

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



علانية التقييم ودوره في تحسين الأداء بشركة توزيع

الكهرباء والغاز

(سونالغاز - SADEG) - الاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

* عبد القادر شتيح

من إعداد الطالبتين:

* حليلة عاشور

* مريم بن نعيجة

الموسم الجامعي: 2020 - 2021

الشكر والعرفان:

في مثل هذه اللحظات ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية يتوقف اليراع

ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات، فتتبعثر الأحرف وعبثاً أن نحاول

تجميعها في سطور، سطوراً نخصها بجزيل الشكر والعرفان،

إلى من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من أشعل شمعة في دروب عملنا هذا،

إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللنا الطريق الأستاذ «عبد القادر شتيح» الذي تفضل

بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير

والاحترام، فنقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم

« إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير» .

ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات وصوراً تجمعنا بالذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى اللذين مهدوا

لنا طريق العلم والمعرفة، أساتذتنا الكرام اللذين كانوا إلى جانبنا فواجب علينا

أن نقدم لهم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة.

ونخص بالذكر كل من: الأستاذة بلمقدم فاطمة والأستاذ عمومن رمضان والأستاذ الهاشمي

حنة، لكم كل التقدير والاحترام والامتنان لما قدمتموه لنا ولو بالشيء البسيط.

الاهداء

الحمد لله الذي أنار لنا طريق النجاح وأنعم علينا بنعمة العلم
وثبتنا على الدرب الصحيح،
الحمد والثناء والشكر للعلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة
وعلى توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد ﷺ
إلى اطهر قلبين في حياتي
إلى أبي من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض وكيف أعيش بكرامة وشموخ
إلى أمي نبع الحنان وقلبي النابض من علمتني العطاء وسندي في الحياة
إلى إخوتي عضدي ومصدر قوتي وأفراحي
إلى حبايب قلبي وبسمتي أبناء إخوتي
إلى من اشتاق لها بكل جوارحي جدتي الغالية (زهراء) رحمها الله
أهديكم عملي هذا ثمرة جهدي بكل حب وصدق.



الاهداء

الى الذين
لم يدخرا جهدا في تربيتي الوالدين الكريمين اطال الله عمرهما
الى جميع الاصدقاء والزملاء
الى كل من ساعدني من قريب او بعيد ولو بابتسامة صادقة
او رفع يديه ودعا لي باخلاص
الى كل من علمني حرفا اساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خير الجزاء
الى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل



أ ملخص الدراسة

ب مقدمة

01 الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

02 1. الإشكالية

04 2. الفرضيات

05 3. أهداف الدراسة

05 4. أهمية الدراسة

06 5. منهج الدراسة

06 6. التعريف بمتغيرات الدراسة

07 7. الدراسات السابقة

09 الفصل الثاني: الجانب النظري - التقييم

11 1. مفهوم التقييم

13 2. الخلفية الفكرية لتقييم الأداء

15 3. أسس التقييم

16 4. عوامل تقييم الأداء

18 5. خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

21 6. طرق تقييم الأداء

28 7. إجراءات عملية تقييم الأداء

31 8. نتائج تقييم الأداء بين السرية والعلنية

22 الفصل الثالث: الجانب النظري - الأداء العام

24 1. مفهوم الأداء

25 2. أنواع الأداء

25 3. أهمية الأداء

26 4. مكونات الأداء

28 5. عناصر الأداء

29 6. محددات الأداء

30 7. العوامل المؤثرة في الأداء

33 8. مداخل تحسين الأداء

47 الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

49 1. منهج الدراسة

49 2. حدود الدراسة

49 3. مجتمع الدراسة

| | |
|----|---|
| 49 | 4. عينة الدراسة |
| | 5. أداة الدراسة |
| 50 | 6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة |
| 52 | 7. أساليب المعالجة الإحصائية |

52

54

55

..... الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

56

..... 1. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

56

..... 2. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

..... 3. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

57

..... 4. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

59

..... 5. عرض ومناقشة الفرضية العامة

61

64

..... خاتمة

67

..... قائمة المراجع

72

..... قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 50 | يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية | 01 |
| 51 | يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي | 02 |
| 51 | يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة | 03 |
| 52 | يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية | 04 |
| 53 | يوضح القيمة معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرومباخ | 05 |
| 54 | يوضح قيمة الصدق | 06 |
| 56 | يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور علانية التقييم | 07 |
| 58 | يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور الأداء العام | 08 |
| 59 | يوضح قيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تقييم الأداء | 09 |
| 61 | يوضح قيم المحسوبة لإجابات العينة حول محاور الاستبيان | 10 |

في هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إعلان نتائج التقييم في تحسين الأداء أربعة فصول، الأول يخص مشكلة الدراسة واعتباراتها أما مؤسسة سونلغاز حيث تضمنت الفصل الثاني فهو لتوضيح مفهوم تقييم الأداء خطواته ومراحله والمعايير المستخدمة فيه، أما الفصل الثالث فقد احتوى على أداء الموارد البشرية والأداء بصفة عامة، وخصص آخر فصل للدراسة الميدانية بحيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة الذي طبق على عينة حجمها 30 spss فردا من مؤسسة سونلغاز، بالاعتماد كذلك على المنهج الوصفي واستخدام برنامج الـ لتحليل بيانات الدراسة، حيث بينت نتائجها عدم اهتمام المؤسسة بعملية التقييم بالقدر الكافي مما انعكس مباشرة على مستوى الأداء.

Study summary:

This study aimed to know the extent to which the announcement of the evaluation results contributed to improving individual and collective performance in the Sonelgaz Corporation. It included the performance of human resources and performance in general, and the last chapter was devoted to the field study so that we relied on the questionnaire as a tool for the study, which was applied to a sample size of 30 individuals from the Sonelgaz Foundation, also relying on the descriptive approach and the use of the Spss program to analyze the data of the study, as its results showed a lack of interest The institution has a sufficient evaluation process, which is directly reflected in the level of performance.

لتكون عملية تقييم الأداء ناجحة يجب أن تصمم لتعطي الموظفين أهدافا وتقيس أدائهم بشكل موضوعي، هذا من الناحية النظرية ولكن بالنظر إلى واقع مؤسساتنا اليوم وطريقتها في تقييم أداء موظفيها نجد انها لا زالت في أحيان كثيرة تعتمد على التقارير السرية في تقييم الموظف، وهي طريقة متخلفة حيث أنه لا يوجد أي عامل إيجابي يجعل المنظمات تخفي نتائج تقييم عاملها، فالتقييم إن لم يكن فورياً ومباشراً وواضحاً للموظف فلن يستفيد منه، إن الاعتماد على التقارير السرية في تقييم الأداء عملية غير مجدية لأنه في هذه الحالة لا يعرف الموظف أخطائه وبالتالي سيبقى في مكانه من غير تطور في أدائه، لذا كان لا بد على وظيفة تسيير الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري لأنه أساس التنمية فتطويره وتحسين أدائه لم يعد خياراً للمنظمات بل أصبح شيء ضروري يجب وضعه كأولوية في الإستراتيجيات ولأهداف المرجوة، وما سنحاوله في هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع علانية التقييم ومعرفة الى أي مدى تطبق المؤسسة هذا الإجراء كون أن إعلان نتائج تقييم الأداء يعتبر حلقة مهمة في عملية تقييم الأداء، حيث تسعى هذه الحلقة إلى تحقيق الرضا بين العاملين منظماتهم وتحسين أدائهم، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة بعنوان "علانية التقييم ودوره في تحسين الأداء بشركة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط"، وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع في جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، متمثلة في خمسة فصول: الفصل الأول تقديم البحث: حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث، أما الفصل الثاني فكان حول التقييم وتطرق فيه الباحثان إلى مفهوم التقييم والخلفية الفكرية لتقييم الأداء بعد ذلك أسس وعوامل التقييم كذلك تطرقنا إلى خطوات التقييم وطرق وإجراءات عملية التقييم أما الفصل الثالث تناولنا فيه مفهوم الأداء العام أنواعه وأهميته كذلك مكونات الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه ومدخل تحسين الأداء فيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين: فصل إجراءات الدراسة الميدانية الذي تطرق فيه الباحثان إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية) حدودها الزمانية والمكانية، عينتها، أداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية، الدراسة الأساسية (حدودها الزمانية والمكانية، المجتمع والعينة، الأداة) وفي الأخير إجراءات التطبيق وأساليب المعالجة الإحصائية، أما الفصل الخامس فقد تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة وهي عبارة عن أربع فرضيات، مناقشة عامة للنتائج، وفي الأخير أدرج الباحثان بعض التوصيات والمقترحات التي استخلصوها من نتائج الدراسة، ثم الخاتمة وقائمة المراجع.

الفصل

1

مشكلة الدراسة واعتباراتها

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: التعاريف الإجرائية

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف إدارة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها، حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية العملاء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء)، سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم، ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء الموارد البشرية والذي يسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبيان النقص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، بحيث كلما تمت عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى، إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية تتابع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية في هذا المجال والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أن نتائج التقييم تصبح أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل التغييرات في المرتبات والترقية والفصل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم الأداء يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط

القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المؤسسة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع مستويات المنظمة تسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة، وما سنتطرق إليه في هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع علانية التقييم في المؤسسة أي ما سنحاول تقديمه هو معرفة إلى أي مدى تطبق المؤسسة هذا الإجراء (علانية تقييم الأداء)، في تقييم أداء موظفيها، كون أن إعلان نتائج تقييم الأداء يعتبر حلقة مهمة في عملية تقييم الأداء حيث تسعى هذه الحلقة إلى تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم وثقتهم بمنظمتهم وولائهم لها، ومن ثم تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء العام، فأداء المؤسسة مرتبط أساساً بأداء عمالها بحيث هي ملتزمة بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيزهم وضمان الترقية المستمرة لكفاءتهم وتنمية قدراتهم وبالتالي تثمين الموارد البشرية وكذا الاهتمام بشخصيتهم وظروفهم الاجتماعية وقدراتهم الخاصة ومن هنا ينعكس هذا الاهتمام بزيادة الإنتاج واستقرار واستمرار المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها ومن ثم الأداء العام للمؤسسة.

التساؤل العام:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم إعلان وشفافية إجراءات نتائج تقييم الأداء في تحسين الأداء العام للمنظمة؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما أهمية إعلان نتائج تقييم الأداء لنجاح هذه العملية؟
- ✓ كيف يمكن تحسين الأداء العام للمنظمة؟
- ✓ ما واقع عملية إعلان نتائج تقييم الأداء ودورها في تحسين كفاءة مؤسسة سونلغاز؟

2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

✓ تساهم علانية وإجراءات نتائج التقييم الأداء في تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ تأخذ عملية إعلان نتائج تقييم الأداء أهمية كبيرة لنجاح هذه المنظومة.
- ✓ يجب توافر جملة من المحددات والعوامل لتحسين الأداء العام للمنظمة.
- ✓ تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى اتخاذ إجراءات لتحسين كفاءتها بناء على شفافية وعلانية نظام الأداء.

3. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تبيان كيف يمكن أن تساهم علانية نظام تقييم الأداء في الرفع من كفاءة المنظمة وكيف يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- محاولة إبراز أهمية تقييم الأداء في المنظومة العامة لتسيير المنظمة باعتبارها أداة فعالة.

- إظهار الأعمال التي تقوم بها عملية تقييم الأداء ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حال ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة.

- التعرف على نظام التقييم في المؤسسة المستقبلية وكيف تتم عملية تقييم الأداء.

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور الطرق المطبقة لتقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة.

- أهمية تطبيق هذه الطرق داخل المؤسسات العمومية وتنمية القدرة التنافسية ورفع مستوى الأداء.

- إن التركيز على كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة يمكن من إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية، وتوجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

5. منهج الدراسة:

لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية نستعين بالمنهج الوصفي التحليلي بحيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها وكميا، كما أنه يصنف الظواهر محل الدراسة على أساس معيار مميز حتى يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في الجمع بين الدراسات النظرية والدراسات الميدانية.

6. التعريف بمتغيرات الدراسة

لـ تعريف التقييم:

هو عملية مقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بينما يجب أن يكون ما هو كائن في أي ميدان كان ومعرفة المعيار المناسب الذي يتم ثم التوصية بأنشطة البرامج اللاحقة. (عبد المحسن، استخدامهما في قياس درجة النجاح مع التفسير 1999، ص 53)

لـ تعريف الأداء:

هو درجة تحقيق وإتمام المهم المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة والأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. (رواية، 1988، ص 209)

لـ التعاريف الإجرائية:

✓ التقييم: هو قياس مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا من طرف المؤسسة.

✓ الأداء: هو مدى أو مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله أو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمل.

✓ العلانية: ويقصد بها عرض وإظهار نتائج التقييم علنا للعاملين بكل شفافية وموضوعية.

7. الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالتقييم:

- **دراسة (خالد رجم ورشيد مناصريه)** بعنوان: واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات في حاسي مسعود، رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر سنة (2018) بجامعة ورقلة.
- هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسساتين نقطيتين أجنبيتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فردا) من مديري ورؤساء الأقسام الإدارية الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة، حيث تبين تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكيتين إذ هناك اهتمام كبير جدا بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات.
- أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا هو معرفة ما إذا كان يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين الأداء.
- أما أوجه الاختلاف كان في أن عدد المؤسسات المطبقة فيها أداة الاستبيان فدراسة خالد ورشيد كانت موجهة نحو 6 مؤسسات ودراستنا مؤسسة واحدة فقط.
- **دراسة (بعجي سعاد)**، بعنوان: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير 2007.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء.
- من أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا هو كيف تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وكيفية استغلال نتائج التقييم فيما يخدم المؤسسة.

للدراسات السابقة المتعلقة بالأداء:

• دراسة (كمال طمطي)، بعنوان: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية (مركب السيارات الصناعية، CVI) بالروبية، لقد اختيرت من بين الدراسات دراسة تقترب تفاصيلها من تفاصيل هذه الدراسة وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية (قسم عموم الاقتصادية، جامعة الجزائر)، سنة (2003/2002)، الدراسة سلّطت الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين والتدريب وهو ما يرافق عملية تقييم أداء العاملين وخاصة فيما يخص علاج الخمول في الأداء وتقويم نقاط الضعف ولذا من أجل أن تكون المنظمة فعالة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة إنتاجية المنظمة في مركب السيارات الصناعية بالروبية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى والاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين، وسبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام لتقييم أداء العاملين فعال يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين والتدريب للعاملين.

الفصل

2

الجانب النظري - التقييم

أولاً: مفهوم التقييم

ثانياً: الخلفية الفكرية لتقييم الأداء

ثالثاً: أسس التقييم

رابعاً: عوامل تقييم الأداء

خامساً: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

سادساً: طرق تقييم الأداء

سابعاً: إجراءات عملية تقييم الأداء

ثامناً: نتائج تقييم الأداء بين السرية والعلانية

تمهيد

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الفنية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، ويقوم المسؤول عن التقييم بهذه العملية حتى تضمن المؤسسة الأداء المتميز لمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، والوصول للأهداف المسطرة.

والتقييم السليم لأداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر يعتمد على كثير من المعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية وبذلك فهو يعتبر وظيفة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، وحتى تحقق فعالية أكبر لابد أن تكون مرتبطة بإستراتيجية العمل وأسلوب التسيير في المؤسسة.

تقييم الأداء

تتبع أهمية التقييم من تعدد عبارات الكتاب والإداريين في تحديد مفهومه والمبادئ التي

يقوم عليها، وذلك ما سنتطرق إليه فيما يلي:

- ماهية التقييم: لم ترد كلمة التقييم في اللغة العربية وإنما الأصل فيها كلمة "تقويم" وقد أجاز فقهاء اللغة الكلمة الجديدة "التقييم".

1. مفهوم التقييم

- لغة: بالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها التقويم نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم"، أما في معجم لسان العرب يتبين بأن الياء في كلمة تقويم أصلها "واو"، أي أن الياء في كلمة "قيمة" أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها. (خالد عبد الرحيم، 2003، ص198)
- قيم: أعطى قيمة للتعريف بأهمية الشيء أو الشخص، وفي مجال تسيير الموارد البشرية يعني التقييم تحليل العمل ووضع جدول تحقيق النتائج وتقدير القدرات المستقبلية، لقد ورد في ذلك أيضا أن التقييم يعني: التثمين والتقدير (تحديد القيمة)، وأما التقويم فيعني التعديل والتصحيح.

معنى ما سبق، أن تقييم الشيء يعني تقديره وبيان ما فيه من محاسن وعيوب بناء على معيار محدد يتمثل فيما يجب أن يكون عليه الشيء ومعرفة ما هو كائن بالفعل.

• اصطلاحا:

- التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان. (موسى، 2005، ص14)
- وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء" على العمل.

- تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".

- "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". (ثابت، 2001، ص87)

- "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى". (عبد المحسن، 1999، ص55)

- "تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". (شمسا، 2001، ص57)

- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه". (حمداوي، 2008، ص123)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج:

أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.

2. الخلفية الفكرية لتقييم الأداء

عرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة، تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري، توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ففي حضارة وادي الرافدين بالعراق، تم ممارسة فنون الإدارة واستخدام مبادئ العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء كالرقابة الإدارية التي تهدف إلى متابعة أداء الإدارات للأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء العاملين، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من يشغل الوظيفة، كما تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي، كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم، وفي العصر الحديث، اهتمت مجموعة من المدارس بعملية تقييم الأداء بدءاً من حركة الإدارة العلمية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأداء، التي نلخصها في مايلي:

لمدرسة الإدارة العلمية:

أفكار هذه النظرية مستلهمة من دراسات تايلور فايول، وقد سيطر هذا الاقتراب في النصف الأول من القرن العشرين ودام إلى غاية بداية الستينات، ومفهوم الأداء بالنسبة لهذا الاتجاه يعكس أداء المنظمة ككل، لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء، فالاهتمام بترشيد الأداء أدى إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء معوضة بذلك الطرق التقليدية، كما اعتمدت حركة الإدارة العلمية على نظام التنقيط في الوظيفة لجعلها أكثر موضوعية، إضافة إلى تحديدها للأداء ومستويات الكفاءة. (حريرية، 2003، ص29)

لمدرسة العلاقات الإنسانية:

عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية تقييم الأداء، من خلال اعتبارها العامل إنسان أولا ثم عاملا ثانيا، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بطن المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء، ركزت هذه النظرية على اثر العوامل الإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء حيث تري أن تحفيز العامل ماديا وكذا حصوله على تقدير والاعتراف به وبأدائه من طرف مسؤوليه يساعد على تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتحسين أدائه، وانصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف والعامل لمناقشة مواطن الضعف والقوة في أدائه. (حسونة، 2008، ص144)

❖ الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:

أهم ما تركز عليه هذه النظرية، هو مشاركة العامل في صناعة الأهداف والتي يتوقع تحقيقها مستقبلا، مستندة على مسؤولية العامل في تحقيق الأهداف التي سطرها، وبذلك تكون لديه الرغبة في بذل مجهودات لتحقيقها بما انه هو من حددها، كما يتم تقييم العاملين وفق معايير يمكن التحقق منها بمعنى أن طريقة الإدارة بالأهداف تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع العامل تحقيقها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له. (سالم، 1991، ص136)

❖ نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الاقتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافأة والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية، في النمط الإداري والأداء الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق لكل واحد منهم، أي أن هذه النظرية، تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل العمل الذي يقومون به. (سالم، 2006، ص51)

3. أسس التقييم

أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال أداء العاملين فيما يلي:

❖ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

❖ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

❖ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

❖ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.

❖ يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

❖ إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل: الحضور، الجودة والكمية)، فإن

وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

❖ يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

❖ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.

❖ يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على

تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على السمات السلوكية. (ثابت، 2007، ص91)

بالإضافة إلى بعض الأسس:

❖ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو

المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

❖ تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما

هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد

يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

❖ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث

يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم

الذاتية.

❖ إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو

إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم

يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

❖ استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه

المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو

وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما. (سيد مصطفى، 2000، ص332)

4. عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية (الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة) ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا. (ثابت، 2007، ص97)

لل عوامل الشخصية:

- على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:
- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
 - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
 - تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي. (ثابت، 2007، ص 98)

لل عوامل النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أم سلبيا.
- الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.
- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟ (أي هانز، ص179)

عوامل السلوك:

بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفي ما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.

- التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؟
- تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟
- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟

- الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وبنفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة. (اي هانز، ص171)

5. خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك. (عباس، علي، 1999، ص244)

- **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

- كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء" ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

- كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي".
- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة لديهم.
- **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

✓ ملاحظة الأفراد العاملين.

✓ التقارير الإحصائية.

✓ التقارير الشفوية.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها

الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: للـ الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

للـ أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

6. طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات وأكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. (سيد مصطفى، 2002، ص34)

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز (الخزامي، 1999، ص92) على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية:

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

- مزايا هذه الطريقة:

✓ سهولة التطبيق.

✓ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

- عيوب هذه الطريقة:

✓ أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

✓ يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

✓ لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

- طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد

على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. (عبد المحسن، 1999، ص63)

- مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

- عيوب الطريقة:

- ✓ مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- ✓ لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.
- ✓ الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

- طريقة التوزيع الإجباري: وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس)، وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين)، المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي.

- مزايا هذه الطريقة:

✓ سهولة عملية تقييم الأداء.

✓ سرعة التقييم.

✓ ألا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

- عيوب هذه الطريقة:

✓ نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

✓ نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان. (عقيلي، 2000، ص417)

- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا:

👉 10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

👉 20% من الأفراد الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط.

👉 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

👉 20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

👉 10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى

كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم. (محمد عباس، حسني، 1999، ص250)

ثانياً: الطرق الحديثة:

- مقياس التدرج على أساس سلوكي: يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة.

- مزايا هذه الطريقة:

✓ تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب؟

- ✓ زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.
- ✓ تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- ✓ تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.
- عيوب هذه الطريقة:
- ✓ ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- ✓ لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.
- ✓ هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها. (محمد عباس وحسن علي، 1999، ص 256 260)

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفة سلوك الأفراد العاملين.
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

- مزايا هذه الطريقة:

✓ وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.

✓ فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية

✓ توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.

✓ كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

- عيوب هذه الطريقة:

✓ كلفة عالية.

✓ عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة. (رابعة، 2010، ص98)

- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا، تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

➤ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

➤ أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

➤ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبيا.

- مزايا هذه الطريقة:

✓ هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

✓ تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم.

✓ تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

- عيوب هذه الطريقة:

✓ من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

✓ صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا. (مرسي، 1999، ص434)

7. إجراءات عملية تقييم الأداء

تتمثل إجراءات عملية تقييم الأداء الوظيفي في تحديد مسؤولية التقييم، ما هي الفترة المحددة للتقييم؟ ما هي مختلف المراحل التي تمر بها العملية؟

➤ تحديد مسؤولية التقييم:

يقصد بذلك تحديد الجهة المختصة بتقييم أداء العمال، وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم.

أولاً: المشرف المباشر:

إن الرئيس المباشر هو الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه وهو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم من حيث الواجبات والمسؤوليات وكذلك قدراتهم وإنجازاتهم ومسؤولياتهم، ولكونهم على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت معهم وبالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة والضعف فيهم، وبالرغم من ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو لضعف هذا المرؤوس أما قد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية في أغلب الحالات، المسؤول الإداري الأعلى درجة هو المشرف على مهمة تقييم من هم أدنى منهم درجة والخاضعين لسلطته، ولعل هذا يرجع أكثر لضرورة إضفاء الشرعية والمصادقية على عملية التقييم باعتبارها الأقدر على إعطاء أحكام تقييمية عن العامل الذي يعمل تحت إشرافه بحكم الاتصال الدائم بهم مما يسمح باستيفاء المعلومات من مصدرها الأصلي، في بعض المؤسسات

يقوم رئيس المشرف المباشر بمراجعة تقييم الأداء أو قيامه بعملية التقييم أحيانا بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف الأهداف المطلوبة من العامل وكيفية تحقيقها في إطار لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا. (رمضان، 1993، ص263)

ثانيا: تقييم الزملاء:

هذا التقييم يكون مفيدا كون أن هذا التقييم كونه أن المجموعات على احتكاك دائم ببعضهم البعض، وإن العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل خاصة إذا أن الزملاء يحكمون على العامل من خلال درجة تعاونه معهم بدلا من درجة مساهمته في انجاز العمل المطلوب منه، إن الزملاء في العمل لديهم معلومات كافية عن سلوك وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون صراعات داخلية بينهم تؤدي إلى عدم موضوعية نتائج التقييم، لذلك يكون رأيهم إرشاديا يساعد المشرف الأصلي (الرئيس المباشر)، بإعطائه صورة متكاملة تساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة العامل.

ثالثا: تقييم اللجان:

قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله وإجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي.

رابعاً: تقييم المرؤوسين للرؤساء:

يمكن أن يستخدم المرؤوسين في إعداد تقارير تقييم رؤوسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيههم، ولكن لا ينبغي الاعتماد على هذا التقييم لوحده في اتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء، بالمقابل قد تقيد هذه النتائج الرئيس في جعله على علم بحقيقية أداءه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وتطويره نحو الأفضل. (رمضان، 1993، ص266)

خامساً: تقييم الزبائن:

يكون تقييم الزبائن عادة من خلال إعداد استبيان يتضمن مجموعة من معايير تقييم تتناسب وطبيعة العمل، ففي فندق مثلا تكون المعايير متعلقة بالنظافة، الراحة، الهدوء، جودة المأكولات...، وتصاغ هذه المعايير على شكل أسئلة واستفسارات يجيب عنها الزبون، هذا النوع نجده بالخصوص في المؤسسات الخدمائية حيث تطلب هذه الأخيرة من عملائها تقييم أداء عمالها على أساس الخدمة المقدمة فقط.

سادساً: التقييم الذاتي:

يمكن أن يقيم العامل نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويره وتصميم برامج تدريبية له، وعادة لا يستخدم هذا التقييم لأغراض أخرى غير التدريب والتطوير.

سابعاً: خبراء إدارة الموارد البشرية:

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها.

للمدة حدوث التقييم:

من الصعوبة بمكان تحديد وقت أو توقيتات محددة لتقييم أداء العاملين، فالتقويمات الدورية (الفصلية أو الشهرية)، ذات أهمية كبيرة في المنظمات الإبداعية والوظائف ذات الأهمية في تحقيق الاستراتيجي التنظيمية، وقد تكون التقييمات السنوية في العديد من المنظمات الإنتاجية على ضوء خططها السنوية أما في بعض المهام التي تحدد توقيتات معينة لإكمالها فتتم عملية التقويم حالما يتم إنجاز هذه المهام.

لقد ساد بين غالبية المديرين أن عملية تقييم أداء العمال تتم مرة واحدة في آخر السنة الأدائية وهذا ما يجب أن يكون، أي موعدا واحدا على الأقل رسميا ثابتا لتنفيذ التقييم على مستوى كل عمال المؤسسة، حيث وإذا ما رجعنا للمفاهيم المذكورة يتم تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجرائه. (ثابت، 2001، ص92)

8. نتائج تقييم الأداء بين السرية والعلانية

ظهور النتائج يصبح من الضروري توصيل المعلومات التي تم بعد استخدام إحدى طرق التقييم الحصول عليها من خلال عملية التقييم إلى العمال، وهنا يتجلى إشكال علانية وسرية نتائج التقييم هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بهذه النتائج؟ أم عدم إخبارهم بها؟

الغاية من إعلان النتائج: يعتبر إعلام المرؤوسين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم من أثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته والأسباب التي أدت إلى ذلك ليتمكن من تطوير أدائه وتحسينه في التقييم سرية أمر سلبي ولا يخدم الهدف المستقبلي، من هذا الجانب نشير إلى أن جعل نتائج الأساسي لتقييم الأداء وهو تحسين هذا الأداء لمصلحة الفرد والمؤسسة في آن واحد، حيث يبرر مؤيدو سرية نتائج التقييم وعدم مناقشتها بالمبررات التالية:

- ✓ توفر السرية في تقييم الأداء لا يخلق حساسية بين المقيم والخاضع للتقييم، خاصة إذا كان الأول هو الرئيس المباشر فهذه الحساسية تؤثر سلبا على العلاقة بينهما.
- ✓ يزيد إعلان نتائج التقييم ومناقشتها عدد الشكاوي والتظلمات الأمر الذي يؤدي أيضا إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ يضع إعلان نتائج التقييم المشرفين على التقييم (الرؤساء) في موقف محرج أمام من قيموا أداءهم، إذ كيف سيواجهونهم بنتائج ضعف كفاءتهم في العمل الذي هو مصدر رزقهم دون أن يؤدي ذلك إلى ردود فعل عكسية لديهم.

✓ صعوبة إقناع بعض من قيم أدائه بحقيقة نقاط ضعفه وفي هذه الحالة يكون إعلان النتائج ومناقشتها معهم لا جدوى منها.

تكون لمناقشة تقييم الأداء الأهداف التالية:

✓ تحفيز الموظفين على السعي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء ضمن قدراتهم.

✓ تقديم تقييمات صحيحة وثابتة لاستخدام الإدارة في إدارة شؤون الموظفين.

✓ تعزيز دور المراقب / المدير في تنمية الأشخاص.

إن مبدأ السرية غير عملي ولا يحقق هدف نظام تقييم الأداء الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل، فإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقديره فكيف يتسنى له أن يقف على حقيقة أدائه أما يراها رؤساؤه؟ وكيف يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها أثناء تأديته للعمل لتقادي الوقوع فيها ثانية؟ لذلك لا يكون منطقيا استخدام مبدأ السرية مطلقا، لأنه يفقد تقييم الأداء فائدته وأهميته ويصبح بمثابة الامتحان الذي لم تعلن نتائجه، أدت بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، ويتم عمليا إخبار العمال إما بواسطة إدارة المؤسسة (إدارة الموارد البشرية) من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم أو بواسطة الرئيس المباشر من خلال مقابلة مع مرؤوسيه، ولقد أصبح من الثابت علميا أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للمرؤوسين وعلى تحفيزهم في العمل، أما أصبحت إدارتها (مقابلات تقييم الأداء) من المهارات الإشرافية التي تسعى المؤسسات لعقدها بغية ضمان أن الرؤساء (ماهر، 2004، ص 205 206) والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقد في هذا الفصل نستخلص أن لتقييم أداء العاملين أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بالإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو، فتقييم الأداء هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها فهو يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل ويكون نتاج لأدائه.

الفصل

3

الجانب النظري – الأداء العام

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: أنواع الأداء

ثالثاً: أهمية الأداء

رابعاً: مكونات الأداء

خامساً: عناصر الأداء

سادساً: محددات الأداء

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء

ثامناً: مداخل تحسين الأداء

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وهذا بدوره جعل للأداء العديد من الصور الفعالة، والتي منها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين الرئيس ومرؤوسيه من خلال معايير الأداء والأهداف المحددة، ودعم الرئيس لأداء مرؤوسيه، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل وتحسين أداء العاملين.

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nickols)، والذي عرف الأداء:

"أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (عبد الباري، 2003، ص15).

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert)، في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفيتش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (عبد الباري، 2003، ص26).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، 1992، ص310).

كما يعبر الأداء عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (الخنق، 2005، ص36).

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

2. أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل

على حدا كأداء وظيفية التموين، أداء وظيفية الموارد البشرية، أداء وظيفية الإنتاج. (مزهودة، 2001، ص89).

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجيا أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية، كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي... تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية...

3. أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي. (عبد الله، 1999، ص189).

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفردريك تايلور الفصل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل من هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها. (فارق، 2001، ص103).

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

4. مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

للم كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

للم نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛

للم نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى. (طهراوي، 2008، ص123).

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هاذين المصطلحين الهامين فيما يلي: (الداوي، 2010، ص219، 220).

للم الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية، على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

✓ تعريف الفعالية حسب (Vincent Plauchet)، عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

✓ تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert)، تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"

إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية على المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

يمثل الشكل (01): قيمة التعبير عن الفعالية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{100 \times \text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

2009، ص219. الداوي، المصدر: الشيخ

النتائج بين الفرق النتائج، أي بلوغ بدرجة يتعلق الفعالية مصطلح أن سبق مما نستنتج إذا القول يمكن وعليه الأهداف، تحقيق بدرجة ترتبط نفسه الوقت في وهي والنتائج المتوقعة المحققة (أي المتوقعة النتائج من أهداف) أقرب من تحقيقه تم ما المحققة (أي النتائج كانت كلما أنه أكثر فعالية. المؤسسة كانت كلما المسطرة) الأهداف الكفاءة: يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية.. الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة وهي: (الداوي، 2009، صص220، 221).

✓ تعريف الكفاءة حسب (Walker et Ruibert)، الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

✓ تعريف الكفاءة حسب (Walker et Ruibert)، الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

5. عناصر الأداء

ويرى كل من (الشايحي والمزرع، 2008)، أن هناك عدة عناصر للأداء ومنها:
(الشايحي والمزرع، 2008، ص89).

✓ أولاً: العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحدد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتتجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

✓ ثانياً: العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل والإجراءات.

✓ ثالثاً: العناصر التطويرية: كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

✓ رابعاً: العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

✓ خامساً: العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

وبالإضافة للعناصر السابقة للأداء أشار (السكران، 2004)، إلى وجود مجموعة أخرى من العناصر التي تتكون منها، هي: (السكران، 2004، ص79).

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله .

6. محددات الأداء

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لأبد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، حيث أشار (آل سعود، 2008)، إلى مجموعة من هذه العوامل وهي: (آل سعود، 2008، ص20).

✓ أولاً: الدافع على العمل: إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين" ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

✓ ثانياً: بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي: البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

✓ ثالثاً: المقدر على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

7. العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول: (Bajt)، تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✓ العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في

الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

✓ الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

✓ التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

✓ بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل. ✓ طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

✓ العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

✎ العوامل الخارجية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✓ العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

✓ الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

✓ التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم

وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

✓ بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
✓ طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

✓ العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
للـ العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

✓ البيئة الاجتماعية والقانونية:

- العادات والتقاليد المورثة؛

- العرف وأمور الدين؛

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه؛

✓ البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛

- مدى الاستقرار السياسي؛

- مرونة القوانين والتشريعات؛

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

✓ البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)؛

- الاستقرار الاقتصادي؛

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة. (عبد الله، 2001، ص69).

8. مداخل تحسين الأداء

أولاً: ذكر (الفايدي، 2008)، ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي: (الفايدي، 2008، ص27).

✓ المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: يعتبر تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وتحليل الأداء يظهر مدى حاجة الموظف إلى تغيير أو تحسين في الأداء.

✓ المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن تغيير وتحسين الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

✓ المدخل الثالث: تحسين بيئة العمل: يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والعمادات ومع المستفيدين من الخدمة.

ثانياً: دور الرؤساء في تحسين الأداء:

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غايته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ومن النقاط الرئيسة لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي: "أن يشجع الأفراد العاملين والمرؤوسين على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري، وعند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر المساعدة على التعلم والتفاهم، وينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة، وألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم، وتفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهاراتهم، وتبنيه للمرؤوسين يزيد من فرص الترقية في

المسار الوظيفي. (تشاندا وكابرا، 2002، ص30)

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء، أن الأداء يكون عملية منتظمة ومستمرة بتحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، من خلال تلبية حاجاته ورغباته مما يزيد دافعية الانجاز لديه وبالتالي تحسين مستوى الأداء وذلك بدراسة سلوك الفرد الذي هو في غاية التداخل والتعقيد، الأمر الذي يجعل فهمه ومعرفة جوانبه وخصوصا ما يتعلق منه بعملية الإدراك ضرورة يتطلبها العصر، ولاسيما في مجالات العمل الوظيفي حيث تتداخل الحاجات والمهام والمثيرات، وهذا ما يؤدي إلى تلبية حاجات الفرد وتحفيزه ماديا ومعنويا، وهذا ما يعد من أهم الإستراتيجيات المتخذة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، بحيث هذه الاستراتيجيات تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة من نظام متكامل لتحسين الأداء العام للمنظمة.

الفصل

4

الإجراءات الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: حدود الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

بعد عرض الجزء الأول من البحث والذي تمثل في الجانب النظري كما ورد في الفصول السابقة، سيتم عرض الجزء الثاني وهو الجانب التطبيقي، حيث سيتناول الباحثان في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية المنهج، مجتمع الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، الأسلوب الإحصائي المتبع كما سيتم التطرق إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وتقديم جملة من التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة.

1. منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة الرامية إلى معرفة مساهمة علانية التقييم ودورها في تحسين الأداء، وجد الباحث في المنهج الوصفي أنه الأنسب لذلك، لما يشمل عليه هذا المنهج من خطوات علمية تنطلق من التساؤل والافتراض وصولاً إلى التحقق من الفرضيات وفقاً للمنهج العلمي في خطواته الأساسية المعروفة.

بحيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة أو الموضوع كما هو في الواقع، وذلك باستقصاء المعلومات والبيانات وجمعها وتحليلها وتفسيرها معتمداً في ذلك على أدبيات البحث ذات الصلة بالموضوع المدروس، وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة. فالمنهج الوصفي أكثر ملاءمة لهذه الدراسة وذلك باعتماده التقديرات الكمية للحكم على المتغيرات المراد تحليلها.

2. حدود الدراسة

لكل دراسة حدود تقف عندها، وقد عدَّ الباحث محددات الدراسة الحالية في النقاط يلي: التالية والتي يتوقف عندها تعميم نتائج هذه الدراسة، وتتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهر فيفري إلى شهر ماي 2021.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط.

3. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط.

4. عينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز والذين قدر عددهم 30 فرداً وهي عينة عشوائية بسيطة، أي تم اختيار الأفراد بشكل عشوائي وتم توزيع الاستبانة عليهم للإجابة عليها.

تمت دراسة هذه العينة من ناحية الخصائص التالية: (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).

جدول (01): يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 02 | 07% |
| من 30 إلى 39 | 10 | 33% |
| من 40 إلى 49 | 14 | 47% |
| من 50 سنة فما فوق | 04 | 13% |
| المجموع | 30 | 100% |

- نجد الفئة العمرية (من 40 إلى 49) أعلى نسبة بواقع 47% تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 33% بعدها الفئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 13% و آخر ترتيب للفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

جدول (02): يوضح توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|----------------|
| %00 | 00 | متوسط |
| %20 | 06 | ثانوي |
| %80 | 24 | جامعي |
| %100 | 30 | المجموع |

- نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 80% ثم المستوى الثانوي بنسبة 20%، ولا وجود للمستوى المتوسط.

جدول (03): يوضح توزيع الأفراد حسب الوظيفة

| النسبة المئوية | التكرار | الوظيفة |
|----------------|-----------|----------------|
| %33 | 10 | عامل تحكم |
| %50 | 15 | إطار |
| %17 | 05 | إطار مسؤول |
| %100 | 30 | المجموع |

- نلاحظ وجود نسبة 50% من مجموع العمال المستقصى منهم إطارات، و33% عمال تحكم، و17% إطار مسؤول.

جدول (04): يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخدمة |
|----------------|---------|------------------|
| 30% | 09 | أقل من 10 سنوات |
| 63% | 19 | من 10 إلى 20 سنة |
| 07% | 02 | 31 سنة فما فوق |
| 100% | 30 | المجموع |

• نلاحظ أن أغلبية العمال يتراوح عمرهم من 10 إلى 30 سنة.

5. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، اعتمدنا بحيث يعرف ويعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة على أداة الاستبيان تستهدف دراسة موضوع معين في إطار إنجاز بحث معين وتكون الإجابة عليه كتابيا، إما عن طريق المقابلة الشخصية أو الإرسال عبر البريد العادي أو الإلكتروني. (محمد مزيان، 2008، ص01) بحيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من المحاور كل محور يحتوي على العديد من العبارات التي تحاول من خلالها التحقق من فرضيات البحث.

6. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

وهي أدوات حددها الباحثون للقياس النفسي الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة وهي:

للثبات أداة البحث:

الثبات هو أن تعطي أداة البحث نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد أو هو استقرار نتائج أداة البحث وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم حساب الثبات بمعادلة (ألفا كرومباخ)، عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

جدول (5): يوضح قيمة معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرومباخ

| المحور | قيمة ألفا كرومباخ | البنود |
|---------------|-------------------|-----------|
| المحور الأول | 0.97 | 10 |
| المحور الثاني | 0.96 | 10 |
| المحور الثالث | 0.95 | 10 |
| كل المحاور | 0.96 | 30 |

- نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ لكل المحاور قد بلغت، وهي تدل على ثبات الاستبيان وصالحيته للتطبيق على عينة الدراسة.
لـ صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان اعتماد طريقة "الصدق الذاتي" باعتباره أسهل الطرق لقياس الصدق، يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس عند حساب الثبات تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق:

نتيجة الثبات $\sqrt{\alpha}$

- وبعد الحساب كانت النتائج كالتالي:

جدول (6): يوضح قيمة الصدق

| عدد البنود | الصدق | المحور |
|------------|-------------|-------------------|
| 10 | 0.98 | المحور الأول |
| 10 | 0.97 | المحور الثاني |
| 10 | 0.97 | المحور الثالث |
| 30 | 0.98 | كل المحاور |

• ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن المقياس صادق في ما يقيس

7. أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم
، وبواسطة الأدوات الإحصائية التالية SPSS الاجتماعية

لـ اختبار ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيان.

لـ الكاف تربيع لحساب درجة التأثير.

الفصل

5

عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

أولاً: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

ثانياً: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

رابعاً: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية العامة

1. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية:

- تأخذ عملية إعلان نتائج تقييم الأداء أهمية كبيرة لنجاح هذه المنظومة.

جدول (07): يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور علانية التقييم

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة sig | قيمة الكاف تربيع | العينة | |
|------------------|----------------|----------|---------------------|--------|-------------------|
| 0.05 | 16 | 0.88 | 9.66 | 30 | علانية التقييم |

- من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 30، وقيمة الكاف تربيع بلغت (9.66)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.88) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة الحرية 16.
- وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف تربيع غير دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن القول أن قيمة الكاف تربيع غير دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية ونقول أن عملية إعلان نتائج التقييم ليس لها أهمية كبيرة في نجاح هذه المنظومة.

● المناقشة:

يتبين من خلال النتائج أن عملية إعلان نتائج تقييم الأداء لا تأخذ أهمية كبيرة في نجاح هذه المنظومة وهذا ما لاحظناه من إجابات العمال، وهذا راجع لعدم نجاح طريقة المؤسسة في إعلان نتائج التقييم للعمال وعدم اهتمامها بالكيفية التي يتلقى بها العامل تقييمه من المسؤول المباشر، بحيث رأى بعض العمال أن نظام التقييم بالمؤسسة غير موضوعي وعادل، ولا يعطي لهم الحق في التطلع على نتائج التقييم ف بالتالي كل هذه الأسباب أدت إلى أن عملية إعلان نتائج التقييم لا تلعب أي دور في نجاح هذه المنظومة.

وجاءت دراسة بوبرطخ عبد الكريم سنة ،2012 بعنوان: دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين لتؤكد على مدى أهمية وفعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة وذلك بالتغذية العكسية للمستخدمين بعد تقييمهم عن طريق تحديد الأداء الأمثل للعمال مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

2. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية:

- يجب توافر جملة من المحددات والعوامل لتحسين الأداء العام للمنظمة.

جدول (08): يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور الأداء العام

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة sig | قيمة الكاف تربيع | العينة | |
|---------------|-------------|----------|------------------|--------|--------------|
| 0.05 | 13 | 0.009 | 27.86 | 30 | الأداء العام |

- من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 30، وقيمة الكاف تربيع بلغت (27.86)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.009) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة الحرية 13.

- وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف تربيع دالة إحصائياً وبالتالي تقبل الفرضية ونقول أنه يجب توافر جملة من المحددات والعوامل لتحسين الأداء العام للمنظمة.

• المناقشة:

من خلال النتائج يتبين أن تحسين الأداء يتطلب توفر جملة من المحددات والعوامل التي يجب أن توفرها المؤسسة وذلك لعلاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف حتى يتسنى لها إدارة الأفراد بكفاءة لا بد من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي يسلكه الفرد عند أداء مهامه إذ أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي وذلك لضمان الأداء الفعال، والاهتمام بالوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع ومستوى الأداء والارتقاء به كالتدريب والتنظيم، والتحفيز وتوفير البيئة المناسبة.

3. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية:

- تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى اتخاذ إجراءات لتحسين كفاءة المؤسسة بناء على شفافية وعلانية نظام الأداء.

جدول (09): يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تقييم الأداء

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة sig | قيمة الكاف تربيع | العينة | |
|---------------|-------------|----------|------------------|--------|--------------|
| 0.05 | 16 | 0.50 | 15.33 | 30 | تقييم الأداء |

- من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 30، وقيمة الكاف تربيع بلغت (15.33)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.50) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة الحرية 16.
- وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف تربيع غير دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية ونقول أن مؤسسة سونلغاز لا تعتمد على شفافية وعلانية نظام التقييم لاتخاذ إجراءات تحسين كفاءة المؤسسة.

• المناقشة:

يتضح من خلال النتائج أن المؤسسة لا تتخذ إجراءات لتحسين كفاءتها بناء على شفافية وعلانية نظام التقييم وهذا ما لاحظناه من إجابات العمال، بحيث أن عملية التغذية

العكسية لا تتم بطريقة عملية وممنهجة أي أن المؤسسة لا تستغل نتائج التقييم بصفة سطحية، حيث تعطي تقييما لأداء العامل وتركز على عيوبه ونقاط ضعفه، وتتفق نتيجة فرضيتنا مع دراسة بوبطرخ عبد الكريم سنة 2012، بعنوان: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، من بين فرضياته:

- وجود علاقة بين نتائج تقييم أداء العاملين والقرارات الإدارية، بحيث لم تتحقق هذه الفرضية.
- يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في تحقيق فعالية أكبر لأداءها.

كانت نتائج دراسته كالتالي:

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء تابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الهدف من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل استغلالها فيما يخدم أداء المنظمة.

4. عرض ومناقشة الفرضية العامة

نص الفرضية:

- تساهم علانية وإجراءات نتائج التقييم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

جدول (10): يوضح القيم المحسوبة لإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة sig | قيمة الكاف تربيع | العينة | |
|------------------|----------------|----------|---------------------|--------|------------|
| 0.05 | 22 | 1.00 | 3.73 | 30 | كل المحاور |

- من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 30، وقيمة الكاف تربيع بلغت (3.73)، أما قيمة sig فقد بلغت (1.00) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة الحرية 22.
- وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف تربيع دالة إحصائياً وبالتالي نقبل الفرضية ونقول أن إعلان نتائج التقييم لا يساهم في تحسين الأداء العام لمؤسسة سونلغاز

• المناقشة:

تبين من خلال النتائج أن علانية وإجراءات نتائج التقييم لا تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، وهو أن المؤسسة لا تهتم بعملية إعلان نتائج التقييم والنتائج المترتبة عنها والتي قد تخدم المؤسسة بشكل ايجابي، بحيث تساعد على تحسين كفاءتها وكفاءة عمالها من خلال استغلال هذه العملية، وهذا ما ناقشته دراسة نهلة سنة 2019، بعنوان: علانية التقييم أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها، وتوصلت نتائج هذه الدراسة على أن أهمية نظام تقييم الأداء تأتي من أهمية اطلاع العامل على نتيجة تقييمه، فعلاية تقييم الأداء تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العامل فهي تزيد من ثقته في هذه العملية لشعوره بعدالتها وموضوعيتها مما يساهم في رفع روحه المعنوية وولائه التنظيمي.

الخاتمة

يعتبر إعلام المرؤوسين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم من أكثر الجوانب أهمية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، فمن حق الفرد أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته والأسباب التي أدت إلى ذلك ليتمكن من وتحسينه في المستقبل، من هذا الجانب نشير إلى أن جعل نتائج التقييم سرية أمر سلبي ولا يخدم الهدف الأساسي لتقييم الأداء وهو تحسين هذا الأداء لمصلحة الفرد والمؤسسة في آن واحد، بحيث تعد عملية إعلان تقييم الأداء العادلة والموضوعية المعتمدة على الطرق التي تتناسب وطبيعة الوظيفة المقيمة الأساس لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الكفاءة وفعالية أداء العامل في حالة وجود نقاط القوة لتعزيزها والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف عن طريق البرامج التدريبية وعلى ضوء النتائج السابقة التي تؤكد على أهمية ودور علانية التقييم في تحسين الأداء العام للمنظمة ومساهمتها في استمرار ونجاح المؤسسة، لا بد على المؤسسة العمل أكثر على تطبيق إجراءات إعلان نتائج التقييم بكل شفافية وموضوعية، كما أن عدالة تقييم الأداء في هذا الصدد تظهر في التغذية العكسية التي يتلقاها العامل بعد تقييم أداءه فعلى المؤسسة استغلال هذه العملية لما يخدم ويحقق أهدافها ألا وهو تحسين مستوى الأداء العام.

وانطلاقاً مما جاء في دراستنا هذه يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة للارتقاء بنظام الأداء وعلانية نتائجه لتحسين أداء العامل الذي يضمن تحقيق كفاءة الأداء العام للمؤسسة، حتى لا يعاني تقييم الأداء التحيز والمحسوبية وغياب العدالة والمصداقية، على الإدارة أن ترفقه بتغذية عكسية تمس جميع العاملين سواء كان أدائهم جيد أو ضعيف، وذلك لتجنب تدني مستوى الأداء.

✓ تشجيع العاملين على تحسين أدائهم بتفعيل نظام الحوافز بنتائج التقييم.

- ✓ إخضاع المشرفين لدورات تكوينية وإشعارهم بأهمية العملية في كونها نظام يؤدي إلى تطوير المؤسسة.
- ✓ فرض رقابة على المسؤولين على عملية التقييم ومحاسبتهم وتعريضهم للمساءلة عن نتائج تقييم الأداء.
- ✓ اخذ تظلم العامل بعين الاعتبار وضرورة البت فيه بمراجعة تقييم أدائه خلال مواعيد محددة بعد سماع رأي العامل.
- ✓ ولتصل المؤسسة إلى أهدافها عليها بتعميم العلانية على جميع العمال بتحقيق مبدأ في إنتاجية المؤسسة تكافؤ الفرص والبعد عن التحيز والمحسوبية لتضمن مستوى أداء جيد لعمالها.

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. أحمد الخزامي، عبدالحكم، (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة: مكتبة ابن سينا.
2. آل سعود، (2008)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، طبعة 01، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
3. بدوي، أحمد زكي، (1992)، معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان: مكتبة لبنان.
4. ثابت، زهير، (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
5. حسونة، فيصل، (2008)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. ربابعة، علي محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات"، عمان: دار الصفاء.
7. رمضان، أحمد حامد، (1993)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة.
8. سالم، سعيد مؤيد، (1991)، إدارة الموارد البشرية، بغداد: مطبعة الاقتصاد.
9. سيد مصطفى، أحمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الكتاب.
10. عاشور، أحمد صقر، (1986)، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار المعرفة الجامعية.
11. عبد المحسن، توفيق محمد، (1999)، تقييم الأداء "مدخل جديد لعالم جديد"، مصر: دار النهضة العربية.
12. عبد الرحيم، خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل.
13. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل.

14. عبد الباري، إبراهيم درة، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
15. عقيل، جاسم عبد الله، (1999)، في تقييم المشروعات، الأردن: دار حامد للنشر.
16. محمد المرسي، جمال الدين، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مصر: الدار الجامعية.
17. محمد صالح شسمان، أحمد، (2001)، قضايا إدارية، القاهرة.
18. محمد عباس، سهيلة، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن: دار وائل.
19. ماهر، أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
20. فارق محمد، السعيد راشد، (2001)، التنظيم الصناعي والإداري، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.

21. العتيبي، عيد مطر، (2002)، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية: السعودية.
22. السكران، ناصر، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
23. بعجي، سعاد، (2008)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف: مسيلة، الجزائر.
24. حرايرية، عتيقة، (2003)، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: الجزائر.
25. رجم، خالد، مناصرية، رشيد، (2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة: ورقلة، الجزائر.
26. سالم، إلياس، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، الجزائر.
27. طهراوي، سميرة، (2008)، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي: المدية، الجزائر.
28. طمطي، كمال، (2003)، دور التكوين في رفع إنتاج المؤسسات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر: الجزائر.
29. علي، عبد الله، (2001)، اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة معتمدة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر: الجزائر.
30. فريوان عبد السلام، محمود حسن، (2008)، دور جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في تطوير الأداء الإداري في مدارس منطقة أبو ظبي التعليمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
31. موسى، عبد الناصر، (2005)، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة باجي مختار: عنابة، الجزائر.

32. نافذة، نهلة، (2019)، علانية التقييم أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمار ثليجي: الاغواط، الجزائر.

III. العمل المترجم:

33. تشاندا اشوك وكابرا شلبا، (2002)، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة 01، ترجمة: عبد الحكم الخوارزمي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

IV. المجلات:

34. الشيخ الداوي، (2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة: الجزائر.

35. عبد المليك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة: الجزائر.

V. ورقة عمل والملتقيات:

36. الشايجي خلود والمزروع بشرى، (2008)، تقييم الأداء الوظيفي للإدارة وفقا للائحة الجديدة، ورقة عمل: <http://www.wmoeforum.net>، غير منشورة، منتديات في التقييم الوظيفي.

37. سناء عبد الكريم الخناق، (2005)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: الجزائر.

الملاحق

جامعة عمار ثلجي - الأغواط -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال مذكرة شهادة الماستر بعنوان: **علانية التقييم ودورها في تحسين الأداء الفردي والجماعي**، بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

نرجو منكم الإجابة على الاستبيان بكل موضوعية، بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها تناسب درجة موافقتكم.

المعلومات الشخصية:

- السن: أقل من 30 30 - 39 40 - 49 50 وأكثر
- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- سنوات العمل في المؤسسة: أقل من 10 سنوات 10 - 30 فما فوق
- الوظيفة: عامل تحكم إطار إطار مسؤول

المحور الأول: علانية التقييم

| الرقم | العبارة | موافق | موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة | محايد |
|-------|---|-------|------------|-----------|----------------|-------|
| 01 | يعد نظام التقييم بالمؤسسة موضوعيا وعادلا | | | | | |
| 02 | يتم تقييم أدائي بناءا على مدى تحقيق الأهداف المسطرة | | | | | |
| 03 | توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء | | | | | |
| 04 | ترافق المؤسسة العامل أثناء أداء مهامه وتوجهه | | | | | |
| 05 | يؤثر أدائي الجيد بدعم معنوي | | | | | |
| 06 | يقابل كل أداء جيد بدعم معنوي | | | | | |
| 07 | يتم تدريبي وفقا للنقاط التي لا أتحكم فيها | | | | | |
| 08 | يتم اطلاعي بجوانب القصور في أدائي | | | | | |
| 09 | تساهم عملية التقييم في تحقيق التقارب في وجهات النظر بيني وبين المسؤول المباشر | | | | | |
| 10 | تطلعنا المؤسسة على المعايير التي نقيم على أساسها | | | | | |

المحور الثاني: الأداء العام

| الرقم | العبارة | موافق | موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة | محايد |
|-------|---|-------|------------|-----------|----------------|-------|
| 01 | يتم تقييم العاملين باستمرار ومساعدتهم في تطوير أدائهم | | | | | |
| 02 | تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين | | | | | |
| 03 | يوجد في المؤسسة وصف وظيفي محدد لجميع الوظائف فيها | | | | | |
| 04 | تقوم المؤسسة بتقييم إستراتيجيتها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها | | | | | |
| 05 | الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مدعمة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتحديثها دوريا | | | | | |
| 06 | تحصل المؤسسة على نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف | | | | | |
| 07 | تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى للارتقاء بالأداء والنمو | | | | | |
| 08 | تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لإدارة أصولها المادية بفعالية | | | | | |
| 09 | تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة والمعلومات وتمكين العاملين من الوصول إليها من أجل القيام بأعمالهم بشكل فعال | | | | | |
| 10 | يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة | | | | | |

المحور الثالث: تقييم الأداء

| الرقم | العبارة | موافق | موافق بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة | محايد |
|-------|---|-------|------------|-----------|----------------|-------|
| 01 | تحفز علانية نتائج التقييم على تعزيز العمل الجماعي | | | | | |
| 02 | يتم إعلان نتائج التقييم وإطلاع كل فرد بها | | | | | |
| 03 | يتم اطلعنا على نتائج التقييم جماعيا | | | | | |
| 04 | تعطي لنا المؤسسة الحق في الاعتراض على نتائج التقييم | | | | | |
| 05 | تهتم الإدارة بالشكاوى المقدمة إليها من العمال احتجاجا على نتائج التقييم | | | | | |
| 06 | يلتزم العاملون في الوحدات المختلفة بالعمليات وفق | | | | | |
| 07 | تقوم المؤسسة برصد شكاوي العملاء ومعالجتها بفعالية | | | | | |
| 08 | تحرص المؤسسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع زبائننا | | | | | |
| 09 | تحرص المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع | | | | | |
| 10 | تحقق المؤسسة نتائج بارزة فيما يتعلق بالأداء المخطط له | | | | | |

1. معامل الثبات باستخدام ألفا كرومباخ (المحور الأول):

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 30 | 96.8 |
| | Exclue ^a | 1 | 3.2 |
| | Total | 31 | 100.0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .979 | 10 |

2. معامل الثبات باستخدام ألفا كرومباخ (المحور الثاني):

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 30 | 96.8 |
| | Exclue ^a | 1 | 3.2 |
| | Total | 31 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .962 | 10 |

3. معامل الثبات باستخدام ألفا كرومباخ (المحور الثالث):

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 30 | 96.8 |
| | Exclue ^a | 1 | 3.2 |
| | Total | 31 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .955 | 10 |

4. معامل الكاف تربيع للفرضيات:

Remarques

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Sortie obtenue | | 08-MAY-2021 00:06:01 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\hamza\Desktop\ع\الحطيمة\SPSS الكال\الحطيمة.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 31 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test. |
| Syntaxe | | NPAR TESTS /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,03 |
| | Nombre d'observations autorisées ^a | 23,831 |

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test du khi-deux

Fréquences

Tests statistiques

| | تلجا مؤسسة سونالغاز إلى اتخاذ إجراءات لتحسين كفاءة المؤسسة بناء على شفافية وعلائية نظام الأداء | يجب توافر جملة من المحددات والعوامل لتحسين الأداء العام للمنظمة | تأخذ عملية إعلان نتائج تقييم الأداء أهمية كبيرة لنجاح هذه المنظومة | تساهم علانية وإجراءات نتائج التقييم في تحسين الأداء العام للمنظمة |
|-------------------|---|---|--|---|
| Khi-deux | 27.867 ^a | 9.667 ^b | 15.333 ^b | 3.733 ^c |
| ddl | 13 | 16 | 16 | 22 |
| Sig. asymptotique | .009 | .883 | .500 | 1.000 |