

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع التوزيع لولاية تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

العقاب جيلالي

إعداد الطلبة:

❖ لوجاني عبد الوهاب

❖ قارة بن عزوز

لجنة المناقشة

الأستاذ: ..... بكارى عبد الله ..... رئيسا

الأستاذ: ..... العقاب جيلالي ..... مشرفا

الأستاذ: ..... مدني الطيب ..... ممتحنا

الأستاذ: ..... معزوز فتح الله ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2016/2017

# تَشْكُرَات

تفضّل الله سبحانه وتعالى على عباده بالنعم التي لا تُعدُّ ولا تُحصى، وفضلّ بني آدم على سائر المخلوقات وحباهم بكافة النعم؛ قال تعالى: "ولقد كرّمنا بني آدم"؛ فمن تفضّل عليك بالنعم ووهبك إيّاها من غير حولٍ منك ولا قوةً هو الله؛ فواجب العباد شكر الله المتصل على هذه النعم.

كما نتقدم بالشكر والإمتنان والعرفان العظيم للسيد الدكتور جيلالي لعقاب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة والتي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، كما لا يفوتنا أن نقدم كل الشكر للأستاذ إسماعيل عيسى لمساعدته لنا كما نتقدم بالشكر لكل أساتذة وعمال وطلبة المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

# إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني بعطفها وحنانها و أنارت لي درب حياتي بحبها، إلى التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة سالحة إلى الصدر الحنون أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و كان لي درع أمان أحتمي به من نائبات الزمان و تحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره.

إلى من عشت و تربيت معهم إخوتي

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى جميع زملائي في الدراسة.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب و ساعدني ولو بكلمة رفعت من

معنوياتي.

إلى كل من حمل لي ذرة ودّ و محبة في قلبه.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عبد الوهاب

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي:

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير

إلى كل الأصدقاء والأحباب

جزاكم الله خيرا.

وشكرا

عزوز

| الصفحة | العنوان   | الرقم الشكل |
|--------|---|-------------|
| 18     | مصادر الأداء  | 01          |
| 33     | العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء | 02          |
| 38     | نموذج بورتر و لولير للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي       | 03          |
| 40     | نموذج لولير في محددات الرضا (1973)                          | 04          |
| 49     | الأداء من منظور استراتيجي.                                  | 05          |
| 53     | نموذج لدارسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين.        | 06          |
| 61     | معايير الأداء الفعالة.                                      | 07          |
| 66     | التوزيع الإجباري.   | 08          |
| 88     | الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.                       | 09          |
| 90     | الهيكل التنظيمي لوكالة التوزيع لمؤسسة سونلغاز.              | 10          |
| 105    | توضيح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين في سونلغاز.           | 11          |
| 106    | شكل يوضح ترتيب الطرق حسب الأفضلية.                          | 12          |
| 106    | يوضح تحديد الأهداف ووضوحها.                                 | 13          |
| 107    | ترتيب الأهداف حسب الأفضلية.                                 | 14          |
| 112    | أهمية عملية التقييم في سونلغاز .                            | 15          |
| 115    | عرض المشرف على التقييم في سونلغاز                           | 16          |
| 117    | الإبلاغ عن نتائج التقييم.                                   | 17          |
| 118    | الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء            | 18          |

| الصفحة | العنوان  | الرقم الجدول |
|--------|--|--------------|
| 70     | نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة                   | 01           |
| 72     | نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة                   | 02           |
| 93     | التشكيلة العمالية لسونلغاز                         | 03           |
| 101    | الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك | 04           |
| 101    | ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات    | 05           |
| 109    | عناصر تقييم الأداء ومداخل التقييم                  | 06           |
| 110    | عرض لبعض النتائج                                   | 07           |
| 113    | عرض نسب دورية التقييم                              | 08           |
| 119    | عرض آثار نتائج التقييم                             | 09           |
| 123    | عرض الطعون على نتائج و صعوبات التقييم              | 10           |

## ملخص:

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تتضمن عملية إدارة الموارد البشرية تقييم المهارات والكفاءات المطلوبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لسير الحسن للمؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

## Résumé

Le ressource humaine sont devenue parmi les éléments de performance dans une société, ce qui procure une dimension stratégique dans sa gestion et ce la évoluer son rôle de simple gestion a rôle plus stratégique. Le rôle traditionnel des ressources humaines ne satisfait plus à la réalisation des objectifs tracés de l'entreprise. La direction des ressource humaines comprendre l'évaluation des compétences désirées, le placement des personnes aux bons endroits pour maximiser les performances au sien de marché et impose un contrôle de la qualité des ressource humaine et privilégier le recrutement des personnes savante qui pouvait devenir les piliers d'un bon fonctionnent.

## Abstract

Human resources have become among the most important factors in bussness this has given it a strategic this has made the fonction of the human resources changed from management to it's strategic roule the traditional roule of the human resources is a not enough to achieve it's goals in bussness the human resources évalueates the skilles and qualifications needed, and rut the right man in the right place to run the bussness to run it skilfully in the market. The mastery of the quality of the human resourcs and the use of the knowledge in it because of the performance of the bussness on it.

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

ولقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تتضمن عملية إدارة الموارد البشرية تقييم المهارات والكفاءات المطلوبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لسير الحسن للمؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

انطلاقا مما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟".

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- فيم تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وللمنظمة ؟
- ما هي أسباب تدني أداء المورد البشري عندما سلكت المؤسسة الطرق التقليدية ؟ وهل عولجت عندما انتهجت الطرق الحديثة ؟
- لماذا تخوّفت مؤسسة سونلغاز من انتهاج فلسفة الإدارة المفتوحة من أجل تقديم أداء متميز؟ وما هي نتائج واقعها في تقييم أداء عاملها ؟

الفرضيات:

أ- إنّ تعقّد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره تتطلب من المؤسسة ضرورة فهم وتحليل هذه الاختلافات، العمل بما يضمن توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة.

- ب- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته ويعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عامل مؤثر و هام في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له.
- ج- إنّ مؤسسة سونلغاز مؤسسة تعمل على تحسين أدائها وإرضاء عمّالها وخدمة زبائنها ولا يكون ذلك سوى بتنميط دورها، غير أن سونلغاز عاجزة على تحقيق فلسفة الإدارة المفتوحة.

### أهمية البحث:

- يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة.
- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل.
- كما تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم.

### أهداف البحث

- تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، وأثرها على كفاءة نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه.
- تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة التي تعد عن العاملين، واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.
- وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتضمّن البحث أيضا الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين بها.

## دواعي اختيار الموضوع

- إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماماً وتفصيلاً، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وممتلكاتها، وإبداعاتها واستعداداتها.
- معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، المبني على إنتاجية القوة الفكرية، المهارات البشرية، الكفاءات والذكاء المعرفي.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحتها ونجاحاتها.

## المنهج المستخدم

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

## هيكلية البحث وتقسيماته

لمعالجة حيثيات الموضوع تم تقسيم الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: نظرة على الأداء.

الفصل الثاني: حول تقييم أداء العاملين.

الفصل الثالث: واقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

- الفصل الأول الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالاتي:
- المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة
- المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

■ المبحث الثالث: علاقة الأداء بالمفاهيم الأخرى

■ خلاصة الفصل الأول: إن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إنَّ القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

■ الفصل الثاني الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

■ المبحث الأول: مدخل لتقييم أداء العاملين

■ المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

■ المبحث الثالث: تفعيل طرق التقييم

■ خلاصة الفصل الثاني: إنَّ المورد البشري يمر في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته وفي حياته العملية يتحمل تكاليف متنوعة تُحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمر بها، وبحسب أدائه لها يكون مستحقاً للثواب أو العقاب ومن أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظف " ترمومتر " مرحلة الحياة الوظيفية، وبحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعوداً أو نزولاً بين زملائه. وعلى هذه الصورة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتداداً لإجراءات الاختبارات والمسابقات التي قد تجربها الإدارة للعامل في بداية التحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل وتبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم، وليتسنى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنوط به، ومقدار كفاءته لهذا العمل.

■ الفصل الثالث الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

■ المبحث أول: نموذج لأنظمة التقييم السائدة

- المبحث الثاني: حول إدارة أداء مؤسسة سونلغاز
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في سونلغاز

خلاصة الفصل الثالث: إن عملية تقييم الأداء تسعى لتحقيق أهداف تجاه العمال والمؤسسة.

فبالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدل في مقابلة العائد بالأداء الفعلي إلى جانب أهمية موازنة العائد في توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل .

أما بالنسبة للمؤسسة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و نقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية و تعطيلها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها و توجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية و النقل و التدريب و الاختيار...الخ.

#### الخاتمة:

في نهاية هذا البحث نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تمّ التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية ما مدى مساهمة تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟" والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية، وعلى هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

#### 1- النتائج:

نميز بين نوعين من النتائج هما:

أ- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل.
  - التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لمعالجتها.
  - عدم الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء.
  - عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى.
  - تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.
  - عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
  - إنّ فلسفة الجودة الشاملة تركز بقوة على أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل: ممتاز، جيد، ضعيف، ... إلخ فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها، فعلى سبيل المثال: الأفراد الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة "المتوسط" قد لا يتوافر لديهم الدافع لتحسين أدائهم بل يستمرّون في نفس نتائج الفئة.
  - عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ النظام.
- ب- النتائج الميدانية:
- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.
  - عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.
  - عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة.

● المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

● تبين أيضا عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم كفاءة أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية.

● قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

## 2- التوصيات والاقتراحات:

● على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال، وأن يتجنبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب أو الحالات المرضية أو التعب أو الإرهاق ...

● الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

● الحرص على مساءلة ومحاسبة وحتى المتابعة للمشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللوائح القانونية في إصداره لأحكام غير سليمة ولا عدالة في حق الخاضعين لعملية التقييم.

● تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراف العرفية.

● تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

● العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

● ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعّل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.

● استخدام أداء الفريق لدفع التحسين.

● العمل على أن يكون التقييم وجها لوجه بالمقابلة حتى يتمكن العاملين من معرفة النقاط القوية والضعيفة والعمل على تحسينها.

- الأخذ بعين الاعتبار في التقييم الخبرة، الكفاءة، المرودية، السن والحالة الاجتماعية.
- العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين.
- إدراج مدى فعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة كمعيار لتقييم أداء كل عامل.

### 3. آفاق البحث:

برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديدة إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا

البحث منها:

- ما تأثير البيئة على الأداء المتميز.؟
- ما هي التقنيات الحديثة لقياس الأداء من أجل بلوغ التفوق.؟
- ما مدى تفاعل أداء المنظمة مع المؤسسات الافتراضية؟

وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدّارسين في هذا النوع من المعرفة ناهيك عن كونه اجتهاد بشري، إنساني لا بدّ وأن يلازمه النقص، هو يحتاج إلى تصويب وتوجيه.

# فهرس

إهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص

المقدمة ..... أ، ح

## الفصل الأول: نظرة على الأداء

تمهيد ..... 10

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة ..... 11

المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه ..... 11

المطلب الثاني: مصادر الأداء في المنظمة ..... 16

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته ..... 18

المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة ..... 22

المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري ..... 22

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري ..... 25

المبحث الثالث: علاقة الأداء بمفاهيم أخرى ..... 29

المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والإنتاجية ..... 29

المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي ..... 34

خلاصة الفصل ..... 42

## الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

|    |   |
|----|---|
| 44 | تمهيد   |
| 45 | المبحث الأول: مدخل لتقييم أداء العاملين                 |
| 45 | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين                 |
| 47 | المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين |
| 56 | المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء                      |
| 54 | المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين                  |
| 65 | المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء             |
| 68 | المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء              |
| 73 | المبحث الثالث: تفعيل طرق التقييم                        |
| 73 | المطلب الأول: مآخذ طرق تقييم الأداء                     |
| 76 | المطلب الثاني: المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم       |
| 79 | خلاصة الفصل   |

## الفصل الثالث: واقع تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز

|     |   |
|-----|---|
| 81  | تمهيد   |
| 83  | المبحث الأول : نموذج أنظمة التقييم السائدة                          |
| 83  | المطلب الأول : نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز                          |
| 86  | المطلب الثاني : التنظيم العام لمؤسسة سونلغاز                        |
| 89  | المطلب الثالث : تقديم فرع التوزيع لمؤسسة سونلغاز                    |
| 93  | المبحث الثاني : إدارة أداء مؤسسة سونلغاز                            |
| 93  | المطلب الأول : نبذة عامة عن عينة الدراسة                            |
| 97  | المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز             |
| 98  | المطلب الثالث : أهداف وخصائص التقييم في مؤسسة سونلغاز               |
| 104 | المبحث الثالث : نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في سونلغاز |
| 105 | المطلب الأول : طرق التقييم ومدخل تقييم الأداء                       |

|     |  |
|-----|--|
| 124 | المطلب الثاني : الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين ..... |
| 126 | المطلب الثالث : الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة .....    |
| 128 | خلاصة الفصل .....  |
| 130 | خاتمة عامة .....   |
| 137 | قائمة المصادر والمراجع .....                                   |

الملاحق

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

إذ يتجلى الدور المتعظم الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر، في قيادة عملية التنمية الشاملة، حيث بات من المحتّم عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار أنّ العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، ومقياس للتّجّاح أو الفشل لأنّه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحوّل العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، وذلك لأنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية لتمكين من النهوض بأعبائها الوظيفية، وبالواجبات الموكّلة إليها.

لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية، ويبدو أنّ هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقومين والمقومين في آن واحد، ذلك لأنّ تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدّة حول فعالية العاملين بها، هذه العملية تؤدّي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته. كذلك فإنّها تحدد الرّاتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل بناءً على هذا التقييم. وكلّها عوامل تعدّ مصدراً من مصادر الضّغوط لدى العاملين في بيئة العمل.

كما تجدر الإشارة اعتباراً لما سبق ذكره على أنّ تقييم الأداء ليس بالأمر اليسير، إذ يعدّ مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية والفردية، فضلاً عن ذلك فإنّ هناك العديد من المشكلات والمعوقات الأخلاقية، النّظامية والعاطفية التي تنشأ عن تقييم الأداء، والتي من الممكن أن يكون لها تأثيراتها العميقة على وظائف العاملين ومستقبلهم الوظيفي، هذه الصّعوبات أو المشكلات لا تبرّر في الواقع عدم قيام المشرفين بالتقييم السليم والعادل لعمّالهم بما يساعد على تحسين أدائهم، وتطويرهم وإثما هناك مجموعة من القواعد والأساسيات التي يجب على

الجميع من مشرفين وخاضعين لعملية التقييم أن يأخذوا بها حتى يأخذوا بركب الإدارة المكشوفة والتطور لتحقيق التفوق.

وبناءً لما سبق يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت التصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، ومنها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها، بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع، واهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً اقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي للموارد المؤسسة. ومن خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء.

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

### أهمية البحث:

● تبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعيينه وحتى إحالته إلى التقاعد أو المعاش، وذلك

من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العامل وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب.

● يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحلل علاقة الموارد البشرية وتفعيلها و إدارتها بتحسين أداء المؤسسة.

● بسبب العولمة و التحرر من الروتين أو الإجراءات و التطورات التكنولوجية ، يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أي أحسن أداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في أن يدفع المؤسسات لأن تبني بشكل أسرع و أفضل، و أن تكون أحسن أداء من خلال مواردها البشرية.

● يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق قياسه ، تقييمه، و اكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء و أدائها الفعلي، والتطرق لأساليب تحسينها و التغلب عليها.

● كما تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم لاسيما وأن معظم الباحثين ركّزوا أبحاثهم في المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.

### أهداف البحث:

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

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

- اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه.
- تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين، واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.
- عرض مزايا ومآخذ كل مدخل من مداخل التقييم وكذا كل دعامة من دعائم تحسين الأداء ليتسنى معرفة درجة الاستفادة من تطبيق هذه المداخل والدعائم وكذا تشخيص نقاط الضعف ومحاولة تجنّبها لتفادي الوقوع في الخطأ من أجل تحقيق النجاح.
- وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتضمّن البحث أيضا الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها عند تطوير أسلوب وطريقة تقييم أداء العاملين بها.

### دواعي اختيار الموضوع :

- إنّ من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية هو مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيّرات سريعة في هذا الوقت وفي المستقبل على السواء.
- إدراكنا بأنّ المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماماً وتفعيلاً، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وممتلكاتها، وإبداعاتها واستعداداتها.
  - معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية، وتفضيل الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، هذا ما أدّى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، المبني على إنتاجية القوة الفكرية، المهارات البشرية، الكفاءات والذكاء المعرفي.

- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدى صحتها ونجاحتها.
- ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تملكه الموارد البشرية من مهارات، وقدرات، وخبرات، يصعب تقليدها، حيث نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد يعد مصدر لارتقاء المؤسسة بأدائها، وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الإستراتيجيات و الوظائف، والأنشطة و الأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### صياغة الإشكالية:

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

" ما مدى مساهمة تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟"

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

- فيم تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وللمنظمة ؟
- ما هي أسباب تدني أداء المورد البشري عندما سلكت المؤسسة الطرق التقليدية ؟ وهل عولجت عندما انتهجت الطرق الحديثة ؟
- لماذا تخوّفت مؤسسة سونلغاز من انتهاج فلسفة الإدارة المفتوحة من أجل تقديم أداء متميز؟ وما هي نتائج واقعها في تقييم أداء عاملها ؟

### فرضيات البحث :

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدّة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونصوغها على النحو الآتي:

أ- إنّ تعقّد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره تتطلب من المؤسسة ضرورة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق حديثة لتقييم أدائه ويجب أن تكون متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، من أجل زيادة التأثير والتحكم في سلوك العمال في العمل بما يضمن توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة، حيث تتطلب المراجعة الدورية لنظام التقييم باعتماد إستراتيجية تسير نحو الفهم الصحيح لسلوك العامل في العمل، تمكن المؤسسة من التفاعل مع عمالها بالطريقة الصحيحة في تحسين وتطوير مستوى أدائهم.

ب- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، ذو بعدين داخلي و خارجي، تؤثر فيه عدة عوامل و له مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عامل مؤثر و هام في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، و لهذا يتم إدارته استراتيجيا.

ج- إنّ مؤسسة سونلغاز مؤسسة تعمل على تحسين أدائها وإرضاء عمّالها وخدمة زبائنها بترسيخ ثقافة الأداء المتميّز لتحقيق التفوق التنافسي باستمرار اعتماداً على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية ولا يكون ذلك سوى بتنميط دورها، غير أن سونلغاز عاجزة على تحقيق فلسفة الإدارة المفتوحة.

### المنهج المستخدم :

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

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

### مجال وحدود الدراسة :

#### المجال الزمّني :

نظراً للتغيّرات المتسارعة والتطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي أدت إلى جعل المؤسسات تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح بالتكيف والتأقلم ومواكبة هذه التحوّلات، تعتمد في

مجمّلها على المورد البشري باعتباره الأصل في إحداه التغيير، ومخزن للمعرفة، الكفاءة ونتيجة للأداء المتميز حتى يضمن بقاءها واستمرارها. وهذا ما يوافق سياق التحليل في بحثنا هذا مجاله الزمني.

### المجال المكاني:

إنّ الإجابة على الإشكالية المقدّمة تتطلب تفعيل المداخل الحديثة لتقييم أداء العاملين بغية تدعيم الأداء تحقيقاً للتميز بالمؤسسة وذلك بمؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري، نوّكد من خلال مؤسسة سونلغاز التي تهتم بمواردها البشرية باعتبارها اللبنة الأساسية لتفعيل الأداء وتحسينه وكذا الاهتمام بزبائنها من مختلف المستويات لترسيخ ثقافة " الزبون هو المالك".

هذا الطرح التطبيقي يرجع إلى مستوى التطور والتقدم الذي آلت إليه المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالنسبة لباقي المؤسسات، وهذا بهدف التعمق والشمولية وإثراء هذا البحث بإعطاء قيمة مضافة له.

### حدود الدراسة :

لقد واجهنا عدّة صعوبات اعترضتنا أثناء إعداد البحث الذي تطلب منا فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها :

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

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

• قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع في المكتب الجامعية.

## هيكلية البحث وتقسيماته:

قمنا منهجيًا بتقسيم موضوع دور تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى ثلاثة فصول منها اثنان نظرية وفصل تطبيقي حيث:

**تناول الفصل الأول:** نظرة على الأداء و الذي قسم إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** تحليل مفهوم الأداء في المنظمة: تعريف الأداء و خصائصه، مصادر الأداء في المنظمة، العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته.

**المبحث الثاني:** تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة: مفهوم أداء العنصر البشري، العوامل المحددة لأداء العنصر البشري.

**المبحث الثالث:** علاقة الأداء بالمفاهيم الأخرى: العلاقة بين الأداء والإنتاجية، دراسة العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي.

**أما الفصل الثاني حول:** حول تقييم أداء العاملين و الذي قسم إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** مدخل لتقييم أداء العاملين: مفهوم تقييم أداء العاملين، البعد الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين، معايير تقييم الأداء.

**المبحث الثاني:** طرق تقييم أداء العاملين: الطرق التقليدية لتقييم الأداء، الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

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

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

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

## تمهيد:

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

وحتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية يتطلب ذلك وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولالإدارة ككل. ويناقد الفصل بعنوان نظرة على الأداء ثلاث مباحث أولها تحليل مفهوم الأداء في المنظمة، تعريف الأداء وخصائصه، مصادر الأداء في المنظمة، العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته، وثانيها تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة، مفهوم أداء العنصر البشري، العوامل المحددة لأداء العنصر البشري، ثالثها علاقة الأداء بالمفاهيم الأخرى، العلاقة بين الأداء. والإنتاجية، دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة تحديد مفهوم الأداء وخصائصه وبيان مصادره في المنظمة، والعوامل المؤثرة فيه وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه**

**المطلب الثاني: مصادر الأداء في المنظمة**

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته.**

**المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه**

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بـ"الكلمات الحقايبية Les mots valises أو الكلمات الأسفنجية Les mots eponges"<sup>(1)</sup>، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

**أولاً - تعريف الأداء:**

1 - Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998, P : 1179.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة<sup>(1)</sup>.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ<sup>(2)</sup>.

كما يقصد بمفهوم الأداء" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"<sup>(3)</sup>.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال " <sup>(4)</sup>.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد. ويلخص Carla Mendoza, Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين<sup>(5)</sup>:

● الأداء في المنظمة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.

1 - سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

2 - Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P : 32.

3- عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 35 .

4- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 244 .

5- P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P : 219

● الأداء في المنظمة هو كل وفقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية..). لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"<sup>(1)</sup>.

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين<sup>(2)</sup>.

● فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

● قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.

1 - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص: 290 .

2 - H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998, PP : 318- 319 .

• الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".  
إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة (استغلال).

#### ثانياً - خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.  
يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

#### 1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى<sup>(1)</sup>، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

#### 2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح

1- J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000, P : 20

المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن،<sup>(1)</sup> لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

### 3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكتملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.<sup>(2)</sup>

### 4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.<sup>(3)</sup>

1- M GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N:16, Paris, 1990, PP: 91-92.

2- J. Y. SAULQUIN, OP-CIT, P : 20.

3- Idem.

## 5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف<sup>(1)</sup>.

## المطلب الثاني : مصادر الأداء في المنظمة :

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي<sup>(2)</sup>

## أولاً- الأداء الظاهري Performance extrinsèque :

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهةها.

## ثانياً- أداء ذاتي Performance intrinsèque :

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

## 1- الأداء المالي :

1- H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P : 337.

2- Hassene OUACHRINE, OP-CIT, P : 33.

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

### 2- الأداء التجاري:

يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

### 3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

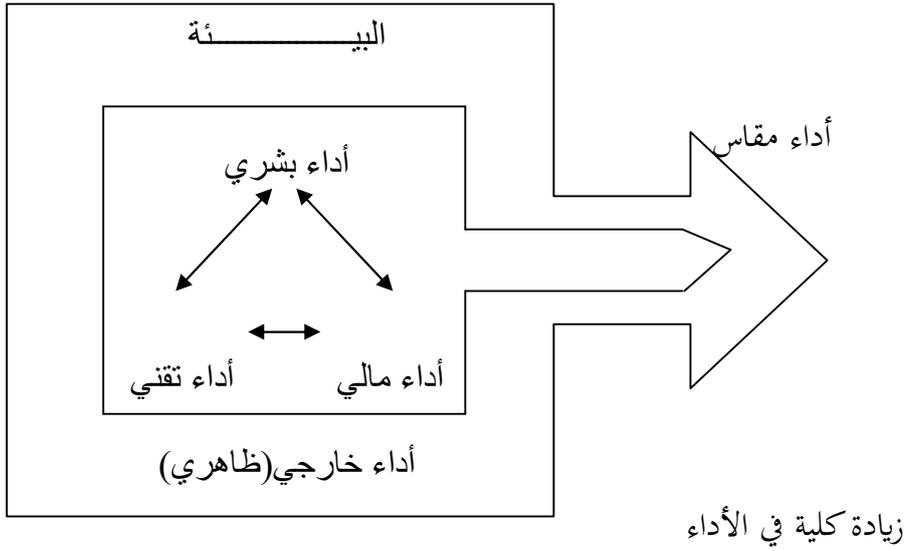
### 4- الأداء التموييني:

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

### 5- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد. الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (01): يوضح مصادر الأداء



المصدر:

B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, P : 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته.

أ- العوامل المؤثرة في الأداء:

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

- 1- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- 2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه،

ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي<sup>(1)</sup>، التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء.

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية – (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) – ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

**3- الأداء في العمليات المتماثلة** قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

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

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.

1- عبد المحسن توفيق مجد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 325.

- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

#### ب- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
  - تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.

- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

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

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال. يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

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

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.<sup>(1)</sup>

---

1- عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 02.

## المبحث الثاني: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة، وعند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء العنصر البشري إلى جانب محددات هذا الأداء وذلك وفق المطالب التالية:

## المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

## المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

## المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

## أولاً- تعريف أداء العامل:

يمثل أداء العامل في " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>(1)</sup>.

يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته.

يجسد أداء العاملين " مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"<sup>(2)</sup>.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص: 10.

2- عاطف محمد عبده، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000، ص: 13.

يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة".<sup>(1)</sup>

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي<sup>(2)</sup>

- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، لذا نقترح تعريفا إجرائيا لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي:

"أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص، 215 .

2- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 51 .

## ثانيا- تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي<sup>(1)</sup>

## 1- كمية الجهد المبذول:

وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

## 2- نوعية الجهد المبذول:

تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

## 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء):

تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل. لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية. هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

## ثالثا- تطور أداء العامل في الزمن

إن أداء فرد (وحتى جماعة، أو منظمة) يتحسن بمرور الزمن، فتكرار الفرد لإنجاز المهام تجعله يقوم بها بسرعة أكبر وبكيفية أحسن، عكس المهام التي يمارسها لأول مرة، وتعرف هذه الظاهرة بأثر

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 50.

التعلم l'effet d'apprentissage والتي تعتبر عنصرا هاما في أثر الخبرة l'effet d'expérience الذي يعبر عن الإنتاج المتراكم الذي تنتجه المنظمة من البداية.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء" (1)، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

### أولا- العوامل الخارجية Les facteurs extrinsèques:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمنعيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

#### 1- ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي (2).

1- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص: 103 .

2- إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص: 71 .

## 2- العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد<sup>(1)</sup>.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام<sup>(2)</sup>.

## 3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل<sup>(3)</sup>.

## ثانيا- العوامل الذاتية Les facteurs intrinsèques :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{البيئة} \quad (4)$$

## 1- القدرة على العمل

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>(5)</sup>

1- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص: 183 .

2- دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

3 - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185 .

4- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58 .

5- دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 240 بتصرف.

## أ- قدرات فطرية أو موروثية :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

## ب- القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

## 2- الدافعية للعمل:

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل" <sup>(1)</sup>، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه <sup>(2)</sup> لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه "وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه

1- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109 .

2- Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, P : 410.

رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.<sup>(1)</sup>

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

1- دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241.

## المبحث الثالث: علاقة الأداء بمفاهيم أخرى

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية وقد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم للأداء ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، لذلك تناولنا في هذا المبحث علاقة الأداء وتميزها عن المفاهيم الأخرى التي قسمت في المطلبين التاليين:

## المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والإنتاجية

المطلب الثاني: دراسة العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والإنتاجية .

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، مما جعل الباحثين والممارسين يستعملونهما كبديلين لبعضهما رغم ما بينهما من فروق، وقصد توضيح العلاقة بينهما نتناول أولاً تعريف الإنتاجية.

## أولاً- تعريف الإنتاجية:

يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أنهم يريدون به أشياء مختلفة، ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية.

توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي<sup>(1)</sup>:

- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.
- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معاً.

## 1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد:

تعرف كفاءة بأنها "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات"<sup>(2)</sup>.

1- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص: 9.

2- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص: 6.

نلاحظ في هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في استخدام أقل قدر من الموارد وعوامل الإنتاج المختلفة، قصد الحصول على أعظم قدر من المخرجات، وهو ما ينطبق تماما على تعريف الكفاءة. كما تعرف الإنتاجية بأنها "تحسن مستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة"<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتمثل في التحسن الدائم في استعمال الموارد من قبل المنظمة، وهو ما يعطيها مفهوما ديناميكيا متطورا، حيث تتطلب جهودا متزايدة لتحسين الكفاءة. إن هذا التداخل بين الكفاءة والإنتاجية هو ما جعل بعض المؤلفين العرب يستعملون عبارة الكفاءة الإنتاجية بدل مصطلح الإنتاجية لوحده.

## 2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، ويعود هذا التعريف إلى الاقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع وخدمات.

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد(المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية(المخرجات)"<sup>(2)</sup>.

يبين هذا التعريف أن الإنتاجية هي علاقة رياضية بين المدخلات و المخرجات ، مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم و الحكم على العملية الإنتاجية، وغالبا ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)، أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق.

يعرف هاينز فايهغيش Heinz Weihrich الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات إلى المدخلات خلال فترة زمنية محددة مع ضرورة الاهتمام بالجودة"<sup>(3)</sup>.

يضيف هذا التعريف شرط الجودة في المنتجات والخدمات والعملية الإنتاجية، حيث أن انخفاض جودة المخرجات يؤدي إلى انخفاض قيمتها مقارنة مع قيمة المدخلات، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض

1- إبراهيم عبد الحكيم، الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990، ص: 22 .

2- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994، ص: 20 .

3- عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص: 10 .

النسبة بينهما، وهو يسبب انخفاض الإنتاجية، ويضيف التعريف عامل الزمن ، حيث أن عملية الإنتاج يتم قياس إنتاجيتها في فترة محددة، والإنتاجية تتغير من مدة لأخرى.

### 3- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا:

حيث أن اعتبار الإنتاجية هي الكفاءة أو مؤشرا من مؤشراتها، إنما هو المعنى الضيق والمحدود لها، أما مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن " الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف"<sup>(1)</sup>.

كما تعرف الإنتاجية بأنها"الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية،معدات،مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات"<sup>(2)</sup>.  
يتبين من التعريفين السابقين أن الإنتاجية تربط بين :

- المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم تحقيقه وذلك مقارنة بما تم تسطيره وتخطيطه(إشارة إلى الفعالية)
- المدخلات المعبر عنها بوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة والتي بدورها تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم فعله لبلوغ النتائج (إشارة إلى الكفاءة)، ومنه يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة التالية<sup>(3)</sup>

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الإنتاجية}$$

إلا أن صياغة الإنتاجية بهذه الطريقة تجعل زيادة الإنتاجية مرهون بخفيض الكفاءة، وهذا أمر غير منطقي، لذلك يجب إعادة صياغة العلاقة لتصبح كما يلي :

1 - Michel GARVAIS, OP-CIT, P : 15.

2- عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص: 7 .

3- علي عبد الله ، مرجع سابق،ص: 13 .

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

الإنتاجية =  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$  +  $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}}$

ويرى David BAIN أن الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا، أي أن الإنتاجية تشمل الفعالية التي يتم بها الحصول على النتائج أو المخرجات، والكفاءة في استخدام الموارد التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، أي أن الإنتاجية المرتفعة تتطلب كل من الفعالية والكفاءة<sup>(1)</sup>.

ثانيا- أهمية الإنتاجية للمنظمة:

على مستوى المنظمة، تعكس الإنتاجية كفاءة وفعالية القادة الإداريين في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة بالاستخدام العقلاني والرشيد لأساليب عمل أكثر ملائمة، وذلك عن طريق تشكيل توليفة من عوامل الإنتاج المختلفة: رؤوس أموال، قدرات ومهارات بشرية، تنظيم، تكنولوجيا... الخ، كما أن انخفاض الإنتاجية يعبر عن أن القيادات الإدارية لم تحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتوفرة، لذلك نجد القادة يسعون دائما لقياس الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو أحد مكوناتها للحكم على نجاعة التسيير لديهم .

ثالثا- قياس الإنتاجية<sup>(2)</sup>:

تعتبر الإنتاجية بكونها نسبة أو علاقة رياضية بين متغيرين، مما يجعلها تترجم شدة واتجاه هذه العلاقة، إلا انه إذا كانت الغاية هي إصدار حكم على مدى كفاءة وفعالية عنصر معين من عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل الأرضي)، وهو ما يعرف بالإنتاجية الجزئية، فإنها تتحدد وفق الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

الإنتاجية الكلية =

وحدات مجموع عناصر الإنتاج (المدخلات)

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص: 16 .

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 180 .

قيمة الإنتاج الكلي

= الإنتاجية الجزئية

قيمة أو تكلفة عنصر إنتاجي

رابعا- علاقة الإنتاجية بالأداء:

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي.

شكل (02) : العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

|          |                                       |   |
|----------|---------------------------------------|---|
| عالية    | إنتاجية مرتفعة:                       | إنتاجية متوسطة:                           |
| الفعالية | تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد | تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد |
| منخفضة   | إنتاجية متوسطة:                       | إنتاجية منخفضة:                           |
|          | لكن استعمال أمثل للموارد              | عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد  |

منخفضة

الكفاءة

عالية

المصدر:

عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 127.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 31-

31

نلاحظ من الشكل أن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية ( الفئة الثانية من التعاريف ) في قياس

الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

### المطلب الثاني: دراسة العلاقة الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء.

نتناول في هذا المطلب مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء وذلك باستعراض مختلف الآراء المتعارضة في هذا الموضوع.

### أولا- تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمنظمة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشرا عن مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى "مجموعة من اتجاهات (ميول مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"<sup>(1)</sup>.

1- عايدة خطاب، مرجع سابق، ص: 136 .

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"<sup>(1)</sup>.

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راض بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقية، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا<sup>(2)</sup>.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو " شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

### ثانياً- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

#### 1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية،

1- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 19 .

2- راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 169.

حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظراته واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل<sup>(1)</sup>.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور و مكافئات كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

## 2- الأداء يسبب الرضا:

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده<sup>(2)</sup>.

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليمان بورترو ادوارد لولير L. Portrer, E. Lawrler، حيث ذهب بورترو و لولير إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن مارش و سيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هنا الأخير مرتبط بطموحات الفرد الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيرا فإن رضاه لن يكون مرتفعا حتى ولو حقق أداءه مرتفعا<sup>(3)</sup>.

1- نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 201 .

2- نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 202 .

3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 57 .

## 3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي<sup>(1)</sup>:

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
- صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فال تغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة ل: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي - والعكس صحيح - لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا<sup>(2)</sup>.

1- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص: 110 .  
2- محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص: 139-140 .



من الشكل يتضح أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، ولكن رغم ذلك - حسب الباحثين - فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ورغم أن بورتير و لولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجهما بصفتها شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين، حيث يعتبران أن المكافأة الداخلية (القناعة الداخلية) لها علاقة بالرضا أكثر من علاقة الرضا بالأداء، كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها، وبالتالي فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعدالة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة مباشرة بالأداء<sup>(1)</sup>.

نستخلص من نموذج بورتير و لولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي - الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية- إلى ظاهرتين هما:

- أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل مستوى الأداء المنجز.

- أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وأن

الرضا لا يقود إلى الأداء.

#### رابعا- نموذج لولير في الرضا لسنة 1973:

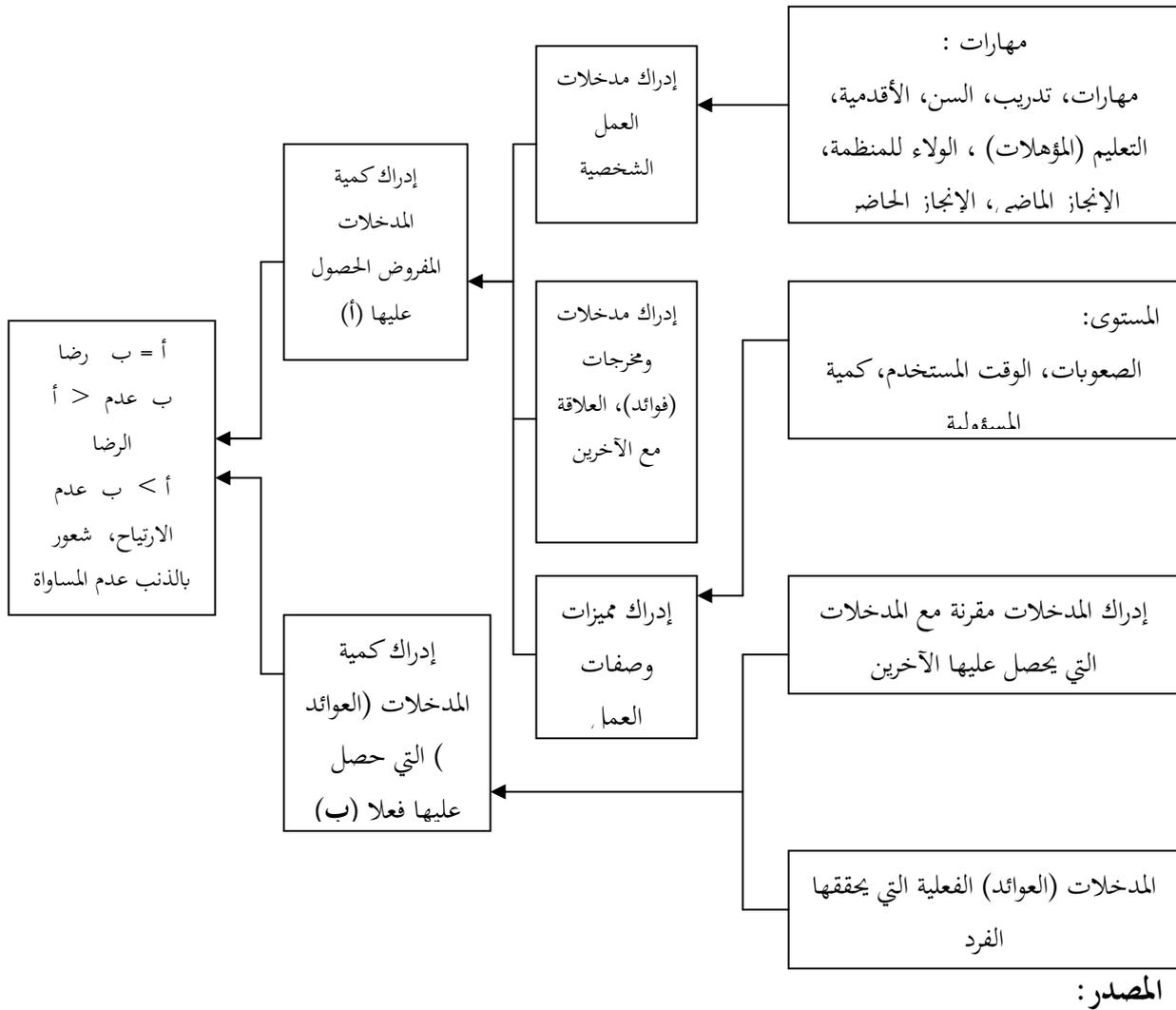
قام إدوارد لولير Edward Lawler بتقديم نموذج مطور في العلاقة بين الرضا والأداء أطلق عليه نظرية

التعارض، والذي يعتبر أن درجة رضا الفرد عن عمله تتحدد بالفارق بين شعوره تجاه ما ينبغي أن يحصل

1- عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 42 .

عليه (أ) وبين ما يدرك أنه قد حصل عليه بالفعل (ب)، فعندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (ما ينبغي ويتوقع أن يحصل عليه) المكافأة الحقيقية (ما حصل عليه) يكون الفرد غير راضٍ لأنه يعتقد أنه قد تعرض للظلم، في حين عندما تكون المكافأة التي حصل عليها تفوق عدالة المكافأة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر (عدم الرضا)، لأنه شعر بأنه قد أخذ شيئاً لا يستحقه، أما في حالة التساوي بينهما فإن الفرد يكون راضياً، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (04) : نموذج لولير في محددات الرضا (1973)



عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء، جامعة الجزائر، معهد علم النفس وعلوم التربية، 2001، ص: 45.

نلاحظ من الشكل السابق أن العامل يقيم مقارنة بين مقدارين:

- مقدار المدخلات أو العوائد التي ينبغي حسب اعتقادها أن يحصل عليها بفعل مهاراته، مؤهلاته، جهوده في العمل، أقدميته و غير من العوامل إضافة إلى مستوى الصعوبات التي يواجهها والوقت الذي سيستغرقه والمسؤولية التي يتحملها في العمل، كما تؤثر في ذلك العوائد التي يحصل عليها زملاؤه ممن يقدمون عملا مماثلا.

- مقدار المدخلات أو العوائد التي يحصل عليها فعلا في شكل مكافآت مادية ومعنوية وعند تعادل المقدارين من وجهة نظره فإنه يشعر بالرضا عن عمله

إن أهم ما توصلت إليه دراسات بورتير و لولير أن الرضا والأداء يرتبطان بالمكافآت، هذه الأخيرة من شأنها أن توفر الرضا للعامل إذا كان يقيم المكافآت المعطاة له إيجابيا، وإذا كانت هذه المكافآت تقدم بالقدر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت إيجابيا على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى أداء أعلى وأن ذلك سيحظى بالمكافأة المطلوبة والمرغوبة.

## خلاصة الفصل

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي، ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها. وأصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسواء الإدارة بصفة خاصة، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع والمعرفة.

## تمهيد

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

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل.

ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها.

فيناقش الفصل بعنوان تقييم أداء العاملين ثلاث مباحث يعرض أولها مدخل لتقييم أداء العاملين، مفهوم تقييم أداء العاملين، البعد الاستراتيجي في تقييم أداء العاملين، معايير تقييم الأداء، و ثانيها طرق تقييم أداء العاملين، الطرق التقليدية لتقييم الأداء، الطرق الحديثة لتقييم الأداء، وثالثها تفعيل طرق التقييم، مأخذ طرق تقييم الأداء، المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم.

## المبحث الأول: مدخل لتقييم أداء العاملين

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

يبد أن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

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

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

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

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

وفي نفس الصدد يقول أنه: " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى"<sup>(4)</sup>.

1- Anne RIBEROLLES, Evaluator, Evoluer, Opcit, P 19

2- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

3- عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 53.

4- نفس المرجع ، ص 56.

كما يضيف: "تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"<sup>(1)</sup>.

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

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."<sup>(2)</sup>.

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

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

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

من التعاريف السالفة الذكر يمكننا أن نخلص إلى تعريف نكاد أن نراه شاملاً من أي مضي:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة و دورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل، سواء

1- نفس المرجع، نفس الصفحة

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

ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.

• عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: البعد الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين

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

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

1- عبد المحسن توفيق مجّد ، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

وانطلاقاً من مفهوم كل من الكفاءة و الفعالية الذين سبقت الإشارة إليهما يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة و أهداف مسطرة، فقد يكون جزئياً أي على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون كلياً شاملاً للمنظمة بمختلف أبعادها و يتفاعل بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وهو ما يضيف عليه الطابع الإستراتيجي.

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

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

كما قد يعالج بمدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها تصوراً وممارسة<sup>(1)</sup>.

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

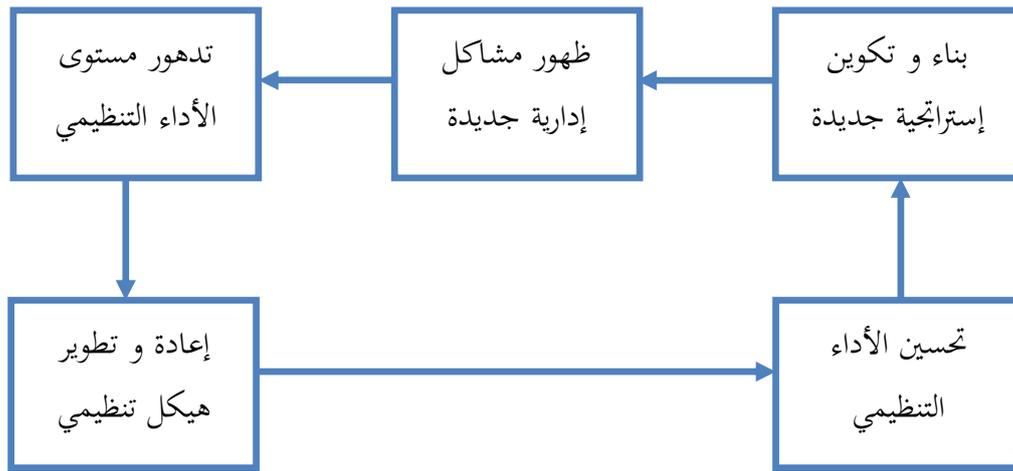
كما أن تغيير و تطوير أساليب و وسائل إدارة الموارد البشرية متطلب يشمل مفاهيم جديدة وهي: مفهوم دورة حياة المنتج، مفهوم خريطة الإحلال، مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

1- مزهودة عبد المليك، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها و قياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص486، 487.

تتجلى الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تركز عليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة التحسن في الإنتاجية، فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فمن خلال الفهم الواضح للإستراتيجية تصمم وسيلة التقييم المناسبة من حيث اتساقها مع احتمالات النمو في المستقبل، وقدرتها على تحديد الأفراد القادرين على تحقيق هذا النمو بفعالية أكبر، لذلك فقد ثبت في ظل المفهوم الإستراتيجي عدم فعالية النظام السنوي للتقييم، والذي يحدد من خلاله الأفراد ذوي المستوى العالي من الأداء في الفترة قصيرة الأجل فقط.<sup>(1)</sup>

ولقد وجد أحد الباحثين أن عملية التغيير في التنظيم لتحقيق النمو و من ثم التغيير الإستراتيجي تتخذ نمطا متكررا<sup>(2)</sup>، و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): الأداء من منظور استراتيجي.



المصدر: عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

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

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

1- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 102، 104.

2- عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

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

- وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة... الخ.
- وجه خارجي: يرتبط بالمحيط و تطورات الطلب و المنافسة.
- لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:
- توضيح الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة.
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية و المفتاحية للنجاح (FCS).
- إظهار مستويات الأداء المحققة.
- ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

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

هذا، ويبرر بعض الباحثين هذا الطرح لتقييم الأداء بكون المنظمة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمنظمة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى -خلاف أصحاب رأس المال- و التي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، لأن الزبون مثلا إذا لم يحصل على

القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقبل على شرائه، والعامل الذي لن يحصل على مراده من المنظمة سيعزف عن الانخراط بحماس في أهدافها وتطوير مهاراته المهنية، وبهذا تكون للمنظمة فرصا أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للتقييم في المنظمة.

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

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

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

ويوزع على الأبعاد التالية: رضا الزبون، القدرة على التمويل الذاتي، آليات إنتاج النوعية، الإبداع، الربح السهمي.

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

- إغفال مساهمة الأجراء و الموردين في أهداف المنظمة.
  - إغفال دور المجتمع الذي يشكل محيط المنظمة.
  - لا يدرك الظاهرة التبادلية لجعل كل الأطراف تشارك في الأهداف الفرعية و الرئيسية.
- وعليه يصبح من الضروري أخذ هذه النقائص بعين الاعتبار بإدراج الإستراتيجية في نظام التقييم على النحو الذي يجعل الاختيارات الكبرى للمنظمة تنعكس على نظم تقييم الأداء<sup>(1)</sup>.

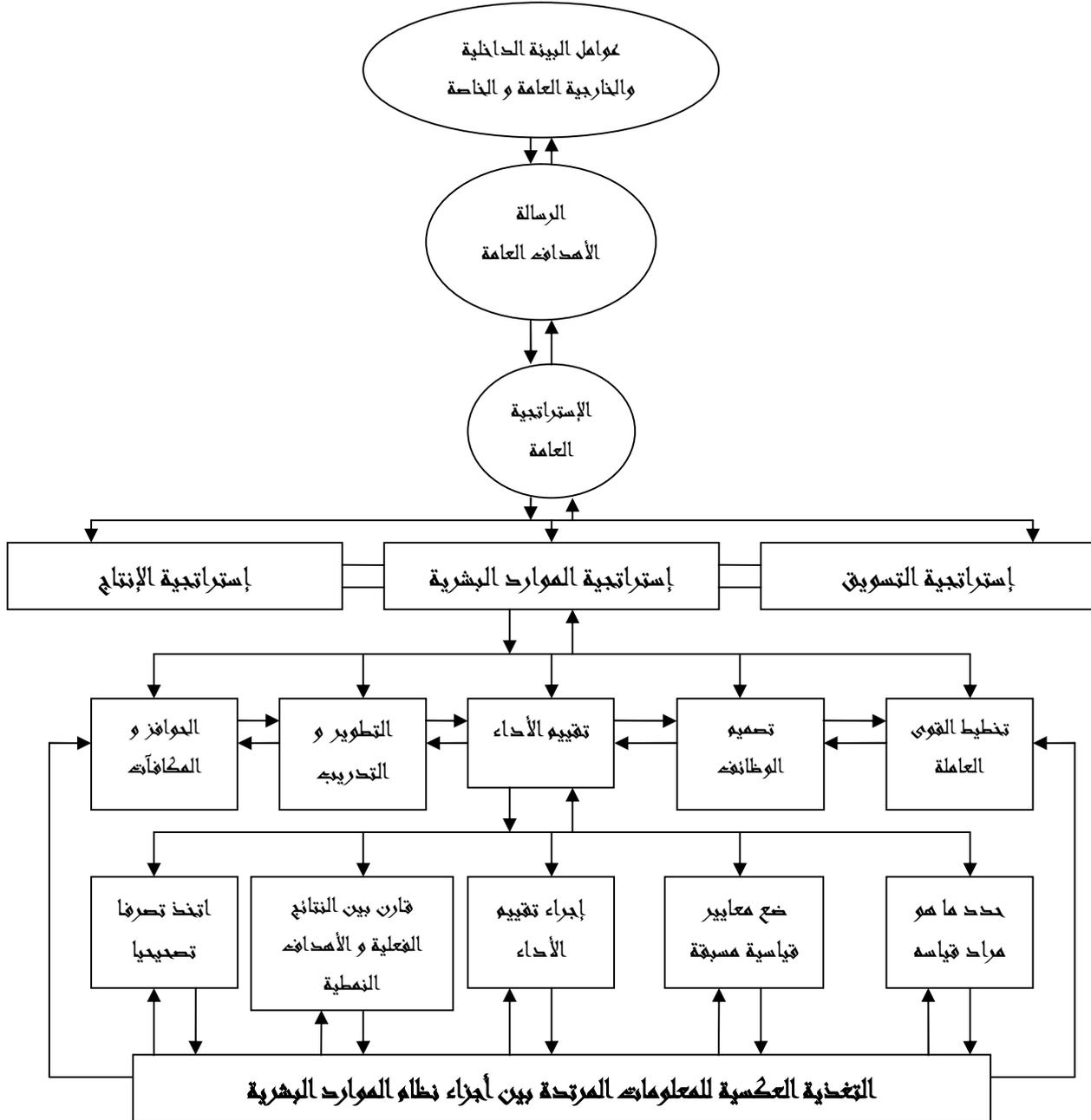
ومن الأهمية بما كان الإشارة إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يتطلب تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الكل إلى الجزء، ثم من الجزء إلى الكل مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة إلى تغيير إستراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، مما قد يتطلب أيضا تغيير إستراتيجية الموارد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

- ينبغي أن تكون عملية التقييم مصممة وفقا لأهداف المنظمة و كجزء من إستراتيجيتها الشاملة.
  - يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من إستراتيجية المنظمة و امتدادها(على المستوى التشغيلي).
  - يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف إستراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كنقابات العمال أو الحكومة أو لضغوط داخلية من العمال.
  - ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوب للتدخل والتأثير الفعال على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحسين مستوى الأداء.
- ومن ثم نخلص بالقول بأن الحقائق الواجب توافرها لنجاح هذا التكامل هما:

1- مزهودة عبد الملوك، مرجع سبق ذكره، ص401، 403.

1. توفر المعلومات الصحيحة و الدقيقة عن الأداء.
2. حاجة عملية التقييم لعلاقات قوية مع العمليات الفرعية(الوظائف الفرعية) لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم(06): نموذج لدراسة البعد الإستراتيجي لتقييم أداء العاملين.



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

1- شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص76.

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

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

ويتضح هنا بأن الفجوة الإستراتيجية هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يقوم الفريق الإستراتيجي في المنظمة من خلالها بتحديد الأهداف ثم تهيئة و إعداد المتطلبات الأساسية لإنجاز وتحقيق تلك الأهداف، وبذلك فإن الفرق بين ما تملكه الإدارة من موارد آنية ومستقبلية وبين ما تسعى إلى تحقيقه يمثل هذه المشكلة وهي ما يطلق عليها الفجوة الإستراتيجية.

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

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

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

منها:

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

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

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

**1- التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بشكل كبير جدا.**

**2- أهمية الفجوة، لا بد أن تستحق الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان و التغلب عليها حيث قد يكون الفارق كبير و لكنه يتعلق بجانب غير مؤثر.**

**3- لا بد أن يكون للمنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة.**

**4- ضرورة الإيمان بأن هذه الفجوة يمكن القضاء عليها و أخذ الأمر بجديّة.**

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

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

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

### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

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

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء و على أساسها يقارن أداء المنظمة و الحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها و ذلك في الآجال القريبة و البعيدة، أما مقاييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء<sup>(2)</sup>.

1- عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص243، 246، 251، 256، بتصرف.

\* ويمكنك الرجوع في هذا الشأن إلى:

- ديلسر جاري، مرجع سبق ذكره، ص54، ص60.

- محمد مرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص91، ص129.

- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص17، ص171.

2- عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص16.

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

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

أ- العوامل المتصلة بالسلوك مثل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به.
  - كما نجد درجة الاعتماد الذاتي حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم.
  - الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
  - المواظبة ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.
  - استعمال وقت العمل ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.
  - السلوك الشخصي أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.
- ب- عوامل متصلة بقدرات العامل ونجد منها:
- المبادرة: أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة .

- **الإشراف والتنظيم:** ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.
- إن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناء عليها. وننتهي في هذه النقطة بالقول أن هذه العناصر يمكن أن نطلق عليها اسم معيار الجودة، معيار الوقت، معيار التكلفة، ومعيار السلوك، كما أن بعض الباحثين يجدون تصنيفاً آخر هو المعايير الملموسة والمعايير غير الملموسة لكن يتناولون نفس النقاط، إذن الاختلاف في وجهات النظر فقط.

2- معدلات الأداء: لقد كانت ولازمت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد للإنجاز، إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الوجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم الأداء.

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

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف

فعالية المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي :

- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل.

- **الثبات:** المقصود أن تكون المقاييس تحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة.

- **التكيف:** وذلك مع ثقافة المنظمة إذ على مقياس تقييم الأداء أن يتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف إليه، إلا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة.

- **التمييز:** المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة. ويطبق في هياكل المنظمة من الناحية الهيكلية-نظام التقييم- والذي يستوجب توافر نظام معلوماتي يغذي نظام التقييم مثل التكيف إذ أن نظام التقييم لا يمكن أن يكون فعالا إذا لم تتوفر فيه أدنى شروط

المرونة والقابلية للتغيير، ثم إن الثقافة التي تطغى فيها العلاقات الشخصية، في التعيين، الترقية، والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته لا محالة.

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

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

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

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

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

د- **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المعيار أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المعايير المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية

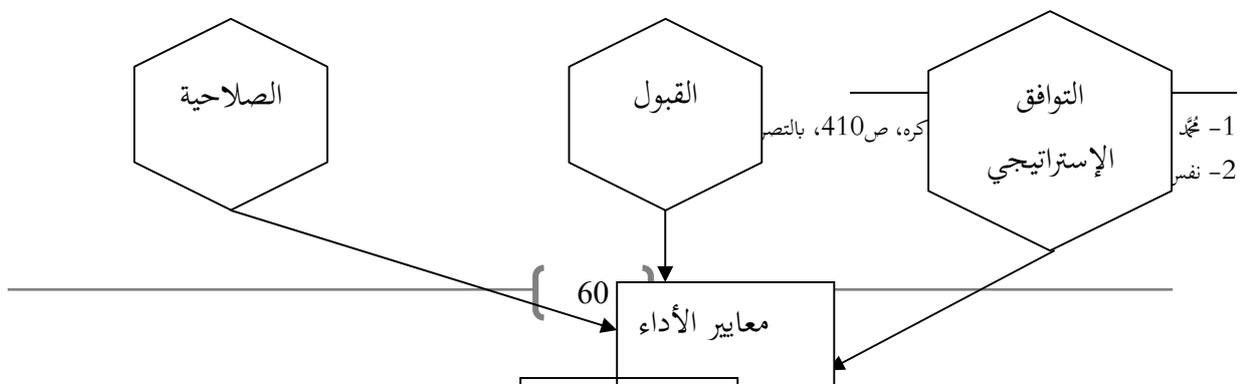
ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المعايير وفي كلتا الحالتين فإن المعيار الذي لا يتمتع بالقبول هو معيار غير مفيد، وربما أسوأ من عدم وجود معيار على الإطلاق.

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

**هـ- التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أداءه<sup>(1)</sup>.

ويوضح الشكل الموالي معايير الأداء الفعالة<sup>(2)</sup>، وتأثيرها على الأداء و أداء العاملين.

الشكل رقم(07): معايير الأداء الفعالة.



المصدر: مُجّد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 414، بالتصرف.

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

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

- إدارة الأجور والمرتبات: يوضع وصف الوظائف أساسا لمقارنة الوظائف داخل المنظمة للتأكد من التوازن السليم في مدى الأجور وأيضا في مقارنة الوظائف خارجيا للتأكد من التنافس السوقي في الأجور والرواتب.

- اختيار الأفراد: يساعد وصف الوظيفة بشكل أساسي في اجتذاب واختيار وتوظيف العاملين، يستخدم الوصف كمصدر لتحديد مواصفات الوظيفة التي توضح المؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم للعمل لكي يتم اعتباره مؤهلا للوظيفة .

- التأهيل: يستطيع وصف الوظائف أن يقدم ويؤهل العاملين بسرعة وبكفاءة لواجبات العمل الجديد.

- تقييم الأداء: يستخدم وصف الوظائف كأحد الوسائل لمقارنة كيف ينفذ العامل واجبات العمل وكيف يجب تنفيذها.
- التدريب و التطوير: يسمح وصف الوظائف بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير متسلسل منطقي لغرض الترقية لتساعد في التطوير المهني للعاملين.
- التوضيح التنظيمي والتخطيط: يبين وصف الوظائف المبدئي أين يحدث التداخل والفجوات في المسؤوليات، يوضح وصف الوظائف من هو المسؤول عن ماذا في المنظمة، يؤدي هذا إلى إعادة توزيع المهام والمسؤوليات للتأكد من التغطية الكاملة والتوازن الجيد في الوجبات .
- توضيح المسؤوليات: يساعد وصف الوظائف الأفراد في تفهم المهام والمسؤوليات المختلفة التي حددت لهم، كما يقدم الوسيلة للمشرفين والعاملين للاتفاق على محتوى العمل وإطاره وصلاحياته؛
- محتوى وصف الوظيفة: يختلف شكل ومحتوى وصف الوظيفة بين المنظمات فيجب التأكد من وجود اتجاه محدد تم وضعه في هذا الصدد، ويتضمن وصف الوظائف ما يلي:
  - تعريف العمل: يأتي في أعلى نموذج وصف الوظيفة معلومات تعرف العمل المراد وصفه، يشمل ذلك القسم، الموقع، وفئة الراتب والعمل الإضافي.
  - المهام الأساسية: يستخدم هذا القسم الافتتاحي كملخص ومقدمة عامة للعمل، ويوضح الغرض الأساسي من وجود الوظيفة وما يميزها عن الوظائف الأخرى في المنظمة بشكل موجز وبصياغة مباشرة.
  - الواجبات والمسؤوليات: الجزء التالي هو قائمة بالواجبات والمسؤوليات الرئيسية التي يجب القيام بها، ويتم عرضها في الغالب في شكل تسلسلي حسب الأهمية، ويمكن استخدام عناوين فرعية ملائمة لتعريف الأنشطة المرتبطة بها.
  - تفويض الصلاحيات: تحدد هنا الصلاحيات الخاصة بالأمر المالية وشؤون الموظفين المرتبطة بالوظيفة، هذا الجزء من الوصف اختياري ويعتمد على مستوى العمل المراد وصفه.
  - علاقات العمل: وهي العلاقات التي تمثل حجر الزاوية في القيام بالعمل بكفاءة، ويتم في الغالب تجميعها تحت عنوان العلاقات الداخلية والخارجية، يجب أن يشمل هذا الجزء الموظفين الآخرين، والأقسام الأخرى، والعملاء، والممولين والأجهزة الحكومية... الخ.

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

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

#### • محددات وصف الوظيفة:

يعتبر وصف الوظائف نقطة البداية الجيدة لوضع توقعات الأداء، إلا أن هناك مشكلين يجب عدم تناسيهما أو الإغفال عنهما:

أولاً: يقوم وصف الوظائف على الأنشطة و ليس على النتائج، بمعنى أن الوصف يبين تفصيلاً ما يجب أن يقوم به الفرد وليس النتائج التي يجب الوصول إليها.

ثانياً: يجب أن يطلع العاملون على وصف الوظائف حيث أنه يوضح حدود أعمالهم، وبالتالي قد يرضون القيام بأي عمل ليس مذكوراً بوضوح في جزء المهام والمسؤوليات، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة تقرأ الفقرة الأخيرة في قسم المهام في العديد من وصف الوظائف كما يلي: " وكافة المهام الملائمة والمنطقية التي يمكن أن توكل لشاغل الوظيفة"، ويسمح ذلك عادة بمرونة كافية لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تطرأ بين مراجعات وصف الوظيفة<sup>(1)</sup>.

#### المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء قياساً للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف ناهيك على أن تقييم الأداء يتم بواسطته

1- أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 91.

تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية، إذ لا يمكن للمنظمة أن تباشر في تقييم الأداء دون أن تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف لأنها المدخل للفعالية، ثم أنّ تقييم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد سلكت المنظمات عدة اتجاهات لتقييم الأداء:

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

- بينما اتخذت منظمات أخرى مسلكاً ثابتاً وهو تقييم الأداء، وبعتماد اتجاه تقليدي يقوم على تركيز السلطات في المستويات العليا، واستخدام الإجراءات واللوائح كمعايير لتقييم الأداء؛

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

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

- الموضوعية.
- سهولة الاستخدام.
- السرعة في الأداء.
- القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء :

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

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

ونتطرق للطرق التقليدية لتقييم الأداء والتي تركز على السمات ثم التطرق إلى الطرق الحديثة والتي تركز على التفوق.

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

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

• مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة على أنها:

• سهولة التطبيق.

• التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة.

• عيوبها: ما يؤخذ على هذه الطريقة أن:

• الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية،

فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛

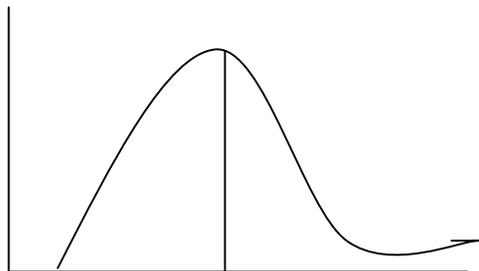
• يصعب تطبيقها في حالة وجود أعدادا كبيرة من الأفراد ولا تظهر نواحي الضعف والقصور

في أداء الموظف.

• طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي

ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالي:

الشكل رقم (08): التوزيع الإجباري.



المصدر: مُجَد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 63.

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

#### مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها:

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

● تلافي عيوب التساهل و التعميم.

أما ما يعاب عليها :

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

2- طريقة التدرج البياني: أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص، بموجب

هذه الطريقة يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص، مثلاً: قد تكون الصفات موضع الدراسة هي كالآتي:

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

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

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق جهدا و وقتا كبيرين.
- تناسب تقييم الأداء الحكومي.
- أما ما يعاب عليها فإن:
- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره؛
- أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا.

#### المطلب الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

يسمح هذا المطلب باعتماد طرق حديثة لتقييم أداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين، وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر ( التقليدية)، كونها تمكن المقيم

من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضع التقييم، ومن أهم هذه الطرق نجد:

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

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

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

أ- هذا الشخص يحب العمل ويقدمه.

ب- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

ج- كثير الكلام وقليل التنفيذ.

د- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أنّ أهمية وأوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص فمثلا: إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنّها أكثر انطباقا على الشخص موضع

التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي التي تم اختيارها بواسطة الإدارة العليا، فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحتسب في صالح الشخص.

#### مزايا الطريقة:

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

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

- صعوبة فهمها وتطبيقها.
  - عدم ضمان سرية الأوزان التي تصنفها الإدارة.
  - تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.
  - تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.
- 2- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.
- وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب، وتتميز هذه الطريقة كونها:
- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم.
  - تحدد نقاط القوة و الضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل.
  - الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

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

وفيما يلي رسم توضيحي لهذه الطريقة في الجدول الآتي:

جدول رقم(01): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.

| الأحداث الحرجة         | تكرار حدوثها | وزنها النسبي | مستوى الكفاءة |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|
| <u>الأحداث الموجبة</u> |              |              |               |
| -                      |              |              |               |
| -                      |              |              |               |
| -                      |              |              |               |
| <u>الأحداث</u>         |              |              |               |
| <u>السالبة</u>         |              |              |               |
| -                      |              |              |               |
| -                      |              |              |               |
| -                      |              |              |               |

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

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

- سهولة الاستخدام.
- الدقة و الموضوعية و تلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريته.
- أما ما يعاب عليها هو أنها:
- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمراً صعباً جداً لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جداً.
- نظراً للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضولياً لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم. وفيما يلي جدول يوضح ذلك.

جدول رقم(02): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.

| العدد | العبارات النمطية | نعم | لا | تأشيرة المقيم | وزن العبارة |
|-------|------------------|-----|----|---------------|-------------|
|-------|------------------|-----|----|---------------|-------------|

|         |                           |     |     |   |
|---------|---------------------------|-----|-----|---|
| .....   | .....                     | ... | ... | 01 - هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟                                  |
| .....   | .....                     | ... | ... | 02 - هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟                     |
| .....   | .....                     | ... | ... | 03 - هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟ |
| .....   | .....                     | ... | ... | 04 - هل هو مواظب على الحضور؟  |
| .....   | .....                     | ... | ... | 05 - هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟                                     |
| .....   | .....                     | ... | ... | 06 - هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟                                |
| .....   | .....                     | ... | ... | 07 - هل لديه إلمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة             |
| .....   | .....                     | ... | ... | 08 - هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟                        |
| .....   | .....                     | ... | ... | 09 - هل لديه رغبة في الابتكار و التجديد؟                                |
| .../... | درجة أداء العامل النهائية |     |     |   |

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الثالث: تفعيل طرق التقييم

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

### المطلب الأول: مآخذ طرق تقييم الأداء

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

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

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

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

- عدم وجود اتفاق عام على ماهية الفعالية كما سبق شرحه فيما سبق<sup>(2)</sup>.

- مشكلة ثبات و صدق المقاييس المستخدمة في تقييم الفعالية سواء بالنسبة للمقاييس الكمية، أو

غير الكمية فإذا ما أدخل عنصر الزمن قد تتأثر هذه المقاييس بشكل أو بآخر.

1 - عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص24.

2 - أبو بكر مصطفى محمود، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص39.

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

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء مشكلة متعددة الأبعاد، والمحاور، فلا المقاييس الكمية و لا المقاييس النوعية أو التوصية أو الإنتاجية أو المفاهيم التي قدمتها بعض مداخل دراسة النظم والإدارة، يمكن التوصل من خلالها مفردة إلى حل مشكلة تقييم الأداء، ولا يعني هذا عدم جدوى الأساليب، ولكن إذا ما تم تحقيق درجة من التكامل بين هذه الأساليب يمكن إحراز درجة من التقدم في حل هذه المشكلة.

ومن الجدير بالإشارة أنه لكي يكون مقياس الأداء مقياساً مرضياً ينبغي أن يشبع معياري الكفاءة والفعالية<sup>(1)</sup>.

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

- التمييز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف عاملاً عن آخر فيمنحه تقديراً جيداً و قد لا يميل إلى موظف آخر فيعطيه تقديراً ضعيفاً وقد يجد المشرف أن واحد من موظفيه له ميول أو وجهات نظر متشابهة لميوله ووجهات نظره فيمنحه تقديراً مرتفعاً عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مختلفة.
- الحكم الشخصي: من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء و يرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة و يعتمد تقديرها على الحكم و التقدير الشخصي للرئيس.
- التشدد واللين: مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم و تصرفاتهم.
- الحياد و التوسط: قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين.

1 - أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، 2001، ص21.

● الخلط بين الهدف و الوسيلة: يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيههم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم بالفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها خوفاً من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية.

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

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

2- النوع الثاني: لا يستطيع صاحب العمل أن يحدد لهم بصورة دقيقة و تعتبر مشكلتهم أكثر صعوبة وتعقيداً.

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

● يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم، و إعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أو التي في بداية السلم الإداري<sup>(1)</sup>.

● التعميم ويحدث ذلك حين يعني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس فإذا كان المرؤوس ممتازاً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره ممتازاً أو ضعيفاً في بقية الخصائص.

● التأثير باتجاهات الإدارة فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى قد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية، و إذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبياً للعاملين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب<sup>(2)</sup>.

1 - عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص25.

2 - عبد المحسن توفيق مجد، مرجع سبق ذكره، ص70.

• تردد الرئيس المباشر عن إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه و بين المرؤوسين وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونه معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

• قد يميل الرئيس المباشر إلى إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين في حين أن رئيس آخر يعطي تقديرات منخفضة و هنا نجد اختلاف كبير في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة مما يخلق نوع من التواتر بين العاملين في المنظمة و ينعكس ذلك على مستوى كفاءتهم و أسلوب أدائهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: المظاهر التي تؤكد نجاح طرق التقييم

للحد من الأخطاء أو التخفيف من حدتها يوصى:

• اعتماد المناقشة الجماعية للمشرفين لاكتشاف الأخطاء و نواحي التحيز و العمل على تفاديها فعن طريق الاجتماعات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيههم والعوامل التي يجب أن يركز عليها في التقييم.

• التقليل من الأخطاء بإحالة المقيمين على برامج تدريبية كي يتوافر لديهم الفهم الكامل لعملية التقرير و أهدافها و أسسها الفنية.

• التأكيد على أن يستند التقييم على بيانات و معلومات موضوعية و لها أصول كافية يمكن الرجوع إليها.

• ضرورة إعلان نتائج التقييم و الاستعداد لمناقشتها للتعريف بنقاط القوة في الإنجاز و الضعف في التغلب عليها، إن العلانية تقلل من فرص التمييز في التقدير.

• على الإدارة أن تعمل على إيجاد معايير تقييم لأداء تشمل جميع عناصر التقييم سواء ما تعلق فيها بالعمل من حيث المخرجات، أو جودة ونوعية المخرجات، أو الوقت الزمني للإنجاز، والاهتمام بالنواحي الفنية في العمل إلى بقية الصفات الشخصية التي تدعم الوصول للنتائج وتحقيق أهداف

1 - لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

-Roussel Patrice, opcit, p27,35.

- Levy-Leboyer Glaude, opcit, p138.

- Aubin Nadia, opcit, p139.

- Lapra Jean-Pascal, opcit, p55,68.

- Bailly Frédérique Alexander et autres, Comportements Humaines et Management, édition Pearson éducation ,Paris, 2003, p161.

- العمل، فالمبادرة والابتكار و درجة انسجام الفرد مع الآخرين إلى جانب الصفات السلوكية كالتعاون واستطاعة الالتزام وتحمل المسؤولية...، ونظام تقييم مرن يلبي احتياجات التطوير والتحديث.
- تجنب التداخل و سوء الفهم و ذلك بإمكانية التفرقة بين عنصر و آخر مما يؤدي -عدم التفرقة- إلى إعطاء نتائج غير صحيحة و غير مرغوبة.
  - ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها (1).
  - يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية، وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه، وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.
  - تحديد العناصر و الصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح و دقيق و مفهوم بحيث يستطيع الرؤساء و المرؤوسين فهمها بسهولة.
  - و يجب أن يتوفر في عنصر التقييم العمومية بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين، كما يجب و أن يتصف بإمكانية الملاحظة بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي و ملموس.
  - ومن الأهمية بما كان التنويه إلى نقطة هامة تتعلق بشروط نجاح الإدارة بالأهداف و ضمن هذا السياق إذ تعد من سبل علاج مآخذ الطرق المتعلقة بتقييم الأداء و نوجزها فيما يلي:
  - يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف، و المقصود هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسؤولية و عليه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين لبعض الأشخاص أن يمنح من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامه، و لا يحاسب إلا بقدر التزامه بمسؤوليته في التنفيذ.
  - يجب أن يعطي الفرد الحرية الكاملة في التصرف فبعد تحديد الهدف المراد الوصول إليه في فترة زمنية معينة، يجب أن تعطي للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل متخذة الشكل المادي أو البشري مثل: زيادة الأموال المستثمرة في المنتجات الجديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على الابتكار و التجديد (2).

1- عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص.27

2 - عبد المحسن توفيق مجد، مرجع سبق ذكره، ص.71.

2 - نفس المرجع، ص.102.

- يجب تحديد معدلات مناسبة لتقييم النتائج و هنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات أداء يمكن قياسها، فالأهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة، فهناك فرق كبير في القول أن هدف المنظمة هو "تحسين الإنتاجية" و بين القول أن هدف المنظمة هو رفع معدلات الإنتاج إلى 100% أو تخفيض نسبة المعيب من الإنتاج إلى 1%، ففي الحالة الثانية تكون قد رسمت صورة واقعية لنوع و مقدار الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال السنة.
- يجب توضيح خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية: إن تحديد الهدف و تفويض السلطات ووضع معدلات أداء تتم من خلال عملية القياس سيتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين و ذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها<sup>(1)</sup>.
- يجب أن تكون المسؤولية مشتركة: إن مسؤولية تحقيق الأهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية و مشاركة المسؤولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية و الانتماء بين العاملين و خلق الارتباط المتكامل لنجاح الأعمال.
- يجب أن تكون المساءلة شخصية: ولتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية لا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيسه المباشر و أقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك، وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه وهو نوع من العدالة يجب أن تسود في منظمات الأعمال الناجحة<sup>(2)</sup>.

1 - أنظر إلى:

- R.Schermerhorn John et autres, Comportement Humaines et Organisations, 2 eme édition, -- édition Village Mondial, Canada, 2002, p244.

- Froussier Jean Francois et Henri-Jacques, opcit, p203.

2- Roussel Patrice, opcit, p39.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، و قد أشار الباحث إلى مجموعة الدراسات و الآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من زوايا معينة كونها عملية حساسة لارتباطها بالعنصر البشري، إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال و المؤسسة بوجه خاص.

فبالنسبة للعامل فان عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي و العدل في مقابلة العائد بالأداء الفعلي إلى جانب أهمية موازنة العائد في توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل .

أما بالنسبة المؤسسة فان عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و نقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية و تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمد كمقياس لمكافأة عمالها و توجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية و النقل و التدريب و الاختيار... الخ.

تمهيد:

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

ومن خلال هذا التحليل يتضح أنّ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تمرّ بمرحلة نمو جديدة في ظل ظروف جديدة تطالبها بأن تكون مؤهلة في أداء دورها وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة عالية وفعالية تامة، ومن أجل ذلك فإننا نريد أن نساهم في إنعاش المؤسسة من خلال قيامها بتشخيص ميداني في مجال تنمية المورد البشري لمعرفة إن كان هناك نظام تقييم قادراً على أداء هذه المهمة التنموية في المؤسسة، أو يعمل على تشييد طريقة مثلى حديثة ومتطورة لتقييم الأداء ولتكن طريقة التقييم المتّزن بفلسفة ومبادئ الإدارة المكشوفة، وتنمية المورد البشري بإدارة التكلفة والوقت في الوضع الراهن.

هذا وتميزت الدراسة الميدانية كونها كانت شاملة لواقع نظام التقييم لأداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) المعروفة على الساحة الوطنية بتميّزها في أدائها الشامل، وقد استندنا في دراستنا على الملاحظات الميدانية والقراءات التاريخية لوثائق المؤسسة إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمدنا فيه أسلوب الاستبيان من خلال إعداد استمارة الاستبيان تعرض مجموعة من الأسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال وتعطيه فرصة إبداء الرأي فيما يقصده السؤال، حتى يسمح لنا بقراءة ما يريده العامل من نظام التقييم في المؤسسة وتقدم الاستبيان تعهد للمحافظة على السرية التامة للإجابات حتى تجعل المستجوب في الأمان عند الإجابة على الأسئلة.

وتناولنا بالدراسة والتحليل لواقع نظام التقييم في المؤسسة من خلال عرض المحاور الآتية:

المبحث أول: نموذج لأنظمة التقييم السائدة وتضمن نبذة تاريخية والتنظيم العام لمؤسسة سونلغاز وكذا تقديم فرع التوزيع للمؤسسة.

أما المبحث الثاني: حول إدارة أداء مؤسسة سونلغاز فدارت عناصره حول نبذة عامة عن عينة الدراسة، نظام تقييم العامل في سونلغاز، وأهداف وخصائص التقييم في سونلغاز.

فيما عالج المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في سونلغاز وتضمن طرق التقييم ومداخل تقييم الأداء، والأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين وأخيراً الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة.

### المبحث الأول : نموذج أنظمة التقييم السائدة

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

إلا أن تطبيق هذا النظام لا يزال يعرف اختلافات فيما بين المنظمات من حيث طريقة الاستعمال ودرجة الاهتمام، وهذا ما دفعنا إلى القيام بزيارة مؤسسة سونلغاز للإطلاع عن قرب على واقع هذا النظام اليوم متبوعاً باستمارة استبيان استدللاً بها إلى قناعة عن واقع هذا النظام في مؤسسة سونلغاز مفادها أن عملية التقييم لأداء العمال إذا ما وجدت في المؤسسة فإنها لم تصل بعد إلى درجة اعتبارها نظام تقييم بالمعنى الصحيح من أجل ذلك أردنا أن نساهم من خلال دراستنا في إثراء عملية التقييم وترشيدها كي تصل لمستوى نظام التقييم في الإدارة المكشوفة ولتحقيق التميز للوصول إلى الموقع المرغوب فيه طموحاً في التحسين.

### المطلب الأول : نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز :

#### في 1947 نشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز :

طبقاً للمرسوم رقم (69 - 59) والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية ل : 01 أوت 1969 والذي ينص على أن :

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONEL GAZ) أنشئت أو تأسست باستبدال : الكهرباء والغاز الجزائري (EGA) في [ 1947 - 1949 ] المنعقد في المرسوم نفسه.

هذا المنشور عيّن له من أجل مهمة عامة للدمج في الطريقة المنسجة، والمنسقة للسياسة الطاقوية الداخلية للبلاد.

1- أمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 غشت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

فاحتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد تم تدعيمها فهي الآن مدعمة.

نفسها سونلغاز هي منظر مخصص للاحتكار التجاري للغاز الطبيعي داخل البلد ولجميع أنواع الزبائن (صناعة، مركز الإنتاج، الطاقة الكهربائية، الزبائن الأوفياء). ولتحقيق هذا فهي تنجز وتدير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

في 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز :

في 1983 وفي تطبيق جديد ومباشر للحكومة سونلغاز تعاد هيكلتها لتعطي ميلاد جديد للفروع الآتية :

**KAHRIF** : الأعمال المولدة للكهرباء.

**KAHRAKIB** : تركيب الهياكل المخالفة والمنشآت الكهربائية.

**KANAGAZ** : إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز.

**INERGA** : أعمال الهندسة المدنية.

**ETTERKIB** : تركيب صناعي.

**AMC** : صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة.

في 1991 النصب الجديد لسونلغاز :

SONEL GAZ : Société Nationale d'électricité et de Gaz.

سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز غيرت طبيعة قضائها لتصبح منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (المرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991).

والفروع التي أنجزت في 1983 تحولت لتصبح مؤسسات مستقلة ذاتيا.

وفي 1995 سونلغاز أوبيك (Sonel Gaz Epic):

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 25 - 280 والمؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد على أنّ طبيعة سونلغاز هو كونها منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

وتدمج سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة حيث أن سونلغاز وهبت الشخصية الاعتبارية (المعنوية) وتمتعت بالاستقلالية المالية.

بالإضافة إلى أن سونلغاز تدار بواسطة القواعد القانونية العمومية وذلك في ارتباطها وتعاملاتها مع الدولة.

كما أنها تعتبر التاجر وصلاته مع الغير كطرف ثالث لها.

هذا ويعرف المرسوم مهام سونلغاز بالشكل الآتي :

- تأمين الإنتاج، النقل والتوزيع للطاقة الكهربائية.
- تأمين التوزيع العمومي للغاز في إطار مهمتها من أجل الخدمة العمومية.

في 2002 (SONELGAZ. SpA) : طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 والمؤرخ في 01

جوان 2002 ينص على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ. SpA) والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر بـ : مئة وخمسين مليار دينار جزائري 150 000 000 000 كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحور من طرف الدولة.

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية :

- جودة الخدمات.
- جودة التسيير.
- إدارة الأعمال.
- سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال

العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية :

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.
- الكفاءة في الأداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.
- الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.

- التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التطور.
- السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.
- الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي للعامل.
- الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

#### المطلب الثاني : التنظيم العام لمؤسسة سونلغاز

قبل أن نعرض الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز علينا أن نعرض مهمة المدير العام لسونلغاز الرسمية والتي تتلخص في النقاط الآتية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع، التجارة الكهربائية داخل الجزائر وخارجها.
  - نقل الغاز لأجل تلبية احتياجات السوق الوطني.
  - توزيع وبيع الغاز بواسطة قنوات والتي تفي كل الجزائر وتتعداها إلى خارجها.
  - دراسة ترفيع وخلق القيمة لجميع أشكال مصادر الطاقة.
  - العمل على التطور بكل الوسائل والإمكانيات لجميع الأنشطة التي تمثل قيد مباشر أو غير مباشر مع الصناعات الكهربائية والغازية بالإضافة إلى جميع الأنشطة القابلة للاسترجاع بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بمراعاة هدفها الاجتماعي لاسيما البحث في تصدير الكهرباء.
  - العمل على تطوير كل أشكال الأنشطة المساعدة أو القريبة في الجزائر وخارجها مع المؤسسات الجزائرية أو الأجنبية.
  - خلق فروع وطاقات للمشاركة وحياسة كل محافظ الأوراق المالية والأسهم والقيم الأخرى العقارية في كل المؤسسات المعترف بها والموجودة أو التي في إطار الانجاز في الجزائر وفي الخارج.
- وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.
- يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- مجلس الإدارة : ويعتبر أعلى هيئة.
- المدير العام : ويتحكم في أربع مدراء فرعيين موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تتفرع إلى خمسة عشر مدير مركزي موزعين كما يلي :

#### المستوى الأول :

- مديرية الأعمال والضبط.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير.
- مديرية الإستراتيجية والتطوير.

#### المستوى الثاني :

- مديرية التنظيم والإعلام الآلي.
- مديرية المالية.
- مديرية الإدارة العامة.

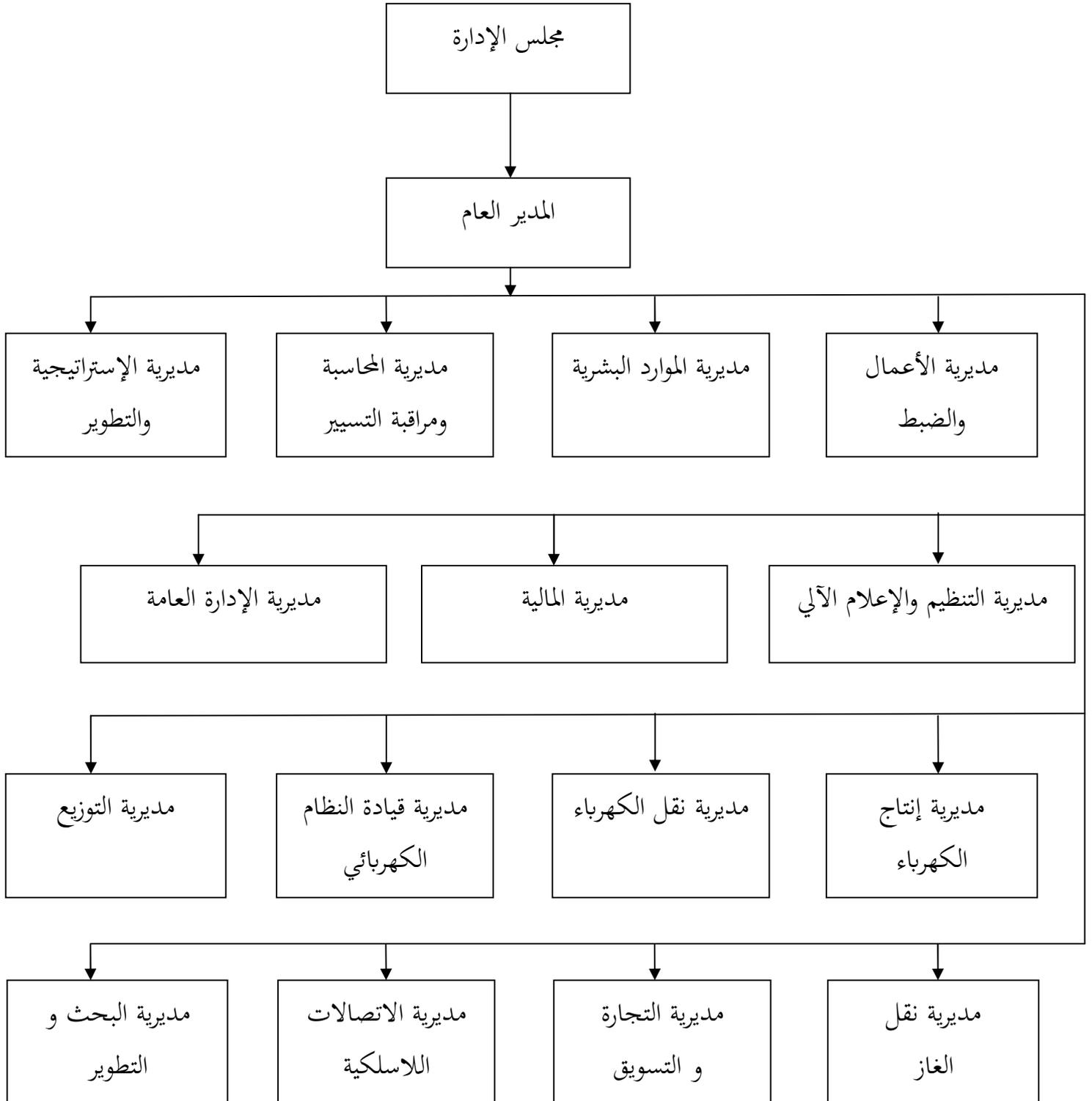
#### المستوى الثالث :

- مديرية إنتاج الكهرباء.
- مديرية نقل الكهرباء.
- مديرية قيادة النظام الكهربائي.
- مديرية التوزيع.

#### المستوى الرابع :

- مديرية نقل الغاز.
- مديرية التجارة والتسويق.
- مديرية الاتصالات اللاسلكية.
- مديرية البحث والتطوير.

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.



المصدر : من وثائق المؤسسة.

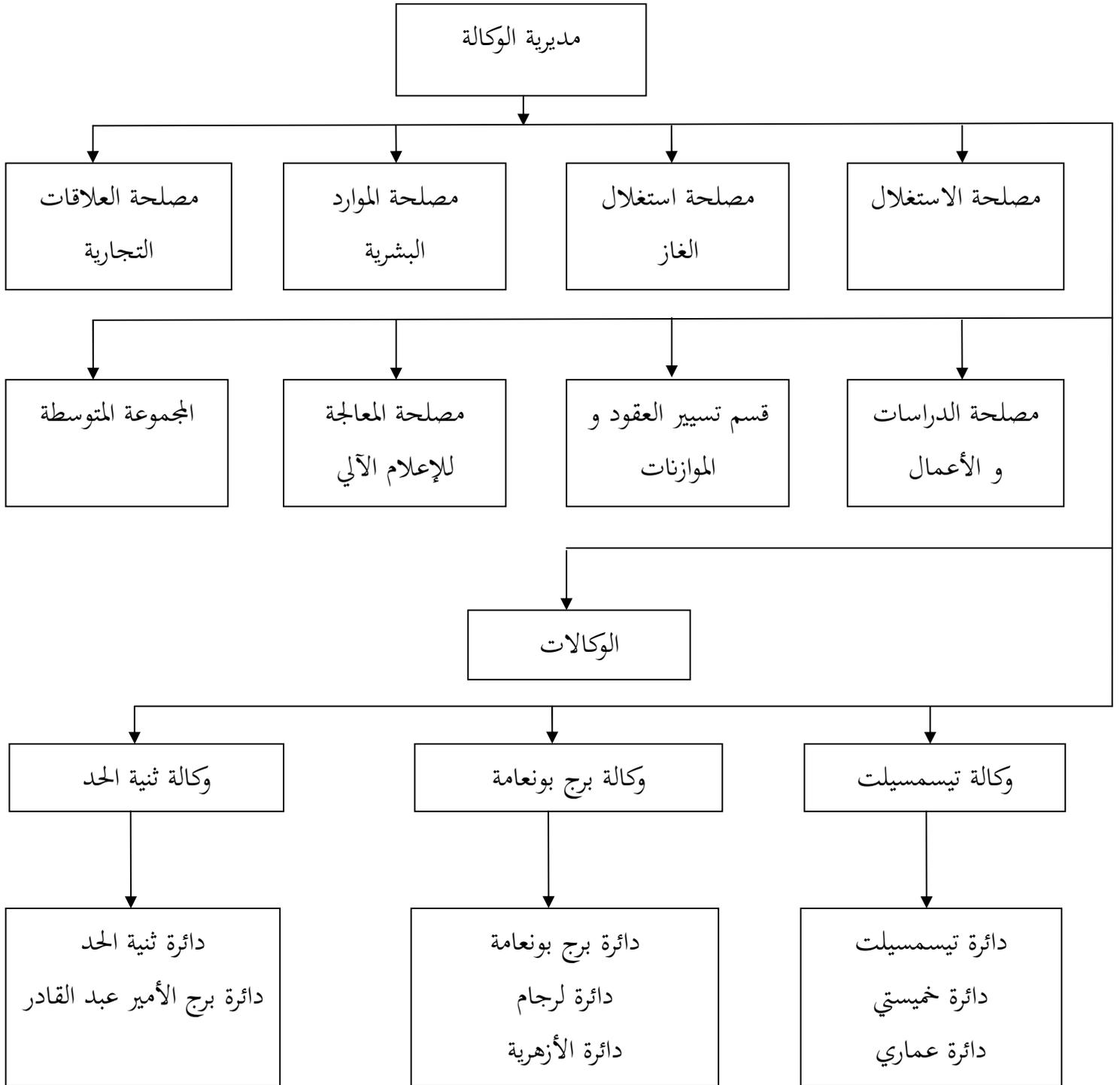
### المطلب الثالث : تقديم فرع التوزيع لمؤسسة سونلغاز

نظراً لأنّ عيّنتنا كما سيأتي فيما بعد ستكون على مستوى وكالة التوزيع وهي وكالة من وكالات مؤسسة سونلغاز فسوق نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض بسيط إلى تنظيم الوكالة ووصف مختلف وظائفها.

للتقرب أكثر من الزبائن، قامت مؤسسة سونلغاز بفتح عدة وكالات على مستوى ولاية تيسمسيلت، وهذا لجذبه والحفاظ عليه، على مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبع احتياجاته وبذلك أصبح لسونلغاز حلول لمشاكل الأفراد بالخصوص، والمؤسسات على العموم، الذين يبحثون عن الأمان والراحة، وللإجابة على هذه الاحتياجات، تعرض سونلغاز خدمات، فهناك من الأفراد من يختار من بين أشكال التوظيف الموضوعة أمامهم وعلى العكس هناك من هم بحاجة إلى الترقية لإنجاز مشاريعهم، فبالنسبة لهؤلاء المؤسسة تخصص برامج للترقية والمكافآت والتحفيز ومن أجل ذلك تعتبر الوكالة الخلية الأساسية المتعددة الاستغلال لسونلغاز فهي قادرة بفضل هياكلها استقباليها ومعالجتها الفعالة من أجل إشباع الزبون مهما كانت طبيعتها وقطاع نشاطها، فهي تستغل كل الوسائل المتوفرة لديها لجذب الزبائن وذلك بعرض خدمات ومنتجات الكهرباء، والغاز التي هم بحاجة إليها في حياتهم الشخصية والعملية.

من أجل تأدية مهامها المتغيرة والشاملة وتنفيذ مختلف عملياتها، وتعمل الوكالة في شروط جيّدة، يجب أن تتبنى نوع من التنظيمات الهيكلية الفعالة، وتجدر في مختلف وكالات سونلغاز الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لوكالة التوزيع لمؤسسة سونلغاز.



المصدر : من وثائق مقدمة من سونلغاز.

- مدير الوكالة : ويجرس على الأداء الجيد للوكالة، هو فقط الذي يتم على مستواه ويرجع إليه اتخاذ القرارات الهامة على مستوى الوكالة.
- مصلحة الاستغلال : هي مصلحة موجودة في جميع وكالات سونلغاز وتقوم باستغلال الطاقة الكهربائية بحسن استغلال وتوزيعها بطريقة مثلى.
- مصلحة استغلال الغاز : هي مصلحة تقوم باستغلال الغاز وتوزيعه للزبائن بطريقة عادلة ومحددة.
- مصلحة الموارد البشرية : ومن بين وظائفها :
  - التعيين والتوظيف.
  - تسيير المستخدمين.
  - تسيير الأجور.
  - تحويل الأجور في حسابات العمال الشخصية.
  - المصلحة الاجتماعية وتقوم بربط العامل بصندوق التقاعد.
- مصلحة العلاقات التجارية : وتقوم هذه المصلحة بإبرام العقود مع الوزارات الأخرى والمؤسسات الأخرى في إطار بيع ونقل الكهرباء أو الغاز.
- مصلحة الدراسات والأعمال : وهي التي تقوم بالأبحاث والدراسات التي تشجع البحث العلمي وتضيف قيمة مضافة من أجل التحسين واكتشاف الأخطاء والتطوير والتحسين.
- قسم تسيير العقود والموازنات : وتقوم بالوظائف الآتية :
  - تأكيد العقود المتفق عليها في مصلحة العلاقات التجارية.
  - تسيير الخزينة
  - تحديد الانحرافات.
  - تسيير الموازنات.
- مصلحة معالجة الإعلام الآلي : وتقوم وتهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء أو الغاز.
  - المجموعة المتوسطة.

• الوكالات : وتنقسم وتتوزع عبر ولاية تيسمسيلت إلى:

وكالة تيسمسيلت

وكالة برج بونعام

وكالة ثنية الحد

حيث تعتبر وكالة تيسمسيلت هي الوكالة المركزية التي يرجع إليها وكالات الولاية.

أما بالنسبة لمديرية التوزيع فإنها تعمل مهمتها على توزيع الطاقة الكهربائية والغاز عن طريق قنوات، والتي تضمن رضا احتياجات الزبائن مع شروط تدنيه التكاليف وجودة الخدمة مع تحقيق الأمن وتحسين الخدمة.

المبحث الثاني : إدارة أداء مؤسسة سونلغاز

يعالج هذا المبحث نبذة عامة عن عينة الدراسة يليها نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز وختاماً أهداف وخصائص التقييم في هذه المؤسسة ولكن قبل التطرق إلى دراسة هذه المطالب السالفة الذكر يجب التنويه إلى التشكيلة العمالية لسونلغاز .

الجدول رقم (03): التشكيلة العمالية لسونلغاز .

| المؤسسة سونلغاز | إحصائيات    |
|-----------------|-------------|
| سنة الإحصاء     | 2016        |
| عدد العمال      | 277         |
| توزيع           | 73          |
| العمال          | إطارات      |
|                 | أعوان تحكم  |
|                 | أعوان تنفيذ |
|                 | 96          |
|                 | 108         |

المصدر : من إعداد الباحثان

إلا أن أساليب التقييم في مؤسسة سونلغاز كانت جدّ متباينة، ولم نعثر على أثر واضح لوجود نظام تقييم يستوفي شروط النظام السليم القائم على الموضوعية والدقة والعدل.

المطلب الأول : نبذة عامة عن عينة الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص مؤسسة سونلغاز بصفة عامة ووكالة التوزيع التابعة لسونلغاز بصفة خاصة، ألا وهي كيف تستطيع سونلغاز تفعيل تقييم أداء عاملها والحفاظ عليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولائهم وتطوير مهاراتهم وتجنيد طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائها ، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لأنّ المشكلة تكمن في ضعف إدارة سونلغاز في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيداً عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم فالمؤسسة التي لا تستطيع تغيير هذه التوجهات سوف تواجه مصاعب أكبر خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة والتي تعتبر محل اهتمام وتفكير وتوقعات الموارد البشرية.

تمثلت أداة الدّراسة في استبيان، وهو وسيلة لجمع البيانات اللاّزمة للتحقق من فرضيات البحث والإشكالية قيد الدّراسة، كما تعدّ إجابة لهذه الفرضيات، لذلك تمّ إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء عمال مؤسسة سونلغاز الذي يؤثّر في أداء سونلغاز الكلي.

ومن ثمّ تقديم هذا الاستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في الوكالة - وكالة التوزيع - وبدرجة أكثر تركيزاً على الإطارات إلّا أن باقي العمال في بقية المصالح الأقل درجة كانت لهم إجابات مدعّمة للدراسة حتى يكون هناك تنوع بين المقيّم والخاضع للتقييم. وذلك بالإجابة على الأسئلة التي احتواها الاستبيان ويكمن تقسيم الاستبيان إلى المحاور الآتية :

**المحور الأول:** تمثل في تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة من حيث الطرق المعتمدة، الأهداف والعناصر.

**المحور الثاني :** وتضمن آثار التقييم والنتائج المحققة والتي يدعم بها الأداء الكلي لسونلغاز.

**المحور الثالث :** ويحتوي على صعوبات التقييم واقتراحات ذلك من خلال آفاق عملية التقييم لمؤسسة سونلغاز.

**المحور الرابع :** وتضمن الأسئلة الشخصية حول المجيب عن الاستبيان، كالعمر والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والأفراد تحت الإعاقة، والموقع الوظيفي (الخبرة في المهنة، والأقدمية في العمل)، الأجر،... الخ

• ثم الاعتماد على بعض الكتب والوثائق المقدمة من طرف الوكالة بالإضافة إلى الاستبيان، وذلك لإغناء الإطار العملي للدّراسة، إنّ الاستبيان يحتوي على متغيّرات مصنّفة وقد لا يخلو من المتغيرات الكمية، حيث أنّ المتغيرات المصنفة هي تلك المشاهدات التي تصنّف إلى مجموعات، تشترك كل مجموعة في صفة معينة مثل متغيّر الجنس يصنف الأفراد إلى مجموعتين (الذكر، الأنثى)، أما المتغيرات الكمية هي التي تأخذ قيما عددية مثل السن، الدخل، الخبرة بالسنوات....

• إنّ مجمّع الدراسة هو المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة : سونلغاز والتي يتم دراسة على مستوى وكالة توزيع مؤسسة سونلغاز لتيسمسيلت والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، وإجراء الدراسة ثم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة .

• وإنّ اختيار أحد الوكالات التابعة لمؤسسة سونلغاز للقيام بالدراسة التطبيقية يرجع لمستوى التطور والتقدم والموقع الهام الذي تحتله المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار أحد الوكالات وهي وكالة التوزيع نظراً لاحتكاكها بالجمهور وتشجيعها للتطور الاقتصادي للبلد.

• قد تمت الدراسة على مستوى وكالة التوزيع لمؤسسة سونلغاز ووكالة تيسمسيلت كعينة للمجتمع، وتم التركيز على وكالة التوزيع لأنّ أكبر الاستبيانات وزّعت فحصلنا على أكبر الإجابات والذي يقدر عدد عمالها بـ : 277 عامل من إطار وعون تحكم وعون تنفيذ، وقد تم الرد على 30 استبيانة من بين 40 استبيانة

إنّ الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو :

- الكشف عن مستوى مؤسسة سونلغاز وتقييمها.
- الكشف عن الأساليب المستعملة في تقييم العاملين والتعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير أداء مؤسسة سونلغاز وبنائها.
- الكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف سونلغاز من أجل تفعيل أداء العاملين والرقى به نحو التطور والتحسين.
- تقديم قاعدة معلومات وبيانات لإدارة سونلغاز من أجل مساعدتها على تصويب أوضاعها والانتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يتناسب والتوجهات الحديثة القائمة على أساس أن المورد البشري هو الأساس في كل قرارات سونلغاز.
- الإسهام في عرض آلية جيّدة تجمع بين الجزء النظري في تحسين أداء سونلغاز من جهة، وتفعيل أداء العاملين في ذلك من جهة أخرى، والخروج بصيغ ودلالات تؤكّد أهمية تقييم أداء العاملين لتدعيم أداء سونلغاز.

إذن يجمع هذا البحث بين الجانبين النظري والتطبيقي، لاكتمال الصورة علميا وعمليا، فقد ركّزت الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال الإستبيانة والمقابلة المباشرة للحصول على معلومات أكثر موضوعية، وتكمن أهمية الدراسة الشاملة في كونها تعكس الواقع، واستعملت نتيجة لحداثة الموضوع، وقد

استخدمت طريقة المقابلة، مقابلة بعض المسؤولين المعنيين بموضوع التقييم وهو موضوع البحث، وهذا يسمح بجمع المعلومات الكاملة عن ظروف العمل، وواجبات، ومسؤوليات كل عامل، وكيفية أداء الوظيفة. بعد أن يتم تحديد البيانات اللازم الحصول عليها للبحث في الموضوع ومصادر الحصول عليها وتصميمها في إطار استبيان والتأكد من صلاحيتها، يتم الانتقال من الاستبيان إلى تقديم المعطيات وتحليلها حيث يستخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تؤخذ من الاستبيان، حيث يطلق على الأشخاص (المشاهدات) الذين يقومون بالإجابة على أسئلة الاستبيان يطلق عليهم اسم حالات (Cases)، وكل سؤال (فقرة) في استبيان هو عبارة عن متغير (Variable)، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات، يتم التعامل مع الإستبيانة حسب نوع الأسئلة، تمثل البيانات حيث يعرض المعلومات بشكل مرئي مما يساعد على فهم الأرقام والمقارنة بينها، ويمكن تمثيلها بعدة طرق مثل الأعمدة البيانية، القطاعات الدائرية، المدرج التكراري، شكل الانتشار، وغير ذلك، يتم اختيارها بحيث يتناسب المقياس الإحصائي الذي قيست به البيانات مع البيانات المطلوب تمثيلها بيانياً، تتبع عملية التمثيل البياني، عمليات التحليل الإحصائي، تفيد في عمل استنتاجات إحصائية بإنشاء جداول التوزيع، وكيفية الحصول على الإحصاءات الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت وتحليل التباين، والارتباط والانحدار.

من خلال برنامج (SPSS) يتم تحليل المعطيات باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بأداء عاملين، وأداء مؤسسة سونلغاز، يهتم بوصف الموقف والأبعاد الأساسية التي تعرضنا لها في الإستبانه بكل صدق ودقة، ثم تقديم ومناقشة النتائج حسب الأبعاد والمحاور المصممة في نموذج الاستبيان، ويتم تقييمها، انطلاقاً من ذلك تستخلص النتائج النهائية للدراسة، وعليه يتم اقتراح مجموعة من التوصيات لسونلغاز من أجل تحسين أدائها التنافسي اعتماداً على تفعيل تقييم أداء عمالها بتطبيق منهج الإدارة المفتوحة في هذا الشأن.

المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة سونلغاز

بناءً على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة لنفسها لضمان مكائتها في السوق المحلي وحتى الدولي. فقد أولت مؤسسة سونلغاز عناية بالغة لموضوع تنمية الموارد البشرية ضمن برامجها ومخططاتها التنموية نتيجة إدراكها لأهمية ودور العنصر البشري على نشاطها ويتضح اهتمامها الكبير بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية وبتوسيع مهام إدارة مواردها البشرية لتشمل على:

• إعداد كافة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

• إدارة وتنظيم علاقات العمل بالمؤسسة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية.

• إعداد سياسات التشغيل، بتحليل وتوصيف وتصنيف مناصب العمل، وإعداد وتكييف نظام

الأجور.

• إعداد سياسة لتقييم أداء العامل تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وتوفير

المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أداء العامل.

• المساعدة على إعداد الخبراء والمستيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات الاستشارية في

ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي.

• المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي والاتصال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بالأساليب

الحديثة.

• السهر على تسيير مراكز التكوين، والعمل على ترقية برامج التكوين والتأطير وإعادة التأهيل.

• هذا وقد عرفت المؤسسة - سونلغاز - في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال تقييم أداء العمال،

فبعدها كانت تعمل بنظام تقييم الأداء الوحيد الجانب، انتقلت مع مطلع القرن الحالي إلى نظام تقييم لأداء

العامل موسع الذي يستجيب إلى حد بعيد لمتطلبات النظام الحديث الذي نود أن ننصح به مؤسسة

سونلغاز عملاً ورقياً بمبادئ الإدارة المفتوحة وصولاً إلى تحقيق النجاح في بقاء التحسين.

فنظام التقييم الذي أعدته سونلغاز بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا والمتخصصين في

مجال تنمية العنصر البشري، لم تتحدد بعد معالمه.

المطلب الثالث : أهداف وخصائص التقييم في مؤسسة سونلغاز

أ- أهداف التقييم في مؤسسة سونلغاز :

لقد وضع، لنظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة، أهداف محددة تجسد البعد الإستراتيجي لسياسة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية وإدارتها نحو التنمية المستدامة والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها واليقظة بأنواعها عدة أهداف نذكر منها :

• خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية.

• إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل والممكن ملاحظتها.

• كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري.

• خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل مع ضمان زيادة مردوديته.

• التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والتقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

ب- خصائص التقييم في مؤسسة سونلغاز : حاولت المؤسسة أن يتميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تليها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد لخصنا في النقاط الآتية:

1- تصنيف العمال : يتميز هذا النظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء لذا نجده يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات :

• صنف الإطارات : ويحتوي فئتين :

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الدوائر والأقسام والمصالح وغيرهم.

- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين السّامين والمكّلفين بالدراسات وغيرهم.

● **صنف أعوان التحكم** : ويتضمن هذا الصنف فئتين هما :

- فئة أعوان التحكم المؤطرين : وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم.

- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين.

● **صنف أعوان التنفيذ** : ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم :

- العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كعون رqn، سائق وغيرهم.

## 2- تحديد الأهداف :

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره المهني.

## 3- تصميم استمارة التقييم :

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكل فئة من الفئات السابقة الذكر نموذج خاص لاستمارة التقييم.

وتتكون هذه النماذج من سبعة (7) أجزاء هي :

### الجزء 01 : التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره والمنصب الذي يشغله والأقدمية منه وترتيبه والمديرية، والوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية.

كما يتضمن هذا الجزء كذلك : قسم مخصص لكتابة اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته، والملاحظ أن هذا الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

**الجزء 02:** يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عنها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، ويتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلاً، يمنح لكل ثلاثي علامة على 16 نقطة.

يتم حساب المعدل السنوي لتقييم المردودية بجمع أربعة فصول وتقسيمها على العدد 4 مع ضرب في 1.25 و تكون العلامة النهائية على 16 .

$$\text{المعدل السنوي لتقييم المردودية} = \frac{1\text{ف} + 2\text{ف} + 3\text{ف} + 4\text{ف}}{4} \times 1,25$$

### الجزء 03 : تقييم السلوك

ويتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة، وغالباً ما تتضمن على المهارات الآتية :

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية.
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد.
- المهارات الشخصية.

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث.

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1، 2، 3، 4) والمعطاة تفسيراتها وفق الجدول رقم - 04 - والموضح أدناه.

الجدول رقم (04): الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك.

| البيان                 | الدلائل |
|------------------------|---------|
| كفاءة غائبة            | 1       |
| كفاءة يعمل على تطويرها | 2       |
| كفاءة يعمل على إتقانها | 3       |
| كفاءة قد استوفاهها     | 4       |

المصدر : عن وثائق المؤسسة.

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1، 2، 3، 4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول رقم (05) المبين أدناه:

الجدول رقم (05): ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات.

| عدد السلوكات المحققة | عدد النقاط | الدلائل |
|----------------------|------------|---------|
| 2 - 0                | 0          | 1       |
| 4 - 3                | 3          | 2       |
| 6 - 5                | 6          | 3       |
| 8 - 7                | 10         | 4       |

المصدر : عن وثائق المؤسسة.

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله.

مثلاً : حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس "التعاون بروح الفريق"، إذا ما لاحظ المشرف

أن هذا النوع من المهارة في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة.

• وجمع العلامات المأخوذة من المهارات العشر (10) وتقسيم المجموع على العدد (5) نكون بذلك

قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (16).

**الجزء 04 : التقييم الشامل :** يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل) (60%) لتقييم المردودية و(40%) لتقييم السلوك.

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0,6 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0,4$$

فتعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته ومجهوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

#### الجزء 05 : ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

#### الجزء 06 : توجيهات تنمية

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لها.

#### الجزء 07 : إبداء الآراء والمصادقة عليها

تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري بدءا بالرئيس المباشر.

ويجسد هذا الجزء هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، وإعطائها المصادقة والواقعية والدقة،

كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده بل يمكن إعادة النظر فيها إذ تبين أنّها غير موضوعية ولا تعبّر فعلاً عن أداء العامل.

وأخيراً يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلاً. مع الإشارة أن العمل باستمارة التقييم تتم وفق دليل للتقييم قامت المؤسسة - سونلغاز - بإعداده قصد مساعدة المشرفين على عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن، تجنباً للاختلاف الذي يمكن أن ينشب بين الأطراف المكلفة بالتقييم في حالة سوء فهمها لقواعد وإجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها.

### المبحث الثالث : نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في سونلغاز

بعد التعرض لواقع نظام التقييم لأداء العمال في مؤسسة سونلغاز، ونماذج التقييم السائدة في هذه المؤسسة، من أجل الكشف عن الأخطاء ومواقع الضعف ونقاط القوة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها التنافسي.

فقد ارتأينا للقيام بالمزيد من الدراسة للتعرف على بعض الجوانب التي يصعب اكتشافها من تحليل نتائج النظام الساري المفعول، وللتعرف كذلك على آراء واتجاهات الأطراف المعنية بالتقييم من رؤساء، ومرؤوسين على هذا التقييم.

قمنا بإعداد استبيان بعدما قمنا بدراسة استطلاعية لهذه المؤسسة في وكالة، تيسميت المذكورة سابقا.

هذا وقد شملت الدراسة مقابلة شخصية مع أفراد الإدارة العليا خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال إلى جانب العمال في مختلف المستويات والوظائف وبعد تلخيص الإجابات تبين ما يلي:

#### • النتائج المستخلصة من المعلومات الشخصية للعامل المستجوب:

- لقد خالصنا بعد قراءتنا للمعلومات الشخصية لمفردات العينة المستجوبة إلى مجموعة من الملاحظات:
- تتوفر سونلغاز على قوة بشرية شابة مكوّنة من الجنسين متوسط عمرها ما بين 20 و 40 سنة.
- المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي حيث يصل إلى 64% أما المستوى الثانوي فيصل إلى 25%.
- طبع على العينة المختارة في الحالة الاجتماعية أن أغلب المستجوبين بنسبة 57% في حالة عزوية مما أدى إلى انخفاض الإنفاق على الأفراد تحت الإعالة حيث وصل إلى 57% بنفس النسبة.
- تمتلك سونلغاز خبرة في العمل تصل إلى 28 سنة بنسبة 85%.
- الفئة التي يتراوح دخلها بين 35000 دج و 45000 دج تصل نسبتها إلى 64% وهي التي تعبّر عن معظم العمال وبالنظر إلى حالتهم الاجتماعية يتضح أنّ أجرهم يتناسب مع متطلبات معيشتهم.

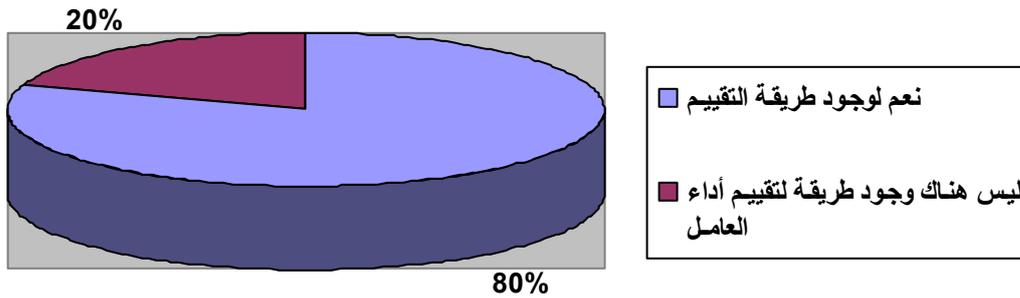
• النتائج المستخلصة من المعلومات المتعلقة بالجوانب الأساسية التي يشتمل عليها أي نظام لتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز التي اعتبرناها نموذج للدراسة الاستطلاعية ونظراً لما قطعتة من شوط في هذا المجال.

وتتمثل هذه النتائج في المطالب التي سيعالجها هذا المبحث بدءاً بطرق التقييم ومداخل التقييم، تم الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين وصولاً إلى الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة.

#### المطلب الأول : طرق التقييم ومداخل تقييم الأداء

في هذا الجانب أردنا إثبات صحة الفرضية بوجود نظام تقييم لأداء العامل في المؤسسة وجوداً قانونياً أو وجوداً فعلياً يشعر به العامل ويتفاعل معه ويدرك مقاصده فكانت النتيجة كالآتي :

الشكل رقم(11): توضيح وجود طريقة لتقييم أداء العاملين في سونلغاز.

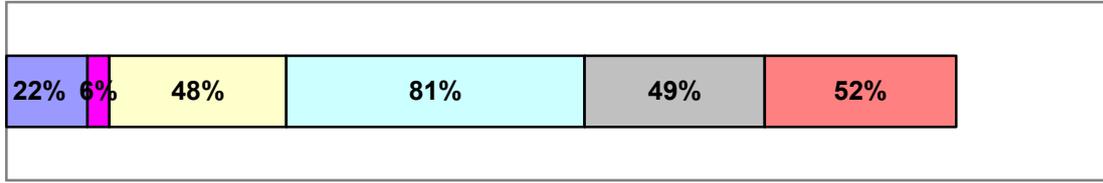


المصدر: من نتائج الإستبيان.

يتضح من الشكل أنّ 20 % من العمال يعتقدون عدم وجود طريقة لتقييم أداء العامل في المؤسسة، بل منهم من كان يعلم بوجوده على الوثائق لكن غير مترجم على أرض الواقع لذلك بالنسبة إليه غير موجود.

أما فيما يخص الطرق التي لها أفضلية في الاستخدام لتقييم أداء العامل فسيتم إيضاحها في الشكل أدناه كل طريقة حسب نسبتها وحسب النتائج المحصلة إلّا أننا عند التقرب من العمال لمعرفة ما المقصود بالسلوك أشاروا إلى الإتقان، الإخلاص، المواظبة، الانضباط والتفاني في العمل والعلاقات العامة، التعاون، الإبداع، التربية والأخلاق والمحافظة على أسرار العمل وممتلكات سونلغاز وغيرها.

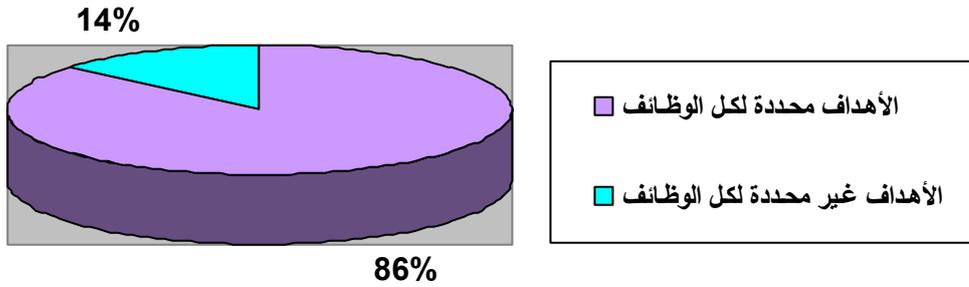
الشكل رقم(12): شكل يوضح ترتيب الطرق حسب الأفضلية.



المصدر : من نتائج الاستبيان

- أهداف ومعايير التقييم : نريد من هذا الوقوف على وجود علاقة بين أهداف الوظيفة التي تسند كمهام للعامل يقوم بإنجازها في وقت محدد، مع المعايير المعتمدة في تقييم أداء العامل، فكانت النتائج كالتالي :

الشكل رقم(13): يوضح تحديد الأهداف ووضوحها.

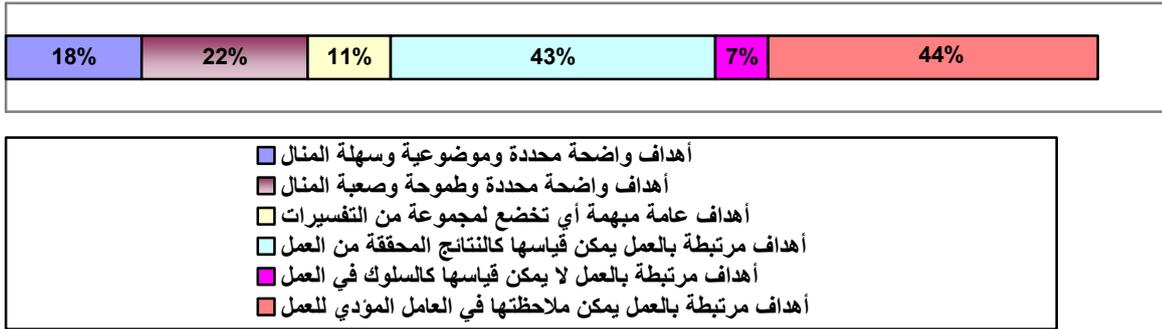


المصدر : من نتائج الاستبيان.

- يلاحظ من الشكل أعلاه أن العمال وإدارة المؤسسة يتقيدان بقواعد ثابتة موضوعية ترتبط بأهداف الوظيفة وأن يتم مشاركة العمال في تحديد الأهداف ومناقشتها معهم ليزداد اهتمامهم أكثر بتحقيق الأهداف إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم.

أما فيما يخص السؤال المتعلق بترتيب مواصفات الأهداف التي تكون لها أفضلية في اعتمادها كمعايير قياس فإنّ معظم الإجابات قد أعطت الأولوية للأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن قياسها كالتائج المحققة من العمل، والأهداف المرتبطة بالعمل والتي يمكن ملاحظتها في العامل المؤدي للعمل.

الشكل رقم(14): ترتيب الأهداف حسب الأفضلية.



المصدر : من إعداد الباحثان اعتمادا على معلومات الاستبيان.

#### • مداخل التقييم :

تمثل مداخل التقييم إلى جانب الأهداف التّوة الأساسية لنظام التقييم، إذا كانت قادرة على تغطية الأداء الوظيفي والسلوك الوظيفي والصفات الشخصية للعامل إلى جانب علاقات العامل مع الآخرين وهو ما تلميه الإدارة بالأهداف والنتائج، مدخل النظم وإرساء التّغذية العكسية وكذا إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والإدارة المكشوفة بأن تكون خاصة بكل مجال وظيفي، وتخضع لمؤشرات قياس تحدد مدى توفر كل عنصر من عناصر التقييم، لذلك فإنّ عملية تحديدها تخضع لقواعد مدروسة دراسة معمقة نابعة من كشوفات الوظائف وظروف العمل من جهة، وأهداف الوظيفة من جهة أخرى، وفي هذا المجال انصبت أسئلتنا والمحددة في الجدول الموضح أدناه.

حيث يتضح منه أنّ 41% من المستجوبين لا يعتقدون أنّه يتم توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية لكل وظيفة وإن كان لها وجود في الوثائق فإنّها غائبة ميدانيا ويتفق معظم المستجوبين حول ضرورة وجود عناصر تقييم تعكس جوانب معينة من أداء العامل كلا حسب طبيعة نشاطه لذلك كانت الإجابة متقاربة حول نوعية عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى كفاءة العامل، والأسباب

التي تجعلهم يؤيدون وجودها وأسباب عدم كفاءتها، وتخلصنا إلى أنّ هناك اختلاف في تحديد عناصر التقييم حيث يطالبون بإيجاد نظام تقييم يتعدى هذا الخلاف ويعمل على تعيين عناصر تقييم تخص كل وظيفة وكل مستوى إداري ويشترك في تحديدها كافة الأفراد دون استثناء.

الجدول رقم (06): عناصر تقييم الأداء ومداخل التقييم .

| نعم  | البيان   |
|------|--|
| 59 % | هل يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة |
| 5 %  | 1- الإتقان في العمل.   |
| 9 %  | 2- السلوك الشخصي.  |
| 14 % | 3- الانضباط في العمل.  |
| 50 % | 4- التعاون مع الآخرين  |
| 22 % | 5- الإلمام بواجبات العمل.  |
| 79 % | ● إتقان العمل.   |
| 72 % | ● السلوك الشخصي.   |
| 75 % | ● المواظبة والانضباط.  |
| 61 % | ● التعاون مع الآخرين في العمل  |
| 46 % | ● المعاملة   |
| 46 % | ● المبادرة   |
| 36 % | ● الإلمام بواجبات العمل  |
| 50 % | ● المهارة في العمل   |
| 50 % | - توضيح أكثر للعامل ما هو مطلوب منه بدقة                                     |
| 29 % | - تزيد أكثر من موضوعية التقييم ودقته.  |
| 36 % | - تساعد أكثر المشرفين على إجراء التقييم.                                     |
| 39 % | - تجنب أكثر المشرفين في حالة التحيز أو التشدد                                |
| 18 % | - لا تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة   |
| 39 % | - اتسامها بالعمومية وعدم الوضوح  |
| 50 % | - لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء   |
| 36 % | - صعوبة فهمها وتقديرها.  |

المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على إجابات الاستبيان.

مشاركة العاملين وعلاقات العمل :

الجدول الآتي يعرض لنا مجموعة من النسب سيتم التعليق عليها لاحقا.

الجدول رقم (07): عرض لبعض النتائج.

| نعم  | البيان  |
|------|---|
| 41 % | هل الإدارة تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزءاً من نتائج المؤسسة   |
| 48 % | هل يمثل العامل تكلفة بالنسبة للمؤسسة  |
| 65 % | هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة   |
| 48 % | هل أنت شريك في العمل وليس أجير، وهل أنت في قلب كل عملية تطوير وتحسين  |
| 21 % | هل تخلق المؤسسة وإدارتها قنوات للاتصال دائمة مع الموظفين وتحسسهم بأنه يحمي مصالحهم                          |
| 52 % | هل المعلومات ( غير الرسمية ) التي تحصل عليها من زملاء العمل تفضلها لأنها لا تخضع إلى قوانين رسمية أو مكتوبة |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن تحسين أداء مؤسسة سونلغاز عملية قصيرة الأجل، وليس هناك مبادرات

واضحة ومحددة تتعلق بالتحسين في الأجل الطويل.

52% من العمال لا يعتبرون أنفسهم تكلفة على سونلغاز

35 % من العمال لا يعتبرون أنفسهم مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة بل يعتبرون أنفسهم قلب العملية

الإدارية وليس مجرد أداة لأهمية مكانتهم في تفعيل أداء مؤسسة سونلغاز.

48 % منهم يرون أنهم شركاء في العمل وليسوا أجيرين وهم في قلب كل عملية تطوير وتحسين.

غير أن 79% يقرون بضعف عملية الاتصال وعدم فعاليتها وهي كما سبق إبرازه في الجانب النظري أن

أساس تحسين الأداء بالنسبة للعاملين من أجل تدعيم أداء المؤسسة هو تفعيل قنوات الاتصال وتطويرها

وهذا ما شهد غياباه في مؤسسة سونلغاز والذي يعد من دوافع الضعف في سونلغاز.

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة سونلغاز لا تهتم بالأفراد بصفة جيدة مما يجعلهم،

يعانون الاضطهاد وعدم الرضا الكامن، هذا ورغم أن إدارة سونلغاز تدرك أهمية المورد البشري في تحسين

أدائها لكنّها لا تحرص على إعداد خطط لإدارته وتمكينه وتفعيله للمشاركة، والتصريح بإبداعاته وقدراته ومهاراته من أجل تذوق لذّة الإدارة المفتوحة.

● معظم العاملين يفضلون المعلومات غير الرّسمية التي يتحصلون عليها من زملاء العمل، من خلال الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء، وهم يفضلون هذه الأخيرة لعدم خضوعها إلى قوانين وقواعد أو لوائح تنظيمية رسمية أو مكتوبة.

● بسبب الصّعوبات والعراقيل التي تؤثر على عملية الاتصال تصل المعلومات محرفة وغير كاملة للعاملين، وبالرغم من إستعابهم لذلك، إلا أنّهم لا يعرفون هذه العراقيل، ولا يمكنهم التغلب عليها وهذا ما انعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية.

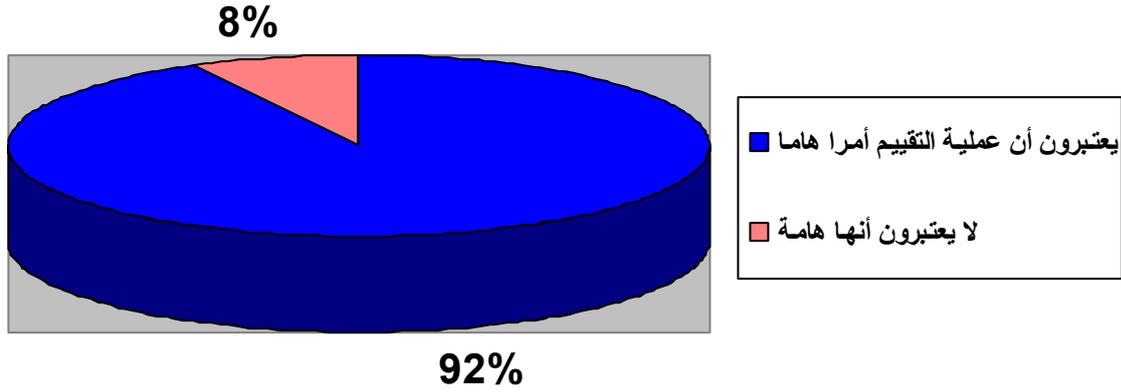
#### دورية التقييم :

من المعروف أنّ تقييم أداء العامل يحدث مرة في السنة ملازماً لنهاية السنة المالية في المؤسسة، كما يمكن في بعض الحالات وفي بعض المؤسسات أن يحدث أكثر من مرة في السنة، إلا أنّ الدّراسات والأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة أشارت بأنّ إجراء عملية التقييم لأداء العمال مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصّرفاً مثالياً، لأنّ العامل يتغير مستوى أدائه من يوم لآخر نتيجة تغير تصرفاته وسلوكه في العمل بشكل مستمر ولا يمكن أن نكون صادقين إذا حاولنا تثبيت حالة أداء العامل في صورة واحدة خلال زمن طويل باعتبار أن أداء العامل يتغيّر بصفة مستمرة، لذلك كانت محاولتنا لمعرفة دورية التقييم التي تشعر العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكه في العمل لتكون حافزاً له لبذل المزيد من الجهد، كما يمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح وتطوير وتحسين بدلاً أن تكون أسلوب ردع وعقاب، كما يمكن أن تتم بأسلوب بسيط لا يشكل عبئاً على المشرف القائم بعملية التقييم.

ومن أجل ذلك طرحنا مجموعة من الأسئلة في هذا الجانب، فكانت أجوبة المستجوبين كما بيّنه

الشكل الآتي :

الشكل رقم (15): أهمية عملية التقييم في سونلغاز .



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على أجوبة الاستبيان.

يستخلص من الشكل أن 92% من العاملين يتفقون على أهمية عملية التقييم في المؤسسة. غير أنّ منهم من تجاهل أهمية التقييم وموعد إجرائه إن كان موجوداً أصلاً والذين يمثلون 8% لكنهم يرون بأنّ التقييم يتمثل في نظام الأجور التي تدفع شهرياً وتتأثر بالمكافآت والعلاوة الدورية التي يتكون منهما أجرة العامل الشهرية.

وعن الأسئلة التي نريد من خلالها معرفة أنسب دورية لتقييم أداء العامل ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول رقم (08): عرض نسب دورية التقييم.

| نعم  | البيان  |
|------|---|
| 63 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتم رسميا تقييم جميع العاملين مرة في السنة في حالة الإجابة لا : التقييم على فترات :</li> </ul>                                  |
| 19 % | - شهرية   |
| 06 % | - فصلية   |
| 75 % | - سداسية  |
| 45 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تعتبر أن التقييم مرة في السنة كاف للحكم على كفاءة وفعالية أداء العاملين. في حالة الإجابة لا : ما هي الفترة المفضلة :</li> </ul> |
| 39 % | - كل شهر  |
| 33 % | - كل 3 أشهر   |
| 17 % | - كل 4 أشهر   |
| 11 % | - كل 6 أشهر   |
| 39 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة. في حالة الإجابة بنعم : ما هو سبب ذلك.</li> </ul>  |
| 54 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>ارشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه.</li> </ul>   |
| 36 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة دافعية العاملين للعمل.</li> </ul>  |
| 39 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعريف العامل بنواحي الضعف لتجنبها.</li> </ul>  |
| 36 % | <ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين العامل من فرصة استدراك أخطائه قبل اتخاذ قرار بحقه</li> </ul>   |

المصدر : من إعداد الباحثان اعتمادا على الاستبيان.

يُتضح من الجدول أعلاه أن 63 % من العمال يدركون أن عملية التقييم تجري مرة في السنة في

مؤسسة سونلغاز.

وأنّ 75 % من العاملين يفضلون أن تكون عملية التقييم مرتين في السنة بصفة سداسية وعند الاقتراب منهم اتّضح أن العاملين يقرّون بأن عملية التقييم مرة في السنة تعتبر بمثابة ظلم للعامل فربما تكون نتائج التقييم في تلك السنة بالنسبة لعامل ما ظالمة نتيجة سوء أدائه فقد يرجع ذلك إلى ظروف خفية أو صحية أو أخرى، لكن في حالة التقييم مرتين في السنة قد تؤدي مثلاً نتائج التقييم الأولى السلبية إلى رفع مستوى الأداء لتحسينه في التقييم الثاني وبالتالي المعدّل حتماً ولا بد سيعدّل.

• كما أنّ 79 % يؤيّدون أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة ويعود السبب في ذلك إلى إرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه.

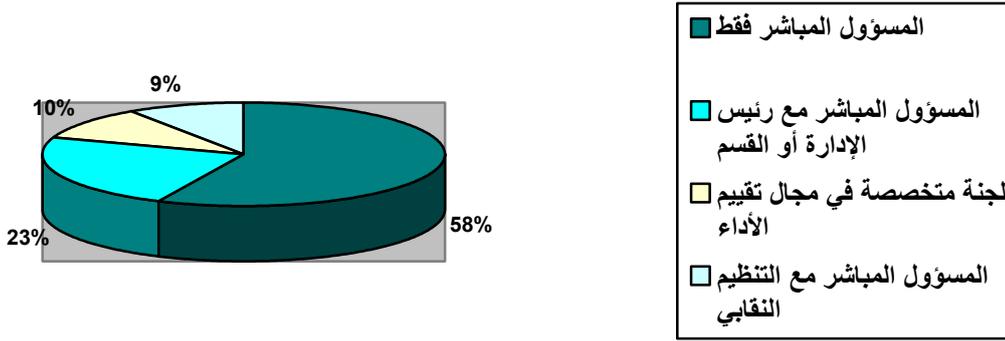
وتعريفه بنقاط ضعفه من أجل تحبّبها أو تصحيحها لتدنيها لأنّ العامل إذا ما وجد نفسه أمام كم تراكم من الأخطاء فسيدفعه ذلك ليتخذ موقفاً دفاعياً ورافضاً لنتائج التقييم، ويتكوّن لديه إحساس بالإحباط، ورفض لنتائج التقييم، ومن ثم فإننا نرى بأن أنسب مدة يتم عندها التقييم الرسمي تكون أكثر من مرّة في السنة ويتحدد عددها حسب طبيعة المؤسسة، والهدف من عملية التقييم ذاتها.

#### الإشراف عن التقييم :

إنّ مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طرق تقييم المرادوية والسلوك والقدرة على تحضير وقيادة مقابلات التقييم وإقناع العمال وإرشادهم وتوجيههم إلى جانب الإلمام بطريقة مسك استمارة التقييم على الوجه الصحيح.

وغالباً ما تمنح هذه المهمة للرئيس المباشر للعامل بتقييم أداء مرؤوسيه باعتباره أكثر الأشخاص في المؤسسة قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم نظراً لصلته المباشرة بهم ولخبرته في العمل ومعرفته بمتطلباتهم وظروفهم. والشكل الموالي يبين إجابات أفراد العينة.

الشكل رقم (16): عرض المشرف على التقييم في سونلغاز



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على إجابة الاستبيان.

يتضح من الشكل السابق أن 58% يفضلون قيام المسؤول المباشر فقط على تقييم الأداء فهم يبدون ارتياحهم لما ينفرد المسؤول المباشر فقط بسلطة التقييم ويبررون موقفهم هذا بعدم تأثر المسؤول بأفكار وشخصية المشارك معه في عملية التقييم، ثم أن المسؤول المباشر لوحده يمكنه تجاوز بعض الأمور لاسيما إذا كانت متعلقة بظروف طارئة في حين نجد أن 23% منهم يفضلون المسؤول المباشر مع رئيس الإدارة أو القسم وذلك يعود إلى تجنب ظاهرة التحيز والمحسوبية وغيرها من صور العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسه وتؤثر على مصداقية نتائج التقييم.

#### • الثقافة والتدريب :

من خلال الاستبيان الموزع والأجوبة المتحصل عليها منه اتضح ما يلي :

- 68% من العاملين يقرّون بأنّ ليس هناك اتفاق على ثقافة تنظيمية تربط العاملين بمنظمتهم.
- 63% منهم أبرزوا أن ثقافة سونلغاز لا تتجه نحو تعزيز قيم الربحية، المنافسة وفرص السوق.
- 63% منهم أيضا لا تعمل عندهم أنظمة التدريب في سونلغاز على تحقيق الموضوعية وزيادة ثقتهم بعدالة المؤسسة اتجاههم.

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها سونلغاز أو غيرها من المؤسسات، وباعتبار أنّ عناصر المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة، ستتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح " الثقافة التنظيمية"، هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة.

ومن هذه النتائج السابقة والمحللة من إجابات أفراد العينة يتّضح أن أغلب العاملين لا يتفقون على ثقافة موحّدة بل لكل ثقافته وهذا ما يؤثر حتماً على ثقافة المنظمة ثم إنّ أغلبهم يميلون إلى أنّه وكنتيجة لعدم توافق الثقافات، فإنّ الثقافة التنظيمية للمنظمة أصبحت تميل إلى السلب وبالتالي فلا تتجه إلى منهج الإدارة المفتوحة.

لهذا عليها أن تدرك بأنّ:

• ثقافة المؤسسة تعكس مهمتها، حيث تمنح الإحساس أو الشعور بالهوية هذه هي هويتنا، هذا هو ما نؤمن به ونؤيّدُه وندافع عنه.

فلقد أظهرت الدّراسة أنّ الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدّم الدّعم النفسي، يتميّزون بنجاح أكبر.

• يجب على إدارة المؤسسة أن تعكس الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محدّدة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات.

• تعتبر النّجاحات التي تحقّقها المؤسسة والخبرات المكتسبة، مصدرراً من المصادر التي تنبع منها المعايير الحضارية والثقافية لما لها من تأثيرات إيجابية على نفسية الأفراد خاصة، وكسب ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة، حيث تمثل حافزاً على التّفاني الذي يجني بعد الاعتناء بها.

• تعدّ عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تمكّن من انتشار المعلومات على نطاق واسع، وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم، ويعد هذا أساس الثقافة التنظيمية.

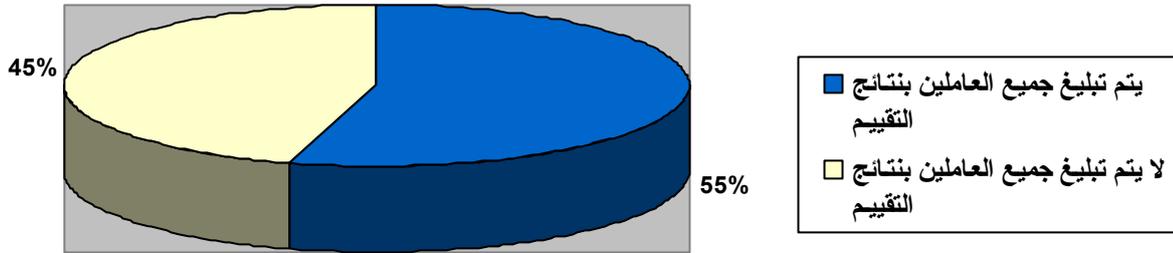
• ومن هنا تظهر ضرورة التغيير الثقافي، حيث أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في ظل مواجهة المؤسسة لتحديات جديدة، تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات. بما يصل إليه غيرها من مؤسسات أحسن تنظيمياً والأفضل في السوق، وأصبحت مسألة نجاحها مرتبطة بتحقيقها للفعالية والمؤسسات التي تملك تصوّراً جلياً لهدفها وقيمها. تجسّد قاعدة نوعية لتقييم عملها ومن ثم إرساء ثقافة تجعلها ناجحة في سباقها العولمي المزعوم أين يعدّ عنصر الأفراد، الزبائن، والمساهمين فضلاً عن البيئة المحيطة والتواصل الإنساني جوهر منظومة القيم.

• إلى إن التدريب الذي يجعل العمال في وضع أفضل حيث يؤدي إلى تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتمكين المؤسسة من التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي ومن هنا ننتقل إلى تطوير التدريب. لكن نجد أغلب عمال سونلغاز لم يعط لهم الحظ الأوفر في التدريب اللازم والكافي لإدارة عملية التقييم بما يرضي كل الأطراف ومن هنا جاء رد فعل العاملين بالمطالبة بالتدريب المستمر للمشرفين لكسب الثقة بين العامل والمشرف نتيجة موضوعية وعدالة النتائج والتقييم.

الإبلاغ عن نتائج التقييم :

إنّ الإعلان عن نتائج التقييم يمكن نظام تقييم الأداء من الانتقال إلى مرحلة المخرجات، بحيث تلزم هذه المرحلة من الإبلاغ عن النتائج المعيّنة عن المستوى المحدد لأداء العامل في مرحلة التقييم المنصرمة، ولضمان فعالية النظام يجب أن يتم تبليغ العمال المعنيين بنتائج التقييم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ليتمكن العامل من التصرف معها في الاتجاه الصحيح، الأمر الذي جعلنا نستفسر عن ما إذا كان العامل يبلغ بنتائج التقييم أم لا وهو ما أوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): الإبلاغ عن نتائج التقييم.

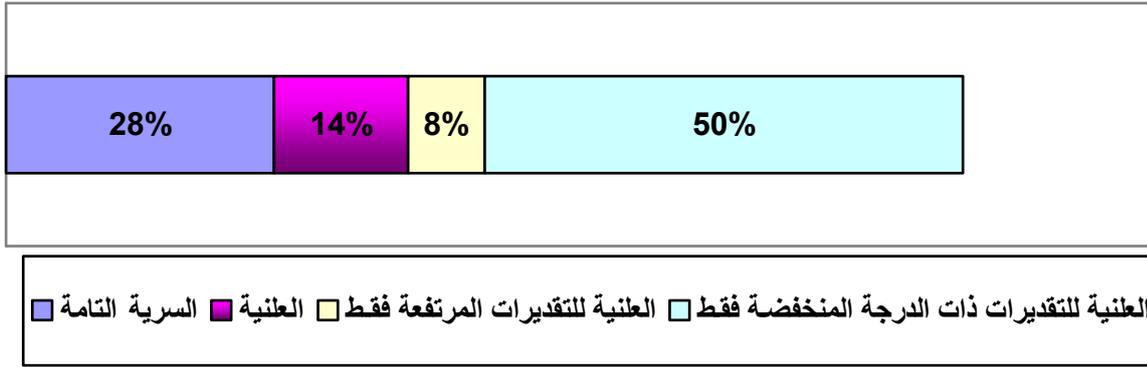


المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أن 55% من العمال يتم إبلاغهم والباقي قد يجهلون الإعلان نتيجة عدم إطلاعهم أو اهتمامهم، نتيجة التقدير المقبول .

أما عن أنسب طريقة يفضلها العامل في الإعلان عن نتائج التقييم ما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (18) : الأسلوب الملائم في الإعلان عن نتائج تقييم الأداء :



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان.

يتضح من الشكل أعلاه أن حوالي 50% من العاملين من أفراد العينة التي تبلغ بنتائج الإعلان تفضل العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط وهذا ما يدل على أن العاملين لديهم إقبال ورغبة في التحسين والتغيير، وتدارك الأخطاء والمبادأة بالتقبل من أجل التطور. والسمو بأداء المؤسسة فالنتائج الشفافة وإن كانت ضعيفة تعبر عن الشفافية في التقييم والعدالة والثقة المتبادلة والمضي إلى التحسين لبلوغ الهدف. إلا أن هذا لا ينفي وجود نسبة 28% منهم من يفضل السرية التامة لأسباب شخصية تعود لثقافة المستجوب مما يؤدي إلى عدم خلق الإحساس بالعدل لدى العمال كما يشجع المشرفين على التحيز وعدم الجدية في تقييم أداء العاملين.

كما يجب التنويه إلى نقطة هامة أن بعض العاملين خاصة من جنس الإناث من طبعهم حب التطلع والاستفسار على أمور الغير لكن تجدهم يفضلون السرية التامة على أنفسهم إلا أنهم يستعملون بعض أساليب التجسس مما يولد الصراع الخفي والظاهر. وهذا ما يعرقل السير جاهدًا نحو تحسين الأداء.

● الآثار المترتبة عن عملية التقييم :

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزاً لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين، إذا ثبت أنّ هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبر غيرهم وهم كذلك وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نطاق الاستفادة من هذه

النتائج بالكشف عن الجوانب التي تؤثر على العمال أصحاب التقدير الجيد أو الضعيف أعددنا مجموعة من الأسئلة في هذا الشأن سيتم عرضها في الجدول الآتي :

الجدول رقم (09): عرض آثار نتائج التقييم

| نعم | البيان   |
|-----|--|
| 57% | هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معاً؟ |
| 46% | في حالة الإجابة نعم ما هي جوانب الاستفادة للعاملين             |
| 07% | • تمنح لهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم                   |
| 33% | • تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها.                 |
| 14% | • ارتفاع الدافعية الذاتية لهم نحو تحسين الأداء.                |
|     | • استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين                    |
|     | جوانب الاستفادة للإدارة  |
| 54% | • تسهيل عملية اختيار العاملين الصالحين للترقية.                |
| 14% | • تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.  |
| 07% | • تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال.            |
| 25% | • تستفيد منها الإدارة في تخطيط العمالة وترقية الأفراد          |
|     | ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين.        |
| 18% | • آثار لها جانب عقابي وتأديبي.                                 |
| 36% | • آثار لها جانب تدريبي تنموي.                                  |
| 46% | • آثار لها جانب إرشادي وتوجيهي.                                |

|  |   |
|--|---|
| <p>65%<br/>14%<br/>14%<br/>07%</p>               | <p>ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الترشح للترقية.</li> <li>• توجيه الشكر والثناء.</li> <li>• الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية.</li> <li>• الحضي بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته وإثبات ذاته.</li> </ul>                  |
| <p>0%<br/>10%<br/>51%<br/>4%<br/>10%<br/>25%</p> | <p>ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الضعيف :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنهاء الخدمة.</li> <li>• التخفيض الوظيفي.</li> <li>• الحرمان من الترقية والمكافآت المادية.</li> <li>• النقل الوظيفي.</li> <li>• الإنذار والتوبيخ.</li> <li>• التوجيه والإرشاد والتدريب.</li> </ul>    |
| <p>15%</p>                                       | <p>هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها</p>   |
| <p>98%</p>                                       | <p>هل تفضل أن يتناقش المشرف والعامل حول نتائج التقييم.</p>  |
| <p>42%<br/>16%<br/>16%<br/>26%</p>               | <p>ما أسباب تفضيلك لذلك :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعريف بنقاط الضعف والتناقش حول كيفية علاجها.</li> <li>• التعريف بنقاط القوة والتناقش حول كيفية تنميتها.</li> <li>• تحقيق التقارب في وجهات النظر بين المشرف والعامل.</li> <li>• تزيد من موضوعية عملية التقييم ومصداقية النتائج</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج التقييم يستفيد منها كلاً من الإدارة والعمال في المؤسسة بدرجة 57% بحيث تمكن العمال من الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم وكذا ارتفاع الدافعية الذاتية لهم نحو تحسين الأداء وهذا ما تقرره الإحصائيات التي أشارت إلى 79% من المستجوبين الذين يقرّون بهذا.

أما فيما يخص الإدارة فإن الاستفادة من نتائج التقييم تعتمد على وضع سياسة طموحة لتنمية العنصر البشري من خلال ترقيته ومكافأته على أسس موضوعية عادلة تحقق الاستقرار وتشجع على زيادة إنتاجية العامل، ونقرأ ذلك في الإحصائيات التي بلغت ما يقارب 79% والتي تشير إلى أهم المجالات التي تخص الإدارة في الاستفادة من نتائج التقييم.

أما فيما يتعلق بالآثار المترتبة على نتائج التقييم، فلا زال العمال يشعرون بأن الإدارة تستعملها بالدرجة الأولى في المجال الإرشادي والتوجيهي أكثر منها في المجال العقابي والتأديبي وهذا ما تؤكد نسبة 46% ممن ينتسبون لهذا الرأي، مع العلم أن هناك فئة معتبرة تؤكد بأن النتائج لها طابع تدريبي تنموي وهي 36% وهناك فئة قليلة نسبيا لها طابع عقابي وتأديبي بنسبة 18%، وهذا يترجم الواقع الذي يسود في سونلغاز حاليا .

كما توضح نتائج الاستقصاء المتعلقة بالإجراءات التي يحضى بها العامل الممتاز ما زالت ذات طابع مادي أكثر منها معنوي نتيجة لعدم كفاية الأجر لمتطلبات معيشة العامل والدليل هو التركيز على الترشح للترقية والذين يمثلون نسبة 65%.

وقد لاحظنا فيما يخص الإجراءات المتعلقة بالعامل ذو التقدير الضعيف أنها تسير في اتجاه سليم كونها تبدأ بالإجراءات الإصلاحية لمعالجة تدني الأداء وهذا ما تشير إليه نسبة 51% ممن يقرّون على الحرمان من الترقية والمكافآت المادية. ثم تليها التوجيه والإرشاد والتدريب بنسبة 25% ثم تليها الإجراءات العقابية.

● كما يتضح من الجدول أن ما نسبته 15% من أفراد العينة الذين يشعرون بأن نتائج التقييم دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها، وإن كانت هذه النسبة تعود أساساً إلى الرؤساء المستجوبين الذين كثيراً ما يشعرون بالحرج عند مناقشتهم لنتائج التقييم. وهذا ما يؤكد الجواب الثاني الذي يتفق حوله حوالي 98% من أفراد العينة وذلك بمطالبتهم بضرورة مناقشة نتائج التقييم، ويبرزون ذلك بمبررات موضوعية عادلة توصي بمدى وعي العمال بأهمية تحسين مستوى أدائهم وتحقيق رضا رؤسائهم عن أدائهم خدمة لأهداف المؤسسة التي تتحقق بتحسين نقاط ضعفهم، حيث يأتي هذا السبب في أولوية الترتيب، كما تشير النسب على أن الأسباب الأخرى لها أهميتها في إثراء نتائج التقييم من خلال مقابلة التقييم.

العمل في الفريق والزبائن :

إنّ الفرق بين أعضاء الفريق وأعضاء الجماعة هو أنّ أعضاء الفريق يوجد بينهم تعاضد وتجانس وروابط وثيق حيث يحققون معادلة التعاضد الإيجابية  $2 + 2 = 5$ .

أما أعضاء الجماعة فليس هناك تجانس وتعاضد بينهم ولا يحققون معادلة التعاضد الإيجابية بل يحققون معادلة التعاضد المعدومة وهي  $2 + 2 = 4$

• ومن خلال دراستنا لواقع سونلغاز تحصلنا على 100% من العمال أي كافة أفراد العينة يفضلون

العمل في فريق.

لأنهم يدركون أهمية العمل في فريق لما ينجم عنه من فوائد التناسق والتجانس والتآزر بين الأعضاء والتلاحم الذي يخلق التعاون وروح المشاركة بينهم والإتحاد من أجل ترسيخ فلسفة التحسين في الإدارة المكشوفة.

• 48% فقط من يقرون على أنّ لديهم تصوّر كامل عن كيفية تلبية توقّعات الزبائن وباعتبار الزبون

هو الملك في الإدارة المفتوحة وإرضاءه والمحافظة عليه لتمليكه يعد أمراً أساسياً، ومن خلال الدّراسة يتّضح أنّ الاهتمام بالزبائن وتلبية احتياجاتهم والعمل على إرضائهم يعد محور اهتمام وثقافة الإدارة المفتوحة التي ترمي إليها مساعي سونلغاز.

• الطّعون على نتائج التقييم وصعوبات التقييم :

إنّ ما يشعر العامل المرؤوس بعدالة ونزاهة التقييم هو الطعون عن النتائج التي تجعل الرؤساء المشرفين

على هذه العملية أكثر جدّية وموضوعية عند تأدية هذه المهمة. ولهذا الغرض أرادت الطالبة أن تكشف

عن هذه الجهة بعرض هذا الجدول :

الجدول رقم(10):عرض الطعون على نتائج و صعوبات التقييم.

| نعم               | البيان   |
|-------------------|--|
| 89%               | هل هناك شكاوي من قبل العاملين في المؤسسة عن عدم عدالة نتائج التقييم؟   |
| 28%               | • هل تهتم الإدارة بالشكاوي المقدمة لها من العاملين المتظلمين من نتائج التقييم؟   |
| 11%               | • هل تفضل أن تكون نتائج التقييم أحكام نهائية غير قابلة للطعن   |
| 25%<br>18%<br>57% | • في حالة الإجابة لا : ما هي الجماعات التي تفضل أن يتم الطعن عندها ؟<br>- رئيس القسم أو الدائرة.<br>- المدير العام للمؤسسة أو الوحدة<br>- لجنة متخصصة لهذا الغرض.  |
| 78%               | • هل تعتقد بأن عملية تقييم أداء العاملين صعبة في قياس كفاءة أدائهم؟  |
| 14%<br>36%<br>48% | • في حالة الإجابة نعم، حسب رأيك لمن تعود الصعوبة التي تحول دون الوصول إلى تقييم حقيقي لأداء العاملين؟<br>• إلى مشاكل وأخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم.<br>• إلى مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم.<br>• إلى قصور القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لعملية التقييم. |
| 80%               | • هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك  |

المصدر : من إعداد الباحثان استناداً على إجابات الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه بأن نتائج التقييم لن تخلو من الطعون وأن العمال لديهم الشجاعة في مواجهة المشرفين على تقديراتهم إذا كانت غير منطقية وعادلة، أما الإدارة فإن اهتمامها بدراسة هذه الشكاوي وقبول الطعون فيها لم توليه أهمية كبيرة وهذا عيب يعاني منه العمال كما تثبتته النسبة 28%، والشيء الذي اتفق حوله الأغلبية الساحقة حول مشروعية الطعن بأن لا ينفرد المشرف بحكمه نقرؤه من إجابة العينة بـ 89% ترفض أن تكون الأحكام غير قابلة للطعن.

وفيما يخص الجهة التي يرى أغلب المستجوبين أن يكون التظلم عندها هي جهة حيادية ممثلة في لجنة متخصصة تشكل لمثل هذا الغرض ثم يليها رئيس القسم أو الدائرة وعند سؤالنا عن سبب تفضيل رئيس

الدائرة أو القسم عن المدير العام للمؤسسة اتضح أن رئيس الدائرة أو القسم يعتبر شخص مثالي ذو طبيعة عادلة متفهم وخلوق.

ولكن طموحهم الأكبر يكمن في لجنة متخصصة وهي ما عبّرت عنه النسبة 57%.

يتضح أيضا من الجدول أعلاه أن عملية تقييم الأداء تعترضها صعوبات مختلفة تؤثر على نتائج التقييم، وتعود هذه الصعوبات لأخطاء ومشاكل تتحملها أطراف مختلفة بدرجات متفاوتة تتقدمها أخطاء مرتبطة بالتشريع أي قصور القوانين واللوائح التنظيمية بنسبة 48% ثم تليها مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم بنسبة 36% وهكذا.

● يتفق معظم العاملين بنسبة 80% على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين وهذا دليل على أن العاملين وبصفتهم التي تغلب عليها الطبيعة الشابة، فهم يميلون كل الميل إلى روح التجديد والتغيير، والتطوير، إذ يطمحون إلى التحسين ولهذا يمكننا القول بأنّ الغاية موجودة واضحة لكن الوسيلة يطمح إليها.

#### المطلب الثاني : الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين

نجد من بين الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين ما يمكن تلخيصه فيما يلي :

- صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
- قصور المنظومة القانونية المنظمة لأسلوب تقييم أداء العامل.
- عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، والاكتفاء بالقياس السنوي
- ترك الحرية كاملة لكل مؤسسة في وضع نظام تقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من بعض الجهات الخارجية ( السلطة الوصية، النقابة، مفتشية العمل....)
- عدم إخضاع السلطات العليا في المؤسسة كالإطارات السّامية فوق السلم لنظام التقييم واقتصرها على الفئات الأخرى.
- التأكيد على استخدام نتائج التقييم في تشديد الخناق على العامل وتقوية السياسة الردعية على حساب السياسة التحفيزية والتطويرية.

- عدم وجود أي نوع من المساءلة الإدارية للرؤساء المباشرين المسؤولين عن وضع ملء استمارة التقييم وتقدير أداء العمال.
- القصور في تهيئة وتدريب المشرفين عن عملية التقييم.
- عدم إجراء مقابلات التقييم.
- ميل بعض الرؤساء بمعاملة مرؤوسيهـم في إعطائهم تقديرات مرتفعة.
- تأثير بعض المشرفين بالمركز الوظيفي أو بالدرجة المالية أو بعوامل أخرى للعامل محل التقييم وبالتالي يتحيزون في تقديرهم.
- تأثير الخصائص الشخصية على المشرف مثلا الحالة الصحية، الإرهاق والتعب، المزاج، الأرق الذي يؤثر على الأعصاب..... الخ.
- الضغوط التي تتعلّق بالتوقيت تؤثر على التقييم.
- تركيز المشرفين على قياس صفات الأفراد (مثل السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء.
- الميل إلى التقدير الوسط من جانب بعض الرؤساء المشرفين بسبب عدم مقدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين العمال.
- اتجاه بعض الرؤساء المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيهـم تقديرات منخفضة لاعتقادهم أنّه لا يوجد من هو أفضل منهم في العمل أو لا يوجد شخص مثالي.
- الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف وتحليل دقيق للوظائف.
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة بالاستمارة قد يختلف المشرفين القائمين بالتقييم في تفسير مدلولها.
- عدم اشتراك العمال في وضع مقاييس وعناصر قياس الأداء خاصة بهم.
- صعوبة إطلاع العمال على البيانات المسجلة عنهم في السجلات التي تعدها عنهم إدارة الموارد البشرية، ويعتمد عليها المشرف في التقييم.
- عدم الأخذ بالعوامل النفسانية والاجتماعية المحيطة بالعمال.
- عدم الأخذ بالتغيرات المختلفة التي تحدث لتجهيزات الإنتاج والتطور التكنولوجي في الاعتبار عند التقييم.
- صعوبة حصر وقياس خصائص وسمات العامل الشخصية ذات الصلة بالعمل كالتعاون، الانتماء، الولاء، الدقة في الإنتاج، الأمانة، القدرة،.... الخ.

• التقييم الكلي على أساس صفة واحدة بارزة في العامل دون باقي الصفات الأخرى بالسالب أو الموجب.

• امتناع العامل عن الطعن على نتائج التقييم خوفاً من حدوث مشاكل مع رؤسائه في العمل.  
 • مقاومة العمال لنظام التقييم لأنهم يعتقدون بأنه يضعهم موضع رقابة مستمرة من طرف رؤسائهم.  
 • خطأ التركيز المفرط على استفاء نماذج التقييم بحيث تقوم الهيئات المكلفة بالتقييم بتسجيل المعلومات قصد استفاء كل البيانات الواردة في النموذج بدون أدنى تفكير، ولا بذل أدنى جهد، مما يجعل عملية التقييم عبارة عن إضاعة للوقت وتحقيق أسوأ نتائج التقييم.

- خطأ الإهمال والتهاون.
- خطأ تصلب وتحجر رأي العاملين.
- خطأ عدم الاتصال المستمر بالعاملين.
- خطأ عدم وضوح التعليمات.
- خطأ حصر هدف التقييم بالحافز المادي.

#### المطلب الثالث : الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة

يتضح من خلال الدراسة والمشاكل والمعوقات التي يعاني منها نظام تقييم الأداء في المؤسسة اقتراح مجموعة من الآفاق التي تتلخص فيما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمنظمة يشترك في وضعها جميع العاملين.
- نشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى المبادرة وتقبل المخاطرة تسمح بالتجربة والخطأ.
- تحويل هيكل المنظمة إلى مراكز للربحية.
- إنشاء أنظمة للمعلومات المحاسبية.
- تدريب العاملين على قراءة الأرقام المحاسبية وتدعيم مهارات العاملين لاستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي.
- إنشاء نظام المعلومات يتيح عملية تبادل ونشر المعرفة التنظيمية ( أفكار - رؤى - استراتيجيات - تجارب ) في أرجاء المنظمة.
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المنظمة.
- توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحوّل والتغيير في المنظمة.

- يجب أن يحضى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعاليته.
- يجب أن يكون نظاماً خالياً من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع.
- أن يتم تصميمه من طرف هيئات حيادية مختصة يفضل أن تكون خارجة عن المنظمة ليتجنب سياسة الإقصاء والتهميش والتحيز.
- الحرص على تفعيل الفعالية الجماعية عوضاً عن الفعالية الفردية.
- إعطاء الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى المنظمة فتكون لها الحرية والسلطة في مجال عملها، وانحصر دور الإدارة في التشجيع والإرشاد ومعالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في العمل.
- نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية.
- اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، وفسح المجال لاهتمام العاملين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.
- إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، وتحمل مسؤولية عملهم، وتوفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.
- تكوين فرق عمل في سونلغاز كأساس تنظيمي، من أجل تطبيق إستراتيجية التمكين، مع المساءلة عن النتائج في مواجهة الجميع.
- اعتبار التدريب استثمار وليس تكلفة.
- تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار لزيادة مهارتهم الجماعية.
- نشر روح الإبداع وتشجيع الابتكار وتقوية المهارات والملكات.
- إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.
- إتاحة فرصة وإمكانية قياس العاملين لأدائهم، فالقياس الدّاتي يتيح نوعاً من الحفز الدّاتي، ومنح التقدير للأفراد من وقت لآخر.
- تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمنظمة، والمساهمة في تحسين الأداء، وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لواقع نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) تحوّفاً بالغاً في انتهاج منهج الإدارة المفتوحة ورجع سبب ذلك إلى أن الغاية موجودة ومرجوة لكن الوسيلة والأسلوب أمران يطمح إليهما يبدو أنه يمكن القول أنها تمكّنت من وضع نظام تقييم يتقارب جدّاً مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتّزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه، وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلاً نظام فتي في مراحلته الأولى من التنفيذ فهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة وتجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية، وهذا ما تقوم به مؤسسة سونلغاز من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه، من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية وطنية ودولية لتثمين وإثراء النظام وتحسين فعالية أدائه.

ولمزيد من المساهمة في إثراء وتحسين وتوسيع نطاق استعمال نظام التقييم بالمعايير الحديثة على كافة المؤسسات قدّمنا هذه الدراسة التي كشفت عن جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل والتي أدلى بها العمال المستجوبين من جهة واستخلصها الباحثان من زيارتهما الميدانية من جهة أخرى.

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها.

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

القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن المورد البشري يمر في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته وفي حياته العملية يتحمل تكاليف متنوعة تحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمر بها، وبحسب أدائه لها يكون مستحقا للثواب أو العقاب ومن أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظف " ترمومتر " مرحلة الحياة الوظيفية، وبحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعوداً أو نزولاً بين زملائه. وعلى هذه الصورة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتداداً لإجراءات الاختبارات والمسابقات التي قد تجربها الإدارة للعامل في بداية إلتحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل وتبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم، وليتسنى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنطوي به، ومقدار كفاءته لهذا العمل.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها

لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية، وعلى هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

### 1- النتائج:

علينا أن نُميّز بين نوعين من النتائج هما: النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال البحث، والنتائج العملية الميدانية المتوصل إليها من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

#### أ- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

- عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل.
- التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لمعالجتها.
- عدم مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية النقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملاءمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية ومن ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدراتها في الترشح لها. وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته.
- عدم تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين والمجموعات بمستوى الأداء المحقق وفقاً لكل مؤشر من المؤشرات.
- عدم الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لتقييم الأداء.
- عدم تفعيل نظام لتقييم الأداء قادر على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى.
- تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.
- عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.

● إن فلسفة الجودة الشاملة تركز بقوة على أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل: ممتاز، جيد، ضعيف، ... إلخ فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها، فعلى سبيل المثال: الأفراد الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة "المتوسط" قد لا يتوافر لديهم الدافع لتحسين أدائهم بل يستمرّون في نفس نتائج الفئة.

● عدم توفر نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ النظام.

#### ب- النتائج الميدانية:

توصلنا إلى مجموعة من النتائج بعد الدراسة الاستكشافية التي قام بها على عينة من الإطارات، المشرفين والعاملين بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز - وذلك للإطلاع.

على النظام المتبع لتقييم كفاءة أداء العاملين وكذا النماذج المطبقة، والتي تستخدم في التقييم، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم، وكذلك مع بعض المسؤولين في تلك المؤسسة بهدف التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعياً.

واستناداً إلى هذه الدراسة الاستكشافية توصلنا مبدئياً إلى التعرف على ما يمكن أن يسمّى بمرحلة الإحساس كنتيجة بإمكانية وجود حالة من الشك وعدم الثقة في نظام تقييم أداء العاملين علاوة على أن النظام لا يعدو أن يكون استفتاءً من الرؤساء المباشرين لأشكال التقارير بأي شكل من أشكال القياس.

● عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.

● عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.

● عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة.

● المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

● تبيّن أيضاً عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم كفاءة أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية.

● قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

ويحول كل ذلك دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العامل مما يحدّ من كفاءة وفعالية نظام تقييم كفاءة الأداء، وبالتالي عدم الاستفادة المثلى من نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد من ترقية، ونقل، فصل، تدريب ومكافآت، ... إلخ.

بهذه النتائج والأهداف عالية الأهمية في الحياة الوظيفية أخذ نظام تقييم كفاءة الأداء مكانه المميّز بين غيره من وسائل التقييم الوظيفي، إذ هو في النهاية وبرغم كل أهميته لا يستوعب كل صور ووسائل هذا التقييم.

فلا أحد يستطيع أن ينكر عيوب ونواقص نظام الامتحان ونسبيّة الاستدلال به على الحقيقة الموضوعية، ولكنّه برغم كل شيء ظل أقرب السبيل إليها، وعلى أي حال لم يثبت أن تجاوز عيوبه بديل ولا أمل في ذلك ببساطة لأنّ الأمر في هذا الخصوص يتحصل في أنّ "بشراً يقيّم بشراً"، وما كان لبشر من كمال حتى يكون لتقييمه لغيره.

● نظام تقييم كفاءة الأداء باقٍ إذن في مبدئه، وليس من الواقعية انتظار اختفائه، وإنما كلّ الرجاء في النهاية لتقليل الأخطاء وتحجيم آثارها- إن تطوّر وسائله وتحكم قواعده يكون أكثر فعالية في بلوغ الأهداف المرجوة منه، وهذا يتطلب من واضع القاعدة جهداً متزايداً لتأتي على قدر الإمكان متجاوبة مع الواقع الذي تنظمه، وبالتالي أكثر قدرة على تحقيق غاياتها، كما يتطلب من القائم على تطبيق القاعدة ألاّ يستهدي في تقديره بغير موجّهات العدل والموضوعية، وألاّ يضعف أمام الاعتبارات العاطفية بكل صورها أو حتى ما تبدو في ظاهرها من الناحية الإنسانية وأن يدرك دائماً وهو يضع تقديره أنّه من كل الجوانب أمام اختبار للضمير.

بقي بعد عموم القول في مكانة وأهمية تقييم أداء العاملين سموّاً إلى التمييز أن نخضي في الإفادة إلى مجموعة من التوصيات.

## 2- التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة انتهينا إلى الخروج بأنّ هناك نقاط مشتركة من حيث الأسس العامة التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز بالمقارنة مع مثيلاتها يبدو أنّها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يجب أن يكون عليه نظام التقييم الفعّال بحيث يكون قادراً على المساعدة في تحسين المردودية للعامل والمؤسسة على حدّ سواء، لذلك رأينا ضرورة تقديم مجموعة من

التوصيات والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة أن تسترشد بها في تطوير نظام التقييم لأداء العاملين بها من أجل التخلص من المسالك التقليدية للتقييم والمضي جاهدة إلى تبني الأساليب الحديثة لتحقيق التميز والتفوق، ويمكن عرض بعض التوصيات فيما يلي:

- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالتزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال، وأن يتجنبوا الحكم في حالة العصبية كالغضب أو الحالات المرضية أو التعب أو الإرهاق ...
- الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.
- الحرص على مساءلة ومحاسبة وحتى المتابعة للمشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللوائح القانونية في إصداره لأحكام غير سليمة ولا عدالة في حق الخاضعين لعملية التقييم.
- تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراق العرفية.
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.
- ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.
- استخدام أداء الفريق لدفع التحسين.
- التركيز على تصميمات المؤسسة على ما تقوم به الموارد البشرية وليس ما تملكه من سلطة اتخاذ القرارات.
- العمل على خلق تركيز الطاقة واللغة ذات المعنى لأنها من أندر الموارد خلال فترات إحداث التحسين والتغيير.
- جعل التحسين القائم على السلوك مهضوماً ومستمراً عن طريق انسجام المبادرات في كل أنحاء المؤسسة.
- ممارسة القيادة التي تعتمد على الشجاعة وهي أن تعيش بنفسك التغيير والتحسين الذي ترغب في إحداثه.

- العمل على أن يكون التقييم وجها لوجه بالمقابلة حتى يتمكن العاملين من معرفة النقاط القوية والضعيفة والعمل على تحسينها.
- إعادة النظر في النظام الحالي بمعنى المراقبة المستمرة لنظام التقييم الجاري والاهتمام أكثر بنتائج الأداء المقدمة من طرف العاملين مع اعتبار الوقت اللازم لإجراء ذلك.
- عدم اعتبار التقييم الفصلي نظراً لقصر مدته فإنه لا يعبر بتاتاً على الجهود المقدم من طرف العامل ونقترح أن يكون مرتين في السنة مع اعتماد العدالة والموضوعية في التقييم.
- الأخذ بعين الاعتبار في التقييم الخبرة، الكفاءة، المردودية، السن والحالة الاجتماعية.
- العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين.
- أن يكون التقييم على حسب العمل والجهود الموقر من طرف العامل والتحسينات التي يأتي بها، وتطوره في إتقان عمله وحسن سلوكه مع زملائه سيما مع الزبائن.
- إدراج مدى فعالية أداء العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة كمعيار لتقييم أداء كل عامل.

### 3- آفاق البحث:

برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديدة إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا البحث منها:

- ما تأثير البيئة على الأداء المتميز؟
- ما هي التقنيات الحديثة لقياس الأداء من أجل بلوغ التفوق.؟
- ما مدى تفاعل أداء المنظمة مع المؤسسات الافتراضية؟

المصادر باللغة العربية:

- 1) إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، 1990.
- 2) أبو بكر مصطفى محمود، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3) أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 4) أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة، ج1، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، 2001.
- 5) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
- 6) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
- 7) إسماعيل مُحمَّد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
- 8) أي هايذ ماريون، ترجمة مُحمَّد مرسي و آخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 9) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10) دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي.
- 11) ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية.
- 12) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 13) راوية حسن، السلوك في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 14) سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003.

- (15) الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- (16) عاطف مُجَّد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
- (17) عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
- (18) عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- (19) عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
- (20) عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003.
- (21) عبد المحسن توفيق مُجَّد ، تقييم الأداء.
- (22) عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000.
- (23) علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994.
- (24) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- (25) علي مُجَّد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984.
- (26) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- (27) عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- (28) مُجَّد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
- (29) مُجَّد مرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- (30) مزهودة عبد المليك، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
- (31) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- (32) شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.
- (33) وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوما، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983.

الجريدة الرسمية:

- (1) أمر رقم 01- 04 المؤرخ في 20 غشت 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

المصادر باللغة الأجنبية:

- 1) Anne RIBEROLLES, Evaluer, Evoluer, Opcit.
- 2) Dictionnaire Larousse Bordas, 1997.
- 3) H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , ed Economica, Paris, 1998.
- 4) H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
- 5) Hassene OUACHRINE, OP-CIT.
- 6) Idem.
- 7) J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Pari, 2000.
- 8) Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT.
- 9) Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.
- 10) M GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N:16, Paris, 1990.
- 11) Michel GARVAIS, OP-CIT.
- 12) P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris.

حَقِّقْ حَقِّقْ

# الفصل الأول:

مقدمة على الأهداء

# الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

## الفصل الثالث:

واقع تقييم الأداة

في مؤسسة سونك

خاتمة

# قائمة المصادر والمراجع

فصل در

هلا حق