمد على التخيل والتقدير وإيجاد جو من العمل المتجانس والتعاون الفعال، بحيث يعمل كل على هواه وباتجاه مختلف، فكل ما نحتاج إليه هو جعل كل فرد في المنظمة

[1] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص16

يركز على نوعية أدائه وأهميته في تقدم المنظمة واعتبار نفسه الركيزة الأساسية لاستمرارها[1]، إذ نصبّ اهتمامنا على رضاه كونه الدعامة الرئيسية لنجاحها وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، هذا ما دفع إلى ضرورة البحث عن حل لهذه المعضلة وذلك عن طريق واحد هو تحسين مستوى رضا العاملين[2] ، وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

كذلك الاهتمام بالإنتاجية كمؤشر حيوي للحكم على مدى كفاءة وفعالية أداء العامل، فهي أداة للتخطيط والرقابة، ومن ثم فإن عملية قياس وتقييم الأداء تتطلب جملة من المؤشرات الفرعية لإنتاجية العمل تكتشف عن كفاءة وفعالية أداء العامل من جهة، وكذلك عن مستوى الرضا الوظيفي للعامل، وهذا ما سنعالجه في هذا المبحث الذي يتضمن: تفعيل أداء العامل وأسس التقييم الفاعل وكذا الأسس المحددة لإنتاجية العاملين وصولا إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

المطلب الأول: تفعيل أداء العاملين

نظرا لكون المنظمات باختلاف أنواعها تطمح إلى تحقيق النجاح في أداء مهامها وبلوغ أهدافها وخدمة رسالتها، ونظرا لأنها تتعامل مع مجموعات وقطاعات متنوعة تخدم مصالح متعددة في هذا المجتمع والمتمثلة في:

- المستهلكون والزبائن يريدون الحصول على السلع والخدمات بكمية كافية وجودة عالية وسعر معقول وفي الوقت المناسب.
- العمال يتنوعون في مستوى الأداء من قدرات ومؤهلات ودوافع، وفي المستويات الوظيفية التي يشغلونها، والذين يريدون العمل في المنصب المناسب، والظروف الملائمة والحوافز المجزية لكسب ولائهم ورضاهم عن العمل.
- قطاع الحكومة بأجهزته الرقابية والجبائية والتشريعية التي تريد تحصيل الرسوم والضرائب وإخضاع نشاط المنظمة للرقابة القانونية التي تجبرها على إخضاع تنظيمها إلى النصوص التشريعية الوطنية.
- الجهاز الاقتصادي بشقيه الداخلي والخارجي الذي يحتم على المنظمة وضع إستراتجية تسيير تحدد معالم التنمية المستدامة وفق قاعدة اقتصاد السوق، وتجعلها مضطرة للعمل على تحسين أساليب استغلال إمكانياتها المتاحة المادية منها والبشرية بصفة دائمة ومتطورة ومتنوعة.

---

[1] –مجلة الإداري، استراتجيات إدارية، ص53، بالتصرف.

[2] – سيد خطاب عايدة، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، ص229.

- الهيئات العلمية ومراكز البحوث التي تريد التعامل مع المنظمة للتعرف على خبرتها ومشكلاتها الفنية أو الإنسانية أو التنظيمية، كي تمكنها من إيجاد الحلول العلمية التي تستفيد بها في تطوير نشاطها.
- باقي الجهات الأخرى ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمنظمة، لا تقل أهمية في تبادل المصالح، ولكن تتعامل معها المنظمة مثل فئة الموردون، والمستثمرون والممولون والمساهمون والنقابات، وحتى باقي أفراد المجتمع من هيئات مدنية خاصة منهم أهل المنطقة التي تتواجد بها المنظمة، الذين يريدون التوظيف ورفع مستوى معشيتهم، وتحسين وحماية محيطهم البيئي من إفرازات المنظمة التي قد تتسبب في تلوثه.

إن مصالح هذه الجهات تتداخل فيما بينها وتتأثر ببعضها البعض، وهذا ما شكل تحديا واضحا بالنسبة لمسير المنظمة الذي يجد نفسه ملزم بالتوفيق بين المصالح المختلفة وخدمة أكبر عدد ممكن منها، ويزداد هذا التحدي بزيادة هذه المصالح وتغيرها مع الزمن.

فالمنظمة الجزائرية الناجحة اليوم هي التي تكون قادرة على أن تثبت أمام هذا التحدي من خلال حشد مواردها وتجنيد طاقاتها البشرية في مواجهة كل أنواع التحديات المتوقعة، كانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي تستوجب على كل مؤسسة اقتصادية وطنية خاصة كانت أم عامة أن تعتمد إستراتيجية في تسييرها ذات طابع علمي واقعي تؤهلها إلى أخذ مكانتها في السوق[1].

كما وقد دلت التجارب أن المنظمة الناجحة الفعالة هي التي تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري وتطويره(Développement des ressources humaines:DRH) وذلك بجعل العامل منجزا متقنا والعمل منتجا ذا جودة عالية.

- ***مفهوم الفعالية والكفاءة في الأداء:***

قبل التطرق إلى قياس كفاءة الأداء نرى من الضروري أولا تحديد مفهوم الأداء إذ يقصد به إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب.

في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة، والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت، هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطور مهاراته، ضمن هذا المنظور والأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز والرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة

[1] –شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص157، بالتصرف.

للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل، وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل، وعوامل البيئة التي يعمل فيها.

كما لاننسى الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المنظمة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي[1].

يرى الباحث عبدالكريم أبومصطفى أن الكفاءة يقصدبها"العمل بأية صورة من الصور دون وجود فاقد في الموارد،سواء كانت هذه الموارد(بشرية/مادية/مالية/معلوماتية)،لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المنظمة المختلفة، فالمدير الكفء هو الذي يوظف ويستثمر الموارد المالية للمنظمة بحزم وحكمة، بحيث ينفق القدر المناسب من الموارد المالية في الأوجه المناسبة للصرف دون إسراف أوتبذير أوتقتير، وأن يعمل المدير الكفء كذلك على ابتكار جدول عمل للعاملين بحيث يصبح هؤلاء العاملون في حالة عمل بصفة دائمة مع تجنب مايطلق عليه بالبطالة المقنعة في داخل المنظمة، ويتضمن ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث يستطيع هذا الشخص أداء ما يسند إليه من أعمال بأعلى درجة من الدقة، وعلى المدير الكفء أيضا أن يصمم ويضع تنظيم للإنتاج بحيث يضمن استخدام كافة الموارد المادية من أدوات وآلات أووسائل أفضل استخدام ممكن دون فاقد لهذه الموارد وأن يستعمل جميع المعلومات المتاحة لديه والمناسبة لتنظيمه الذي يضعه"[2].

وفي نفس السياق يقول في معنى الفعالية أن " المدير الناجح هو الذي يكون فعال ومؤثر، ويقصد بالفعالية أداء الأعمال المناسبة بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة، فالمدير الذي يقرر دخول السوق قبل أن يبدأ في الانتشار والاتساع، ويقرر الخروج من السوق قبل أن ينهار أو يخفق، والمحافظة على الوضع التنافسي المناسب، يكون أكثر فعالية من المدير الذي يقرر دخول السوق بعد أن يبدأ في الميل إلى الضعف والانهيار ويقرر الخروج من السوق قبل أن يبدأ في النمو والازدهار، و لا يحافظ على الوضع التنافسي المناسب"[3].

انطلاقا مما سبق يجب التنويه إلى أن هناك اختلافا واضحا بين اصطلاح الكفاءة واصطلاح الفعالية.

- ***تعرف الكفاءة(Efficience):*** بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات.

- إن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

---

[1] – خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص382.

[2] – أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة و التنظيم، بدون دار نشر وبلد النشر، ص16.

[3] –نفس المرجع، ص17.

الكفاءة= قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات

وتستخدم الكفاءة كمقياس في استخدام الموارد،العمل، ورأس المال وإنتاجيتها، في حين عرفت الفعالية(Efficacité) بمجموعة متعددة من التعاريف من أبرزها: ما رآه(Katz et Kahn) أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، والفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

كما ويعرفها(Kast et All) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية.

كما أوضح كل من(Mahoney et Steern) أن الفعالية تعني الإنتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار، ويرى فريق من الكتاب والباحثين (Yuchtman and Seasher and Etzioni) أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

كما تعرف بقدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها دون إجهاد لمصادرها وأعضائها.

- **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفان حيث قد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف، ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل من الكفاءة والفعالية، لاسيما إذا حددت الإجابة على التساؤل الآتي: هل يتم الحكم على نجاح أو فشل المنظمة على ضوء الأداء القصير أو الأداء الطويل الأجل؟.

وبناءا على ذلك فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

كما أثبتت الدراسات أيضا أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، إلا أنه قد تتوفر لدى المنظمة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد، وذلك في الحالات التالية:

1- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المنظمة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية، وقد تؤثر على قدرة المنظمة على التكيف، والنمو في المستقبل، وبالتالي على فعاليتها في الأجل الطويل.

2- وجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد بينما يؤثر على درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

3- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة في تحقيق النتائج السريعة، والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل، وذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة، مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فعالية المنظمة في الأجل الطويل.

ومن هذا يمكن القول بأن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية، بل تعد أحد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية، ولكنها مطلبا ضروريا لها.

إن مفهوم الأداء بكافة المنظمة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، فلكي تبقى المنظمة وتنمو وجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، لأن أهداف النظام تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية، أو الأهداف الطويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو الأهداف القصيرة الأجل.

ومن ثم فإن الأداء مرادف للفعالية الناتجة عن الاستخدام الاقتصادي للموارد(الكفاءة) كما هو مرادف للمفهوم الأوسع للإنتاجية[1].

- **أسس التقييم الفاعل:** نخلص جليا إلى إظهار الأسس التي تقوم عليها التقييم الفاعل لأداء العاملين فيما يلي:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأهيل مفهوم أن التقييم ليس اصطيادا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليته بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

[1] - عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص6، بالتصرف.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر عند تقييم الرئيس، ويمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شكايات الآخرين التي قد تؤثر على حدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملأ نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض وتقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم[1].

من هذا يتضح بأن المفاهيم الوارد ذكرها(الأداء، الفعالية، الكفاءة، وكفاءة الأداء، وأسس التقييم الفاعل) هي مفاهيم تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام، فإذا نظرنا لها من زاوية إنجاز العمل وتأديته على الوجه المطلوب، فإن ذلك يشير إلى الأداء، أما إذا نظرنا من زاوية مدى تحقق الأهداف المحددة فإن ذلك يشير إلى الفعالية، أما إذا كان المنظور يتعلق بالكيفية التي يتم فيها تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر في هذه الحالة يتعلق بالكفاءة، أما إذا كانت المسألة قيد الفحص هي تقييم الأداء و معرفة مدى فعاليته وكفاءته فإن ذلك يتضمن ويتعلق بكفاءة الأداء وتقييمه.

وبقدر ما تعلق الأمر بتقييم كفاءة أداء المنظمة، ولغرض تحقيق ذلك فإنه يجب دراسة وتحديد مستوى تحقق الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها والتي تشتمل على الربحية، وتحقيق معدلات النمو، وضمان السيولة اللازمة، وتقليل المخاطر، والاهتمام بتحفيز ورضا العاملين...الخ.[2]

المطلب الثاني: الأسس المحددة لإنتاجية العاملين

يهتم النظام الإنتاجي بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، فطبقا لأحد الكتاب نجد أن إدارة الإنتاج هي مجموعة النظم والقواعد التي تطبقها في مراكز الإنتاج ومراكز الخدمات المرتبطة بها بقصد الحصول من الآلات والعمال والمواد الموجودة على أعلى ناتج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ووفقا لمواصفات الجودة الموضوعة. ونتيجة لهذا التعريف نجد أن الأهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى إليها وظيفة الإنتاج تنحصر فيما يلي:

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من الآلات الموجودة ومن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة.
- تخفيض التكلفة أو المصروفات السنوية للعمليات الإنتاجية.

[1] –سيد مصطفى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 332.

[2] – خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص383، بالتصرف.

- Lévy – leboyer Glaude ,la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, paris, p136.

- توفير كافة الضمانات لإنتاج ما هو مطلوب وفقا للمواصفات الموضوعة للجودة.
- وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الإنتاجي يتطلب الأمر القيام بالحكم على كفاءة الأداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الإنتاجي.

ونتيجة لذلك سنقوم باستعراض المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الإنتاجي وهذه المؤشرات غالبا ما تتعلق بالمواد الخام، والعمال ثم الآلات[1]، وقبلها يعد لزاما الإشارة إلى الإنتاجية تعريفا وبعدا للأداء.

الإنتاجية: *مفهومها* :هناك تعاريف متعددة للإنتاجية يمكن تجميعها في المجموعات الثلاث التالية:

1- الإنتاجية: هي كفاءة استخدام الموارد.

2- الإنتاجية: هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

3- الإنتاجية: تشمل الكفاءة والفعالية.

1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام: تشير إلى التعريف السابق للكفاءة الذي يستخدم الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة.

كما يعرفها Malé بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنظمات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.

كما يؤكد الكثير من الباحثين على أن الإنتاجية تعني في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل و رأس المال حيث يعرفها Richman et Farmer بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية و معدات و مواد خام، ورأس مال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

2-الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات: كثيرون هم الذين ينظرون للإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، كما يضيفون أنها مقياس للكفاءة ومن هذه التعاريف نجدMorley حيث يعرف الإنتاجية بأنها علاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات و يعتبر ذلك مقياس للكفاءة كما يرى Mahney أن الإنتاجية هي الكفاءة الأخيرة ونسبة المخرجات إلى المدخلات و هي مقياس من مقاييس الأداء.

إن التعريف الأخير للإنتاجية يعبر عن النظرة الضيقة والمحدودة للإنتاجية وفي هذا يقول H.Simon أنه ارتبط مصطلح كفاءة استخدام الموارد في الماضي بعدد من المفاهيم غير الموفقة، مما جعله يدور في فلك نظرية إدارية تركز على الربحية من خلال مراقبة ميكانيكية لحركات العاملين ويعود ذلك لاستعمال المصطلح بطريقة تنقصها العناية من قبل المتحمسين لحركة الإدارة العلمية.

[1] – محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص30، بالتصرف.

- aubin Nadia,opcit, p225.

-henri jacot jacques, troussier jean francois, travail, compétition performance, édition économica, paris, p171.

ولقد اقترنت الإنتاجية بفكرة الكفاءة وهذا يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة المخرجات بالمدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات، وعلى ذلك فالإنتاجية تقترب في معناها من فكرة الكفاءة التي تعني الوصول إلى أكبر قدر من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل قدر من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر محدد من المخرجات، ومن ناحية أخرى هناك اتفاق على أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية أيضا أي مدى تحقيق المنظمات للأهداف العامة المرسومة لها.

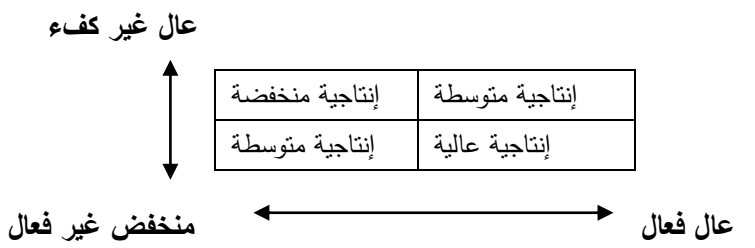
3- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية: إن تناول الإنتاجية على أنها التعبير عن نسبة المخرجات إلى المدخلات إنما هو المعنى الضيق والمحدود للإنتاجية وأن المفهوم الشامل للإنتاجية يتضمن الكفاءة والفعالية، إذ أن الأداء و الإنتاجية يمكن التمييز فيهما بين أبعاد الأداء الآتية:

أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال منهم فهو ما يشير إلى الفعالية.

استخدام الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.

إن توافر البعدان السابقان(الفعالية و الكفاءة) في آن واحد يمكننا أن نصنّف الأداء بأنه منتج وأن الإنتاجية عالية و هو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-5):العلاقة بين الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.



المصدر: نقلا عن أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية،بدون سنة نشر،ص31-35.

يشير Tom.Hoskinson عقب مراجعة لكتاب الإنتاجية في المنظمات العامة والذي يحتوي على 25 مقال في الموضوع أن الإجماع منعقد على أن تناول الإنتاجية على أنها التعبير عن نسبة المخرجات إلى المدخلات إنما هو تبسيط غير ملائم للأمور وأن الإنتاجية ينبغي التعبير عنها بمقياسين هما: كفاءة الأداء وفعاليته وقد عرفMalé الإنتاجية بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية بغية بلوغ هذه الأهداف، ومن ثم فإن معادلة الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية على النحو التالي:

الإنتاجية= المخرجات/ المدخلات= مجموع النتائج المحصلة/ إجمالي الموارد المستخدمة= الفعالية/الكفاءة

إنّ صياغة المعادلة بهذه الطريقة تؤكد أن زيادة الإنتاجية مرهونة بتخفيض الكفاءة و ذلك غير منطقي و بالتالي يجب أن يعاد صياغة المعادلة لتصبح كما يلي:

الإنتاجية= الكفاءة+ الفعالية

الإنتاجية= (المخرجات + المخرجات)+(المدخلات+ المعايير)

إنه رغم تعدد تعاريف الإنتاجية إلا أنّ جميعها يتفق على أنها مقياس لكفاءة استخدام الموارد ويأتي تعدد التعاريف من الزاوية التي ينظر إليها كل باحث، فالذين يرون أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات يشيرون إلى أن ذلك مقياس للكفاءة، ولما كانت مقاييس الكفاءة متعددة فإنهم يطلقون على نسبة المخرجات إلى المدخلات "الإنتاجية" للتفرقة بينها وبين غيرها من مقاييس الكفاءة.

لما كانت المنظمة توفر قدرا معيّنا من الموارد " المدخلات" لتحقيق هدف معين، والعبرة ليست بكيفية استخدام الموارد فقط وإنما الوصول إلى الهدف، لهذا نرى البعض ينظر إليها على أنها تشمل الكفاءة والفعالية أي مرادفة للأداء.

إن الإنتاجية لا تعني جودة الأداء وحده ولا استغلال الموارد استغلالا أمثلا منفردا، ولا حجم الإنتاج مقارنة مع الزمن المستغل في الإنتاج، إن الأمر في حقيقته هو انصهار كل المتغيرات في بوتقة واحدة[1].

- ***المقاييس المتعلقة بالإنتاجية:***

المقاييس المالية والمحاسبية: تتبع أغلب الأساليب المالية من خلفية مالية أو محاسبية، وبالتالي فإنها تعتمد على البيانات والقوائم المحاسبية المنشورة والتي تخضع للانتقادات التالية:

- أن أغلب المقاييس المالية ترتبط بالأجل القصير، و بالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأهداف الطويلة الأجل؛
- اعتمادها على التكلفة التاريخية قد يؤدي إلى نتائج مضللة نظرا لعدم استخدام الأرقام القياسية للأسعار؛
- يحتوي على عنصر التقدير الشخصي لبعض المفردات مثل: مصروفات الإهتلاك و المخزون مما يكون له الأثر على المؤشرات المستخرجة من قائمة الدخل، و بصفة عامة فإنه في تحليل قائمة الدخل يجب على المحلل أن يأخذ في اعتباره عدم التأكد الذي يحيط بعملية حساب صافي الأرباح والخسائر بصورته الحالية، فهو لا يقيس إلا الربح العددي أو الدفتري وهو ليس ربحا حقيقيا.

إن جزءا كبيرا من المعلومات والبيانات لا تظهر في القوائم المالية، ما حدث مثل تغيرات الصناعة، وتغيرات الإدارة، وأفعال المنافسين، والتطورات التقنية والقرارات الحكومية، والنقابات لها أثر مباشر على عمليات المنظمة، ولكن لا تظهر في القوائم المالية والمحاسبية.

كذلك الحال بالنسبة للنسب المالية، فهي تقتصر على جانب معين من أوجه نشاط المنظمة، وبالتالي تعجز عن إظهار أثار عناصر المنظمة الإنسانية، وأوجه النشاط الإنتاجي والإداري المختلفة بشكل مباشر وسريع.

- لا تستطيع المقاييس المالية أن تبين أثر الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية على نشاط المنظمة كما أنها لا تستطيع التمييز بين مصادر الأداء الذاتية وبيان مسببات النجاح أو الفشل

[1]– أنظر إلى: عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص9، ص13.

الخارجية التي لا سلطان للإدارة عليها، فضلا عن أنها لم تستطع أن تعكس بدرجة كافية تلك العلاقة المعقدة بين الأنشطة الداخلية.

مقاييس العمالة: وتعتبر من أهم المقاييس التي تعكس الكفاءة في استخدام العمالة والتي يعتمد عليها في الحكم على فعالية استقطاب و تدبير، وصيانة و تنمية و ترغيب العناصر البشرية في البقاء والنمو، وهي أمور تتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة، تشمل عملية تقييم النواحي الآتية:

- هل ينظر للعنصر البشري كقيد و تكلفة أم كمورد؟
- ما مدى تناسب العمالة مع طبيعة أعمال المنظمة؟
- مدى الأهمية التي توليها المنظمة للتدريب و التنمية الإدارية.
- مدى النجاح في توفير بيئة عمل مشبعة.
- مدى توافر ظروف العمل الملائمة.
- مدى فعالية منظومة الحوافز.

كما نستدل على الجوانب السابقة بمقاييس الأداء السلوكي و التي من أهمها:

- معدل دوران العمل.
- معدل الغيابات و الانتظام.
- الصراعات أو بمعنى الإضرابات.
- حوادث العمل و خطورتها.
- ظاهرة التسيب و اللامبالاة، و الاختلاسات و السرقة و الشكاوي.

مقاييس عناصر العملية الإدارية:

- **التوظيف:** المعايير المرتبطة بالأفراد و منها:
  - مدى التنمية العملية لدى الأفراد.
  - مدى سهولة أو صعوبة فصل العامل عندما تتضح عدم الحاجة إليه.
  - توافق رضا العامل مع منصبه.
- **التخطيط:**
  - الأهداف التخطيطية المطلوب تحقيقها و كيفية ذلك.
  - نماذج الخطط المستخدمة.
  - درجة و مدى شمول الخطط بالنسبة للمنظمة لعملياتها المختلفة.
- **القيادة:**
  - درجة التسلطية أو الانفرادية.
  - هيكل وأساليب الاتصالات.

- درجة ومدى عدم فعالية الاتصالات بين المنظمات المختلفة.
- سهولة أو صعوبة تحفيز العاملين على الأداء الكفء وعلى تحسين قدراتهم على مر الزمن.

إن هذه المقاييس تعكس درجة الالتزام لدى العاملين و مدى ارتباطهم وولائهم للمنظمة وعناصر العملية الإدارية، إن ثم تناولها بالدراسة و التحليل العميق، وفي علاقتها مع المتغيرات البيئية على المستوى الجزئي و الكلي، لأن الأرقام بذاتها عاجزة عن التمييز بين الولاء الحقيقي والولاء الاستمراري.

مقاييس الإنتاجية: على اعتبار أن الهدف الرئيسي لأي منظمة هو انجاز أكبر قدر من الإنتاج والجودة المناسبة والتكلفة المعقولة، فالإنتاجية– نسبة الناتج إلى المستخدم أو المخرجات إلى المدخلات– تعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس أداء وفعالية المنظمة.

ولما كانت أي عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي: العمل و المواد و رأس المال و الخبرة التنظيمية و الإدارية فإن الإنتاجية يتم قياسها بالطرق التالية:

الانتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي/ وحدات مجموع عناصر الإنتاج (المدخلات)

الإنتاجية الجزئية = قيمة الإنتاج الكلي/ قيمة أو تكلفة عنصر إنتاجي

فالإنتاجية الجزئية تتمثل في حساب إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات، وذلك بقيمة الناتج على وحدات العنصر المراد قياس إنتاجيته.

لغرض تحديد وتحليل تأثيرات التغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية وانعكاسها على نتائج المنظمة، و إننا نرى من المفيد أن نتعرض إلى وجهة نظر Alan Lawlor في الإنتاجية حيث يقول "الإنتاجية هي مقياس شامل لنجاعة المنظمة، ونلاحظ من خمسة زوايا هي : الأهداف، الكفاءة، الفعالية، التحسن المقارن، والتطور العام" .

إن الأهداف يمكن تحقيقها عندما تكون الإيرادات الإجمالية للمنظمة كافية لمواجهة احتياجاتها، أما الكفاءة فهي عبارة عن الصيغة المعبرة لقياس العلاقة ما بين الإنتاج والموارد المتاحة لتحقيق هذا الإنتاج، وأنها تعكس درجة استعمال هذه الموارد ونسبة استغلالها.

أمّا عن الفعالية فإنه يتم تحديدها عن طريق إجراء المقارنة بين ما أنجزته المنظمة وما تستطيع أن تنجزه في حالة تسيير الموارد بأحسن صورة.

إن تحسين الإنتاجية يتم عن تفاعل عنصرين هما زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الفعالية.

ويمكن التعبير عن تحسن مستوى الإنتاجية عند مقارنة فترتين زمنيتين بالحالات أو الصور الآتية:

- زيادة قيمة المنتوج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المقدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتوج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتوج النهائي متساوية وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

إن التحسن المقارن في مستوى الإنتاجية يعد من المؤشرات المهمة التي تعكس وضعية ومسار المنظمة كما وتعكس أيضا التحسن الحاصل خلال فترة معينة قياسا بفترة سابقة.

إن أكثر مؤشرات الإنتاجية أهمية هو مؤشر إنتاجية العمل الذي حاز على اهتمام الكثير من الاقتصاديين باختلاف اتجاهاتهم الاقتصادية، كون أن المؤشر يعكس التفاعل المركب لعنصر العمل مع العناصر الأخرى لرأس المال، المواد، التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية.

وعلى الرغم من أهمية و فائدة قياس الإنتاجية، إلا أنها أحيانا قد تكون مضللة لأنها لا توحي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج وعنصر الإنتاج مع أن هذا ليس صحيحا، حيث كثيرا ما يكون سبب الزيادة أو النقصان يرجع إلى عامل آخر ذو ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعنصر الإنتاجي موضع القياس، علاوة على أن عملية القياس تواجه مشكلات عدة أهمها:

- مشكل قياس الإنتاج(المخرجات).
- مشكلات قياس استخدام "المدخلات".

1. **مشكلات قياس الإنتاج:** هل يتم التعبير عن الإنتاج بوحدات مادية أو معنوية أو بأي طرق أخرى؟ هل يتم التعبير عن المخرجات بقيمة الإنتاج الإجمالي أم بالقيمة المضافة؟

2. **مشكلات قياس المستخدم"المدخلات"**: هل يتم التعبير عن المدخلات بالطريقة الطبيعية المعدلة؟ وكيف يمكن اختيار فئات القوى العاملة التي تدخل في الاعتبار عند القياس؟ وكذلك مشكلة اختيار الوحدات الزمنية التي يستخدمها في قياس العمل، و كذا مشكلة جمع أزمنة العمل الخاصة بالفئات المختلفة من القوى العاملة.

د) **مقاييس التقييم الاقتصادي والاجتماعي:** إنّ المنظمات وجدت بناءً على رغبة المجتمع الذي تزاول أنشطتها في حدوده، وإذا لم تتجاوب مع هذه الرغبة فإنها ستنتهي، مما يعني أن تقييم الأداء على المستوى الجزئي لا يعكس بصدق وموضوعية أداء المنظمات، إذ أن هذه الأخيرة مطالبة بتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي الذي يعكس مساهمتها المباشرة وغير المباشرة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

إن تقييم أداء المنظمات من منظور اقتصادي واجتماعي لا بد أن يبين ويحدد المنافع الآتية التي تعود على المجتمع:

1- مدى الإضافة للدخل الوطني.

2- عدد العمال الذين سيتم تشغيلهم ومستوياتهم وأنواعهم، وليس فقط مجرد إجمالي أجورهم.

3- انخفاض الأسعار التي يمكن أن يتحقق من النشاط، أسعار منتجات مباشرة أو منتجات غير مباشرة.

4- الكفاءة التخصيصية الناتجة عن استخدام موارد المجتمع.

5- العدالة في توزيع الدخل بين الطبقات والمناطق والأجيال.

6- مدى الوفرة التي يحققها المشروع الاستثماري من النقد الأجنبي سواء بزيادة التصدير أو التقليل من الاقتراض الخارجي والاستقلال الاقتصادي.

7- مدى المساهمة في إنشاء المدارس والمستشفيات ورفع إنتاجية العمل من خلال تسهيل ظروف العامل والعمل.

إن الصعوبة التي تواجه التقييم الاقتصادي والاجتماعي هي أن التكاليف، والعوائد ليست مالية، بل تكون في شكل مباشر وغير مباشر، فالتقييم يقوم على أساس مفهوم الكلفة والفرصة البديلة.

إن التكاليف تكون في شكل غير مباشر غير ملموسة مثل الضوضاء، التلوث، البطالة، فقدان الحق في اتخاذ القرار، كما أن العوائد كثيرا ما تكون غير مباشرة، غير ملموسة، مثل المساهمة في تحسين نمو المجتمع، خلق فرص عمل، تعمير مناطق نائية، إكساب الأفراد مهارات وملكات وخبرات تزيد من قيمهم السوقية، تذويب المسافة الاجتماعية، إثراء وتثمين القيم والأعراف السائدة التي تنظم سلوكيات الأفراد.

وقد يعتقد البعض خطأ أن التقييم المالي هو خاص بمنظمات القطاع الخاص فقط، وأنه لا يلزم عمل تقييم اقتصادي/اجتماعي للمنظمات الخاصة وهذا خطأ للأسباب التالية:

- إن أي منظمة خاصة مسؤولة عن المساهمة في المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع الذي أعطى لها فرصة العمل والكسب؛
- إن حساب المنافع الاقتصادية الاجتماعية يفيد القطاع الخاص في طلب مزايا خاصة من الحكومة مثل الإعفاء الضريبي أو الجمركي أو تسهيلات مقابل المنافع الاقتصادية الاجتماعية؛
- إن الوفاء بالبعد الاجتماعي يعتبر من دعائم البقاء والاستمرار، كون المنظمة التي تستجيب للمسؤوليات الاجتماعية ستتمتع بصورة طيبة لدى الغير في سوق الأعمال، مما يساعدها على تحقيق أهدافها في المدى المتوسط والبعيد، على الرغم من أن الأهداف الاجتماعية لا تساعد مباشرة في ربحية المنظمة إلا أنها تتسق في الاتجاه مع الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

على الرغم من الأهمية البالغة لتقييم الأداء على المستوى الجزئي فإنه في كل الحالات لا يمكن إقصاء المردودية الاقتصادية المالية، الاجتماعية، عند التحليل الاقتصادي لأن هذا الإقصاء يؤدي بفعالية التنمية الاقتصادية إلى طريق مسدود[1].

وفيما يلي جدول يعرض هذه المؤشرات[2] الخاصة بالإنتاجية في ثلاث مجموعات: مجموعة المواد الخام، العمال، والآلات.

[1]- عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] - محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص31، ص38.

- Nadia Aubin, opcit, p227.

جدول رقم (2-9): مؤشرات كفاءة النشاط الإنتاجي.

المؤشر	التعليق	الصيغة	الملاحظات	المؤشر	التعليق	الصيغة
I المواد الخام	1- يجب أن تهتم إدارة الإنتاج بمراقبة جودة المواد الخام التي تدخل في العملية الإنتاجية و لذا يجب أن تتأكد المنظمة من أن المواد الداخلة في العملية الإنتاجية مطابقة تماما للمواصفات التي حددها المستهلك عند دراسة السوق، ويمكن للمسؤولين عن تقييم الأداء الاسترشاد بالمؤشرات التالية: وللتأكد من عدم إهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر الآتي: وللوقوف على مدى انتظام العمل داخل المخازن يتم استخدام المؤشر التالي لكل صنف من الأصناف الموجودة بالمخزن وهي: ويحسب معدل دوران الصنف كالآتي: وبالنسبة لاستخدام المواد الخام في العملية الإنتاجية يمكن تقييم استخدام كفاءة ذلك الاستخدام من خلال المجالات الآتية: 1- مدى وجود نظام للتحكم في المواد الخام، وغالبا ما يقاس وفقا للمعادلة الآتية:	* نسبة الرفض لعدم الجودة: =قيمة المواد المرفوضة لعدم الجودة×100/100×100 قيمة المشتريات الواردة خلال فترة زمنية • نسبة الرفض لعدم المطابقة للمواصفات: =قيمة الموارد المرفوضة لعدم المطابقة للمواصفات×100/100×100 قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة نسبة الرفض لعدم الوفاء بمواعيد التسليم: =قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها في مواعيد التسليم×100 قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة • عدم الإهمال أثناء التخزين: =قيمة المواد المرتدة للمخازن لرداءة الصنف×100 قيمة المنصرف للإنتاج خلال الفترة • متوسط فترة التخزين للصنف = 365 (يوم) معدل دوران الصنف • معدل دوران الصنف: =قيمة الخامات المنصرفة للإنتاج خلال السنة متوسط المخزون من الصنف • نسبة المواد الخام= كمية المواد الخام ×100 كمية المواد المستخدمة	* فإذا تعدى هذا المؤشر الهامش المسموح به والذي تم استلام المواد على أساسه من الموردين دل ذلك على سوء التخزين خاصة إن تكررت هذه الزيادة على فترات متعددة. * و إذا زاد هذا المؤشر عن المعدل المحدد مقدما فيجب الامتناع عن التعاقد على مواد أخرى أو التقليل من الكمية المتعاقد عليها.	I المواد الخام	2- مدى الإسراف في استخدام الخامات وهنا يتم الحكم على سلامة استخدام الخامات من خلال المعادلة الآتية: 3- تقييم جودة الإنتاج، و غالبا ما يتم تحديد جودة الإنتاج وفقا للمؤشرات التالية:	*النسبة المئوية للإسراف في استخدام الخامات: =كمية الإسراف في استخدام الخامات ×100 كمية الخامات المنصرفة للإنتاج * أ-كمية الإنتاج من الدرجة الأولى×100 كمية الإنتاج الكلي *ب- قيمة فرق تقييم الإنتاج المعيب عن السليم قيمة الإنتاج الكلي من المنتجات النهائية *ج- قيمة الإنتاج المعيب قيمة الإنتاج الكلي السليم

المؤشر	التعليق	الصيغة	الملاحظات
II العمالة	الهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المنظمة تبذل أقصى طاقة لها في بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الأمثل للخامات وتحقيق جودة المنتجات و غالبا ما يتم تقييم أداء العمالة داخل النشاط الإنتاجي من خلال الخطوات التالية: 1- تحديد الوقت الضائع.	* حساب الوقت الضائع: =عدد ساعات العمل الفعلية / عدد ساعات العمل المخططة	*يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية المدفوعة مع عدد الساعات المخططة؛ * يعني يجب أن يكون هذا المؤشر أقرب ما يمكن إلى الواحد الصحيح؛ *فإذا أظهرت النتائج وجود أي وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة الأسباب الرئيسية وراء ذلك ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها بما يضمن التوظيف الكفء للعمالة داخل المصنع و بالتحديد على
	2- تحديد إنتاجية العامل، وهنا يتم حساب الإنتاجية التي يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة، ولتكن ساعة، حيث أن زيادة إنتاجية العامل في الساعة سوف تؤدي إلى تخفيض في التكلفة مما يزيد من إنتاجيته و التي غالبا ما يتم حسابها كالآتي:	* إنتاجية العامل المستهدفة: = كمية إنتاج مخططة / عدد ساعات عمل مخططة * الإنتاجية الفعلية وهي: = كمية الإنتاج الفعلية / عدد ساعات العمل المدفوعة	بالاضافة لقياس الانتاجية على أساس كمي، فيجب أيضا أن يتم حسابها على أساس نقدي ثم تحليل أي إ نحرافات للإنتاجية الفعلية سواء كانت كمية أو نقدية عن الانتاجية المخططة، ففي كثير من المشروعات يصعب قياس الانتاجية الكمية نظرا للتأمين في الانتاج النوعي للمنظمة.

الملاحظات
*ويبين هذا المؤشر نسبة الإنتاج من الدرجة الأولى إلى الإنتاج الكلي حيث يتم مقارنة هذه النسبة الفعلية بالمحددة مقدما كما يتم ذلك لجميع درجات الإنتاج بما في ذلك الإنتاج المعيب. * ويوضح هذا المؤشر مدى الخسارة نتيجة الإنتاج المعيب ومدى الكفاءة الإنتاجية لإخراج إنتاج سليم. *ويبين هذا المؤشر نسبة قيمة الإنتاج المعيب إلى قيمة الإنتاج السليم، وهنا يتطلب وجود معدلات أداء لدى المنظمة تتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أي انحراف و العمل على تصحيحه.

المؤشر
II العمالة

التعليق	الصيغة	الملاحظات	المؤشر	التعليق
3- نسبة غياب العامل، والمقصود هنا هو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب مفتعلة و غير حقيقية، ونسبة الغياب تحتسب إما عدديا بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منسوبا إلى العدد الإجمالي للعمال أو مترجما إلى ساعات عمل و أجور، ويمكن لإدارة المنظمة حساب نسب الغياب وفقا للمعادلة الآتية ويضيف البعض نسبة ثالثة بجانب نسبة التغيب و نسبة الوقت الضائع في العمل هي نسبة الغياب لأسباب عادية و التي يمكن التعبير عليها بالمعادلة :	*نسبة التغيب: =عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة×100 صافي أيام العمل المتاحة *نسبة الوقت الضائع في العمل: =عدد ساعات الوقت الضائع×100 عدد ساعات العمل المتاحة * نسبة الغياب لأسباب عادية: =عدد أيام الغياب للأسباب العادية×100 إجمالي أيام العمل المتاحة	في حالة زيادة هذه النسبة يجب أن تجد الإدارة أسباب ذلك، والعمل على اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى استقرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستويات الأداء المستهدفة. *والمنطق وراء ذلك هو أنه في حالة تلبية المنظمة بجميع طلبات العمال، وحل مشاكلهم فذلك سوف يؤدي إلى شعور العامل بالارتياح النفسي ودفعه إلى المزيد من العمل من خلال المواظبة المستمرة	II العمالة	5- معدل دوران العمل: ويتم حساب هذا المعدل من خلال نسبتين.
4- تحليل نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية و الخدمية ولتحديد نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية يمكن استخدام المؤشرات الآتية	* نسبة عمال الإنتاج: = عدد عمال مراكز الإنتاج إجمالي عدد العاملين في المنظمة ككل *عمال الصيانة: =عدد عمال الصيانة بالنشاط الإنتاجي إجمالي عدد العاملين بالنشاط الإنتاجي *عدد العاملين بالقطعة و الإنتاج: =عدد العاملين بالقطعة و الإنتاج إجمالي عدد العاملين بالمنظمة * مؤشر الأجور الإضافية: =قيمة أجور الوقت الإضافي إجمالي الأجور و المرتبات	ويحدد هذا المؤشر نسبة عمال الصيانة إلى إجمالي العاملين بالنشاط الإنتاجي للحكم على ما إذا كان هناك نقص أو زيادة في هذا القسم في ضوء طبيعة عمل المنظمة. وتستخدم هذه النسبة لتحديد اتجاه الإدارة نحو إدخال أساليب مختصرة في تشغيل العاملين والاستفادة من فائض طاقاتهم وأنظمة الحوافز المطبقة بالمنظمة. وتستخدم هذه النسبة لتحديد	III الآلات	الهدف هنا التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات مما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة مقدما و غالبا ما يتم ذلك على مرحلتين: المرحلة الأولى:و يتم فيها حساب كفاءة تشغيل داخل النشاط الإنتاجي وهذا يتطلب تحديد كفاءة التشغيل القياسية والتي يتم حسابها. المرحلة الثانية:تحديد الانحرافات في المرحلة السابقة سواء كانت

المؤشر	التعليق	الصيغة	الملاحظات
III. الآلات	1-التشغيل الكفء للآلات: يعتبر التشغيل الكفء للآلات أحد العوامل الأساسية في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية و لذا يجب على إدارة المنظمة العمل على تجنب أي تعطيل في استخدام الآلات ويمكن استخدام المؤشر التالي لتحديد نسبة الأعطال.	*نسبة الأعطال= عدد ساعات العطلات/ عدد ساعات التشغيل الفعلية	كلما اتجه هذا المؤشر إلى الزيادة كلما دلّ ذلك على عدم التشغيل الأمثل للآلات.
	2 – نسبة الانتفاع بالآلات : يتم حسابها من خلال المعادلات التالية:	* عدد ساعات التشغيل للإنتاج الفعلي×100 إجمالي عدد ساعات دوران الآلات في الفترة	
	3-نسبة عدم وجود اختناقات بين المراحل الإنتاجية(نسبة الطاقة المتاحة إلى الطاقة القصوى للآلات)	* هذه النسبة عبارة عن: =الطاقة المتاحة للآلات×100 الطاقة القصوى للآلات	كلما اقتربت هذه النسبة من 100٪ كلما دل ذلك على انتظام وانسياب العمل من مرحلة إلى مرحلة إنتاجية أخرى دون اختناقات.

الصيغة	الملاحظات
* في حالة الانضمام إلى المنظمة: معدل دوران العمل: =عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية×100 متوسط عدد العاملين في نفس المدة * في حالة الانفصال عن المنظمة: معدل دوران العمل: =عدد العمال المنفصلين في الشهر×100 متوسط عدد العاملين في نفس المدة *نسبة دوران العمل: =عدد العمال المنضمين+عدد العمال المنفصلين في الفترة 2(متوسط عدد العاملين في نفس	وغالبا ما يوجه النقد إلى كلا النسبتين، ففي حالة استخدام انظمام عمالة جديدة للمنظمة سوف نجد أن نسبة دوران العمل المشتقة من المعادلة الأولى تكون مظللة، حيث أنها سوف تكون أكبر من معدل الدوران المتعارف عليه، أما في حالة تخفيض المنظمة لعدد العاملين ربما تكون النتائج
*كفاءة التشغيل القياسية: =عدد الساعات الدورية- ساعات التوقف الضرورية الساعات الدورية	

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، فنجد اصطلاح الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل، "فالرضا عن العمل" يعبر بذلك عن مشاعر العامل نحو عمله أو مقدار الائتمان الذي يشعر به العامل كشاغل للوظيفة والعضو في المنظمة، هذا المفهوم الذي يربط بين الروح المعنوية للعامل بمقدار إشباع حاجاته، كما أن الرضا عن العمل من المنظور الوظيفي يعتبر الصلة التي تربط بين قيم العمل والمكاسب التي يقدمها التنظيم الرسمي للأفراد.

فالرضا والانتماء التنظيمي يقوم على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء والمنفعة التبادلية بين كل من الفرد والتنظيم الذي يعمل في ظله الفرد، هذه المشاعر قد تكون ايجابية كما أنها قد تكون سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه الفرد من عمله كما يقول Porter، فالرضا عن العمل يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المنظمة، وما تحققه له من اشباعات، وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد، أما الإشباعات التي يحصل عليها فهي نتاج لحاجاته أو لما توفره له المنظمة من حوافز فيكون العامل راضيا عندما تقابل المكافآت توقعاته و يكون غير راض عندما تكون المكافآت أدنى لعدالتها بناءا على المقارنة التي يقيمها بين معدل عوائده أو الحوافز التي يحصل عليها مقابل ما تقدمه للمنظمة من جهة، وبالتالي فإن الصياغة المعطاة لهذه العلاقة:

الرضا عن العمل= قيمة الإشباعات التي يوفرها العمل× إدراك عدالة العوائد.

يتحقق الرضا بمدى إدراك الفرد لعدالة المكافآت المقدمة فالإحساس في هذه الحالة هو المعيار الأساسي الذي يعتمد عليه العامل و يتحرك الرضا وفق عوامل تختلف من شخص إلى آخر و من مجموعة إلى أخرى، إنه لا يمكن دفع الإنسان للعمل ما لم يستجب لحاجاته النفسية و المادية فالعامل أشد إحساسا بهذه الحاجات التي تفرض بشدة على أدائه حيث كلما تصور بأن عمله يحقق له إشباعا معينا لحاجاته كانت مشاعره نحو مهامه موجبة و يصبح راغبا في العمل، وكلما تصور العامل أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو تصور أن عمله يحرمه من الإشباع كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية فتقل دافعيته و يكتفي بمظهر بسيط من الرضا فقوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل الفرد هي محصلة القوة أو درجة إلحاح الحاجات.

يشير تعبير الرضا عن الوظيفة عن تلك الظاهرة المتعددة الأبعاد والتي تحتوي على أجزاء مختلفة، وتختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا عن الوظيفة باختلاف الأفراد والمجموعات والظروف والوظائف، فالرضا كحالة نفسية يشعر بها العامل تحدث كاستجابة لمواقف ولمؤثرات تنظيمية كأنظمة التوظيف ، أنظمة ومعايير العوائد والحوافز، وأنظمة العمل المطبقة... وغير ذلك من المؤشرات من جهة وبعض خصائص وسمات الأفراد التي هي نتيجة تراكمات لدى زمن تمتد بدايته إلى ماقبل ولادة الفرد ذاته.

إن الرضا كحالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة، وطبيعي أنه كلما زادت سعادته ورضاه زاد احتمالية حرصه على الانتظام والميل الإيجابي إلى العمل بينما عندما يكون الفرد في حالة استياء وإحباط تزيد احتمالية تقييده للإنتاج وعدم التعاون والتهرب من التواجد في العمل والغيابات وترك الخدمة.

إن ارتفاع هذه المؤشرات دليل على ارتفاع عدم الرضا والعكس صحيح لكن استخدام هذه المؤشرات ينبغي أن يكون حذرا على أية حال طالما أن المؤشرات لا توضح أسباب ارتفاع أو انخفاض رضا الفرد من الأهمية بما كان الإشارة إلى الإطار العام للرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والعوامل و قياس الرضا الوظيفي قبل التطرق إلى إبراز العلاقة بين الرضا و الأداء[1].

- **مفهوم الرضا الوظيفي:** أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، و يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين و يرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا، و يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر+الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن فرص الترقي+ الرضا عن الإشراف+ الرضا عن جماعة العمل+الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل[2].

يلاحظ مما سبق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباعات أو منافع كبيرة أو متعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد بالتالي ارتباطه بها.

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي و هو أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وانه ينتج عن أداءهم كما تقدمه الوظيفة أو (العمل) لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو (أعمالهم) وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة.

كما يندرج في نفس السياق تعريف للرضا الوظيفي حيث البعض يرى أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل. يرى سوبر (Super)أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميوله و سماته الشخصية و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه و خبراته[3].

---

[1] – عبد الله علي، ملف جامعي حول العلاقة بين سلوك و تصرفات العاملين و الأداء.

[2] – سيد خطاب عايدة، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص23.

[3] – نفس المرجع، ص24.

بيد أن هيربرت(Herbert) يرى أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

_ ما يوفره العمل للعاملين في الواقع؛ _ ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، إلا أن دقة النظر إلى الرضا الوظيفي تظهر أنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته و متناسبا مع ما يريده الفرد من عمله و بين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه[1].

1. العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت و جهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من قبل الكتاب و الباحثين، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

☜ **مجموعة العوامل الشخصية:** هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذا تم تقسيمها إلى:

***عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم:** و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: السن، التعليم، والمستوى الوظيفي.

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي، كلما زاد سن الفرد، كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما و يرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

***عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد:** و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

[1]- Roussel Patrice, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, édition économica, paris, p224.

و بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

2.مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف و بيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد،مثال ذلك الضوء، و التهوية و الرطوبة و الأتربة و نظام فترات العمل و الراحة،و هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

3.**مجموعة العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:** و قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة و مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانات الشخص و ميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

4.**مجموعة العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:**و تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف و الإدارة المتبعة، مدى توافر العلاقات الإنسانية، بين الرؤساء، المرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية و النفسية الجيدة بين الرئيس و المرؤوس.

5.**مجموعة العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:** وهذه تشمل اللوائح، والنظم التي تطبقها المنظمة كنظم الاتصال داخل المنظمة و الإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

6.**مجموعة العوامل البيئية:**و هذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات و زملاء داخل العمل، و تشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

7.**مجموعة العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقي:** وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار في الوظيفة، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيته للحاجات الشخصية، وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك إضافة إلى هذه العوامل نجد الفرص المتاحة للترقي الوظيفي و مدى توفرها و كذا مدى توافر الفرص للتطور الوظيفي[1].

- **قياس الرضا الوظيفي:** بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم تجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم، و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، و معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

[1]- سيد خطاب عايدة، مرجع سبق ذكره، ص231.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: صحيفة الاستقصاء التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها و ظروف استخدامها[1].

- **العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة:** دلت نتائج كثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء و الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع و العكس صحيح، و تأكد ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة، و ينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته و أدائه[2].

إن الأبحاث والدراسات التي تناولت الآثار المختلفة الناجمة عن الرضا وعدمه أظهرت ثلاثة اتجاهات:

- اتجاه يؤيد القول أن الرضا يؤدي إلى الأداء؛
- اتجاه يؤيد القول أن الأداء يؤدي إلى الرضا؛
- اتجاه يؤيد القول أن هناك عوامل أخرى وسيطية بين الرضا والأداء.

1. **الرضا يؤدي إلى الأداء:**

يؤمن الكثير من الممارسين العمليين بالافتراض الخاص بأن العامل السعيد عامل منتج والذي يستمد من افتراضات العلاقات الإنسانية التي ترى أن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد كبيرة تحدد مستوى أدائه، و ذلك باعتبار أن القوى التي تفرض على العامل الاستمرار في وظيفته تمثل نتيجة لمدى جاذبية الوظيفة بالنسبة له، وبالتالي فإن الرضا يرتبط سلبا بكل من الغيابات و معدل دوران العمل، و الانسحاب و اللامبالاة، والحياد، أي كلما زادت درجة الرضا ، كلما انخفضت المؤشرات السابقة، كما أنه من الدراسات المؤيدة للعلاقة بين الرضا و الأداء أبحاث كل من (Shows Blum) التي أوضحت نتائج دراستها أن الأداء الجماعي ينتج جزئيا من اهتمام الجماعة برضا الأعضاء المكونين، كذلك أظهرت الدراسة التي قام بها كل من(Sheriadum and Slocum) أن إشباع الحاجة يؤثر على أداء عمال الإنتاج المباشرين و كذلك بالنسبة لافتراضات(Herzberg) تؤكد وجود علاقة ايجابية بين الرضا العام عن العمل و الأداء من ناحية أخرى و بالتالي يمكن القول أن هناك بعض الافتراضات التي تؤيد الافتراض الخاص بأن الرضا يؤدي إلى الأداء.

يمكننا أن نتوقع وجود علاقة بين الرضا و الأداء بالنسبة للمستويات الدنيا في المجتمعات الفقيرة حيث أن طبيعة الإشباعات التي تتحقق في هذه المستويات تسهم في تحسين قدرة الأفراد على بذل الجهد

[1] – نفس المرجع، ص 234.

[2] ROUSSEL Patrice, opcit, p228

الجسماني الذي يتطلبه العمل، فهناك حد أدنى لقوة العلاقة يوجد بين الرضا و الأداء بصرف النظر عما إذا كانت الحوافز و العوائد تعطى على أساس الداء أم لا.

إذا كان الممارسون و الأكاديميون يفضلون هذا الافتراض، فالعلاقة بين الرضا والأداء لم تثبت صحتها و ذلك بسبب الآتي:

- إن (Vroom) في دراسته العلمية لم يستطع إثبات وجود علاقة بين الرضا و الأداء، فمن بين 33 دراسة ميدانية تبحث في مجال العلاقة المباشرة بين الأداء تبين وجود ارتباط بينهما في 2% فقط من مجموع الحالات التي تناولتها الدراسات المختلفة؛
- إن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا و الأداء ما فتئت أن تبرز نتائجها بعد حتى ظهرت دراسات أخرى أثبتت عدم وجود تلك العلاقة المباشرة بين الرضا و الأداء و من أمثال من قام بهذه الدراسات نجد(Katzel, Kendell, Hulin)و (Katzel, barrett, and Parker) الذين أوضحوا أن هناك مجموعة من العوامل الوسيطة المؤثرة على العلاقة بين الرضا و الأداء مثل: حجم القوى العاملة، حجم الصنع، قوة الثقافة، نوع البيئة، مستوى البطالة السائدة... بل هناك من انتقد العوامل الوسيطة و ذلك باعتبارها غير محدودة.

بالرغم من صحة النتائج و الانتقادات السابقة للافتراض الخاص بالعلاقة القوية بين الرضا والأداء فهناك إجماع وسط الممارسين و الأكاديميين على أن فشل الفرد في إشباع حاجاته يتولد عنه عدم الرضا؟، و بالتالي انخفاض الروح المعنوية التي يترتب عنها آثار سلبية على كفاءة الأداء، وتتنوع هذه الآثار لتشمل ترك العمل، الغيابات، البقاء لكن بدون فعالية، البقاء في العمل لكن بسلوك سلبي و منه نخلص أنه إن كانت الإدارة ترغب و تأمل أن يسلك العاملون سلوكا ايجابيا عليها أن توفر مناخ عمل يشجع و يدعم الإشباع المادي و المعنوي، حيث أن مكونات المناخ الإيجابي المتفتح و المشجع هي القبول، الدعم، الثقة، حيث يؤدي القبول إلى التعاون، بينما يؤدي الرفض إلى الابتعاد و العزلة، التعاون و الدعم يؤديان إلى الشعور بالراحة و يولد الاهتمام و الانتماء و شيوع المودة و الثقة بين العمال" نظريةZ"، ومنه فالدعم و التأييد و المشاركة الإيجابية في الإنجاز.

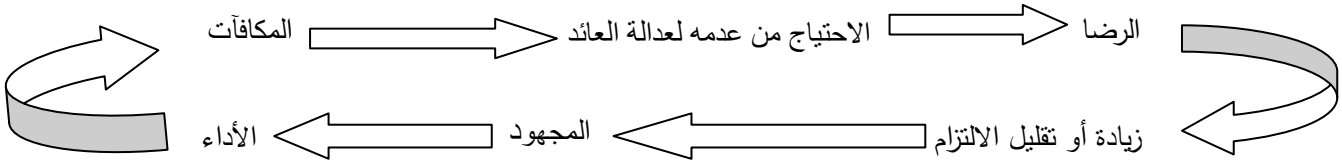
2. **الأداء يؤدي إلى الرضا:**

تشير بعض الدراسات إلى أن الرضا يمثل الأداء بدلا من أن يكون سببا في تحقيق الرضا، أي أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

يرى أنصار هذا الافتراض أن الأداء المتميز يكسب مكافئات مغرية و بالتالي ينتج مستويات عالية من الرضا، لذا يمكن القول أن الأداء المرتفع يساهم في إحداث الرضا المرتفع في العمل.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(2-6): العلاقة أداء يؤدي إلى رضا.



المصدر: عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص12.

يوضح الشكل أن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة(اقتصادية، اجتماعية، نفسية) و إذا تم النظر إلى هذه المكافأة بأنها ملائمة وعادلة فإنها ترفع مستوى الرضا وتحسّنه حيث يشعر العاملون أنهم يحصلون على المكافأة المرغوبة أو المتوقعة، أي أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيقضي إلى مستوى عال من الأداء و إن ذلك سيحقق له مكافأة مغرية مرغوبة.

لو أن العامل الضعيف الأداء يحقق نفس العائد "مكافأة" التي يحققها العامل ذا مستوى أداء عال فإن هذا الأخير سيكون راضيا و لكن وقعها محدود، فمن غير المتوقع أن تؤدي إلى تفعيل مشاركته في العملية أي تقلل التزامه بينما كلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح و التوقعات و بين ما يتحقق من انجاز، وما يحصل عليه الأفراد من عوائد تولد عن هذا مشاعر الشعور بالرضا و بالتبعية زادت مشاركته و التزامه.

والرضا عن العمل حسب Porter يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المنظمة وما يحققه له من اشباعات و كذا إدراكه لعدالة العوائد فالإحساس في هذه الحالة هو المعيار الأساسي الذي يعتمد عليه العامل و يتحرك الرضا وفق عوامل تختلف من شخص لآخر، ولقد أثبتت مجموعة من الدراسات العلاقة بين الأداء والرضا كميا ومن هذه الدراسات نذكر :

- دراسة(Bowen and Siegel) و دراسة(Green) حيث أثبتت وجود درجة عالية من الإرتباط بين الأداء فترة معينة وردود الفعل الناجمة و الخاصة بالرضا.
- أيدت الكثير من الدراسات ما توصل إليه كل منPorter and Lawlar أن الأداء المتنوع يحدد المكافآت التي تعطى للعاملين والتي تنتج بالتالي درجات متنوعة من الرضا لدى العاملين.
- إن نموذج Porter and Lawlar يختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:

1- أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وانه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المتميز؛

2- إن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي، و أن الرضا الوظيفي لا يقود حتما إلى الأداء.

وعلى عكس النتائج السابقة هناك عدد من الدراسات نفت العلاقة بين الأداء والرضا ومثال ذلك الدراسة التقييمية لأبحاث جامعة(ميتشغان) حيث أوضحت أنه لا توجد هناك علاقة منتظمة وواضحة بين الأداء من ناحية والشعور بالرضا على العمل بمكوناته المختلفة من ناحية أخرى.

على إطار عام لمحددات الأداء فضلا عن عدم تفهم لطبيعة التفاعل، والعلاقة بين هذه المحددات وذلك لآثارها على الشعور العام بالرضا أوعدم الرضا عن العمل حيث يمكن القول أن محددات الأداء تكمنفي:

- توفر الدافعية الفردية عن العمل.
- توفر مناخ جيد لبيئة العمل .
- توفر القدرة لدى الفرد على أداء العمل المحدد له.

هذه العوامل الثلاث في تفاعلها تؤثر على رضا أو عدم رضا الفرد عن العمل.

3. **الافتراض المؤيد لوجود عوامل وسيطة بين الرضا عن العمل و الأداء:** هناك أبحاث و دراسات أخرى أكدت أن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة تبعية وتلازم أكثر منها علاقة تأثر وتأثير.

يرى فريق من الباحثين أن المكافآت بسبب الرضا وأن المكافآت التي تبنى على أساس مستوى الأداء الحالي تتسبب في ظهور مستويات تالية للأداء، وبالتالي لاتوجد علاقة بين الرضا والداء في حد ذاتها.

وهذه المكافآت يجب أن يتم إدراكها بواسطة العاملين على أنها عادلة و ملائمة حتى يحدث الرضا عنها ومن ثم زيادة المجهود المبذول و التي تولد زيادة في الأداء.

كما أوضح(Wanow) أن هناك متغيرات تساهم في إحداث نوع من التنوع في العلاقة بين الرضا والأداء و من أمثلة هذه المتغيرات:

- المكافأة.
- نوعية الرضا عن الوضعية أو الرضا عن محيط الوضعية.
- خبرة المنظمة.
- بيئة العمل.

ويشير (Backman) و زملائه إلى أن النظام الكلي للرقابة بأشكالها يؤثر على الرضا والأداء، ويؤكد(Greene) أن العوامل التالية تؤثر على كل من الرضا و الأداء و هي:

1- دقة الدور: دقة إدراك المرؤوس لتوقعات رئيسه منه.

2- درجة امتثال المرؤوس لهذه التوقعات.

يرى البعض الآخر أن تأثير الرضا العام على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة مثل: السن، نوع العمل، مستوى التعلم، الدخل، الجنس، المركز الاجتماعي، حجم المنظمة.

بينما البعض الآخر يرى أن الرضا العام تحكمه مجموعة من العوامل هي عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية(ظروف سوق العمل، الظروف الاقتصادية)، و عوامل داخلية مرتبطة بالعامل ذاته كخصائص

الفرد ذاته(السن، المستوى التعليمي، دوافع و قيم الأفراد)، و عوامل مرتبطة بالعمل ذاته كخصائص الوظيفة(فرص الإشباع و أهميتها...)، و عوامل مرتبطة ببيئة العمل الداخلية (وجود جماعة العمل والإشراف والقيادة)[1].

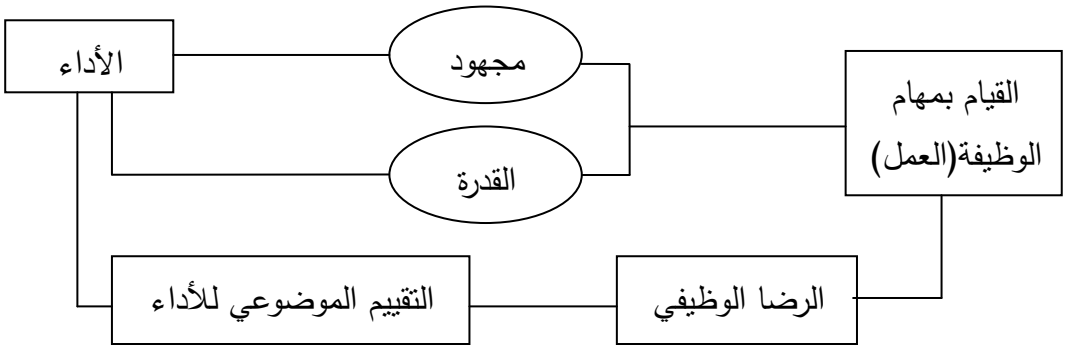
وهنا نخلص إلى فكرة أساسية هي انه : بقدر ما يكون هناك توافق بين رغبات و استعدادات الفرد يكون هناك رضا وظيفي ، فنقل وتوجيه العامل يكون بناءا على الرضا الوظيفي ناهيك على أن تقييم الأداء هو الذي يصحح الرضا، فنتائج تقييم الأداء هي التي تميز بين العمل المجد و العمل المقصر، وعلى أساسه نرسي منظومة أجور متكافئة بالرجوع إلى التغذية العكسية، وعلاوة على ما سبق فإن تراكم الرضا الوظيفي هو الذي يخلق الولاء، فالمنظمة التي تضمن ولاء موظفيها و عملائها هي تلك التي ترقى سعيا نحو تحسين أدائها وصولا إلى التميز وتحقيق النجاح، فكل فرد داخل المنظمة عليه أن يعمل على أساس أنه مسؤول، ولذلك عليه أن يحقق رضا ذاته و رضا المسؤول عنه و عليه و على عمله. فالمرؤوس يجب أن يعمل جاهدا عند تقييم رئيسه له على محاولة تحسين أدائه حتى يحصل على رضا المشرف له، فالإدراك بين كل الطرفين يؤثر تأثيرا فعالا في تقييم الأداء و بالتالي على درجة الرضا الوظيفي لكل من الطرفين.

هذا ويرى أحد الباحثين أن الاهتمام بالجانب الإنساني و احتياجاته إنما يؤثر تأثيرا فعالا على تحسين الأداء، ولكن لا يستحسن بصفة عامة استخدام الضغط النفسي كمؤثر في تقييم أساليب الأداء.

وتجدر الإشارة هنا أنه بعد استعراض مآخذ طرق الأداء التقليدية، والحديثة علينا هجر كل تلك الطرق التي لم تحقق ما تصبو إليه المنظمة و البحث عن ما هو كفيل بتحقيق تحسين الأداء.

فالأداء الناجح يؤدي إلى الرضا الوظيفي و يتضح ذلك من خلال عرض الشكل الآتي:

الشكل رقم(2-7): الأداء و الرضا الوظيفي.



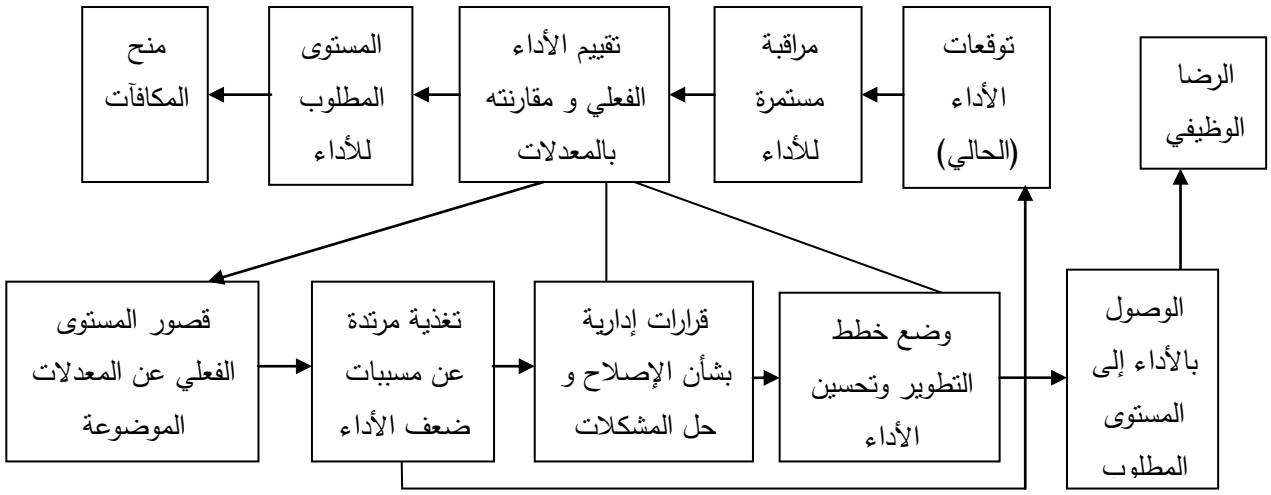
المصدر: سيد خطاب عايدة، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، ص34.

[1] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره.

– مقال من الانترنت تحت عنوان: دراسة علمية حول قياس الرضا الوظيفي للعاملين..http://www.iugaza.edu-

لهذا نقترح نموذج للرضا الوظيفي يتأتى من خلال التقييم الموضوعي للأداء ويتضح ذلك من الآتي:

الشكل رقم(2-8): نموذج للرضا الوظيفي من خلال التقييم الموضوعي للأداء.



المصدر: سيد خطاب عايدة، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، مرجع سبق ذكره، ص35.

ويتضح من النموذج السابق أنه للوصول إلى المستوى المطلوب للرضا الوظيفي فإنه يتأتى هذا من خلال إتباع سياسة رشيدة لتقييم الأداء، فوضع معدلات للأداء ثم مراجعة أداء العامل بصفة مستمرة و مقارنته بالمعدلات الموضوعة سوف يكون له أحد البديلين:

1. الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء و بالتالي يمنح العامل المكافأة و يشعر بالرضا الوظيفي؛
2. عدم وصول العامل إلى المستوى المرتقب للأداء و في هذه الحالة تكون هناك تغذية مرتدة عن مسببات القصور ثم محاولة الإصلاح و وضع الخطط الكفيلة بتحسين الأداء[1].

[1] – سيد خطاب عايدة، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل ، ص36.

المبحث الثالث: تفعيل طرق التقييم.

طالما تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو وجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء الشائعة في الطرق التقليدية وبعضها و القليل فقط في الطرق الحديثة وهو ما سنتعرض له في هذا المبحث ضمن مطلبين أحدهما يعالج مآخذ طرق تقييم الأداء والانتقادات الموجه لها والآخر يعالج المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم أي كيفية التخلص من مآخذ طرق تقييم الأداء.

المطلب الأول: مآخذ طرق تقييم الأداء

إن تقييم الأداء مازال يفتقر إلى فلسفة تقييم شاملة و ذلك لعدم إجماع الباحثين حول مفهوم موحد للأداء أو العوامل المحددة و المؤثرة عليه و يرجع ذلك للأسباب الآتية:

- أن التقييم المحاسبي للأداء يشوبه الكثير من القصور على الرغم من شيوع و استمرار استخدامها على نطاق واسع و يرجع هذا القصور إلى الكثير من العوامل منها ما يرجع إلى الخلل في أنظمة الضبط و الرقابة المحاسبية و التكاليف، و إما نتيجة لجهل و إغفال الإدارة أو تعمدها في التأثير على القوائم المالية و هو الأمر الذي يؤدي إلى تشويه النتائج و انحراف نجاح المقاييس التي تعتمد عليه في تحقيق تقييم أفضل للأداء، وخاصة مع ظهور طبقة من المديرين المحترفين ذوي الكفاءة العالية و الذين أصبحوا ماهرين في استخراج قوائم مالية مضللة و منها ما يرجع إلى أن المقاييس ذاتها لم تعد مناسبة للتطورات الحديثة في البيئة الاقتصادية و ينبغي البحث عن مقاييس أخرى تكون أكثر ملائمة لتلك التغيرات التي طرأت على البيئة العامة و الخاصة[1].

☜ إن التقييم الاقتصادي للأداء من خلال استخدام القيمة المضافة لا يعتبر أسلوبا كاملا لتقييم أداء المنظمات، وذلك لإمكانية رفعه بطرق لا يبررها الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة.

☜ أن هناك من المشاكل و الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الفعالية نذكر منها:

–عدم وجود اتفاق عام على ماهية الفعالية كما سبق شرحه فيما سبق

– مشكلة ثبات و صدق المقاييس المستخدمة في تقييم الفعالية سواء بالنسبة للمقاييس الكمية، أو غير الكمية فإذا ما أدخل عنصر الزمن قد تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر.

– هذه المشكلة ترتبط بما قبلها و هي مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملائمتها، ويرجع هذا لاختلاف حجم المنظمات و النشاط بالإضافة إلى اختلاف العوامل السلوكية و البيئية التي يصعب تقييمها كميا و بالتالي تخضع كلية للحكم الشخصي.

و بناءا على ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء مشكلة متعددة الأبعاد، و المحاور، فلا المقاييس الكمية و لا المقاييس النوعية أو التوصية أو الإنتاجية أو المفاهيم التي قدمتها بعض مداخل دراسة النظم و الإدارة، يمكن التوصل من خلالها مفردة إلى حل مشكلة تقييم الأداء، و لا يعني هذا عدم

[1] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص24.

جدوى الأساليب، ولكن إذا ما تم تحقيق درجة من التكامل بين هذه الأساليب يمكن إحراز درجة من التقدم في حل هذه المشكلة.

ومن الجدير بالإشارة أنه لكي يكون مقياس الأداء مرضيا ينبغي أن يشبع معياري الكفاءة والفعالية[1].

ناهيك عن بعض الانتقادات الموجهة لتقييم الأداء و التي تنحصر فيما يلي:

-**التمييز أوالتفضيل الشخصي:** قد يفضل المشرف عاملا عن آخر فيمنحه تقديرا جيدا و قد لا يميل إلى موظف آخر فيعطيه تقديرا ضعيفا و قد يجد المشرف أن واحد من موظفيه له ميول أو وجهات نظر متشابهة لميوله ووجهات نظره فيمنحه تقديرا مرتفعا عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مختلفة.

-**الحكم الشخصي:** من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء و يرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة و يعتمد تقديرها على الحكم و التقدير الشخصي للرئيس.

-**التشدد والين:** مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم و تصرفاتهم.

-**الحياة والتوسط:** قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين.

-**الخلط بين الهدف والوسيلة:** يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم بالفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها فخوفا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية.

-من بين المشاكل التي تقابل القائم بالتقييم هو الشخص الذي سوف يقيمه فالأفراد في العمل نوعين:

1- **النوع الأول:** يعرفهم صاحب العمل، و تتمثل مشكلتهم في ضعف أدائهم بصورة غير مرضية؛

2-**النوع الثاني:**لايستطيع صاحب العمل أن يحددهم بصورة دقيقة وتعتبر مشكلتهم أكثر صعوبة وتعقيدا.

ونجد أن الأفراد الذين تكون مشكلتهم هي ضعف في الأداء قد يكون ذلك بسبب سوء الاختيار للأفراد العاملين، عدم الاستقرار العاطفي لهؤلاء الأفراد، بعض المؤشرات الخارجية مثل قوانين العمل، كذلك عدم قيام المديرين بتقييمهم على أساس سليم مما يصيبهم بالإحباط والامتناع عن بذل الجهود والتعاون.

- يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم، وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أوالتي في بداية السلم الإداري[2].

- التعميم ويحدث ذلك حين يعني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أوبصفة واحدة من صفات المرؤوس فإذا كان المرؤوس ممتازا أوضعيفا في خاصية معينة يعتبره ممتازا أوضعيفا في بقية الخصائص.

[1] – أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، ص21.

[2] –عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص25.

- التأثر باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، و إذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للعاملين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب[1].
- تردد الرئيس المباشر عن إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه و بين المرؤوسين و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم و عدم تعاونه معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.
- قد يميل الرئيس المباشر إلى إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين أن رئيس آخر يعطي تقديرات منخفضة و هنا نجد اختلاف كبير في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة مما يخلق نوع من التواتر بين العاملين في المنظمة و ينعكس ذلك على مستوى كفاءتهم و أسلوب أدائهم[2].

المطلب الثاني: المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم

للحد من الأخطاء أو التخفيف من حدتها يوصى:

- اعتماد المناقشة الجماعية للمشرفين لاكتشاف الأخطاء و نواحي التحيز و العمل على تفاديها فعن طريق الاجتماعات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهم و العوامل التي يجب أن يرتكز عليها في التقييم.
- التقليل من الأخطاء بإحالة المقيمين على برامج تدريبية كي يتوافر لدهم الفهم الكامل لعملية التقرير و أهدافها و أسسها الفنية.
- التأكيد على أن يستند التقييم على بيانات ومعلومات موضوعية و لها أصول كافية يمكن الرجوع إليها.
- ضرورة إعلان نتائج التقييم و الاستعداد لمناقشتها للتعريف بنقاط القوة في الإنجاز و الضعف في التغلب عليها، إن العلانية تقلل من فرص التمييز في التقدير.
- على الإدارة أن تعمل على إيجاد معايير تقييم لأداء تشمل جميع عناصر التقييم سواء ما تعلق فيها بالعمل من حيث المخرجات، أو جودة و نوعية المخرجات، أو الوقت الزمني للإنجاز، و الاهتمام بالنواحي الفنية في العمل إلى بقية الصفات الشخصية التي تدعم الوصول للنتائج و تحقيق أهداف العمل، فالمبادرة و الابتكار و درجة انسجام الفرد مع الآخرين إلى جانب الصفات السلوكية كالتعاون و استطاعة الالتزام و تحمل المسؤولية...، و نظام تقييم مرن يلبي احتياجات التطوير والتحديث.

[1] – عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص70.

– السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص63.

[2] – لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى Roussel Patrice, opcit, p27,35 . - Levy-Leboyer Glaude, opcit, p138.

- تجنب التداخل و سوء الفهم و ذلك بإمكانية التفرقة بين عنصر و آخر مما يؤدي –عدم التفرقة– إلى إعطاء نتائج غير صحيحة و غير مرغوبة؛
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها[1]؛
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية، وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه، وأنه لم يكن متحيزا لواحد أوأكثر من العاملين؛
- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة؛
- ويجب أن يتوفر في عنصر التقييم العمومية بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين، كما يجب وأن يتصف بإمكانية الملاحظة بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي وملموس.

ومن الأهمية بما كان التنويه إلى نقطة هامة تتعلق بشروط نجاح الإدارة بالأهداف وضمن هذا السياق إذ تعد من سبل علاج مآخذ الطرق المتعلقة بتقييم الأداء ونوجزها فيما يلي:

- يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف: والمقصود هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسؤولية وعليه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين لبعض الأشخاص أن يمنح من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامه، ولا يحاسب إلا بقدر التزامه بمسؤوليته في التنفيذ.

- يجب أن يعطي الفرد الحرية الكاملة في التصرف فبعد تحديد الهدف المراد الوصول إليه في فترة زمنية معينة، يجب أن تعطي للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل متخذة الشكل المادي أو البشري مثل: زيادة الأموال المستثمرة في المنتجات الجديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على الابتكار و التجديد[2].

- يجب تحديد معدلات مناسبة لتقييم النتائج و هنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات أداء يمكن قياسها، فالأهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة، فهناك فرق كبير في القول أن هدف المنظمة هو" تحسين الإنتاجية" و بين القول أن هدف المنظمة هو رفع معدلات الإنتاج إلى 100% أو تخفيض نسبة المعيب من الإنتاج إلى 1%، ففي الحالة الثانية تكون قد رسمت صورة واقعية لنوع و مقدار الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال السنة.

[1] – عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص27.

– عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص71.

[2] –نفس المرجع، ص102.

- يجب توضيح خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية: إن تحديد الهدف و تفويض السلطات ووضع معدلات أداء تتم من خلال عملية القياس سيتتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين و ذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها[1].

- يجب أن تكون المسؤولية مشتركة: إن مسؤولية تحقيق الأهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية و مشاركة المسؤولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية و الانتماء بين العاملين و خلق الارتباط المتكامل لنجاح الأعمال.

- يجب أن تكون المساءلة شخصية: و لتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية لا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولا أمام رئيسه المباشر و أقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك، وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه و هو نوع من العدالة يجب أن تسود في منظمات الأعمال الناجحة[2].

[1] – أنظر إلى:
- R.Schermerhorn John et autres, Comportement Humaines et Organisations, 2 eme édition, -- édition Village Mondial, Canada, p244.
- Froussier Jean Francois et Henri-Jacques, opcit, p203.

[2]- Roussel Patrice, opcit, p39.

خلاصة:

يمكن القول أنّ الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعّم هذا السلوك ويعزّز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النّوعية والجودة من خلال التدريب.

إنّ النّظرة التقليدية للتعامل مع أداء الموارد البشرية في المنظمات ينصب على تقييم الأداء ودفع المكافأة، ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قابليات الفرد ومهاراته مع أنظمة الحوافز ودفع الأجور.

من خلال هذه الدّراسة نجد أنّ المنظمات أدركت بعد فترة بأنّ التخطيط وتمكين الأداء له الأثر الكبير على أداء الفرد، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير الأداء يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدراء بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتّسقة مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق نصل أيضا إلى أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت تستهدف تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضاهم.

واستفاءاً لما تمّ التطرق إليه من خلال الفصل أن الطّرق التقليدية فشلت لما آلت إليه من عيوب ومآخذ واعتمدت المنظمات إدارة الأداء المتزّن في تقييم أداء العاملين لما جاء به من التجديد بالإضافة إلى مداخل التقييم وأهمها مدخل النظم والمراجعة الإدارية لما لمحورها من أهمية في أخذ التقييم بالمنهجية المرنة والنموذج السبراني الحديث إلاّ أن هذه الطرق والمداخل عانت هي الأخرى من التقصير والصعوبات والعراقيل التي اعترضتها مما استدعى من المنظمة توخّي اليقظة وضرورة التحلي بمبادئ التحسين والبحث عن الأساليب والدعائم وإعادة الهندسة وكذا الإدارة المفتوحة التي كانت البديل الوحيد للمسالك التقليدية وحلت محلّها لبلوغ التفّوق.

تمهيد:

إنّ الملاحظ لمسلسل الإصلاحات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية بشكل خاص منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي لا يدرك أنّها إصلاحات تبحث من خلالها المؤسسة عن موقعها في السوق المحلي والدّولي، فكانت سياستها تهدف أساسا إلى إعادة التركيز على النشاط الرئيسي في إنتاجها، الذي تتحكم فيه أكثر بعدما عرفت توسع في نشاطها، أدّى بها في بعض الحالات بالقيام بدور اجتماعي أكثر منه اقتصادي وذلك من خلال التخلي عن النشاطات التي ليست لها وضعية تنافسية مقبولة، أو التي تسبب الخسارة وكذا إغلاق جميع الأصول التي تمارس بها نشاطات غير مرتبطة بالنشاط الرئيسي، التي تختلف طبيعتها وتتنافر مع الثقافة القاعدية للمؤسسة.

وتميزت الدّراسة الميدانية للطالب كونها كانت شاملة لواقع نظام التقييم لأداء العاملين بمؤسسة نفطال المعروفة على الساحة الوطنية بتميّزها في أدائها الشامل، وقد استند الطالب في دراسته على الملاحظات الميدانية والقراءات التاريخية لوثائق المؤسسة إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمد فيه أسلوب الاستبيان من خلال إعداد استمارة الاستبيان تعرض مجموعة من الأسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال وتعطيه فرصة إبداء الرأي فيما يقصده السؤال، حتى يسمح للطالب قراءة ما يريده العامل من نظام التقييم في المؤسسة، وتقدم الاستبيان تعهّد للمحافظة على السّرية التامة للإجابات حتى تجعل المستجوب في الأمان عند الإجابة على الأسئلة.

المبحث الأول: دراسة ميدانية لتقييم الأداء بمؤسسة نفطال المدية

إنّ المؤسسة العمومية الاقتصادية التي يعرفها المشرع الجزائري كونها شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشر أوغير مباشرة وهي تخضع للقانون العام[1]، حيث تمارس هذه المؤسسات عملية تقييم أداء عمالهم بطرق مختلفة رغم وجود قواعد قانونية وتشريعية صريحة تنص على ضرورة إقامة نظام تقييم لأداء العمال يهتم أساساً بوظيفة تنمية العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي للعامل ورفع مردودية العامل في الأداء (إنتاجية العمل) لصالح المنظمة.

إلاّ أن تطبيق هذا النظام لا يزال يعرف اختلافات فيما بين المنظمات من حيث طريقة الاستعمال ودرجة الاهتمام، وهذا مادفع بالطالب إلى القيام بزيارة مؤسسة نفطال للإطلاع عن قرب على واقع هذا النظام اليوم متبوعاً باستمارة استبيان استدلت بها إلى قناعة عن واقع هذا النظام في مؤسسة نفطال مفادها أن عملية التقييم لأداء العمال إذا ما وجدت في المؤسسة فإنها لم تصل بعد إلى درجة اعتبارها نظام تقييم بالمعنى الصحيح لمفهوم المقاربة النظامية من اجل ذلك أراد الطالب أن يساهم من خلال دراسته في إثراء عملية التقييم وترشيدها كي تصل لمستوى نظام التقييم في الإدارة المكشوفة ولتحقيق التميز للوصول إلى الموقع المرغوب في المنافسة طموحاً في التحسين.

المطلب الأول: نشأة، تطور والتنظيم العام لمؤسسة نفطال:

تعتمد الجزائر بشدة في تنمية اقتصادها على قطاع المحروقات حيث يمثل 97% من الدخل الوطني، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم في تحرك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال (Naftal) ، مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00دج، ويقع مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة تحديدًا في طرق الكثبان بالشراقة، وتعرف الشركة من خلال العلامة.

1) حرفين بالعربية: م،ن مؤسسة نفط.
2) الملصق: نفطال بالعربية و NAF Algérie بالفرنسية.
3) الخمس خطوط: يمثلون خمس فروع متمثلة في: الوقود، غاز البترول المميع، التشحيم، الزفت، العجلات.
4) اللونين: – الأزرق: لكل من الحرفين وملصق NAFTAL، نفطال مرادف (عرض الأفق).
– الأصفر: من أجل عمق الشعار رمز الجدية.

نشأة مؤسسة نفطال وتطويرها:

تاريخيا وبالضبط بعد الاستقلال كان نشاط تخزين وتوزيع المحروقات من مهام شركة سوناطراك التي تأسست سنة 1963 وفقا للمرسوم 491-63 المؤرخ في 1963/12/31، التي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل المحروقات، بعدها تم توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم 66-296 المؤرخ في 1966/09/22 وذلك

[1]– أمر رقم 01 –04 المؤرخ في 20 اوت2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها – الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات. ثم بعد ذلك 1980:إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى المرسوم 08-101 المؤرخ في 1980/04/06.

1983:غاز البترول المميعGPL/الوقودCBR لشركة سوناطراك في المؤ الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات UED.

1983: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم 87-189 شركتان هما: NAFTAL: المكلفة بتكرير المواد البترولية. NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع م البترولية.

ومعنى كلمة نفطال: NAFT: بمعنى نفط و AL لأول حرفين من كلمة Algérie أي "نفط الجزائر".

1989: إلغاء مركزية أشغال شركة نفطال الاجتماعية والثقافية.

1990: إلغاء مركزية النشاط (مخزونات/ مبيعات/ زبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات.

1992: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعًا للدراسات (تدفق منتوج).

- 09 وحدات مرتبطة. - يوجد حاليًا 39 وحدة نفطال للتوزيع.

1996: إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار). - حل مديرية التجارة الخارجية.

1997: إنشاء مديرية حماية الأملاك (DPP).

- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات. - حل وحدات نفطال للموانئ.

1998: تحول نفطال إلى ملحقة سوناطراك.

- إنشاء خلية الأمن الصناعي. - إنشاء مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت (CLBP)، مديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة (AVE). - إنشاء وحدة المطبقة.
- إنشاء قسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط، قسم غاز البترول المميع وقسم الطيران والملاحة.

1999: 18أفريل تحول نفطال إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث أن 100% من الأسهم ملك لسونطراك.

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال. - إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات.
- حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع/ الجزائر.

2000: حل وحدة الإعلام وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية (CTI).

- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط.
- إعداد تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية (DASC).
- إنشاء قسم الزفت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به.
- إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة.

2001: تنظيم المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع.

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيت التشحيم والمطاط. - تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة (CTM). - تنظيم مديرية الصيانة.

2002: إعادة تنظيم الإدارة العامة المالية لفرع الزفت.

– تغيير الهيكل الإداري لفرع (GPL). – تنظيم نشاط جديد يعين بالجباية على مستوى الفروع والإدارات.

2007: إنشاء إدارتين: – إنشاء مديرية مركزية قانونية. – إنشاء مديرية الاتصال.

تعد نفطال على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السّوق المحلّي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتّب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الوقود في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية : جودة الخدمات. جودة التسيير. إدارة الأعمال. سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج نفطال.
- الكفاءة في الآداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.
- الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.
- التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التّطور.
- السهر على الاكتساب الدّائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.
- الاهتمام الدّائم بالرّضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي للعامل.
- الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للآداء التنافسي.

التنظيم العام لمؤسسة نفطال:

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أفريل 2003، والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسًا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كمًا ونوعًا.

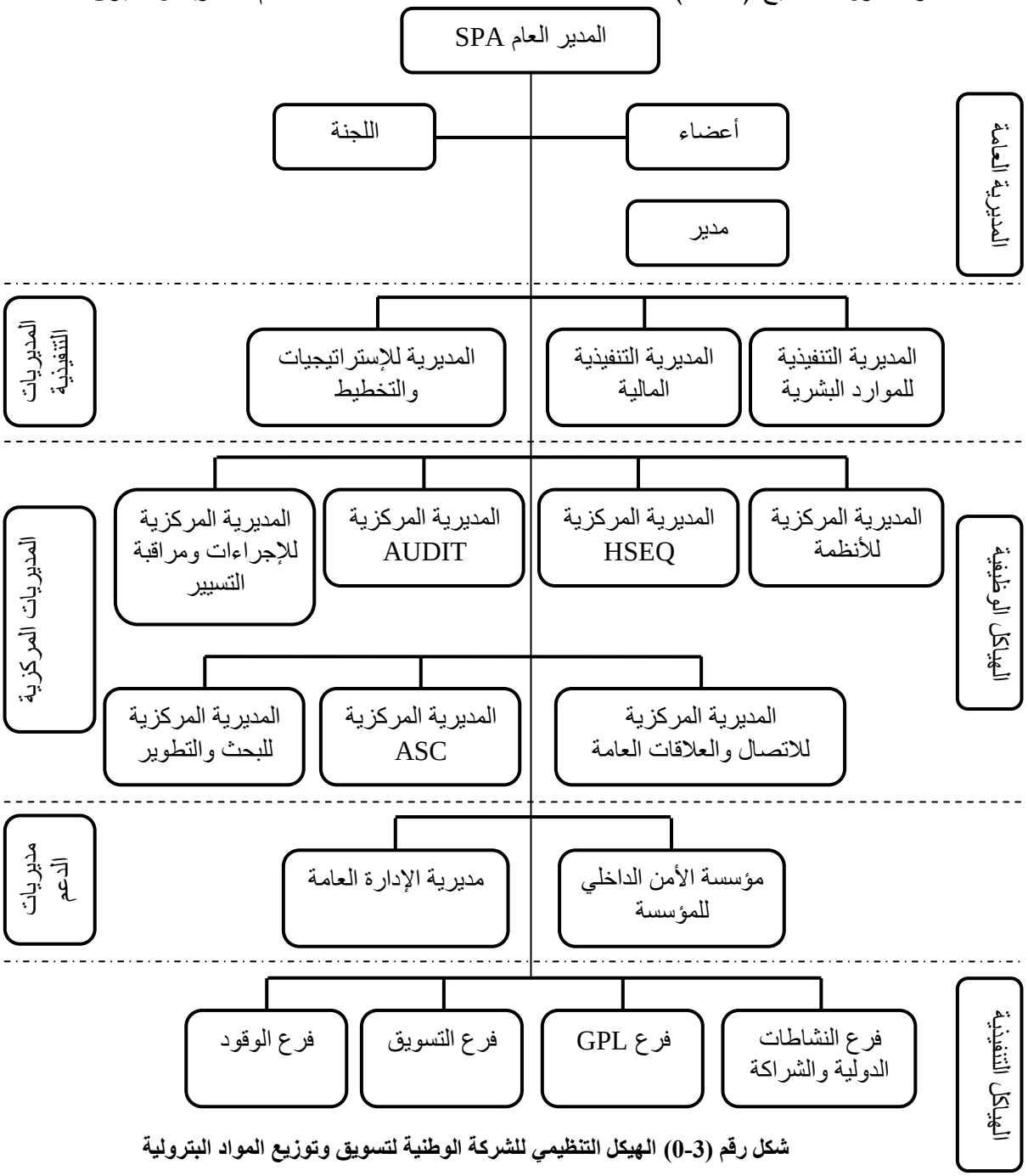
**نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط الإستراتيجي.

الهياكل الوظيفية: تتكون من: – الإدارات التنفيذية. – الإدارات المركزية. – الإدارات المساعدة أو الداعمة.

مع أربعة أقسام حسب المنتجات وتخص: * الوقود، الزيوت، العجلات. * الزفت.

*غاز البترول المميع (GPL). * قسم البحرية والطيران.



شكل رقم (3-0) الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية

أ. **الإدارات التنفيذية:** يقوم من خلالها:

- تحديد السياسة والإستراتيجية للشركة. – توقع التغيرات واتجاهات السوق.
- تصميم وضع أدوات القيادة والمراقبة اللازمة. – ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة.
- مساعدة الهياكل العملية (التشغيلية) للمؤسسة. – ضمان التسيير الإستراتيجي.

ب– **الإدارات المركزية:** هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ج– **الإدارات المساعدة:** تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفطال.

الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة:

هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد أربع منتجات تكون الفرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية يطور وظائفه وفقًا لسياسة والأهداف العامة.

المطلب الثاني: تعريف مختلف الإدارات والفروع والإمكانيات لمؤسسة نفطال:

الفرع التجاري: يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هاذ الفرع من:

إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة النقل والصيانة.إدارة الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة،

إدارة العملية (التشغيلية): *قسم الزيوت والعجلات. *قسم الشبكات. *قسم الزفت.

يتكون هذا الفرع من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد: قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة، وبسكرة.

05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.

03 مقاطعات للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية وبشار.

فرع الوقود: يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من المنابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسة، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، السكك الحديدية...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة والأمن والبيئة، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإدارة المالية والتخطيط، القسم التجاري، قسم الطيران (5 مراكز للطيران هي مركز حاسي مسعود، دار البيضاء، وهران، بشار، قسنطينة، و24 مخزن مقسمة على التراب الوطني)، قسم البحرية (يتكون من 6 مراكز الجزائر العاصمة باخرتين بحمولة ألف طن، بجاية باخرة حمولتها ألف طن، سكيكدة باخرة حمولتها ألف طن،عنابة باخرة حمولتها ألف طن،وهران باخرتين بحمولة ألف طن، بطيوة باخرة بحمولة الفي طن).

- فرع غاز البترول المميع: يتكون هذا الفرع من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الاستغلال والاستثمار، إدارة النقل، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة التقنية والصيانة الإدارة العامة والمعدات.

أهداف نفطال:

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تصخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن التحالفات الإستراتيجية.
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وإفريقية.
- تصدير غاز البترول المميع لتونس والمغرب.
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
- تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

أخيرا يمكن القول أن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

المطلب الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية لشركة نفطال:

1- الإمكانيات البشرية:

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال، جهزت هذه الأخيرة وسائل، وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول للأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

حسب مقرر المديرية التنفيذية للموارد البشرية لشركة نفطال فإن هناك تغيرات وتطورات حاصلة في الإمكانيات البشرية سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين في السنوات الأخيرة.

أ- اليد العاملة:

بلغ عدد عمال نفطال في السنوات الأخيرة حوالي 000 30عامل وموزع عبر كامل التراب الوطني، وهي مقسمة بين إطارات، تقنيون ومنفذون أو عاملون تطبيقيون.

- 21000 موظف دائم وهم كالآتي: 3000 إطار، 7500 موظف عادي، 10500 موظف تنفيذي.
- 9000 موظف مؤقت وهم كالآتي: 500 إطار، 1300 موظف عادي، 7200 موظف تنفيذي.

وتعرف اليد العاملة نوعًا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لا سيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة: أغلبهم من حاملي الشهادات، حيث أن لشركة نفطال أهمية كبيرة لجانب التكوين لمختلف أصناف عمالها، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية، التقنية وكذلك التسييرية في مجالات عدة أهمها النشاط التجاري، التخزين، النقل، تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، أيضا التكوين في استخدام نظام المعلومات والاتصال الداخلي، المعايير المحاسبية الجديدة.

ب- أهم زبائنها: هم سونطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطوط الجوية الجزائرية...إلخ.

2- الإمكانيات المادية:

- تزود نفطال 51% من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد إذ تستعد لذلك بواسطة مراكز تخزين وتوزيع المنتجات الوقودية، المطاط، والمواد الخاصة بسعة 74000 متر مكعب، 44 مصنع لملأ الغاز والبترول المميع بسعة 000 380 قارورة، 000 40 طن من البوتان، و16 وحدة لتصفية الزفت.
- شركة نفطال تتكون من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من أجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، ولدى الشركة شبكة تتكون من:
  - ~ شبكة الإمداد (التخزين والنقل).
  - ~ شبكة لتوزيع وتسليم المنتجات (إلى جانب مؤسسات خاصة).

تتوفر نفطال على الإمكانيات المادية التالية:

- 2078 محطة هي القناة الرئيسية للتوزيع تضمن 80% من مبيعات الوقود عبر كامل التراب الوطني من بينها 676 تعود ملكيتها لمؤسسة نفطال.
- 1208 نقطة بيع GPL.
- 90 مركز للتوزيع والتخزين للزيوت، الوقود، العجلات والمنتجات الخاصة.
- 24 مركز و55 مخزن للملاحة الجوية و6 مراكز للملاحة البحرية.
- 29 مخزن مرتبط بتخزين GPL.
- 23 مخزن لملأ غاز البترول المميع GPL قدرة التعبئة 1,2 مليون طن في السنة.

- 400كم من الأنابيب المستعملة و 350كم من الأنابيب طور الإنجاز.
- 864 معدات للصيانة و2750 رافعة للمناولة.
- أكثر من 1000 عربة قطار مخصصة للوقود.

بالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد هي شركة نفتاك NAFTEC على مستوى:

- سكيكدة 15277000طن.
- آرزيو 2500000طن.
- الجزائر 700000طن.
- حاسي مسعود 1200000طن.

هذه المنتجات موجهة إلى الاستهلاك على كافة التراب الوطني.

أ- حظيرة السيارات لنقل المنتوجات:

متكونة من 6500 شاحنة مجهزة بمحرك ديازال لنقل الوقود بالإمكانيات المتوفرة لديها، تضمن نفطال التوزيع بطريقة منظمة وعامة على كافة التراب الوطني كما تضمن تموين المطارات والبواخر وتملك 1750 عتاد لتوزيع السلع.

المبحث الثاني: إدارة أداء مؤسسة نفطال:

المطلب الأول : نبذة عامة عن عينة الدّراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص مؤسسة نفطال بصفة عامة ووكالة التوزيع التابعة لنفطال بصفة خاصة، ألا وهي كيف تستطيع نفطال تفعيل تقييم أداء عامليها والحفاظ عليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولائهم وتطوير ملكياتهم ومهاراتهم وتجنيد طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائها وتدعيم الأداء التنافسي، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لأنّ المشكلة تكمن في ضعف إدارة نفطال في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيداً عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيّد المسبوق بمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم فالمؤسسة التي لا تستطيع تغيير هذه التوجهات سوف تواجه مصاعب أكبر خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة وشدة المنافسة أو المنافسة الشرسة كما يسميها البعض في العديد من الأبعاد والتي تعتبر محل اهتمام وتفكير وتوقعات الموارد البشرية.

تمثلت أداة الدّراسة في استبيان، وهو وسيلة لجمع البيانات اللاّزمة للتحقق من فرضيات البحث والإشكالية قيد الدّراسة، كما تعد إجابة لهذه الفرضيات، لذلك تمّ إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء عمال مؤسسة نفطال الذي يؤثر في أداء نفطال الكلي.

ومن ثم تقديم هذا الاستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في الوكالة وذلك بالإجابة على الأسئلة التي احتواها الاستبيان ويمكن تقسيم الاستبيان إلى المحاور الآتية :

المحور الأول : تمثل في تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة من حيث الطرق المعتمدة، الأهداف والعناصر.

المحور الثاني : وتضمن أداء المؤسسة.

- ثم الاعتماد على بعض الكتب والوثائق المقدمة من طرف الوكالة بالإضافة إلى الاستبيان، وذلك لإغناء الإطار العملي للدّراسة. إنّ الاستبيان يحتوي على متغيّرات مصنّفة وقد لا يخلو من المتغيرات الكمية، حيث أنّ المتغيرات المصنفة هي تلك المشاهدات التي تصنّف إلى مجموعات، تشترك كل مجموعة في صفة معينة مثل متغيّر الجنس يصنف الأفراد إلى مجموعتين (الذكر، الأنثى)، أما المتغيرات الكمية هي التي تأخذ قيما عددية مثل السن، الدخل، الخبرة بالسنوات....
- إنّ مجمّع الدراسة هم عمال مؤسسة نفطال المدية والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، ولإجراء الدراسة ثم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة.

إنّ الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو:

* الكشف عن مستوى مؤسسة نفطال وتقييمها.

* الكشف عن الأساليب المستعملة في تقييم العاملين والتعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير الأداء مؤسسة نفطال وبنائها.

* الكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف نفطال من أجل تفعيل أداء العاملين والرقي به نحو التطوّر والتّحسين.

* تقديم قاعدة معلومات وبيانات لإدارة نفطال من أجل مساعدتها على تصويب أوضاعها والإنتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يتناسب والتوجهات الحديثة القائمة على أساس أن المورد البشري هو الأساس في كل القرارات.

* الإسهام في عرض آلية جيّدة تجمع بين الجزء النظري في تحسين أداء نفطال من جهة، وتفعيل أداء العاملين في ذلك من جهة أخرى، والخروج بصيغ ودلالات تؤكّد مساهمة تقييم أداء العاملين لتدعيم أداء مؤسسة نفطال.

بعد أن يتم تحديد البيانات اللازم الحصول عليها للبحث في الموضوع ومصادر الحصول عليها وتصميمها في إطار استبيان والتأكد من صلاحيتها، يتم الانتقال من الاستبيان إلى تقديم المعطيات وتحليلها حيث يستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تؤخذ من الاستبيان، حيث يطلق على الأشخاص (المشاهدات) الذين يقومون بالإجابة على أسئلة الاستبيان يطلق عليهم اسم حالات (Cases)، وكل سؤال (فقرة) في استبيانه هو عبارة عن متغيّر (Variable)، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات، يتم التعامل مع الإستبيانة حسب نوع الأسئلة، تمثل البيانات حيث يعرض المعلومات بشكل مرئي مما يساعد على فهم الأرقام والمقارنة بينها، ويمكن تمثيلها بعدة طرق مثل الأعمدة البيانية، القطاعات الدّائرية، المدّرج التكراري، شكل الإنتشار، وغير ذلك، يتم اختيارها بحيث يتناسب المقياس الإحصائي الذي قيست به البيانات مع البيانات المطلوب تمثيلها بيانيا، تتبع عملية التمثيل البياني،عمليات التحليل الإحصائي، تفيد في عمل استنتاجات إحصائية بإنشاء جداول التوزيع، وكيفية الحصول على الإحصاءات الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت وتحليل التباين، والإرتباط والإنحدار.

من خلال برنامج (SPSS) يتم تحليل المعطيات باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بأداء عاملين، وأداء مؤسسة نفطال، يهتم بوصف الموقف والأبعاد الأساسية التي تعرضنا لها في الإستبانة بكل صدق ودقة، ثم تقديم ومناقشة النتائج حسب الأبعاد والمحاور المصممة في نموذج الاستبيان، ويتم تقييمها، انطلاقا من ذلك تستخلص النتائج النهائية للدراسة، وعليه يتم اقتراح مجموعة من التوصيات لنفطال من أجل تحسين أدائها التنافسي اعتماداً على تفعيل تقييم أداء عمالها بتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في هذا الشأن.

المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة نفطال

بناءاً على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة لنفسها لضمان مكانتها في السوق المحلي وحتى الدولي ومواجهته المنافسين لها. فقد أولت مؤسسة نفطال عناية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية ضمن برامجها ومخططاتها التنموية نتيجة إدراكها لأهمية ودور العنصر البشري على نشاطها ويتضح اهتمامها الكبير بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية وبتوسيع مهام إدارة مواردها البشرية لتشمل على:

- إعداد كافة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالمؤسسة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية.

- إعداد سياسات التشغيل، بتحليل وتوصيف وتصنيف مناصب العمل، وإعداد وتكييف نظام الأجور.
- إعداد سياسة لتقييم أداء العامل تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وتوفر المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أداء العامل.
- المساعدة على إعداد الخبراء والمسّيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي والدوّلي.
- المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي والإتصال في تسيير الموارد البشرية بالأساليب الحديثة.
- السهر على تسيير مراكز التكوين، والعمل على ترقية برامج التكوين والتأطير وإعادة التأهيل.

هذا وقد عرفت المؤسسة – نفطال– في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال تقييم أداء العمال، فبعدما كانت تعمل بنظام تقييم الأداء الوحيد الجانب، انتقلت مع مطلع القرن الحالي إلى نظام تقييم لأداء العامل موسع الذي يستجيب إلى حد بعيد لمتطلبات النظام الحديث الذي يودّ الطالب أن ينصح به مؤسسة نفطال عملا ورقيّا بمبادئ الإدارة المفتوحة وصولا إلى تحقيق النجاح في بقاء التحسين.

فنظام التقييم الذي أعدّته نفطال بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا والمتخصّصين في مجال تنمية العنصر البشري، لم تحدد بعد معالمه، لكونه لا يزال في مراحله الأولى من التنفيذ.

المطلب الثالث : أهداف وخصائص التقييم في مؤسسة نفطال

أ – أهداف التقييم في مؤسسة نفطال :

لقد وضع، لنظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة، أهداف محددة تجسد البعد الإستراتيجي لسياسة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية وإداراتها نحو التنمية المستدامة والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها واليقظة بأنواعها عدة أهداف نذكر منها:

- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.
- إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل والممكن ملاحظتها.
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري.
- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل مع ضمان زيادة مردوديته.
- التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التّحفيز والترقية والنّقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

ب– خصائص التقييم في مؤسسة نفطال: حاولت المؤسسة أن يتميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تمليها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد لّخصها الطالب في النّقاط الآتية:

1- تصنيف العمال: يتميز هذا النظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء لذا نجده يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات :

* **صنف الإطارات:** ويحتوي فئتين :

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام والمصالح وغيرهم.
- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي التي تضم المهندسين والتقنيين السّامين والمكلّفين بالدّراسات وغيرهم.

* **صنف أعوان التحكم** : ويتضمن هذا الصنف فئتين هما : - فئة أعوان التحكم غير المؤطرين.

- فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي التي تضم تقني رئيسي تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم.

* **صنف أعوان التنفيذ** : ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم:

- العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كعون رقن، سائق وغيرهم.

2- تحديد الأهداف:

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره المهني.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في نفطال.

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول :منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في وصف مدى مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداءالمؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة نفطال، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاعها كاملة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج spss، و إعداد الإستبانة تمّ على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تحكيم الإستبانة من أساتذة.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة،

ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (انظر الملحق)

الجزء1: الجزء الخاص لمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 7 متغيرات وهي الجنس،العمر،الحالة الإجتماعية، المستوى الدراسي،الخبرة العامة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء2: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 16عبارة تتعلق تقييم أداء العاملين والمقسمة على النحو الآتي:

أداء العاملين	طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية
عدد العبارات	06	05	05

جدول رقم (3-1) عدد عبارات الإستبيان

الجزء 3 : الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص أداء المؤسسة يضم 08 عبارات.

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5−1=4 ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5= 0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، Statistical Package For (spss) Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

-الجدول رقم(3−3) المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى2.59	غير موافق
من 2.60 إلى3.39	محايد
من 3.40 إلى4.19	موافق
من 4.20 إلى5	موافق بشدّة

المصدر: من إعداد الطالب

- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- ❖ حساب معامل الارتباطSpearman لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ❖ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي اختبار {كولمجروف سمونوف ؛ –(1-Sample K-S)}
- ❖ اختبار للعينة الواحدة (one sample t-test) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ❖ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني :صدق وثبات الإستبانة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة :تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، ولتحقق من الاتساق الداخلي نجري الخطوات الآتية:

*صدق الإستبانة :

أ .الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب .صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: لإجراء هذا الاختبار تم حساب معاملات الارتباط وهذا من خلال مقياس Spearman على النحو الآتي:

- الاتساق الداخلي للمحور الأول :تقييم أداء العاملين: توضيح الجداول رقم (3−4) (3−5) (3−6) ، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

-الجدول رقم3-4 معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة SIG
1	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز.	0.691**	0.000
2	ترتكز على أساس السلوك في العمل.	0.82**	0.000
3	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل	0.756**	0.000
4	تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.	0.648**	0.000
5	طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.	0.863**	0.000
6	طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها ونمطية.	0.629**	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد علىspss (*)الا رتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.05

(**)الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.01

-يبيّن الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة والدرجة الكلّية لعباراته، والذي يُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(3-5)معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمةSig
1	هناك أهداف محددة لكل وظيفة أومجموعة وظائف يتم تقييم أداء العاملين في ضوئها.	0.445*	0.014
2	يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم	0.814**	0.000
3	تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك .	0.698**	0.000
4	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين واضحة محددة، موضوعية وسهلة المنال.	0.762**	0.000
5	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين عامة ومبهمة أي تخضع لعدد من التفسيرات	0.685**	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد علىspss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α = 0.05

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.01

يبين الجدول رقم 3-5 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم3-6 معامل الارتباطSpearman بين كل عبارة من عبارات "يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية" والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	الإتقان في العمل	0.899**	0.000
2	السلوك الشخصي	0.870**	0.000
3	الانضباط في العمل	0.865**	0.000
4	التعاون مع الآخرين	0.877**	0.000
5	الإلمام بواجبات العمل	0.732**	0.000

ا لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد علىspss

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية0.05 = α

(**)الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنويةα=0.01

يبين الجدول رقم 3-6 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث - (يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهرأنّ

معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05=>α وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني :أداء المؤسسة، يوضح الجدول3-7 الاتساق الداخلي

الجدول رقم 3-7 معامل الارتباطSpearman بين كل عبارة من عبارات أداء المؤسسة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتو ت العبارة	معامل سبيرمان	قيمةsig
1	عملية تقييم أداء العاملين ترفع من أداء المؤسسة	0.683**	0.000
2	الآثار المترتبة على نتائج التقييم أداء العاملين تأثر إيجابا على أداء المؤسسة	0.494**	0.000
3	الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة	0.868**	0.000
4	تخلق المؤسسة وإدارتها قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين وتحسسهم بأنّه يحمي مصالحهم	0.772**	0.000
5	يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا	0.597**	0.000
6	يساهم ارتقاء أداء العاملين في ارتقاء أداء المؤسسة	0.650**	0.000
7	تقوم المؤسسة [إجراء مقارنة أدائها مع أداء مؤسسات أخرى	0.685**	0.000
8	يوجد اهتمام بالتحفيز العمال لتدعيم أداء المؤسسة	0.806**	0.000

المصدر :من إعداد الطالب لاعتمادعلى spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 = α

(**)الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01=α

يبين الجدول رقم3-7 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد أداء المؤسسة والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة0.05=> α وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج .صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة لدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والجدول(3-8) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة،

الجدول رقم (3-8) معامل الإرتباطSpearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا المجال

المحاور				معامل سبيرمان	Sig
تقييم أداء العاملين		البعد الأول	طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	0,936**	0.000
		البعد الثاني	العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	0,885**	0.000
		البعد الثالث	يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	0,826**	0.000
أداء المؤسسة				0,782**	0.000

يبين الجدول رقم3-8 معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05=> α وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

المصدر :من إعداد الطالب لاعتماد علىspss

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية0.05 = α

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (ألفا كرونباج) لكل محور على حدا، ثم عبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3-9)معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.938
المحور الثاني	0.850
الإستبانة	0.949

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

*نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-9) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

الاختبار التوزيع الطبيعي(كولمجروف–سمرنوف 1-Sample K-S-):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضيات، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي H0 بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديلH1 العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال(Sig -P.value) أكبر من مستوى المعنوية5% ، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال(Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا .والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3-10) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov	
	قيمةz	Sig
تقييم أداء العاملين	1,041	0,229
أداء المؤسسة	0,536	0,936

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-10) أن القيمة الاحتمالية(Sig) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة0.05=>α وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح لنا باجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة والفرضيات.

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

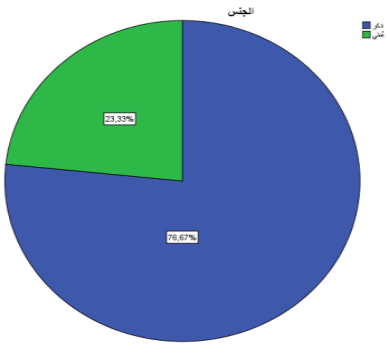
تتوزع أفراد العينة حسب متغيرات :الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المستوى الدراسي،الخبرة العامة في العمل و الأقدمية في المنصب الحالي وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

*أولا :توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس :يمثل الجدول رقم(3-11) والشكل رقم (3-1) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم 3-11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

لفئة	التكرار	النسبة%
ذكر	23	76,7
أنثى	7	23,3
المجموع	30	100,0

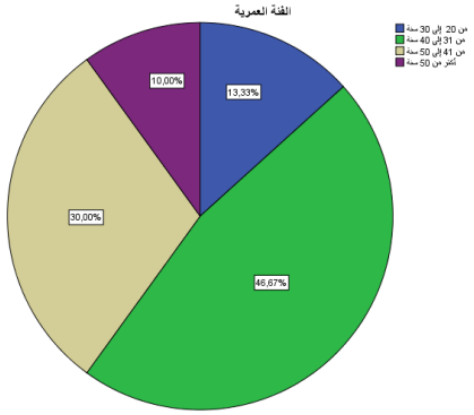
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss



يتبين من الجدول رقم (3-11) أ نّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور 23 فرد بنسبة تمثيل76.7% بينما بلغ عدد الإناث7أ فراد بنسبة تمثيل 23.3% مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحساسة في مؤسسة نفطال.

*ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن : يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

الشكل رقم (3-2) - توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

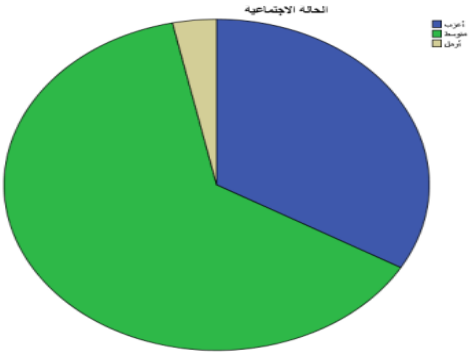
الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة%
20- 30 سنة	4	13,3
31- 40 سنة	14	46,7
41- 50 سنة	9	30,0
أكثر من 50 سنة	3	10,0

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي من 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 46.7 % تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت30 %، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة بلغت 13.3 % وآخرهم الفئة العمريةأكثر من 50 سنة بنسبة بلغت 10 %، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا شبانيا ومؤسسة نفطال تسعى إلى استقطاب هذه الفئة العمرية لتحقيق أهدافها.

*ثالثا :توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية :يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الإجتماعية:

الشكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة%
أعزب	10	33,3
المتزوج	19	63,3
أرمل	1	3,3
المجموع	30	100,0

يتبين من الجدول رقم (3-13) أن نسبة الأفراد المتزوجين شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت 63.3 % يليها نسبة الأفراد العزاب بنسبة 33.3 % يليها نسبة الأفراد أرامل بنسبة 3.3 % وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة نفطال -فرع المدية-.تزخر بشباب له مسؤولية عائلية تميل إلى حب الإستقرار والإنظباط في العمل.

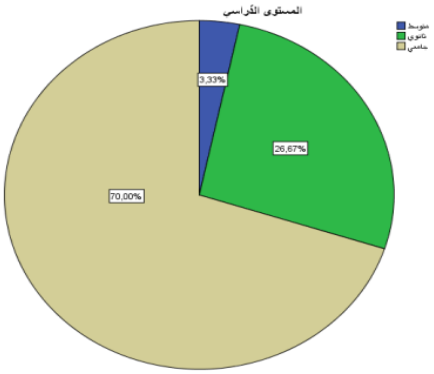
*رابعا توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي :يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم(3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-14) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

الفئة	التكرار	النسبة%
المتوسط	1	3,3
الثانوي	8	26,7
جامعي	21	70,0
المجموع	30	100,0

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتبين من الجدول رقم3-14 أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت 70 % يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 26.7 % يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى المتوسط بنسبة 3.3 % وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة نفطال- فرع المدية -تحاول استقطاب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية.

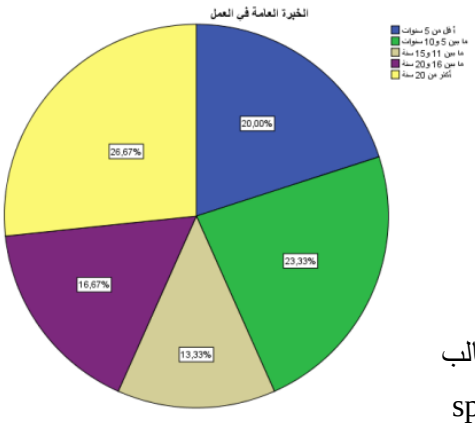
*خامسا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة العامة في العمل :يمثل الجدول رقم(3-15) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة العامة في العمل:

الجدول رقم (3-15) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العامة في العمل:

الفئة	التكرار	النسبة%
أ قل من 5 سنوات	6	20,0
ما بين 5 و10 سنوات	7	23,3
ما بين 11 و15 سنة	4	13,3
ما بين 16 و20 سنة	5	16,7
أكثر من 20 سنة	8	26,7
المجموع	30	100,0

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

الشكل رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العامة فى العمل



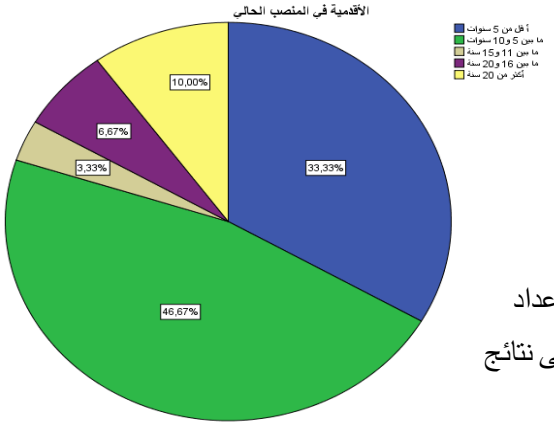
يتبين من الجدول رقم (3-15) أن نسبة الأفراد الذين لديهم الخبرة أكثر من 20سنة شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت 26.7 % يليها نسبة الأفراد لديهم الخبرة ما بين 5 و10 سنوات بنسبة 23.3 % يليها نسبة الأفراد لديهم الخبرة أ قل من 5 سنوات بنسبة 20% يليها نسبة الأفراد لديهم الخبرة ما بين 16 و20 سنة بنسبة 16.7% يليها نسبة الأفراد لديهم الخبرة ما بين 11 و15 سنة بنسبة 13.3% وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة نفطال- فرع المدية -تمتلك الأفراد ذو خبرة عالية.

*سادسا: توزيع الدراسة حسب متغير الأقدمية: يمثل الجدول رقم(3-16) والشكل رقم(3-6) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (3-16) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	10	33,3
من 5 إلى أقل من 10سنة	14	46,7
من 10 إلى أقل من15 سنة	1	3,3
من 15 سنة إلى أقل من20	2	6,7
أكثر من 20 سنة	3	10,0
المجموع	30	100,0

الشكل رقم (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر :من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

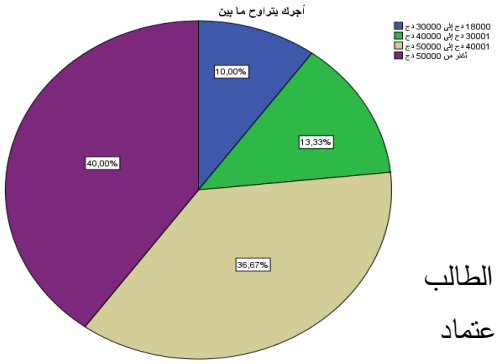
يوضح الجدول رقم (3-16) أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية من 5 إلى أقل من 10سنة شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها 46.7 % ، يليها الذين يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 33.3 %، يليها الذين يمتلكون أقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت 10 % يليها الذين يمتلكون أقدمية من 15 سنة إلى أقل من20 بنسبة بلغت 6.7% يليها الذين يمتلكون أقدمية من 10 إلى أقل من15 سنة بنسبة بلغت 3.3% وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة نفطال عمالها ذو أقدمية

*سابعا :توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأجر :يمثل الجدول رقم(3-17) والشكل رقم(3-7) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها تخص توزيع أفراد الدراسة حسب الأجر :

الجدول رقم (3-17) توزيع عينة الدراسة حسب الأجر

الفئة	التكرار	%
18000 دج و 30000 دج	3	10,0
30001 دج و 40000 دج.	4	13,3
40001 دج و 50000 دج.	11	36,7
أكثر من 50000 دج	12	40,0
المجموع	30	100,0

الشكل رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب الأجر



المصدر :من إعداد الطالب اعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (3-17) أن نسبة الأفراد الذين يتقاضوا أجرا أكثر من 50000 دج شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت 40 % يليها نسبة الأفراد الذين يتقاضوا أجرا 40001 دج و50000 دج بنسبة 36.7 % يليها نسبة الأفراد الذين يتقاضوا أجرا 30001 دج و40000 دج.بنسبة 13.3 % يليها نسبة الأفراد الذين يتقاضوا أجرا 18000 دج و30000 دج بنسبة 10% وتشير هذه النتائج إلى أن عمال مؤسسة نفطال أجورهم لابأس بها نظرا لأنها اقتصادية.

المطلب الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المطلب بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

أ : تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبارات العينة الواحدة (one sample t-test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

.الفرضية العدمية :متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي3

الفرضية البديلة :متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة$\alpha= 0.05$ تختلف عن درجة الحياد.

أولا -الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة نفطال تعتمد على تقييم أداء العاملين بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (one sample t-test) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم:(3-18) المتوسط الحسابي وقيمة sig - للمحور الأول

	المتوسط الحسابي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول :طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	3,3222	25,028	,000	3
البعد الثاني :العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	3,6000	27,828	,000	2
البعد الثالث :يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	4,0600	24,479	,000	1

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(one sample t-test) لتقييم أداء العاملين والتي تدل جميعها على أنها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha=0.05$)وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ :

جاء البعد الثالث في المرتبة الأولى، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.0600 ، وقيمةt المحسوبة تساوي 24.479 وهي أكبر من قيمةt الجدولية والتي تساوي 1.746 ؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة نفطال – فرع المدية (يدركون أنه يجب أن يكون تقييم الأداء مرتكز على عناصر الإتقان في العمل، السلوك الشخصي، الانضباط في العمل، التعاون مع الآخرين والإلمام بواجبات العمل.

جاء البعد الثاني في المرتبة الثانية، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,6000، وقيمةt المحسوبة تساوي 27,828وهي أكبر من قيمةt الجدولية والتي تساوي(1.746) ؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة نفطال – فرع المدية– أن هناك أهداف محددة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف

يتم تقييم أداء العاملين في ضوئها ويتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم وتعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداء ومعايير تقييم كفاءة أداء العاملين واضحة محددة، موضوعية وسهلة المنال ومعايير تقييم كفاءة أداء العاملين عامة ومبهمة أي تخضع لعدد من التفسيرات.

جاء البعد الأول في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,3222، وقيمة t المحسوبة تساوي 25,028 وهي أكبر من قيمةt الجدولية والتي تساوي 1.746 ؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وتعزى هذه النتيجة أن مؤسسة نفطال لها طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

ب : اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة:

سنحاول اختبار العلاقة بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة باستخدام معامل الارتباط Spearman لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مدى مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة.

جدول رقم (3-19) معامل الارتباط - :(Spearman) بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
تقييم أداء العاملين	0.782 **	0.000

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج .spss

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنويةα=0.01

أولا -اختبار الفرضية الثالثة :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α=0.05 بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها .

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية α =0.05، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدّر بـ 78.2 % بين تقييم أداء العاملين وأداء المؤسسة من وجهة نظر موظفي مؤسسة نفطال – فرع المدية -، أما ما نسبته21.8 % فيعود لعوامل أخرى لم تأخذ في دراستنا.

ثانيا -اختبار الفرضية :هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، السن،الحالة الإجتماعية، المستوى الدراسي،الخبرة المهنية الأقدمية و الأجر) حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس(Levene’s test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_0لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1:يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(H_0) أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية كالآتي:

* الفرضية الفرعية الأولى :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لنتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للحالة الإجتماعية.

الفرضية الفرعية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للمستوى الدراسي.

الفرضية الفرعية الخامسة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للخبرة.

الفرضية الفرعية السادسة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للأقدمية.

الفرضية الفرعية السابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى للمستوى للأجر .

أ. أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين ذكور وإ ناث استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-20) نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	23	0.426	0.300	0.475	1.418	0.497
	أنثى	7	0.426	0.312		1.364	
المحور الثاني	ذكر	23	0.130	0.264	1.847	0.492	1.847
	أنثى	7	0.130	0.199		0.653	

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-20) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لمحوري الأول تقييم أداء العاملين (والثاني) أداء المؤسسة، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

ب .أثر متغير السن على آراء عينة الدراسة اتجاه مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-21) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	3,652	3	1,217	2,896	0,054
	داخل المجموعات	10,931	26	,420		
	المجموع	14,583	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	1,149	3	,383	1,050	0,387
	داخل المجموعات	9,488	26	,365		
	مجموع	10,638	29			
المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائجspss						

بناء على نتائج الجدول رقم(3-21) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية- 0.05) لمحوري الأول تقييم أداء العاملين (والثاني) أداء المؤسسة، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لمتغير العمر.

ج .أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-22) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1,006	2	,503	1,000	0,381
	داخل المجموعات	13,577	27	,503		
	المجموع	14,583	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	,709	2	,354	,964	0,394
	داخل المجموعات	9,929	27	,368		
	المجموع	10,638	29			

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائجspss

بناء على نتائج الجدول رقم3-22 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لمحوري الأول تقييم أداء العاملين (والثاني) أداء المؤسسة، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د .أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

3) بناء على نتائج الجدول رقم3-23 نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوي 0.05 لمحوري الأول تقييم أداء العاملين والثاني أداء المؤسسة، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة العامة في العمل.

الجدول رقم (3-23) :نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير للخبرة العامة في العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1,606	4	,402	0,774	0,553
	داخل المجموعات	12,977	25	,519		
	المجموع	14,583	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	1,878	4	,470	1,340	0,283
	داخل المجموعات	8,759	25	,350		
	المجموع	10,638	29			

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائجspss

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة انعكاسات تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة نفطال – فرع المدية- لإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة، وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن لمؤسسة نفطال طريقة تقييم أداء العاملين ترتكز على عناصر معينة.

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن تقييم أداء العاملين يساهم في تدعيم أداء مؤسسة نفطال.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وأداء المؤسسة.

من خلال هذه الدّراسة نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني انجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها.

في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإنّنا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية، النوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتّبعها لتحسين وتطوير مهاراته، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إنّ القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرّغبة في العمل فهي تعبّر عن الدّوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموع أرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإنّ المورد البشري يمّر في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته وفي حياته العملية يتحمل تكاليف متنّوعة تحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمرّ بها، وبحسب أدائه لها يكون مستحقا للثواب أو العقاب ومن أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظّف " ترمومتر" مرحلة الحياة الوظيفية، وبحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعوداً أونزولاً بين زملائه. وعلى هذه الصوّرة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتداداً لإجراءات الاختبارات والمسابقات التي قد تجريها الإدارة للعامل في بداية التحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل وتبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم، وليتسنّى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنوط به، ومقدار كفاءته لهذا العمل.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تمّ التّوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير الطرق الحديثة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن

الاستفادة منها على مستوى الدّراسة العلمية، وعلى هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

النتائج:

علينا أن نميّز بين نوعين من النّتائج هما: النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال البحث، والنتائج العملية الميدانية المتوصل إليها من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال.

أ- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل.
- التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لتلافيها.
- عدم مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية النّقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملاءمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية ومن ناحية أخرى التدرّج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدراتها في المرشح لها. وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته.
- عدم تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين والمجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقا لكل مؤشر من المؤشرات.
- عدم الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء.
- عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى.
- اعتماد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النّواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة.
- تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أوالسلبية التي يحققها ولكنّه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.
- عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- غالباً، لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال.
- عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ النظام.

ب- النتائج الميدانية:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد الدراسة الاستكشافية التي قام بها على عينة من الإطارات، المشرفين والعاملين مؤسسة نفطال وذلك للإطّلاع على النظام المتبع لتقييم كفاءة أداء العاملين وكذا النماذج المطبقة، والتي تستخدم في التقييم، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم، وكذلك مع بعض المسؤولين في تلك المؤسسة بهدف التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعياً.

واستناداً إلى هذه الدّراسة الاستكشافية توصل الطالب مبدئيا إلى التعرف على ما يمكن أن يسمّى بمرحلة الإحساس كنتيجة بإمكانية وجود حالة من الشك وعدم الثقة في نظام تقييم أداء العاملين علاوة على أن النظام لا يعدو أن يكون استفاءاً من الرؤساء المباشرين لأشكال التقارير بأي شكل من أشكال القياس.

- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.

– عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.

– عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة.

– المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

– تبيّن أيضا عمومية تطبيق نموذج موحّد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم كفاءة أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية.

– قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

ويحول كل ذلك دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العامل مماّ يحدّ من كفاءة وفعالية نظام تقييم كفاءة الأداء، وبالتالي عدم الاستفادة المثلى من نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد من ترقية، ونقل، فصل، تدريب ومكافآت، ... إلخ.

– بهذه النتائج والأهداف عالية الأهمية في الحياة الوظيفية أخذ نظام تقييم كفاءة الأداء مكانه المميّز بين غيره من وسائل التقييم الوظيفي، إذ هو في النهاية وبرغم كل أهميته لا يستوعب كل صور ووسائل هذا التقييم.

– نظام تقييم كفاءة الأداء باق في مبدئه، وليس من الواقعية انتظار اختفائه، وإنّما كلّ الرّجاء

– وفي النهاية لتقليل الأخطاء وتحجيم آثارها– أن تطوّر وسائله وتحكم قواعده بحيث يكون أكثر فعّالية في بلوغ الأهداف المرجوة منه، وهذا يتطلب من واضع القاعدة جهداً متزايداً لتأتي على قدر الإمكان متجاوبة مع الواقع الذي تنظمه، وبالتالي أكثر قدرة على تحقيق غاياتها، كما يتطلب من القائم على تطبيق القاعدة ألاّ يستهدي في تقديره بغير موجهات العدل والموضوعية، وألاّ يضعف أمام الاعتبارات العاطفية بكل صورها أو حتى ما تبدو في ظاهرها – من ناحية الرزق مثلا– إنسانية وأن يدرك دائما وهو يضع تقديره أنّه من كل الجوانب أمام اختبار للضمير.

بقي بعد عموم القول في مكانة وأهمية تقييم أداء العاملين سموّاً إلى التميز أن نمضي في الإفادة إلى مجموعة من التوصيات.

– التوصيات والاقتراحات:

بناءاً على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدّراسة انتهى الطالب إلى الخروج بأنّ هناك نقاط مشتركة من حيث الأسس العامة التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء في مؤسسة نفطال بالمقارنة مع مثيلاتها بيد أنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يجب أن يكون عليه نظام التقييم الفعّال بحيث يكون قادراً على المساعدة في تحسين المردودية للعامل والمؤسسة على حدّ سواء، لذلك يرى الطالب ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة أن تسترشد بها في تطوير نظام التقييم لأداء العاملين بها من أجل التخلص

من المسالك التقليدية للتقييم والمضي جاهدة إلى تبنّي الأساليب الحديثة لتحقيق التميز والتفوق ويمكن عرض بعض التوصيات:

– على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنّزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيهم من العمال، وأن يتجنّبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب أو الحالات المرضية أو التعب أو الإرهاق

– الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

– الحرص على مساءلة ومحاسبة وحتى المتابعة للمشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللّوائح القانونية في إصداره لأحكام غير سليمة ولا عادلة في حق الخاضعين للعملية

– تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراق العرفية.

– توعية العمال ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه لدفعه نحو التطور والانتقال إلى مستوى أعلى وليس ترسيخ ثقافة العقاب المجحف أو الإقصاء.

– تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلّم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

– العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

– ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعّل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.

– جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لاحداث التحسين في المهارة والسلوك.

– العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون في المسؤولية في إحداث التحسين والتغيير.

– التأكد من أنّ كل فرد يدري دائما مدى تأثير أدائه على عرض ونتائج المؤسسة ككل.

– ضرورة وضع الموارد البشرية في مواقف تساعدهم على التعليم عن طريق الفعل، وتوفير لهم المعلومات والتدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء.

– استخدام أداء الفريق لدفع التحسين.

– التركيز على تصميمات المؤسسة على ما تقوم به الموارد البشرية وليس ما تملكه من سلطة اتخاذ القرارات.

– العمل على خلق تركيز الطاقة واللّغة ذات المعنى لأنّها من أندر الموارد خلال فترات إحداث التحسين والتغيير.

– جعل التحسين القائم على السلوك مهضوماً ومستمراً عن طريق انسجام المبادرات في كل أنحاء المؤسسة.

– ممارسة القيادة التي تعتمد على الشجاعة وهي أن تعيش بنفسك التغيير والتحسين الذي ترغب في إحداثه.

– العمل على أن يكون التقييم وجها لوجه بالمقابلة حتى يتمكن العاملين من معرفة النقاط القوية والضعيفة والعمل على تحسينها.

– إعادة النظر في النظام الحالي بمعنى المراقبة المستمرة لنظام التقييم الجاري والاهتمام أكثر بنتائج الأداء المقدمة من طرف العاملين مع اعتبار الوقت اللاّزم لإجراء ذلك.

– الأخذ بعين الاعتبار في التقييم الخبرة، الكفاءة، المردودية، السّن والحالة الاجتماعية.

– العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين.

– أن يكون التقييم على حسب العمل والمجهود الموفّر من طرف العامل والتحسينات التي يأتي بها، وتطوره في إتقان عمله وحسن سلوكه مع زملائه سيما مع الزبائن.

– إدراج مدى فعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة كمعيار لتقييم أداء كل عامل.

– **آفاق البحث:**

برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديرة بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي سيما أن هذه البحوث نظراً لتعلقّها بالمورد البشري فإنّ طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغيّر مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقا لهذا البحث منها:

– تأثير البيئة على الأداء المتميز.

– التقنيات الحديثة لقياس الأداء من أجل بلوغ التفّوق.

– تفاعل أداء المنظمة مع المؤسسات الافتراضية.

وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرّد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكماله في المستقبل بعون المولى تعالى وأسأل اللّه العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدّارسين في هذا النوع من المعرفة ناهيك عن كونه اجتهاد بشري، إنساني لا بدّ وأن يلازمه النقص، هو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن اللّه وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

تمّ بعون اللّه، والحمد لله ربّ العالمين.

إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول **مساهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة** بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أنّ إجابتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهد حضرتكم بأنّ كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرّية التامة ولن تستخدم إلاّ لأغراض الدّراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدّر تعاونكم الصّادق معنا ومساهمتكم البنّاءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

معلومات شخصية: ضع علامةX في الخانة المناسبة.

1- الجنس : □ ذكر □ أنثى

2- الفئة العمرية :

□ 20- 30 سنة. □ 31- 40 سنة. □ 41- 50 سنة. □ أكثر من 50 سنة.

3- الحالة الاجتماعية:

□ أعزب(ة) □ متزوج(ة) □ أرمل(ة)

4- المستوى الدّراسي :

□ متوسط □ ثانوي □ جامعي

5- الخبرة العامة في العمل (بالسنة) :

□ أ قل من 5 سنوات □ ما بين 5 و10 سنوات □ ما بين 11 و15 سنة
□ ما بين 16 و20 سنة □ أكثر من 20 سنة

6- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) :

□ أ قل من 5 سنوات □ ما بين 5 و10 سنوات □ ما بين 11 و15 سنة
□ ما بين 16 و20 سنة □ أكثر من 20 سنة

7- أجرك يتراوح ما بين :

□ 18000 دج و30000 دج. □ 30001 دج و40000 دج.
□ 40001 دج و50000 دج. □. أكثر من 50000 دج

المحور الأول: **تقييم أداء العاملين**

الرقم	طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز.					
02	ترتكز على أساس السلوك في العمل.					
03	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل					
04	تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.					
05	طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.					
06	طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها ونمطية.					

الرقم	العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
07	هناك أهداف محددة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف يتم تقييم أداء العاملين في ضوئها.					
08	يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم					
09	تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك .					
10	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين واضحة محددة، موضوعية وسهلة المنال.					
11	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين عامة ومبهمة أي تخضع لعدد من التفسيرات					

الرقم	يجب أن يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
12	**الإتقان في العمل**					
13	**السلوك الشخصي**					
14	**الانضباط في العمل**					
15	**التعاون مع الآخرين**					
16	**الإلمام بواجبات العمل**					

المحور الثاني: **أداء المؤسسة.**

الرقم	أداء المؤسسة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	عملية تقييم أداء العاملين ترفع من أداء المؤسسة					
02	الآثار المترتبة على نتائج التقييم أداء العاملين تأثر إيجابا على أداء المؤسسة					
03	الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة					
04	تخلق المؤسسة وإدارتها قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين وتحسسهم بأنّه يحمي مصالحهم					
05	يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا					
06	يساهم ارتقاء أداء العاملين في ارتقاء أداء المؤسسة					
07	تقوم المؤسسة [إجراء مقارنة أدائها مع أداء مؤسسات أخرى					
08	يوجد اهتمام بالتحفيز العمال لتدعيم أداء المؤسسة					

الفصل الأول :

أسس تقييم الأداء

وأداء العاملين

الفصل الثاني :

المسالك المعتمدة

لتقييم أداء العاملين

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

لتقييم الأداء

بمؤسسة نفطال المدية

مقدمة

الخاتمة

الملاحق

المراجع

المراجع:

I. الكتب باللّغة العربية:

1- أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
2- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة: الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثالثة، مصر. - أساسيات الإدارة الإستراتجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
3- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم، بدون دار نشر وبلد النشر.
4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر للمؤلف، القاهرة .
- إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة.
6- الحجلوني موسى طه، إدارة المعلومات والسجلات الطبية، مكتبة إدارة الأعمال، عمان.
7- الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية الإسكندرية.
8- الخشروم محمد مصطفى، مرسي نبيل، إدارة الأعمال (المبادئ، المهارات، الوظائف)، مكتبة الشقري، طبعة 2، مصر.
9- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة. إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة -خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
10- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
11- الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
12- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتجية (حالات ونماذج للتطبيق)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
13- الهواري سيد، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، طبعة 05، القاهرة.
14- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية.
15- أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي وآخرون، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
16- بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية.
17- جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
18- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
19- حنفي عبد الغفار، الصحن محمد فريد ، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
20- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، العربية السعودية، الرياض
21- سالم فؤاد الشيخ، زياد رمضان، أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، طبعة 06، الأردن
22- سيّد خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج ومشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة
23- شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية وسياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان إدارة الستراتيج، دار حامد للنشر، عمان
24-عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النّهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة
25- عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة
26- عفيفي صديق محمد، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعّال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، طبعة06، القاهرة
27- منصور علي محمد، مبادئ الإدارة – أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
28- هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض.

II. الأطروحات والرسائل:

1- شنّوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر.

2- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر

III. المؤتمرات والملتقيات الدّولية:

1- مزهودة عبد المليك، المقاومة الإستراتيجية للأداء: مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

2- يقلقول إبراهيم، الاستثمار وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة.

V. الملفّات الجامعية:

- عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر.

VI. مواقع مقالات الأنترنيت:

1- البيراوي سامر محمد، بناء الشركة بالكفاءات، الموقع:
http://www. Inrs. Fr.

2- السفار فاضل ، من الإدارة إلى القيادة، الموقع :
http://www.annaba.org,p1

3- المطيري علي، الحوافز ودورها في إدارة أداء العاملين، الموقع:
http:// www.ipa.edu.sa

4- بن سليمان الضّبعان محمد، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، الموقع:
http ://www.shura.gov.sa

5- بوهر ديانا، تقدم وابق في المقدمة، الموقع :
http:// www.balagh.com

6- صخر، سحر التحفيز : وصفة لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين، الموقع :
http://www.alsakher.com

7- دراسة علمية حول قياس الرضا الوظيفي للعاملين، الموقع:
http://www.iugaza.edu.

الكتب باللّغة الأجنبية:

1- Alain vicen, concevoir le système d'information de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris.

2- Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition Achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N° 1292, France

3- Arthur Pell, encadrer et motiver une équipe, édition: les échos, village mondiale, paris.

4- Aubert Nicole et Michael Hoffmann Hervé, diriger et motiver, édition d'organisation, paris,

5- Aubin Nadia, évaluation j'ai la cote, édition: d'organisation, paris.

6- Christine Vern, l'évaluation des compétences, édition liaisons, paris.

7- Claude Lévy – leboyer , la motivation dans l'entreprise, édition d'organisation, paris.

8- Denis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris .

9- Dunod, stratégie d'entreprise et communication, édition d'organisation, Paris.

10- Henry carre, Diriger des salariés aujourd'hui, édition: maxima leurent du mesnil, Paris 11- Jacques Barraux, entreprises et performance globale, économica édition, Paris

12- Jean – pascal lopra, l'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition: Dunod, paris

13- John. R. Schermerhorn, Richard. N. Osborn, Comportement humain et organisation, édition : village mondial, 2ème édition, Canada

14- Jon Katzenbach, Douglas Smith, les équipes haute performance, édition: Dunod, Paris

15- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, Paris.
16- Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Economie d'entreprise, collection tertiaire, édition: Foucher, Paris.
17- Patrice Roussel, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, édition: économica, Paris.
18- Robert Bacal, Améliorer les performances de son équipe, maxima laurent du mesnil éditeur, France.
19- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A01 A02 A03 A04 A05 A06 B07 B08 B09 B10 B11 C12 C13 C14 C15 C16
Y01 Y02 Y03 Y04 Y05 Y06 Y07 Y08
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

%	N	
100,0	30	Valide Observations
0,0	0	Exclus[a]
100,0	30	Total

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
24	,949

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	
85,43	218,944	,688	,946	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز.
85,60	213,903	,755	,945	ترتكز على أساس السلوك في العمل.
85,50	219,017	,715	,946	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل
85,80	224,028	,447	,949	تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.
86,17	213,937	,728	,946	طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.
85,77	223,426	,463	,949	طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها ونمطية.
85,23	230,116	,339	,950	هناك أهداف محددة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف يتم تقييم أداء العاملين في ضوئها.
85,43	216,254	,654	,947	يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم
85,43	217,978	,666	,946	تعتمد المؤسسة على عدة معايير تستخدم في تحسين أداءك .
85,57	214,806	,699	,946	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين واضحة محددة، موضوعية وسهلة المنال.
85,50	214,741	,725	,946	معايير تقييم كفاءة أداء العاملين عامة ومبهمة أي تخضع لعدد من التفسيرات
84,80	216,441	,750	,945	الإتقان في العمل
85,03	214,171	,738	,945	السلوك الشخصي
84,97	211,689	,798	,945	الانضباط في العمل
85,07	213,444	,777	,945	التعاون مع الآخرين
85,00	216,897	,739	,945	الإلمام بواجبات العمل
84,87	225,568	,567	,948	عملية تقييم أداء العاملين ترفع من أداء المؤسسة
85,00	229,172	,380	,949	الآثار المترتبة على نتائج التقييم أداء العاملين تأثر إيجابا على أداء المؤسسة
85,07	214,409	,771	,945	الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة

تخلق المؤسسة وإدارتها قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين وتحسسهم بأنّه يحمي مصالحهم	,947	,603	218,948	85,50
يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا	,947	,587	220,741	85,50
يساهم ارتقاء أداء العاملين في ارتقاء أداء المؤسسة	,949	,472	230,438	84,90
تقوم المؤسسة [إجراء مقارنة أدائها مع أداء مؤسسات أخرى	,947	,616	221,757	85,37
يوجد اهتمام بالتحفيز العمال لتدعيم أداء المؤسسة	,946	,660	215,995	85,27

Statistiques de total des éléments

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A01 A02 A03 A04 A05 A06
SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Observations	N	%
Valide	30	100,0
Exclus[a]	0	0,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	6

Statistiques de total des élément

Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	
,806	,676	13,747	16,33	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز.
,781	,781	12,259	16,50	ترتكز على أساس السلوك في العمل.
,795	,747	13,559	16,40	ترتكز على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل
,851	,434	14,838	16,70	تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.
,804	,678	12,685	17,07	طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.
,849	,446	14,713	16,67	طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها ونمطية.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B07 B08 B09 B10 B11/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité
Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	%	N
Valide	100,0	30
Exclus[a]	0,0	0
Total	100,0	30

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	5

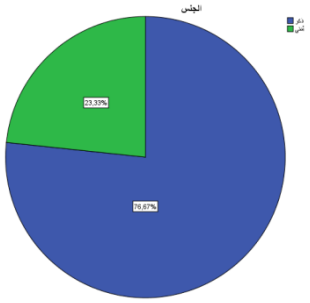
Statistiques

أجرك يتراوح ما بين	الأقدمية في المنصب الحالي	الخبرة العامة في العمل	المستوى الدّراسي	الحالة الاجتماعية	الفئة العمرية	الجنس	N
30	30	30	30	30	30	30	Valide
0	0	0	0	0	0	0	Manquante

Tableau de fréquences

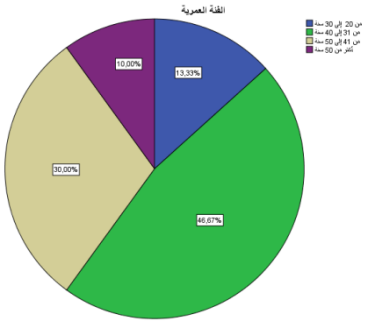
الجنس

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	Valide
23	76,7	76,7	76,7	ذكر
7	23,3	23,3	100,0	أنثى
30	100,0	100,0		Total



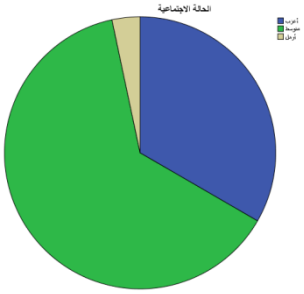
الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
من 31 إلى 40 سنة	14	46,7	46,7	60,0
من 41 إلى 50 سنة	9	30,0	30,0	90,0
أكثر من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



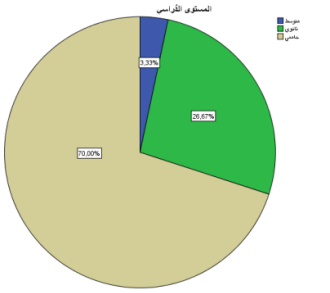
الحالة الاجتماعية

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	10	33,3	33,3	33,3
متزوج	19	63,3	63,3	96,7
أرمل	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



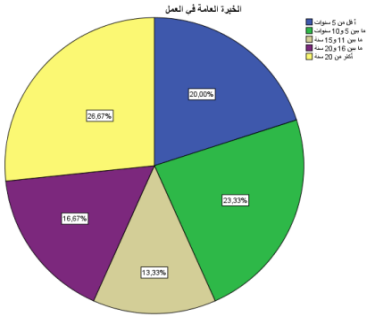
المستوى الدّراسي

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	3,3	3,3	3,3
ثانوي	8	26,7	26,7	30,0
جامعي	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



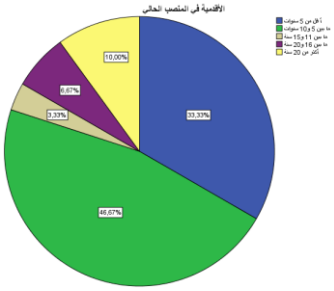
الخبرة العامة في العمل

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أ قل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
ما بين 5 و10 سنوات	7	23,3	23,3	43,3
ما بين 11 و15 سنة	4	13,3	13,3	56,7
ما بين 16 و20 سنة	5	16,7	16,7	73,3
أكثر من 20 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



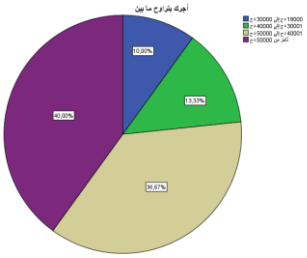
الأقدمية في المنصب الحالي

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أ قل من 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
ما بين 5 و10 سنوات	14	46,7	46,7	80,0
ما بين 11 و15 سنة	1	3,3	3,3	83,3
ما بين 16 و20 سنة	2	6,7	6,7	90,0
أكثر من 20 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



أجرك يتراوح ما بين

Valide	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18000 دج إلى 30000 دج	3	10,0	10,0	10,0
30001 دج إلى 40000 دج	4	13,3	13,3	23,3
40001 دج إلى 50000 دج	11	36,7	36,7	60,0
أكثر من 50000 دج	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2019\إسحاق\Etude.sav

Corrélations

Rho de Spearman		طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	تقييم أداء العاملين	أداء المؤسسة
طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	Coefficient de corrélation	1,000	,840**	,664**	,936**	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	Coefficient de corrélation	,840**	1,000	,602**	,885**	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
يكون تقييم الأداء يرتكز	Coefficient de	,664**	,602**	1,000	,826**	,723**

على العناصر الأتية	corrélation					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تقييم أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,936**	,885**	,826**	1,000	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
أداء المؤسسة	Coefficient de corrélation	,746**	,697**	,723**	,782**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	24

[Ensemble_de_données1] D:\spss\Etudes de Cas\2019\إسحاق\Etude.sav

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		تقييم أداء العاملين	أداء المؤسسة
N		30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,6396	3,8500
	Ecart-type	,70914	,60565
Différences les plus extrêmes	Absolue	,190	,098
	Positive	,082	,084
	Négative	-,190	-,098
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,041	,536
Signification asymptotique (bilatérale)		,229	,936

a. La distribution à tester est gaussienne
b. Calculée à partir des données

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne

طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	30	3,3222	,72705	,13274
العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	30	3,6000	,70857	,12937
يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	30	4,0600	,90843	,16586

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
طريقة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	25,028	29	,000	3,32222	3,0507	3,5937
العناصر المرتكز عليها في تقييم الأداء بالمؤسسة	27,828	29	,000	3,60000	3,3354	3,8646
يكون تقييم الأداء يرتكز على العناصر الأتية	24,479	29	,000	4,06000	3,7208	4,3992

```
T-TEST GROUPS=Sexe(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=X Y
  /CRITERIA=CI(.95).
```

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
تقييم أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,475	,497	1,418	28	,167	,42663	,30092	-,18977	1,04303
	Hypothèse de variances inégales			1,364	9,414	,204	,42663	,31281	-,27627	1,12953
أداء المؤسسة	Hypothèse de variances égales	1,847	,185	,492	28	,626	,13043	,26492	-,41223	,67310
	Hypothèse de variances inégales			,653	17,941	,522	,13043	,19987	-,28957	,55044

```
ONEWAY X Y BY Niveau
/MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تقييم أداء العاملين	Inter-groupes	1,006	2	,503	1,000	,381
	Intra-groupes	13,577	27	,503		
	Total	14,583	29			
أداء المؤسسة	Inter-groupes	,709	2	,354	,964	,394

	Intra-groupes	9,929	27	,368		
	Total	10,638	29			

```
ONEWAY X Y BY Age
/MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تقييم أداء العاملين	Inter-groupes	3,652	3	1,217	2,896	,054
	Intra-groupes	10,931	26	,420		
	Total	14,583	29			
أداء المؤسسة	Inter-groupes	1,149	3	,383	1,050	,387
	Intra-groupes	9,488	26	,365		
	Total	10,638	29			

```
ONEWAY X Y BY Experience
/MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تقييم أداء العاملين	Inter-groupes	1,606	4	,402	,774	,553
	Intra-groupes	12,977	25	,519		
	Total	14,583	29			
أداء المؤسسة	Inter-groupes	1,878	4	,470	1,340	,283
	Intra-groupes	8,759	25	,350		
	Total	10,638	29			

```
ONEWAY X Y BY XPm
/MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تقييم أداء العاملين	Inter-groupes	4,559	4	1,140	2,843	,045
	Intra-groupes	10,024	25	,401		
	Total	14,583	29			
أداء المؤسسة	Inter-groupes	3,813	4	,953	3,492	,021
	Intra-groupes	6,825	25	,273		
	Total	10,638	29			