

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي بونعامة

خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص : رسم السياسات العامة

تحت اشراف الدكتور:

أحمد طييب

من اعداد الطالبة:

فارسي صبرينة

جوان 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

" قالوا سبحانك يا ذا الجلال والإكرام

علمتنا إنك أنت العزيز الحكيم "

الآية 31 من سورة البقرة

الاهداء

أهدي هذا البحث المتواضع الى:

أمي الغالية

أبي الكريم

حفظهما الله

الى كل افراد عائلتي

كل الزملاء والأصدقاء

كل الأساتذة الكرام قسم العلوم السياسية

الى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو

بكلمة طيبة

شكر

بعد حمد الله تعالى وشكره

و الصلاة و السلام على نبيه محمد صلى الله عليه و سلم

أتقدم بخالص شكري الى الأستاذ الفاضل الدكتور طيب

احمد الذي تعهدني بنصائحه الثمينة و معارفه القيمة في

انجاز هذا البحث .

كما اشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، بمعنى ان رفع كفاءة وفعالية المؤسسة يتأثر بالعديد من العوامل بعضها غير بشري كالأجهزة والمعدات والأخر بشري باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليها واهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة. حيث يقوم العاملون في المؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل أو وظيفة مكينة وذلك لتحقيق هدف أو اهداف محددة لا سيما الأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار اخلاقيات استقرت سياسات المؤسسة عليها، وكذلك فإن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة، ويجدد قدرتها على القيام بالأنشطة والعمال المخططة لها وتحقيق الأهداف الموضوعه لها، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات الهامة المتعلقة بإدارة الفراد في كافة المؤسسات.

ان عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها اجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن يقوم بها مدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق و التعاون مع مديري إدارات أخرى، و تنبع أهمية تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم لا سيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، و التي تقود الى تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة الى ان نتائج التقييم تصبح أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغييرات التي تحصل فيها، مثل التغييرات في المرتبات والترقية والفصل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم أداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع المستويات في المنظمة وتتضح للمؤسسة ما إذا كان لديه إمكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة أم لا. فهو عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو من ناحية يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة.

فالمؤسسة فعاليتها مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملتزمة اذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال و ضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم و تنمية قدراتهم و بالتالي تامين الموارد البشرية و كذا الاهتمام بشخصيته و ظروفه الاجتماعية و قدراته الخاصة ومن عن ينعكس هذا الاهتمام بزيادة

الإنتاج و استقرار و استمرار المؤسسة ، لذلك فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التجديد الواضح لمهامها مسؤولياتها و السعي لتحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

أهمية الدراسة

ان تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات لا سيما في ظل المنافسة، واعتبار الدراسات الحديثة تنهم بالجوانب السلوكية في المؤسسات للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الانساني للعمل، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير.

أهمية هذه الدراسة أنها تتناول موضوعا هاما يتمثل في تقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات، إضافة الى تطوير النظرة الى الموارد البشرية باعتبارها تمثل الكفاءة المحورية التي تسيير كل عوامل الإنتاج، لذلك وجب الاعتماد على أداة التقييم لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى المساهمة في اثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة الى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات المستخدمة في هذه العملية، ومدى تأثير ه على أداء "مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة".

مبررات اختيار الموضوع

تبع رغبتنا الذاتية في قناعتنا الخاصة بأهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة، وكذلك قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من اجل المساهمة في اثراء المكتبة بمرجع.

أما المبرر الموضوعي، أن عملية تقييم الأداء مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات باعتبارها تحمل هذا المدخل التنموي والتطويري للموارد البشرية، فكفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية حيث ان العنصر البشري أصبح يمثل الاستراتيجية المثلى التي تكفل للمؤسسات البقاء والاستمرار، لذلك عملية تقييم أداء العاملين هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عمالها.

أدبيات الدراسة

1. يلتقي مضمون الدراسة مع المضمون والذي يتمثل في أطروحة دكتوراه الأستاذ الدكتور نور الدين شنوبي والتي عنوانها " تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004-2005.
2. موضوع آخر بعنوان "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. اطروحة ماجستير للأستاذ عبد الكريم بوبرطخ، قسم العلوم الاقتصادية جامعة منتوري. 2011-2012.
3. نجد أيضا رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، جامعة الجزائر، تحت عنوان "إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات".
4. أما الدراسات الأخرى فقد اقتصر معظم المذكرات على دراسة العلاقة التي تربط عملية تقييم الأداء بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، وكذا أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة.

الإشكالية

الى أي مدى تساهم آليات تقييم الأداء في الرفع من أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- ما المقصود بتقييم أداء العاملين.
- 2- ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
- 3- ما أثر تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

الفرضية الرئيسية

كلما زاد تفعيل آليات تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة في إطار الإمكانيات المادية المتاحة ومستوى الخدمات المقدمة، كلما زاد مردود العاملين وارضائهم بالانتماء والولاء للقيادة على كل المستويات.

الفرضية الفرعية

- 1- كلما زاد تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة كلما زاد تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين.

2- يزداد استخدام آليات تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، بازدياد فعالية عملية تقييم الأداء.

3- كلما زاد تأثير تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، كلما زادت فعالية أداء المؤسسة في تحقيق اهدافها.

المناهج

لمعالجة الموضوع بطريقة علمية منهجية نستدعي طريقة الاستعانة بالمناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي:

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما وكميا، ومن أسسه:

إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات، مقابلة، ملاحظة، استبيان كما أنه يصنف الأشياء أو الواقع، الظواهر محل الدراسة على أساس معيار مميز حتى يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

منهج دراسة الحالة:

لجعل دراستنا مرتبطة أكثر بالواقع تم ربط هذه الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية و تمثلت في احدى المؤسسات الخدمية و تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة للوصول الى تعميمات عن طريق دراسة نموذج مختار ، و لذلك كان لا بد من الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة محل الدراسة ، و في اطار تقديم المنهج ، نذكر الأداة المستعملة في جمع البيانات حول حالة الدراسة و المتمثلة في :

- الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي العاملين حول فعالية عملية تقييم الأداء، حيث تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

تقسيم الدراسة

تمت هندسة الموضوع على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول والثاني الدراسة النظرية، أما الفصل الثالث يستعرض دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، الى جانب المقدمة والخاتمة العامة.

تم التطرق في الجانب النظري بالفصل الأول الى الاطار المفاهيمي في تقييم أداء العاملين من خلال مباحث في تعريف تقييم أداء العاملين ، تطور عملية تقييم أداء العاملين و قبل معرفة أسس و مستويات تقييم أداء العاملين تم التطرق الى اهداف و مجالات استخدام تقييم الأداء ، أما الفصل الثاني فقد تناولنا دور آليات تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث هي : تنفيذ عملية تقييم الأداء و العناصر المستخدمة و المتمثلة في معايير و مناهج تقييم الداء ، و كذا الطرق المعتمدة في هذه العملية مع ابراز مزايا و عيوب الطرق التقليدية و الحديثة.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة احدى المؤسسات بخميس مليانة وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة وقد اشتملت على ثلاثة مباحث من خلال تعريف بالمؤسسة ومعرفة أهمية تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة ثم المبحث الثالث الذي يتضمن عرض و تحليل أسئلة الاستمارة المتعلقة بأثر تقييم أداء العاملين على أداء المؤسسة.

الفصل الأول ، الاطار المفاهيمي في تقييم أداء العاملين

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء، منها الموارد البشرية التي تعتبر احدى الركائز الأساسية في تقدم ونمو المؤسسة. فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية منظومة الموارد البشرية ودورها الجوهرى في رفع مستوى الأداء للمؤسسة.

ان نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء و على هذا الأساس فإن عملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الموارد البشرية، فعن طريق التقييم و القياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات و البرامج سواء سياسات الاستقطاب و اختيار و تعيين ، أو سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية. فهي تقوم أيضا بغية تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية. لذلك وظيفة تقييم أداء العاملين موجودة منذ القدم تطورت مع الزمن لتصبح لها قواعد متخصصة يشرف عليها أفراد متخصصون، فهي عملية مهمة لجميع مستويات في المنظمة للابتداء من الإدارة العليا والانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

وفي هذا الفصل سنتناول تعريف تقييم أداء العاملين بعد التطرق الى بعض مصطلحات تعريف الأداء و التقييم، أما المبحث الثاني نستعرض فيه تور عملية تقييم أداء العاملين ثم المبحث الثالث يتمثل في أسس و مستويات تقييم الأداء و ذلك بعد التطرق أهداف عملية تقييم أداء العاملين و مجالات استخدام نتائجها.

المبحث الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التطرق الى تعريف تقييم أداء العاملين لا بد من تحديد معنى المصطلحين: الأداء والتقييم.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

أولاً: الأداء

1. تعريف الأداء:

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة².

ويمكن تعريفه أيضا بانه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة³.

الأداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية⁴.

2. تطور مفهوم الداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الاولى الى وقتنا الحالي، وهذا بعن التطورات الاقتصادية و غيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، و التي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

¹ محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 1988ظن ص209.

² عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة. سنة 2012، ص86.

³ أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت ز وكالة المطبوعات، 1993، ص 121.

⁴ سهام بلخيري، حنان عشيظ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة أكلي محمد والحاج البويرة، قسم علوم التسيير 2011-2012، ص 68.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء و الاهتمام بقياسه، و هذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال و توفيق كل منها بقصد الوصول اللازم لإدارة الألة و ايقافها، أي في اطار ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن¹.

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن انتاجها الى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها وتمثل الداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد و المعدات لتحديد معدلات الأداء و التحكم في السعار كألية لتحديد مفهوم الداء و طرق قياسه، تم الانتقال الى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الداء، و تتمثل أهم هذه التطورات كعلم وفن ، وظهر الفكر الاستراتيجي في الإدارة و الاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصا استراتيجية التمايز كل هذه المستجدات و غيرها اثرت بشكل واضح في طرق الإدارة و التسيير².

و يمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الداء في الشكل التالي :



¹ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، جامعة الجزائر 2010 ص221.

² المرجع نفسه ص222.ل

يتبين لنا من الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل انتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض، و من جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الداء ليشمل أيضا (إضافة الى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء و نعني بذلك مفهوم الأداء ضل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية و الاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في اطار التطور الى مفهوم أوسع يأخذ مصالح اطراف أخرى من مساهمين موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة، كما يضاف الى ما سبق أن التطورات السابقة و غيرها أفضت الى انتاج مفهوم جديد في اطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء و هو إدارة الداء أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

3. أنواع الأداء:

ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما ان الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم الهداف الى كلية و جزئية.

يمكن تقسيم الأداء الى: ¹

الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

نشير الى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

¹ عبد المللك مزهودة، المرجع السابق ، ص87.

4. العوامل المؤثرة في الأداء

ان تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل، حاجيات و رغبات الأفراد. وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية او مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ، و ان العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز، المهارات ، و مستوى التأهيل و الممارسات ، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

5. الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء

إن الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء الالهام بالعمل يعد معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته و ادراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحدد ها له المؤسسة، و كذا ناتج العمل أي مستوى الإنجازات التي يحققها العامل و سلوكه في أداء وظيفته، و مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه ، و كذا فعالية أدائه في طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برنامج التدريب.²

و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، بهدف دراسته عادة الى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر عامة تكون في مجموعة ما يعرف بالأداء و هي³ :

المعرفة بمتطلبات العمل :

ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات ، تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها ، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

¹ عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم ،رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير ،2001-2002،ص23.

² سهام بلخيري ، حنان عشيظ ، المرجع السابق،ص71.

³ أحمد حنشة عاشور ، إدارة القوى العاملة السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، مصر. الدار الجامعية ،1986 ص55.

كمية العمل المنجز :

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ، أي انها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية و النفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله.

نوعية العمل

تشمل الدقة ، النظام ، الاتقان ، و تنفيذ العمل.

المثابرة

يدخل فيها الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيد محددة.

ان الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج و تطويره و الذي يتحقق الا من خلال تحقيق الداء الفضل للمستخدمين، وهذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في¹:

تفاعل جهد العامل الناتج عند دافعيته مع قدراته و كذلك مع ادراكه للدور الموكل اليه.

الجهد

و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة

ادراك الدور أو المهمة

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ، ادراك الدور .

¹ محمد حسن راوية، المرجع السابق ص210.

ثانياً: التقييم :

1. تعريف التقييم :

يمكن تعريف التقييم بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً ، و هو يشتمل على صياغة الأهداف، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة¹.

التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون و ما هو كائن في أي ميدان² كان.

2. مبادئ التقييم

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم في³ .

- **تحديد الهدف من العملية التقييمية :** هو الذي يسعى اليه المدراء و موظفي البرامج من اجل الاستفادة من النتائج المختلفة.
- **أهلية و كفاءة المشرف على التقييم :** عملية التقييم تحتاج الى إمكانيات مادية و علمية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها ، بإضافة الى توفر المصرفة الكاملة بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات ، تحليلها و تفسيرها.
- **الأخذ بعين الاعتبار حاجيات و متطلبات الخاضعين للتقييم و مدى تعاونهم:** فعالية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة ، فمن غير الممكن اجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية .
- **البحث التقييمي :** هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في الظروف الطبيعية ، فالتقييم يجب ان يركز على منطوق الظروف العملية و ان يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

¹ محمود مرسي، زهير الصباغ، إدارة الأداء دليل شامل للأشرف الفعال ،السعودية : مطبعة معهد الإدارة العامة ،1988،ص273.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد ، الكويت : دار النهضة العربية ، 1999 ، ص53.

³ عبد الحليم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ،القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999، ص92.

تعريف تقييم أداء العاملين :

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض و تقييم الأداء، وقياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الأخر وقياس فعالية الداء و نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم و تقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات¹.

ان استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي ، هذه المصطلحات لتقود الى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية² :

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.
 - تحديد مستوى الأداء المحقق اذا كان جيدا أو ضعيفا ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم او التقدير.
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الداء المتحقق و يطلق على هذه العملية بالتقويم. و بالرجوع الى التصرف اللغوي للكلمة و اصلها نجدها تعني قوم الشيء و أقامه فقام و استقام و تقويم. وفي تقديرنا و بالرجوع الى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها " واو " أي أن الياء في كلمة قيمة أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها و القصد من ذلك جواز القول قيم الشيء تقييما .
- اعتمادا فإن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب ان تتضمن قياسه و تقويمه.
- و انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية يتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها.
- مثلا : تقدير الكفاءة و الذي يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و سلوكهم و تصرفاتهم و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في القيام بأعباء أعمالها الحالية ، و تحملهم لمسؤوليات و إمكانيات و وظائف ذات مستويات أعلى كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز العمال التي توكل اليهم، و على سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبهم في أداء العمل و أخيرا على معاملة زملائهم و مرؤوسيههم ، و هذا يعني ان الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي انجزه خلال فترة زمنية محددة، و تصرفاته مع من يعملون معه، و هناك

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر و التوزيع ، 2005، ص 280.

² خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية ، الأردن : دار وسائل النشر و الطباعة ، 2003، ص 198-199.

مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقييما للفرد العامل و ليس للوظيفة التي يشغلها و عليه يكون المقصود بتقييم الأفراد بترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية¹ .

ووصفها آخرون بكونه نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع، و يذهب آخرون الى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات قيمة أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تقرير الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل².

كما يعني تقويم الأداء الحصول على دقائق أو بيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على تحليل ، و فهم تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملية الحاضر و في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي ، و استغلال الطاقة البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل³.

و لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بن افراد الأفراد و بعضهم البعض و هي ظاهرة عامة تلاحظ في جميع نواحي الحياة. ولهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل و جودة أدائه، و أخيرا استمرارية الشخص في العمل او تركه. و نظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، لذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجحتهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى⁴.

وهناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها :

باعتباره نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، و

¹ مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005، ص 86.

² خالد عبد الرحيم الهيثم ، المرجع السابق ، ص199.

³ محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار الثقافة ، 2011، ص116.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. مصر : الدار الجامعية لنشر 2002، ص 257.

فرق عمل أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى اداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته¹.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به².

عملية التقييم الصفة النظامية او الرسمية التي تغير عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها أي انها عملية إدارية لا تسعى فقط الى كشف العيوب في الداء فقط ، و انما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل وهذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد³.

- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم او تمت و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من اهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة⁴.

- أيضاً يعرف تقييم الأداء بأنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، و الحوافز و الترقيات و النقل و الجزاءات و التدريب و تكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فاعلية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً ، و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على معلومات⁵.

- تقييم الداء المنظم للفرد يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى. بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز العمال الموكلة اليهم، او المحتمل أن توكل اليهم في المستقبل، و كذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل أو المتعلقة به، و كذلك قدراته و امكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة⁶.

ومهما يكن من امر العديد من التعريفات فإن تقييم الأداء الإنساني يشير ببساطة الى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة، قياس أو تحديد مدى ما اداه العامل في حدود ما سئل أن يؤديه خلال فترة زمنية محددة، و قد يكون من الضروري ادخال صفات الفرد الشخصية للوصول الى مقاييس قدراته، و مساهمته في

¹ عمر قبلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة . الأردن : دار وائل ، 2005، ص 363.

² فافيز الزغبي ، الرقابة الإدارية في منشآت العمال .الأردن :دار الهلال ، 1991، ص 191

³ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي .لبنان :دار النهضة للطباعة،2003،ص360

⁴ أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية . القاهرة : دار وائل للنشر و التوزيع ،2001،ص57.

⁵ محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 281.

⁶ وفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص55.

تحقيق الهداف و على الخص في الوظائف الإدارية و الفنية، و تدل الدراسات أن الصفات التي يجب إدخالها في الاعتبار في أهلية او كفاءات الشخص، مميزات أو سمات الشخص، قدراته على التصرف مهارات الشخص أو ميزاته قدرات الشخص الذاتية¹.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم و قياس و تقويم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي²:

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط و انما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تدفعه امن الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .
- ولأخيرا فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة و ان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، انها عملية يومية و ليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات و التحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي او نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

¹ محمد زاهد ديري، المرجع السابق ، ص118

² عادل صالح حرشوش ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع /2002، ص102.

المبحث الثاني : تطور عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من التخصصات القديمة أي انها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة من حيث كونها ترتبط بقيام البشرية ، و تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس و تطور الفكر الإداري بشكل عام و تطور العلوم الخرى كعلم الاجتماع و النفس و العلوم السلوكية الأخرى.

فيشير البعض الى ان العملية بدأت منذ بدأ الانسان يفكر في ما يدور حوله و يصدر إشارات القبول او الرفض عندما يراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة.

أولا : عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة

ان إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة و انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، و هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في أظهار الحاجة الى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، و تعدد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية بالإضافة الى تحفيز العاملين، و رفع روحهم المعنوية و تقييمهم على أساس الحصول على ترقية أو تدريب، مما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم¹.

و بتطور الحياة و نشوء و تطور الحضارات القديمة توسع استخدام عملية تقييم الأداء، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق الى ان قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة العامة و استخدموا الأسس و القواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية و عملية تقييم الأداء بشكل خاص².

و مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع و اعتمدها كمنشأ من أنشطة الرقابة الإدارية و التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة و خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة الجزئية، فيشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، و استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات المتسابق و التي اعتبرت احدى مستلزمات اجراء القياس و التوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. و تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت اضخم جهاز اداري بيروقراطي بدرجة

¹ محمد حافظ حجازي، المرجع السابق ، ص29.

² عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة . بيروت : الدار الجامعية ، 1984، ص 42.

عالية من المركزية و الكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتهيئة و التنظيم و الرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختبار و تعيين على درجة عالية من الدقة¹.

ثانيا : تقييم الأداء من خلال المدارس

مر الفكر الإداري في تطوره بمدارس متعددة، ساهمت هذه المدارس في حل بعض المشاكل الإدارية التي تتعلق بشؤون العاملين، و من المدارس التي تحدثت عن موضوع تقييم الأداء.

1. مدرسة الإدارة العلمية

من أبرز هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فردريك تايلور و الفرنسي هنري فايول الذي ابتدع العملية الإدارية و اهتم بمبادئ التخصص و السلطة و اصدار الأوامر و الفصل بين التخطيط و تنفيذ الخطط حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاءة ممكنة للحصول على الأجر العادل لعمله، بإضافة الى تنظيم العمل و اختيار و تدريب العاملين و تحفيزهم ماديا و معنويا². حيث أوضح تايلور ان هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل و هي تتمثل في³:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف و يتم فيه وصف عام لكل وظيفة و يتضمن هذا قواعد و إجراءات الحركة للأداء و الوظيفة، و تنمية التصرفات و تحديد الظروف الملائمة للأداء.
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية و تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة، و الرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة.
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، و دفع الأجر المناسب الذي يضمن بقاؤهم مع الإدارة و مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب.

و ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساس على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس و تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف و بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء ، و كذلك اعتمدت على التنظيم من اجل ترشيد و عقلنة أداء العاملين و تقليص الوقت و الجهد للعاملين الى ادنى ما يمكن⁴.

¹ خاد عبد الرحيم العبيتي. المرجع السابق ، ص 197.

² رضا أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة. الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ص 60.

³ عادل صالح حرشوش، سعيد مؤيد السالم، المرجع السابق، ص 43.

⁴ خالد عبد الرحيم الهبتي، المرجع السابق، ص 197.

كما قال المفكر تايلور لا بد من إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة، حيث ساهم بفكرته عن التنظيم الوظيفي ووضع نظاما للحوافز مبني على أساس دفع الأجر و القائم على أساس التقييم الداء الوظيفي للعامل ، كما قال فايول أن القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الرئيسية للمنشأة و صنفها الى قدرات إدارية ،قدرات فنية و تجارية، و قدرات وقائية و محاسبية ، و يبين فايول ان أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد، فالقدرات الفنية هي الأهم بالنسبة للعامل و تزداد أهمية هذه القدرة كلما ارتفع أداء الفرد ،لذلك لا بد أن يتم تقييم أداء مجموعة من العاملين لمعرفة مستوى كفاءة العامل و لذاذا مدرسة الإدارة العلمية أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء¹.

و من مبادئ الإدارة العلمية تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، النظام ، وحدة اصدار الأوامر مبدأ المكافأة و التعويض ، الترتيب و تصميم الوظائف، الاستقرار في العمل من حيث المساواة في المعاملة ، و يؤكد فايول أن للإدارة مبادئ أخرى إضافة الى هذه المبادئ باعتبارها شاملة بمعنى انه يمكن تطبيقها في اية منشأة فتتمثل عناصر الإدارة و الذي قصد بها فايول وظائف الإدارة و هي التخطيط ، التنظيم ، الرقابة، التحفيز، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، و لذاذا ركزت المدرسة على عملية التقييم للأداء و اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف و حل المشاكل الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين ومنه الاستقرار في المنشأة².

2. المدرسة السلوكية

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الإنتاجية، و قد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس و هو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة، و لهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في تطور الفكر الإداري ، مثل علم النفس الاجتماعي و علم النفس التجاري و الصناعي و الذي يبحث في سلوك الانسان مع الخرين و أسس سلوك الجماعات ، و علم النفس التنظيمي الذي يركز على سلوك الانسان في المنشأة، المدخل الثاني هو علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الانسان في علاقته بالبيئة المؤثرة عليه، أما المدخل الثالث فهو علم دراسة الانسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين³.

¹ رضا أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص61.

² خالد عبد الرحمان الهبتي، المرجع السابق، ص198.

³ رضا على أبو حمد، سنان كاظم الموسوي. المرجع السابق ، ص 63.

3. مدرسة العلاقات الإنسانية

قامت بعدة دراسات الغرض منها هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كظروف العمل و فترات الراحة على إنتاجية العاملين، و قد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة و مع ذلك ازداد الإنتاج و قد اطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الإنسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل في المنشأة¹.

كما ركزت على المورد البشري من خلال الحوافز المادية و المعنوية التي لها دورا في اثاره دوافع الأفراد العاملين، و يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة كنمط في القيادة.

ومن الضروري تطوير نظام انتقال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات، و يمكن حفز العاملين من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية، كما اعتبرت المنظمة أو المنشأة بحكم طبيعتها نظاما اجتماعيا تعاوني و ذلك لبناء علاقات إنسانية تؤدي الى رفع كفاءة الفرد و الوحدة التي يعمل بها، و بناء على هذا اعتمدت على قياس و تقييم الأداء التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير و الاعتراف به و بأدائه، و الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة، و حتى تتم عملية التقييم الجيد لا بد من تفادي الذاتية بالأعداد الجيد للمشرفين².

و عكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الأداء من خلال ايمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة الى المورد البشري فيها باعتباره انسان أولا، و فرد عامل ثانيا، اعتمادا فإن المدرسة دعت الى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية، و السلوكية عند تقويم الأداء³.

الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا و استعمالا في السنوات الأخيرة بالإضافة الى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز الا انه يستعمل استمرار من أساليب تقييم الداء، و أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بانه فلسفة إدارية ترمي الى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهذاف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله بشكل مباشر⁴ و تتلخص العناصر الأساسية لفكرة الإدارة بالأهداف فيما يلي⁵:

¹ رضا علي أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، المرجع السابق ص 65.

² خالد عبد الرحمان الهبيتي، المرجع السابق، ص 199.

³ المرجع نفسه، ص 199.

⁴ رضا علي أو حمد، سنان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص 68.

⁵ المرجع نفسه، ص 69.

- يهتم الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف المراد تحقيقها.
- يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوس لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمهم لها و النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوس بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة للمساهمة في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العامة. اذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التحديد فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.
- ان وضع الأهداف و طرق تقييمها تختلف ما بين منشأة و أخرى و من بين الوحدات الإدارية في المنشأة لكن النتائج لذلك يمكن تلخيصها فيما يلي¹ :
- تحسين مشاركة المرؤوسين في المنشأة.
- تحسين موقف الفرد و رفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.
- تخفيض القلق و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوسين نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

¹ رضا علي أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ص70.

المبحث الثالث : أسس و مستويات تقييم الأداء

قبل التعرف على أسس و مستويات تقييم الداء لا بد من معرفة الهداف لعملية تقييم الأداء و كذا مجالات استخدامه

أولاً : أهداف و مجالات استخدامات تقييم الأداء

1. أهداف تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهداف تسعى الى تحقيقها المؤسسة فيما يلي¹:

أ- في مجال تنمية الفرد

ان التقييم قد يضيء الطريق و يوضح الاحتياجات الخاصة بتنمية و تقدم الفرد في عمله، أي تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، و احدى الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة الى تقييمات الأداء لحصر الشخصا الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة.

كما تساعد عملية تقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة كذلك تساعد عملية تقييم الأداء على تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق الهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، المر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات، و بالتالي تطوير قدراتهم و مهاراتهم التي يمكن استثمارها في المنظمة.

في مجال الفهم الاستراتيجي

ان التقييم الرسمي و الدوري يساعد المشرفين على دراسة و تحليل و ملاحظة سلوك مرؤوسيههم بدقة خاصة اذا كانت الإدارة العليا تشجعهم على تقييم الأداء بموضوعية و بالتالي يكون لديهم الدافع للتقييم السليم. و اذا تم التقييم بدرجة ملائمة و سليمة فإنه يمكن ان يساهم في تسهيل الفهم المشترك بين المشرف و مساعديه، و اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين، مما يساعد على تحسين الاتصال و تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الافراد من ناحية أخرى و ان عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكاتهم الوظيفية.

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2008، ص 270-271

الفصل الأول ، الاطار المفاهيمي في تقييم أداء العاملين

و يتخذ في ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة الى انها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستوى اعلى، و حتى على أداء المنظمة، كما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة الى تحقيق الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) و نشاطات العاملين لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، حيث تعبر عملية تقييم الأداء وسيلة تنمية و انسجام و ترابط بين الفرد و المنظمة.

ان عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و لقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الصدد و التي تضمنت 166 شركة يوجد لديها برامج خاصة بتقييم أداء العاملين من المشرفين و العمال و يوضح الجدول التالي اهداف برامج التقييم وفقا لهذه الدراسة¹.

المصدر : توفيق محمد عبد المحسن ، المرجع السابق، ص58.

الغرض من التقييم	عدد الشركات	النسبة المئوية
إدارة الجور و المرتبات	144	96
الترقية	122	73
التدريب و التنمية	102	61
مساعدة المشرفين في التعرف العاملين	101	61
اتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل	98	59
النقل لإدارات أخرى	98	59
متابعة التعيين	57	34
الاستغناء عن العامل	44	27
التسريح من الخدمة	77	46
بحوث الأفراد	48	23

ويتضح من الجدول أن تقييم الفرد يستخدم في مجالات عديدة، و من ثم فإنه يعتبر جزءا حيويا للإدارة الفعالة للأفراد .

¹ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق ، ص 58.

2. مجالات استخدامات تقييم الأداء¹

ويمكن تلخيصها فيما يلي

1. الترقية و النقل :

اذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2. اجراء تعديلات في الرواتب و الأجور :

اذ ان تقييم الداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو انقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، اذ عن طريق تقييم الأداء و ما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منه علاوة او مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه.

3. التعيين

يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار و التعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته.

4. تخطيط الموارد البشرية

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء الى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له اكبر، و هذا يشير الى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.
- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.
- وهذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية

¹ محمد محمد إبراهيم ، المرجع السابق ،ص288

و هناك استخدامات لنتائج تقييم الأداء الأخرى أهمها¹:

أ- تحديد مستوى الداء المطلوب و تحديد الاحتياجات التدريبية:

ان نتيجة تقييم الأداء تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة و ضعف فتستطيع الإدارة و العامل أن يعمل معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته الى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

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

فاعلية الرقابة والاستشراف و تحسين مستوى المشرفية

اذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فأنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف و التوجيه و الحكم السليم اذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه الى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة و لا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها و يطمئن الى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين

ان عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر و مستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا و عادلا و من ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسية فيه و تقبل نقده و لكي تكون نتائج تقييم الكفاءات ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن المر يتطلب من الرئيس أن يقوم بحصر و تسجيل أداء و تصرفات الفرد العامل لكي يتسنى له تحسين مستواه، و تحقيق درجة عالية من الكفاءة.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، المرجع السابق، ص210-211

1. ثانيا : أسس و مستويات تقييم الأداء

1. أسس تقييم الأداء

تتمثل أسس تقييم الأداء فيما يلي :¹

- أن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.
- ان التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية ، و على الحكم مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

و هناك مجموعة من الأسس لتقييم أداء العاملين فهي تتمثل فيما يلي :²

- تحديد اهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - يجب ان يكون نظام تقييم الداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة و كمية الجهد يجب ان تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
 - التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الداء فيها
 - يجب ان يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
 - اذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
 - يجب ان يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و ان يتم كل تقييم بشكل مستقل.
 - تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه.
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، و مستوى هذا الأداء.
- يجب ان يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية بالإضافة الى أسس أخرى و هي :³
- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم.

¹ محمد حافظ حجازي ، المرجع السابق ، ص282.

² زهير ثابت ، كيف تقييم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص91.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. مصر : دار الكتاب، 2000 ص 332.

- أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء و اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف او المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه.
- ادراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و اهداف و معايير التقييم و إيمانهم بها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك المرؤوسون موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية .
- ادراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب احداها على الأخرى، أو ادراك السلبيات دون الإيجابيات او العكس ،ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما يظهر من الموظف ملموس بواجبات و اخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الفرد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع الى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حياده و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- و حتى تكون برامج تقييم الأداء الفعال، أي تحقق هدفها، و تستفيد من نتائجها وحدة الموارد البشرية في ممارسة فعاليتها يجب ان تركز على النحو التالي¹:

1. فيما يتعلق بالمعايير و المقاييس

- الموضوعية : أي تبني برنامج الأداء على الحقائق فقط و ان تتأني عن الانطباعات و الاجتهادات الشخصية .
- البساطة و المرونة : يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس البساطة، بمعنى عدم التدقيق في الصياغة، او في القياس، و ان يتوفر لها القابلية للتعديل و التشكيل وفقاً للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل او الأفراد، أو الظروف المحيطة بهم.
- تصميم معدلات الأداء : ينبغي ان تكون نابعة من أهداف التنظيم، و أهداف الفرد أيضا لضمان الفعالية، عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحه و عموماً تشمل المعدلات على كمية النتائج، و جودته و أسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات و إمكانات و مهارات المؤدي.

¹ محمد حافظ حمازي، المرجع السابق، ص288.

2. فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين

- الاهتمام : تصنع الإدارة العليا ، الممثل الرسمي للمنظمة ،برنامج تقويم الأداء في بؤرة اهتمامها ، و توليها عنايتها و تنقب عن افضل السبل لنجاحها.

- الاقتناع : يطبق المديرون الذين يتكون مباشرة بالعاملين برنامج تقويم الأداء و عليه لا بد من الفهم الجيد لهذه البرامج، و من ثم الاقتناع بفائدتها وحداتهم، و للعاملين ذاتهم تسريب ذلك العاملين ،ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس، و من ثم تقارير تقويمية التي تحقق النجاح.

3. فيما يتعلق بالعاملين

- تحديد الفئات : تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقويم، حيث لا يمكن تقويم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما ان العوامل التقويمية تختلف باختلاف نوعية الفراد و فئاتهم.

- المقابلة الاختيارية: يجب ان تكون التقارير التقويمية علنية و يفضل ان تتم عبر مقابلة اختيارية بين الرئيس و الرؤوسين، و تتم بالود و الصراحة و الديمقراطية.

- التظلم : الظلم و ضياع الحق، و انتقاء العدل، فيجب افساح المجال للعاملين لحق التظلم، ان وقع عليهم الضرر بسبب تقويم الأداء.

4. فيما يتعلق النتائج

تستخدم النتائج في كافة الفعاليات في الموارد البشرية خاصة في عمليات الحوافز، و المكافأة.

2. مستويات تقييم الأداء

ان تقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني او العاملين ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية و العلمية في تحقيق أهداف المنظمة و من الممكن أن تقييم الأداء يكون على ثلاث مستويات.

1. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي¹ :

الفعالية : تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات و كميتها ،الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

الكفاءة : تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية .

التقدم في العمل : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل ،الخطوات الفرعية للمشروع.

أساليب و نظام إجراءات العمل : الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

عادات العمل : خلق ثقافة تطويرية و مبادئ تسيير عليها المؤسسة ويتم استخدام وسائل و أساليب متعددة كالملاحظة و هي مراقبة ما يحدث فعليا و تكون اما ملاحظة مباشرة من خلال ذهاب المدير الى مكان العمل أو استقصاء العملاء سواء الداخليين (العمال بالمؤسسة) او الخارجيين (المستهلكين).

أفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي ان تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات ، أما خارج المؤسسة استطلاع آراء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة و سلعتها و خدماتها.

و ان تقويم أداء العاملين هو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة اذ أن التقويم يكشف نقاط الضعف و القوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط، و التنظيم و الرقابة و التوظيف، و من خلال تقويم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها و برامجها و إجراءاتها و على الخص في مجال استخدام الطاقات البشرية² .

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

يشتمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة و الوظائف الأساسية و تتمثل فيما يلي³:

¹ أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، السعودية : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1991،ص378.

² محمد زاهد ديري، المرجع السابق ، ص124.

³ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص273

أ- تقييم الأداء التسويقي

أصبح للتسويق دورا رئيسا في نجاح او فشل المؤسسة، [انه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى الى إيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسات و الجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم انتاجها أو الخدمات التي يقوم بتوفيرها.

تقييم الأداء الإنتاجي

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث عرفتها منظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج، و بهذه الطريقة نشير الى إنتاجية رأس المال او الاستثمار.

تقييم الأداء التمويلي

ان الحصول على عناصر الإنتاج نحتاج الى جهة ممولة يمكن لها توظيف رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع معين، و الوظيفة المالية يتطلب تقييم الأداء المالي كل من السيولة، هيكل التمويل في المشروع هي تلك الوظيفة بتأمين الموال اللازمة و ادارتها بشكل اقتصادي.

3. تقييم أداء الأفراد العاملين

و هو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة باعتباره ان العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف الى تحقيق أهداف معينة و هذا يعني أن تقييم الداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية و العملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة و التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته و من ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله¹.

¹ محمد زاهد دبري، المرجع السابق، ص 125.

خلاصة الفصل الأول

يعد استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منتظمة و مستمرة مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل تقييم أداء و سلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة و معروفة، كما أن تقييم الأداء يساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل، ثم انتقلنا الى تطور عملية تقييم الداء في الحضارات القديمة و كذلك من خلال المدارس ثم حاولنا استعراض أهم أهداف تقييم الأداء، بالإضافة الى استخدامه في مجالات متعددة منها الترقية و التعيين، الاختيار و التدريب و في نهاية المبحث تم شرح التقييم الفعال و مستوياته.

الفصل الثاني: دور آليات تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء باعتبارها عملية مهمة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، و من أجل الوصول إلى تصور واضح لعملية تقييم الأداء يجب أن تتعامل المنظمة مع هذه العملية على أن خطواتها مترابطة و يجب السير عليها للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها، و بالتالي يتم شرح سيرورة عملية التقييم من خلال مسؤولية التقييم، فترة التقييم و كذلك يتم شرح معايير و منتهج عملية تقييم الأداء و في الأخير محاولة استخلاص بعض الطرق المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال معرفة الطرق الحديثة و القديمة مع إبراز مزايا و عيوب بعض الطرق.

المبحث الأول: العناصر المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

يستند نظام تقييم أداء العاملين على عدة معايير و مناهج يتم على أساسها تقييم الأداء، فهي تتيح معرفة مدى بعد أو قرب الأداء الفعلي المحقق و عند القيام بتقييم الأداء يجب مراعاة شروط معينة حتى تكون هذه العملية فعالة.

أولاً: شروط فعالية عملية تقييم أداء العاملين

يمكن تجنب الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العامي يعتبر مقومات هذه العملية المتمثلة فيما يلي¹:

1. تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية
2. تهيئة نظام فعال للمعلومات من أهداف و معايير التقييم و نتائجه.
3. اقتناع الإدارة بفائدة التخطيط و المساهمة في تنفيذه و حث العاملين على الاهتمام به.
4. اعداد نظام فعال للاتصالات يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة (مرؤوسين و رؤساء).
5. تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة و السلوب المثل للعملية.

¹ عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص74-75.

6. المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة و التي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات و اخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها.
7. مدى فهم الأفراد للنظام و ان عدم الفهم ينشأ من عدم التعريف و الشرح و قد يرجع الى التعقيد الموجود بالنظام.
8. الدعم الرسمي و التأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم و الالتزام بها و العمل بتوصياتها و نتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام.
9. السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة و الطمأنينة لعملية تقييم الأداء .
10. عدالة المقيم يكون ذو تأثير كبير في عملية التقييم مما يجعلها ذات فعالية كبيرة في تحقيق أهدافها.
11. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، و ما يعد تفوقا و ضعفا لواجبات الوظيفة.
12. وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم ، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم و يكون الموظفون على علم بهذه المعايير و أهميتها و اوزانها النسبية و ذلك تحقيقا لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم.
13. تدريب كافة الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين و جعلهم يتفاعلون معها كرؤساء مقيمين و يتم تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليتم عرضه و تحليله فيما بعد و بعد ذلك يتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه، كما يتيح له أساسا موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين ، كما يتضمن التدريب دراسة حالات تناول طريقة أو طرق التقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها و تقدم أمثلة افتراضية للمرؤوسين و يقوم كل رئيس بتقييمها ثم تناقش تقييماتهم و ينتهون بتحديد أمثل طرق التقييم.
14. كفاءة نماذج تقييم الأداء، فيجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات و المعلومات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل التي ينتمي اليها العامل.
15. مشاركة المرؤوس في اتخاذ قرار التقييم و في تحديد اهداف هذا التقييم .
16. دورية التقييم يجب أن تكون على مدار السنة و تكون ذات فعالية أكثر اذا كانت تكرر كل ثلاث أشهر، فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون في صالح المؤسسة حتى لا تفاجأ في آخر السنة بضعف أدائها و عدم بلوغ أهدافها المسطرة و حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا.

17. جعل تقرير تقييم الأداء علنيا و ليس سريا بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم.
18. مكافآت الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك الرؤساء الذين قاموا بالتقييم أهمية هذه العملية بالنسبة لمساهمهم الوظيفي مما يساعد في ابراز الاهتمام بهذا الجانب و تطويره.
19. تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا: معايير ومناهج تقييم الأداء.

1. معايير الأداء

يقصد بمعايير الأداء، الأساس الذي ينتسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الداء جيدا أو مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الداء. و لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة¹.

فمعايير تقييم الداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة².

ويقصد بها أيضا بأنها المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقوم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها³.

كذلك يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم⁴.

¹ خالد عبد الرحمن الهيثي، المرجع السابق،ص204.

² عمر وصيفي عقيلي، المرجع السابق،ص409.

³ زهير ثابت، المرجع السابق،ص97.

⁴ احمد ماهر،الإختيارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية.مصر:دار الجامعية 2003،ص373.

و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية¹:

1. صدق المقياس:

أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة أو نقصان، و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس أو احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. ثبات المقياس:

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أو عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه و أن ذلك ليس عيبا فيه و إنما حالة طبيعية.

التمييز:

و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

3. سهولة استخدام المقياس:

و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

2. أنواع معايير تقييم الأداء:

و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو العمال الإدارية ن و من الأمثلة على تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، لا حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل و تفويض السلطات.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، المرجع السابق، ص204.

² عبد البارئ درة، و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص261.

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي و المعايير نوعان هما: العناصر و معدلات الأداء.

I. العناصر:

تشمل الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة. و من أمثلتها: الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل... الخ و العناصر نوعان هما:¹

1. العناصر الملموسة: و هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة مكن قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الخطاء التي وقع فيها و بالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

2. العناصر غير الملموسة: و تشمل الصفات غير الملموسة و التي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و من الأمثلة على هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية... الخ.

II. معدلات الأداء: هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة² . و معدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن أيضا ذكرها بإيجاز فيما يأتي:³

المعدلات الكمية: يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، و مثال ذلك إنتاج مائة و خمسين وحدة

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص101.

² المرجع نفسه، ص102.

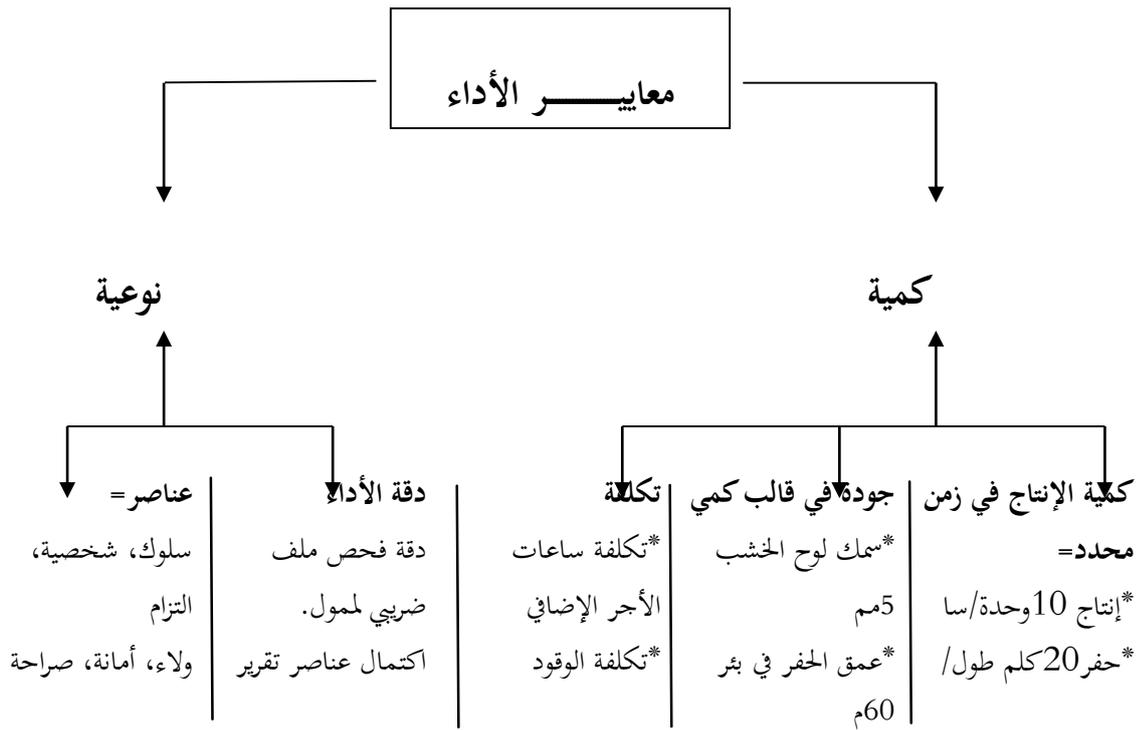
³ عمر وصيفي عقيلي، المرجع السابق، ص248.

من منتج معين خلال ثمان ساعات و هي ساعات العمل الرسمية في اليوم، يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

المعدلات النوعية: و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، و يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

المعدلات الكمية و النوعية: وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

الشكل يوضح : تصنيف بعض معايير الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 338

2. مناهج تقييم أداء العاملين.

يشتمل تقييم الأداء ثلاث مناهج أساسية تتحدد في ضوءها أنواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في تقييم الشخصية، تقييم السلوك و تقييم النتائج.

1. منهج تقييم على أساس السمات الشخصية:

يقصد بالمزايا الإيجابية التي يتحلل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح و مثال عليها الأمانة، الفهم، المظهر، و على أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية مثل غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.¹

2. منهج تقييم على أساس السلوك:

عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، أسلوب التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين الآخرين إضافة إلى هذا يتم التقييم من خلال تحديد الأولويات مثل مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها من معالجة الأمور المهمة فالأقل أهمية، مهارة العامل في التعبير الشفوي أو الكتابي عن أفكاره بوضوح مع الآخرين مع الحرص على صدق و دقة المعلومات المنقولة للغير، إن تقييم هذه السلوكيات و أخرى كالقيادة، اتخاذ القرارات و حل المشكلات تحتاج إلى متابعة مستمرة من طرف المشرف على التقييم.²

3. منهج تقييم على أساس النتائج:

تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها و القطاع الذي تنشط فيه إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تصنيفها إلى أهداف اقتصادية -زيادة الإنتاج-، و أهداف اجتماعية-زيادة مستوى الرضا الذي يحصل

¹ زهير ثابت، المرجع السابق، ص97.

² المرجع نفسه، ص102.

عليه العامل من عمله- ان معرفة المستخدمين لنتائج التقييم أدائهم تمثل لهم حافزا مهما لزيادة الإنتاج و تحسينه خاصة اذا كانت هذه النتائج إيجابية أي انها تمثل نجاحهم في تقديم إنجاز موافق لما هو مطلوب منهم فهذا يشعرهم بالاستقرار في الوظيفة و تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم المخرجات مثل حجم المبيعات أو عدد السلع المباعة، و كذا الزمن المحدد للإنتاج و تكلفة تحقيق النتائج، و مع ملاحظة أنه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيًا استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.¹

المبحث الثاني :تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين.

إن أهمية عملية تقييم الأداء و النتائج المترتبة عليها، تبرز الوقت و الجهد الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط و البرامج التي تكفل الأهداف المرجوة منها. فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في نجاح و فعالية هذه العملية و من هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية فعلمية تقييم الأداء تتطلب القائمين بهذه العملية إتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة.

أولا إجراءات تقييم الأداء:

1. تحديد المسؤولية عند تقييم الأداء:

و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم و عادة يتطلب تقييم أداء العامل شخصا قريبا منه و يلاحظ أداءه طول الوقت، و من الشائع في الحياة العملية للمؤسسات أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه لأنه على صلة مستمرة بهم.²

أ- الرئيس المباشر:

تجمع اغلب الآراء على أن انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتبار الشخص الذي يكون على معرفة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل العناصر التي يشرف عليها من حيث الواجبات و المسؤوليات و كذلك قدراتهم و إنجازاتهم و سلوكياتهم، لكونه على صلة مستمرة بهم و متواجد معظم الوقت معهم و بالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة و الضعف، إلا أن هناك البعض يحدرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس

¹ جمال الدين محمد مرسي، إدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي. مصر:الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002، ص294

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص289

المباشر فقط لأنه قد يتحيز لصالح أو لصف هذا المرؤوس، كما تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية¹.

المرؤوسون:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء ، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء و يعرفون جيدا أداء رؤسائهم و خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية(التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة) و التي تقع في صلب صلاحيتهم و مسؤوليتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض المشاكل الإدارية التي تواجه الرؤساء ، و بإمكانهم تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسة الاستقلالية و الثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم².

التقييم من قبل الزميل:

هذا التقييم يكون مفيدا كون أن المجموعات على احتكاك دائم بعضها ببعض، و أن العمل يفرض عليهم التشارك و التعاون و الانتظام في الأداء، إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل خاصة إذا كان الزملاء يحكمون على العامل من خلال درجة تعاونه معهم بدلا من درجة مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه³.

التقييم الذاتي:

إن الذي يقوم بتقييم الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق و اشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها. إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالتقييم، هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه ، و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة يكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، و يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، و زيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له و تنمية ملكة التقدير و الحكم لديهم⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص103

² حسن بلوط، المرجع السابق، ص 391.

³ المرجع نفسه، ص391.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص103.

2. تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

من المنطقي أن تكون الفترة التي يجري فيها التقييم كافية للحكم على نجاح و تقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة لمدة سنة مثلا فد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة، و من هنا يكون التقييم غير موضوعي و لا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس، و لذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة و يؤخذ بمتوسطها لإعداد التقرير النهائي و هذا حسب طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون.¹

3. تحديد الطرق المستعملة في التقييم.

إن الطريقة التقليدية هي الأكثر شيوعا في الحياة العملية حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء و قياس كفاءة العاملين بناء على نموذج مطبوع لصورة مبسطة يقوم بملئه العاملون تحت رئاسة مسئولهم المباشر و يصمم نموذج تقييم الأداء عادة من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوسين و تصرفاتهم ، و يتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج . تم يتم تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييمه، فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه ، بينما البعض يعارض ذلك ، لكن في الحقيقة أن العامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا و رأي رئيسه في عمله، و بعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم حتى يمكن تطوير كفاءة العاملين.²

ثانيا: خطوات تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا، لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، و يختلف الباحثون في تحديد الخطوات.

1. تحديد العمل المطلوب:

و يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ، و تحديد إجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية العمل و دراسة العمل و ظروف العمل، و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في

¹صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص290

²المرجع نفسه، ص291.

أدائها ن و العزف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل و المسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.¹

ب-تحديد معايير تقييم الأداء:

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم و على رأسهم العاملون و رؤسائهم ، و معايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين و بعضها يتعلق بالشخصية و بعضها يتعلق بالنتائج و الإنجازات التي يحققها².

تحديد طريقة تقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين، و يمكن للمؤسسة المعنية اختيار طريقة مناسبة، و قد تم تقسيم هذه الطرق إلى تقليدية و أخرى حديثة³

تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث ان هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين⁴.

تنفيذ التقييم

من اجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين و المؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة و منتظمة و دورية، و بذلك يكون هناك مراجعة دورية و مستمرة لعملية تقييم الأداء و هناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة، إما على أساس نصف سنوي أو ربعي و ذلك حسب فلسفة المؤسسة و أهداف التقييم و مدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم. الأداء و هناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنويا و يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين طوال السنة، و من هنا يكون التقييم غير موضوعي، و لا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس⁵.

1 احمد ماهر، المرجع السابق، ص 289.

2 عبد البارئ درة، و زهير الصباغ، المرجع السابق، ص 261.

3 مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 103

4 المرجع نفسه ، ص 103

5 صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 379

التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خاطئا، و قد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية تبين نواحي الإجابة في أدائه¹.

إجراء المظالم:

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب المظالم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج و لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من النسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة².

و هناك خطوات أخرى و هي:

1. وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لانجاز العاملين ، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم³.

2. مراقبة التقدم في الأداء :⁴

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل ، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و الانحرافات التي قد تحدث في الأداء و محاولة معالجتها ، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل ، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

¹ عبد البارئ درة، و زهير الصباغ، المرجع السابق، ص 287.

² احمد ماهر، المرجع السابق، ص 309.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مصر، مؤسسة شباب للنشر، 2004، ص 139.

⁴ نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية .عمان : دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص 75.

3-تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين¹.

4-التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترفيه و المكافآت و التدريب...الخ².

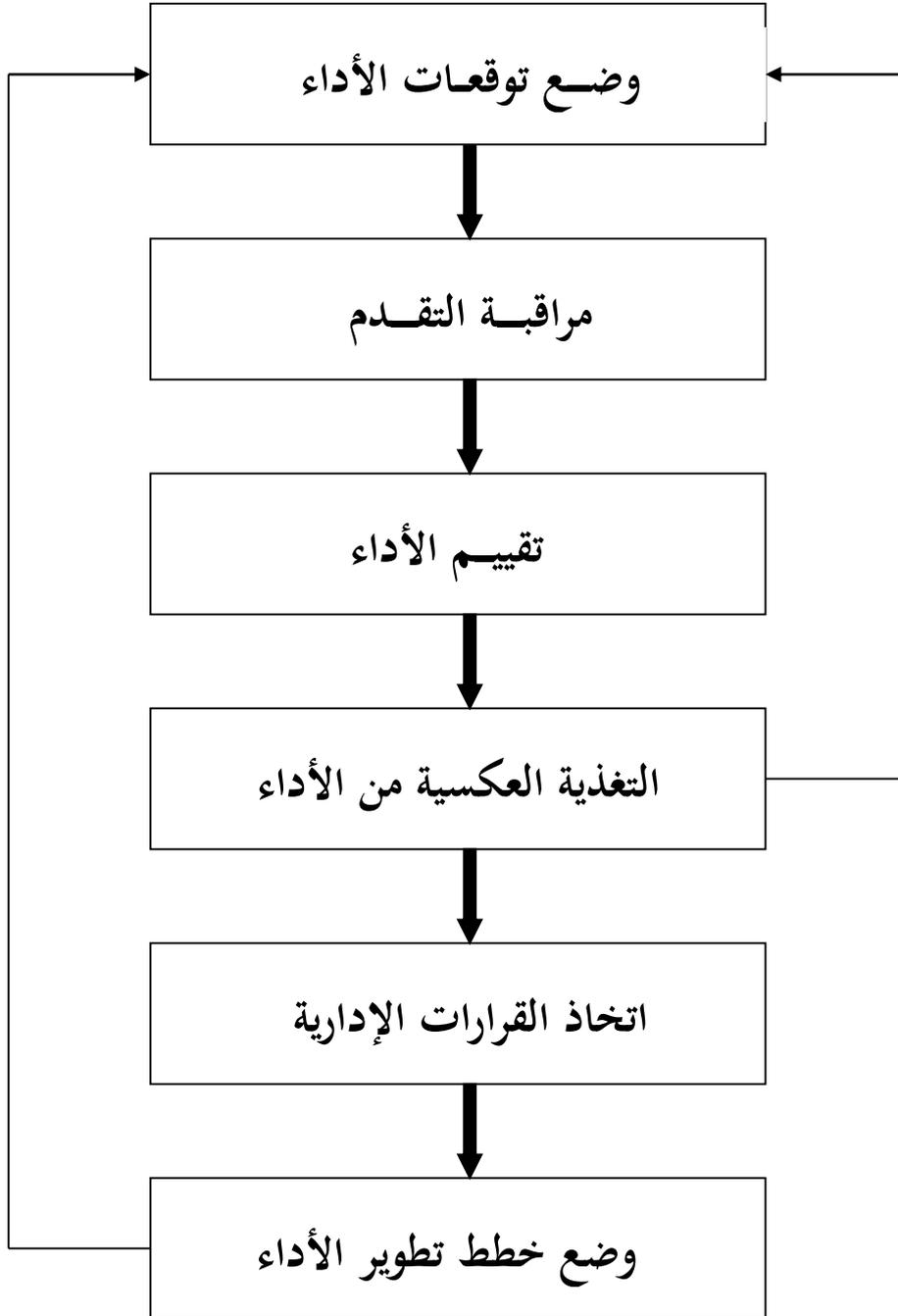
5. وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات و المعارف و حتى القيم التي يحملها العامل، و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم³.

¹ نصر الله حنا، المرجع السابق، ص 75

² المرجع نفسه ص75.

³ توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب. مصر: مركز الميراث المهنية للنشر، 2004، ص126.

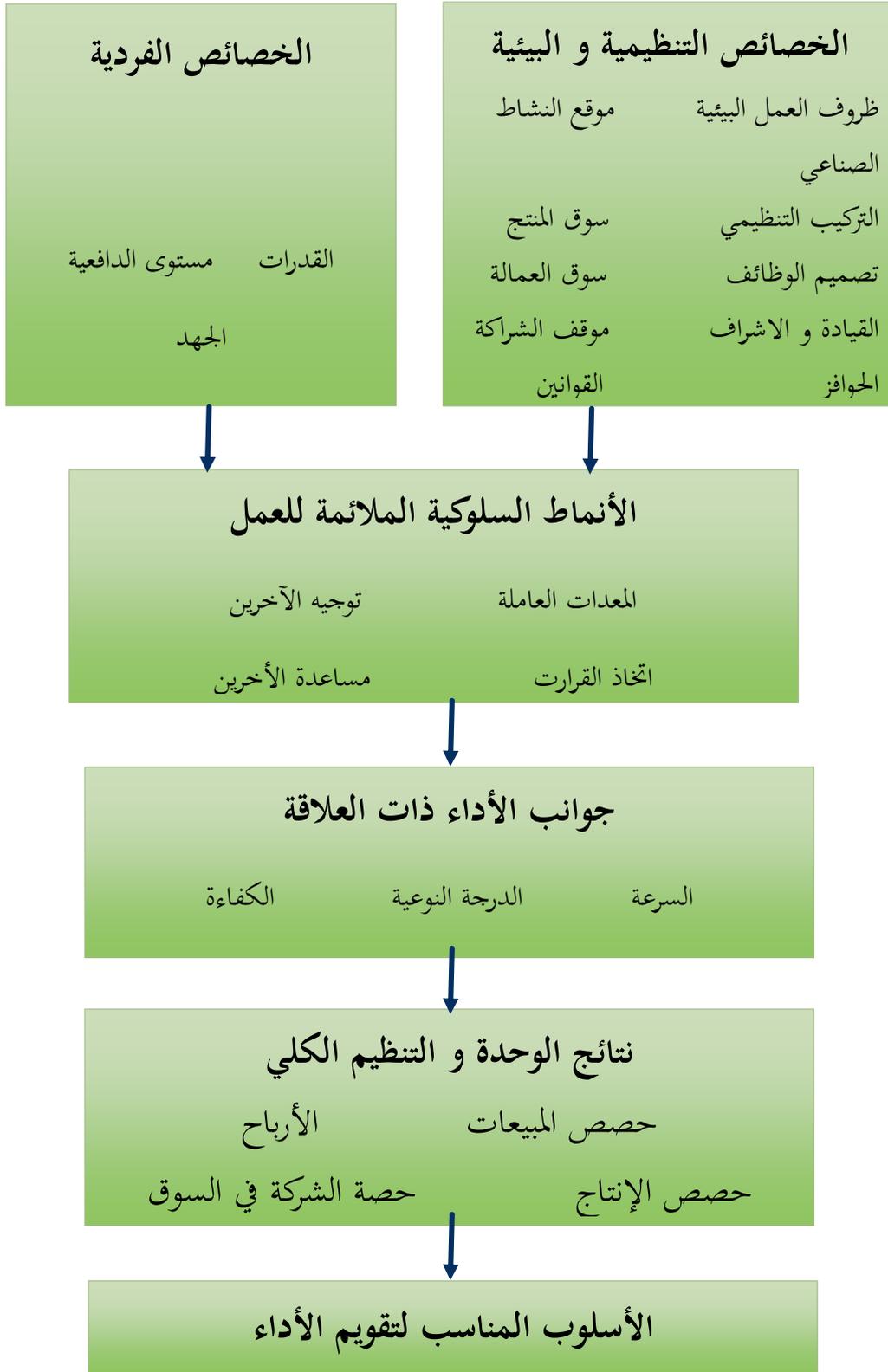


المبحث الثالث: الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسات.

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق ، و توفر هذه الطرق مجموعة من البيانات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

أولا الطرق التقليدية:

قبل التطرق الى الطرق التقليدية في تقييم الأداء، نوضح من خلال الشكل الاعتمارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقوم الأداء



1. طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا ،ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد ، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي، و التي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 أي ضعيف =1، متوسط=2 و كمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن ، و كذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة، و عادة يتم تقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.¹

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص89.

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص89.

رغم بساطة و سهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها:¹

أ-احتمال أن يقوم الشخص القائم بالتقييم في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل ، و بالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

ب-أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب

عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج- و هناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير ذات موضوع على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص90.

2- طريقة الترتيب:

و هذه الطريقة تتلخص ببساطة فيما يلي:¹

أ-إنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب-أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ و الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.

ج-أن هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

3- طريقة المقارنة بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:²
ن(ن-1)/2 حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تعيين أدائهم.

و على هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ، ب، ج، د، ه فإنه يتم تكوين مجموعات على الشكل التالي:

أ ب ، أ ج ، أ د ، أ ه

ب ج ، ب د ، ب ه

ج د ، ج ه

د ه

و تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب و تقرير من هو الفضل في هذه مجموعة، و هكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول الذي يبين أن العامل (ب) كان الفضل في أربع مرات.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص61.

² مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص92.

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

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص92.

مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.¹

عيوب هذه الطريقة:

مع بساطة وسهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا و يعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترفيه لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، و يكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التعيين.²

4- طريقة التوزيع الإجباري:

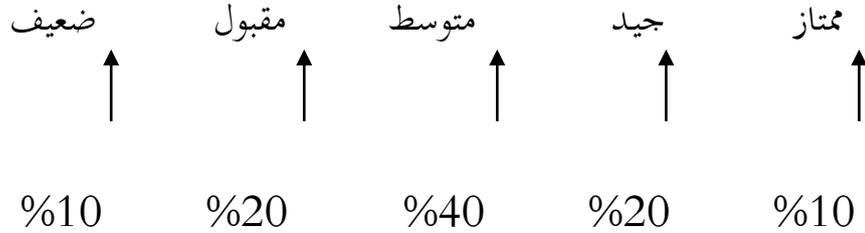
يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، و تقدير أدائهم و على هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع العاملين الذين يقوم بتقييم أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث تتركز تقديراتالوسط، و يشترط إدخال النسب المثوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، كمثال 10% من العمال في كل من طرفي الخط و 20%

¹ علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. مصر، مكتبة غريب، 1985، ص 335.

² مهدي حسن زويلف و احمد قطامين ، الرقابة الإدارية. عمان: دار حنين، 1995، ص374.

بين المتوسط و الممتاز و 20% من عاملا المتوسط و الضعيف و 40% من عاملا في نقطة الوسط¹.

و يمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري كما يأتي في الشكل:



المصدر: مصطفى نجيب شاويش ص 93

مزايا هذه الطريقة:

تميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء و سرعة التقييم، و لا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم²

عيوبها :

صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم³.

5- طريقة القوائم:

يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها يصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، و ما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم ، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، و عند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة

¹ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص 93.

² المرجع نفسه، ص 93.

³ عمر وصيفي عقيلي، المرجع السابق، ص 417.

أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم. كما أن هناك حقيقة أخرى و هي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة و جهد المقيم¹.

7-طريقة الوقائع و الأحداث الحرجة أو الهامة:

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة . و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً و مجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم².

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

إن طرق تقييم الأداء السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد و من بين تلك الطرق الحديثة نشير إلى:

1-طريقة التدرج البياني السلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يبقى الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط و تفسير

¹ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص98.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة متنوري، قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص54.

المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الداء متميز أو جيد أو ضعيف، و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم¹.

و لهذه الطريقة مزايا فهي تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم و كذلك تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها ، أما عن عيوبها فهي مرتفعة التكلفة و الجهد المطلوب في تنفيذها إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه².

2-طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، و يتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا و دون استعمال أي نماذج، و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج. و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيهه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس. و بعد ذلك يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس و بعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، و عندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات ، ممتاز ، جيد، مرض أو مقبول³.

و ميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه. إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة كونها مكلفة و تستغرق وقتًا قد يكون طويلًا للانتهاء من عملية التقييم. كذلك فإن تقييم أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته و هذا يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال . كذلك فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة و قدرة و كفاءة ممثل قسم إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية و سليمة⁴

¹ عبد الكريم بوبرطج، المرجع السابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 34

³ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 98.

⁴ المرجع نفسه، ص 99.

3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة التدرج البياني السلوكي، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد ، بدلا من وزن واحد و من ثمة تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملون لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد و متغير يحتوي على مواقف متعددة و تتميز بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين بينما في طريقة التدرج السلوكي البياني يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين¹.

نموذج لقياس الملاحظات السلوكية:

العنصر موضوع التقييم						
يشرح تفاصيل التغيير						
لا يحدث ابدا	1	2	3	4	5	يحدث دائما
يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا						
لا يحدث ابدا	1	2	3	4	5	يحدث دائما
يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين						
لا يحدث ابدا	1	2	3	4	5	يحدث دائما
الإجمالي : درجة						
ممتاز	جيد	متوسط	دون المتوسط			
(15-13)	(12-10)	(9-7)	(6-3)			

المصدر عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص35.

¹ سامية زويوش، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستر منشورة ، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014، ص66.

4. طريقة مراكز التقييم

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط ، التنظيم ، العلاقات الإنسانية و ذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل ،تحديد المعايير القياسية الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين و بصورة خاصة بأفراد المرشحين للإدارة العليا¹. تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد، الا انها يعاب عليها بتكلفة عالية و صعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات و السلوكات كذلك نتائج التقييم تؤثر على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته و مهاراته بدلا من نتائج عمله².

5. طريقة التقييم على أساس النتائج

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما احرزها الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و اهداف المؤسسة و قد دلت التجارب و أحرزت نتائج مثمرة، و تدل الدراسات العلمية على ان استخدام هذه الطريقة ، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية الى مجالات إيجابية مثمرة³

6-الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين و الاقتصاديين و غالبا ما نطلق أسماء مختلفة على هذا النمط من التقييم و هي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة ، و أن تكون الأسماء على هذه الطريقة فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد و غالبا ما يتم تحديدها بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

2-وضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الأهداف الموضوعية.

¹ عبد الكريم بوبرطج، المرجع السابق ، ص35.

² المرجع السابق ،ص36

³ عبد الكريم بوبرطج، المرجع السابق ،ص35

3- تعطى الحرية للفرد العامل لإنجاز هذه الخطة.

4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.

5- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

6- تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.

و لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك و هي¹:

أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية التي يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها قدر المستطاع و إذا لم تتمكن الإدارة من استبعادها فيجب وضع أوزان نوعية (معيارية) لها و بشكل موضوعي.

ب- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثا أو حافزا في إنجازها.

ج- أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية و إنما يجب أن تكون واقعية و يمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

د- أن تكون موثقة و مكتوبة بصورة واضحة و شفافة و لا تتحمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.

هـ- أن تتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني كأن يكون شهرا ، بحيث لا يكتفي الإنجاز عموما بالتوقيت الزمني للإنجاز.

و- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف و تقدير آلية الإنجاز و التوقيت الزمني له إذ أن مشاركة الأفراد العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.

خ- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك و لكن قبل الشروع في عملية التنفيذ حتما.

ر- أن تتم المراجعة الدورية و المنتظمة بين الأفراد العاملين و المديرين كلما تطلب الأمر ذلك، خاصة

عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص34

خلاصة الفصل الثاني :

قدمنا في هذه الفصل أهم العناصر المستخدمة في تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين حيث تم توضيح معايير ومناهج عملية التقييم وكذا إجراءات وخطوات هذه العملية وأيضاً مختلف الطرق المنتهجة في هذه العملية ،وفي الأخير يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية صعبة ومعقدة تواجه العديد من المشاكل منها التفضيل الشخصي كأن يفضل المشرف عاملاً عن بقية العاملين وهذا لأسباب شخصية كتأثير علاقات الصداقة التساهل أو التشدد و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير، وكذا سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، وكذلك الخطأ في اختيار وقت التقييم و عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين ، و حتى تضمن هذه المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية تقييم الأداء يجب أن تكون في الوقت المناسب و لمدة محددة وأن تكون خطوات عملية التقييم واضحة لمن يعمل في هذه العملية و أن تضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات اللازمة و أن تكون نتائج تقييم الأداء عادلة و موضوعية و ذات مصداقية.

الفصل الثالث، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول و الثاني، يأتي الفصل الثالث للربط بين الدراسة النظرية و الدراسة الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، لأسئلة فرضيات الدراسة، بالتالي تم تقسيم الفصل الثالث الى ثلاث مباحث المتمثلة في التعريف بالمؤسسة، أما المبحث الثاني يتمثل في أهمية تقييم أداء العاملين في مؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة، أما المبحث الثالث الأخير، عرض نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بتقييم أداء العاملين.

1. المبحث الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة

ان مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة تعمل على مواكبة التطورات العلمية التقنية ادخال احدث التقنيات الى المؤسسات ككل، بالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن المؤسسات الأخرى، بالتالي يتم تعريف عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر هيكلها التنظيمي، كذا معرف مهام اهداف الهيكل التنظيمي للكال التجارية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة.

أولاً: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر¹

1. تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، باشرت الدول الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في اطار البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قوانين جديدة للقطاع في شهر أوت 2000م بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدل على البريد المواصلات كرس الفصل بين نشاطي التنظيم استغلال تسيير الشبكات، تطبيقاً لهذا المبدأ تم انشاء سلط ضبط مستقلة إداريا ماليا متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية الخدمات المالية البريدية متمثل في مؤسسة بريد الجزائر، ثانيهما بالاتصالات متمثل في اتصالات الجزائر، في اطار فتح سوق الاتصالات للمنافس تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة استغلال شبك للهاتف النقال، استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحاً تماماً في 2005م.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

2. ميلاد مؤسس اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد الاتصالات ، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبك الاتصالات بالجزائر. اذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسس عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تشط في مجال الاتصالات، في 1 جانفي 2003م كانت الانطلاق الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

3. تعريف مؤسس اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي يقدر ب: 50.000.000.000 دج هي ملك للدل بنسبة : % 100 و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس ، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كامل من خدمات الصوت و البيانات للزبائن مصمم لابتكار سياسات استخدامات مجة لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسس العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارس نشاطها ابتداء من 01/01/2003م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف : المرودية ، الفعالية، جودة الخدمات لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة ، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، هذا ما يلخص الشكل الموالي :

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمي 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للحدات العملياتية بكل ولاية .

سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي¹

1. الرئيس المدير العام

هو رئيس مجلس الإدارة، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتلى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، و من مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، التنسيق بين مصالح مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة و النظر في الاقتراحات المقدم من طرف المصالح، كذلك المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة.

2. مدير المشروع

ويقوم بالمهام التالية :

- التغذية الإعلامية العامة
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، التنسيق ما بين المديرينات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أ عدم تعطلات.

3. المفتشية العام

و هي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، القيام بتحقيقات في حالة أي مضره بالشركة، تنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات.

4. المفتشية المركزية

من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة، رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها، تشخيص تحليل أي خلل بالشركة، تقييم نعية خدمة الزبائن.

5. مديرية الوسائل العامة اليومية:

مكلفة ب:

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير المشاريع، التطوير، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاص العقود، التحقيق ، استقبال المراجع، تأدية الخدمات ارسالها الى التشغيل، تسيير المراكز الملحقه، تتكن من أربع مديرين، مدير التسيير التجاري النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات البرمجة.

6. مديرية تجهيزات الربط:

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسب.

7. مديرية التراسل

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة الزبائن.

8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات

و هي مكلفة بالمشاركة في اعداد المخططات السنوية لعدة سنوات أخرى ،مراقبة تحليل سير الخدمات البحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية أعاد ربطها، تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9. مديرية مشرع مارد الحاسوب

هي مكلفة بتحديد فرضيات لتطير شبكة الاتصال، اعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط تصميم و المساعدة في الصيانة تطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الاعلام الألي للتسيير.

10. مديرية الطاقة و البيئة

هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة.

11. مديرية الموارد البشرية

هي مكلفة ب:

- تعتبر العمود الفقري للشركة بحيث تقم باعداد الدراسات انشاء الاحصائيات متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في اعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال الكفاءات .
- انشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظم هي مكلفة المكافآت التحفيزات.

12. مديرية الإدارة العامة و الامدادات :

وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة إعادة تسجيل عقود الملكية و اعداد الملفات العقارية.

13. مديرية المالية المحاسبة :

تقديم المساعدة للهيكل العملية و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.

تسيير الميزانية و الجباية و اعداد ووضع القواعد و الايرادات ، السهر على تطبيقها.

14. الثلاث خطط مباشرة

و هي على التوالي :

1- خط موبيليس ه خط خاص بالهاتف النقال.

2- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: ه الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

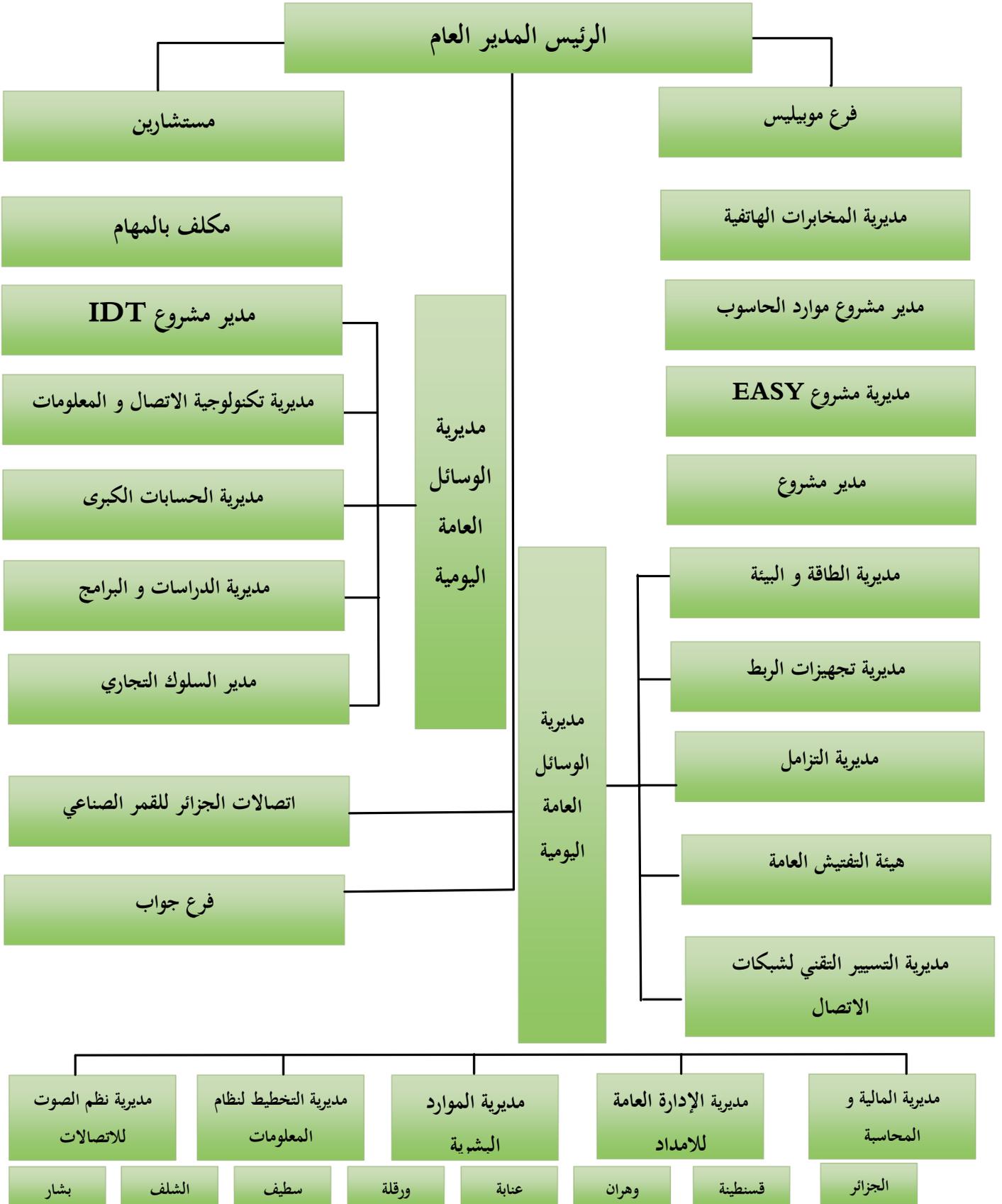
3- خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالمحمل الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة الى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية. كل مديرية

إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة واحدة في كل ولاية، كل وحدة عملياتية للاتصال تشرف على

الكالات التجارية للاتصالات، و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأم اتصالات الجزائر



ثانيا : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة

1. تعريفها¹

كانت الانطلاقة الرسمية لوكالة التجارة للاتصالات الجزائر بخميس مليانة م خلال قرار خاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث تأسست المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف، كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية 1 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم، ابتداء من 2010 تم أعاد هيكلها التنظيمي حيث أصبحت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة تابع لولاية البليدة بعدما كانت تابعة لولاية الشلف، ضمن اطار جديد لتنظيم المؤسسات اعتمدت مؤسسة الأم اتصالات الجزائر على إعطاء مهام مسؤوليات الأم لوكالاتها سعيا منها الوصول الى اللامركزية.

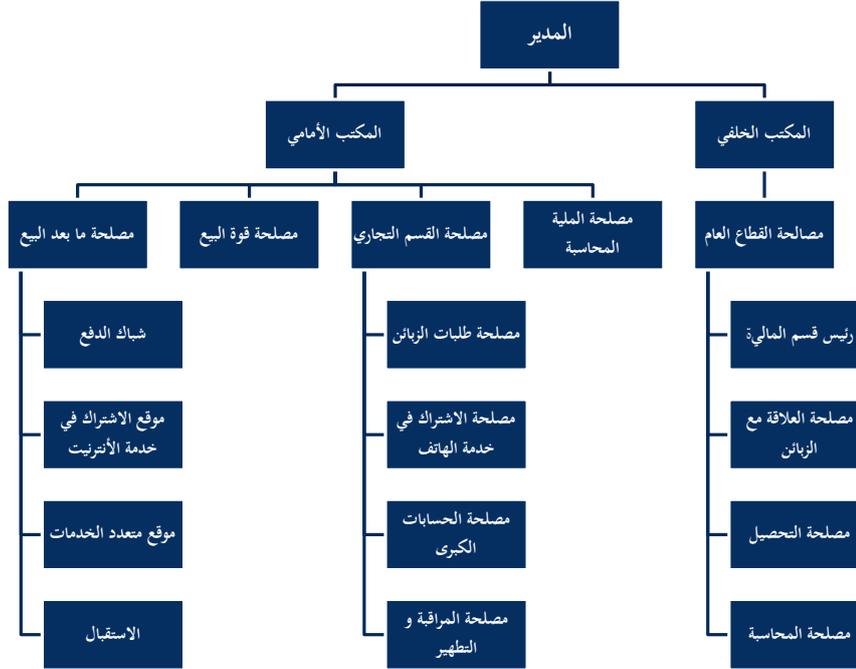
يمكن حصر المهام الرئيسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة في النقاط التالية:

- رفع مستوى التحصيل للاستحقاقات الهاتفية .
- زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الأتترنت.
- اصلاح التعطلات التي خطط المشتركين.
- تزيد المؤسسات العمومية الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كانشاء شبكة محلية انترنت تزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات .
- من اهم المنتوجات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر خميس مليانة هي الهاتف الثابت بنعيه الخطي اللاسلكي خدمة الأتترنت ذ التدفق العالي، خدمة الخطط الخاصة خدمة الطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها (جواب) م اهداف هذه الوكالة.
- تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع م تنافسية تشكيلية الخدمات المقدمة.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تحسين قيمة المبيعات.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة

2. الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر خميس مليانة

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لحات المؤسسة الى التوزيع الأمثل للوظائف من اجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها، م خلال صع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام لوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ، الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للوكالة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة

2. المبحث الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة

يؤدي تقييم الأداء الى تقييم الموظف في أدائه لعمله وله أهمية بالغة لأنه يحقق فائد عديدة كالإسهام في رفع المستوى للمواطن والوظيفة، ذلك انه يكشف شخصية الموظفين المجتهدين في أدائهم، مما يفسح المجال أمام ترقيتهم الى مناصب أعلى كما يكشف الموظفين المقصرين في أدائهم للوظائف الموكلة لهم، حيث يؤدي الى اتخاذ الإجراءات اللازمة بحققهم بهدف وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

أولا : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال:

يمس نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة جميع العمال بالمؤسسة سواء كانا دائمين او مؤقتين، كما يمس أيضا جميع الفئات المعنية من إطارات و مستخدمين و يهدف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الى توزيع المكافعات و التحفيزات كذا الأمر لترقية العمال الى فئة أعلى التي يترتب ميزانية محددة م طرف المؤسسة كذا يمكن التقييم م وضع أسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء المتعلقة بشؤون العاملين تقوم أساسا فق معايير تحددها المؤسسة مثل نوعية العمل ، الشخصية علاقات العمل، حجم العمل، ويضاف الى هذه المعايير الغيابات الإندارات الكتابية¹

تقييم أداء العاملين بمؤسس اتصالات الجزائر بخميس مليانة له أهمية بالمؤسسة حيث يتم استخدام نتائجه في المجالات التالية²:

1. التكوين و تحسين المستوى المهني

تؤكد الأطراف المتعاقدة على ان التكوين المهني المتواصل أولوية بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمر اللازمة للعمال و للمؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات و ذلك من اجل تسهيل تدريبهم المهني، أو الوظيفي وهو مصدر التحفيز و التجند لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات عموما ، بالتالي تصنع المؤسسة برنامج للتكوين ذلك من خلال عملية تقييم أداء العاملين تحديد العمال قصد الحصول نشاطات التكوين من أجل زيادة الكفاءات.

2. التحويل أو الترقية

يعتبر التحويل نقل عامل من منصب شغل الى آخر و الذي ينتج عنه تغيير في التعيين في نفس مقر العمل، أو بترقية عندما يتم التحويل الى منصب أعلى في التصنيف من المنصب المشغول سابقا و تتم الترقية بناء على برنامج تقييم الأداء و استنادا الى المناصب المتوفرة و كفاءة العامل و جدارته و المؤهلات المهنية و المعارف التي يكتسبها و الشهادات المتحصل عليها.

¹ جريدة اتصالات الجزائر ، عدد خاص ، سبتمبر 2003،ص7.

² المرجع نفسه،ص24-28.

3. نظام الأجور و الرواتب

في مقابل العمل المنجز، يخول للعامل الحق في اجرة يتقاضى من خلالها راتباً أو مدخولاً يتناسب و نتائج العمل، و هناك الزيادة القانونية في الجرة، التعويضات و المنح أي كان نوعها و الحوافز و العلاوات و المكافئات و هذا يتم اما عن طريق تقييم الأداء أو النصوص القانونية.

4. المواظبة

و تتم عن طريق مراقبة المواظبة(السلوك) مع الزبائن و المواطنين، الحضور أي الغيابات باستثناء الغيابات مدفوعة الجر بسبب أحداث عائلية، احترام أوقات العمل و التأخرات عن العمل.

و يتم تقييم أداء العمال بسبب الخطاء المهنية فهو تقصير العامل بخصوص التزاماته المهنية اراديا أو غير اراديا و بصفة عامة كل خرق من جهة الحكام التشريعية، الاتفاقية و التنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل و مثال الخروج المبكر و غير المرخص، الغيابات المتكررة بدون سبب معقول عن منصب العمل و يبلغ العامل المرتكب لخطأ كتابيا أو شفهيًا، و حسب المادة 129 من النظام الداخلي للمؤسسة تكرر و تضمن حقوق الدفاع للعامل من خلال تقديم طعن ضد العقوبة المتخذة ضده¹

ثانيا : أهميته بالنسبة للمؤسسة

شروط العمل متكافئة في اطار العلاقات الاجتماعية بالقطاع المهني المنبثق عن الاتصالات، فإنما تصرح بالمبادئ العامة التي تستعمل كمرجع لضبط سياسات الكفاءات اجراء قياس الكفاءة التكوينية أو الريب في المؤسسة من ناحية أخرى ، هؤلاء الموظفون سيجدون في اتصالان اجل تطوير كفاءاتهم للحصول على فرص أخرى جديدة و حتى يتمكنوا من التدرج مهنيًا أن الشركاء الاجتماعيين في اتصالات الجزائر مقتنعون فعلاً أن تنمية كفاءات الأجراء و التحكم المتزايد في مهنتهم، هو في المؤسسة، و عليه و من اجل توفير كل شروط الازدهار للقدرة على التأقلم تقترح اتصالات الجزائر تنمية سياسية للمستخدمين في ظل الحوار و اتشاور الاجتماعي، تؤكد على تجنيد الموارد البشرية و تسمينا من خلال تسيير تقديري للشغل و للكفاءات و للتكوين، مرفق بتفكير استشفائي حول الاختبارات فيما يتعلق بتنظيم العمل، فهي تقوم هذه المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين من اجل ادراج نشاطاتها و تسييرها في اطار اقتصادي و اجتماعي متوازن، يضمن حياتها الاقتصادية و المالية و كذا حيويتها التقنية و التجارية بالحفاظ على مناصب الشغل و تحسين ظروف حياة الاجراء و شروط عملهم، و من أجل ان تضع نفسها على مسار الشجاعة و المردودية الا من اجل تقدمها فحسب و

¹ المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر، النظام الداخلي للمؤسسة سنة 2004 ص35-37

انما كذا الاستثمار في تكوين الجراء و إعادة تأهيلهم و في تطوير تنظيم العمل و البحث في اقتناء أدوات و أنظمة التسيير الناجعة الى التحسين باستمرار.¹

¹ جريدة اتصالات الجزائر المراجع السابق ص8.

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بأثر تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة

يتم في هذا المبحث معالجة الفرضيات التي طرحت حول موضوع الدراسة بحيث تم توزيع استمارة على بعض العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة مع العلم أن تم توزيع 15 استمارة فقط، و الجداول الآتية تبين النتائج التي تم صياغة أسئلتها حسب فرضيات الدراسة

أولا : وصف خصائص عينة الدراسة

تم حساب العمليات بالطريقة التالية :

$$\text{المجموع} = \frac{100 \times \text{الاجابة تكرر}}{\text{مجموع الاستمارة}}$$

الجنس	التكرار	النتيجة بالنسبة المئوية %
ذكر	9	60%
أنثى	6	40%
المجموع	15	100%

السن	التكرار	النتيجة بالنسبة المئوية %
25-20	-----	
35-25	6	40%
35 فما فوق	9	60%
المجموع	15	100%
المستوى التعليمي	التكرار	النتيجة بالنسبة المئوية %
ثانوي	4	26.66%
جامعي	11	73.33%
المجموع	15	100%

كنتيجة يمكن القول بان اغلبية عينة الدراسة تتكون من مجموعة من العمال أغليتهم العظمى ذكور و متوسط العمل يميل لفئات العمر المتوسط 35 فما فوق ،عموما يمكن اعتبار هذه الفئة متعلمة و لديها خبرة

واعية ، تتقبل و تستوعب أهمية تقييم الأداء و الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة كالتدريب أو الترقية كما تتوقع أن مؤهلهم العلمي يمكنهم من استيعاب كيفية الاستفادة من هذا التقييم الذي تعمل به المؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

ثانيا : مناقشة فرضيات الدراسة

للإجابة على الفرضيات المطروحة تم الاستعانة بنتائج الاستمارة و ذلك من خلال معرفة مكانة تقييم أداء العاملين في المؤسسة، أي ان العمال على وعي بهذه العملية ، بالإضافة الى معرفة المجالات التي يستخدم فيها الهدف من هذه العملية و كذا معرفة العمال من خلال شعورهم بالرضا لهذه العملية، و معرفة الآليات التي يفضلها العمال و مدى تأثيرها على المؤسسة.

1. الفرضية المركزية :

كلما زاد تفعيل آليات تقييم الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة كلما زاد مردود العاملين و ارضائهم بالانتماء و الولاء للقيادة في كل المستويات

النتيجة بالنسبة المئوية %		التكرار		الأسئلة
لا	نعم	لا	نعم	
لا	نعم	لا	نعم	هل هناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم
-	100%	-	15	
متوسط	جيد	متوسط	جيد	ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة
20%	80%	3	12	
لا	نعم	لا	نعم	هل تشعر بأهمية البالغة لعملية التقييم
33.33%	66.66%	5	10	
لا	نعم	لا	نعم	هل انت راض عن تقييم ادائك
-	100%	-	15	
لا	نعم	لا	نعم	هل انت راض عن تقييم ادائك من طرف رئيسك
	100%	-	15	
لا	نعم	لا	نعم	هل يحقق نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم
13.33%	86.66%	2	13	على درجة عالية من الرضا بالنسبة لكم
لا	نعم	لا	نعم	هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة
-	100%	-	15	لتحقيق افضل أداء
لا	نعم	لا	نعم	

الفصل الثالث ، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة

15	-	100%	-	هل تهتم الإدارة بالشكاوي المقدمة اليها من العمال احتجاجا على نتائج التقييم
نعم	لا	نعم	لا	هل استفدت من عملية تقييم الأداء طوال خدمتك في المؤسسة
15	-	100%	-	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 100% أي كل عينة الدراسة على علم بوجود نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة و ان هذا النظام جيد في رأيهم و يشعرون بأهميته و انهم مقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم بحيث مثلت نسبة 100% لهذا السؤال. و ان نظام تقييم الأداء المطبق يحقق لهم درجة عالية من الرضا أي نسبة 86.66% الذي مثلت لهذا السؤال. و أن مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة توفر الظروف الملائمة لتحقيق افضل أداء و تهتم بالشكاوي المقدمة اليها من طرف العمال خاصة فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء و ان العمال الذي تم استجوابهم من خلال الاستمارة استفادوا من العمليع الى الأسئلة الأخيرة التي كانت نتائجها تمثل 100% و هذا ما يؤكد صحة الفرضية المركزية.

2. الفرضيات الفرعية :

كلما زاد تقييم أداء العاملين بالمؤسسة كلما زاد تحديد نقاط القوة و الضعف للعاملين

النتيجة بالنسبة المئوية %		التكرار		الأسئلة
نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف	
26.66%	73.33%	4	11	هل يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة :
40%	60%	6	9	هل يتم اخباركم بنواحي الضعف او القصور لديهم
-	100%	-	15	هل يتم تحسين ادائكم في حالة معرفة نقاط الضعف لديك
		7	8	هدف تقييم أداء ك الكشف عن الاحتياجات التدريبية
-	100%	-	15	هل تشعر ان ادائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته

نبين هنا من الجدول أعلاه ان النسبة 73.33% قد اجابو بنعم على السؤال أي انه يتم تقييم الأداء في المؤسسة لمعرفة نقاط الضعف للمرؤوسين و يتم اخبارهم يتوافق الضعف لديهم . و هذا راجع الى دور المؤسسة

الفصل الثالث ، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة

في تحسين أداء عمالها من خلال حصولهم على فترات تدريبية و هذا من اجل تحسين أدائهم لان الفائدة من تقييم أداء العمال هو تحسين النتائج الذي ينعكس على أداء المؤسسة و هذا يؤكد صحة الفرضية المطروحة .

2.يزداد استخدام اليات تقييم أداء العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائرية بخميس مليانة بازدياد فعالية نظام تقييم نظام تقييم الأداء.

النتيجة بالنسبة المئوية %		التكرار		الأسئلة	
لا	نعم	لا	نعم	هل هناك معايير و طرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	
46.66%	53.33%	7	8		
لا	نعم	لا	نعم	هل تشارك في وضع معايير تقييم الأداء	
100%	-	15	-		
الشخصية	السلوك	النتائج	الشخصية	السلوك	النتائج
13.33%	-	86.66%	-	2	13
على العامل مع زملائه		على العامل مع رئيسه	على العامل مع زملائه	على العامل مع رئيسه	اذا كان تقييم الأداء يعتمد على معايير السلوك ما هي هذه المعايير
40%		60%		6	9
الولاء	الثقة	الدكاء	الولاء	الثقة	الدكاء
للمؤسسة	بالنفس		للمؤسسة	بالنفس	
13.33%	-	86.66%	-	2	13
النتائج و السلوك	السلوك	النتائج	النتائج و السلوك	السلوك	النتائج
86.66%	-	13.33%	13	-	2
لا	نعم	لا	نعم	هل تتولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة عملية تقييم الأداء	
26.66%	73.33%	4	11		
لا	نعم	لا	نعم	هل الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين في رأيك تزيد من فعالية هذه العملية	
-	100%	-	15		

من خلال الجدول يتبين ان هناك مجموعة من العمال على علم بطرق و معايير تقييم الأداء و ان النسبة 46.66% لا يعلمون بوجود طريقة و معايير تقييم الأداء . و ان النسبة 100% تدل على ان يوجد مشاركة في وضع معايير

تقييم الأداء . و اغلب العمال يفضلون معايير يتم تقييم على أساسها و هو معايير النتائج الذي نسبة 86.66% و هي النسبة الاكبر و يجدر الإشارة ان العمال لم يهتموا بمعايير الشخصية أي النسبة الأقل 13.33% او المعايير الثقة بالنفس بحيث لم تكن إجابة عن هذا السؤال الاختيار اما فيم يخص الطرق التي لها أفضلية في التقييم تم اختيار الطريقة المزج بين الإنجاز و السلوك و هي النسبة الأكبر 86.66% . فعند تطبيق هذا النظام تتولى متابعة حتى يحقق نتائج ذو مصداقية عن أداء العمال فكلما استخدمت طرق أكثر في عملية تقييم الداء تزداد فعالية هذا النظام و بالتالي تستفيد المؤسسة من هذه العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين و منه تحسين ظروف العمل .

3. كلما زاد تأثير تقييم أداء العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة يزداد فعالية أداء المؤسسة في تحقيق اهدافها

الأسئلة		التكرار		النتيجة بالنسبة المئوية %	
في رأيك هل تملك المؤسسة على القدرة الكافية لتقييم اعمالها		لا	نعم	لا	نعم
		6	9	40%	60%
هل يتم رسميا تقييم جميع العمال على مستوى كل الوظائف في المؤسسة مرة واحدة على الأقل في السنة		لا	نعم	لا	نعم
		7	8	46.66%	53.33%
ما هي الفترة النظامية لتقييم أداء العمال في رأيك		سنة	نصف سنة	شهريا	سنة
		15	-	-	100%
هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال و تؤدي الى زيادة ميثارتك في الأداء		لا	نعم	لا	نعم
		15	-	-	100%
الهدف من تقييم الأداء هو اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية		لا	نعم	لا	نعم
		5	10		
هل تساهم الزيادة في الاجر في رفع مستوى الأداء		لا	نعم	لا	نعم
		15	-	-	100%

من الإجابات من الاستبيان نلاحظ ان المؤسسة تمتلك قدرة نوع ما كافية و هذا راجع ان النسبة لم تكن كاملة أي نسبة العمال 60% وان معظم العمال يخضعون لعملية التقييم و ان الفترة النظامية هي مبدأ السنوية و هو ملائم حسب رأيهم بالإضافة الى الخدمات الاجتماعية المقدمة و العلاوات و المكافآت و حصول على زيادة

في الأحرور و ترقية العمال، كلها مؤشرات تدل على رفع مستوى أداء العمال لان معظم الإجابات عن الأسئلة الأخيرة كانت نتیجتها المئوية أكبر و هذا يدل على ان المؤسسة تهتم بعمالها نت حيث توفير الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفعال و الذي ینعكس عليها بزيادة فعاليتها في السوق و منه تحقيق أهدافها الذي من اجلها و هذا يؤكد الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل الثالث

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة و لقد كان هذا بهدف معرفة أن العمال على علم بأن المؤسسة لها نظام التقييم لأداء عمالها، و قد أكدت النتائج ان المؤسسة تتم اعلام العاملين بالنتائج الناتجة عن عملية تقييم الأداء و الذي تؤدي هذه العملية الى كشف نقاط الضعف و هذا من اجل إقرار برامج تدريبية لعمالها بالإضافة الى استخدامه في مجالات أخرى، ترقية، حوافز، مكافئات فهي أولويات متعددة في عملية تقييم الأداء تزيد من فعالية و مصداقية و ان عملية متابعة و تطبيق هذا النظام تزيد من رفع مستوى أداء العاملين و بالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء العاملين، فتقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، فهو عملية موجودة و تمارس منذ القدم، فتنتائج تستخدم في العديد من المجالات كالتدريب و الترقية و يحقق أهداف المؤسسة و العمال في نفس الوقت، كما تعرضنا الى أسس التقييم الفعال و اهم الخطوات المتبعة في عملية التقييم بإضافة الطرق التقليدية و الحديثة.

أما الفصل الثالث فقد اشتمل على الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة حيث قمنا بتعريف بالمؤسسة و أهمية عملية تقييم أداء العاملين، ثم عرض نتائج اسئلة استمارة الاستبيان المتعلقة بتقييم أداء العاملين و ذلك للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ثم توصلنا الى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي :

1. العمال في المؤسسة ينظرون الى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة و يشعرون بأهميتها و مقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم و ان المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوي المقدمة اليها النتائج عن عملية تقييم الأداء و انهم يستفيدون من عملية التقييم.

2. تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف و المتمثلة في نقص المعارف و المهارات فبعض العمال في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية لانهم يخضعون لفترات تدريبية.

3. المؤسسة تتولى نوع ما اهتماما بتطبيق و متابعة هذه العملية، و ان العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء و يفضلون معايير محددة لتقييمهم كمعايير النتائج و الذكاء و الانجاز و السلوك.

4. المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال و تؤدي زيادة أدائهم .

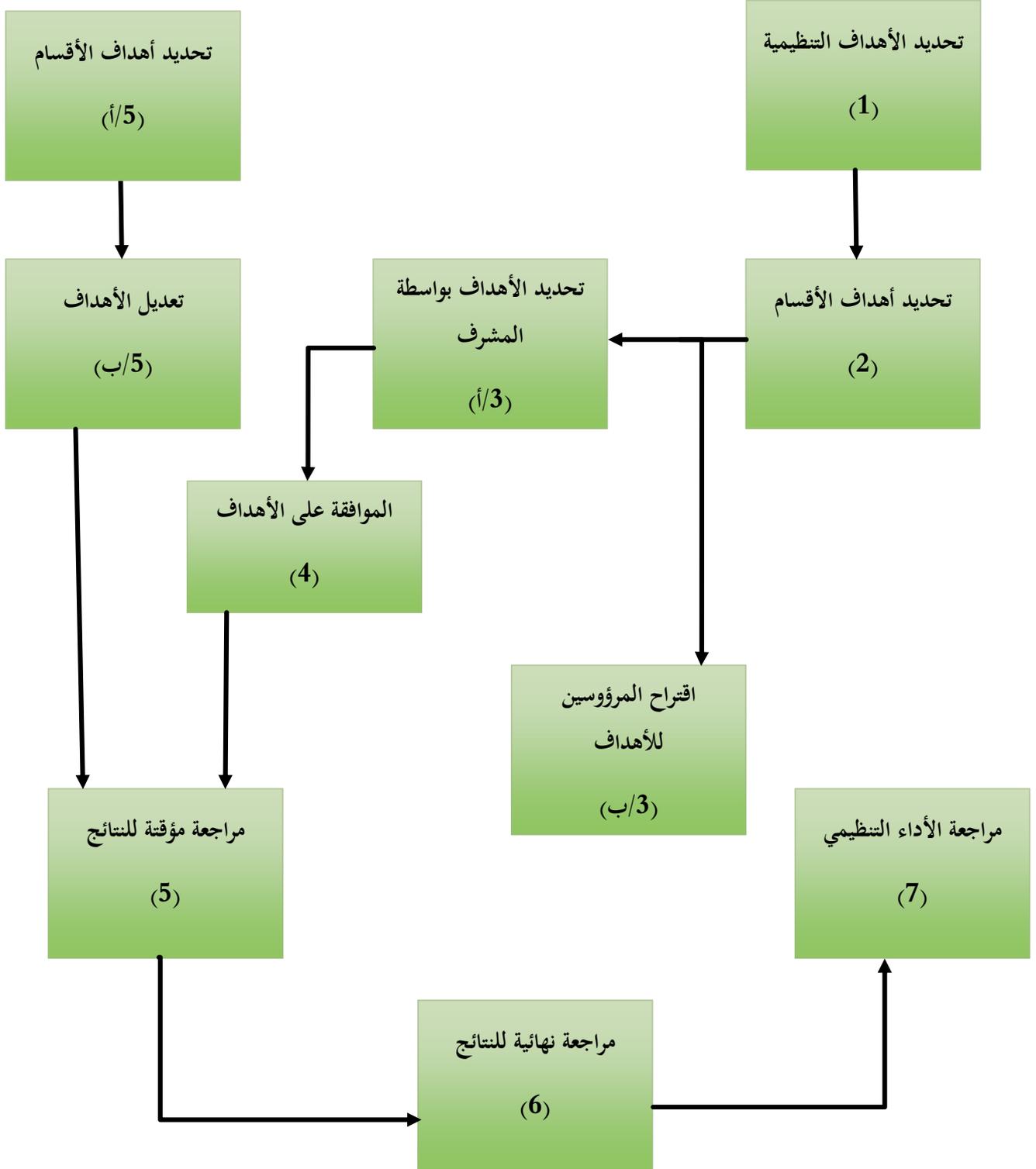
5. الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات و مكافئات و اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى تحقيق أداء فعال.

ملخص الدراسة

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة و اهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر، ان تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها التنافسي، فمن خلال عملية تقييم الأداء و حصولهم على مكافآت و حوافز تلائم قدراتهم و امكانياتهم و فعالية موضوعية الدورات التدريبية التي تجريها المؤسسة تزيد معارفهم و مهاراتهم.

عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة و المعقدة تتطلب أسس منطقية باتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة و من هذه الخطوات وضع توقعات الداء،مرحلة مراقبة التقدم الأداء، التغذية العكسية، اتخاذ القرارات بعد الانتهاء من التقييم،وضع خطط تطوير الأداء و على المؤسسة أن تختار طريقة المناسبة لعملية تقييم الأداء و منه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد و كذا تحديد امكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد العملية عل زيادة رضاهم عن عملهم و عن المؤسسة ، كما تم اسقاط الجانب النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة و لتحقيق هذا الهدف استخدمت أداة جمع المعلومات بتوزيع استمارة استبيان على بعض العمال بالمؤسسة.

تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



قائمة الكتب باللغة العربية.

- 1-راوية محمد حسن،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.مصر:الدار الجامعية،1988.
- 2-منصور احمد،المبادئ العامة في ادارة القوى.الكويت:وكالة المطبوعات ،1993.
- 3-عاشور احمد صقر،ادارة القوى العاملة السلوكية وادوات البحث التطبيقي.مصر:الدار الجامعية،1986.
- 4-مرسي محمود،الصباغ زهير،ادارة الاداء دليل شامل للاشراف الفعال.السعودية: مطبعة معهد الادارة العامة،1988.
- 5-عبد المحسن توفيق محمد،تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد.الكويت:دار النهضة العربية،1999.
- 6-الحزامي عبد الحليم احمد،تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين.القاهرة:مكتبة ابن سينا،1999.
- 7-حجازي محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية.الاسكندرية:دار الوفاء للنشر و التوزيع،2005.
- 8-الهيبي خالد عبد الرحيم،ادارة الموارد البشرية.الاردن:دار وسائل النشر والطباعة،2003.
- 9-شاويش مصطفى نجيب،ادارة الموارد البشرية.الاردن:دار الشروق للنشر و التوزيع،2005.
- 10-ديري محمد زاهد،ادارة الموارد البشرية.عمان:دار الثقافة،2011.
- 11-عبد الباقي صلاح الدين،الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظومات،مصر:الدار الجامعية للنشر،2002.
- 12-وصفي عمر عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة،الاردن:دار وائل،2005.
- 13-الزغبى فايز،الرقابة الادارية في منشآت العمال،الاردن:دار الهلال،1991.
- 14-بلوط حسن،الموارد البشرية مدخل استراتيجي،لبنان:دار النهضة للطباعة،2003.
- 15-شمسان احمد محمد صالح،قضايا ادارية،القاهرة:دار وائل للنشر و التوزيع،2001.
- 16-حرشوش عادل صالح،السالم مؤيد سعيد،ادارة الموارد البشرية،الاردن:دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع،2002.
- 17-يسويوني عبد الله عبد الغني،اصول علم الادارة العامة،بيروت:الدار الجامعية،1984.

- 18- ابو حمد رضا، الموسوى كاضم، الادارة لمحات معاصرة، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- 19- ابراهيم محمد محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 20- سيد مصطفى احمد، ادارة الموارد البشرية، مصر: دار الكتاب، 2000.
- 21- ابو القاسم احمد جعفر، السلوك التنظيمي للاداء، السعودية: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1991.
- 22- ماهر احمد، الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعية، 2003.
- 23- درة عبد الباري، الصباغ زهير، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.
- 24- ثابت زهير، كيف تقيم الشركات و العاملين، القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2007.
- 25- مرسي محمد جمال الدين، ادريس عبد الرحمان ثابت، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002.
- 26- حسن عادل، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، مصر: مؤسسة شباب للنشر، 2004.
- 27- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2009.
- 28- عبد الرحمان توفيق، منهج النظام و الاساليب، مصر: مركز المهنية للنشر، 2004.
- 29- سلمى علي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مصر: مكتبة غريب، 1985.
- 30- زوليف مهدي حسن، قطامين احمد، الرقابة الادارية، عمان: دار حنين، 1995.
- 31- ربايعه علي محمد، ادارة الموارد البشرية، الاردن: دار النشر و التوزيع، 2003.
- 2- قائمة المذكرات
- 32- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قسنطينة، قسم علم النفس و التنظيم، 2008-2009.
- 33- بلحيزي سهام، عشيط حنان، اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماستر منشورة، جامعة اكلي محمد اوكاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2011-2012.
- 34- عشي عادل، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، قسم التسيير، 2001-2002.

- 35- بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- 36- بلوم السعيد، اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- 37- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و آثارها على اداء الموظفين في المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014-2015.
- 3- قائمة المجالات
- 38- مزهودة عبد المالك، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمدخضر ببسكرة، 2012.
- 39- الداوي الشيخ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010.
- 40- جريدة اتصالات الجزائر، عدد خاص، سبتمبر، 2003.
- 41- المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر، النظام الداخلي للمؤسسة، 2004.

أ.....	مقدمة.....
ب.....	أهمية الدراسة.....
ب.....	أهداف الدراسة.....
ب.....	مبررات اختيار الموضوع.....
ج.....	أدبيات الدراسة.....
ج.....	الإشكالية.....
ج.....	الفرضية الرئيسية.....
ج.....	الفرضية الفرعية.....
د.....	المنهج.....
د.....	المنهج الوصفي التحليلي:.....
د.....	منهج دراسة الحالة:.....
د.....	تقسيم الدراسة.....
6.....	الفصل الأول ، الإطار المفاهيمي في تقييم أداء العاملين
6.....	المبحث الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
7.....	أولاً: الأداء.....
	1. تعريف الأداء: 7
7.....	2. تطور مفهوم الداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة
	3. أنواع الأداء: 9
10.....	4. العوامل المؤثرة في الأداء.....
10.....	5. الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء.....
12.....	ثانياً: التقييم :.....
	1. تعريف التقييم : 12
	2. مبادئ التقييم 12
13.....	تعريف تقييم أداء العاملين :.....
17.....	المبحث الثاني : تطور عملية تقييم الأداء
17.....	أولاً : عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة.....
18.....	ثانياً : تقييم الأداء من خلال المدارس.....
18.....	1. مدرسة الإدارة العلمية.....
19.....	2. المدرسة السلوكية.....
20.....	3. مدرسة العلاقات الإنسانية.....
20.....	الإدارة بالأهداف.....
22.....	المبحث الثالث : أسس و مستويات تقييم الأداء
22.....	أولاً : أهداف و مجالات استخدامات تقييم الأداء.....
22.....	1. أهداف تقييم الأداء.....
24.....	2. مجالات استخدامات تقييم الأداء.....
	1. الترقية و النقل : 24
24.....	2. اجراء تعديلات في الرواتب و الأجور :.....

3. التعيين 24

24	4. تخطيط الموارد البشرية.....
26	1. ثانيا : أسس و مستويات تقييم الأداء
26	1. أسس تقييم الأداء
27	1. فيما يتعلق بالمعايير و المقاييس
28	2. فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين
28	3. فيما يتعلق بالعاملين.....
28	4. فيما يتعلق بالنتائج.....
29	2. مستويات تقييم الأداء
29	1. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة
29	2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية
30	3. تقييم أداء الأفراد العاملين.....
31	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: دور آليات تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.....
32	المبحث الأول: العناصر المستخدمة في عملية تقييم الأداء.....
32	أولا: شروط فعالية عملية تقييم أداء العاملين
34	ثانيا: معايير ومناهج تقييم الأداء
34	1. معايير الأداء.....
35	1. صدق المقياس:
35	2. ثبات المقياس:
35	التمييز:
35	3. سهولة استخدام المقياس:
35	2. أنواع معايير تقييم الأداء:
	أ. العناصر: 36
36	1. العناصر الملموسة:
36	2. العناصر غير الملموسة:
	II. معدلات الأداء: 36
36	المعدلات الكمية:
37	المعدلات النوعية
37	المعدلات الكمية و النوعية:
38	2. مناهج تقييم أداء العاملين
38	1. منهج تقييم على أساس السمات الشخصية:
38	2. منهج تقييم على أساس السلوك:
38	3. منهج تقييم على أساس النتائج:
39	المبحث الثاني :تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين.....
39	أولا إجراءات تقييم الأداء:
39	1. تحديد المسؤولية عند تقييم الأداء:
41	2. تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

41	3. تحديد الطرق المستعملة في التقييم.
41	ثانيا: خطوات تقييم الأداء:
42	ب-تحديد معايير تقييم الأداء:
43	1. وضع توقعات الأداء:
43	2. مراقبة التقدم في الأداء:
44	3-تقييم الأداء:
44	4-التغذية العكسية:
44	5. وضع خطة تطوير تقييم الأداء:
46	المبحث الثالث: الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسات.
46	أولا الطرق التقليدية:
48	1. طريقة التدرج البياني:
50	2- طريقة الترتيب:
50	3- طريقة المقارنة بين العاملين:
51	مزايا هذه الطريقة:
51	عيوب هذه الطريقة:
51	4-طريقة التوزيع الإجمالي:
52	مزايا هذه الطريقة:
52	عيوبها:
52	5- طريقة القوائم:
53	6-طريقة التقييم بحرية التعبير:
54	7-طريقة الوقائع و الأحداث الحرجة أو الهامة:
54	ثانيا:الطرق الحديثة في تقييم الأداء:
55	2-طريقة البحث الميداني:
56	3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:
56	نموذج لقياس الملاحظات السلوكية:
57	4. طريقة مراكز التقييم.
57	5. طريقة التقييم على أساس النتائج.
57	6-الإدارة بالأهداف:
59	خلاصة الفصل الثاني:
60	الفصل الثالث، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة
60	1. المبحث الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة
60	أولا: تقديم عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر
60	1. تاريخ اتصالات الجزائر:
61	2. ميلاد مؤسس اتصالات الجزائر
61	3. تعريف مؤسس اتصالات الجزائر
61	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
61	1. الرئيس المدير العام
62	2. مدير المشروع
62	3. المفتشية العام

62	المفتشية المركزية	4
62	مديرية الوسائل العامة اليومية:	5
62	مديرية تجهيزات الربط:	6
63	مديرية التراسل	7
63	مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات	8
63	مديرية مشرع ماررد الحاسوب	9
63	مديرية الطاقة و البيئة	10
63	مديرية الموارد البشرية	11
63	مديرية الإدارة العامة و الامدادات :	12
64	مديرية المالية المحاسبة :	13
64	الثلاث خطط مباشرة	14
66	ثانيا : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بخميس مليانة	
66	تعريفها	1
67	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر خميس مليانة	2
67	2. المبحث الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة	
68	أولا : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال:	
68	1. التكوين و تحسين المستوى المهنيين	
68	2. التحويل أو الترقية	
69	3. نظام الأجور و الرواتب	
	4. المواظبة	69
69	ثانيا : أهميته بالنسبة للمؤسسة	
	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج أسئلة الاستمارة المتعلقة بأثر تقييم أداء العاملين على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة	
71	أولا: وصف خصائص عينة الدراسة	
72	ثانيا : مناقشة فرضيات الدراسة	
72	1. الفرضية المركزية :	
73	2. الفرضيات الفرعية :	
76	خلاصة الفصل الثالث	
77	الخاتمة	
78	ملخص الدراسة	
80	قائمة الكتب باللغة العربية	