



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الإنتاجية  
دراسة حالة مؤسسة تريفيلور بوهوران

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

بن دحمان محمد أمين

إعداد الطالبين:

صافة صالح

مهدي سيد احمد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ: كروش نور الدين

الأستاذ: بن دحمان محمد أمين

الأستاذ: دراجي عيسى

السنة الجامعية 2017/2018

# إهداء

بسم الله الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا البحث والصلاة والسلام على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ .  
أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما ، جدتي الغالية  
رحمة الله عليها وكل أفراد العائلة خاصة ابن أخي هارون .  
إلى جميع الزملاء من أساتذة ثانوية الرمكة بغليزان ، إلى الأستاذ والعم بن  
عيسى و الدكتور العنتري .  
إلى الأصدقاء الإخوة جلول، حمزة، الجيلالي، مصطفى، حسني، زكرياء وأفراد  
القاعدة البحرية الرئيسية بجيجل .  
إلى أصدقاء دفعتي المناجنت بالمدرسة العليا للأساتذة بوهران و دفعة إدارة  
الأعمال بتيسمسيلت الذين تشرفت بمعرفتهم خلال هذه السنة  
والحمد لله رب العالمين.

صالح

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود إلى من كان لهم الفضل في تربيتي وتعليمي إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة ، أمي وأبي الغاليين أطال الله في عمرهما كما نسأل الله أن يشفي الوالدة الكريمة.

إلى كل من ساندني في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة ، وإلى جميع الأصدقاء كل باسمه والذين تعجز الصفحات على ذكرهم جميعاً، ويجمعهم قلبي كل باسمه ولا ينساهم، خاصة طلبة إدارة أعمال .

إلى الحبيبة الغالية زكية وكل من يعرف سيد احمد من بعيد أو قريب.

سيد احمد

# كلمة شكر

الشكر لله عزّ وجلّ أولاً وأخيراً ، فله الحمد والشكر ، ألا بفضل الله تتم الصّالحات .

وبعد نتوجه بالشكر الجزيل ، والتقدير الكبير و العرفان الجميل إلى :  
الأستاذ الجدير بالإحترام ، الأستاذ بن دحمان مُحمّد الأمين الذي تفضل بالاشراف على هذا البحث، فكان نعم الناصح و المرشد، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه .

- إلى أساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا، فلهم الشكر والعرفان على مجمل النصائح و التوجيهات التي ستنير دربنا العلمي
- الى كل أساتذة المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت - خاصة أساتذة معهد العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
- إلى إطارات مؤسسة تريفييلور بوهران، بما فيهم رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد بن جلول ياسين .
- إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا العمل سواء بجهد أو دعائه ، ودام ودمنا معه أوفياء .

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	ملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الأشكال
I	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : أساسيات حول تقييم أداء العاملين</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل إلى الأداء
3	المطلب الأول : مفهوم الأداء وتقييمه
06	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته
11	المطلب الثالث : محددات وأبعاد تقييم الأداء
14	المطلب الرابع : أهداف وفوائد تقييم الأداء
18	المبحث الثاني : مدخل لتقييم أداء العاملين
18	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين
19	المطلب الثاني : الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين
23	المطلب الثالث : أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين
27	المبحث الثالث : طرق تقييم أداء العاملين
27	المطلب الأول : الطرق التقليدية
29	المطلب الثاني : الطرق الحديثة
36	المطلب الثالث : العراقيل التي تواجه تقييم الأداء
	<b>الفصل الثاني : مدخل لتحسين الإنتاجية</b>
39	تمهيد
40	المبحث الأول : ماهية الإنتاجية

## فهرس المحتويات

40	المطلب الأول : تعريف الإنتاجية
45	المطلب الثاني : طرق قياس الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها
51	المطلب الثالث : أهمية الإنتاجية
52	المبحث الثاني : تحسين الإنتاجية
52	المطلب الأول : خصائص وأدوات عملية تحسين الإنتاجية
55	المطلب الثاني : استراتيجيات تحسين الإنتاجية
58	المبحث الثالث : تقييم الأداء كمدخل لتحسين الإنتاجية
58	المطلب الأول : طرق تحسين الإنتاجية
60	المطلب الثاني : اثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية
64	المطلب الثالث : التقييم والتكنولوجيا
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة تريفييلور
67	تمهيد
68	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
68	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
69	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث : وظائف وأهداف المؤسسة
75	المبحث الثاني : تقييم الأداء وعلاقته بإنتاجية تريفييلور
75	المطلب الأول : نظام تقييم الأداء المطبق في تريفييلور
76	المطلب الثاني : مجال تطبيق نظام التقييم بالتنقيط
80	المطلب الثالث : أثر تقييم الأداء على إنتاجية مؤسسة تريفييلور
82	خاتمة
86	قائمة المراجع

مدخل:

لقد أصبحت المنظمات تواجه صعوبات وضغوطات في ظل تغيرات المحيط خاصة مع ظهور العولمة التي أدت بدورها إلى ظهور المنظمات المنافسة وكذلك بروز التطور التكنولوجي بشكل ملفت مما جعل كل منظمة تسعى لتطوير منتجاتها لبقائها واستمرارها في السوق لان ذلك أصبح أمرا صعبا عليها وألزمها على إعادة النظر في سياستها سواء الداخلية أو الخارجية وذلك للحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها المسطرة . أدى هذا إلى ظهور نظام الإدارات ، وبالخصوص إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تمثل دورا مهما في كل مؤسسة اقتصادية لاهتمامها الواسع بالجانب البشري الذي يتسم بالتعقيد.

إن الإهتمام بالعامل البشري من خلال رفع مستوى كفاءته و تنمية قدراته والزيادة من خبرته المهنية يتم عن طريق تقييم الأداء بشكل دوري من طرف المنظمات باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وبالتالي تحسين الإنتاجية في ظل حدة المنافسة وتعقيد طرق أداء العمل .

إن عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو أحد المسؤولين بالتنسيق و التعاون مع مديري إدارات أخرى، و تنبع أهمية تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم لا سيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، و التي تقود الى تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة الى أن نتائج التقييم تصبح أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغييرات التي تحصل فيها، مثل التغييرات في المرتبات والترقية والفصل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم أداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع مستويات المنظمة وتتضح للمؤسسة ما إذا كان لديه إمكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة أم لا.

## مقدمة عامة

فهو عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو من ناحية يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة.

فالمؤسسة فعاليتها الإنتاجية مرتبطة أساسا بفعاليتها عمالها فهي ملتزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال و ضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم و تنمية قدراتهم و بالتالي تتمين الموارد البشرية و كذا الاهتمام بشخصيته و ظروفه الاجتماعية و قدراته الخاصة مما يؤثر بصفة مباشرة في زيادة الإنتاج و استقرار و استمرار المؤسسة .

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

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنى عن كل التحولات التكنولوجية في هذا الجانب ،حيث شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، والتحويلات التي عرفتها الجزائر على وجه الخصوص، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، ومحاولة تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين.

وعلى ضوء ما تقدم تتضح معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

### 1. إشكالية البحث :

إلى أي مدى يساهم تقييم أداء العاملين في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

2. فرضية البحث :

نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات والتي بدورها تساهم في تحسين

الإنتاجية

3. أسباب اختيار الموضوع :

أ- وقع الإختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للإقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية؛

ب- الظروف الإقتصادية الراهنة التي يعيشها الإقتصاد الوطني في ظل العولمة وأفاق الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي جعلت المؤسسات الاقتصادية في حاجة ماسة لرفع من قدراتها التنافسية من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين؛

ج- حب الاستفادة من معالجة هذا النوع من البحوث التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه وإرضائه وكذا فهمه، وإتاحة المجال لباقي الباحثين والراغبين في البحث في هكذا بحوث، والميل الشخصي للطلبة لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية؛

د- إدراكنا بأن المورد البشري مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماماً وتفصيلاً، ومحاوله مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أنّ تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها، وإبداعاتها واستعداداتها؛

هـ- معاناة 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 الإستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية، هذا ما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وعجزها في الإندماج في الإقتصاد العالمي، المبني على إنتاجية القوة الفكرية، المهارات البشرية والكفاءات.

4. أهمية البحث:

أ- 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، وذلك من

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

- ب- وتبرز أهميته أيضا في سعي المؤسسة الدؤوب والدائم نحو التقدّم ورفع مستواها بتطوير أدائها التنافسي بتحقيق التميّز، كون التميز مرهون بكفاءة أداء الموارد البشرية؛
- ج- إنّ تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعدّ إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من أجل علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية؛
- د- كما تتضح أهمية هذا البحث أيضا من أنّه محاولة لسدّ النقص في أبحاث تقييم أداء العاملين بصفة خاصة وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث على وجه العموم لاسيما وأن معظم الباحثين ركّزوا في أبحاثهم على المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.

### 5. 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 الإعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:
- أ- 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؛
- ب- اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه؛
- ج- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته؛
- د- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين؛

هـ- 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.

### 6. المنهج المتبع في البحث:

إنّ الأسلوب المتبع في دراسة هذا الموضوع هو الأسلوب الوصفي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية. فالدراسة الميدانية الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين، في المؤسسة الوطنية لتحويل وقلد الصلب بوهرا تريفيلور (TREFILOR) وسنحاول الربط بين الواقع النظري مع الواقع العملي أو التطبيقي.

### 7. تقسيمات البحث:

إن عملية تنظيم البحث، استدعت تقسيم الدراسة إلى جانبين:

أ- الجانب النظري: الذي تم تقسيمه إلى فصلين:

- الفصل الأول: أساسيات حول تقييم أداء العاملين الذي يتناول ثلاث مباحث تتمثل في مدخل إلى تقييم الأداء، مدخل لتقييم أداء العاملين، طرق تقييم أداء العاملين؛

- الفصل الثاني: مدخل في تحسين الإنتاجية يتناول ثلاث مباحث تتمثل في ماهية الإنتاجية،

تحسين الإنتاجية، دور تقييم أداء العاملين في تحسين الإنتاجية.

ب- الجانب التطبيقي: تعرضنا له من خلال الفصل الثالث بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتحويل وقلد الصلب بوهرا تريفيلور (TREFILOR)، وقد تطرقنا فيه إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة و المبحث الثاني أثر تقييم أداء العاملين على أداء المؤسسة عرض و تحليل أسئلة المقابلة.

### 8. حدود البحث:

قمنا بإعداد هذا البحث الذي تطلب منا فترة زمنية قدرت بثلاثة أشهر، وذلك تطلب منا إجراء تريض تطبيقي المؤسسة الوطنية لتحويل وقلد الصلب بوهرا تريفيلور (TREFILOR) في لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه.

### 9. صعوبات البحث:

كما إعترضتنا صعوبات في إنجاز هذا البحث أهمها:

- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل، ومن هنا يظهر الاختلاف بين الباحثين من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة تقييم الأداء الإنساني وعدد عناصر التقييم المناسبة لتقييم الأداء إلى جانب تشابك المتغيرات البيئية ذات العلاقة بمستوى الأداء وقوة واتجاه تأثيرها عليه؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الطالبين إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام؛
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين في الجزائر خاصة في المرحلة الراهنة التي تعرف فيها المؤسسة تحديات اقتصادية وقانونية صعبة تملئها عليها سياسة الإصلاحات الاقتصادية كالمخصوصة والمنافسة الدولية.

# الفصل الأول

أساليب حول تقييم أداء العاملين

### تمهيد :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية ، حيث يفترض أن تؤدي وظائفه التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا و هي وظيفة تقييم أداء العاملين ، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليه أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي ، و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء ، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية، من خلال تحديد مفهومها و أهدافها، العوامل المحددة لها في المؤسسة، وكذا الصعوبات و المشاكل التي تواجهها، ومن ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة و التحليل الأساسيات المتعلقة بتقييم الأداء . فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الأول كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجزء منه.

وينقسم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث أساسية هي :

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

### المبحث الأول: مدخل إلى الأداء

يقوم العاملون في أية مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيه، حين أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وتقييمه

وترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فردريك تايلور وهنري فيول وجلبرت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم فطغت الإعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

### أولا/ مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة<sup>2</sup>. ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية. والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010ص 190

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر) ، 1998ص 03

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000ص 18.

وفي إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على أنها شكل من أشكال الرقابة، يركز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية. كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.

إذ عرف " فيشر " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

### ثانيا/ مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم :

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل<sup>2</sup>.

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، ومعرفته"<sup>3</sup>

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

<sup>2</sup> محمد الحمدي الماضي، "السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة (مصر)، 1994، ص 253-297.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، (بدون بلد النشر)، 2000، ص 87.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة (الجزائر)، 2004، ص 12.

- ومن أهم الإعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:
- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية؛
  - تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي؛
  - تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة؛
  - زيادة الإتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.
- ويعرف كامل بوبر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلا"، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:
- تسهيل تنمية تطوير الفرد؛
  - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛
  - المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
  - المساعدة في تحديد مكافئة الفرد<sup>1</sup>.
- كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمالهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>2</sup>.
- ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان،(الأردن) 2011ص.323

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية(مصر)، 2002ص.257

<sup>3</sup> شحادة نظمي واخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، (الأردن)، ص 2000

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها الأداء وتتمثل في:

#### أولا/ العوامل المؤثرة في الأداء:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة.

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

#### 1- العوامل الشخصية<sup>1</sup>:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

-ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

-تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

#### 2- عوامل النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم

ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:

-الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا؛

<sup>1</sup> زهير ثابت، "كيف تقم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ص.2001

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006ص14.

- الجودة : ما هي جودة النتائج ؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟

- التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟؛

- الوقت المحدد للإنجاز : هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا ؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

**3 - عوامل السلوك<sup>1</sup> :** بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلاً من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- التخطيط : هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛

- تحديد الأولويات : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؛

- التنظيم : الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟؛

- التفويض : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛

- إتخاذ القرارات : الإهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛

- الاتصالات الشفوية : هو الإهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين،

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 15.

وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛

-الإتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح وبفعالية.

كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، وتلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الأداء<sup>1</sup>.

ونجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس للمقارنة في التقييم، حيث يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل، ونلاحظ ما إذا كان الأداء فاق أو تساوى أو أقل عن المعيار المطلوب، وهذه أمثلة عن أهم الأسس الشائعة الاستخدام في المقارنة:

-توقعات الرئيس؛

-الأهداف الحالية؛

-معدلات الأداء؛

-المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملا مشابها؛

-الأداء السابق؛

-أداء الرئيس نفسه؛

-متطلبات العمل<sup>2</sup>.

ثانيا/ أهمية تقييم الأداء:

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية ان تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص. 88

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 88-89

<sup>3</sup> راوية حسن، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء- تقييم الأداء"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2011، ص 237 . 238

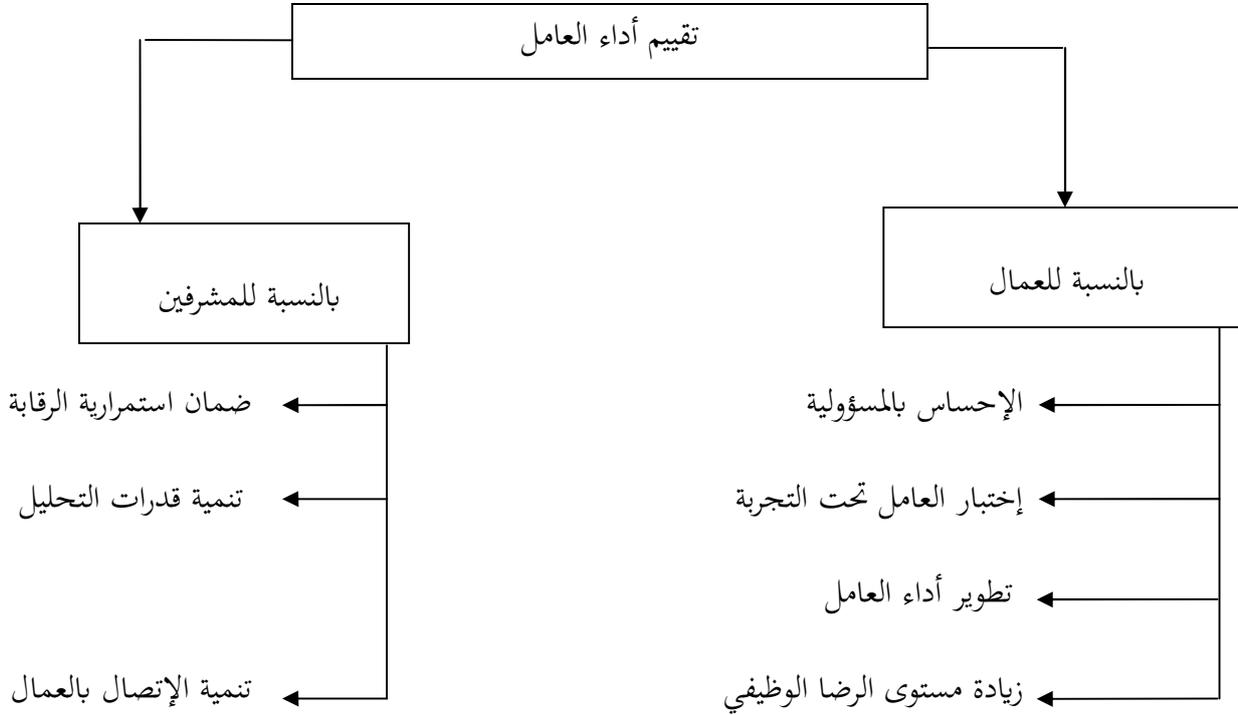
- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم؛
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.
- لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعداده للتقدم.
- وأيضاً تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من<sup>1</sup>:
- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إلغاء خدماتهم؛
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزعماء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقية أو تحسين إنتاجيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته؛
- وأخيراً، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف<sup>2</sup>.
- كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال والنسبة للمسؤولين كما يلي:
- أ - بالنسبة للعمال
- إحساس العامل بالمسؤولية؛
- اختبار العامل تحت التجربة؛
- تطوير أداء العام؛
- زيادة مستوى رضا العامل.
- ب - هذا بالنسبة للعمال أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف؛
- تنمية القدرة على التحليل؛
- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، للكتاب العلمي، عمان (الأردن) ص 2009 ص 103

<sup>2</sup> شونفي نورالدين "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة ص 25

وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين :

الشكل رقم : (1-1) أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مرجع شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005 ص 25،26

من خلال الشكل رقم (01) يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله وتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

### المطلب الثالث: محددات وأبعاد تقييم الأداء

سنتناول في هذا المطلب كل من محددات وأبعاد تقييم الأداء.

#### أولا/ محددات تقييم الأداء:

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الجهد**: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

- **القدرات**: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛

- **إدراك الدور أو المهمة**: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة ( الجهد، القدرات، نمط الأداء) ، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- **الوظيفة (متطلبات العمل)**: وأيضاً ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة؛

- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)**: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.

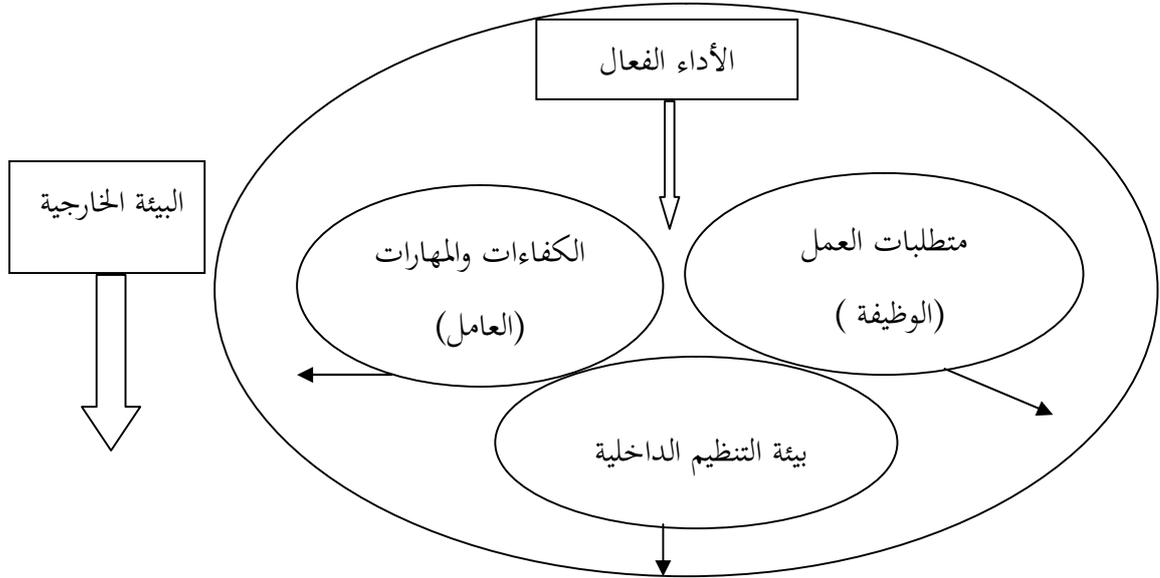
إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي

<sup>1</sup> رابحة حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر ، 2000ص 210.

<sup>2</sup> أحمد صفري عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر ، 1986ص 50

يشرف عليها (التنظيم) ، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي<sup>1</sup> ، ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (2-1):

الشكل رقم (2-1): عناصر محددات تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003، ص120.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-1) أن عناصر محددات تقييم الأداء الفعال يتأثر بكل ما يحيط بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وكذلك نجد متطلبات العمل وكل ما يتعلق به من كفاءات العامل ومهاراته.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003، ص120.

### ثانيا/ أبعاد تقييم الأداء<sup>1</sup> :

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الادارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان إلزاما على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنا محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:

- أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامل للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة، التي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.
- أما الثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة

كما أن أول خطوة في تقييم الاداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله. مثال لذلك كمية الأداء، جودة الأداء وسلوكيات العمل...، ويجب اختيار أبعاد تقييم الأداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها، فإذا تجاهل تقييم الأداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد وذلك أن الافراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الإعتراف بأدائهم أو إثباتهم، كما أن احتواء أداء تقييم الاداء على أبعاد غير هامة قد تؤدي الى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.

لذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على الأبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف، وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، ويجب أن يتم اختيار الابعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها:

<sup>1</sup> Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques et universitaires romandes, paris(france), p 14

-أنها قابلة للقياس؛

-أنها خاضعة لسيطرة الفرد؛

-أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهداف وفوائد تقييم الأداء

سنحاول عرض أهداف وفوائد تقييم الاداء.

#### أولا/ أهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة والانتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق

الأهداف الآتية :

-اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛

-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر، وتوحيد الأسس التي بناء

عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛

-تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم؛

-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛

-إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛

-تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛

-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛

-المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية

العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية

أخرى ، للاستفادة من فرص التقدم والترقية؛

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية<sup>2</sup>.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة إنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في

وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلهم واستعدادهم لشغل وظائف أعلى

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الاسكندرية مصر، 2007 ص 240

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 239

- منها، كما تحدد عملية تقييم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو منشآت الأعمال نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بفعالية وكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>
- مما تقدم يمكن استنتاج أن عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية<sup>2</sup> :
- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى تحقيق المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، حيث أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛
  - يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛
  - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المتماثلة؛
  - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
  - يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛
  - إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> مجّد أحمد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 191

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

ثانيا/ فوائد تقييم الأداء:

يمكن تصنيف الفوائد المتوقعة من عملية تقييم الأداء إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

-الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص الاداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل، أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال، سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون والمقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا؛

-الفوائد السلوكية: وتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية العالية والمستقبلية وما يحتاجون إليه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الفوائد الإدارية تحدها القواعد والضوابط ويتم ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت، فإن الفوائد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين. ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم الفوائد إلى عدة نقاط وهي<sup>2</sup>:

-رفع الروح المعنوية للعاملين؛

-إشعار العاملين بمسؤولياتهم؛

-وسيلة لضمان عدالة المعاملة؛

-الرقابة على الرؤساء؛

-استمرار الرقابة الإشراف؛

-تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

كما يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد لكل من المؤسسة والأفراد الذين يتم تقييم

أدائهم، وذلك كالآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 192

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية"، ط 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 155

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 239

### 1- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات:

- يساعد تقييم أداء المؤسسة في التعرف واكتشاف الفروق بين الأفراد، فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- يوفر تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها؛  
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

### 2- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه؛

- إن تحسين أداء الفرد والاعتراف بجودته والاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 239.

### المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختبار والتعيين، الأجور، والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف. بيد أن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافياً 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 العملية الأساسية لتقييم الأداء نعرضها فيما يلي ونحاول تبيان مفهوم موحد يلم بكل الجوانب:

تقييم أداء العاملين هو " تحليل و تقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى 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 مكافأته 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>. أما أحمد سيد مصطفى فكانت نظرتة حول مفهوم تقييم أداء العاملين كمايلي:

<sup>1</sup> Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

<sup>2</sup> ديسلر جاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 270

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

"هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة

كأساس للتقييم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا..."<sup>1</sup>

من التعاريف السالفة الذكر يمكننا أن نستخلص إلى تعريف نكاد أن نراه شاملا من أي مضي:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.
- 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>2</sup>

### المطلب الثاني: الجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من الجوانب التي لها علاقة لخصنها كالاتي:

**علاقة البيئة بأداء المنظمة:** تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة

تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل

طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات... كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمها

بمبادئ وقيمها، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال

التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها

المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص

ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.<sup>3</sup>

**أثر الثقافة على الأداء:** تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبار أن

عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة

خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص الثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب

أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة

ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات. فيجب أن تدعم المنظمة ثقافة تحسین مشروع

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن 21، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000، ص331.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

<sup>3</sup> عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، 2002 ، نقلا عن : مجّد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء - الإدارة العامة رقم 66 ، مايو

1990، مصر، ص 21 - 22.

الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلمات كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع<sup>1</sup>.

### المناخ التنظيمي:

- خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزاجية بين أهداف العاملين والمنظمة.
- مناخ إيجابي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء.
- مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف<sup>2</sup>.

### الصراع و علاقته بالأداء:

إذا تأملنا في عناصر التكوين الداخلي للمنظمة من حيث أهميتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري، حيث يمثل أعظم قوة تملكها المنظمة، بيد أن تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمة يتحدد على مدى توفيق الجهاز الإداري في خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل بالاستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، الاستقالة، الشكاوي، العنف من جهة، كما يحول دون رشد ونضج المنظمة من جهة أخرى مما يخلق الصراع الذي تنحصر مسؤوليته الكبرى على مساري هذه المنظمة، هذا الصراع الهدام يعود بنتائج وخيمة، تعصف بأهداف المنظمة وآدائها ومن أهمها: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل ومعدل الشكاوي، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 100.

<sup>2</sup> عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> الهواري سيد، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 267 بالتصرف.

### تأثيرات ضغوط العمل على الأداء:

هناك العديد من الدراسات التي أجمعت بأن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنهم يعتقدون بأن الضغوط والأداء هما علاقة تسيير في شكل خط منحني، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء.

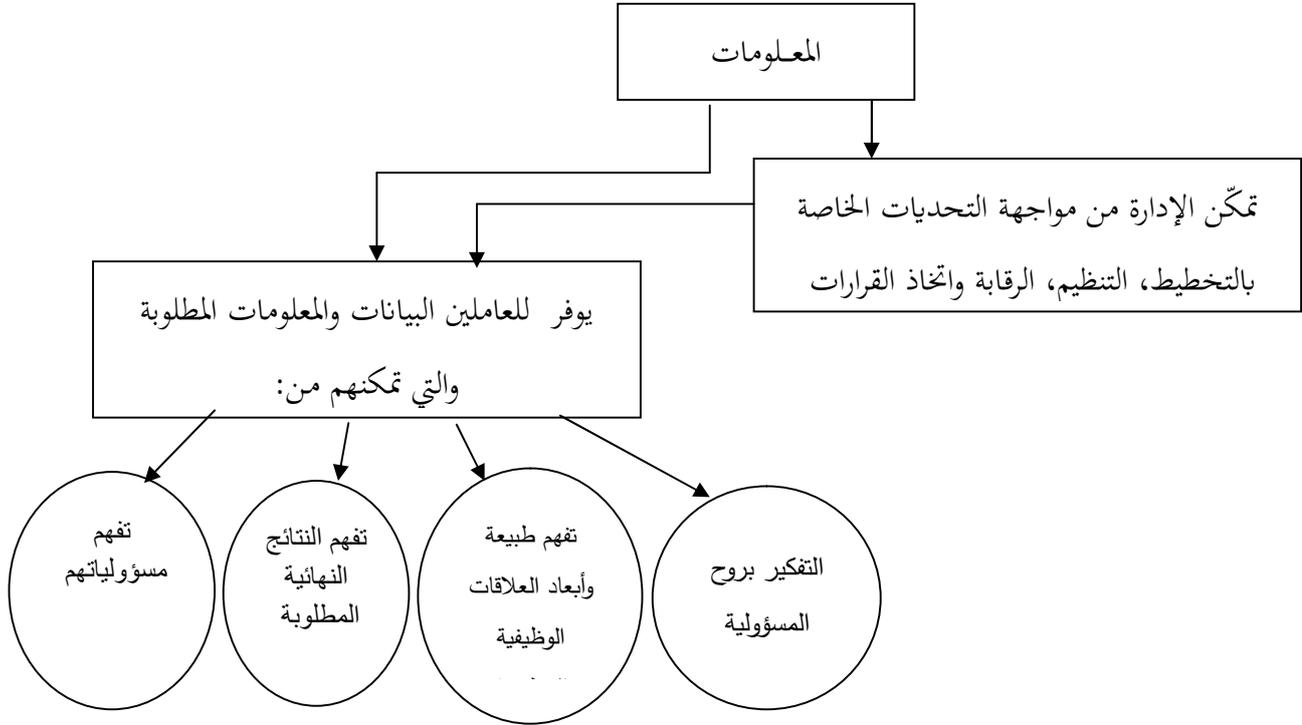
### توفر الاتصالات و المعلومات في الأداء:

إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما، وحتى الصمت - أحيانا - يمكن أن ينقل معنى معيناً. وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفا أساسيا هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل. هذه المعلومات التي تناسب بدورها ببسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة.

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

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن بن أحمد بن محمد ، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض ، السعودية، 1998، ص 273، 274.

الشكل رقم (1-3) - أهمية المعلومات.



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 1996، ص 340.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة و تنويع الحوافز، إقناع المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وإنضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم<sup>1</sup> ، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

1. إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبذل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تجرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.
2. اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3. تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في

<sup>1</sup> عبد الله علي، المرجع نفسه، نقلاً عن: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد " منهج تحليل المنظمة و الإدارة" مكتبة عين القاهرة، مصر 1974، ص 02.

الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

– وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

4 , زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلائم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم .

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيمايلي:

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

ب. تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، فمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟ وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر

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

ت . تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمنافشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة – تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم. وكنتيجة لما سبق يجب التنويه بأن أحد المؤلفين يقول وهو " AKHEMAKHEME " أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فإنه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة ؛
  - يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
  - تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها؛
  - إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا ؛
  - الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
  - شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إتاحة له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة؛
- وأما من وجهة نظر المنظمة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:
- بعث روح الحماس بين الأفراد و التنافس بينهم كأفراد و أعضاء بمجموعات العمل ووحداهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين ، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

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

### المبحث الثالث : 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 بواسطة 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.

#### 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 تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

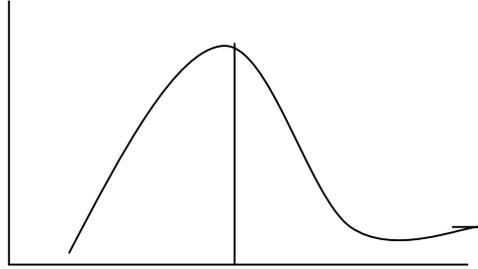
2. **طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة):** بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه بالتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة مثلاً.

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

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي: العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ" ومن العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "أ" هو الأفضل من العامل "ب" ومن العامل "د"، والعامل "ب" هو الأفضل من العامل "ج" ومن العامل "د"، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ج" ومن العامل "ب"، وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول والعامل "أ" هو الثاني، والعامل "د" هو الثالث والعامل "ب" هو الرابع. و هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة.

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

الشكل رقم (1-4): التوزيع الإجباري.



المصدر: محمد 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 و20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.

4. 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:

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

وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات بحيث يعبر رقم خمسة على أعلى مستوى والصفير 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<sup>1</sup>.

### 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؛

و أحدث 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 والإثنتان الأخريتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:
  - أ. هذا الشخص يحب العمل ويقدمه؛
  - ب. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛
  - ج. كثير الكلام وقليل التنفيذ؛
  - د. تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل؛

<sup>1</sup> lapra jean – pascal, l'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition Dunod, paris, 1993, p19.

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.

وفيما يلي رسم توضيحي لهذه الطريقة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-1) نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.

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

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

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

4 . طريقة الأداء المتزن: يستكمل البناء الاستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز بإقامة نظام حركي و فعال لتقييم الأداء المتزن<sup>1</sup>، يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات

<sup>1</sup> نقول متزن و لا نقول متوازن، لأن متوازن في نقطة و هو مفهوم كلاسيكي أما متزن فيكون في مجال و هو المفهوم الحديث لمعنى التوازن معناه أصبحنا نقول اليوم اتزان أي توازن في مجال.

الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية، ولقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقييم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقييم الشائعة.

ويتمثل مفهوم تقييم الأداء المتزن على أنه يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، وهذا ما تقدم به كل من "كابلان ونورتن" بهذه الفكرة في جانفي 1992 بالنشر في مجلة (Haward Business Review) و قالوا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة و الذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أن أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنظمات هذه الأيام مثل أعمال التجديد والابتكار المستمرة وأنشطة التدريب التي لا تنقطع، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هذا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنظمة. ويتضح مما سبق أن تعريف تقييم الأداء المتزن هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنظمة ليتم في هدي و ضوء الأهداف و الإستراتيجيات الموضوعية، وذلك بالتركيز على نوعية جهود العاملين في المنظمة و سير العمليات الداخلية و اتجاهات العملاء، و يستوجب القيام بهذه المهام توفير نظام فعال للمعلومات<sup>1</sup>.

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

- ترجمة رسالة المنظمة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس في أربع مجموعات.
- توفير آلية للاتصالات و تبادل المعلومات و التعلم و ليس أداة للضبط و تقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
- تحقيق التوازن بين:

☞ أهداف الأجل القصير و أهداف الأجل البعيد؛

☞ النتائج المستهدفة و محركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج؛

☞ المقاييس المادية الموضوعية و المقاييس المبنية على التقدير الشخصي؛

إن نظام التقييم المتزن يجب أن لا يكون مقبولاً، وأنه أمر بديهي على أن المديرين سوف لا يقبلوا أي تغييراً إذا لم يكن لديهم الفرصة للتأثير فيه، ويجب أن يتقبل البطاقة من الأفراد حتى يتم تطبيقها بصورة جيدة، وتحقيق النتائج المرجوة، ومعايير الأداء يجب أن لا تربك الأفراد حيث يجب أن توضح لنا الذي يجب أن نفعله والذي سيخضع للتقييم، وكيف سيتم التقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص76.

<sup>2</sup> بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص207، بالتصرف

وفيما يلي نموذج يوضح شكل التقييم المتزن داخل المنظمة.

الشكل رقم (1-5) نموذج لاستمارة التقييم وفق نظام تقييم الأداء المتزن.

1. التعريف بالعامل الخاضع للتقييم:

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

2. طريقة قياس الأداء:

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

الثلاثي الأول:

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

بعد إعداد بقية الاستمارات الخاصة بالثلاثي الثاني، الثالث و الرابع نحسب: المعدل السنوي لعلامة تقييم ناتج الأداء(س1) لكل عامل بالعلاقة التالية:

$$\frac{1\text{ث}+2\text{ث}+3\text{ث}+4\text{ث}}{4} = \text{س} 1$$

• تقييم السلوك الوظيفي:

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

## الفصل الأول :

## أساسيات حول تقييم أداء العاملين

							2- الصرامة والتنسيق والترتيب والمنهجية 3- المهارة في التحليل وتحصيل النتائج 4- الملاحظة والتميز 5- روح الإبداع والابتكار
							مهارة العلاقة بين الأفراد: 1- قيادة و تنشيط فرق العمل 2- التعاون و العمل بروح الفريق 3- مهارة الاتصال 4- العلاقات مع المحيط و القدرة على تقدير الموقف 5- الإحساس بالعلاقات البشرية
المجموع	Σ و					Σ ع م	

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

مجموع العلامات المرجحة

= س2

مجموع الأوزان

### • تقييم الصفات الشخصية:

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

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

مجموع العلامات المرجحة

$$\frac{\text{مجموع العلامات المرجحة}}{\text{مجموع الأوزان}} = \text{س3}$$

مجموع الأوزان

التقييم الإجمالي لأداء العامل (ص):

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

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

$$\text{ص} = (\text{س1} \times 0.60) + (\text{س2} \times 0.30) + (\text{س3} \times 0.10)$$

3. حوصلة عملية التقييم:

حوصلة تقييم الناتج

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

نفس الجدول يرسم لحوصلة تقييم السلوك و الصفات

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

رسم طريق تطور الأداء

مفعول التدريب المقترح: .....

توجيه جديد: .....

- المعني يمكن إعادة تعيينه في وظيفة أخرى ذات نشاط آخر؟  
حالة نعم ما هي؟ .....

- المعني يتمنى إعادة تعيينه في وظيفة أخرى ذات نشاط آخر؟  
حالة نعم ما هي؟ .....

إجراءات أخرى تصحيحية: .....

تعليق الرئيس الأعلى في السلم الإداري الذي يلي الرئيس المشرف مباشرة:

الاسم و اللقب: .....

الوظيفة: .....

الرأي: .....

التاريخ و المصادقة

تاريخ مقابلة التقييم: .....

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

.....

التاريخ و المصادقة.

رأي الرئيس الأعلى في السلم الإداري: (على رأس التنظيم)

الاسم و اللقب: .....

الوظيفة: .....

الرأي: .....

إصدار الحكم النهائي

التاريخ و المصادقة.

هذه الاستمارة يتم استلامها من طرف هيكل إدارة الموارد البشرية

تاريخ الاستلام في: .....

تأشيرة المصلحة المستلمة

كان هذا نموذج لتقييم الأداء المتزن كمثال.

### المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه تقييم أداء العاملين

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

– التمييز أو التفضيل الشخصي، قد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيهم تقديراً حسناً، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييماً في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه.

– من الصعوبة بما كان التأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي يتم على أساسها عملية التقييم غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للرئيس.

– مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم.

– قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية تصيبه بالإحباط.

– يتجه بعض المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة وذلك إما بجهلهم الفروق الفردية بين المرؤوسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها خوفاً من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كنقطة بداية.

– 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، وإذا كانت الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد إلى التدريب.

– تردد الرئيس المباشر من إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص68.

### خلاصة الفصل:

إنّ موضوع هذه الدراسة يعالج موضوع تقييم الأداء، و بما أنّ منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية، من خلال تحديد مفهومها و أهدافها، العوامل المحددة لها في المؤسسة، وكذا الصعوبات و المشاكل التي تواجهها، وهذا ما بيّناه في الفصل الذي تناول دراسة و تحليل الأساسيات المتعلقة بتقييم الأداء.



# الفصل الثاني

## ملاحظة تحسين الانتاجية

تمهيد:

تسعي المؤسسات الإقتصادية إلى تحسين إنتاجيتها داخل الأسواق بما يضمن لها تحقيق أكبر ربح ممكن ، لذا أدى الإهتمام المتزايد بأهمية دور الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى قيام العديد من الباحثين و الحكومات والهيئات الدولية بدراستها ومحاولة تحديد معناها و العوامل المؤثرة فيها.

من أجل ذلك فان المؤسسة تعمل على تقييم الأداء بالنسبة لعناصر الإنتاج داخلها بما يسمح لها بالرفع من الإنتاجية ، وذلك علي اعتبار أن تحقيق أكبر قيمة إنتاجية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أكبر ربح ممكن. ويعد تحسين الإنتاجية أهم وسيلة وأداة من أجل تعزيز التنافسية وذلك لأن رفع الإنتاجية بشقيه النوعي والكمي يساعد من ناحية علي تحسين نوعية المنتج ومن ناحية أخرى على تخفيض التكاليف ومنه تخفيض السعر كل هذا يؤدي إلى كسب رضا الزبون إضافة إلى زيادة المبيعات التي تحدد حجم أعمال المؤسسة.

يمكن المؤسسة أن تحسن إنتاجيتها عن طريق حسن استغلال الموارد الرأسمالية مثل الآلات و التجهيزات وتخفيض الضائع من المواد وتطوير الآلات وصيانتها ، وكذا تحسين إنتاجية الموارد البشرية عن طريق تقييم أدائهم و الرفع من مستواه من خلال الطرق المتاحة لديها .

و نبرز من خلال هذا الفصل ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول : ماهية الإنتاجية .**

**المبحث الثاني : تحسين الإنتاجية .**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء مدخل لتحسين الإنتاجية.**

### المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين و المختصين ، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح للمفهوم الإنتاجية ، غير انه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة ، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها واختلاف أساليب و طرق حسابها.

#### المطلب الأول : تعريف الإنتاجية (productivté)

يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة ، وعلي الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ولذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها :

**1- عرف Garrett and silver** الإنتاجية "إنها نسبة المدخلات إلى المخرجات ، أي أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء من القوى البشرية، والتجهيزات و المعدات أو من المواد الأولية الداخلة في تركيبه وتنقسم الإنتاجية إلى قسمين :

- **شق كمي:** ويعني الإنتاج الذي تحصل عليه باستخدام موارد محددة بصورة كمية.
- **شق نوعي:** ويتعلق هذا المؤشر بالجودة ودرجة الإتقان في الإنتاج"<sup>1</sup>

#### 2- عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية ( O.E.E ) الإنتاجية علي أنها :

"الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج ، و بهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال او استثمار او المواد الخام حسبما يكون أخدين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال او استثمار او المواد الخام"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ص 46

<sup>2</sup> سونيا مجد البكري ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1988 ص 273

تعرف كذلك أن الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في أداء النشاط الإنتاجي ، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين ( المخرجات) الناتجة عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة المدخلات) في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال او ساعات العمل و تأخذ العلاقة الصيغة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{إنتاجية الكلية} = \frac{\text{مجموع (المخرجات)}}{\text{مجموع (المدخلات)}}$$

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}}$$

● ومنه فإن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة ، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.

### 3- تعريف بعض المفاهيم :

- **الفعالية** " يشير هذا المصطلح " إلى قدرة المؤسسة علي تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>2</sup>

" ومعني ذلك أن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها.

- **الكفاءة** "الكفاءة مرتبطة بعنصر التكلفة و العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، يتم التعرف على مدى كفاءة و تحسن المؤسسة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة"<sup>3</sup>

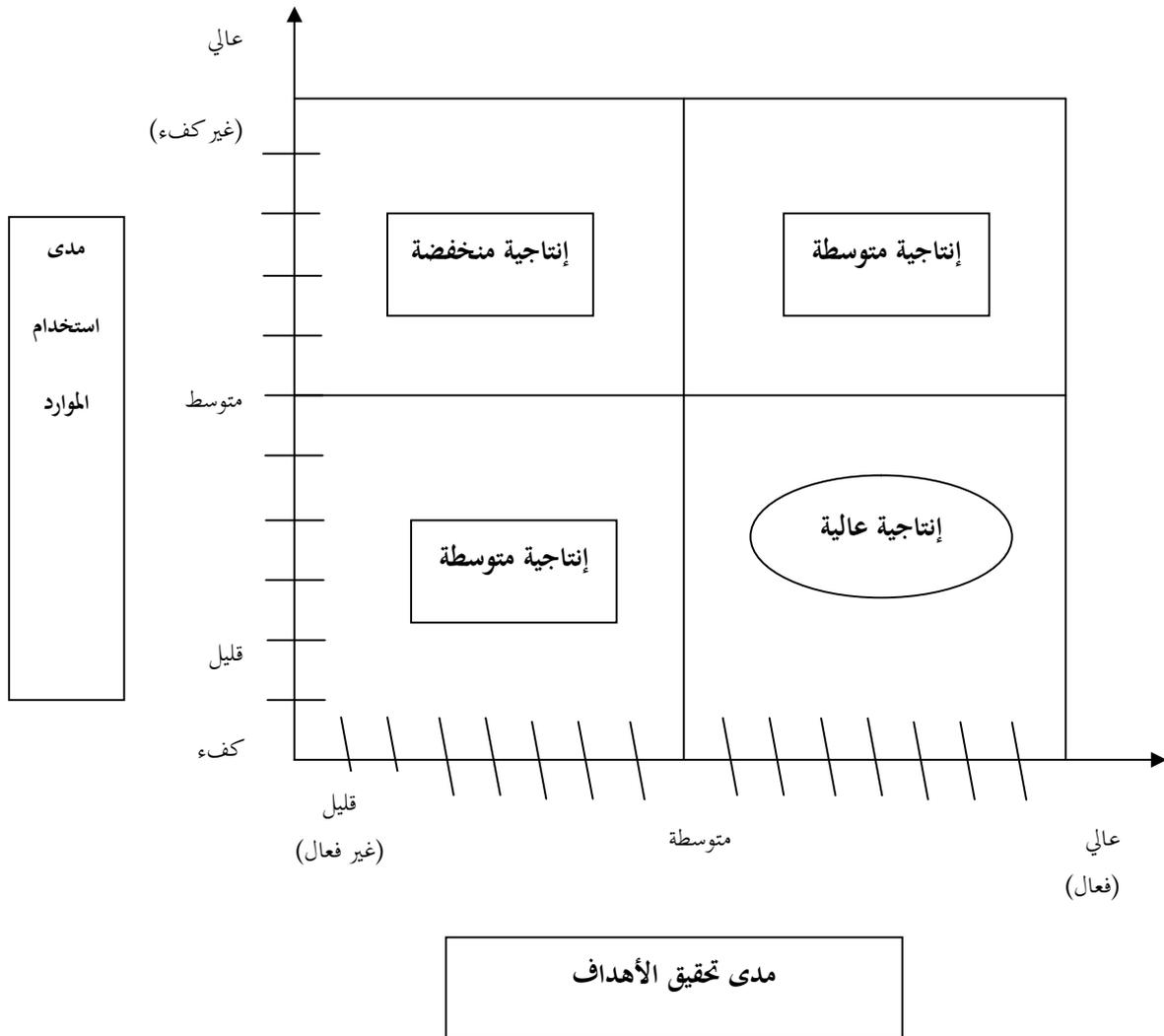
● يشر معناها الاستخدام العقلاني و الرشيد لاختيار افضل البدائل الذي يقلل التكاليف او يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة ، كما تتمثل ايضا في كيفية الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 294

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر ، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم إقتصادية ، جامعة الجزائر 1995 ص 21

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 27.

شكل رقم (1-2) : العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية



### المقاييس المتعلقة بالإنتاجية<sup>1</sup>:

**1- المقاييس المالية والمحاسبية :** تتبع أغلب الأساليب المالية من خلفية مالية أو محاسبية، وبالتالي فإنها تعتمد على

البيانات والقوائم المحاسبية المنشورة والتي تخضع للانتقادات التالية:

- أن أغلب المقاييس المالية ترتبط بالأجل القصير، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأهداف الطويلة الأجل؛

- اعتمادها على التكلفة التاريخية قد يؤدي إلى نتائج مضللة نظرا لعدم استخدام الأرقام القياسية للأسعار؛

- يحتوي على عنصر التقدير الشخصي لبعض المفردات مثل: مصروفات الإهلاك والمخزون مما يكون له الأثر

على المؤشرات المستخرجة من قائمة الدخل، وبصفة عامة فإنه في تحليل قائمة الدخل يجب على المحلل أن يأخذ

في اعتباره عدم التأكد الذي يحيط بعملية حساب صافي الأرباح والخسائر بصورته الحالية، فهو لا يقيس إلا الربح

العددي أو الدفترى وهو ليس ربحا حقيقيا؛

- إن جزءا كبيرا من المعلومات والبيانات لا تظهر في القوائم المالية، مثل تغيرات الصناعة، وتغيرات الإدارة، وأفعال

المنافسين، والتطورات التقنية والقرارات الحكومية، والنقابات لها أثر مباشر على عمليات المؤسسة، ولكن لا تظهر

في القوائم المالية والمحاسبية؛

- كذلك الحال بالنسبة للنسب المالية، فهي تقتصر على جانب معين من أوجه نشاط المؤسسة، وبالتالي تعجز

عن إظهار آثار عناصر المؤسسة، وأوجه النشاط الإنتاجي والإداري المختلفة بشكل مباشر وسريع؛

- لا تستطيع المقاييس المالية أن تبين أثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على نشاط المنظمة كما أنها

لا تستطيع التمييز بين مصادر الأداء الذاتية وبيان مسببات النجاح أو الفشل الخارجية التي لا سلطان للإدارة

عليها، فضلا عن أنها لم تستطع أن تعكس بدرجة كافية تلك العلاقة المعقدة بين الأنشطة الداخلية.

### 2 - مقاييس العمالة:

وتعتبر من أهم المقاييس التي تعكس الكفاءة في استخدام العمالة والتي يعتمد عليها في الحكم على فعالية

استقطاب وتدبير، وصيانة وتنمية وترغيب العناصر البشرية في البقاء والنمو، وهي أمور تتأثر بالبيئة المحيطة

بالمؤسسة، تشمل عملية تقييم النواحي الآتية:

<sup>1</sup> بحري سعد صادق، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004، ص.20.

- هل ينظر للعنصر البشري كقيد وتكلفة أم كمورد؟
- ما مدى تناسب العمالة مع طبيعة أعمال المؤسسة؟
- مدى الأهمية التي توليها المؤسسة للتدريب والتنمية الإدارية؛
- مدى النجاح في توفير بيئة عمل مشبعة؛
- مدى توافر ظروف العمل الملائمة؛
- مدى فعالية منظومة الحوافز.
- كما نستدل على الجوانب السابقة بمقاييس الأداء السلوكي والتي من أهمها:
- معدل دوران العمل؛
- معدل الغيابات والانتظام؛
- الصراعات أو بمعنى الإضرابات؛
- حوادث العمل وخطورتها؛
- ظاهرة اللامبالاة، والإختلاسات والسرقة والشكاوي.
- 3- مقاييس عناصر العملية الإدارية:**

● **التوظيف :** المعايير المرتبطة بالأفراد و منها

- مدى التنمية العملية لدى الأفراد؛
- مدى سهولة أو صعوبة فصل العامل عندما تتضح عدم الحاجة إليه؛
- توافق رضا العامل مع منصبه.

● **التخطيط:**

- الأهداف التخطيطية المطلوب تحقيقها وكيفية ذلك؛
- نماذج الخطط المستخدمة؛
- درجة ومدى شمول الخطط بالنسبة للمؤسسة لعملياتها المختلفة.

● **القيادة:**

- درجة التسلمية أو الانفرادية؛
- هيكل وأساليب الاتصالات؛

-درجة ومدى عدم فعالية الاتصالات بين المؤسسات المختلفة؛

- سهولة أو صعوبة تحفيز العاملين على الأداء الكفاء وعلى تحسين قدراتهم على مر الزمن.

إن هذه المقاييس تعكس درجة الالتزام لدى العاملين ومدى ارتباطهم وولائهم للمؤسسة وعناصر العملية الإدارية، إن ثم تناولها بالدراسة والتحليل العميق، وفي علاقتها مع المتغيرات البيئية على المستوى الجزئي والكلية، لأن الأرقام بذاتها عاجزة عن التمييز بين الولاء الحقيقي والولاء الإستمراري.

#### 4 - مقاييس التقييم الاقتصادي والاجتماعي:

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

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

المجتمع:

1-مدى الإضافة للدخل الوطني؛

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

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

4-الكفاءة التخصيصة الناتجة عن استخدام موارد المجتمع؛

5-العدالة في توزيع الدخل بين الطبقات والمناطق والأجيال؛

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

الخارجي والإستقلال الإقتصادي؛ مدى المساهمة في إنشاء المدارس والمستشفيات ورفع إنتاجية العمل من خلال

تسهيل ظروف العامل والعمل.

إن الصعوبة التي تواجه التقييم الاقتصادي والاجتماعي هي أن التكاليف، والعوائد ليست مالية، بل تكون في

شكل مباشر وغير مباشر، فالتقييم يقوم على أساس مفهوم الكلفة والفرصة البديلة.

إن التكاليف تكون في شكل غير مباشر غير ملموسة مثل الضوضاء، التلوث، البطالة، فقدان الحق في اتخاذ

القرار، كما أن العوائد كثيرا ما تكون غير مباشرة، غير ملموسة، مثل المساهمة في تحسين نمو المجتمع، خلق فرص

عمل، تعمير مناطق نائية، إكساب الأفراد مهارات وملكات وخبرات تزيد من قيمهم السوقية، تذويب المسافة الاجتماعية، إثراء وتثمين القيم والأعراف السائدة التي تنظم سلوكيات الأفراد .

وقد يعتقد البعض خطأ أن التقييم المالي هو خاص بمؤسسات القطاع الخاص فقط، وأنه لا يلزم عمل تقييم اقتصادي و اجتماعي للمؤسسات الخاصة وهذا خطأ للأسباب التالية:<sup>1</sup>

-إن أي مؤسسة خاصة مسؤولة عن المساهمة في المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع الذي أعطى لها فرصة العمل والكسب؛

-إن حساب المنافع الاقتصادية الاجتماعية يفيد القطاع الخاص في طلب مزايا خاصة من الحكومة مثل الإعفاء الضريبي أو الجمركي أو تسهيلات مقابل المنافع الاقتصادية الاجتماعية؛

-إن الوفاء بالبعد الاجتماعي يعتبر من دعائم البقاء والاستمرار، كون المؤسسة التي تستجيب للمسؤوليات الاجتماعية ستمتع بصورة طيبة لدى الغير في سوق الأعمال، مما يساعدها على تحقيق أهدافها في المدى المتوسط والبعيد، على الرغم من أن الأهداف الاجتماعية لا تساعد مباشرة في ربحية المؤسسة إلا أنها تتسق في الاتجاه مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 19 ، 20

المطلب الثاني : طرق قياس الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

أولا : طرق قياس الإنتاجية<sup>1</sup>:

تعتمد طرق قياس الإنتاجية على نسب قسمة المخرجات على قيمة المدخلات وعلى هذا الأساس يمكن أن تظهر عدة طرق منها :

**1 . الطريقة الطبيعية :** لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام بالعمليات التالية:  
- قياس ناتج ( المخرجات) يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر و الكيلوغرام....ويشترط في حساب الناتج أن يكون الإنتاج متجانسا فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمدنا على قيمتها من أجل تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية فإنه يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال هذه الفترات حتى يكون التقييم فعال .

- قياس عنصر الإنتاج ( العمل ): تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالبا في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل ، وتستخدم هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل ، عامل/ساعة عمل .. وتحسب بالعلاقة:

$$T = \sum i T$$

**T :** هو مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية

**Ti :** هو مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية

وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية الناتج المتحقق PG}}{\text{مقدار العمل المبذول T}}$$

لكن من الرغم سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها كما يلي :

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف مصنعة

- لا يمكن قياس الإنتاجية الكلية.

<sup>1</sup> د. وجيه عبد الرسول، الإنتاجية ومفهومها ، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت 1983 ص 38\_39

2. الطريقة النقدية : يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية :

أ - طريقة الأسعار الثابتة : في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسيط اعتمادا على تثبيت أسعار المنتجات

خلال الفترة الزمنية المراد قياس انتاجيتها ، ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{مجموع الإنتاج من كل نوع} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين (ساعات العمل)}}$$

ويعاب على هذه الطريقة مايلي :

- مشكلة اختيار أسعار المنتجات ، هناك عدة أسعار للبيع الجملة ، التجزئة وأسعار التكلفة

- تغير في أسعار المنتجات من مدة لأخرى.

ب - القيمة المضافة :

من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب الإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج خلال فترة

زمنية ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

حيث أن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج

ثانيا : العوامل المؤثرة عليها :

أشار العديد من الباحثين والمختصين بأن العوامل المؤثرة في الإنتاجية تشمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية وتتمثل فيمايلي<sup>1</sup> :

**العوامل السياسية :** ويبرز هذا التأثير من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها المجتمع المتعامل مع المؤسسة ، خاصة أن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأسمالية أو اشتراكية ذات تأثير كبير في الطبيعة الإنتاجية المحققة في المجتمع .

**العوامل الاقتصادية :** وذلك من حيث التغيرات التي تحصل في الأسواق وفي مستويات الدخل، واشتداد حدة المنافسة مما تفرض على المؤسسة العمل على زيادة فعالية عناصر الإنتاج لديها بما فيها الموارد البشرية .

**العوامل التكنولوجية :** تأثر المتغيرات أو العوامل التكنولوجية بشكل كبير على الإنتاجية داخل المؤسسة ، خاصة مع النمو والتطور الملحوظ في وسائل الإنتاج أسرع وأكثر أمانا .

**العوامل الإدارية والتنظيمية :** حيث تعتبر المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الإقتصادية مثل: التخطيط والرقابة والتنظيم والتكوين مؤثر قوي في ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية، فمستوى الأداء لدى العمال يتأثر بشكل كبير بالعوامل المحيطة على سبيل المثال: العوامل المادية كالأجور .

**القوانين والتشريعات والأنظمة :** يمكن أن تأثر القوانين التي تحددها الدولة على الإنتاجية ومستوى أداء منظمات الأعمال ، وكمثال على هذه القرارات تحسين الأجور ، وضع ضوابط في الإنتاج مثل استخدام نوع معين من المواد الأولية ، أو التخلص من النفايات مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية .

**الحوافز المادية والمعنوية :** تلعب الحوافز دورا مهما في تحسين إنتاجية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، بحيث أن هذه الحوافز تؤثر بشكل كبير في دافعية الفرد للعمل ، وذلك من أجل محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الذي سوف ينعكس على قيمة الدخل .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار امسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ص 55

نسبة رأس المال إلى قوى العمل: إن توفر الاستثمارات الكافية من الآلات والمعدات سوف يحسن من الإنتاجية داخل العملية الإنتاجية، خاصة إذا اعتمدت المؤسسة على التجهيزات المعاصرة التي تتميز بالتقنية وإدخال التكنولوجيا في إنتاجها.

**القوى البشرية:** تعتبر القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية من أهم وأنجح الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، حيث أن توفر القوى العاملة المؤهلة والمكونة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين التعامل مع الآلات أو مع المواقف والمشاكل التي تعترض العملية الإنتاجية بشكل أكبر فعالية وأسرع بحيث تحافظ أو ترفع من المستوى الفعلي للأداء داخل المؤسسة .

### المطلب الثالث: أهمية الإنتاجية

إن إبراز الأهمية الإنتاجية على مستوى الفرد العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني ، تبرز أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات فيما يلي :

#### 1- أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:

تبرز إنتاجية مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية ، فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمال تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد فكلما زادت إنتاجية زاد أجره أو المنح والمكافآت.

#### 2 - أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة :

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيم الإنتاجية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة .  
كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المديرون مع المؤسسات الأخرى ، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية ، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالإعتماد على جودة المنتجات والخدمات<sup>1</sup>.

#### 3- أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها مايلي:  
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذا أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع، وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة.  
إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه ان يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات و زيادة المنح التي يحصل عليها العمال، و زيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.  
- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم ، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات ، إذا أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة وبالتالي زيادة الإنفاق.

<sup>1</sup> Alain couland et d'autres, les rations de productivité. Edition d'organisation paris 1986 p30.

## المبحث الثاني: تحسين الإنتاجية

إن هدف المؤسسة هو تحسين الإنتاجية حيث تعتبر عملية منظمة ، مخططة وهادفة ، فهي تعبر عن مدى جودة الإدارة والتسيير داخلها ، كما أنها عملية شاملة لكل المستويات الإدارية بمختلف المجالات الإنتاجية والتسويقية ، والهدف الأساسي للمنظمة هو تحسين الإنتاجية والمحافظة عليها مما يسمح بتعزيز قدرتها التنافسية داخل الأسواق.

### المطلب الأول : خصائص وأدوات عملية تحسين الإنتاجية

#### أولاً: خصائص عملية تحسين الانتاجية

يجب أن تصب دورة ادارة الإنتاجية في مرحلة التحسين و التي تهدف إلى تحقيق مستوى أفضل لكلا من الإنتاجية الكلية و إنتاجية العناصر. و تجدر الإشارة هنا الى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين :

1. عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة. فلا يعني ثبات الإنتاجية او تحقيق الأهداف الموضوعية لإنتاجية التوقف عن التحسين و التطوير. فلم يعد كافيا ان تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة حيث هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات فلا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة .
2. إن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها اهدافها و عناصرها الزمنيو و المالية و البشرية.
3. من المفضل أن يكون برنامج تحسين الإنتاجية شاملا لكافة الاقسام و الوحدات داخل المؤسسة بل يجب إشراك الأطراف الخارجية من عملاء و موردين و جهات حكومية في البرنامج.
4. إن وسائل و أساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية، فظاهرة التغير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد، و ترجع إلى العديد من العوامل الفنية و البشرية التي يصعب حصرها.

ثانيا: أدوات تحسين الإنتاجية

لنجاح الإدارة في ادارة برنامج لتحسين الانتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات<sup>1</sup>:

✓ أدوات فنية: و هي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية، و قياس مستوياتها، و هي تتعامل مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد.

✓ أدوات دافعية: و هي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الافراد في تحسين الإنتاجية، و حفزهم لايجاد طرق أفضل للإنتاج. الدافعية تتعامل مع المشاعر و الإتجاهات و الجوانب النفسية للفرد.

و يتوقف تحسين الإنتاجية على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة، و دراسة الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق أو المداخل، التي تكون كالاتي:

أ. ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات:

بمعنى التخلص من بعض عناصر المدخلات غير المستغلة التي سوف لن تؤثر على كمية المخرجات المحققة .

ب. زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:

أي استخدام كافة الأساليب الادارية و الرقابية التي تعمل على ترشيد الإستخدام الأمثل للموارد بتقليل التكاليف الى أدنى حد ممكن.

ج. زيادة المخرجات و زيادة المدخلات:

يعتمد هذا المدخل على التوسع في الانفاق، بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق، أي أن تكون نسبة زيادة المخرجات أعلى منها بالنسبة للمدخلات.

د. تخفيض المخرجات و تخفيض المدخلات:

بشرط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر و يكون ذلك بتقليص حجم النشاط، كأن تنصرف المؤسسة عن بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية، و التركيز على تلك التي تحقق مستوى انتاجية أفضل.

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، مكتبة غريب مصر ، 1991 ، ص 95

هـ. زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات:

يعتبر من أفضل المداخل، فيتم من خلاله تحقيق مخرجات أكبر بأقل مدخلات ممكنة، و المثال في ذلك إحلال الآلات و التكنولوجيا محل عنصر العمل.

رغم تعدد مداخل تحسين الانتاجية إلا أن ذلك يتوقف و بشكل أساسي على هيكل التكاليف و بتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات ما زالت تحتل فيها هذه التكلفة قيمة مرتفعة، ما يستدعي تحسين طريقة الأداء و الاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

المطلب الثاني : استراتيجيات تحسين الإنتاجية

تعتمد المؤسسات إلى وضع وإتباع إستراتيجية محددة من أجل الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج لديها وذلك في ظل مجموعة من المعطيات التي تحدد نوع الإستراتيجية ومدة تنفيذها، ويمكن ان تكون هذه المعطيات المؤثرة في الإستراتيجية الموضوعية متعلقة بمتغيرات داخلية او خارجية و تتمثل في :

- الأساليب والتقنيات الممكنة في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة ،سواء الموارد الحالية أو المستقبلية المتوقعة
- المنافسة الخارجية و الأوضاع السائدة في السوق
- الطلب على منتجات المؤسسة .

إن الإستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الإنتاجية لا أن تبنى على إدراك و تقدير لأهمية

العناصر التالية:

- الطاقات و الموارد المتاحة للمؤسسة
- الأساليب و التقنيات الممكنة في ضوء الموارد و الطاقات المتاحة
- المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة
- الطلب الفعال على منتجات المؤسسة.

على ما سبق تم وضع عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة والتي تساعد المؤسسة علي وضع خطة أو

إستراتيجية تمكنها من تحسين الإنتاجية :

شكل رقم (2-2) خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر علي السلمية إدارة الإنتاجية ، دار غريب للطبع والنشر ، القاهرة ، 1991 ص 98

1- نموذج من إستراتيجية تحسين الإنتاجية

هناك عدة استراتيجيات متبعة عالميا من اجل تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة نذكر مثلا: نموذج منظمة العمل الدولية (odpp) سوف نحاول عرض مختصر لهذا النموذج<sup>1</sup>.

✓ نموذج منظمة العمل الدولية (odpp) لتحسين الإنتاجية :

يقوم نموذج منظمة العمل الدولية علي خمسة مراحل متناسقة ومترابطة فيما بينها، يبدأ بمرحلة التشخيص الأول وتنتهي بمرحلة المتابعة والمراجعة كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص الأولي

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات عن الوضع الحالي للمؤسسة (معلومات عن البيئة الداخلية أو الخارجية)، وتقييم أدائها وأوجه القصور والنقص فيه ثم يتم علي ضوء هذه المعلومات اختيار أنسب المداخل التي يجب أن تتبع من أجل النهوض بمستوى الأداء بما يسمح الرفع من إنتاجية عناصر الإنتاج داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> عادل جودة وغسان قلعاوي ، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، بيروت 1978 ص 20

### المرحلة الثانية : التهيؤ والتعرف على النموذج المتبع

يتم هنا تعريف الإدارة العليا داخل المؤسسة بالأسلوب المقترح من أجل الرفع من مستوى الأداء، و توضيح مهام كل فرع من فروع المؤسسة في هذه العملية، من أجل كسب رضا واقتناع المسؤولين في المؤسسة .

### المرحلة الثالثة: التشخيص التنظيمي ووضع خطة العمل

هذه المرحلة عبارة عن اجتماعات على شكل محتمرات تدوم عدة أيام حسب حاجة المؤسسة، ويشارك فيه المسؤولين والمديرين عن المصالح المختلفة داخل المؤسسة من اجل توضيح المشاكل التي يعانون منها وسبل معالجتها مما يسمح برفع من مستويات الأداء منه تحسين الإنتاجية.

### المرحلة الرابعة : تنفيذ الخطة

حيث يتم تنفيذ الخطة الموضوعية من أجل رفع مستوى الأداء و تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج داخل المؤسسة وذلك حسب ما لخصت عليه المراحل السابقة.

### المرحلة الخامسة : المتابعة والمراجعة

يتم هنا متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية ومراقبة مجمل العوائق التي تواجهها، كما يتم في هذه المرحلة تقييم العملية و تحديد ما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية في المراحل السابقة.

وهناك مجموع من النتائج التي تصاحب هذا النموذج في تحسين الإنتاجية هي كالتالي

- تحفيز وتقوية روح التعاون والعمل المشترك بين العمال.
- زيادة درجة الالتزام بأهداف واتخاذها أساسا للعمل علة كافة المستويات.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء كمدخل لتحسين الإنتاجية

#### المطلب الأول: طرق تحسين الإنتاجية

- هناك طريقتين يمكن للمؤسسة أن تتبعها من اجل النهوض بمستوى أدائها ورفع إنتاجيتها، ويتعلق ذلك بمستوى الأداء لديها من جهة ، والتكنولوجيا المستعملة من جهة أخرى ، وتعتمد المؤسسة على إثرها على تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية ، والموارد البشرية، ونحاول من خلال هذا العنصر إظهار طرق تحسين أداء الموارد الرأسمالية والموارد البشرية داخل منظمات الأعمال وأثرها في الرفع من الانفتاحية.

#### 1- تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية:

تعد الموارد الرأسمالية والمادية من أكثر الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية ، وعليه فان المؤسسة تعمل على محاولة الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن ، ومنه تحسين أداء المؤسسة في الأجلين القصير والطويل ، ويوجد هناك عدد من المجالات التي يمكن للمؤسسة مه خلالها الرفع من إنتاجية الموارد الرأسمالية وهي:

#### ✓ تخفيض الضائع في الموارد:

يمثل الضائع من الموارد نسبة معتبرة من التكاليف الكلية التي تتحملها المؤسسة داخل العملية الإنتاجية ، حيث تمثل ما معدله 40% من التكاليف الكلية داخل المؤسسات ، ويوجد عدة من الأساليب والنصائح إلى تتبعها المؤسسة وهي تعمل على التخفيض من الضائع و يمكننا أبراز أهمها في:

- الإختبار الجيد والدقيق للأسلوب المتبع في العملية الإنتاجية، ذلك أن الأسلوب يؤثر بشكل مباشر في طرق ومستوى ادعاء العامل في عمله ومنه في نسبة الفاقد من العملية ككل.
- حسن تقسيم وتقييم مراحل المناوبة بين العمالي، والتسيير الجيد للمخزون.
- محاولة إعادة استغلال مخلفات الموارد لأي الفاقد في العملية الإنتاجية وذلك من اجل تخفيف التكاليف إلى أقصى حد.

#### ✓ ترشد الطاقة والحفاظة عليها:

إن التكاليف الناتجة عن استهلاك الطاقة داخل المؤسسة تعتبر كبيرة لو تم مقارنتها بباقي التكاليف، على سبيل المثال تحويل المعادن وبيع المنتجات الزراعية إلى سلع استهلاكية ، وعليه وجب العمل على ترشيد استعمالها مما يسمح بتخفيض التكاليف لكن دون المساس بالعملية الإنتاجية ، ومن الإجراءات المقترحة من اجل ذلك.

القياس المستمر لمعدل استهلاك الطاقة الحالية داخل العملية الانتاجية. حساب وتحليل كمية الطاقة المستهلكة لكل وحدة منتجة ، ومنه إظهار التكلفة النهائية بالنسبة لكل منتج.

تحديد طرق تخفيض التكاليف بالنسبة للطاقة المستهلكة ، سواء بالتخلي عن استعمال نوع معين من الآلات الغير ضرورية، أو البحث عن آلات أخرى تكون لها نفس الفاعلية لكن مع استهلاك اقل للطاقة .

### ✓ الصيانة المستمرة للآلات:

إن الصيانة المستمرة للآلات يساعد على الرفع من إنتاجيتها، ذلك أن التعطل المفاجئ لآلة معينة داخل دائرة الانتهاج تؤدي في اغلب الأحيان التي توقف دائرة الإنتاج بشكل شبه كامل، حيث ان المداخلات المستعملة في هذه الآلة تعد في نفس الوقت مخرجات الآلة أخرى هذا ما يؤدي غالى توقفها هي أيضا عن العمل. ان تعطل الآلات داخل المؤسسة إلى تعتمد على نمط تصنيع مستمر يشكل مشكلا حقيقيا تعمل المؤسسة من اجل تفاديه، وعلى ذلك فهي تعمل على صيانة الآلات بشكل دوري ودائم، حيث تعتبر الصيانة هنا أحسن واقل تكلفة من العلاج.

### 2- تحسين إنتاجية القوى البشرية:<sup>1</sup>

ان تحسين إنتاجية الموارد البشرية تعد عملية هامة من اجل تحسين الإنتاجية كما ونوعا ومنها تحقيق اكبر قدر من الأرباح وتعزيز مكانة المؤسسة داخل السوق، وذلك كون تحسين أداء الموارد البشرية يؤثر أيضا في تحسين إنتاجية باقي عوامل الإنتاج ، فيمكن مثلا لعال ان يعمل على الى بشكل جيد و تكون إنتاجيته منها اكبر من إنتاجية عامل آخر اقل قدرة ومهارة مع انه يعمل على إلى جيدة او أكثر تقدما من الآلة الأول. توجد عدة طرق يمكن للمؤسسة ان تتبعها من اجل الرفع من إنتاجية الموارد البشرية داخلها( مثل تحسين ظروف العمل، رفع الأجور ، التكوين....)

<sup>1</sup> السعيد عمر وآخرون . "مبادئ الإدارة الحديثة " , مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ,عمان (الأردن)2003.

### المطلب الثاني : اثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية

يعمل تقييم الأداء على تزويد العمال بكم من المعارف والمهارات وتعديل السلوك بما يتلائم وأهداف المؤسسة ، سوف نحاول الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة ( المعارف ، المهارات ، السلوك )  
تتأثر الإنتاجية داخل المؤسسة بعاملين أساسيين هما مستوى الأداء لدى العمال والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، سواء التكنولوجيا المستعملة في نوعية المنتج مما يعطيه جودة وميزة عن المنتجات المنافسة في السوق، أو التكنولوجيا المستعملة في آلات الإنتاج ، سوف نوضح اثر التكوين في كل من مستوى الأداء والتكنولوجيا.

#### 1 - التكوين والأداء

مستوى الأداء يتعلق بالجانب الإنساني من عملية تحسين وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة ، حيث ان الأداء هنا متعلق بالعمال الذين يعدون وسيلة من وسائل الإنتاج تسعى المؤسسة إلى تعظيم الاستفادة منهم إلى أقصى حد، وعندما نتكلم عن الأداء فإننا نشير غالباً على عدد من الأبعاد المتداخلة وهي:  
العمل الذي يؤديه الفرد من ناحية الدور الذي يقوم به، ومدى اتقنه لهذا العمل، ومدى تقيده باللاوامر التي يحصل عليها من مسؤولية المباشرين

الانجازات إلى يحققها من ناحية حجم الانتهاج ونوعيته مقارنة بالمعايير الموضوعه مسبقاً، والمدة الزمنية التي يحتاجها من اجل إتمامه، مستوي الضائع من المنتج.

سلوك العمل في وظيفته من ناحية مدى المحافظة على الأدوات والآلات التي يستعملها في العملية الإنتاجية.

سلوك العامل و تصرفاته مع المحيطين به في العمل ، سواء تعلق الأمر بزملائه في العمل او بمرؤوسيه المباشرين أو الزبائن الذين يتعامل معهم في عمله.

● إن مستوى الأداء في العمل مرتبط بعنصرين أساسيين هما القدرة والرغبة لدى العمال، فالعامل بحاجة إلى أن يتقن العمل حتى يحسن من مستوى أدائه فإذا لم يستطيع مثلاً تعامل مع آلة معينة فان مستوى أدائه سوف

يكون منخفضاً، كذلك رغبته في العمل حيث ان مستوى ادعائه يتناثر بشكل كبير الرغبة في القيام بعمل معين و سوف نتطرق إلى هذين العنصرين على التوالي:

## 2 - القدرة:

تعرف (القدرة) هنا على أنها " تمكن العامل من القيام بعمل معني، اي ان هذا العمل إلى لديه القدرة على القيام بعمله بشكل جيد ، يتمتع بمهارات تمكنه من التعامل بسهولة ودون أخطاء من الآلات او مع الظروف المختلفة التي يمكن أن يواجهها أو ان يتعامل معها خلال عمليه التقييم كما ان يتمتع بكم من المعارف والمعلومات التي تساعده في حل مختلف المشاكل التي يمكن ان يواجهها ، كإصلاح الآلة معينة او قدرته على تحليل و فهم كم من المعلومات التي يتعامل معها بشكل دوري في عمله."<sup>1</sup>

ترتبط قدرة العمل على القيام بالإعمال موجهة الهى بجانبين أساسين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي ونقصد بالجانب النظري المعارف والمعلومات التي يمتلكها العامل والتي تساعده على حل المشاكل التي تعترضه والجانب التطبيقي هي المهارات التي يتمتع بها والتي تساعده في تعامله من الآلات أو تعامله مع ظروف معينة قد تصادفه.

**3 - المعرفة :** تعبر المعرفة" عن كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد عن العمل الذي سوف يقوم به، وتعتبر المعرفة مهمة من اجل رفع قدرة الفرد في العمل، حيث أن العامل يواجه في حياته العملية كم من المشاكل والمعوقات التي يحتاج من خلالها إلى معلومات تساعده في حلا أو تعامل معها على أحسن وجه"

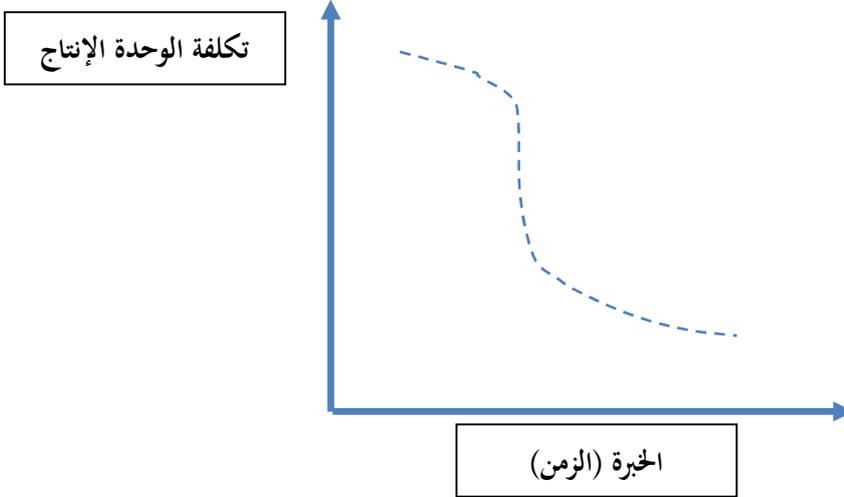
**تتأثر المعرفة لدى الفرد بـ:**

- **الخبرة:** حيث انه كلما زادت خبرة العامل في العمل الذي يزاوله زادت المعارف والمعلومات عن الأمر والمشاكل إلى يمكن أن يواجهها وطرق حلها، وعليه فان الخبرة تعد عامل مهم في تزايد الفرد بالمعارف النظرية عن وظيفته.

- **التكوين الجيد:** حيث أن التكوين الجيد يخضع إليه الفرد خلال حياته الشخصية او العملية كقيلة بان تزوده بكم من المعلومات التي يحتاجها في عمله ، وتختلف طرق التكوين التي تساعد العمال في كسب المعارف والمعلومات.

<sup>1</sup> لعنبي محمد زويد. "الإنتاجات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". ط 1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2011

الشكل رقم (2-3) أثر الخبرة



Source : A, muller et S, seari économie d'entreprise tome2, dunod, paris, 1993, P12.

4 - المهارة : يعتبر المهارة عن مدى قدرة الفرد على تطبيق المعارف و المعلومات التي يمتلكها أثناء عمله، التي تعتبر ضرورية من اجل تحسين و تنمية قدرات الفرد أثناء العمل تتأثر المهارات التي يتمتع بها الفرد بعدد من العوامل منها:

- الاستعداد: وذلك انه كلما الاستعداد ايجابيا زادت مهارات الفرد في العمل
- الخبرة: فنجد انه كلما زادت المدة التي يقضيها الفرد في القيام بعمل معين كلما زادت مهارته في التعامل مع البالات أو مع المواقف المختلفة التي يمكن ان تواجهه.
- التكوين: يساعد التكوين بشكل جيد في تحسين وصقل المهارات لدى العمال، حيث يساعد الفرد من خلاله على التعامل مع المواقف والمشاكل بشكل شبه واقعي.
- الرغبة: تتأثر الرغبة لدى الأفراد بجانبيين ، الجانب الأول هو اتجاهات الفرد وشعوره الشخصي، في حين يمثل الجانب الثاني مواقف الفرد من مختلف المشاكل الحالات التي يمكن أن تعترضه أو أن يتعامل معها خلال عمله أو خلال حياته الشخصية.

✓ يعرف **James gibson** **الاتجاهات** " بأنها شعور أو حالة استعداد ذهني، قد تكون إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة ،والذي يحدث تأثيرا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف ، ويمكن أن نحدد بضع الخصائص التي تمتاز بها اتجاهات فرد و ذلك كمايلي:

- الاتجاهات عملة معرفية ذهنية معقد

- الاتجاهات هي نزوع او ميل مكتسب اتجاه شئ او شخص.
- هذا النزوع يمكن ان يكون محببا و ايجابي او غير محبب وسلي.
- هذا الميل او النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة اتجاه الشئ الذي يحمل عليه المشاعر و المعتقدات<sup>1</sup>
- في حين تعتبر المواقف على أنها مجموعة الأحداث والظروف إلى يواجهها الشخص في المكان وزمان معينين و يملئ عليه ذلك تصرفا معيناً يتخذ شكل موقف.
- بما أن القدرة والرغبة في العمل يؤثران في مستوى الأداء بشكل مباشر فان المؤسسة تعمل على تحسينها أو تنميتها مما يساعد في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة ككل، إلا انه في حالة ما إذا كان السبب في انخفاض مستوى الأداء هو عدم توفر الرغبة في العمل، فلا يمكن تحسين الأداء عن طرق الرفع من قدرة العامل فمهما تمتع العامل بالقدرة في القيام بعمل معين ولم تتوفر له الرغبة في القيام به فان مستوى أداءه لن يتحسن مع تحسن قدراته.

<sup>1</sup> Henry Carre, "Diriger des salariés aujourd'hui", édition : Maxima l'eurent du mesnil, Paris 1991.

المطلب الثالث : التقييم والتكنولوجيا

بالإضافة إلى اهتمامها بالعنصر البشري من اجل تحسين الأداء ، فإنها تعمل أيضا على استخدام جانب التكنولوجيا من اجل تحسين الإنتاجية وذلك عن طريق تحسين الآلات وتطويرها، والسعي من اجل إدخال عنصر التكنولوجيا في التسيير والتحكم بمراحل الإنتاج مثل استعمال الحاسب الآلي، كما تعمل أيضا على استعمال التكنولوجيا من اجل التسويق والتوزيع في إنتاجها من اجل خلق ميزة تنافسية لسلعها مقارنة بالسلع المنافسة.

إن تقييم الأداء هنا يهدف الى تزويد العمال بمهارات التعامل مع الآلات الجديدة أو التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية وسرعة ودقة مما يسمح بالاستغلال الأمثل لهذا المورد ( أي التكنولوجيا) و ذلك من خلال تزويد العمال بالمعارف و المعلومات والمهارات اللازمة للتحكم بها أو التعامل معها، كما أن التقييم يعمل على خلق روح المبادرة التحدي لدي العمال من أجل النهوض بالإنتاج كما ونوعا، عن طريق تحسين الجودة و تطوير الإنتاج مما يسمح بأحداث تقدم مقارنة بباقي المنتجات المنافسة.

### خلاصة الفصل:

تمثل الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات، وبالنسبة للمؤسسات تعتبر قيم الإنتاجية مؤشر من الأداء الناجح في المؤسسة، وتهدف المؤسسات من خلال عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى الارتقاء بمستوى الأداء لديهم بما يسمح بتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال متابعة ورقابة العمال بصفة روتينية مما يسمح بتزويدهم بكم من المعارف والمهارات وتعديل للسلوك يسمح بالارتقاء بأدائهم من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب فيه من أجل تحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية، حتى تتمكن من كسب رضا الزبون وولائه، ومن هنا تبرز أهمية الرفع من مستوى الأداء وتقييم الأداء للموارد البشرية، وذلك كأحد أهم عوامل أو عناصر الإنتاج الذي يؤثر في تطوير وتحسين الإنتاجية .

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة تدريبية

### تمهيد :

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لموضوع تقييم أداء العاملين كمدخل لتحسين الإنتاجية وطرحنا الإشكالية سنقوم في هذا الفصل باختبار صحة الفرضيات ، حيث نسلط الضوء على مؤسسة تريفلور التي تختص في منتجات الحديد والصلب لتوفير متطلبات السوق المحلي لهذا المنتج ، لذا وضعت المؤسسة هيكل ومهام بغية تحقيق أهدافها لضمان مكانة في السوق سنحاول تقديم لمحة عن المؤسسة و هيكلها التنظيمي، وتبسيط الضوء على واقع تقييم أداء العاملين ومعرفة مختلف المراحل المتبعة فيه والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين إنتاجيتها .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تريفيلور أو المؤسسة الوطنية لتحويل وقلد الصلب بوهران هي شركة وطنية تساهمية وهي فرع من فروع مؤسسة تحويل المنتجات الطويلة TPL والجدول التالي يوضح تعريف المؤسسة.

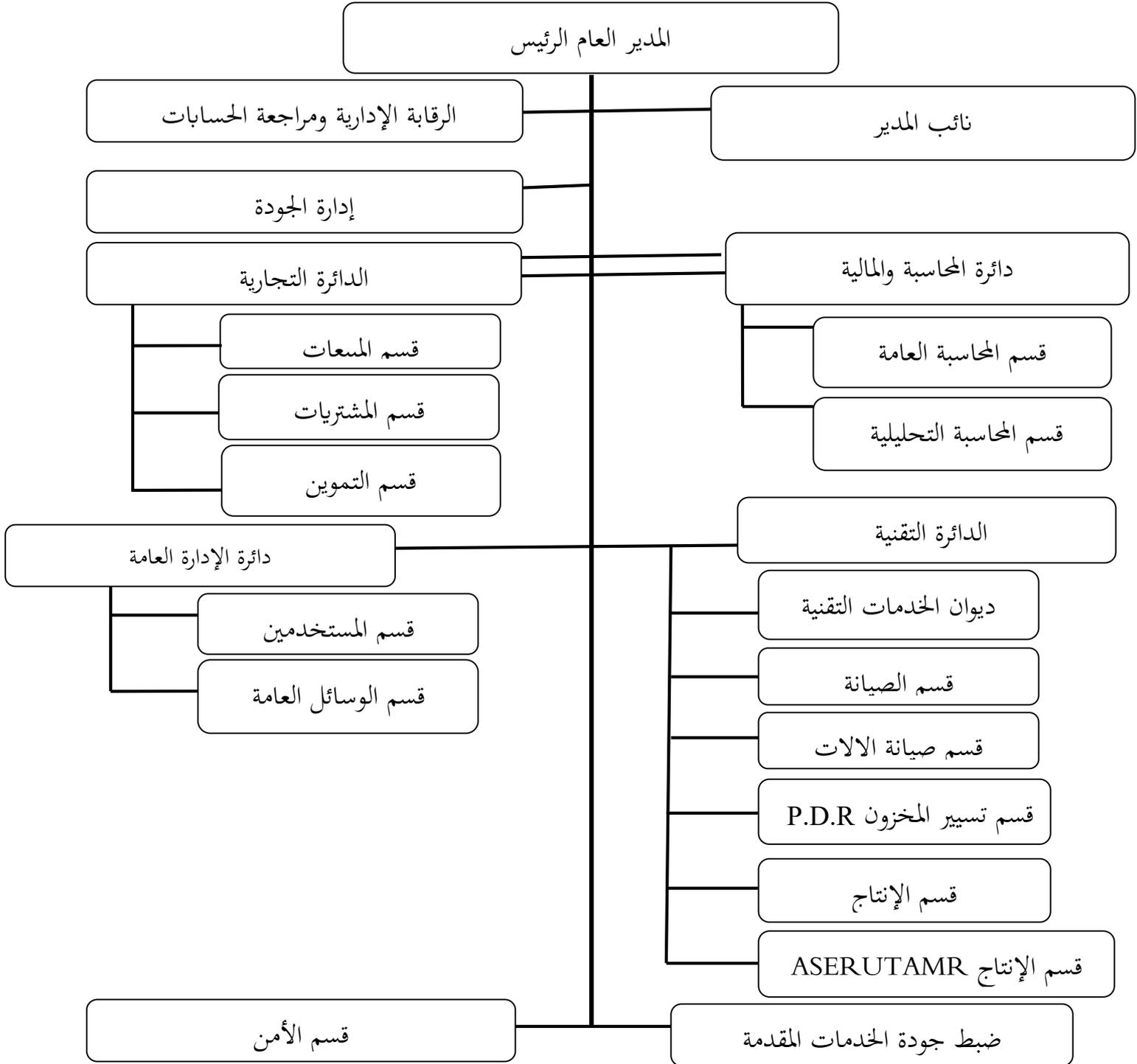
الجدول رقم (3-1): التعريف بالمؤسسة

تاريخ الإنشاء	تم إنشائها سنة 1999
رأس المال	58530000000 دج
النشاط الاجتماعي	إنتاج المنتجات الحديدية الموجهة للبناء
العنوان	19. شارع مكّي خليفة ص ب 1005 - وهران - الجزائر
الهاتف	00213-41-35-19-17/00213-41-34-17-43
الموقع الإلكتروني	<a href="http://www.entpl.net">www.entpl.net</a>
المساحة الكلية	123565 متر مربع منها 24144 متر مربع مساحة مبنية
سنة 2002	الحصول على شهادة ايزو العالمية
سنة 2006	الإبقاء على شهادة ايزو العالمية وشراء آلة قلد من نوع kouch
سنة 2007	شراء آلات جديدة لتلحيم تحت علامة EVG
سنة 2014	توظيف 15 عاملا في كل من الإنتاج ، الإدارة والأمن
سنة 2016	إضافة ورشتين لإنتاج اللوازم الحديدية

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة تريفييلور:



المصدر : وثيقة داخلية من مديرية المؤسسة

### 2 - تحليل الهيكل التنظيمي :

- الرئيس المدير العام : يأتي في قمة الهرم الوظيفي للمؤسسة فهو المسؤول على جميع النشاطات .
- نائب المدير: يعتبر نائب المدير المكلف الرسمي للمدير العام ويتمثل دوره في تنفيذ القرارات المقدمة من طرف الرئيس بالاشتراك معه في دراسة الملفات سواء باتخاذ القرار بطريقة مباشرة او العمل على ربط بين مختلف النشاطات حسب الاحتياجات المخصصة لكل فرع من فروع المؤسسة .
- إدارة الجودة : نعمل هذه المصلحة على مراقبة وتسيير نظام الجودة في المؤسسة
- الرقابة الإدارية ومراجعة الحسابات : يسهر على السير الجيد لمختلف الوظائف داخل المنشأة وذلك عن طريق تحليل معلومات كل الدوائر والعمل على التنسيق فيما بينها .
- الدائرة التجارية : فهي المسؤولة على اختيار سياسة تموينية ناجعة للمواد الأولية إعداد ميزانية المؤسسة .
- دائرة الإدارة العامة : تشرف على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة فهي تسيير الموارد البشرية من خلال كل ما يتعلق بالعنصر البشري , إضافة إلى تسيير أملاك والوسائل العامة للمؤسسة .

### 3 - موردو شركة تريفييلور : تتعامل شركة تريفييلور مع مجموعة من الشركات التي تموها بالمواد الأولية هي :

- شركة ارسيلور ميتال ( Arcelor Métal ) المتواجدة في عنابة
- وآخرون خارج الوطن معظمهم في أوكرانيا وتركيا .

### 4- التعريف البشري : تتوفر المؤسسة على 145 عامل موزعين كما :

نسبة الإطارات تمثل 22%، نسبة المشرفين تمثل 20 % ،نسبة العمال المنفذين تمثل 58% .

5 - منافسي شركة تريفييلور :ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (3-2) منافسي شركة مؤسسة تريفييلور

اسم الشركة	المكان الجغرافي	المنتجات
شركة التحويل SOMIK	بني صاف	تلحيم المشبك (الشبكة الحديدية) TS
شركة SARL- TRACIA	وهران	تلحيم المشبك (الشبكة الحديدية) TS حزم الدعائم المعدنية PML
شركة CTS	شلف	تلحيم المشبك (الشبكة الحديدية) TS حزم الدعائم المعدنية PML
مجموعة LAZREG	مستغانم	تلحيم المشبك (الشبكة الحديدية) TS حزم الدعائم المعدنية PML

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات مستخرجة من المؤسسة

بالإضافة إلى وجود منافسين آخرين يزاولان نشاطهما في وهران وهما: SBO و METTAL وهران .

6 - الزبائن المتعاملين مع شركة تريفييلور : تتعامل شركة تريفييلور مع مجموعة من الشركات العمومية والخاصة، ويمكن حصر العملاء الأوفياء لفرع تريفييلور في:

جدول رقم ( 3-3 ) الزبائن الأوفياء لمؤسسة تريفييلور:

شبكات الحديدية	دبلاحي عبد الرحمان، بعلي باطيمو للتشييد (SARL) شركات صينية بتلمسان ووهران
الأعمدة	SARL ETB BASTA SEDIKI OMAR OPGA
حزم الدعائم	SARL CHRIE ZHONGAO, SARL ETB BASTA
الشباك الملح	SARL BELGUI KOKOGLU

المصدر : من إعداد الطالبين

7- منتجات المؤسسة<sup>1</sup>: تستعمل مؤسسة تريفييلور المواد الأولية لإنتاج مجموعة من المنتجات عن طريق إحداث مجموعة من التحويلات المتمثلة في نشاطات الإنتاج:

• الشبكات الحديدية : ( Les treillis soudés )

هو منتج مصنوع من السلك المدرفل من صنف إضافة إلى الصلب الرخو المدرفل الأملس يتم تلحيمة آليا يستعمل من الاسمنت المسلح ،قواعد الأساس ،درج الأنفاق .

• الأعمدة : ( les armatures pour béton )

منتج مصنوع من الفولاذ ،سمكه حسب مجال الاستعمال يمتاز بصلاية جيدة ومتانة هائلة، تستعمل في الأساس دعامة للبناء.....

• حزم الدعائم المعدنية : ( Les poutrelles métalliques légères )

منتج مصنوع من إطار معدني خفيف كله من الصلب الأملس والمطاط ،ويتم إنتاج هذه الحزم وفقا لمقياس أورنوم الخاص بالبناء تستعمل في السقوف،العوارض ، البلاطات..

<sup>1</sup> مجالات مقدمة من طرف المؤسسة .

### المطلب الثالث : وظائف المؤسسة وأهداف المؤسسة

#### أولا : وظائف المؤسسة

✓ وظائف المؤسسة في المجال الاجتماعي: تقوم المؤسسة في هذا المجال بالوظائف التالية:

\* محاولة استعمال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمل ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.

\* تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 80%.

\* تقديم بعض الخدمات للعمال كالنقل والعيادة الطبية ومنحهم علاوات في المناسبات

\* منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها.

\* تقييم العمال ورقابتهم .

\* منح علاوة الخبرة المهنية.

#### ✓ وظائف المؤسسة في المجال المالي والاقتصادي:

\* توفير المبالغ اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراره.

\* مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة أي عطل طارئ قد يحدث على مستوى الآلات من شأنه

أن يوقف عملية الإنتاج، وذلك نظرا لصعوبة الحصول عليها من الخارج بالسرعة اللازمة.

\* تحفيز العمال من خلال توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال.

ثانيا : أهداف مؤسسة تريفييلور : من بين أهداف المؤسسة مايلي :

- الرفع من القدرة الإنتاجية .
- الرفع من مستوى الكفاءة العامة لعمالها من خلال التقييم المستمر للأداء و البرامج التكوينية
- تحسين واستمرار نوعية منتجاتها وفقا للمقاييس العالمية وذلك للمحافظة على شهادة الجودة العالمية ايزو المتحصل عليها
- العمل على تلبية احتياجات ورغبات زبائنها في الوقت والتكلفة المناسبة.
- توسيع النشاط بغرض الزيادة في حصتها السوقية .
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي يجب ترقيتها لإدارة مهام المؤسسة.

### المبحث الثاني: سياسة تقييم الأداء وأثرها على الإنتاجية في مؤسسة تريفلور

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة حيث يشكل تقييم الأداء واحدا منها، ويتألف هذا النظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تمثل هذه العناصر في مدخلات، عمليات التقييم، مخرجات.

#### المطلب الأول نظام تقييم الأداء المطبق في تريفلور:

تطبق المؤسسة طريقة التنقيط في تقييم أداء عمالها، ويتعلق نظام التقييم المعمول به في مؤسسة تريفلور بجميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين ، كما يخص كذلك جميع الفئات الموجودة في المؤسسة) ، الإطارات العليا ، الإطارات ، عمال التنفيذ ، عمال مشرفين) .

#### أ - أهداف نظام التقييم: يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة تريفلور إلى:

- إدخال ميكانزمات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته ، حسب معايير تخص كل وظيفة.
- محاولة إحداث تطابق و تلاءم بين حصص الأرباح الموزعة ، و بين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.
- وضع أسس عقلانية و عادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين، وأهم هذه القرارات: التقدم والترقية، التدريب والتحسين، إعادة التعيين.

#### ب - مكونات نظام التقييم:

**بطاقة التنقيط fiche de notation**: نميز ثلاث أنواع من استمارات التقييم:

الأولى خاصة بالإطارات ، و الثانية خاصة بالعمال المشرفين ، و الثالثة خاصة بالعمال التنفيذيون ، و هي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية ، و هي تحتوي على أربعة محاور:

**المحور الأول**: الجزء الأول منه يضم التعريف بالوحدة ، القسم ، الفوج الذي ينتمي إليه الخاضع للتقييم، أما الجزء

الثاني فيضم المعلومات الشخصية للعامل : الاسم ، اللقب ، الرقم التسلسلي للعامل ، الوظيفة التي يشغلها.

**المحور الثاني**: يضم المعايير الرئيسية من حجم العمل ، كمية العمل ، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية ، حيث

يتم تسجيل عدد التأخرات و عدد غيابات نصف يوم عمل، و هذا في كل شهر ، بالإضافة إلى المعايير الجزئية

التي تندرج تحتها ، و هي تختلف على حسب الشخص الخاضع للتقييم ما إذا كان إطار، عامل مشرف ، عامل تحكم ، إضافة إلى درجات هذه المعايير.

**المحور الثالث :** تسجل النقطة التي يتحصل عليها الخاضع للتقييم مقابل كل شهر ، إضافة إلى توقيع القائم بعملية التقييم في أسفل الخانة المقابلة.

**المحور الرابع :** يتعلق بالتقييم السنوي للخاضع للتقييم ، حيث يتم تسجيل النقطة المتوسطة المحصل عليها خلال السنة ، كما يضم جزء خاص لقائم بالتنقيط ، و آخر خاص بالعامل الخاضع للتقييم لتقديم توضيحات ، كما نسجل في هذا المحور رأي إدارة المستخدمين، و قرار المشرف.

#### المطلب الثاني : مجال تطبيق نظام التقييم بالتنقيط

تعلق نظام التقييم بالتنقيط المعمول به في مؤسسة "تريفييلور" بجميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين، حتى العاملين حديثي التعيين، كما يخص كذلك جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة، ( الإطارات العليا، الإطارات، عمال التنفيذ..... الخ )

#### 1- معايير التقييم الرئيسية و الجزئية

-المعايير الرئيسية :تقيم جميع الفئات الموجودة في المؤسسة، وفق ثلاث معايير رئيسية و مشتركة هي في الأساس حجم العمل، نوعية العمل، الإنضباط، والجدول التالي يوضح معايير التقييم الرئيسية و أوزانها النسبية لكل فئة:

الجدول رقم (3-4): المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم:

المجموع	الإنضباط	نوعية العمل	حجم العمل	المعايير الفئات
100	15	60	25	الإطارات
100	15	45	40	عمال مشرفين
100	15	25	60	عمال التنفيذ

المصدر : استمارة التقييم الخاصة بالمؤسسة

والملاحظ من الجدول أن الأوزان النسبية للمعايير الأساسية تختلف على حسب الفئة ، حيث تقدر درجات حجم العمل عند العمال التنفيذيون بـ 60 نقطة بينما عند الإطارات تقدر بـ 25 نقطة.

**المعايير الجزئية :** ومن جهة أخرى هناك معايير جزئية تدرج تحت هذه المعايير الرئيسية مرتبطة أساسا بطبيعة و متطلبات العمل، و تظهر في بطاقة) معايير جزئية( التقييم – التنقيط الخاصة بكل فئة ، الجدول التالي يبرز هذه المعايير.

الجدول رقم (3-5) المعايير الجزئية المستخدمة في التقييم

الدرجات	المعايير الجزئية	المعايير الرئيسية	المعايير الفئة
08	كمية العمل المقدم	حجم العمل	الإطارات
09	القدرة على التكيف مع الأقسام		
08	المعرفة بالعمل		
30	كفاءة التنفيذ	جودة العمل	
10	الاجتهاد في العمل		
20	القيادة		
20	كمية المعل المبذول	حجم العمل	العمال المشرفين
08	احترام قواعد العمل		
12	استيعاب تعليمات العمل		
20	كفاءة التنفيذ	جودة العمل	
14	المعرفة بالعمل		
11	القيادة أو روح الفريق		
35	العمل المبذول	حجم العمل	العمال التنفيذيون
18	القدرة على التكيف مع الوظيفة		
07	استيعاب تعليمات العمل		
12	كفاءة التنفيذ	جودة العمل	
06	روح الفريق		
07	المعرفة بالعمل		

المصدر : استمارة التقييم الخاصة بالمؤسسة

2- طريقة وضع النقطة التقييمية : يتم وضع النقطة دوريا أي في كل شهر.

- تعيين القائم بالتقييم : يتولى عملية التقييم في المؤسسة محل الدراسة رؤساء المصالح ، حيث يتولى رؤساء المصالح تقييم العاملين تحت إشرافهم ، أما رؤساء المصالح فيتولى تقييمهم رؤسائهم المباشرين ، أما بالنسبة للعاملين فيتولى تقييمهم رئيس المركز.

مراحل وضع الدرجة التقييمية : يقوم القائم بعملية التقييم بتقييم العامل تبعا للمعايير المتعلقة بحجم العمل وجودة العمل المذكورة سابقا، وهذا طبعا حسب الفئة، وينتج عن هذا درجة تقييمية لا تتجاوز 80 درجة وهي تمثل مجموع أولي يساوي حجم العمل + كمية العمل.

من جهة أخرى تقوم إدارة المستخدمين بتسجيل الغيابات و التأخرات الغير مبررة التي يقوم بها العامل خلال الشهر ، حيث يؤدي أي تأخر غير مبرر إلى تخفيض عدد الدرجات الخاصة بالانضباط بـ 3 درجات ، في حين يؤدي تغيب نصف يوم غير مبرر كذلك إلى تخفيض درجات الانضباط المحصل عليها بـ 3 درجات، أما بالنسبة للعقوبات فتقوم مصلحة المستخدمين دائما بتسجيل الأخطاء المهنية التي يمكن أن يرتكبها العامل خلال الشهر ، و فرض العقوبة المناسبة للخطأ المرتكب ، وتتنوع هذه العقوبات من الإنذار الشفهي أو الكتابي، لكن في السنوات الأخيرة تم إدخال وثيقة تتمثل في ورقة الحضور يتم تسجيل فيها جميع ساعات العمل الحقيقية المسجلة في الشهر، إضافة إلى التعويضات التي تمنحها المؤسسة، وبناء على هذا فان درجة التقييم يتم على أساسها وضع برنامج للإنتاجية يتم به تصحيح الأخطاء ومعالجتها.

### المطلب الثالث : أثر تقييم الأداء على إنتاجية مؤسسة تريفيلاور

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة ، تحقق آثار إيجابية سواء للعاملين أو لإنتاجية المؤسسة و أهم هذه الآثار :

1. يعتبر تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد ، كما تعتبر نتائج الأداء أسسا موضوعية لسياسة الترقية والنقل
2. يعتبر تقييم الأداء مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المؤسسة وتحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة ، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الإختيار و التعيين ، وفي تقدير مدى صلاحية إختبارات التوظيف ، ولإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته
3. يسهم تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية و التنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء
4. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها أحسن إستغلال ، وتوظيفها لزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية .
5. تشير نتائج تقييم الأداء إلى مدى نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة
6. يعتبر تقييم الأداء أساسا لعملية التطوير الإداري سواء فيما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو بجانب العمل نفسه
7. يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة على أداء العاملين ، ويساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ، وذلك نتيجة شعور العاملين بأن مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف ، التوزيع ، التدريب و الترقية ، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الزيادة في إنتاجيتها ومضاعفتها .

### خاتمة :

تعتبر ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة و المتعددة الأبعاد ، إذ ان تقييم الأداء يعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة ، و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها ، و سر النجاح في وقتنا الحاضر مرهون بقدرنا على اختيار الإستراتيجيات الجيدة ، والتنظيم البشري القادر على رفع التحديات الكبرى وفق ما تحتاجها المؤسسة.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية تعطي أهمية بالغة لتقييم أداء العاملين فعلى أساس هذا التقييم يتم اكتشاف الفجوة بين الأداء الفعلي المنجز والأداء المحدد مسبقا، ومن خلال هذا النقص في الأداء يتم تحديد احتياجات البرنامج التكويني، إذن فعملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية ويتعلق الأمر خصوصا على التكوين، إضافة إلى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

### مناقشة الفرضية:

○ نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات والتي بدورها تساهم في تحسين الإنتاجية

الإهتمام بتقييم الأداء العاملين في المؤسسة وتخصيص لها كل الموارد والإمكانيات حتى يتم الحصول على نتائج صحيحة تسمح من إعداد برنامج تكويني وهذا ما يؤكد صدق الفرضية.

تعتمد المؤسسة في وضع البرامج رقابية من خلال النتائج المحصل عليها من التقييم وهي بذلك تعتبر مرجعا للمؤسسة في تحسين أداء عمالها وخاصة الإطارات الذين لهم حصة الأسد من التكوين ، كما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التكوين نظرا لما تقدمه من خدمات للمؤسسة وذلك من خلال : تحسين أداء عمالها، تأهيل العمال و زيادة طاقاتهم الإنتاجية... الخ

و لقدتم في هذا البحث في الجانب النظري منه إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أداءها ، و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحهم و النهوض بمستوى أدائهم ، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها ، زيادة على الخطوات العريضة

## خاتمه

للتطبيق مثل هذا النظام ، و كذا شروط فعاليته .

- ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة تريفلور حول تقييم أداء العاملين وعلاقته بالإنتاجية استخلصنا ان لنتائج التقييم دور كبير الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية الذي يسعى في حد ذاته إلى الرفع والزيادة من مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا على أساس النتائج المتحصل عليها.
- وبعد معالجتنا لموضوع تقييم أداء العاملين وعلاقته بالإنتاجية توصلنا إلى النتائج التالية:
- \_تولي مؤسسة تريفلور أهمية كبيرة لتقييم الأداء .
  - \_يتم تحديد البرنامج التكويني انطلاقا من نتائج التقييم.
  - \_تولي المؤسسة في عملية التقييم أهمية كبيرة للإطارات على غرار العمال التنفيذيين.
  - \_يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير تحدد مستوى أداء الفرد.
  - \_يتم تقييم أداء العمال بصفة دورية.
  - \_ هناك علاقة مباشرة بين تقييم الأداء و الإنتاجية .

## خاتمه

### التوصيات:

- ١- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل أداء.
- ٢- نظام التقييم يجب ان يقوم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج التقييم.
- ٣- توفير الوسائل التكنولوجية للقيام بعملية تقييم الأداء .
- ٤- تشجيع العمال على الإنتاجية في المؤسسة وتحسينهم بمدى أهميتها.
- ٥- ضرورة إنشاء لجنة مختصة مكلفة بمتابعة وقراءة استمارات التقييم
- ٦- نظام المطبق في المؤسسة لا يخدم مصالح المؤسسة وذلك لعدم الاهتمام بالعمال التنفيذيين.

### الاقتراحات:

- ١- دور فعالية الأداء في تحقيق كفاءة المؤسسة.
- ٢- فعالية نظام التقييم في المؤسسة الاقتصادية.
- ٣- تقييم الأداء وعلاقته بالتأجير.
- ٤- دور التكوين في تنمية الأداء.
- ٥- دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تنمية الأداء.
- ٦- السلوك التنظيمية و تنمية الأداء

## قائمة المراجع

### الكتب باللغة العربية :

- 1- أبو شيخة نادر أحمد. "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية", ط1 دار صفاء للنشر و التوزيع عمان (الأردن) 2010
- 2- أحمد النبي محمد " إدارة الموارد البشرية " , ط1 زمزم ناشرون و موزعون, (الأردن) 2010.
- 3- أنس عبد الباسط عباس . " إدارة الموارد البشرية" , ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان (الأردن) 2010.
- 4- أنور سلطان محمد سعيد , " إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية (مصر) 2003 .
- 5- السلمي علي . " إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة " , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة (مصر) .
- 6- السعيد عمر وآخرون . "مبادئ الإدارة الحديثة " , مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان (الأردن) 2003.
- 7- السيد إسماعيل محمد. "الإدارة الإستراتيجية " , المكتب العربي الحديث, الإسكندرية(مصر) 1999.
- 8- الصحن عبد الفتاح – محمد السيد سرايا. "الرقابة والمراجعة الداخلية", الدار الجامعية, الإسكندرية (مصر) 1998.
- 9- العتيبي محمد زويد. "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان (الأردن) 2011.
- 10- وجيه عبد الرسول الإنتاجية و مفهومها , طرق قياسها , دار الطليعة للطباعة و النشر بيروت 1983.
- 11- عادل حسن , مشاكل الإنتاج الصناعي , دار النهضة العربية بيروت 1986.

- 12- علي السلمي ,إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . دار النشر دار غريب  
القاهرة 1985.
- 13- أحمد عرفة , الإدارة الإنتاجية و الفراغ و فعاليات نظام تخطيط و رقابة  
الإنتاج , دار النشر عمان الطبعة 4 , 1999.
- 14- بربر كمال, إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة  
الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع .بيروت (لبنان) 1997.
- 15- بلوط حسن إبراهيم , "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي " ط1  
دار النهضة العربية , لبنان 2002 .
- 16- بوحوش عمار "مناهج البحث العلمي وطرق إعدادا البحوث " ديوان  
المطبوعات الجامعية, الجزائر 1995 .
- 17- توفيق محمد عبد المحسن , "تقييم الأداء" , دار النهضة العربية .القاهرة  
(مصر) 1998 .
- 18- جودة محفوظ أحمد , "إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر والتوزيع  
ط1 عمان (الأردن) 2010 .
- 19- حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر الجامعية ،قائمة  
(الجزائر) 2004 .
- 20- حسين عمر ، "التنمية والتخطيط الإقتصادي " ،ديوان المطبوعات الجامعية،  
الكويت ، بدون سنة النشر .
- 21- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية" ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع،  
جامعة الزيتونية الأردنية ، عمان (الأردن) 2011 .
- 22- حسن زويلف مهدي ، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"  
مكتبة المجمع العربي للنشر ، عمان (الأردن) 2003 .
- 23- حاروش نور الدين ، "إدارة الموارد البشرية" ، ط1 ، دار الأمة للطبع و  
الترجمة و التوزيع بدون نشر البلد 2000.

24- حنفي عبد الغفار ، ابو قحف عبد السلام "تنظيم وإدارة أعمال " ، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر).

25- ديسلر جاري ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار المريخ ، العربية السعودية ، الرياض 2003 .

26- رواية حسن و اخرون ، " إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء-تقييم الأداء .

27-ربايعية محمد علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع، عمان - (الأردن)، 2003.

28- زهير ثابت، "كيف تقيم الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة(مصر)،2001 .

29- سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار الفكر، عمان(الأردن)، 2011.

30-سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2 ، دار وائل للنشر،(بدون بلد نشر )

31-شهادة  
نظمي واخرون، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ، دار الصفاء للنشر، ، عمان، 2000.

32-صابر  
محمد عبد العليم، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر-

33-صلاح " ، ط1 ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية(مصر)، 2010 .

الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"،

34-صلاح  
جامعة الاسكندرية(مصر) .

الدين عبد الباقي، " الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في

المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الاسكندرية(مصر)، 2002

- 35-صقري عاشور أحمد، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات - 5  
البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الاسكندرية( مصر)، 1986.
- 36-غربي علي، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع،  
القاهرة(مصر)، 2007.
- 37-فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة "ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد  
والعشرين"، إيتراك للنشر، القاهرة .
- 38-كيلادا جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة:  
إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
- 39-ماهر أحمد، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"،  
الدار الجامعية، مصر 2003.
- 40-محمد العهدي الماضي، " السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة  
القاهرة(مصر)، 1994
- 41-محمد  
الغريب عبد الكريم، "البحث العلمي- التصميم والمنهج و الاجراءات"،  
المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية(مصر)، 1989 .
- 42-محمد المرسي جمال الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار  
الجامعية، مصر، 2006 .
- 43--  
محمود الزبيدي حمزة، "التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، مؤسسة  
الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 44-  
محمود رضوان عبد القادر، "سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث  
العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 45-  
مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العلمة  
المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية(مصر)، 2003
- 46-مرسي أحمد، "مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال"، دار النهضة  
العربية، القاهرة(مصر)، 1973.
- 47-مؤيد سعيد سالم و آخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"،  
، (للكتاب العالمي، عمان(الأردن
- 
- 48-نوري منير، كورتل فريد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1 ،مكتبة امع العربي

49-هاشم حمدي رضا، " تنمية - 50 2011. (للتنشر و التوزيع، عمان(الأردن  
و بناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

## الكتب باللغة الفرنسية :

- 1- , 2em édition, "gestion des ressources humains", et les autres,1 -éric campoy paris( France).,Pearson éducation
  - 2 -Henry carre, "Diriger des salariés aujourd'hui", édition : maxima l'eurent du mesnil, Paris 1991.
  - 3 -lapra jean pascal," l'évaluation du personnel dans l'entreprise", édition Dunod, paris,France, 1993.
  - 4 -Patrice Roussel, "Rémunération, Motivation et satisfaction au travail", édition: economica, Paris,(France), 1996.
  - 5 -R.Schermerhorn John et autres, "Comportement Humaines et Organisations", 2 eme édition, - édition Village Mondial, (Canada),2002.
- Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques et universitaires romandes, paris(france).

## المذكرات:

- 1- شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005
- 2- بن عيشي عمار، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 14 .
- 3- فضيل نعيمة، "أهمية تقييم أداء العاملين في تفعيل نشاط المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006

## المجلات :

- 1- صالح السعيد كفاءة إقتصادية لإستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير العدد 12 للسنة 2012 المركز الجامعي - خنشلة-

## الملتقيات :

- 1- زيوش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005

*[Tapez une citation prise dans le document ou la synthèse d'un passage intéressant. Vous pouvez placer la zone de texte n'importe où dans le document.]*

*Utilisez l'onglet Outils de zone de texte pour modifier la mise en forme de la zone de texte de la citation.]*

