



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمقر الدائرة-جديدة.

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي لعلوم التسيير
تخصص إدارة موارد البشرية

إعداد الطالبتين:

رجاء عكاشة.

بن طيبة نسرين.

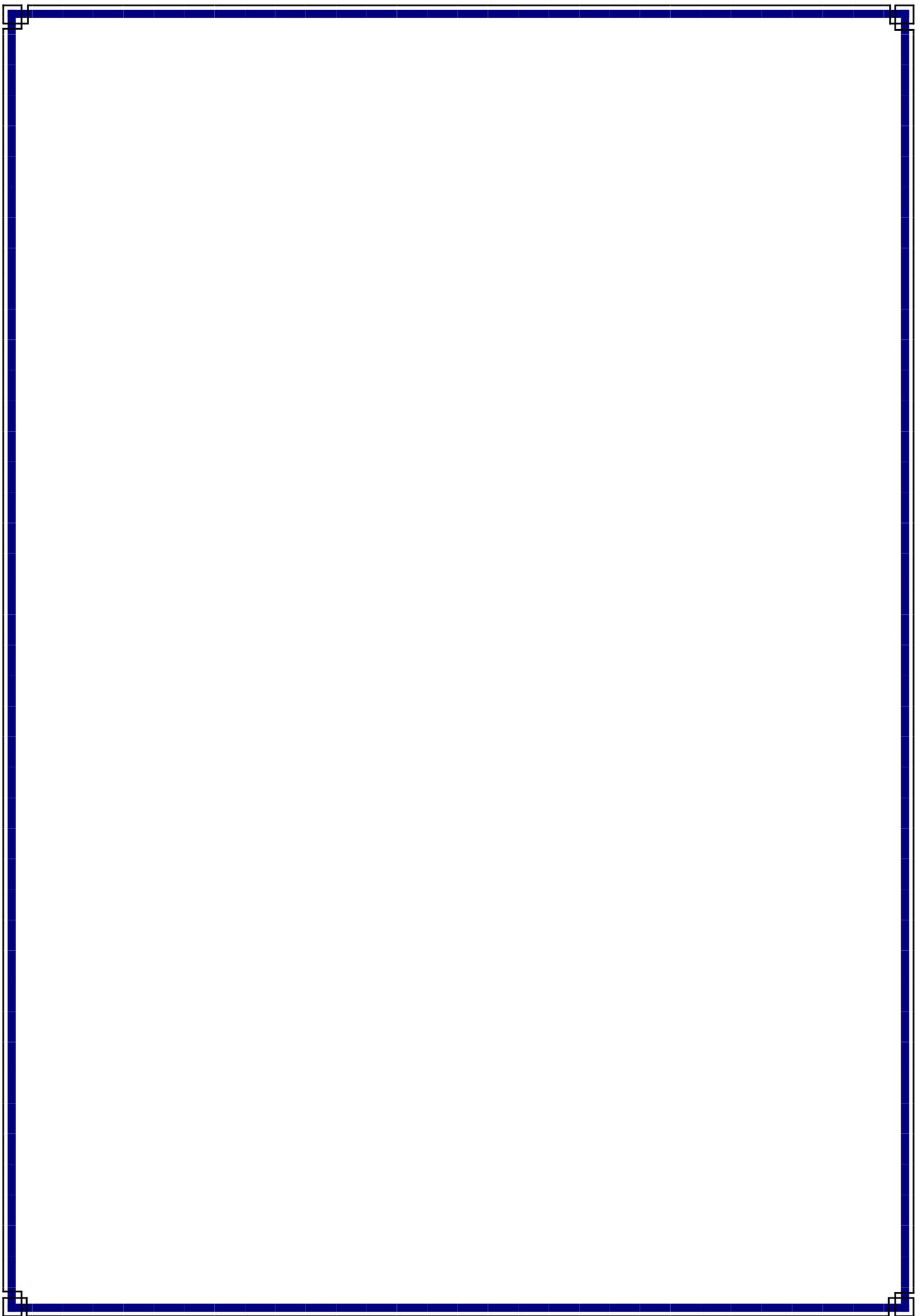
لجنة المناقشة:

أ/ رئيسيا.

أ/ د. عبد القادر دحمان (أستاذ محاضر-جامعة خميس مليانة): مشرفا.

أ/ ممتحنا.

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمقر الدائرة-جديدة.

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي لعلوم التسيير
تخصص إدارة موارد البشرية

إعداد الطالبتين:
رجاء عكاشة.
بن طيبة نسرين.

لجنة المناقشة:

أ/ رئيسيا.
أ/ عبد القادر دحمان (أستاذ محاضر - جامعة خميس مليانة) مشرفا.
أ/ ممتحنا.

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور دحمان عبد القادر على مجهوداته ونصائحه
وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات
وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا
يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع

إلى من قال المولى عز وجل "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

اهدي ثمرة عملي إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها

إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها حبها

"حبيبي أُمِّي"

إلى مرشدي إلى طريق النور، إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي "أبي العزيز"

إلى أولئك الذين كونت معهم أروع أسرة وعشت معهم أجمل أيام عمري ونشأت معهم على أفضل الأخلاق

واسماها

"إخوتي وأخواتي"

إلى أعز الناس إلي وأقربهم إلي قلبي جداتي وجدتي أطال الله في أعمارهم

إلى رمز المحبة والإزهار التي تفوح برحيق الأقبان براعم العائلة

إلى زهرات الدرب رياحين حياتي خالاتي

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة، إلى رفقاء دربي

إلى من قاسمتني وسهرت معي الليالي من أجل إنهاء هذه المذكرة الصديقة نسرين.

إلى أستاذي الكريم دحمان عبد القادر الذي دعمنا من أجل إتمام هذا العمل.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علي

رجاء

الاهداء

الـــــــهي

لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا

بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب

الآخرة الا بجنتك.

الى من كلله الله بالهبة والوفار الى من علمني العطاء بدون انتظار

الى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله ان يمد في عمرك وستبقي كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد

والى الابد والدي العزيز.

الا ملاكي في الحياة الى معني الحنان والتفاني الى بسمة الحياة الى من كان دعاءها سر نجاحي الى أغلي

الحبايب امي الحبيبة.

الى كل الشموع الباهية التي اتمني ان تكون زاهية اخوتي الأعزاء

الي رمز المحبة والازدهار التي تفوح برحيق الاقحوان أبناء وبنات اخوتي.

الى كل الاهل والاقارب من اعمام وعمات، الى بنات وأبناء اعمامي وعماتي.

الى اختي الغالية التي قاسمتني هذا العمل رجاء وفقني الله وإياها.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علي

نسرين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر الدائرة - جليدة.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض.

بلغ مجتمع الدراسة 30 عاملاً.

استندت البيانات إلى برنامج التحليل ال إحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أثر نظام تقييم

الأداء على فاعلية الأداء الوظيفي، وفي النهاية توصلنا إلى النتائج وهي: وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين نظام التقييم وفعالية الأداء الوظيفي.

كما أوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز وإشراك العمال في الإعداد معايير التقييم،

وإستخدام أساليب وطرق تقييم الأداء الوظيفي حسب طبيعة الوظائف.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الفعالية، مقر الدائرة.

Summary:

This study aimed to analyze the relationship between the performance appraisal system and the effectiveness of job performance at the department's headquarters -djelida. The descriptive analytical approach was used to answer the study's questions and test its hypothesis. The data were collected through a questionnaire designed for this purpose. The study population reached 30 worker.

The data was based on the statistical analysis program spss, the results showed an impact of the performance appraisal system on the effectiveness of job performance, and in the end we reached the results, which are: There is a statistically significant relationship between the performance appraisal system and the effectiveness of job performance. The study also recommended activating the incentive system and involving workers in setting Evaluation criteria and the use of methods and methods for evaluating job performance according to the nature of jobs.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
43-5	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
6	تمهيد
16-7	المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي
9-7	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه
8-7	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
9-8	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
11-10	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته
10	أولاً: أبعاده
11	ثانياً: محدده
16-12	المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء ومعدلاته
12	أولاً: مفهوم تقييم الأداء

15-13	ثانيا: عناصر تقييم الأداء
16-15	ثالثا: معدلات تقييم الأداء
30-17	المبحث الثاني: ماهية نظام تقييم الأداء
21-17	المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم الأداء -عناصره وأهدافه
18-17	أولا: مفهوم نظام تقييم الأداء
19-18	ثانيا: عناصره
21-20	ثالثا: أهدافه
30-21	المطلب الثاني: أليات نظام تقييم الأداء وفعاليتيه
27-21	أولا: أليات نظام تقييم الأداء
22-21	1. المبادئ الرئيسية لنظام تقييم الأداء
25-22	2. طرق تقييم الأداء
27-25	3. خطوات تقييم الأداء
29-27	ثانيا: فعالية نظام تقييم الأداء
27	1. الفعالية
28	2. متطلبات فعالية نظام تقييم الأداء
29	3. مراجعة فعالية نظام التقييم
30-29	المطلب الثالث: علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي
42-31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33-31	المطلب الأول: الدراسات المحلية

37-34	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
42-38	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والاضافة المقدمة
43	خلاصة الفصل الأول
64-44	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمقر الدائر - دائرة جليدة
45	تمهيد
49-46	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة
47-46	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة لدراسة
46	أولاً: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
47	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
48-47	المطلب الثاني: المفاهيم وطرق الإحصائية المستخدمة لدراسة
49	المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
64-50	المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
53-50	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة
61-53	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة
63-62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل الثاني
67-65	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية	41-38
02	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	48
03	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	48
04	معاملات الثبات لمحاو باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ	49
05	جدول توزيع العينة حسب الجنس	50
06	جدول توزيع العينة حسب السن	51
07	جدول توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	51
08	جدول توزيع العينة حسب منصب العمل	52
09	جدول توزيع العينة حسب الأقدمية	53
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الأداء الوظيفي	55-54
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور نظام تقييم الأداء.	58-57
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.	61-60
13	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي.	63

64	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التدريجي لاختبار أثر نظم تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.	14
----	---	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء	01
19	عناصر نظام تقييم الأداء	02
50	توزيع العينة حسب الجنس	03
51	توزيع العينة حسب السن	04
52	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
52	توزيع العينة حسب منصب العمل	06
53	توزيع العينة حسب الأقدمية	07

مقدمة

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والاساسية فهي من أهم العناصر الاستراتيجية في المنظمة فهي المحرك الديناميكي لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية فيها و أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، وأيضا مقياس لمستوى أداء المنظمة ونجاحها ومدى تحقيق أهداف هذه الأخيرة واقف على مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها من خلال ما يملكه من مهارات وخبرات ومعارف، فالموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة.

كما استحوذ موضوع إدارة الموارد البشرية اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين والباحثين في مجال الإدارة بالنظر إلى الأهمية البالغة والملحة لهذه الموارد لضمان بقاء وتطور مختلف المنظمات في مختلف الميادين، وإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم باستغلال مواردها بكفاءة وفعالية من اجل الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة.

ونظرا إلى تغيرات الحاصلة في عصرنا الحالي إثر ذلك على أوضاع المؤسسات وفكر التسيير الإداري، حيث أصبحت تهتم بشكل كبير بالموارد البشرية وبناء مختلف السياسات والبرامج والخطط الاستراتيجية لتطوير وتنمية هذا العنصر وتحسين أدائه للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي لا يتوقف على ما تملكه المؤسسة من موارد وامكانيات وإنما من خلال تعظيم الاستفادة من هذه الموارد والإمكانيات.

وعلى هذا الأساس وجب عليها إن توفر نظاما يساهم في وضع السبل اللازمة لإدارة هذه الموارد وكذلك نظام لتقييم أدائهم فهو السبيل للكشف عن نواحي القصور والقوة إعطاء الفرصة للمؤسسة معالجة ما يعيق الموارد البشرية إلى الوصول للمستوى المطلوب من أجل اتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

إن نظام تقييم الأداء الموارد البشرية يهدف بشكل عام إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات والقدرات والعمل على تنميتها، فمن خلال مخرجات هذا النظام يمكن الحكم على مدى نجاح السياسات المختلفة المتبعة في التسيير، ومن خلالها أيضا يمكن تحديد الاحتياجات المستقبلية من التأهيل والتكوين، كما اعتبر أيضا الأساس في تحديد المكافآت والحوافز وإمكانية الترقية والأهم تحسين مستوى أداء الفرد ومنه تحقيقي أهداف المنظمة ككل وعى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي في مقر الدائرة بجليدة؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يعتمد مقر دائرة جليدة على نظام لتقييم أداء عمالها؟

مقدمة

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة؟

الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية للبحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
يؤثر نظام تقييم الأداء من خلال المخرجات ونتائج التقارير على فعالية الأداء الوظيفي مما قد يؤدي اما بالإيجاب او السلب.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يعتمد مقر دائرة جليلة على نظام لتقييم أداء عمالها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

1. الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع ذاته والذي يعتبر من المواضيع المهمة في حياة المنظمات على اختلافها، وأثره الواضح في سير العمل فيها، وتحقيق الأهداف بشكل فعال ومميز.

2. الأهمية التطبيقية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج المتوصل لها والتي يتم من خلالها التعرف على واقع نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة، وبناءا على هذا الواقع سيتم تقديم الحلول والاقتراحات التي من شأنها تحسين إستخدام نظام تقييم الأداء بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الأداء الوظيفي.

أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا الى إختيار هذا الموضوع موضوعا لبحثنا:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في اكتشاف مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي لا طالما كان محل بحث العديد من الباحثين.
- محاولة معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء في مقر دائرة جليلة وكيف يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.

مقدمة

- صلة الموضوع بتخصص إدارة الموارد البشرية.

2. الأسباب الموضوعية:

يعتبر نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي من المتغيرات بالغة الأهمية بالنسبة للعاملين والإداريين على حد سواء، لذا تبحث إدارة الموارد البشرية في السياسات والوسائل التي من شأنها أن تحقق فعالية الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي تتمثل في:

- تقديم إطار نظري يتناول العناصر الأساسية المتعلقة بنظام تقييم الأداء.
- التطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته.
- التعرف على مدى تأثير نظام التقييم على فعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة.
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين نظام التقييم وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليلة.
- تقديم اقتراحات وحلول التي تساعد المؤسسة في تفعيل نظام تقييم الأداء للزيادة من فعالية الأداء الوظيفي.

المنهج والأدوات المستخدمة:

- للإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة تم استخدام ما يلي:
- على المستوى النظري قصد الوصول الى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم استخدام المنهج الوصفي لغرض تبيان ماهية متغيرات الدراسة.
- على المستوى التطبيقي تم استخدام المنهج التحليلي، حيث تم بمعالجة الاستبيانات الموزعة على عينة عشوائية من الإداريين فب مقر دائرة جليلة والمقدر عددهم 30 إداري، باستخدام برنامج spss وبعض الطرق الإحصائية الأخرى مثل الإحصاء الوصفي، الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصر على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بمقر دائرة جليلة.
- الحدود الزمنية: باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة تمت دراستنا للموضوع خلال السنة الجامعية 2022/2021.
- الحدود المكانية: وتتمثل في ميدان الدراسة المحسد في مقر دائرة جليلة ولاية عين الدفلى.

مقدمة

صعوبات البحث:

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- ضيق الوقت للقيام بإتمام البحث.
- التخوف من تقديم بعض المعلومات من طرف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- إهمال بعض الموظفين للاستمارات الموزعة وعدم المبالاة بها.

تقسيمات البحث: لقد تضمن هذا البحث فصلين بالإضافة إلى مقدمة الموضوع وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة: تم فيه التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي وفي المبحث الثاني إلى ماهية نظام تقييم الأداء ومن ثم تم التعرف في المبحث الثالث إلى بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع بحثنا، وبيننا أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات ودراستنا الحالية والإضافات المقدمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمقر الدائر - دائرة جليلة: حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تم معالجة ومناقشة متغيرات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تصب فيه جهود المدراء والمسؤولية في المؤسسة، حيث يتوقف أداء أي مؤسسة على مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها، ومن أجل تقييم الأداء في المؤسسة يوفر المسؤولين كل الإمكانيات اللازمة لمعرفة مستوى الأداء الكلي في الوظائف، ولذلك توجب على المنظمات وضع نظام رسمي ذو فعالية للقيام بعملية التقييم يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات ومواهب العاملين واتخاذ القرارات الملائمة التي تتماشى مع نتائج ومخرجات نظام تقييم الأداء والأهداف المسطرة.

انطلاق من هذا يمكن تقسيم الإطار النظري الي ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء

المبحث الثاني: ماهية نظام تقييم الأداء

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي.

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المستندة إليه من خلال أدائه لمهامه وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

سوف نتناول في هذا المبحث أهم العناصر والجوانب المتداخلة مع الأداء الوظيفي من مفاهيم وأنواعه وكذلك أبعاده ومحدداته وعناصر تقييم الأداء ومعدلاته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه.

حظي مفهوم تقييم الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين رغم ذلك مزال يصعب تحديد مفهوم دقيق للأداء وشامل له وتقسيم أنواعه وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

1. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى شيء قام به.¹

2. المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف التي قدمت للأداء الوظيفي تذكراً منها:

- الأداء هو "النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال".²
- وعرف أيضاً على أنه "سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق أهداف محددة".³

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، المجلد 14، ص26

² عبد الباقي ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص25.

³ عقلة محمد المبيضين-أسامة محمد جردات، التدريب الإدارة الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص49.

ويقصد به: "أنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في بيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"¹. وهو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.³ أما **ميلر وبروسلي** فارغة على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.

علي غربي قال " أن الأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"⁵. من خلال التعارف السابقة نستنتج "أن الأداء يدل على المهارة والجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقليا أو فكريا من أجل تأدية عمل أو إنجاز نشاط".

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي.

بعد التعرف على مفهوم الأداء سنذكر أهم الأنواع الأداء حيث نجد أن أنواع الأداء تنقسم إلى نوعين حسب مصدر الأداء وحسب شموليته ونلخص ذلك فيما يلي:⁶

¹البني زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، عمان الاردن، 2014، ص 28.

²راوية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2003، ص 209.

³صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175

⁴ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار الحرية للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2013، ص 104.

⁵علي غربي، اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، طبعة الأولى، 2007، ص 130.

⁶بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال المنفذين مؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص

1. حسب المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1.1. الأداء الداخلي: ويطلق هذا النوع على أداء الوحدة، أي أنه ينتج عما تملكه الدولة من موارد فهو ينتج أساسا على ما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنفسية من خلال تسيير وتنمية مهاراتهم.

- الأداء التقنية: وهو يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال.

-الأداء المالي: يمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.1. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي المؤسسة ولا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تنحصر عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب والسلب، كما يفرض هذا النوع بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معياري الشمولية:

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى الكلية والجزئية ويمكن تقييم الأداء إلى: ¹

1.2. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الاتجاهات التي ساهمت جميع عناصر والوظائف والأنظمة في الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو.

2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد وغيرها من الأداءات، وبجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

¹ ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص44.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته.

أولاً: أبعاده.

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية لقياس أداء الفرد حيث تذكرتها منها:

1. كمية الجهد المبذول: يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.¹
2. نوعية الجهد المبذول: أي مستوى بعض الأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته يقدر ما يهتم بنوعيته وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي الجهد الكثير، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار.
3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتمثل هذه أبعاد فيما يلي:³

- **البعد التنظيمي:** يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال لتنظيمي لتحقيق أهداف هو، ومن ثم يكون لدى الإدارة معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشر بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف من النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ونستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء حيث تنتج المؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات.

¹ غازي حسن عود الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 44

² محمد أنور سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر، 2003 ص 220.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق الذكر، ص 108.

-**البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا لكل الأفراد على اختلاف مستويات المؤسسة، لأن مستوى الرضا يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، خاصة إذا أوفت نجاحات العاملين فيها، وتتطلب أهميته ودوره في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذا يؤثر ذلك على المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها ومن هنا لا بد الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخلها، بكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات وغيرها.¹

ثانياً: محدداته.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ومنه يمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:²

1. الجهد المبذول من طرف الفرد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3. إدراك الدور: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكن كسول ولا يبذل جهداً كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد منخفضاً طبيعياً الحال أن الأداء قد يكون مرتفعاً في نكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

¹ نفس المرجع السابق.

² راوية حسن، مرجع سابق الذكر، ص ص 210-211.

المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء ومعدلاته.

قبل التطرق لعناصر تقييم الأداء وجب علينا تعريف تقييم الأداء الوظيفي، ومن ثم ذكر عناصره معدلاته وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

لقد تعددت التعارف والمفاهيم الكلمة لعملية تقييم الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له وفيما يلي سنقدم أهم هذه التعريف:

لقد عرف على أنه: " عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات".¹

كما عرفها محمد فالح صالح بأنه: "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جانب القوة والضعف في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل المتطلبات وظيفته ويعبر ذلك بالإيجاز المتوقع منه أداءه".²

وعرف أيضاً على أنه: "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة".³

وعرف أيضاً على أنه: "تقدير كفاءة الفرد في عمله بغرض معرفة مدى صلاحيته في قيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي".⁴

¹مدحت أبو نصر، الاداء الادارية المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة مصر، طبعة 1، 2008، ص138.

²محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحمد النشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص137.

³حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، طبعة 1، 2002، ص360.

⁴اوزنا جي آسيا، تقييم الاداء وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، ص29.

ثانياً: عناصر تقييم الأداء الوظيفي

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها إذا نظرنا من ناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام تقييم الجيد للأداء فيتمثل في:

1. وضع أغراض التقييم:

هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء وتعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل أسباب وتؤثر في تفاصيله الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المنظمات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة وبمجرد عملية روتينية، أما في المنظمات ذات الممارسات الناضجة فهي تتجاوز هذه الأغراض آخري أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة والعلاقات السنوية في ضوء نتائج التقييم إضافة إلى عمليات الترقية وغيرها.¹

كما توجد عدة عناصر أخرى نذكرها فيما يلي:²

2. العناصر التي يتم تقييمها

بعد وضع أغراض التقييم تأتي خطوة الخطوة الموالية أو العنصر التالي وهو تحديد عناصر التقييم، أي أن الأداء الذي تم تقسيمه يكون هذا التحديد في ضوء طبة الوظائف في المنظمة، وتكون ذات الصلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة ومن بين هذه العناصر نذكر كمية ونوع الإنتاج كفاءة وحسن استخدام الموارد أو لأفراد أو الإلتلاف الذي يسببه هذا الاستخدام، المواظبة والالتزام الاستعداد لتعلم وتطوير الذات وجود فترات عقلية وغيرها.

3. معايير الأداء السليم من عناصر الأداء

يتضمن النظام الناضج معايير الأداء السليم أي نوع من الأداء تعتبره أداء سليم وأي نوع تعتبره ضعيف إذا كانت المواظبة معيار للأداء السليم وكان أساس التقييم هو الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكيا جيدا فتحدد سلوكيات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عدادا معيناً تحده المنظمة وأن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين وعدم وجود نزاعات معهم، تعبر عن أي شخص مواظب في عمله وملتزم.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 289.

² سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، الطبعة 2، 2004، ص 385.

4. البيانات المستخدمة في تقييم الأداء

وهذه البيانات إما تكون موضوعية فهي بيانات الأداء الفعلي ويكون مصدرها هو الوثائق والسجلات، وإما تكون ذاتية وهي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما غالبا المقيم يكون المدير المباشر ويمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد.

5. أساس التقييم

المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع النظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناء عليه ويمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق بمعنى أن المنظمة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه هو بمعزل عن الآخرين أو مقارنة معهم أي تقييم الفرد نسبة إلى غيره وهذا التقييم نسبي مثلا: تقييم الطالب نسبة إلى زملائه فنقول هذا الطالب جيد وطالب ضعيف بالنسبة لهم ومع أن يمكن أن يكون ضعيف بالنسبة لزملائه وجيد إذا قيمناه بمفرده بغض النظر عن الزملاء ويمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لكنه جيد بالنسبة لزملاء الذين يكونون أضعف منه.

6. أدوات التقييم

تعتبر الأدوات المستخدمة جزء منها ولا غنى عنه في نظام تقييم الجيد والناجح، وعند وضع النظام التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة والتي تكون تقرير استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم.

7. مواعيد التقييم

يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد الإجراء هذا التقييم ويكون تحديدا هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم للإجراء، ويكون هذا الموعد واحد على أقل يكون ثابت لتنفيذ التقييم على مستوى المنظمة ككل.

8. الأطراف التي تجري عملية التقييم

إن المسؤول عن عملية تقييم الأداء في غالب الأمر طرفين هما:

-الرؤساء والمدراء: وذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم لكل واحد من العاملين لديه وهذا ينطبق أيضا على المدراء أنفسهم فالذي يقيم المدير هو مديره ورئيس وقد يكون في مجلس الإدارة بتقييم المدير التنفيذي الأعلى.

-إدارة الموارد البشرية: وتقوم أيضا بتوزيع استمارات تقييم إعطاء التعليمات لتنفيذها استلام استمارات بعد تحليل النتائج، ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد في الأخير.

9. إجراءات تنفيذ التقييم

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية فيتم من خلال تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأي للموظف، لكل المنظمات المنظورة حاليا أصبحت يشترط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف فيكون التوقيع على هذا التقييم من كل من المدير والموظف.

10. تحليل النتائج واستخدامها

هذه النتائج تحفظ في ملفات العاملين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية تشكيلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات لترقية مثلا أو تدريب... إلخ.

الشكل رقم 01: يوضح نموذج لعناصر تقييم الأداء

1. العمل والإنتاج: ويشمل:	أ- كم الإنتاج	ب- نوعية الإنتاج والأخطاء	ج- السرعة	د- الإلمام والإتقان
2. المواظبة: وتشمل:	أ- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية	ب- الغيابات المفاجئة	ج- طريقة التمتع بالإنجازات المستحقة	
3. التعاون والعلاقات: وتشمل:	أ- التعاون مع الزملاء	ب- العلاقات مع الرؤساء	ج- العلاقة مع الزبائن والجمهور	
4. القدرات العقلية: وتشمل:	أ- الذكاء	ب- القدرة على التعلم وتطوير الذاتي	ج- القدرة على حل المشكلات	د- القدرة الإبداعية
5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وتشمل:	أ- الجدية والحرص	ب- طريقة التصرف في المواقف الصعبة	ج- القدرة على التغيير	د- الاستعداد لتحمل المسؤولية والتكيف

المصدر: سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، الطبعة 2، 2004، ص382

ثالثا: معدلات تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا مقارنة العمل المنجز لموظف مع المعدل المحدد لتواصل أخيرا وتحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة.

ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:¹

1. **المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة مثلا، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية "ذات القيمة الملموسة".
2. **المعدلات النوعية:** وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان.... إلخ، والتي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه، وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية "ذات القيمة غير الملموسة".
3. **معدلات الكمية والنوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 178.¹

المبحث الثاني: ماهية نظام تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات والسياسات المهمة والمعقدة في الإدارة لأنها مرتبطة بأهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري لذلك وجب التعامل مع هذه العملية بحذر نظراً للصعوبة قياس وتقييم أدائه، وعلى هذا الأساس تم تبني نظام دقيق ومنظم يسهل هذه العملية. ومن خلال هذا المبحث نتناول أهم العناصر والجوانب المتداخلة ونظام تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم الأداء، عناصره وأهدافه.

من خلال هذا المطلب سنذكر أهم المفاهيم التي قدمها العلماء والباحثين في مجال الإدارة والتسيير وكذلك عناصر هذا النظام واستخلاص أهم الأهداف التي قام من أجلها.

أولاً: مفهوم نظام تقييم الأداء.

لقد تعددت التعريفات التي قدمت لنظام تقييم الأداء فقد عرفه الدكتور خالد عبد الرحيم الهيتي على أنه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".¹

كما عرفه أحمد ماهر على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".²

أما عمر عقيلي فقال أنه "النظام الذي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل على مجموعة من القواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية سواء كانوا رؤساء أو رؤوسيين أو فرق عمل أي جميع العاملين في المنظمة بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى أدنى بدأ من قمة الهرم التنظيمي مروراً بالمستويات الإدارية وصولاً إلى القاعدة".³

وعرف أيضاً على أنه النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء ويكون التقويم دوري ومنظم تستخدم بيانات في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.⁴

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 199.

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2003، ص 371.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2005، ص 363.

⁴ وداد الجوهرى، العلاقة بين نظام تقييم الاداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين، دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 17.

وعليه يمكن القول إن نظام تقييم الأداء هو نظام رسمي منظم يقوم على مجموعة من الأساس والقواعد والإجراءات التي من خلالها يتم تقييم أداء العنصر البشري واحتمالية تكرار نفس الأداء في المستقبل كما يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على أداء الفرد وفعاليتها في المؤسسة.

ثانياً: عناصر نظام تقييم الأداء.

يتكون نظام تقييم الأداء المتداخلة والمتكاملة وهي على النحو التالي:¹

1. مدخلات نظام التقييم:

وتتمثل المدخلات في الرئيس أو المشرف أو المدير وكذلك العاملين ومواضيع التقييم، وقد يكون المناسب لعملية التقييم في حال كان الرئيس لا يقيم المعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك العامل الخاضع للتقييم، وبمعنى أكثر تحديداً فإن كل ما من شأنه أن يكون لعملية التقييم تأثير فيه فهو من كمالات نظام تقييم الأداء.

2. عمليات نظام التقييم:

وتتمثل في الإجراءات التنفيذية لعملية التقييم، أي ممارسات المقيم أو المقيّمون من خلال الطرق المستخدمة في التقييم والمعتمدة في المؤسسة، فصيافة الأهداف عملية وتصميم معايير التقييم وبناء أدوات التقييم وعدد مرات التقييم، وتحديد المقيّمون تريد النتائج الدورية للتقييم واستخراج التقييم السنوي كلها نماذج على عمليات وإجراءات نظام تقييم الأداء وبمعنى أكثر تحديداً فالعمليات تشير إلى كل ما من شأنه تطبيق عملية تقييم الأداء بمعناه الشمولي.

3. مخرجات نظام التقييم:

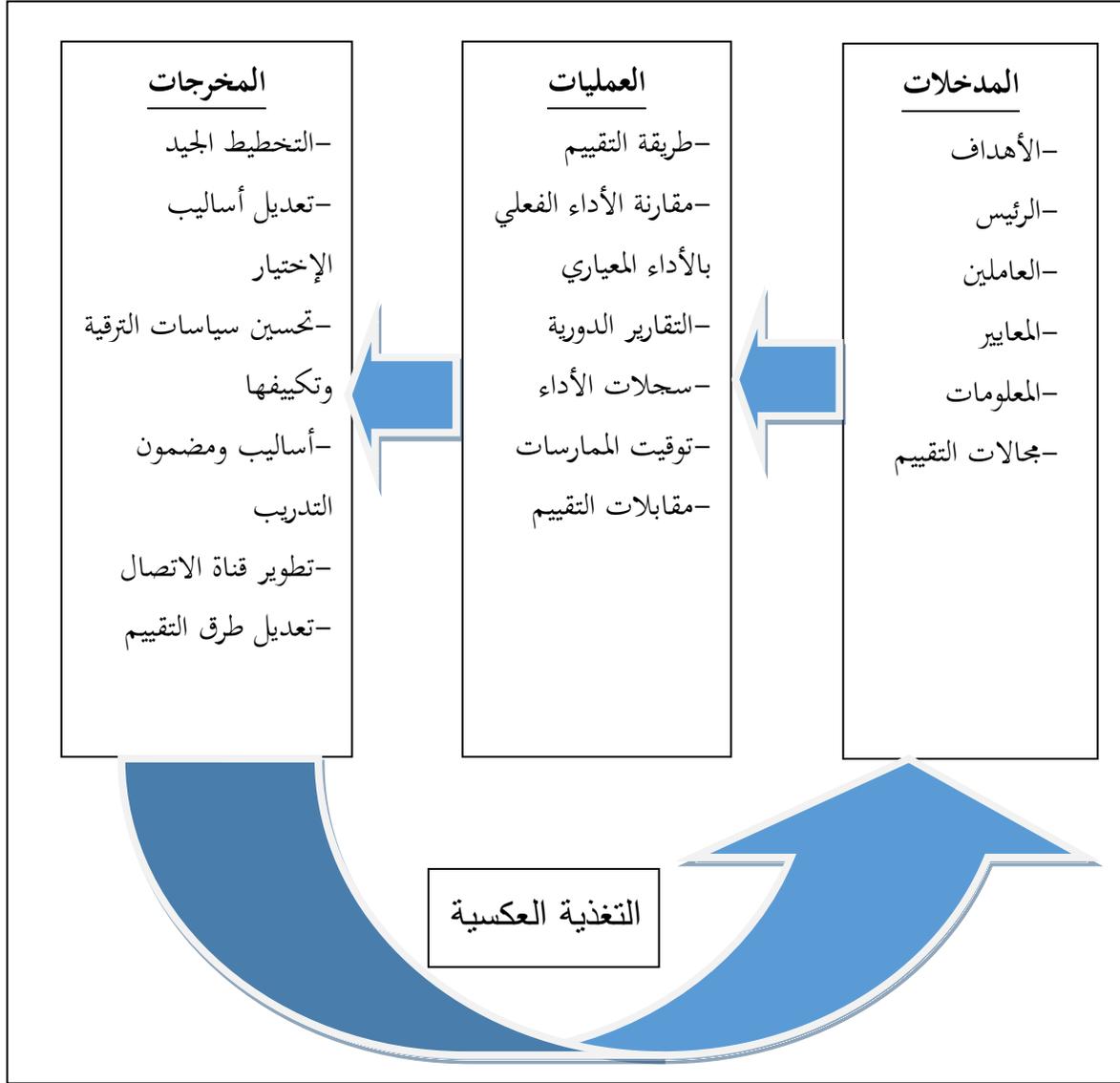
وتتمثل في النواتج الإيجابية للعمليات كتخطيط الموارد البشرية و تقويم نقاط الضعف في سياسة الاختيار والتدريب والعقل و الترقية والتحفيز والاتصال إضافة إلى ضبط أداء وسلوكيات العاملين والاستعداد لتهيئة وتنمية قدرات المؤسسة التنافسية، وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد مستويات أداء العاملين والأقسام والإدارات اعتماداً على عمليات وإجراءات التقييم جميعها تعتبر مخرجات لنظام تقييم الأداء، وتتوقف المحيطات الإيجابية على نوعية وجودة المدخلات والفهم من ذلك هو صحة ودقة وموضوعية العمليات والإجراءات المتعلقة بالتقييم.

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق الذكر، ص 177.

4. التغذية العكسية:

وهي المعلومات عن كل من العمليات والمخرجات من أجل تقييمها وتحسينها وهي بحد ذاتها تكشف عن جوانب الضعف والقصور من أجل تجنبها في المستقبل، كما تمثل التغذية الراجعة في الجوانب المميزة للأداء سواء على مستوى العاملين أو المؤسسة ككل من أجل توظيفها واستغلالها في التحسين والتطوير.

الشكل رقم (02): عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص340.

ثالثاً: أهداف نظام تقييم الأداء.

وجد نظام تقييم الأداء للوصول إلى غابات وأهداف تقع على ثلاث مستويات تتمثل في المسؤول والمؤسسة والفرد العامل.

1. على مستوى المؤسسة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها عن طريق نظام تقييم الأداء هي:¹

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لشغل الوظيفة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- تحقيق رضا العاملين وخلق لديهم إحساس بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء إنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.
- يساعد النظام الموضوعي على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزام لنظام وقواعد العمل الموضوع.

كما أن عملية تقييم الأداء لحد ذاتها الهدف إلى الربح والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاط العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحدد سابقاً، ولذلك لا بد من أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المنظمة وذلك بتغير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.²

2. على مستوى الفرد العامل.

إن شعور الفرد في المؤسسة بالعدالة وبأن جهده المبذول في العمل مأخوذ بعين الاعتبار يجعلها يحس أكثر بالمسؤولية ويدفعه بذلك إلى العمل بجدية أكبر وهذا من أجل أن ينال احترام وتقدير المسؤولين³، كما أن نظام تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين وهذا بالاعتماد على مخرجات النظام ويمكن اقتراح نظام حوافز معين.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر 2002، ص ص 368-369.

² سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وسائل لنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 139.

³ دحية خالد، دور نظام تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين الاداء في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير في ادارة وتسير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 45.

كما يساعدهم على التعرف على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على السلوك غير المقبول والذي يقبل من كفاءة العاملين في نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.²

3. على مستوى المسؤولين.

إن قيام المسؤولية بتقييم أداء الفرد العامل والحكم عليه أنه قام يعمل جيد أو ضعيف أو حتى سيئ ليس بالأمر السهل، ولماذا فإن نظام تقييم الأداء الموضوعي والسليم هو ما يساعد على تطوير العلاقات بين الفرد العامل والمؤسسة والمسؤول وتنميتها، وبالتالي التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بالاستعانة. بمخرجات هذا النظام عن طريق التغذية العكسية.

كما يضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي معرفة الخطأ قبل حدوثه ويساعده في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي من خلالها يمكن سد الخلل أو النقص في قدرات الكوادر المتوفرة³، كما أن البعض يعتبر أن نظام تقييم الأداء وضع بهدف تحسين عملية اتخاذ القرارات (دعم القرار).⁴

المطلب الثاني: آليات نظام تقييم الأداء وفعاليتها.

يقوم نظام تقييم الأداء على مجموعة من الآليات والأساسيات الديناميكية التي قوم من أجل نجاح هذا النظام وضمان فعاليته في المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه الآليات.

أولاً: آليات نظام تقييم الأداء.

1. مبادئ الرئيسية لنظام تقييم الأداء.

لتصميم نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها وهي:⁵

1.1. الصياغة الواضحة للرسالة والأهداف الإستراتيجية: يجب أن يبدأ نظام تقييم الأداء بفهم واضح للأهداف والبرامج أو نظم البرامج المتعددة التي تستخدمها المنظمة فالرسالة الإستراتيجية تعتبر نقطة البداية لتطوير مدخل تقييم الأداء،

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 88.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 368.

³ طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2008، ص 186.

⁴ عبد الكريم عبد الفتوح درويش، إدارة الاداء منظور التنين المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة الامارات العربية المتحدة، الطبعة 1، 2009، ص 30.

⁵ مجموعة من المؤلفين، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الجودة للأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009، ص

فالأهداف يتم تحديدها من ترجمة استراتيجية المنظمة ومنها يتم تحديد أسس التطوير لتحديد المقاييس والمعايير لتفسير النتائج والرسالة والاستراتيجية والأهداف يجب أن تعدل أو يعاد تحديدها دوريا لتطوير البرامج.

2.1. **تحديد استراتيجية واضحة لتقييم:** أي استخدام البرامج الخاصة بالرسالة والاستراتيجية، الأهداف كأساس في صياغة نظام التقييم، يساعد في تحديد الخطوط العامة والتفصيلية للتصميم وتطوير نظام التقييم والذي يتضمن فئات التقييم (المدخلات، المخرجات، النتائج وغيرها)، وأيضا المقاييس المحددة في كل فئة (تحديد البيانات، تجميعها، تخزينها، تقريرها) وتحديد البنية التكنولوجية واستراتيجية القياس وتقدم احتياجات كل المستخدمين لمعلومات التقييم وتعكس خصائص برامج المنظمات العامة.

3.1. **العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام:** وذلك بمشاركة كل من أخصائي الموارد البشرية والمديرين والعاملين بالمؤسسة، وهذا يساعد على تصميم نظام تقييم يساعد على تحسين الأداء.¹ وكلما زاد عدد المشاركة من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم وكلما زاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها، وتتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل لا المتسلط ولا المتصيد للأخطاء.²

4.1. **التحيز:** أي التحيز في التقييم، فعملية التقييم تنطوي على مصادر متعددة للتحيز يمكن ان يكون ضارا عوضا عن ان يكون نافع، النظام السليم ينتبه اليها ويقلل من تأثيرها.³

5.1. **الواقعية:** حتى ينجح نظام تقييم الأداء ويكون ذا معنى فإنه يتطلب برامج عقلانية وواقعية كما يحتاج تصميم نظام تقييم الأداء الى صياغة واقعية ودراسة العلاقة بين البرامج والغرض من التقييم، وفي حالة استخدام نظم البرامج والأهداف المتعددة يجب أن يتم مراجعتها بهدف تمييز الاختلاف في هذه البرامج بما يتفق وطبيعة المنظمة.

6.1. **دعم الإدارة العليا:** يجب لن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم ولحشد الموارد المتاحة والامكانيات اللازمة ومواجهة عقبات عملية التقييم.

2. طرق تقييم الأداء.

لقد تعددت الطرق والأساليب لتقييم الأداء في وقتنا الحالي، فقد أعتبر موضوع تحديد الطرق المناسبة في التقييم من أهم الصعاب التي تقع على المسؤولين عن التقييم، فقد وجدت الكثير من الطرق الشائعة ونلخص أهمها فيما يلي:

¹ أحمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2008، ص 126.

² حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار الزهرة، عمان الأردن، 2002، الطبعة الأولى، ص 203.

³ سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق الذكر، ص 384.

1.2. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد، وتقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.

وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أقل من الحقيقة، هذا إضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها.

لكن يعاب عليها بسهولة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين، كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحد.¹

2.2. طريقة الترتيب:

بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ، بناءً على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة الرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.²

3.2. طريقة الاختيار الاجباري:³

تقوم هذه الطريقة على جميع عدد كبير من البارات التي نصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات، كل منها يعبر عن ناحيتين من نواحي الطيبة في الفرد، والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

- انه شخص حاضر البديهة.

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ قراراته.

- من صفاته التردد في أوقات الازمات (نواحي غير مرغوب فيها).

¹ محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، الطبعة الرابعة، 2015، ص 167.

² جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2008، ص

³ منير نوري فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 332.

4.2. طريقة الوقائع الحرجة:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية، واعتماداً على بطاقات وصف الوظائف، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرؤوسيههم وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدى تكرار هذا الحدث أولاً بأول، وهذا فإنه عند ما يحين وقت تقييم الأداء فإنه ما على الرئيس إلا أن يراجع سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين ويحدد في تحرير الأداء الخاص بالمرؤوسين، وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السلبي صدرت من المرؤوسين ومعدل تكرار هذا الصدور.¹

5.2. طريقة قوائم المراجعة:

هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك للمواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار الخيار أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم بنعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة أذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحدد في القائمة حسب درجة أهميتها. ومن عيوب هذه الطريقة كليتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم يقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر، كما أن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحدد فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.²

6.2. طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب ادائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.³

7.2. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين وقياس أداء الموظف وفق معايير محددة، أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء، ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج.¹

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، طبعة 1، 2013، ص142.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة 1، 2006، ص245.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص298.

8.2. طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بشكل واسع نطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين وغالبا ما تطلق مسميات مختلفة على هذا النمط وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء أو تخطيط العمل.²

تعتمد هذه الطريقة في تركيزها على الأهداف المراد إنجازها في مستقبل إشارة إلى أن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية والأولية لهذه أهداف سواء كانت فرعية أو رئيسية، وما قام الموظف بإنجازه خلال الفترة الماضية، حيث يلاحظ هنا أن هذه طريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه ونتائج والأهداف المطلوب منه إنجازها.³

تتميز هذه الطريقة بأنها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم، وتسهل عملية التنسيق بين أهداف الإدارات المختلفة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة،⁴ ومن أبرز عيوبها هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه والموظفين المعنيين بعملية التقييم.⁵

3. خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء العنصر البشري عملية صعبة ومعقدة لذلك يقوم نظام تقييم الأداء على أسس وخطوات سليمة ومتسلسلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة من التقييم ومن هذه الخطوات نذكر:

1.3. وضع خطوات الأداء: تعتبر هذه الخطوة اول خطوات عملية التقييم، حيث يتم فيها التعاون بين المؤسسة والأفراد العاملين من أجل وضع توقعات الأداء،¹ من خلال الاتفاق على المهام المطلوبة والنتائج المرجو تحقيقها، حيث يشكل هذا

¹ بن عواطة محمد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة، كلية علوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014، ص12.

² خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص162.

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 221

⁴ ماضي وديعة، بودريان عز الدين، نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالمة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد 49، عدد 04 كانون الأول 2014، ص 34.

⁵ محمد أمين عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، مركز توزيع الكتاب الجامعي، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص

الاتفاق الحائز الموجه لأداء العاملين لإنجاز المهام المحددة والمطلوبة منهم، وبالتالي فتكون بمثابة الأساس والمحك لتقييم أدائهم وكفاءتهم وتتمثل عملية صياغة التوقعات في المداد وتحليل الوصف الوظيفي ووضع أهداف التقييم.²

2.3. وضع الأهداف: تتمثل هذه الخطوة في تحديد أدوار العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزهم بحيث يحدد لهم ماهي الأهداف المرجوة، وهنا فإن وجود أهداف للمؤسسة يعتبر أمراً مرشداً وموجهاً للعاملين حيث تكون الطريق لهم واضحة، وعدم وجود هذه الأهداف وأهداف التقييم يعبر عن خلل في مدخلات النظام.³

3.3. صياغة معايير التقييم: حيث لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من العاملين والمشرفين وهي لا تخرج عن:⁴

- أ. الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها.
- ب. السلوك والتصرفات التي يقوم بها العامل.
- ج. النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة نجاح.
- د. المعايير المتعلقة بطرق التقييم.

كما ان عملية وضع المعايير ليست بالعملية السهلة، حيث تحتاج الى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المراد تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات.⁵

4.3. مراقبة تقدم التسيير: تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد عامل حيث تساعد على توفير قاعدة من معلومات عن كيفية إنجاز عمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء، ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء

¹ دحية خالد، مرجع سابق الذكر، ص 50.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق الذكر، ص 179.

³ نفس المرجع، ص 181.

⁴ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2010، ص ص 188 – 189.

⁵ كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة فلسطين، 2018، ص 65.

على إتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء، وبالتالي الوصول في الأخير الى التقييم الدقيق والموضوعي لأداء العامل، وفق مجموعة من العناصر والأساليب.¹

5.3. تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة وتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات.

6.3. التغذية العكسية: بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، تأتي خطوة اخبارهم بنتائج التقييم، حيث أنه من حق كل موظف أن يعرف نتائج وجوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، وتعرف مقابلة التقييم على أنها نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما القائم بعملية التقييم والأخر الخاضع لها، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط القوة والضعف ووضع الحلول والوسائل لمعالجتها.²

8.3. إتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء.³

8.2. وضع خطط تطوير الأداء: في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العامل.⁴

ثانيا: فعالية نظام تقييم الأداء

قبل التطرق إلى فعالية نظام تقييم الأداء يجب التطرق أولا إلى تعريف الفعالية

1. فعالية: تعرف الفعالية على أنها العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارن الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.⁵

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع وتسويق مواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص54.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 277.

الهيبي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 204 206.³

⁴ رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007، ص65

⁵ يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة ماستر تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013/2014، ص38.

2. متطلبات فاعلية نظام تقييم الأداء:

- يمكن تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء من خلال وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء وذلك بتوفر الشروط التالية:¹
- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة وكل وحدة تنظيمية.
 - اهتمام الإدارة العليا بالنظام ودعمه وقناعة بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
 - ثقة وتعاون واطمئنانية العاملين نظام التقييم وشعورهم بعدالته واشراف ممثلي عنهم في برامج لتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بها.
 - ضرورة وجود تناسق بين معايير الاداء والأهداف المحددة لها سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف ومعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسب وبالتالي ناجح.
 - وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة لتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أدا موظفهم وان يكون الموظف على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدء العدالة والمساواة في تقييم.
 - يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك.
 - تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
 - كما توجد مجموعة من المتطلبات الأخرى تتمثل فيما يلي:
 - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، ويعد تفوقا وضعف لواجبات الوظيفة.²
 - جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريرا، بحيث يستطيع الموظف ان يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر الى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.³

¹ إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سابق ذكر، ص 216.

² نادر أحمد شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفا لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001، ص 242

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص 48.

3. مراجعة فعالية نظام التقييم:

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة ومستوى المديرين والمؤوسين، فالأخلاق، والعدالة والشمول، والتميز الموضوعي بين الموظف المجد والموظف الأقل أداءً، وكذا تحقيق الترابط بين الموظف ومنظمتهم وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام تقييم المطبق في المؤسسة، ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة، وأن تشعر هذه الأقسام بنا لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.

" ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة".¹

المطلب الثالث: علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.

إن لنظام تقييم الأداء دور هام في الرفع من فعالية الأداء الوظيفي وهذا من خلال مجالات إستخدام مخرجات هذا النظام وفيما يلي نذكر أهم هذه المجالات:²

1. تطوير وتنمية الأداء: فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمديرين والمسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة والسلوك الواجب اتباعه لتحسين وتنمية الأداء.

2. التدريب وتنمية الكفاءات: تتيح مخرجات نظام تقييم الأداء الفرصة لتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات البرامج التدريبية وموضوعاتها والزمن المناسب لها مما يساعد على التخطيط الفعال للبرامج التدريبية، وتؤدي معرفة نقاط القوة الى العمل على تدعيم تلك النقاط وتثبيتها والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادتها مستقبلاً.

3. الترقية والنقل: إن تحديد درجة كفاءة الأداء الفرد العامل يؤدي إلى إجراء عملية الملائمة بينها وبين متطلبات المنصب الذي يشغله، وقد يؤدي ذلك بنقله على وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى آخر كما يمكن الترقية إلى وظيفة أخرى

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2002، ص 123.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات الحادي والعشرين، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 256.

أعلى إذا كانت نتائج التقييم تبرز مهارات تسمح له القيام بمهام في مستوى أعلى مما هو عليه لذلك يقوم العامل ببذل الجهد كبير لإبراز هذه المهارات والقدرات من أجل إثبات ذاته وأنه يستحق هذه الترقية. كما يوجد استخدامات أخرى نذكرها فيما يلي:

4. رفع الروح المعنوية للعاملين: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم علة تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية الا ذلك الاستعداد الوجداني والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجاده.¹

5. الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال فترة معينة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى معاقبته بتجميد ترقيته او تنزيل درجة الوظيفة او فصله او غيرها، لذلك يبذل كل ما لديه من جهد في تحقيق الأداء الفعال وعدم التقصير في عمله لتجنب مثل هذه العقوبات.²

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

² بويرطبخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 22.

المبحث الثالث: الدراسة السابقة.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء، حيث لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد والسلوك وذلك على المستوى المحلي والعربي وكذلك الأجنبي، ومن خلال ما يلي سنحاول استعراض أهم الدراسات التي تم تناولها والتي يرتبط بموضوع البحث المباشر أو ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1. دراسة خالد رجم رفقت محمد الأمين شربي وهدى الله دباش تحت عنوان "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وادائه في المؤسسات الاقتصادية حالة فرع وتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مقال في مجلة التنظيم والعمل -المجلد 7 -العدد 3-2018".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة ومعرفة مدى تأثيره على مستوى الأداء والرضا حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت (79) عامل ومن اجل جمع البيانات تم إجراء مقبلات مع الرؤساء والمسؤولين المكلفين بالتقييم وتوزيع استبيانات على العينة من اجل قياس فعالية نظام التقييم وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة طردية بين نظام التقييم والأداء.
- التقييم في المؤسسة لم يصل إلى المستوى الفعال وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.
- غياب الشفافية في عملية التقييم.
- عدم استخدام مخرجات نظام في كل من منح المكافآت والتدريب والترقية وبالتالي لم يساهم في تحسين الأداء بالمستوى المطلوب.

2. دراسة بعجي سعاد خياطة عبد الله تحت عنوان: "تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة مسيلة -2006/ 2007".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة وتقييم فعالية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟ وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة قدرت ب 184 عامل وزعت عليهم الاستبانة التي تحتوي على 26 سؤال من اجل جمع البيانات والحقائق حول موضوع البحث وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بإعلام ومناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم
- غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر في التظلمات التي يقدمها العاملون
- نظام التقييم الحالي المطبق في المؤسسة لا يزال يخضع لأفكار واتجاهات النظام الاقتصادي الموجه.
- 3. دراسة جباس خالد بعنوان " فعالية النظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود مذكرة ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير بترولي في جامعة ورقلة، سنة 2014/2013".
- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ومعرفة مدى فعالية وتأثيره على أداء العاملين حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية عامة؟ والمؤسسة البترولية خاصة؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج الاستقرائي وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة البترولية حاسي مسعود والتي قدرت ب 120 عامل واستعمال الاستبانة كأداة لقياس البيانات وتحليلها عن طريق برنامج SPSS وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- نظام التقييم المطبق حاليا في المؤسسة حاسي مسعود لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي للأداء ومخرجاته ولا تتسم بالدقة.
- غياب إطار تنظيمي واضح يضمن الشرعية الكافية على هذا النظام.
- نظام لا يرقى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة.
- 4. دراسة حمدي شوقي تحت عنوان " نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة مذكرة ماستر في إدارة وتنظيم في الرياضة جامعة محمد بوضياف مسيلة سنة 2017/2016".
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء خاصة في مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة عشوائية من عمال المديرية والتي قدرت ب 44 عامل مدى معرفة صحة الفرضيات المطروحة ومحاولة الإجابة عن المشكلة وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية رغم بعض المشاكل والتغيرات التي تطرأ من حين إلى آخر.
- لنظام تقييم الأداء ومنح فرص الترقية دور في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ضرورة توفير الموارد اللازمة لضمان فعالية نظام تقييم الأداء وهذا نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في المديرية.

5. دراسة دحية خالد تحت عنوان " دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي حالة مديرية الشباب والرياضة لولايات مسيلة باتنة عين الدفلى جامعة الجزائر 3 سنة 2011/2010".

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع نظام تقييم الأداء على مستوى المؤسسة وكذلك التعرف على الطرق والوسائل الأربعة لتقييم أداء الموارد البشرية حيث تم طرح الإشكالية التالية كيف يمكن أن يؤدي تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين الأداء؟ والإجابة عن هذه الإشكالية تم توزيع استبيانات على عينة عشوائية 78 عامل موزعة على المديرية الثلاثة كما، واستمال المنهج الوصفي والإحصائي وتم حوصلة مجمعة من نتائج وهي كالتالي:

- يوجد تحيز عند تقييم الأداء حيث لا توضع على أسس سلمية وصحيحة وهو ما يؤثر سلبا على فعالية نظام تقييم المتبع ومن ثم على أداء الأفراد وأداء المديرية ككل.
- عملية تقييم الأداء تساهم في تطوير أساليب العمل من خلال تحديد الانحرافات ومختلف الاحتياجات التكوينية وتحديد الحوافز.
- نظام تقييم الأداء يكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل وبالتالي العمل على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

6. دراسة بوطيبة مختاربه -حلال عامر نزهة تحت عنوان "نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية العدد 14 المجلد 1، سنة 2021".

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لإطارات شركة سوناطراك على اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، تم اختيار عينة 60 عامل من قبل الباحثين من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكانت نتائج كالتالي:

- وجود أثر سلبي لعملية تقييم على تحفيز العاملين وهذا نتيجة لضعف تأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية بما في ذلك القرارات المتعلقة بمنح المردودية والعلوة.
- عدم وضوح الأهداف والأغراض المنشودة من عملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني الدراسات العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة علا عبد الحافظ الزغيات تحت عنوان " أثر فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة عدل في المملكة الأردنية الهاشمية رسالة ماجستير في إدارة العامة، جامعة مؤتة سنة 2011".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات العاملين نحو فعالية تقييم الأداء الفردي ونحو الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل). حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت 510 موظف ومن أجل جمع المعلومات تم بناء استبانة وزعت عليهم وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- نظام تقييم يقوم على أسس ومعايير علمية سليمة لتنظيم عملية تقييم أدا الافراد.
- نظام تقييم له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي والأداء المؤسسي.
- نظام التقييم له فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير العمر.

2. دراسة هديل علي عبد -الزبيدي غني دحام تناي تحت عنوان " كفاءة نظام المعلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، 31 ديسمبر 2013".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ارتباط بين كفاءة نظام المعلومات الموارد البشرية وأبعاد فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في وزارات ذات العلاقة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد أجريت الدراسة على عينة من 42 رئيس قسم من المستويات الفنية والإدارية وتم توزيع عليهم استبيان للإجابة على التساؤلات المشكلة وكانت النتائج كالتالي:

-عملية التحليل الوظيفي في الوزارة مقبولة ماما يعني وجود ارتباط بينه وبين متطلبات الوظيفة ماما يساهم في تحقيق مستوى فاعلية نظام تقييم الأداء.

-ضعف بعض المعايير المستخدمة لتقييم الأداء غير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية فيها وماما يؤثر على عدالة التقييم في الوزارة.

3. دراسة وداد الجوهري تحت عنوان " العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق رسالة ماجستير إدارة أعمال في الجامعة الافتراضية السورية سنة 2020".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في المنظمات وعلاقتها بتطوير المسار المهني للعامل بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 100 موظف قسمة بالتساوي على أربع مصارف عاملة في سوريا كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت برنامج SPSS في التحليل الإحصائي وبعد تحليل كانت النتائج كالتالي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد نظام تقييم الأداء بين موظفي القطاع الخاص كانوا أكثر إدراك من موظفي قطاع عام.

- ضرورة إعادة دراسة وتصميم أنظمة تقييم الأداء بشكل خاص في قطاعات الدولة العامة.

- حداثة مفهوم نظام تقييم الأداء وعدم وضوحه بشكل كامل في المصارف القطاعين العام والخاص.

4. دراسة ماجد إبراهيم شاهين تحت عنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - بغزة، يناير 2010".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على عينة عشوائية بلغت 179 من عمال الجامعات وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وعدم توفرها في جامعة الأزهر.

- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.

- رضا العاملين وولائهم للمؤسسة وتحسين أدائهم يقتصر على مدى فعالية نظام تقييمهم والكيفية التي يتم معاقبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين.

5. دراسة خلود بن مسلم مبارك - نونة سمري تحت عنوان: "مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية (مجلة العقبري) العدد 14 سنة 2018".

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة ظفار والتعرف على الوسائل والطرق المستخدمة في عملية التقييم وأثرها على تحسين الأداء، تم إختيار عينة عشوائية من قبل الباحث قدرها 101 عامل كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وكانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة قوية وطردية بين مقابلة تقييم الأداء ونظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة.

- دور المقيم هام جدا في نجاح عملية التقييم.

- لا توجد علاقة بين المشاكل تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم وبين نظام تقييم الأداء.

6. دراسة علا ميمي - شبلي سويطي تحت عنوان " نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 01، سنة 2019".

هدفت الدراسة إلى غرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 88 مستجاب واستخدمت الإستیبان كأداة لدراسة وتم تحليلها إحصائياً من خلال الرزم الإحصائية SPSS وكانت النتائج كالتالي:

- أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.
- واقع ملائمة نظام تقييم الأداء مع عناصر الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء في الديوان.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: Agatha filenom shayo

The effects of performance appraisal system on employee's performance in the Tanzanian community radios: a case of selected radios in Dar es Salaam, master of business administration inhuman resource management, the open university of Tanzania,2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار أنظمة تقييم الأداء الموظفين في راديو دار السلام وتحديد الوعي بنظام تقييم الأداء ومعرفة مدى فعاليته في مجتمع أجهزة الراديو، اعتمد الباحث المنهج الوصفي مع استعمال مجموعة من أدوات البحث كالاستبيان والمقابلة، حيث تم إجراء الدراسة على 100 عامل من محطات الراديو upondo, wapo, tumaimi وكانت نتائج كالتالي.

- الموظفون في الراديو دار السلام لم يكونوا على دراية ومعرفة نتائج التقييم.
- عدم إعطاء المشرفين الوقت الكافي للتحضير نظام فعال لتقييم الأداء.
- لا يتم تقديم أي تعليقات للموظفين بعد التقييم.
- نتائج نظام التقييم لا تستخدمها هذه المحطات في عملية إتخاذ القرارات.

2. دراسة Ayaz khan

Performance appraisal system: its effectiveness and impact on performance and job satisfaction of technical education and manpower trainindep armament's faculty. Master department of management sciences, Qurtuba University of science and information technology, Pakistan, 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على كل من أداء الموظفين والرضا الوظيفي، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرها 222 عامل وكانت النتائج كالتالي:

- ضرورة إعادة دراسة وتصميم أنظمة التقييم في المؤسسة.

- يوجد علاقة تربط فعالية نظام تقييم الأداء وأداء الموظفين مما يزيد من نسبة الرضا الوظيفي.

*دراسة المنذرة بانتا، إبراهيم محمد، أحمد الزيلائي، علي منير بزة

Effects of performance appraisal on employee productivity in federal ministry of education headquarters Abuja Nigeria, Asian journal of contemporary education Issue 2, volume 3, and vol 3.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تقييم الأداء على إنتاجية الموظف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، حيث تم إختيار عينة عشوائية قدرها 400 مستجيب وكانت النتائج كالتالي:

- لمقومات تقييم الأداء تأثير إيجابي على إنتاجية الموظف.
- لمكونات تدريب الموظفين والتعويضات أثر إيجابي على إنتاجية العامل.
- ضرورة استخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء وعدم التحيز.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والإضافة المقدمة.

بعد تناولنا في المطلبين السابقين لبعض الدراسات السابقة سنقوم بمقارنتها بدراستنا الحالية ومن ثم نستخلص أوجه التشابه والاختلاف والقيمة المضافة التي جاءت بها هذه الدراسة.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سيتم هنا المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال أوجه التشابه والاختلاف الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(01): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
جباس خالد	التشابه من حيث: - المتغير نظام تقييم الأداء. - هدف الدراسة. - المنهج المستخدم. - استعمال برنامج SPSS في تحليل البيانات	الاختلاف من حيث: - تمت دراسته في مؤسسة اقتصادية وطنية أما دراستنا في مؤسسة عمومية خدمتية. - الفترة الزمنية. - مكان الدراسة.
دحية خالد	التشابه من حيث: - المتغيرين. - مؤسستين في نفس القطاع العمومي الخدماتي. - هدف الدراسة، المنهج المستخدم.	الاختلاف من حيث: - دراستنا بمؤسسة واحدة أما دراستهم في ثلاث مؤسسات. - الفترة الزمنية للدراسة. - إشكالية الدراسة.
بعجي سعاد	التشابه من حيث: - المتغيرين. - أداة الدراسة الاستبيان. - المنهج المتبع وهدف من الدراسة.	الاختلاف من حيث: - طرح الإشكالية. - الفترة الزمنية والمكانية. - نتائج الدراسة.

<p>الاختلاف من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إضافة متغير تابع وهو الرضا الوظيفي. - دراستنا في القطاع العمومي ودراستهم في القطاع الاقتصادي. - الفترة الزمنية. - استعمال أداة المقابلة اضافة إلى الاستبيان. 	<p>التشابه من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتغيرين المستقل والتابع. - هدف الدراسة. - المنهج المتبع. - نفس أداة جمع البيانات وطرق التحليل. 	<p>خالد محمد شربي، الأمين رجم،</p>
<p>الاختلاف من حيث</p> <ul style="list-style-type: none"> - مجتمع الدراسة. - الفترة الزمنية والمكانية. - نتائج الدراسة. 	<p>التشابه من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتغير نظام تقييم الأداء. - المنهج المتبع. 	<p>بوطيبة المختارية، حلال عامر نزهة</p>
<p>الاختلاف من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمت دراسته في مديرية الشباب والرياضة أما دراستنا تمت مركز الدائرة. - الفترة الزمانية والمكانية. - نتائج الدراسة. 	<p>التشابه من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتغيرين الثابت والمستقل. - المنهج المتبع. - هدف الدراسة، واداة الدراسة. 	<p>حمدي شوقي</p>
<p>الاختلاف من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - متغير التابع فعالية الأداء الوظيفي في دراستنا أما دراستها تطوير المسار المهني. - تناولت دراستها في مقارنة الخاصة والعامة. - فترة الزمنية ومكان الدراسة. 	<p>التشابه من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - متغير نظام تقييم الأداء. - المنهج المستخدم. - استعمال أداة الاستبانة في جمع البيانات. 	<p>وداد الجوهري</p>
<p>الاختلاف من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إضافة متغيرين تابعين الولاء والثقة التنظيمية في دراستها إبراهيم شاهين. - تضمنت دراسته مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر أما دراستنا ففي مؤسسة 	<p>التشابه من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نفس المتغير الثابت والمستقل. - المنهج المستخدم. - هدف الدراسة. 	<p>ماجد إبراهيم شاهين</p>

<p>عمومية - فترة الزمنية ومكان الدراسة.</p>		
<p>الاختلاف من حيث: - تمت دراسته في ديوان الموظفين العام الفلسطيني أما دراستنا في مركز الدائرة. - هدف الدراسة حيث هدفت دراسته إلى معرفة تجربة ديوان الموظفين في استعمال نظام تقييم الأداء.</p>	<p>التشابه من حيث: - نفس المتغيرين ثابت والمستقل. - نفس المنهج. - أداة الاستبيان.</p>	<p>علا ميمي، شبلي سويطي</p>
<p>الاختلاف من حيث: - تمت دراسته في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية أما دراستنا في مركز الدائرة بعين الدفلى - فترة الزمنية.</p>	<p>التشابه من حيث: - نفس المتغيرين ثابت والمستقل. - نفس المنهج. - نفس أداة الدراسة الاستبيان.</p>	<p>علا الحافظ زغيلات عبد</p>
<p>من حيث الاختلاف: - الفترة الزمانية والمكانية. - نتائج الدراسة.</p>	<p>من حيث التشابه: - نفس المتغيرين الثابت والمستقل - نفس المنهج المتبع - هدف الدراسة</p>	<p>خليد بن مسلم مبارك، تونة سماري</p>
<p>الاختلاف من حيث: - تمت دراسته في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أما دراستنا في مركز الدائرة. - الفترة الزمنية. - مجتمع الدراسة.</p>	<p>التشابه من حيث: - المتغير نظام تقييم أداء العاملين - نفس المنهج. - نفس أداة البحث.</p>	<p>هديل علي عبد</p>
<p>الاختلاف من حيث: - إضافة المقابلة كأداة لجمع البيانات. - قطاع المؤسسات. - الإشكالية.</p>	<p>التشابه من حيث: - المتغيرين. - هدف الدراسة. - أداة البحث الاستبيان.</p>	<p>Agatha filemon shayo</p>

- النتائج المستخلصة.		
الاختلاف من حيث: - إضافة متغير تابع وهو الرضا الوظيفي. - تم تحليل البيانات باستعمال المقابلة أما دراستنا باستبيان. - مجتمع الدراسة. - الفترة الزمنية.	التشابه من حيث: - نفس المتغيرين التابع والمستقل. - نفس المنهج المستعمل.	Ayaz khan
الاختلاف من حيث: - الفترة الزمانية والمكانية - طرح الإشكالية. - النتائج والتوصيات.	التشابه من حيث: - المتغير نظام تقييم الأداء. - المنهج المتبع.	دراسة المدر بنتا، إبراهيم محمد، أحمد الزيلاي، على منير بزة

ثانيا: الإضافة المقدمة

في دراستنا سنقوم بدراسة أثر نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين، أما ما تتميز به الدراسة الراهنة عن غيرها من الدراسات هو اشتمالها على كل ما يخص هذين المتغيرين وأبعاد لم يتم تناولها في تلك الدراسات، اعتمدت دراستنا على استعمال أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في حين توجه الدراسات السابقة للاعتماد على المقابلة أو ملاحظة بوصفها كأداة بحث متكاملة.

إن تقدم محاور جديدة معبرة عن متغيرات الدراسة، كنظام تقييم الأداء كذلك فعالية الأداء الوظيفي، فالدراسات السابقة التي تناولت أي من هذين المتغيرين لم تشمل على جميع الأبعاد الفرعية التي تناولتها الدراسة الحالية. وبالتالي فإن محدودية طرق التعبير وعدم قياسه وفق عدة نماذج يعد بمثابة فجوة بحثية أيضا، فقد قدمت الدراسة الحالية متغيرات قائمة على مراجعة المتغيرات السابقة والمكونات المعبرة عن كل متغير، بحيث اخترنا عمال المؤسسة كمجتمع للدراسة، نحاول أخذ عينة عشوائية من أجل استجوابهم على أسئلة الاستبيان التي استخدمناها كأداة لأهداف الدراسة، وزعت على 30 عامل وذلك من أجل الوصول لتحقيق أهداف دراستنا وتحديد النتائج الممكنة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ذكر مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء كما تطرقنا إلى ذكر العلاقة التي تربط بينهما.

ومنه استطعنا الوصول على أن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة وعلى المسؤول التعامل بحذر مع مختلف جوانب هذه العملية والتخطيط السليم وفق طرق وخطوات متسلسلة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

لذلك وجب وضع نظام تقييم الأداء مناسب حيث يستطيع من خلاله الأفراد إلى معرفة نقاط القوة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف وإعادة النظر في سياسات الحوافز والنقل والتكوين واتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة للأداء المنحرف.

ومتى يؤدي نظام تقييم الأداء الأهداف المرجوة منه يتوجب القيام بمراجعة فعالية هذا النظام التي لا تتحقق الا من خلال مقومات متطلبات يجب أن، يتوفر عليها هذا الأخير.

وعلى هذا الأساس اخترنا مقر دائرة جليدة ميدانا لدراستنا من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ومعرفة واقع نظام تطبيق الأداء وأثره على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمقر الدائرة

حالة دائرة جليدة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بنظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مقر دائرة جليلة ولاية عين الدفلى، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتقديم شرح مختصر لهيكلها التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذلك التعريف بأداة الدراسة المستخدمة ومدى ثباتها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، وذلك من خلال الإجابة على العبارات الاستبيان واستعراض أبرز النتائج التي توصل إليها من خلال فقراتها، والوقوف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية التي اشتملت على الجنس، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل، والأقدمية، وتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS .

انطلاقاً من هذا قسمنا الفصل الثاني الى ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى مختلف الإجراءات المتبعة من أجل الوصول الى أهداف الدراسة وهي: التعريف بأداة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، بالإضافة الى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتأكد من صدق وثبات الاستبانة واستخراج النتائج.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

استنادا الى مشكلة الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة عموما هي الاستبانة وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف هذه الأداة وتصميمها.

أولا: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

1. المنهج:

استخدمنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالتها.

2. أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة على:

-الاستبانة: قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع العمال الإداريين بمقر دائرة جليدة.

2. عينة البحث: عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة "

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من مجموعة من عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 35 استبيانا، استرجع 32 وبعد قراء الاستبيانات تبين أن 02 من عدد الاستبيانات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة 30، وبالتالي فالعدد قابل للدراسة الإحصائية هو 30.

المطلب الثاني: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعنا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بال (SPSS) ، ومر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي اصدار 26 .

أولاً: المعالجات الإحصائية: استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، تبرز أهمها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.
- المتوسط الحسابي Mean: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي المرجح وذلك Mean Weighe : لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.

- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis: وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

- معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression Analysis: وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

- الانحراف المعياري Standard Deviation: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضاً التشتت في استجابات أفراد الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha α): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع أوماسيكران قاعدة عامة للتعامل:

ثانياً: تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقاً فقد استخدمنا في الاستبانة الأسئلة المغلقة والمصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا للاحتمالات الإجابة الخمسة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا)، تم حساب المدى ($4=1-5$) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ($0.8=4/5$)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79-1)	1
غير موافق	(2.59-1.8)	2
محايد	(3.39-2.6)	3
موافق	(4.19-3.4)	4
موافق بشدة	(5-4.2)	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن جانب آخر فتحديد درجة الموافقة لكل محور يتم وفق التقسيم الموضح في الجدول أعلاه.

المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانته بالإعتماد على تلك الدراسات التي تناولت موضوع نظام تقييم الأداء وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة.

تم تصميم الاستبانة انطلاقاً من الفرضيات وما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

1. الصفحة التعريفية: تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة مع الحرص على طمأنة الباحثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع توضيح طريقة الإجابة.
 2. الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة: الجنس، السن، المستوى الدراسي، منصب العمل، الأقدمية.
 3. الجزء الثاني: يتضمن محاور الاستبانة المتمثلة فيما يلي:
 - المحور الأول: يشمل هذا المحور الأداء الوظيفي ويضم 10 عبارات.
 - المحور الثاني: يشمل هذا المحور نظام تقييم الأداء ويضم 10 عبارات.
 - المحور الثالث: يشمل هذا المحور علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي للعاملين ويتضمن 10 عبارات.
- ثالثاً: ثبات أداة الدراسة: أن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذ تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحث معامل (ثبات ألفا كرونباخ) $Cronbach's (\alpha)$ والذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات. حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل، ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما تبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	10	0.924
المحور الثاني	10	0.364
المحور الثالث	10	0.494
جميع عبارات الاستبيان	30	0.787

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

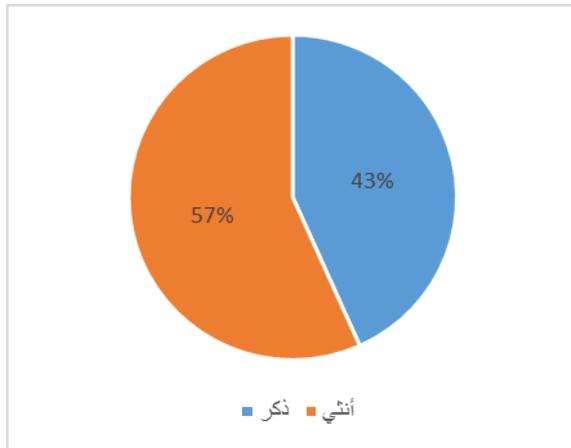
سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الافراد محل الدراسة، من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالأداء الوظيفي، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتعلق بنظام تقييم الأداء، والمحور الثالث المتمثل في علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لدى عينة الدراسة

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى الزبائن عينة الدراسة من خلال سبعة أبعاد أساسية تمثلت في الجنس، السن، المستوى الدراسي، منصب العمل، الأقدمية، وبعد تفرغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

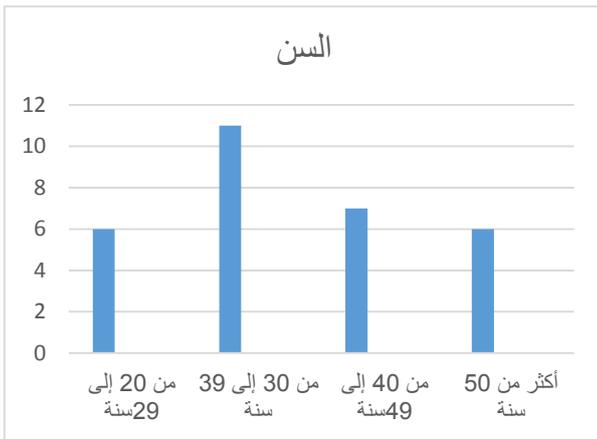
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	43.3%
أنثى	17	56.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات الspss.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة الى أن عدد الموظفات الإناث يفوق عدد الموظفين الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 56.7%، في حين بلغت نسبة الذكور 43.3%، وهذا ما يعكس التركيبة الموارد البشرية في المستويات الإدارية في المؤسسة.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب السن: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب السن. الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب السن.



العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	6	20%
من 30 إلى 39 سنة	11	36.7%
من 40 إلى 49 سنة	7	23.3%
أكثر من 50 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات الspss.

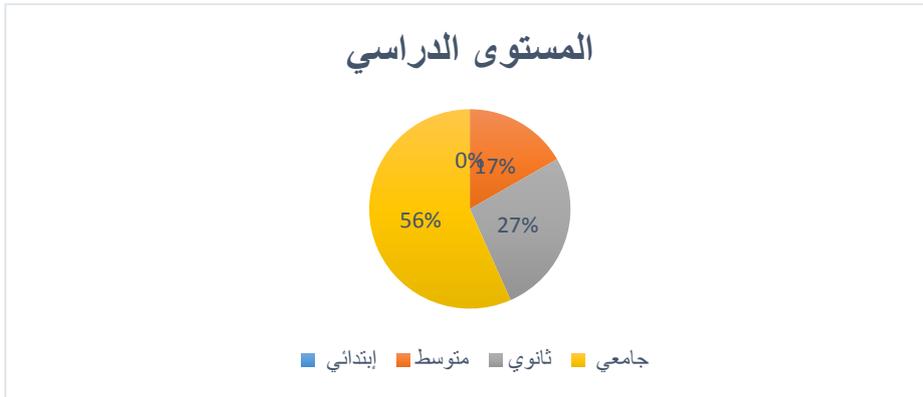
يبين الجدول أعلاه ان اغلبية افراد العينة من فئة 30 الى 39 سنة بنسبة 36.7%، ثم تليها فئة من 40 الى 49 سنة بنسبة 23.3%، ثم الفئتين من 20 الى 29 سنة وفئة أكثر من 50 سنة بنفس النسبة التي تقدر ب 20%، وهذا راجع الى أن أغلبية عمال المؤسسة شباب.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	5	8	17	30
النسبة المئوية	0	16.7%	26.7%	56.7%	100%

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

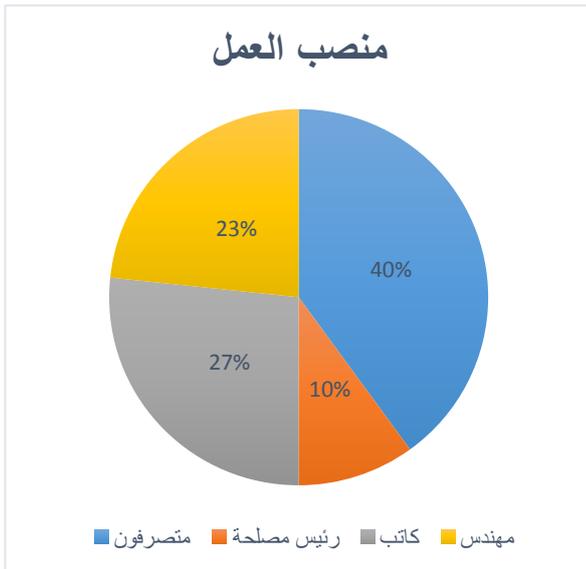


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المخرجات spss

من خلال الجول والشكل أعلاه أن فئة الجامعيين بلغت أعلى نسبة التي قدرت ب 56.7% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها مباشرة فئة الثانويين بنسبة تقدر ب 26.7%، ثم تليها فئة المتوسطيين بنسبة 16.7%، أما ذوي الشهادات الابتدائية معدومة، وتعبر هذه النسب على وجود مستوى أكاديمي عالي.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب منصب العمل.

الجدول رقم (08): توزيع عينة لدراسة حسب منصب العمل. الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب المنصب.



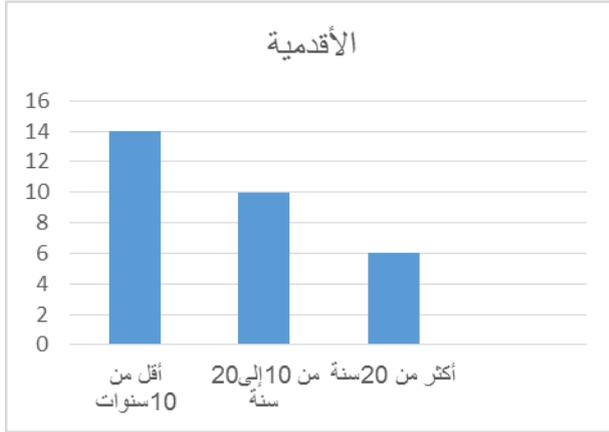
النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
10%	3	رئيس مصلحة
26.66%	8	كاتب
23.33%	7	مهندس
40%	12	متصرفون
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد العينة يشغلون منصب متصرف بنسبة 40% ثم من يشغلون منصب الكتاب بنسبة 26.66%، يليه المهندسون بنسبة 23.33%، وأخيرا فئة رؤساء المصالح بنسبة 10%، وهذا يرتبط بطبيعة العمل.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية. الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الأقدمية.



المستوى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	14	46.7%
من 10 إلى 20 سنة	10	33.3%
أكثر من 20 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة من يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات حيث تقدر بنسبة 46.7%، ثم تليها فئة من يمتلكون خبرة بين 10 الى 20 سنة بنسبة تبلغ 33.3%، وتأتي بعدها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة قدرت ب 20%، ومن خلال هذه النتائج يمكن معرفة الخبرة المهنية التي يتمتع بها الكادر البشري في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة

سنقوم هنا بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مؤسسة مقر الدائرة جليدة وتحليلها وتفسيرها.

أولا: تشخيص ووصف مستوى إدراك محور الأداء الوظيفي.

يتكون هذا محورين (10) فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-10)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك مدى استجابة الأفراد للعبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الأداء الوظيفي.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبرة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1	0.305	4.1	30	27	00	00	00	التكرار	01
				10	09	00	00	00	النسبة	
موافق	3	0.556	3.97	24	03	02	01	00	التكرار	02
				80%	10%	6.7%	3.3%	00	النسبة	
غير موافق	8	1.102	2.60	17	05	03	03	02	التكرار	03
				56.7	16.7	10%	10%	6.7%	النسبة	
موافق	1	0.548	4.10	05	24	00	01	00	التكرار	04
				16.7	80%	00	3.3%	00	النسبة	
موافق	6	1.137	3.47	05	12	07	04	02	التكرار	05
				16.7	40%	23.3	13.3	6.7%	النسبة	
موافق	4	0.774	3.77	03	19	07	00	01	التكرار	06
				10%	63.3	23.3	00	3.3%	النسبة	
موافق	3	0.964	3.97	05	15	02	04	00	التكرار	07
				30%	50%	6.7%	13.3	00	النسبة	

08	التكرار	00	02	05	22	01	3.73	0.640	5	موافق
	النسب	00	6.7%	30%	73.3	3.3%				
09	التكرار	02	00	02	18	08	04	0.983	2	موافق
	النسبة	6.7%	00	6.7%	60%	26.7				
10	التكرار	03	08	08	10	01	2.93	1.081	7	محايد
	النسبة	10%	26.7	26.7	33.3	3.3%				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط العام المرجح لفقرات محور الأداء الوظيفي بلغ (3.66)، بانحراف معياري قدره (0.299)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لمحور الأداء الوظيفي بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي -جاءت الفقرة رقم 1 والفقرة رقم 4 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.10)، بانحراف معياري قدره (0.305) و (0.548) على التوالي، وهذا ان أغلب افراد العينة يوافقون على العبارات "لدي الإمام الكافي بالمعلومات التي تخص "وتقوم بأداء أعمال الموكل إليك بدون تأخر"

- جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4)، بانحراف معياري قدره (0.983)، مما يدل على ان أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة "تلتزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات بحذافيرها".

- جاءت الفقرة رقم 2 والفقرة رقم 7 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97)، بانحراف معياري قدره (0.556) و (0.964) على التوالي، وهذا يدل

على أن اغلب أفراد العينة موافقون على العبارة "أتمم بدقة الملاحظة وأداء عملي بسرعة" والعبارة «لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية»

- جاءت الفقرة رقم 6 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.77)، بانحراف معياري قدره (0.774)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون على العبارة " لدي القدرة على التكيف في إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة"

- جاءت الفقرة رقم 8 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.73)، بانحراف معياري قدره (0.640)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة " يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة".

- جاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.47)، بانحراف معياري قدره (1.137)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة " إهتمام الإدارة بك وبمشاكلك يساعدك على الرفع من أدائك".

- جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.93)، بانحراف معياري قدره (1.081)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة "ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال".

- جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60)، بانحراف معياري قدره (1.102)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة "واجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي"

ثانيا: تشخيص ووصف مستوى إدراك محور نظام تقييم الأداء.

يتكون هذا البعد من (10) فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-10)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك مدى استجابة الأفراد للعبارات الخاصة بمحور نظام تقييم الأداء، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور نظام تقييم الأداء.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	4	1.243	3.20	04	12	02	10	02	التكرار	01
				13.3	40%	6.7%	33.3	6.7%	النسبة	
محايد	6	1.189	2.97	2	11	04	10	03	التكرار	02
				6.7%	36.7	13.3	33.3	10%	النسبة	
محايد	8	1.264	2.70	02	07	08	06	07	التكرار	03
				6.7%	23.3	26.7	20%	23.3%	النسبة	
محايد	2	1.022	3.30	07	12	04	09	03	التكرار	04
				20%	40%	13.3	30%	10%	النسبة	
محايد	3	1.363	3.27	07	08	04	08	03	التكرار	05
				23.3	26.7	13.3	26.7	10%	النسبة	
محايد	5	1.155	3.10	01	14	06	05	04	التكرار	06
				3.3%	46.7	20%	16.7	13.3%	النسبة	
محايد	7	1.223	2.77	03	05	09	08	05	التكرار	07
				10%	16.7	30%	26.7	16.7%	النسبة	
محايد	3	1.081	3.27	02	14	06	06	02	التكرار	08

				6.7%	46.7	20%	20%	6.7%	النسب	
محاييد	1	1.093	3.33	04	11	07	07	1	التكرار	09
				13.3	36.7	23.3	23.3	3.3%	النسبة	
محاييد	9	1.303	2.60	01	09	06	05	09	التكرار	10
				3.3%	30%	20%	16.7	30%	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط العام المرجح لفقرات محور نظام تقييم الأداء بلغ (3.05)، بانحراف معياري قدره (0.910)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لمحور نظام تقييم الأداء، بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.33)، بانحراف معياري قدره (1.093)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال".

- جاءت الفقرة رقم 4 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.30)، بانحراف معياري قدره (1.264)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "يتم تقييمي بشكل دوري ومنظم".

- جاءت الفقرة رقم 5 والفقرة 8 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.27)، بانحراف معياري قدره (1.363) و (1.081) على التوالي، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز". والعبارة "يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز".

- جاءت الفقرة رقم 1 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.20)، بانحراف معياري قدره (1.243)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها".

- جاءت الفقرة رقم 6 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.10)، بانحراف معياري قدره (1.155)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " يتصف نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بالكفاءة والفعالية".

- جاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.97)، بانحراف معياري قدره (1.189)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " تهتم المؤسسة بمتابعة وتطبيق نظام التقييم".

- جاءت الفقرة رقم 7 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.77)، بانحراف معياري قدره (1.223)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " يقوم المسؤول بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري".

- جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.70)، بانحراف معياري قدره (1.264)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "أنا على دراية بأهداف نظام تقييم الأداء".

- جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60)، بانحراف معياري قدره (1.303)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "تعمل الإدارة باستمرار من أجل تحسين وتطوير نظام تقييم الأداء ليساهم في العملية الانتاجية"

ثالثا: تشخيص ووصف محور علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.

يتكون هذا البعد من (10) فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-10)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى استجابة الأفراد لمحور علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.

الإتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبرة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1	1.223	3.57	06	15	01	06	02	التكرار	01
				%20	%50	3.3%	%20	%6.7	النسبة	
محايد	9	1.159	2.63	01	08	05	11	05	التكرار	02
				%3.3	26.7	16.7	36.7	16.7	النسبة	
محايد	7	1.042	2.87	00	12	04	12	02	التكرار	03
				%00	%40	13.3	%40	%6.7	النسبة	
محايد	9	1.377	2.63	04	06	01	13	06	التكرار	04
				13.3 %	%20	3.3%	43.3 %	%20	النسبة	
محايد	6	0.950	3.17	02	09	12	06	01	التكرار	05
				%6.7	30%	40%	20%	%3.3	النسبة	
محايد	3	1.159	3.37	03	15	05	04	03	التكرار	06
				%10	%50	16.7	13.3	%10	النسبة	
محايد	4	1.061	3.33	02	14	09	02	03	التكرار	07
				%6.7	46.7	%30	%6.7	%10	النسبة	

موافق	2	1.073	3.43	02	18	03	05	02	التكرار	08
				%6.7	%60	%10	16.7	%6.7	النسب	
محايد	8	1.147	2.83	00	11	09	04	06	التكرار	09
				%00	36.7	%30	13.3	%20	النسبة	
محايد	5	1.165	3.23	01	18	01	07	03	التكرار	10
				%3.3	%60	%3.3	23.3	%10	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط العام المرجح لفقرات محور العلاقة بلغ (3.11)، بانحراف معياري قدره (0.851)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في

الجدول أعلاه، يمكن ترتيب الفقرات المشككة لمحور العلاقة، بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 1 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.57)، بانحراف معياري قدره (1.223)، وهذا على أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة "يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين مستوى أدائي".

- جاءت الفقرة رقم 8 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.43)، بانحراف معياري قدره (1.073)، وهذا على أن أغلب أفراد العينة يوافقون على العبارة "تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل".

- جاءت الفقرة رقم 6 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.37)، بانحراف معياري قدره (1.159)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "تشجعي نتائج التقييم وتمنحني الدافعية للمزيد من العمل".

- جاءت الفقرة رقم 7 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.33)، بانحراف معياري قدره (1.061)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة "يساعد نظام تقييم الأداء لاكتشاف مواهب وقدرات الموظفين".

- جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.23)، بانحراف معياري قدره (1.165)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " يوفر نظام تقييم الأداء فرصة جديدة للعاملين لإثبات الذات".
- جاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.17)، بانحراف معياري قدره (0.950)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه".
- جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.87)، بانحراف معياري قدره (1.042)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " تمت ترقيتي منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي".
- جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.83)، بانحراف معياري قدره (1.147)، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " يتم منح حوافز للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم".
- جاءت الفقرة رقم 2 والفقرة 4 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.63)، بانحراف معياري قدره (1.159) و (1.377) على التوالي، مما يشير الى أن أغلب أفراد العينة محايدون عن الإجابة على العبارة " استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم" والعبارة "استفدت من برامج تدريبية من أجل تحسين أدائي".

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق الى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على انها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعده احصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الابعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار t للعينة الواحدة one simple لا اختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

اختبار الفرضيات باستخدام t عند مستوى دلالة 5% sig (a) الذي يدل على ان احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $5\% > sig(a)$

-قبول الفرضية البديلة **H1** إذا كانت قيمة $\text{sig}(a) < 5\%$

وعليه إذا كان $\text{sig}(a) < 5\%$ فهذا يعني وبين ان إجابات افراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

*اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في الدائرة.

-الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في الدائرة.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في الدائرة.
الجدول رقم (13): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي.

معامل الارتباط	فعالية الأداء الوظيفي
نظام تقييم الأداء	0.551
Sig	0.002

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=0.002 < 0.05$ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقوم على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي بمقر الدائرة.

مناقشة الفرضية الثانية:

حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي".

من أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالإعتماد على نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis) وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع .

- اختبار الفرضية الصفرية:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التدريجي لاختبار أثر نظم تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي.

وجود الأثر	مستوى الدلالة (T)	معامل التحديد (R^2)	الارتباط R	T المحسوبة	β	
	0.002	0.304	0.551	18.820	3.109	نظام تقييم الأداء
نعم	0.002			3.497	0.182	فعالية الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (14)، أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعنصر نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي حسب افراد العينة محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لعنصر انظام تقييم الأداء وبالغة (18.820) وهي أكبر من قيمتها المجدولة ، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.551) أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين فيما فسر عنصر نظام تقييم الأداء قيمة حسب معامل التحديد (R^2) ما مقداره 34.97% من التباين في المتغير التابع (فعالية الأداء الوظيفي) وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها . وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة.

وطبقا لهذه النتائج هناك مبرر قوي برفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بينهما.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك ما تحصلنا عليه من معلومات، والذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإجابة على أسئلة الإشكالية، حيث تطرقنا في بداية الأمر الى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالظواهر المدروسة وكذلك الإستبيان الموزع على عينة من موظفين دائرة جليدة والذي استنتجت أسئلته بناء على ما تم تناوله في الجزء النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على برنامج spss وقد أظهرت نتائجه على وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي.



خاتمة

الخاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على دور نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي، حيث أصبح بقاء المنظمة مرهون على مدى قدرتها من الاستغلال مواردها بكفاءة وفعالية ولا سيما ما يخص المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها، والاهتمام به من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها، حيث بات من الواضح أن المؤسسات الحديثة تستمد كفاءتها من المورد البشري. ومن خلال الدراسة الميدانية بمقر الدائرة بجليدة حاولنا اكتشاف مدى فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على فعالية الأداء الوظيفي متم استخلاص النتائج التالية:

1. نتائج الدراسة:

- لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التسائل الرئيسي القائم والمتعلقة بمدى تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي، وذلك من خلال النتائج التالية:
- بينت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي من خلال مخرجات هذا النظام والمتمثلة في التقارير والتغذية الراجعة التي بدورها تكشف عن نقاط القوة والضعف ومعالجة الانحرافات الوظيفية بين مختلف المستويات الإدارية ومساعدتها على تبني إجراءات وسياسات وبرامج جديدة التي من شأنها تحسين وزيادة من فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.
 - تستخدم إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم النتائج التقييم بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا فرص الترقية والنقل.
 - يقوم الرؤساء باطلاع رؤوسهم بنتائج التقييم حيث يتم اخبارهم بنواحي الضعف او القصور لديهم كما يقوم بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا.
 - إن عدالة ومصداقية التقييم يحفز العاملين للقيام بالمهام بكفاءة وفعالية.
 - كما أظهرت الدراسات الميدانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليدة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي في مقر دائرة جليدة عند مستوى الدلالة 0.002.
 - توجد علاقة طردية بين نظام تقييم الأداء وفعالية الأداء الوظيفي، أي كلما كان نظام تقييم الأداء فعال زاد ذلك من فعالية وتميز الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

2. التوصيات:

- يجب الاهتمام بمتابعة وتطبيق نظام تقييم الأداء بصفة مستمرة ودورية من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات فور حدوثها.
- يجب اعلام وتوضيح أهداف ونتائج نظام تقييم الأداء وذلك من أجل رفع وعي وإدراك الموظفين حول هذا النظام ودفعهم للمزيد من العمل.
- ضرورة وضع نظام فعال لتقييم الأداء لأنه يعتبر فرصة للتعرف أكثر على الموظفين ومدى اهتمامهم بعملهم.
- يجب الاهتمام المسؤولين بالتغذية العكسية لأنها الوسيلة الأساسية للكشف عن جميع الأخطاء الموجودة في جميع المستويات الإدارية.
- ضرورة العمل على تفعيل نظام الحوافز من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- اشرط الموظفين في وضع معايير التقييم، وذلك مما يعطيها شرعية ومصداقية أكثر، ويعزز التزام العاملين بها وقبولهم بنتائجها لإحساسهم بأنهم شركاء في وضعها وصياغتها.
- ضرورة منح الأفراد حق التظلم في حالة شعورهم بعدم الرضا عن نتائج التقييم، مع متابعة ومحاولة دراسة هذا التظلم.
- إقامة علاقات جيدة بين المسؤول والعمال وإشراكهم في عملية التقييم والأخذ برأيهم في كل ما من شأنه ان يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس

1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، المجلد 14.

ثانياً: الكتب

1- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار الحرية للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2013.

2- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب، القاهرة، 2000.

3- أحمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2008.

4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2005.

5- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2003.

6- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الملكة العربية السعودية، 2008.

7- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، طبعة 1، 2002.

8- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهرة، عمان الأردن، 2002.

9- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.

10- خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

11- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2003.

12- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، الطبعة 2، 2004.

13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وسائل لنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

14- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2002.

15- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- طاهر محمد الكلالدة، تنمية وادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2008.
- 17- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات الحادي والعشرين، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 19- عبد الكريم عبد الفتوح درويش، ادارة الاداء منظور التبيين المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة الامارات العربية المتحدة، الطبعة 1، 2009.
- 20- عقلة محمد المبيضين-أسامة محمد جردات، التدريب الإدارة الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
- 21- علي غربي، اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، طبعة الأولى، 2007.
- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.
- 23- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2005.
- 24- كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، قطاع غزة فلسطين، 2018.
- 25- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2002.
- 26- مجموعة من المؤلفين، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الجودة للأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009.
- 27- أبو نصر، الاداء الادارية المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة مصر، طبعة 1، 2008.
- 28- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 29- محمد أنور سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر، 2003.
- 30- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار النسر للجامعات، مصر، طبعة 1، 2013.
- 31- محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2004.
- 32- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 33- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمان السيد، أساسيات إدارة الموارد البشرية، مركز توزيع الكتاب الجامعي، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
- 34- محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، الطبعة الرابعة، 2015.
- 35- منير نوري فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2011.
- 36- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان الأردن، 1998.
- 37- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 38- نادر أحمد شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفا لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001.
- 39- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة 1، 2006.
- ثالثا: المذكرات
- 1- اوزنا جي آسيا، تقييم الاداء وعلاقته بفعالية الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.
- 2- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع وتسويق مواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
- 3- بوبرطوخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
- 4- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال المنفذين مؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
- 5- بن عواطة محمد صالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمع، كلية علوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.
- 6- دحية خالد، دور نظام تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين الاداء في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير في ادارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 7-عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006.
- 8-غازي حسن عود الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 9-لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2014.
- 10-ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- 11-ماضي وديعة، بودريان عز الدين، نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالمة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد 49، عدد 04 كانون الأول 2014.
- وداد الجوهري، العلاقة بين نظام تقييم الاداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين، دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامّة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 12-يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة ماستر تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013/2014،

الملاحق

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان حول

تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في

مركز الدائرة بجليدة ولاية عين الدفلى

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، تحت عنوان تأثير نظام تقييم الأداء على فعالية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مركز الدائرة بجليدة ولاية عين الدفلى.

نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الإستبيان مع العلم أن الواردة فيه تستخدم لأغراض علمية لا غير وأن الإجابة المقدمة من طرف سيادتكم تعبر عن آراءكم الشخصية، كما نحيطكم علما أنها تحظى بكامل السرية وأهدافها لا تتعدى خدمة بحثنا هذا، شاكرين مقدرين جهودكم وتعاونكم.

نرجو من سيادتكم وضع العلامة (x) في الخانة التي توافق اختياركم.

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر انثى

السن: من 20 الى 29 من 30 الى 39 من 40 الى 49

من 50 فما فوق

المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مستوى دراسي آخر:

منصب العمل:

الاقدمية: سنة

ثانياً: محاور الاستبيان.

المحور الاول: الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى الإمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي					
2	أتسم بدقة الملاحظة وأداء عملي بسرعة					
3	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي					
4	تقوم بأداء الأعمال الموكل إليك بدون تأخير					
5	إهتمام الإدارة بك وبمشاكلك يساعدك على الرفع من أدائك					
6	لدي القدرة على التكيف في إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة					

الملاحق

					لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	7
					يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	8
					تلتزم بتنفيذ أوامر والتعليمات بحذافيرها	9
					ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	10

المحور الأول: نظام تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها					
2	تتمتع المؤسسة بمتابعة وتطبيق نظام التقييم					
3	أنا على دراية بأهداف نظام تقييم الأداء المطبق					
4	يتم تقييمي بشكل دوري ومنظم					
5	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز					
6	يتصف نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة بالكفاءة والفعالية					
7	يقوم المسؤول بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري					
8	يسلط نظام تقييم الأداء المطبق على نقاط القوة لدى العاملين ويعززها					
9	تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال					
10	تعمل الإدارة باستمرار من أجل تحسين وتطوير نظام تقييم الأداء ليساهم في العملية الانتاجية					

الملاحق

المحور الثالث: علاقة نظام تقييم الأداء بفعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي					
2	استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم					
3	تمت ترقيتي منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي					
4	استفدت من برامج تدريبية من أجل تحسين أدائي					
5	تساعد نتائج تقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه					
6	تشجعتني نتائج التقييم وتمنحني الدافعية للمزيد من العمل					
7	يساعد نظام تقييم الأداء في اكتشاف مواهب وقدرات الموظفين					
8	تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل					
9	يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم					
10	يوفر نظام تقييم الأداء فرصة جديدة للعاملين لإثبات الذات					