

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان :

## واقع نظام تقييم أداء العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

" دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الفترة 2010-2015 "

من إعداد الطالب: محمد نجيب سويقات  
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 15 ماي 2018  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة ورقلة	أ/ ميلودي عبد العزيز
مشرفاً	جامعة ورقلة	د/ رجم خالد
مناقشاً	جامعة ورقلة	د/ مزهودة نور الدين

السنة الجامعية 2017/2018

## الإهداء

إلى من كان سندا لي في حياتي والذي أطال الله في عمره  
إلى التي تلهمني العزم وتزرع في نفسي الأمل بدعائها... أمي  
حفظها الله ورعاها  
إلى من أشد بهم أزرى... إخوتي وأخواتي حبا و عرفانا  
إلى الزوجة الكريمة وأبنائي نزار ، سندس و نرجس  
إلى زملائي في العمل  
إلى كل من عرفتهم طيلة مشواري حياتي... أتمنى لهم حياة  
سعيدة  
.....أهدي هذا العمل المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
انطلاقا من قول خير البشرية محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى  
التسليم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة الدكتور " رجم خالد"، الذي لم يبخل علينا من وقته

و أفكاره و كذلك توجيهاته ونصائحه السديدة لإثراء هذه الدراسة جعلها الله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع إطارات جامعة ورقلة الذين ساعدوني في إنجاز الدراسة على رأسهم عمال المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بمديرية الجامعة .

دون أن ننسى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال جامعة ورقلة والتي بلغت ( 250 ) عامل، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض العمال القائمين بالتقييم والخاضعين له، وكذلك تم توزيع الاستبيان .

وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط سبيرمان، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، أن تقييم أداء العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة لم يصل إلى مستوى النظام الفعال وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، وبالتالي لم يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا.

**الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، نظام تقييم أداء العاملين، فعالية.

### Résumé:

Cette étude à visé l'évaluation de l'efficacité du système d'évaluation de la

performance des employés dans Université kasdi Merbah Ouargla, et connaitre son impact sur le niveau de performance des employés et l'atteinte de satisfaction, d'où ont été employés les approches descriptive et analytique dans cette étude qui a été effectuée sur un échantillon de 250 employés de Université de Ouargla , et pour la collecte de données de l'étude des entretiens ont eu lieu avec des employés évaluateurs et d'autres sous réserve de l'évaluation, ainsi que des questionnaires ont été distribués.

Les données des questionnaires ont été prises et analysées en utilisant le programme SPSS , en fonction des moyennes arithmétiques, des écarts types, du coefficient de corrélation de Spearman, enfin l'étude a conclu plusieurs résultats dont : l'existence d'une forte relation proportionnelle entre la performance des employés et le système de leur évaluation, l'évaluation de la performance des employés au sein de Université de Ouargla n'a pas atteint le niveau d'un système efficace car ses buts n'ont pas été atteints, ainsi il n'a pas participé à l'amélioration de la performance des employés et la réalisation de satisfaction

**Mots-clés:** Performance des employés , System d'évaluation des employées , Efficacité

### قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
02	المبحث الأول: الإطار النظري لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
12	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
19	المبحث الثالث: نظام تقييم أداء العاملين
28	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
40	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
54	الخاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
61	الملاحق
82	الفهرس

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
06	جدول رقم (1-1)	المقارنة بين الكفاءة والفعالية
15	جدول رقم (1-2)	طرق تقييم أداء العاملين
17	جدول رقم (1-3)	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى
31	جدول رقم (1-4)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
35	جدول رقم (2-1)	توزيع العاملين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية لسنة 2017
36	جدول رقم (2-2)	تطور تعداد العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2017-2013
37	جدول رقم (2-3)	عدد الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة على موظفي الجامعة
38	جدول رقم (2-4)	المستفيدين من نظم التقييم بجامعة ورقلة خلال الفترة 2017- 2013
38	جدول رقم (2-5)	إستهلاك الإعتمادات المخصصة لعلاوة المردودية الفردية للعمال الإداريين بجامعة ورقلة خلال الفترة 2017- 2013
40	جدول رقم (2-6)	معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرومباخ)
40	جدول رقم (2-7)	جدول ليكرت الثلاثي (likert)
41	جدول رقم (2-8)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها
49	جدول رقم (2-9)	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول
50	جدول رقم (2-10)	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني
51	جدول رقم (2-11)	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث
52	جدول رقم (2-12)	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع
53	جدول رقم (2-13)	مجموع آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول
54	جدول رقم (2-14)	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني
56	جدول رقم (2-15)	دراسة الارتباط Corrélations بين محاور الإستيبيان باستخدام معامل سبيرمان Spearman's، ومستوى الدلالة sig

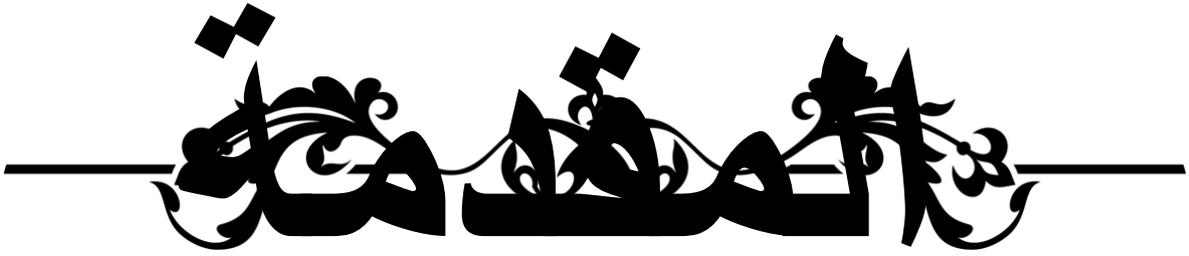
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	علاقة الكفاءة بالفعالية	الشكل (1-1)
11	أهمية تقييم أداء العاملين	الشكل (1-2)
12	مسؤولية تقييم الأداء	الشكل (1-3)
13	خطوات عملية تقييم الأداء العاملين	الشكل (1-4)
19	مجالات إستخدامات نتائج عملية تقييم الأداء العاملين	الشكل (1-5)
35	توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال سنة 2017	الشكل (2-1)
36	توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2013-2017	الشكل (2-2)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل (2-3)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل (2-4)
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (2-5)
47	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي	الشكل (2-6)
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل (2-7)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 01

70	أسئلة المقابلة	ملحق رقم 02
71	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان	ملحق رقم 03
72	إستمارة نهاية التربص	ملحق رقم 04
73	جداول الترقية في الدرجات	ملحق رقم 05
74	مستخرج من مقرر جدول الترقية	ملحق رقم 06
75	جدول توزيع الخبرة المهنية للترقية في الدرجات	ملحق رقم 07
76	إستمارة التنقيط السنوية لسنة 2017	ملحق رقم 08
78	الشبكة الإستدلالية للمرتبات (الرقم الإستدلالي للدرجات)	ملحق رقم 09
79	التعليمة رقم 86 بتاريخ 13 مارس 2001 الخاصة بالترقية الإختيارية	ملحق رقم 14
81	المعايير الخاصة بالترقية الإختيارية لسنة 2013	ملحق رقم 11
82	مرسوم تنفيذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية	ملحق رقم 12
84	منحة المردودية وتحسين الأداء الثلاثي الأول لسنة 2018	ملحق رقم 13



## أ. توطئة:

شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة و في جميع المجالات ، خاصة الجانب الاقتصادي منها ، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطاتها وإشتداد المنافسة بينها ، إلى العولمة ، و نقل التكنولوجيا...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه ، و البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات ، و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، و الحفاظ على القدرات التنافسية.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، مما جعلها تحاول تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين.

فعملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز و الأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم ، تدريبهم و ترقيتهم و تطوير مسارهم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين و تحليل مستويات أداءهم ، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل.

## ب . إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

### **ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحسين الأداء بجامعة ورقلة ؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، و هل تعي المؤسسة ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بها ، يحقق أهدافها و أهداف أفرادها على حد سواء ؟

- 2- هل الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة تساهم في تحسين أداء العاملين ؟  
3- ما هي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية ؟

### **ت - الفرضيات:**

يمكن صياغة عدة فرضيات كإجابة احتمالية عن أسئلة الموضوع:  
**الفرضية الأولى:** نظام تقييم أداء العاملين لا بد أن يحظى بالمتابعة والإهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، ويحقق الأهداف المرجوة منه .

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين الطرق و المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

**الفرضية الثالثة:** نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا للقرارات التي تتخذها المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية .

**الفرضية الرابعة:** هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه ، و التي تحول دون فعاليته.

### **ث- مبررات اختيار البحث:**

1- الغياب التام لعمليات التقييم على مستوى الإدارات العمومية، وعدم مبالاة المسؤولين على مستوى هذه المؤسسات بأهمية تقييم أداء العاملين ، وكما نشجع المسؤولين على العمل و المشاركة في تطوير آليات وطرق التقييم .

2- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتقييم أداء المورد البشري .

3- ارتباط الموضوع بالتخصص المهني للباحث كمسؤول إداري ، والذي حتما سيزيد في إثراء الرصيد المعرفي وتطوير المورد البشري

### **ج- أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية دور تقييم أداء العاملين في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.
- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته .

- تقييم فعالية الآليات والطرق المتبعة في تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

### **ح- أهمية البحث:**

- المساهمة العلمية في تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- قياس أثر تقييم أداء العاملين على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

- إعطاء صورة حقيقة عن واقع تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### **خ- حدود البحث:**

**الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.

**الحدود البشرية:** تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين الدائمين في مختلف المستويات الإدارية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة ما بين شهري فيفري ومارس 2018.

**فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال 2013-2017.

### **د- منهج البحث والأدوات المستخدمة :**

اعتمدنا المنهج الوصفي في الجزء النظري واستخدمنا الاستبيان والمقابلة في الدراسة الميدانية .

### **ذ - مرجعية البحث :**

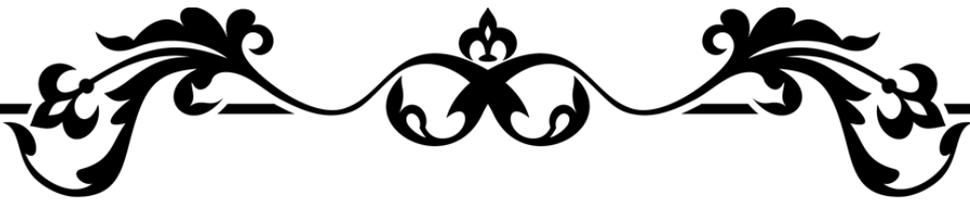
من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية الحديثة ومواقع الانترنت، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث.

### ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لتباعد الهياكل التابعة للمؤسسة محل الدراسة وتغيير في أماكن عمل بعض الموظفين مما صعب علينا عملية توزيع الإستبيان و استرجاعه مرة ثانية .

### ز- هيكل البحث:

من أجل إجراء الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين ، فصل تناول الجانب النظري للموضوع، وبدوره جزء إلى مبحثين، الأول تناول الجانب المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن مجموعة من الدراسات السابقة والتي كان لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة. وفي الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى جامعة قاصدي مرباح ، فقد قسم إلى مبحثين، الأول خصص لعرض طريقة وأدوات الدراسة، وكذلك تم تقديم واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة ، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة من جهة، وتمت مناقشتها وتحليلها من جهة أخرى.



# الفصل

## الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم  
فعالية نظام 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 كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها 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 و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل 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 الاتجاه 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 ؛ و كذا الصعوبات و المشاكل التي تواجهها ، و من ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة و التحليل الأدبيات النظرية و التطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

### المبحث الأول : الإطار النظري لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمهيد و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة ، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

#### المطلب الأول: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا ينال اهتمام كبير من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة، حيث يعتبر الأداء الهدف الرئيسي لوجود المؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها ألا وهو البقاء و الاستمرارية.

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سيقوم الباحث بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سيقوم بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

#### تعريف الأداء الوظيفي :

سننتظر للمفهوم من خلال التعاريف التالية:<sup>1</sup>

انطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما" فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

ويرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها. أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو ناتج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل. في حين أن أداء العامل هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا.

وفي الأخير، يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له.

#### الفرع الثاني: معايير الأداء وعناصره

##### أولاً: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

1- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ( مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛

2- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل؛

<sup>1</sup> ايمان قصاب، أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي. مذكرة ماجستير، غير منشورة،

جامعة حلب، 2008، ص 82

<sup>2</sup> رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012 ص 9.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

**4-الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد،المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) و ما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛

**5-الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها

والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف؛

### ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم

وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة،

ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### الفرع الثالث :محددات و مكونات الأداء الوظيفي

#### أولاً: محددات الأداء الوظيفي: 1

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى لإدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية+ القدرة + الدعم التنظيمي+ الإدراك.

- **الدافعية:**

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

- **القدرات:**

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من

<sup>1</sup> زيد صالح حسن سميع " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "مذكرة ماجستير غير منشورة " كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، مصر ، 2009، ص: 97.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبا مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

### - الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

- الإدراك: يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

### ثانيا : مكونات الأداء الوظيفي

.... (( يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع

بين عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين المهمين ((.....<sup>1</sup>  
01- الكفاءة (Efficacité) : يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية

بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل : الانتاجية، المرودية، الأمثلية، الخ...

**تعريف الكفاءة (Vincent Plauchet) :** الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات،

والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة . " نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي

استخدام مدخلات أقل ) كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر "

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف آخر ينظر

1 - رجم خالد، مرجع سبق ذكره ، ص05

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

**للكفاءة :** على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"

02- **الفعالية (Efficiency):** الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ " إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة.

### جدول رقم (01-01): المقارنة بين الكفاءة و الفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	الكفاءة
المدخلات مثل: العمل،المعلومات ، المواد ، المعدات... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: خالد رجم ،أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، غير منشورة

جامعة ورقلة، 2012، ص 05

### الشكل (01-01): علاقة الكفاءة بالفعالية

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	غير فعال	فعال

المصدر: مجد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2000 ، ص 96

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

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

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

### 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<sup>2</sup>:

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، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الأتية:

-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؛

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

العلاقة الموجودة بين

النوعية والكمية ؟

- التكلفة :ماهي 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>3</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 كلا 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

1- زهير ثابت ، " كيف تقم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر 2001 ، ص 87  
2 - عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص14  
3 - المرجع السابق، ص 15 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

-**التنظيم**: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق 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؛

-**اتخاذ القرارات**: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛

-**الاتصالات الشفوية**: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص

العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛

-**الاتصالات الكتابية**: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية.

### المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين

#### الفرع الأول : مفهوم و عناصر تقييم أداء العاملين

##### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

- لقد تعددت الكتابات و الأبحاث 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 و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر إنتشارا لهذا المفهوم :

- **التعريف الأول** : هي العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم " 1 يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافاتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس المقارنة

- **التعريف الثاني** : تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى " 2 ومن هذا التعريف تبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

2- أن التقييم يشتمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

- **التعريف الثالث** : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه ، حيث يتم فيها إستعراض وتقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة " 1

1 Schuler R S ,Managing Human Resources ,West publishing company ,without giving out the publishing country 5th ed 1995 ,p306

2 صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 257 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

- 1- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر خلال فترة زمنية محددة ، قد تكون ثلاثة أشهر ، سنة أشهر ، سنة ، أو عدد محدد من ساعات العمل حسب المؤسسة والوظيفة .
- 2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر ومرؤوسيه .
- 3- عملية التقييم تقوم على الإتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .
- 4- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الإهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه ، ترقيةه ، تطوير مساره الوظيفي.....)

- **التعريف الرابع :** " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و

مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها "2

كما نستطيع أن نستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين :

- 1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .
- 2- هي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، وهذا مما يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة

ومستمرة ، لقياس وإصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً ، وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الإرتقاء في السلم التدرج الوظيفي .

و الملاحظ عند مراجعة التعاريف السابقة أنها تتفق جميعها على ان تقييم أداء العاملين تستهدف

الإجابة على التساؤلات التالية : 3

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل ؟
- هل أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف الفرد ؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل ؟
- ما هي إنعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة ؟

### ثانياً: عناصر تقييم أداء العاملين

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ، ونظام تقييم الأداء له عناصر تعبر عنه

وهي : 4

- 1- **مدخلات النظام :** تتمثل مدخلات نظام التقييم في : المرؤوسين ، موضوع التقييم ، الرئيس أو المسؤول القائم بعملية التقييم ، معلومات عن أهداف المؤسسة ، الوحدة التنظيمية و أهداف ومجالات التقييم ، معايير التقييم ، سلوك العامل الخاضع للتقييم .
- 2- **العمليات :** تتمثل عملية التقييم في ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المؤسسة .

<sup>1</sup> Besseyere des Hortes : gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise ,concept et outil ,Edition d'organisation , paris , 1992 , p102 .

<sup>2</sup> حسين بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 360

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 198 .

<sup>4</sup> سعاد بعجي : "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة بمنطقة سطيف ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 50

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

3- **المخرجات** : تتمثل في نتائج إيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية و المسار الوظيفي و تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الإختيار ، التدريب ، النقل ، الترقية ، التحفيز ، الإتصال ، هذا فضلا عن ترشيح أداء

و سلوكيات العاملين و الإسهام في تهيئة وتنمية المؤسسة وقدراتها التنافسية ، و المخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات و عملية التقييم .

4- **التغذية العكسية** : بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المؤسسة ، وإعادة تقارير تقييم الأداء ، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، حيث أنه من حق كل عامل أن يعرف نتائج التقييم و يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه ، و أن يناقشها مع رئيسه من أجل معرفة تقدمه في العمل و ما هو متوقع منه من قبل الإدارة ، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم ، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم ، حيث أصبح من الثابت علميا أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد ، و على تحفيزهم في العمل.

### الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة ، و هو ما يجعله عملية ضرورية و محورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء :<sup>1</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير و إهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف ، فالتقييم الموضوعي لأداء سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته ، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي ، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل .
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة ، حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل ، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .
- الرقابة على المشرفين ، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة و تقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية التوجيهية من خلا تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .
- استمرار الرقابة والإشراف ، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم .
- تقييم سياسات الإختيار والتدريب ، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق إختيار التدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها .
- و أخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف .
- كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال و بالنسبة للمسؤولين كما يلي:

2

### أ- بالنسبة للعمال :

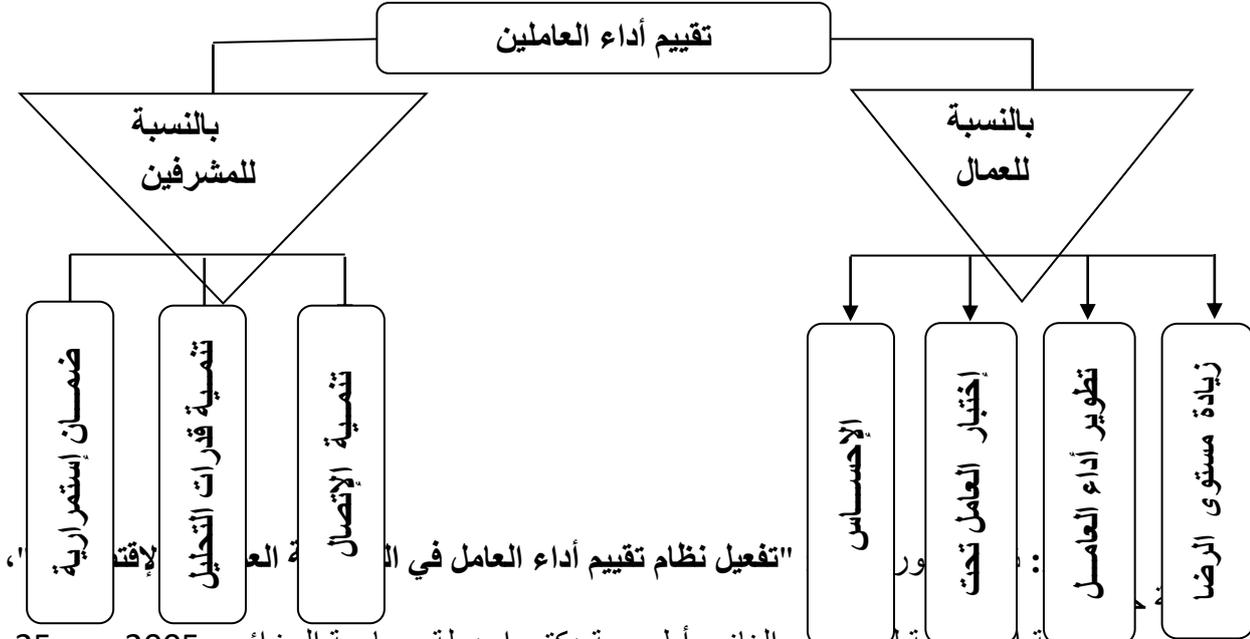
- إحساس العامل بالمسؤولية .
- إختبار العامل تحت التجربة .
- تطوير الأداء العام .

1 مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 241 .  
2 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

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

- زيادة مستوى رضا العامل .
- **ب- بالنسبة للرؤساء و المشرفين** فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:
- ضمان إستمرارية الرقابة و الإشراف .
- تنمية القدرة على التحليل .
- تنمية الإتصال بين المشرف الرئيس والعمال .

وفيما يلي الشكل رقم (1-2) : يوضح أهمية تقييم أداء العاملين



الموسسة الجزائرية للشهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 25

من خلال الشكل رقم (01) أعلاه يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية إتجاه عمله و إتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله و الوصول إلى الأهداف المسطرة ، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميته في وجود رقابة و إستمرارية العمل و ذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله .

### - أشكال نظام تقييم الأداء. 1

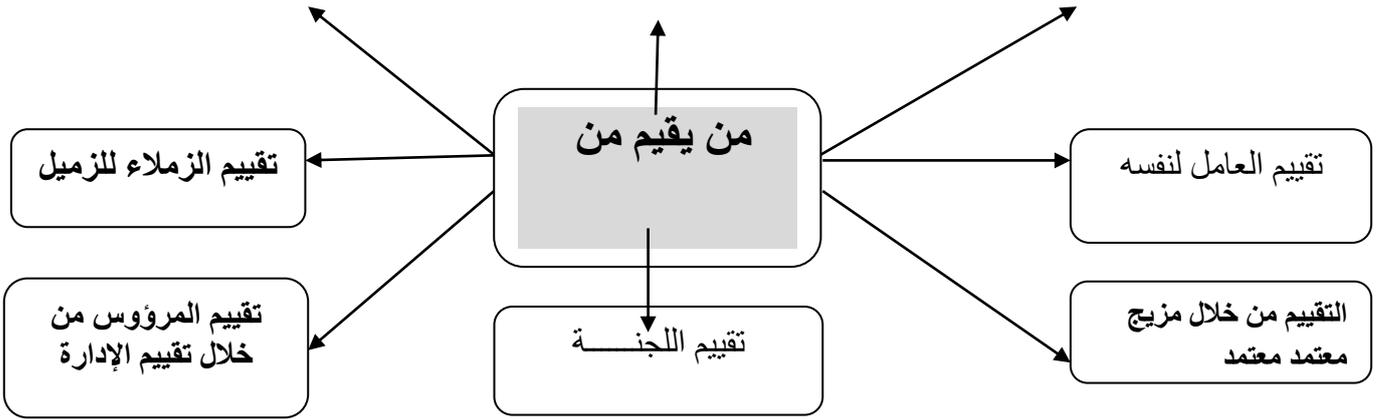
يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما:

- 1- تقييم الأداء بشكل رسمي: حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.
- 2- تقييم الأداء بشكل غير رسمي: في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل وفي تلك الحالة نادرًا ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن ذلك التقييم الشخصي.

### الشكل (1-3) :مسؤولية تقييم الأداء



بن خلف عبد الواحد " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر الباحثين " مجلة جامعة الأزهر لسلسلة العلوم الإنسانية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 767- 804

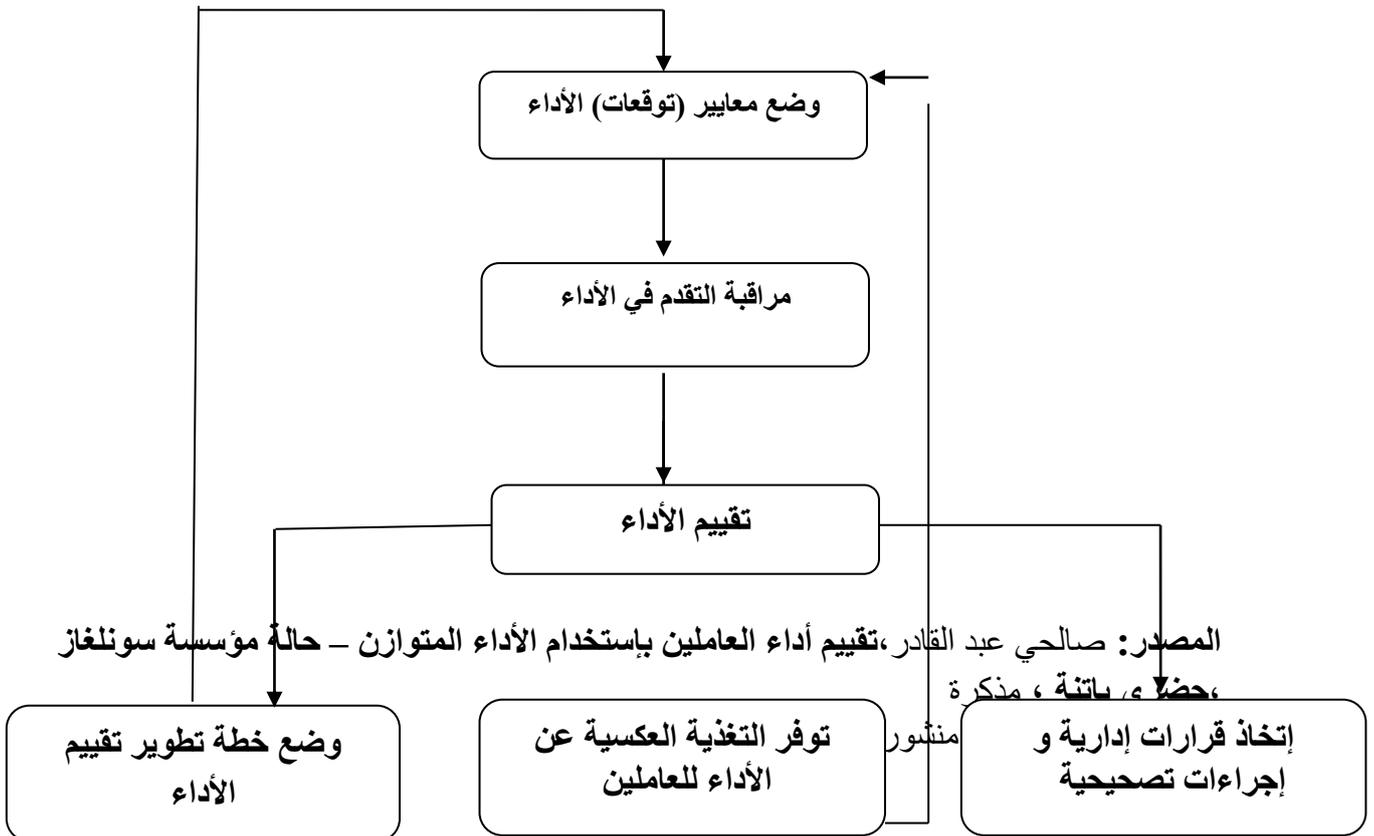


المصدر: رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، غير منشورة ،جامعة ورقلة، 2012، ص 17

#### الفرع الثالث : خطوات عملية تقييم أداء العاملين

نظرا لصعوبة و تعقيد عملية تقييم أداء العاملين ، لذا تتطلب تخطيطا سليما يرتكز على أسس و خطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها ، عموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي :

الشكل (1-4) : خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام الأداء المتوازن - حالة مؤسسة سونلغاز ، حضا، باتنة ، مذكرة منشورة

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في: 1-

### 1- وضع معايير الأداء :

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

### 2- مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد .

### 3- تقييم الأداء :

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات ) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

### 4- التغذية العكسية :

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموا ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن .

### 5- اتخاذ القرارات الإدارية :

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تقيّد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

### 6- وضع خطة تطوير تقييم الأداء :

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

## الفرع الرابع :معايير و طرق تقييم أداء العاملين

**أولاً: معايير تقييم أداء العاملين :** وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة كفاءة العاملين في العمل و يتم بمقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد و هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما <sup>2</sup>:

1- معايير موضوعية أو كمية : وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة و جودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل و إجراءاته .

2- معايير سلوكية : وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء ، المعرفة بالعمل ، والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل ، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من الساعات العمل الرسمية ، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة و معاملاته مع الزملاء .

لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين ، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالحى عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام الأداء المتوازن – حالة مؤسسة سونلغاز ،حضري باتنة، مذكرة ماستر (غير منشورة) ،جامعة ورقلة، 2003، ص12-13

- محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون ،الأردن، 2010، ص 198 .<sup>2</sup>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

أ- الصدق : يقصد به إمكانية تقييمه في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء ، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه .

ب- الثبات : يقصد به الإستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر .

د- القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد ، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية ، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساس ، و مثال ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة .

### ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين ، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية ، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط فهمها نتناولها في الجدول التالي:

### جدول رقم (2-1): طرق تقييم أداء العاملين

العيوب	المزايا	الكيفية	الطرق
- تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل - لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين	- سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. - مفيدة للمنظمات الصغيرة	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	<b>الترتيب العام</b>
غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف) الخصائص قد تكون غير دقيقة .	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات :ممتاز (5)، جيد جدا (4) ، جيد(3) ، مقبول(2) ، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	<b>المقياس المتدرج</b>
عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.	بسيطة وسهلة التطبيق	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثلي مثلي، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	<b>المقارنة الثنائية</b>
تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. - تقتل روح التنافس بين العاملين - تناسب المنظمات الكبيرة	-تحد التحيز( منح العاملين أقل أو أعلى أداء ) -تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. - سهولة التطبيق وبسيطة . النتائج قريبة من الموضوعية.	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف ) ( منحنى Bareto )	<b>التوزيع الإجمالي</b>
- المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل،	تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما	<b>الإختيار الإجمالي</b>

1 - سهيلة محمد عباس " إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - " الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2006 ، ص 142 و 143 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>- صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان) ، تتطلب السرية</p>	<p>(المشرف)</p>	<p>تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	
<p>-تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث -تجعل دور المشرف رقابي : ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية -توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين -تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها</p>	<p><b>الأحداث الدرجة</b></p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها -تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>- موضوعية (تتركز على سلوك العامل) -قليلة الأخطاء ( الإجابة بنعم، لا ) -لا يوجد تحيز ( المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أو لا ، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p><b>قوائم المراجعة</b></p>
<p>- يتطلب وضع أسئلة بعناية وموضوعية وتكون متسلسلة من طرف مستشارين . - صعوبة إختيار المقيمين للعامل . - عملية التقييم تكون طويلة</p>	<p>- يكون عدد المشاركين في التقييم كبير مقارنة بالطرق الأخرى ومن مختلف المتعاملين . -تتميز بالموضوعية تقييم السلوك الفعلي و الحقيقي للعامل . - تجنب التحيز أو التشدد في عملية التقييم</p>	<p>تعتمد هذه الطريقة على تقييم العامل من قبل كل الأطراف المحيطين به ( الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي) في عملية التقييم حيث توزع استمارة بها عدة أسئلة متسلسلة و موضوعة بعناية من طرف مستشارين،</p>	<p><b>طريقة 360°</b></p>
<p>-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) -تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا -لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى -تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة -تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه -يلعب المشرف دور مساعد وشريك -تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) -تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p><b>الإدارة بالأهداف</b></p>

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على مذكرة ماستر علوم التسيير ، صالح عبد القادر " تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة ، جامعة ورقلة ، 2013 ، ص : 15

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقاً لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

الجدول رقم (1-3) مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و طرق التقييم الأخرى

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط محاسبة الفرد	الأداء السابق و المستقبلي تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	التركيز على الأهداف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم و التقييم	المساعدة والنصح والإرشاد	دور الرئيس
نادراً ما يعرفها ، فيه سرية	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس و المرؤوس

المصدر: رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 29

### الفرع الخامس : مجالات استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين .

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير دليل وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

#### 1- الترقية:

أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.<sup>1</sup>

#### 2-التعيين والنقل :

<sup>1</sup> الوازن طارق " دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية بورقلة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013 ، ص 13

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم .<sup>1</sup>

### 3-تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup>:

تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير .

### 4- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها

في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي :

أ - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل

المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم و وجوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة ، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية .

### 5-تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

طريقة تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن

كنوع من أنواع الحوافز .

### 6- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها، فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً

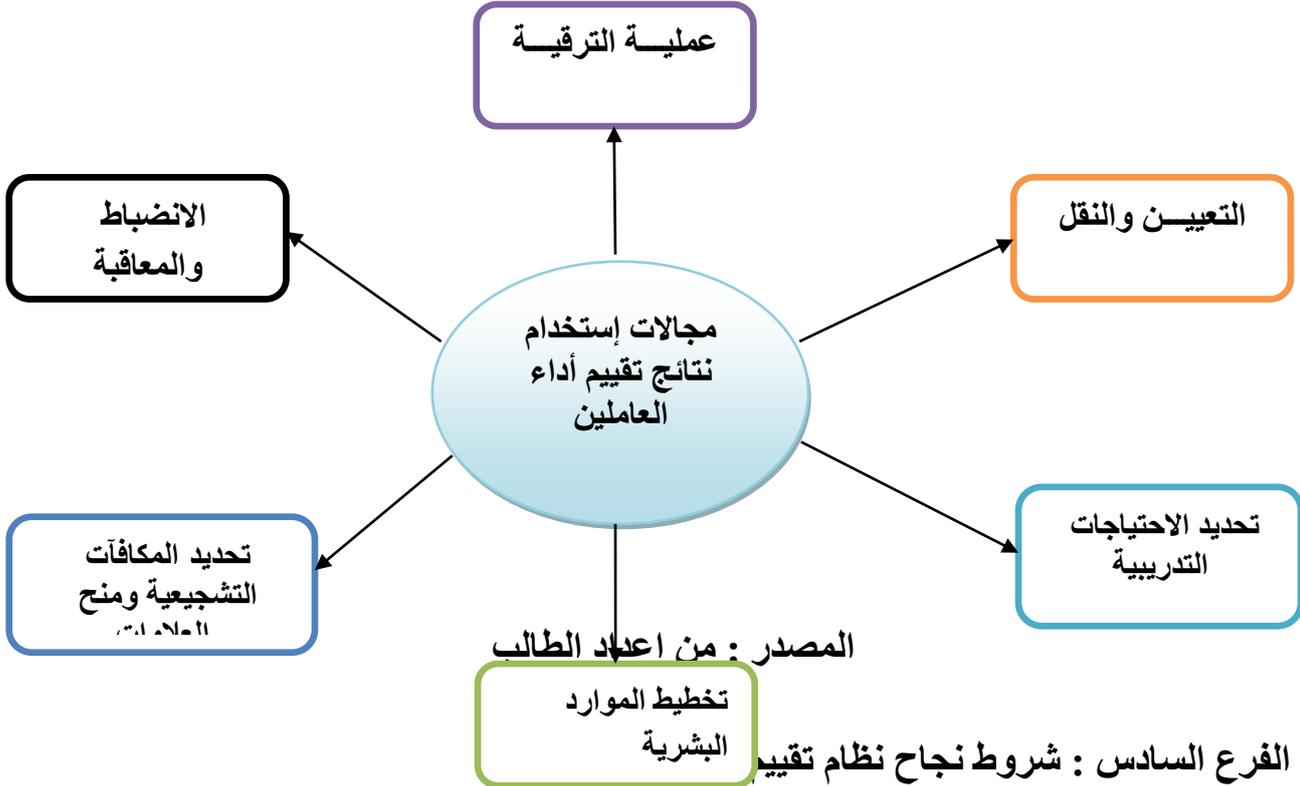
<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

<sup>2</sup> الوازن طارق ، مرجع سبق ذكره ، ص 13- 14

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك إعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقف أخرى.

الشكل رقم (1-5) مجالات استخدامات نتائج عملية تقييم أداء العاملين



### الفرع السادس : شروط نجاح نظام تقييم

- بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء ، و ذلك بتوافر الشروط التالية:
- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية.
  - 2- إهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقناع بفائدته و المساهمة في التخطيط والتنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام
  - 3- ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم و مراجعة النتائج
  - و منحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.
  - 4- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفا ، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً .

<sup>1</sup> بعجي سعاد مرجع سبق ذكره ، ص 82-83 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

- 5-تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 6 -جود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة ، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤسيهم و تقييم أدائهم على ضوءها.
- 7-وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف ، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، و أن يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم .
- 8-كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات و المعلومات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل ، بما يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.
- 9-تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم و مقابلات التقييم ، و فهم سلوكيات الأفراد و تحديد الأهداف و المعايير الرقابية ، و يمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد.
- 10 -يجب أن يستند التقييم إلى بيانات و معلومات موضوعية و لها أصول كافية يمكن الرجوع إليها : مثل كمية و مستوى و جودة الإنتاج ، معدل الغياب ، عدد الشكاوى ، الجزاءات و غيرها
- 11 -تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس ، المرؤوس ، إدارة الموارد البشرية).
- 12-يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية .
- 13 -توفير معلومات مرتدة و مستمرة عن الأداء ، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة ، و عما إذا كانت تتوافق مع المعايير و التوقعات ، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم ، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات و ليس توجيه الاستفسارات عن سلوك الموظف أو طريقة أداءه لعمله .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، أدوات وعينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	هدى الله دباش " واقع نظام تقييم أداء العاملين "	مذكرة ماستر ، إدارة أعمال، 2017، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛ جامعة ورقلة؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة سونلغاز-ورقلة ؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟	المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة مع رئيس مصصلحة الإدارة والأفراد، والملاحظة، والإستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة، وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 79 عامل في كافة المستويات الإدارية؛	-تحليل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته؛ - إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم، - التعرف على الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، ومحاولة إسقاط تطبيقها على مؤسسة سونلغاز ورقلة؛	- أن المؤسسة محل الدراسة لم تستطع تحقيق أهم الأهداف التي وضع من أجلها نظام تقييم أداء العاملين، - بالإضافة إلى ذلك فقد اتفق معظم العاملين على وجوب تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين وهذا دليل على أن العاملين يميلون كل الميل إلى روح التجديد والتغيير، والتطوير؛ - أجمع العديد من عمال المؤسسة محل الدراسة أن المشكل ليس في نظام تقييم أداء العاملين ولكن المشكل في كيفية تطبيقه ؛ - يعاب على نظام التقييم في المؤسسة أنه يعتمد على وجهة واحدة وهو المسؤول المباشر ؛ - النظام الحالي لتقييم الأداء لا يعطي حكما دقيقا وعادلا للمستوى الفعلي لأداء العمال؛ - غياب ندوات ودورات على مستوى الأقسام تساهم في زيادة الوعي بأهمية وفوائد عملية التقييم؛ - عدم وجود برامج تدريب للفائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛ - يعاب بالمؤسسة محل الدراسة عدم مناقشة أهداف النظام مع العمال؛ - النظام الحالي بالمؤسسة لا يعبر أهمية خاصة و دقيقة في تحديد معايير تقييم على أسس علمية وموضوعية ملائمة لكل جوانب أداء العامل لمهامه، تمكن من قياس أو ملاحظة أو تقدير ناتج أو سلوك العامل في العمل؛ - قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء ؛

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>02</p> <p>أسيا يعقوب الهادي عبد الخير "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية"</p>	<p>- أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، 2016، جامعة الزعيم الأزهرى؛ الخرطوم ، جمهورية السودان؛ - المؤسسة محل الدراسة : جامعة الزعيم الأزهرى الخرطوم- جمهورية السودان ؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية :دراسة بأن تقييم الأداء يتأثر تأثيرا مباشرا بإدارة الموارد البشرية ؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 325 عامل في المستويات الوظيفية الوسطى للمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- التعرف على تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين ؛ -التعريف بالطرق الصحيحة المتبعة لتقييم الأداء بالجامعة ومعرفة نواحي القصور ومعالجتها ، - إبراز الدور التى تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي تجاوز في وقتنا الحالي الوظائف الأساسية المتعارف عليها ؛ - إبراز دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين ؛</p>	<p>-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين ، وأنه هناك علاقة بين التدريب وتقييم الأداء بالجامعة و كذلك علاقة التحفيز و الإختيار و التعيين مع تقييم الأداء بالجامعة ؛ - خلصت نتائج الدراسة بأنه يجب استخدام طريقة 360 درجة في عملية تقييم أداء العاملين لأنها تشرك جميع العاملين في عملية التقييم مما يشعرهم بالأهمية ؛ - يجب الإلتزام بمعايير تقييم الأداء بالمؤسسة لما له من أثر على كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية ؛ - الإهتمام بالحوافز المادية و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة وعدم إهمال الحوافز المعنوية كذلك ؛ - على إدارة الموارد البشرية توخي الحذر في تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب ؛ -يؤدي التدريب إلى ضمان سرعة إنجاز العمل ، كما يساعد على زيادة كفاءة الأداء؛</p>
<p>03</p> <p>إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي "توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية"</p>	<p>- مقال بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 94، 2016، جامعة بغداد، العراق ؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة الشهداء و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالعراق عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما هو النظام المعتمد في تقييم أداء العاملين لدى مؤسسة الشهداء والمؤسسة المرجعية مؤسسة التعليم العالي الحكومية ؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة والإستبيان والسجلات والوثائق الرسمية في الجانب التطبيقي؛ - توزيع استبيان على عينة مكونة من 75 من مختلف المستويات الإدارية ؛</p>	<p>- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة والمؤسسة المرجعية ( وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ) ؛ -الإحاطة المعرفية بالحقائق الفكرية والعلمية و النظرية في مجال عملية تقييم أداء العاملين و متطلبات الجودة للموارد البشرية ؛ - بيان طبيعة العلاقة و الأثر بين تقييم أداء العاملين و متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية لذلك ؛</p>	<p>- ضعف في الإعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة و اعتماد المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة في أغلب الأحيان على الملاحظة الشخصية في تقييم أداء العاملين كان له الأثر في عدم عدالة نظام التقييم ؛ - لوحظ ضعف بالإهتمام بالتغذية العكسية لنظام تقييم الأداء في مؤسسة الشهداء مقارنة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة عدم إطلاع العاملين بنتائج التقييم مما يسبب خلل بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الوظيفي لتحفيز العاملين على تطوير مستوى أدائهم ؛ - تبين للباحث أن تأثير نظام تقييم أداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية أي التأثير غير المباشر أفضل من تأثير نظام تقييم الأداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية بشكل مباشر لدى المؤسسات محل الدراسة ؛</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

04	<p>محمود محمد بن مسعود "تقييم أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي "</p>	<p>- مقال بمجلة واسط للعلوم الإنسانية ، قسم الإدارة، 2015، الجامعة الأسمرية، زليتن؛ ليبيا - المؤسسة محل الدراسة : كليات جامعة المرقب ؛ ليبيا ؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما أسباب ضعف نظام تقييم الأداء وآلياته ومدى مساهمته في تطوير الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي ؛ - المقابلة الشخصية والملاحظة والإستبيان في الجانب التطبيقي ؛ - توزيع استبيان على عينة مكونة من 140 من أكاديميين و إداريين ؛</p>	<p>- التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي ؛ - توضيح الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء ؛</p>	<p>- أبرزت الدراسة عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة ؛ - أبرزت الدراسة الافتقار إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف ؛ -أوضحت الدراسة أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوع لأداء من شملهم التقييم، مم قد أثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة ؛ - عدم الاهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، مما يضعف أهمية عملية التقييم و الاستفادة من نتائجها ؛ - إن عمليات الترقية لا تتم بناء على نتائج التقييم مما ترتب عليها عدم وجود حافز لدى الأفراد للتميز في الأداء، مما يؤثر سلباً على الارتقاء بمستوى العمل؛</p>
05	<p>بوبرطيخ عبد الكريم "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"</p>	<p>مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، 2012، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ماهو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته ؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي ؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 175 عامل على مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية في المؤسسة محل الدراسة؛ - التعرف على نقاط القوة والضعف في نظام تقييم الأداء وفهم مكوناته في المؤسسة محل الدراسة ؛ - تحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية وكيفية الإستفادة من تطبيقاته في المؤسسة محل الدراسة ؛</p>	<p>-إن نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في بداية تطبيقه صادر من مرسوم قانوني وليس نابع عن إحتياجات المؤسسة ، ومع مرور الوقت و بعد الهيكلة ظهرت الحاجة لهذا النظام لما لهو من دور في تفعيل أهداف المؤسسة ؛ - كان الهدف من التقييم في المؤسسة محل الدراسة من أجل صرف الحوافز و المكافآت وليس لتقييم أداء العمال ؛ - يعاب على تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة أنه يتصف بالآ موضوعية ويكون التقييم من المسؤول المباشر للمستخدمين و الذي يتميز بالتحيز الشخصي بالنسبة للمقيم و الانطباع المسبق إتجاه المستخدم ؛ - كما يعاب على بعض الوحدات بالمؤسسة محل الدراسة أن نتائج التقييم لا تبلغ للعمال لتفادي الطعون والمشاكل و لتفادي النظرة السلبية للمستخدمين إتجاه رئيسهم ؛</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>06</p>	<p>رجم خالد "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين".</p>	<p>مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، 2012، جامعة ورقلة، الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة شي علي سطيف - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية: كيف تؤثر مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة؟</p>	<p>المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والأفراد، والإستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة، وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 40 عامل في كافة المستويات الإدارية</p>	<p>تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب و ترفيات...؛ - إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير؛ - محاولة الاطلاع على واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين.</p>	<p>-تسعى المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامه الأساسية للأداء وهذا عبر إتباع تقنيات ووسائل حديثة في إدارته وأهمها نظام معلومات الموارد البشرية؛ -إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، و تشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و استراتيجيات و اتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة ، و تحقيق النمو و الازدهار، أو تؤدي إلى الفشل و الانهيار؛ - يرى المستجوبون ان هناك علاقة بين معلومات تقييم الاداء و الترفيات و اجمعوا على ان عملية تقييم الاداء تركز على المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات للموارد البشرية؛ -إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين و رفع أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التسيير الكفؤ و الفعال للموارد البشرية بالإضافة إلى كفاءة القرارات المتخذة</p>
<p>07</p>	<p>سلخان هنية " أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "</p>	<p>مذكرة ماستر ، علوم التسيير، 2011، جامعة ورقلة؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة مطاحن الواحات- تقرت -؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : كيف يمكن لعملية تقييم أداء العاملين أن تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟</p>	<p>المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والأفراد، والإستعانة بوثائق وسجلات المؤسسة، وتوزيع استبيان على عينة مكونة من 40 عامل في كافة المستويات الإدارية؛</p>	<p>- إبراز أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين أداء العاملين و من ثم إنتاجيته؛ - التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة؛ - تسليط الضوء على الأساليب و الطرق الحديثة و الفعالة في تقييم الأداء و محاولة تطبيقها على المؤسسات الجزائرية؛ - إظهار مدى تطبيق عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ - معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية تقييم أداء العاملين كأداة لتحسين إنتاجيتها؛</p>	<p>- تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام التقيط في تقييم أداء العاملين و ذلك بالاعتماد على نموذج علاوة المردودية الفردي و الجماعي؛ - نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة حصر جميع أهدافه في هدف أساسي هو تحديد العلاوات و المكافآت أي هدفه تحفيز مادي و إنعدام التحفيز المعنوي؛ - إن المؤسسة محل الدراسة غير حريصة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي و سليم في تحديد كل من علاوة المردودية الفردي و الجماعي؛ - إنعدام الرقابة المستمرة في المؤسسة محل الدراسة مما يؤثر على عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؛ - عدم مصداقية نتائج التقييم بسبب هشاشة نظام التقييم و التحيز الكبير للرئيس المسؤول عن عملية التقييم إتجاه العمال؛ - عدم الإهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام؛ فالدرجات التقييمية الممنوحة للعمال تكون بصفة عشوائية و لا تعكس الأداء الحقيقي للعمال؛ - إن عملية الترقية بالمؤسسة محل الدراسة تتم على أساس الأقدمية</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>دون النظر إلى نتائج عملية تقييم الأداء ؛</p>				
<p>- إن الرقابة بالمؤسسة محل الدراسة تتم على أساس سليم من خلال مقارنة الأداء المحقق من طرف العاملين مع المعايير المحددة مسبقا و أن هذه الرقابة مستمرة يوميا؛ - يتم إستخدام بعض نماذج التقييم البسيطة و التي يتكفل بإعدادها الرؤساء المباشرين للعمال، حيث يرى أغلب رؤساء المؤسسة محل الدراسة أنها غير مناسبة ؛ -إن المؤسسة محل الدراسة غير حريصة على وضع برامج تقييم أداء العاملين بشكل علمي و فعال ، ولا تولي عملية التقييم أي إهتمام من طرف المديرين ؛ -لا توجد بالمؤسسة محل الدراسة معايير تستخدم في تقييم الأداء ، و إنما ينظرون إلى النتائج المحققة فقط؛ -كما سجلنا بالمؤسسة محل الدراسة أن نظام التقييم غير مناسب وتعترضه بعض المشاكل منها أن المسؤولين عن إعداد تقارير التقييم غير مدربين عن استيفاء هذه التقارير ؛ - إن المؤسسة محل الدراسة لا تستفيد من نتائج برامج تقييم الأداء في مختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري وإنما يعتمد عليها في تحديد حجم بعض العلاوات؛</p>	<p>- محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين ؛ طرقه ؛ وسائله ؛ والتحديات التي يمكن أن تصادف عملية التقييم ؛ - معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية ؛ - توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها ؛ عن طريق أدائها الجيد ؛ من خلال إدارة موارد بشرية تقوم بالتقييم الموضوعي و المستمر لعمالها ؛</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - توزيع إستبيان على عينة مكونة من 325 عامل في مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- مذكرة ماجستير، علوم التسيير ؛ فرع تنظيم الموارد البشرية ، 2008، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر ؛ - المؤسسة محل الدراسة : شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة " - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية: ما هي المكانة التي يحتلها تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ؟ وما علاقته بالوظائف الأخرى لهذه الإدارة ؟</p>	<p>عبد الصمد سميرة "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية " 08</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>بعجي سعاد "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"</p>	<p>- مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية، 2007، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة نفضال المسيلة؛ - والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - المقابلة مع أفراد المؤسسة والملاحظة ، توزيع إستبيان على عينة مكونة من 110 عامل في المستويات الوظيفية الوسطى للمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها؛ - تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته؛ - الخرج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين ، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين؛ -التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية</p>	<p>-غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ، ينظم ، و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نفضال ، و التي أصبحت لا معنى لها؛ - نظام التقييم - التفتيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة ، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة ، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نفضال على وجه عام ؛ و رغم الرهانات التي أصبحت تفرض على المؤسسة خاصة بعد ظهور منافسة على مستوى القطاع الخاص ؛ - وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة ، و أهداف نظام التقييم ، في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة لهذه الأهداف ، و يستمد أهدافه منها ، و هذا حسب تأكيد مدير الفرع ، -نقص الانسجام و التعاون بين مستويات الهرم التنظيمي ، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة ، حيث يتم وضع و مناقشة الأهداف دون تبليغها إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي ؛ -نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزل جميع أهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات و المكافآت ( علاوة المردودية الفردية و الجماعية ) ، بمعنى أنه حصر هدفه في الحافز المادي لا أكثر؛ -غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم ، و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون؛ -عدم القيام بتدريب المشرفين على عملية التقييم ، خاصة على كيفية تطبيق المعايير ، مما يعني عدم كفاءة القائم بالتقييم ، و خضوع عملية التقييم لأهواء و ذاتية المقيم؛ -إعطاء كامل الصلاحيات و الحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم ، بتقييم الواقعين تحت إشرافهم ، و عدم مراجعتها من طرف المسؤول الأعلى ، يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف ؛</p>
---	--	---	--	--

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>-وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة- المستلزمات" معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم – "مقابلة تقييم الأداء – دور المقيم- عملية التدريب) ؛</p> <p>- كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس – العمر – نوع الوظيفة- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة) ؛</p> <p>- وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.</p>	<p>1- إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي لعملية تحليلية عميقة وإبراز إطارها ضمن محاورين وهما محور معوقات تقييم الأداء، ومحور من يقوم بمسئولية إجراء عملية تقييم الأداء.</p> <p>2-الوقوف على عملية تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الأداء.</p> <p>3- التعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول والتوصيات للتغلب عليها من منطلق عملي وعلمي.</p> <p>4- البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل من خلال اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإشادة بالأولى ومعالجة الثانية.</p>	<p>- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛</p> <p>- توزيع إستبيان على عينة مكونة من 266 موظف من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>- مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، 2007، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ؛</p> <p>- المؤسسة محل الدراسة : الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - فلسطين ؛</p> <p>- والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : ما هي معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وما هي سبل علاجها ؟</p>	<p>خالد ماضي أبو ماضي معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها</p> <p>10</p>
--	---	--	--	---

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>- لوحظ على المؤسسة محل الدراسة إلى عدم الالتزام التام بالأسس العملية و النصوص التشريعية و القواعد التنظيمية في عملية تقييم أداء العامل ،</p> <p>- غياب الأهداف المحددة بدقة و المعايير المناسبة لقياسها و ملاحظتها في المؤسسة .</p> <p>- التركيز على تطبيق نظام التقييم ( إن وجد ) على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا .</p> <p>- عدم كفاية استمارة التقييم ( إن وجدت ) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل ؛</p> <p>- اعتماد دورية التقييم السنوي ، التي يعاب عليها كونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها، بل تتركها تتمادي و تزداد آثارها ؛</p> <p>- اعتماد نماذج في التقييم سواء كانت استمارات أو بطاقات للتقييم لا تعكس بصدق عناصر قياسها للمهارات الفعلية للعامل، كما يتم صياغتها بعبارات غامضة يصعب تقديرها لعدم فهمها بسهولة ، وكثيرًا ما تكون سببا جوهريا في الاختلاف والنزاع حول تقدير أداء العامل بين المؤسسة وعمالها، إلى جانب كونها لا تعكس الجانب السري الذي يضمن الحيادية و يقلل من عيوب التحيز في الحكم على نتائج أداء العامل؛</p> <p>- إضافة إلى ذلك عدم الاهتمام بنتائج التقييم من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة ، بل في بعض الحالات يتم إهمالها ، لكونها لا تأخذ بها في تصميم سياسات الموارد البشرية . و لا تولى أهمية لمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني للعامل و تقوية روابط العلاقات و التعاون بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة، مما جعل مستوى الرضا الوظيفي للعامل بعيد عن الحد المطلوب توافره لدى عمال المؤسسة التي تنوي بناء ذاتها وتحسين إنتاجية العمل بها ، لتتمكن من مواجهة تحديات العولمة ومضايقات اقتصاد السوق؛</p> <p>-</p>	<p>- تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، قصد معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي.</p> <p>- التعرف على طبيعة الأخطاء و المشاكل التي يعاني منها النظام الحالي للتقييم، سواء كانت متعلقة بالعمال الخاضعين للتقييم أو متعلقة بالجهات المشرفة و القائمة على عملية التقييم أو بالنماذج و المعايير المستخدمة في عملية التقييم أو تلك المتعلقة بالقوانين و القواعد المنظمة لعملية التقييم أو تعود لأسباب أخرى.</p> <p>- بالإضافة إلى كشف مدى الاستفادة من نتائج عملية تقييم أداء العامل بالمؤسسة محل الدراسة وفق هذا النظام في رسم و مراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة بالمؤسسة سواء كانت منها المتعلقة بسياسة التحفيز و المكافآت أو سياسة التدريب و الاختيار و التعيين أو بسياسة الترقية و النقل و الفصل و غيرها.</p> <p>- تقديم اقتراح لتفعيل نظام تقييم أداء العامل يجنب المؤسسة عيوب النظام الحالي و يمكنها من التأهل إلى مستوى من الأداء المتوازن لعمالها يحقق لها بذلك القدرة على التنمية المستدامة لمواردها البشرية،</p> <p>-</p>	<p>المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛</p> <p>- إستجواب ومقابلة</p> <p>لعينة عشوائية من العاملين من مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؛</p>	<p>أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ تخصص عوم التسيير، 2005، جامعة الجزائر ، الجزائر؛</p> <p>- المؤسسة محل الدراسة : المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز</p> <p>- والتي عالج الباحث من خلالها الإشكالية التالية : هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل والحصول على المعلومات السليمة في مراجعة و تنمية سياسات شؤون العمال المختلفة ؟</p>	<p>نور الدين شنوفي " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"</p> <p>11</p>
---	---	--	--	---

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، أدوات وعينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	AbuTaher Mohamed Elimam Dhawa ElNour, "Conceptual Design of Performance Appraisal System for Industrial Enterprise "	a thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master science in mechanical engineering (production) sudan university of science & technology؛ December 2015 -- Research Question : the relationship between departments productivity and performance appraisal for employees.	- المنهج الوصفي في الجانب النظري، المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ - إعتد طريقة المقابلة و الإستبيان في جمع معلومات أولية عن البيانات المطلوبة ، كما تم إختيار عينة مكونة من (100) من مجموع عامل في مجموعة صافات لصناعات الطيران؛ بالسودان	- تحديد العوامل التي تعزز استخدام نظام تقييم أداء العاملين، - كذلك تحديد العلاقة بين إدارة أداء الأفراد والإنتاجية والكفاءة	- نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن أغلب العمال يرون أن نظام تقييم الأداء الحالي غير فعال، وأنهم يعتقدون أن نظام إدارة الأداء يحدد مستوى الكفاءة في المؤسسة محل الدراسة؛ ومن بين النتائج الرئيسية أيضا وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الأداء والإنتاجية بنسبة (81%). - كما أظهر التحليل أيضا أن إدارة الأداء والكفاءة لديها علاقة إيجابية قوية.
02	Vineet chouhan and pushpavarma, "Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool "	- <b>Article:</b> journal of business spectrum, 2014 ؛ The Rajasthan State Mines & Minerals Limited (RSMML), india - <b>Research Question :</b> know that whether the workers and managers knows that improved technologies have been used under pas and use of improved techniques dimension influence the pas and if yes, than who has more clear?	- لغرض الدراسات الحالية تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان حيث يتم ملؤها من قبل عينة عشوائية من العمال ومديري المنظمات المختارة. بينما تم جمع البيانات الثانوية من موقع RSMML <a href="http://www.rsmm.com">www.rsmm.com</a>	- معرفة المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء ، - ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة.	- تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة جدا واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر على مستوى دافعية الموظفين . -تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>- يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت.</p> <p>- نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.</p> <p>- تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء.</p> <p>- شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء.</p> <p>- يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85 % من العاملين في المؤسسة محل الدراسة</p>	<p>- هدف الباحث إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة .</p>	<p>-إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ؛</p> <p>- لقد جمعت المعلومات لهذا البحث من مختلف المواقع والمقالات والصحف ومن خلال الاستبيان، ومن خلال مواقع الأنترنت مثل ويكيبيديا، وأيضا بعض الصحف والمجلات اليومية</p>	<p>- <b>Article</b> : Journal of Business and Management, 2013 ;india</p> <p>- Research Question : ما مدى مساهمة فعالية نظام تقييم الأداء في تحفيز العاملين</p>	<p>Muhammad Faseeh ullah khan, <b>Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation,</b></p>	<p style="text-align: center;">03</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء.</p> <p>- توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال لنظام تقييم.</p> <p>- العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في إنجاح نظام تقييم الأداء.</p> <p>- ينبغي على المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتى يكون نظام تقييم الأداء قائم على فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل.</p> <p>- عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين نساهم بشكل كبير في إنجاح عملية تقييم الأداء.</p> <p>- فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء.</p>	<p>- هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .</p>	<p>- إستخدام المنهج الوصفي و التحليلي ؛</p> <p>- وقد تكون مجتمع الدراسة من (76) عامل من شركة MoSPA .</p>	<p>- <b>Article</b> International journal of business and social science, 2012 ; A Case of the Ministry of State for Provincial Administration &amp; Internal Security, Kenya</p>	<p>George Ndemo Ochoti, <b>Factors Influencing Employee Performance Appraisal System,</b></p>	<p style="text-align: center;">04</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

<p>- وجود علاقة إيجابية بين الاستخدام المنتظم لنظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة من شركات الملابس في سريلانكا، مما يعني أن شركة الملابس على الرغم من أنها كبيرة أو غير كبيرة يجب اعتماد نظام تقييم الأداء أكثر انتظاماً وذلك لتحسين أداء المؤسسة؛</p> <p>- كذلك عدم وجود فروق بين شركات الملابس الكبيرة وشركات الملابس غير كبيرة فيما يتعلق بجودة نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة.</p>	<p>- معرفة العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة في مؤسسات الملابس السيريلانكية؛</p> <p>-معرفة ما إذا كان تقييم الأداء يختلف وأداء المؤسسة في المؤسسات الكبيرة و غير كبيرة للملابس السيريلانكية.</p>	<p>- المنهج الوصفي و المنهج المقارن لدراسات حالة، الشمالي لفرنسا؛</p> <p>- الملاحظة، الإستبيان ، حيث بلغ عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة 830 مؤسسة من مختلف المؤسسات السيريلانكية (الصغيرة ، المتوسطة ، الكبيرة ) مع توزيع 68 إستبيان على كل مؤسسة من مختلف المستويات التنظيمية</p>	<p>- <b>Thèse de doctorat</b> :En Stratégie et Management des Organisation, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Sciences Technologies de LILLE, France, 2011 ;</p> <p>-Problématique: <b>Comment évaluer la performance d'un système de formation ?</b></p>	<p>M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, <b>Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry et études empiriques</b></p>	<p>05</p>
--	---	---	--	--	-----------

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

### المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

#### الجدول رقم (4-1) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2005 إلى 2017، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، العراق، فلسطين، باكستان، الهند، سيريلانكا، كينيا، السودان، ليبيا	انجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2012/2017 اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة وموجهة إلى العاملين والمديرين، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع بأداء المورد البشري أو التحفيز و الرضا .	ركزنا في دراستنا على عينة شملت 250 عامل في المؤسسة محل الدراسة، كما قمنا بإجراء مقابلات مع رئيس مصلحة الموظفين و المسؤولين على عملية التقييم .	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات طريقتي الاستبيان و المقابلة ، في حين اعتمدت دراسة واحدة باللغة العربية على المقابلة مع العمال والملاحظة، ودراستين واحدة باللغة العربية و الأخرى أجنبية إستخدما المقارنة ، ومن ناحية منهج الدراسة فقد اعتمدت جل الدراسات على الوصفي والتحليلي .	حاولنا في دراستنا اسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع المسؤول على عملية التقييم ، وجمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بنظام التقييم التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمائية، صناعية، تجارية، انتاجية)، وهذا ما يعطي لدراسنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: " جامعة قاصدي مرباح ورقلة "	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - نظم معلومات الموارد البشرية ؛ - التحفيز ؛ - تنافسية المؤسسة ؛ - الأداء الوظيفي ؛ - الرضاء الوظيفي ؛ - الكفاءة والإنتاجية ؛	اعتمدت دراستنا على متغير واحد وهو نظام تقييم أداء العاملين .	من حيث المتغيرات
- إشتراك جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد ويتمثل في إبراز أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ، و ما مدى فعاليته في تحسين أدائها.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء المتبع من طرف المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقييم و تحليل العملية و التعرف على نقاط الضعف والقوة فيه و أثره في تحسين أداء العاملين والمؤسسة.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالب

### • مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تلخصت أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في مايلي:

- ضبط متغيرات الدراسة؛
- ضبط المصطلحات؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، حيث توصلت جل الدراسات السابقة إلى أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية التي تقدمها لعاملها، مما مكن الباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل:

بعد استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منتظمة و مستمرة مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل تقييم أداء و سلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

---

و معروفة، كما أن تقييم الأداء يساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل، إذ تطرقنا إلى أهمية تقييم أداء العاملين وطرق التقييم الشائعة في إدارة الموارد البشرية ، ، بالإضافة إلى استخدام نتائج تقييم الأداء في مجالات متعددة منها الترقية و التعيين، و التدريب و في نهاية المبحث تم التطرق إلى شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين ، و لمعرفة التطبيق الفعال لنظام تقييم الأداء من الناحية التطبيقية سنقوم بتبيان ذلك في الفصل الموالي من البحث والموسوم تحت عنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة .

---

# الفصل

## الثاني

الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين  
في جمهورية مصر العربية

---

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

### تمهيد:

بعد التطرق إلى نظام تقييم أداء العاملين من الجانب النظري، يتناول هذا الفصل وصف منهج الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة وخصائصه ويوضح كيفية إنتقاء العينة وبناء أداة جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومن ثم التوصل إلى النتائج وتفسيرها، لذلك قسمنا هذا الفصل كما يلي:

المبحث أول خصص لمنهجية الدراسة الميدانية، وكذا الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني والأخير تطرقنا من خلاله إلى عرض نتائج البحث الميداني بعد جمع البيانات ومعالجتها وكذلك تحليل النتائج التي خلصت إليها الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

يتضمن هذا المبحث طريقة المعالجة من خلال عرض كيفية إختيار مجتمع الدراسة، والعينة المستهدفة وكذا التعريف بالأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي بمعالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

#### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

**الجامعة:** مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية. وتتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربيوي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد. وفي سنة 2001 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 01-210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات ، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005، وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات بمرسوم تنفيذي 09-19 المؤرخ في 12 صفر عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009.

أما في سنة 2013 فقد تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق 14 مارس 2013 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق لـ 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة.<sup>1</sup>

بلغ عدد الطلبة المسجلين في التدرج (الليسانس والماستر) 25390 طالب، أما طلبة في ما بعد التدرج (دكتوراه علوم ودكتوراه LMD) بلغ عددهم 1759 طالب، ليصل بذلك إجمالي عدد الطلبة المسجلين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة خلال الموسم الجامعي 2017/2018 إلى حوالي 27149 طالب وطالبة حيث يشرف على تأطيرهم 1109 أستاذاً في مختلف الرتب.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة، في الأفراد المستفيدين من نظام التقييم خلال فترة البحث، وهي الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 والذي بلغ عددهم 865 عامل ، وبالتالي تتشكل عينة البحث من الأفراد الذين يشملهم نظام التقييم خلال الفترة 2013-2017 .  
أولاً: توزيع العمال على هياكل الجامعة .

<sup>1</sup> تقرير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، "مجلس الإدارة- الدورة الأولى"، 28 نوفمبر 2017، ص 02.  
<sup>2</sup> إحصائيات مصلحة الدراسات بالجامعة .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

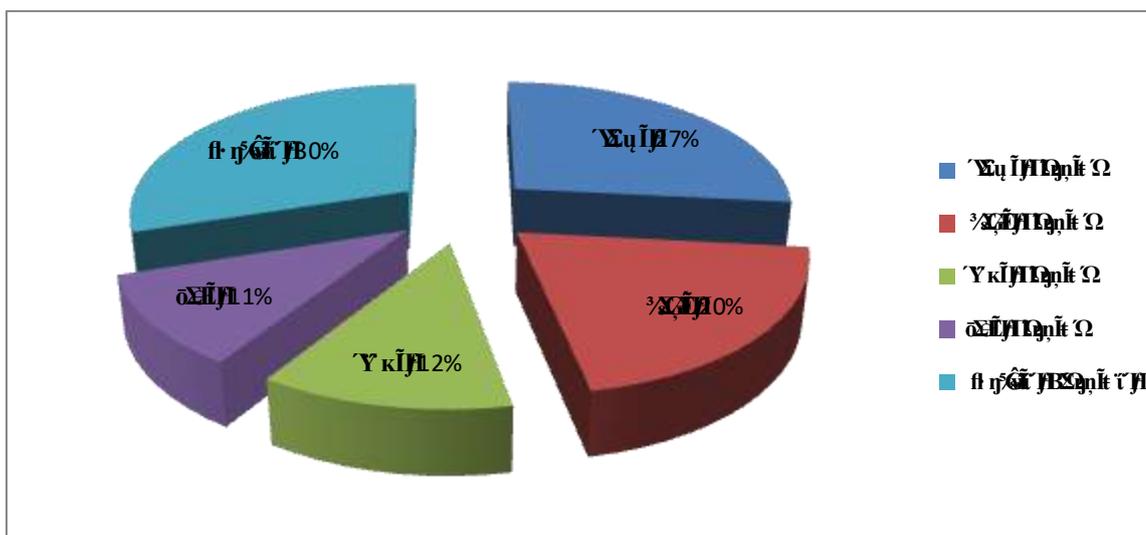
إن جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتوزع تعداد عمالها إلى خمسة فئات أساسية : فئة التصميم (التأطير) والتي تضم الموظفين المصنفين من الصنف 11 فما فوق وتقدر نسبتهم من مجموع العمال بـ 27% ، وفئة التطبيق وتضم الصنفين (10-09) نسبتهم تقدر بـ 20% ، وفئة التحكم تضم الصنفين (07-08) نسبتهم 12% ، أما فئة موظفي التنفيذ و المصنفين من الصنف (06 إلى 01) فتقدر نسبتهم 11% ، أما الفئة الخامسة فهي فئة العمال المتعاقدين العاملون بنظام التعاقد في مناصب شغل نشاطات الصيانة و الخدمات بالمؤسسة ، وتقدر نسبتهم بـ: 30% من مجموع العاملين بالجامعة ، أما ميدان الدراسة فقد إقتصر على الفئات الأربع الأولى من الفئات المهنية ، والجدول أدناه يوضح توزيع العاملين بجامعة ورقلة حسب الفئات لسنة 2017 .

جدول رقم (2-1): توزيع العاملين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية لسنة 2017

النسبة	عدد العمال	الفئات
27%	329	مستخدمي التصميم
20%	250	مستخدمي التطبيق
12%	149	مستخدمي التحكم
11%	137	مستخدمي التنفيذ
30%	371	المستخدمين المتعاقدون
100%	1236	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين .

الشكل رقم (2-1): توزيع العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال سنة 2017



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين .

### ثانيا : تطور تعداد العمال الدائمين بجامعة ورقلة

كما شهدت جامعة قاصدي مرباح ورقلة عدت تغيرات على هيكلها الإدارية والبيداغوجية، مما نتج عنه فتح عدة مناصب جديدة وترقيات إلى مناصب أعلى تتوافق والتغيرات الحاصلة من سنة لأخرى حيث أدى ذلك إلى تطور في عدد العاملين الدائمين حسب الفئات خلال السنوات الأخيرة، كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2): تطور تعداد العاملين الدائمين بجامعة ورقلة حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2013-2017

البيانات/السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
------------------	------	------	------	------	------

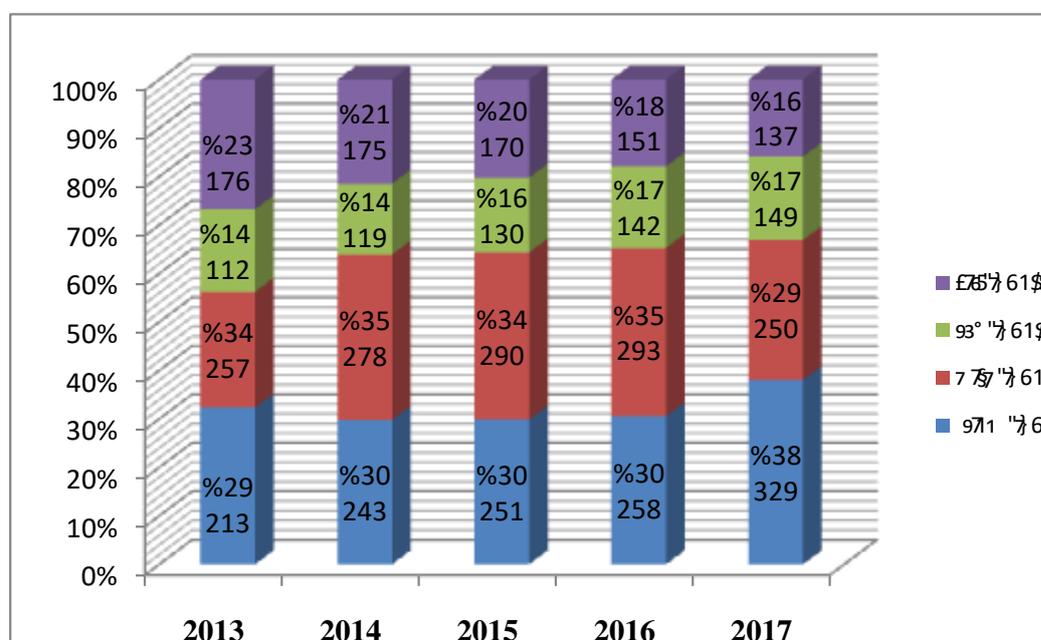
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

329	258	251	243	213	مستخدمي التصميم
250	293	290	278	257	مستخدمي التطبيق
149	142	130	119	112	مستخدمي التحكم
137	151	170	175	176	مستخدمي التنفيذ
<b>865</b>	<b>844</b>	<b>841</b>	<b>815</b>	<b>758</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تعداد الموظفين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة في تطور مستمر من سنة 2013 إلى 2017 ، و بالنظر إلى تعداد مستخدمي التطبيق نلاحظ أن التعداد تناقص في السنة الأخيرة وذلك راجع لإستفادة هذه الفئة من المنشور رقم 04 المؤرخ في 2017/11/30 والذي ينص على ترقية الموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس إلى رتبة أعلى إلى فئة التصميم ، كما نلاحظ أن تعداد فئة مستخدمي التنفيذ في تناقص من سنة 2015 إلى 2017 وذلك راجع للعدد المعبر لطلبات الإحالة على التقاعد لهاته الفئة .

### الشكل رقم(2-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2013- 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من الشكل أعلاه ، أن نسبة مستخدمي التصميم (إطارات) من مجموع تعداد عمال الجامعة تتراوح بين 29 بالمائة و 38 بالمائة ، ونسب مستخدمي التطبيق تتراوح ما بين 29 بالمائة و 35 بالمائة من مستخدمي الجامعة ، أما مستخدمي التحكم تتراوح النسبة ما بين 14 بالمائة و 17 بالمائة ، أما التنفيذ تتراوح بين 16 بالمائة و 23 بالمائة .

### الفرع الثالث : عينة الدراسة

- تحديد حجم عينة البحث وفق معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

من أجل مجتمع البحث يساوي 865 عامل، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب هو 250 عامل .

عندها قمنا باختيار عينة تتكون من 265 موظف من مجموع 865 موظف دائم بجامعة ورقلة موزعين على 10 كليات ومعهدين بالإضافة إلى عمال مديرية الجامعة ، وبعد عملية الفرز و التصفية للإستبيانات الموزعة تحصلنا على الإستبيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على موظفي الجامعة

النسبة %	العدد	البيان
100 %	265	الإستبيانات الموزعة
98 %	260	الإستبيانات المسترجعة
04 %	10	الإستبيانات الملغاة
96 %	250	الإستبيانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن نسبة الإستبيانات الصالحة كانت 96 بالمائة وهي نسبة مقبولة جدا، حيث كانت نسبة الإستبيانات الملغاة هي 02 بالمائة ، وهذا ما يعكس تجاوب العمال وفهمهم للأسئلة. -عينة الأفراد المستفيدين من نظام التقييم :إعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقيّة، لتكون معبرة بشكل أمثل على مجتمع الدراسة، وذلك باتباع الخطوات التالية: أولاً :تقسيم عمال الجامعة المستفيدين من نظم التقييم خلال فترة البحث إلى ثلاث أنواع (حسب نمط التقييم) : الترقية الإختيارية ، تثبيت الموظفين الجدد ، الترقية في الدرجات.

الجدول رقم (2-4): المستفيدين من نظم التقييم بجامعة ورقلة خلال الفترة 2013- 2017

نمط التقييم/السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
الترقية الإختيارية	04	04	03	07	03
تثبيت الموظفين الجدد	95	90	63	47	48
المجموع	255	147	128	106	137

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين .

حيث أن إحصائيات التقييم الخاص بالترقية في الدرجات لخمس سنوات سابقة لم تكن متوفرة كلها بمصلحة المستخدمين الإداريين بالجامعة ، وذلك لوجود نقص في جداول الترقية في الدرجات لبعض أصناف الرتب مما يؤثر على الرقم الصحيح لها .

الجدول رقم (2-5): إستهلاك الإعتمادات المخصصة لعلاوة المردودية الفردية للعمال الإداريين بجامعة ورقلة

خلال الفترة 2013- 2017

2017	2016	2015	2014	2013	/
64.955.417,12	63.325.637,95	63.229.796.796,08	57.356.613,18	25.559.121,59	القيمة المالية (دج)

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مصلحة الميزانية .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

### المطلب الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة

#### الفرع الأول :أدوات جمع البيانات

##### أولاً : الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات التي جمعت بعد الحصول عليها من خلال الاستبيان و المقابلة، ولقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة ، إذ ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم .

##### ثانياً : المقابلة

أستخدمت المقابلة كأداة مساعدة في تحليل نتائج الاستبيان، وتتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع (الملحق رقم2) ، حيث تم إعداد أسئلة المقابلة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكان الهدف منها التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعيًا، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم ومع بعض المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية بمديرية الجامعة و مع الأمناء العامون بالكليات والمعاهد ، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصاؤها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال الدراسة .

##### ثالثاً: الإستبيان

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعماله كوسيلة للكشف عن آراء العاملين حول كثير من القضايا التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تصميمه من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما حكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و معهد التكنولوجيا ، وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم ، وبعد أن تمت عملية التحكيم ، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي ( الملحق رقم1) ، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة والتي نهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية و المهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة ، و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات و المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لكل عامل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني :** يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن محورين:

**المحور الأول:** الخاص بمحور فعالية نظام تقييم أداء العاملين ويتألف من 26 عبارة ، ويتكون من أربعة أبعاد؛

**المحور الثاني :** يتعلق محتوى هذا الجزء بمحور أداء العاملين ، وهو يتكون من 14 عبارة ؛

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 3 إجابات " غير موافق " ، " محايد " ، " موافق "

##### رابعاً : وثائق المؤسسة

- تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها وإستخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، وأهم هذه الوثائق ما يلي :
- القرارات الداعمة لنظام التقييم ، و هي مجموعة النشرات الدورية للإدارة المركزية للموارد الخاصة بعلاوة المروددية و المتضمنة لنظام التقييم و كيفية تطبيقه ؛
- les fiches de notation إستمارات التنقيط المستعملة ،
- إستمارة نهاية التربص بالنسبة للموظفين الجدد ؛
- جداول الترقية في الدرجات بالنسبة للموظفين الدائمين ،

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

- المناشير المتعلقة بالترقية الإختيارية لرتبة أعلى ،

- القانون الداخلي للمؤسسة .

الفرع الثاني : البرامج والأدوات الإحصائية

أولا : البرامج الإحصائية

بعد إسترجاع الاستبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج EXCEL 2010، ثم نسخها في حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة SPSS V23) بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات.

ثانيا : الأدوات الإحصائية

ولمعالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة قمنا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS V23) وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

01- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية ؛

02- معامل الثبات ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ؛

03- استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة ؛

04- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في

إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا

كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها ؛

05- مصفوفة الارتباط لسبيرمان Spearman لغرض إختبار العلاقة بين فعالية نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين .

ثالثا : ثبات أداة الدراسة :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرومباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول (2-6) : معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرومباخ)

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
40	,905

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ألفا كرومباخ بلغ حوالي 90.5 % وهي نسبة مقبولة بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداء من 60% ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئنا في تطبيقه على عينة الدراسة.

الفرع الثالث : الطريقة المستخدمة في القياس

لتحليل البيانات والمعطيات المجمعّة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي اعتمدنا على حساب

التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ، وقد تم

الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات (موافق، محايد، غير موافق ) وهو مقياس ترتيبي، والجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكرت:

جدول (2-7) جدول ليكرت الثلاثي (likert)

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
----------	-----------	-------	-------

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

الأوزان	01	02	03
---------	----	----	----

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتمادا على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكرت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة .

ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزان محددة كالتالي : موافق درجة 3 ؛ محايد درجة 2 ؛ غير موافق درجة 1 كما يبينه الجدول أعلاه ، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول أدناه .

**الجدول(2- 8) : المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها**

المتوسط المرجح	( 01.66 - 01.00 )	( 02.33 - 01.67 )	( 03.00 - 02.34 )
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق

**المصدر :** وليد عبد الرحمان الفراء ، تحليل بيانات الإستهيين، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية 1430 هـ  
**المطلب الثالث : عرض و تحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة**  
**الفرع الأول :مجال تطبيق نظام التقييم**

إن لإدارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة عدة وظائف، و عملية تقييم أداء العمال تمثل إحدى هذه الوظائف الهامة نظرا لتأثيرها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ووظائف المؤسسة بشكل عام باعتبارها مصدراً أساسياً لإمداد الجميع بالمعلومات الموضوعية الدقيقة التي يستند إليها اتخاذ القرارات الخاصة بمراجعة السياسات المتعلقة بتلك الوظائف .

إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في الجامعة هو نظام مستمد من القوانين و المناشير المستمدة من القانون العام للوظيفة العمومية الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية خاصة المواد من المادة 97 إلى المادة 102 منه والتي تشير إلى تقييم الموظف ، إذ يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة ، و كما نجد المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007 ، الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم لاسيما المادة التاسعة (09) منه ، إذ يعتمد هذا النظام على إستمارة التنقيط السنوية للموظفين الدائمين قصد الترقية في الدرجات (من الدرجة 01 إلى الدرجة 12 ) ، كما يتم الإستعانة بإستمارة التنقيط السنوية في الترقية الإختيارية لترتبة أعلى بالنسبة للموظفين الدائمين الذين أتموا عشرة (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة الحالية ، إذ يحتسب معدل تقييم خمس السنوات الأخيرة للموظف ضمن معايير الترقية ، كما توجد إستمارة نهاية التربص و هي إستمارة تستعين بها إدارة الموارد البشرية في تثبيت الموظفين الجدد بعد سنة واحدة من فترة تربص الموظف بها عدة معايير للتقييم ، كما انه هناك نقطة تقييم الموظفين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين خاصة بمنحة المرودية كل ثلاثة (03) أشهر .

**الفرع الثاني : أهداف نظام التقييم**

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة للمستخدمين فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختبار للوظائف لديها لأن التقييم يفصح لها عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي تتوافق مع ميوله و قدراته و مؤهلاته التي تنسجم مع مستوى طموحه، و أيضا من خلال تقييم الأداء تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المرجوة من عملية التقييم كما نص عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 لاسيما المادة 98 منه ، والذي جاء في حيثياتها أن تقييم الموظف يهدف إلى :  
 - الترقية في الدرجات ؛

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

- الترقية في الرتب ؛

- منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء ؛

- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت ؛

### الفرع الثالث : آلية تقييم أداء العاملين

إن إدارة الموارد البشرية بجامعة قاصدي مرباح تشرف على متابعة المسار المهني للعاملين لديها منذ بداية توظيفه بالجامعة بتكوين ملف إداري لكل موظف به مجموعة من الوثائق المتعلقة بالشهادات و المؤهلات و الحالة المدنية والوظيفية الإدارية للموظف ، وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار، يتم إستغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط ، إذ يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية ، وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم و ترقية و إنهاء مهام ، ومن بين الوثائق الإدارية المكونة لملف الموظف وثائق التقييم والتي تكون نتائجها محددة لمساره المهني كما أشرنا له سابقا ومن بين هذه الإجراءات والآليات التقييمية نذكر منها :

### أولاً: إستمارة نهاية التربص

يعين كل موظف بصفة متربص في منصبه ، إذ يجب على المتربص حسب طبيعة المهام المنوط برتبته قضاء فترة تربص مدتها سنة ، وفي نهاية فترة التربص يخضع الموظف للتقييم من طرف مسؤوله المباشر ، إذ يقوم المسؤول عن التقييم بملاً إستمارة نهاية التربص الخاصة بالموظف الخاضع للتقييم (الملحق رقم 4) ، وتتكون هذه الإستمارة من :

### الجزء الأول : التعريف بالموظف الخاضع للتقييم

يتكون هذا الجزء من الإستمارة من المعلومات الشخصية للموظف الخاضع للتقييم وهي الإسم واللقب ، الرتبة ، الحالة العائلية ، تاريخ التعيين في الرتبة .

### الجزء الثاني : العطل

أما في الجزء الثاني فيتكون من العطل المأجورة والعطل السنوية التي إستفاد منها الموظف خلال فترة التربص .

### الجزء الثالث : التقديرات

في هذا الجزء من الإستمارة يملأ من طرف المسؤول المباشر للموظف الخاضع للتقييم ، إذ يتكون من جدول به المعايير التي من خلاله يقوم المسؤول بتقييم الموظف المتربص عن طريق التقديرات الخمسة الموجودة بالإستمارة ، والتقديرات هي :

- القدرة على الإنسجام و الإستيعاب ؛

- المبادرة ؛

- النشاط و المردودية ؛

- إعطاء الأهمية للوظائف؛

- الكفاءة المهنية ؛

يتم التعبير على هذه التقديرات بالملاحظات التالية : جيد ، فوق المتوسط ، متوسط ، عادي ؛ دون العادي

### الجزء الرابع : إبداء الرأي والمصادقة عليها

أما في الجزء الأخير من إستمارة نهاية التربص فنجد فيها ملاحظات خاصة بالموظف ، مثل كفاءات خاصة ، و معلومات إضافية ، وبعدها نجد التقديرات العامة و الإقتراح والتي يقترح فيها المسؤول المباشر للموظف بإقتراح ترسيم المتربص من عدمه ، ويمضي في آخر الإستمارة على تلك التقديرات والملاحظات ؛

بعد ذلك يمر ملف الموظف المتربص على اللجنة المتساوية الأعضاء فتتقترح بناء على ملفه والتقديرات الموجودة في الإستمارة ، فتقرر:

- إما ترسيم المتربص في رتبته ؛

- و إما إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة و لمرة واحدة فقط؛

- و إما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض؛

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

### ثانيا : الترقية في الدرجات

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة وبقوة القانون ، في حدود

12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة ، إذ يستفيد الموظف من ترقية في الدرجات إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسط و القصوى ، إذ يصنف الموظفين في جداول الترقية لتلك السنة (الملحق رقم 5) ويصادق عليها من اللجنة المتساوية الأعضاء لكل سلك ، وبعدها يبلغ العامل عن طريق مقرر الترقية في الدرجات مستخرج من جداول الترقية في الدرجات (الملحق رقم 6)

ويستفيد الموظفون أصحاب المناصب العليا أو الوظيفة العليا في الدولة من الترقية في الدرجات بقوة القانون حسب المدة الدنيا ، خارج النسب المنصوص عليها ودون إدراجهم في جداول الترقية ودون المرور على اللجنة المتساوية الأعضاء (الملحق رقم 7) ؛

إذ يعتمد على تصنيف الموظفين في المدد المذكورة سابقا من خلال التقييم السنوي للموظفين عن طريق إستمارة التنقيط السنوية (الملحق رقم 8) إذ ترتب على حسب النقطة الممنوحة ، وبعدها تقسم الإستمارات بالنسب و تصنف في جداول الترقية في الدرجات ؛ وتتشكل إستمارة التنقيط السنوية مما يلي :

### الجزء الأول : المعلومات الشخصية والمهنية للموظف الخاضع للتقييم

يتكون الجزء الأول من هذه الإستمارة من قسمين ، قسم المعلومات الشخصية ويحتوي على ، الاسم واللقب ، تاريخ ومكان الإزدياد ، الحالة العائلية ، الشهادات المحصل عليها ، أما القسم الثاني فيحتوي على المعلومات المهنية للموظف ، الرتبة ، الوظيفة ، تاريخ التعيين في الرتبة الحالية ، الدرجة الحالية ، وتاريخ الإستحقاق ، تاريخ الترقية للدرجة الموالية ؛

### الجزء الثاني : العلامة الممنوحة

في هذا الجزء يمنح المسؤول المباشر للموظف علامة تتراوح من 00 إلى 20 على حسب تقديراته أو يعتمد على معايير يراها هو محددة لهذه العلامة ؛

### الجزء الثالث : توقيع الموظف المعني

في هذا الجزء الثالث يستطيع الموظف المعني بالأمر الإطلاع على العلامة الممنوحة له ويوقع عليها ، أما إذا رأى أن العلامة لا تتناسب مع مجهوداته المبذولة فيستطيع أن يقدم طعن على ذلك للجنة المتساوية الأعضاء للنظر في هذا التقييم .

### الجزء الرابع : التقدير العام للسلطة السلمية

يحتوي هذا الجزء على الملاحظات التي يقدمها المسؤول المباشر في حق الموظف الخاضع للتقييم مبررا فيها العلامة الممنوحة ، مع الإمضاء والمصادقة ؛

### الجزء الخامس : رأي اللجنة المتساوية الأعضاء

يكون في هذا الجزء في حالة تقدم الموظف المعني بالطعن للجنة المتساوية الأعضاء فتتظر في تظلمه وتتطلع على ملفه الإداري وترى هل تتناسب العلامة على ما هو موجود في الملف خلال مساره المهني وبعدها تقرر بإعادة مراجعة العلامة أو تويدها ، ثم يكون رد السلطة المختصة بالتنقيط وفقا لطلب المراجعة .

وفي الأخير عند مصادقة اللجنة المتساوية الأعضاء على جداول الترقية لكل الرتب ، تستخرج مقرر الترقية لكل موظف ثم تحتسب قيمة المالية للدرجة المحصل عليها وتدرج في الراتب الرئيسي للموظف كما يلي (الملحق رقم 9) :

القيمة المالية للدرجة = النقطة الإستدلالية المطابقة للدرجة X 45 دينار جزائري

### ثالثا: الترقية في الرتب

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في نفس السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات التالية :  
- على أساس الشهادة - بعد تكوين متخصص - عن طريق الإمتحان المهني أو الفحص المهني - على سبيل الإختيار ؛

ولكن الذي يهمننا من ناحية تقييم أداء العاملين هو الصيغة الأخيرة على سبيل الإختيار، وهي ترقية الموظفين الذين إستوفوا المدة القانونية للترقية الإختيارية ويسجلون في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء ،

ويتم تقييم الموظفين المؤهلين للترقية الإختيارية عن طريق معايير خاصة بالترقية على حسب السلم الذي ينتمي إليه ، من السلم 11 فما فوق أو السلم 10 وما دونه (الملحق رقم 10)، وبعدها يترقى الموظف الحاصل على أكبر مجموع من النقاط ، وعند ترقية الموظف إلى الرتبة الأعلى يستفيد منها في راتبه الشهري بإحتساب الزيادة الإستدلالية في تلك الرتبة ؛

و أنه طبقا للمنتشور رقم 86 المؤرخ في 10 مارس 2001 الصادر عن المديرية العامة لمفتشية الوظيفة العمومية والذي يوضع المعايير و الشروط للترقية الإختيارية ( السلم 12 فما فوق مثلا) كالتالي (الملحق رقم 11):

### الجزء الأول : الأقدمية

الأقدمية العامة ..... تمنح نقطة عن كل سنة ،  
الأقدمية في المنصب العال ..... تمنح نقطة عن كل سنة،  
الأقدمية في الرتبة الحالية ..... تمنح نقطتين كل سنة ابتداء من تاريخ التنصيب ؛

### الجزء الثاني : التقييم

معدل التنقيط لخمس السنوات الأخيرة + تقييم المسؤول

المباشر

تحسب نقاط التقييم كالتالي

02

### الجزء الثالث : المؤهلات و الشهادات العلمية

تمنح نقاط للشهادات المحصل عليها الموظف خلال مساره المهني وتكون كالتالي :  
شهادة مهندس دولة و شهادة ليسانس ..... تمنح أربعة نقاط  
شهادة الدراسات الجامعية أو تقني سامي ..... تمنح ثلاثة نقاط  
شهادة التكوين الإداري ..... تمنح نقطتين

### الجزء الرابع : الحوافز

تمنح نقطتين إضافيتان لدوي الحقوق كضحايا الإرهاب أو موظف له شهادة مجاهد أو ابن شهيد ؛

### الجزء الخامس : المعايير التفضيلية

بخصوص الحالة العائلية تمنح للموظف المترشح نقطتين للمتزوج بالإضافة إلى نقطة عن كل طفل من الصلب في حدود أربعة اولاد

### الجزء السادس : العقوبات

أما بخصوص هذا الجزء فإن الموظف المعني تخصم نقاط من رصيده إذا كان معاقب على حسب الدرجات التالية :

عقوبة من الدرجة الأولى ..... تحذف نقطة من مجموع النقاط  
عقوبة من الدرجة الثانية ..... تحذف نقطتين من مجموع النقاط  
عقوبة من الدرجة الثالثة ..... تحذف ثلاثة نقاط من مجموع النقاط

### الجزء السابع : معلومات عن الموظف والمصادقة عليها

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

أما في الجزء الأخير فنجد به إسم ولقب الموظف- الرتبة الحالية - مجموع النقاط- إمضاء ممثل السلك بالإضافة إلى مدير المؤسسة .

### رابعاً: علاوة المردودية

بالإضافة إلى الراتب الرئيسي يستفيد الموظف من علاوات وتعويضات أخرى ، ومن بين هذه العلاوات علاوة المردودية ، كما يطلق عليها في بعض الأسلاك المشتركة علاوة تحسين الأداء (الملحق رقم 12) ، وتقيم هذه العلاوة بالنسبة للموظفين من طرف المسؤول المباشر للموظف الخاضع للتقييم في كل ثلاثي أي كل ثلاثة أشهر ، ويكون التنقيط من النقطة 00 إلى النقطة 30 (الملحق رقم 13) ، وليس هناك معايير محددة لتقييم الموظف إلا أن أغلبها تركز على إثبات الحضور اليومي للموظف ،

### - تقييم المردودية

تحتسب علاوة المردودية بنسب متغيرة من 0 إلى 30 بالمائة من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين ، ويكون حسابها ماليا كالتالي :

$$\text{علاوة المردودية} = \text{الأجر الرئيسي} (\text{الأجر القاعدي} + \text{الخبرة المهنية}) \times 30\%$$

حيث أن علاوة المردودية خاضعة للضريبة على الدخل بنسبة 10% و إقتطاعات الضمان الإجتماعي بنسبة 09% .

### المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 250 عامل من جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

### المطلب الأول : نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

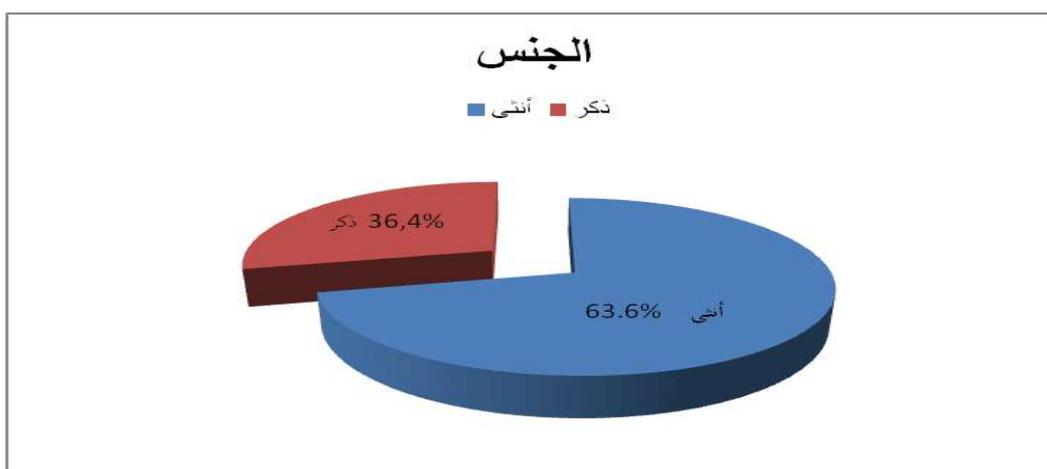
سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات :الجنس،السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

#### 01- الجنس :

سنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

الشكل رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

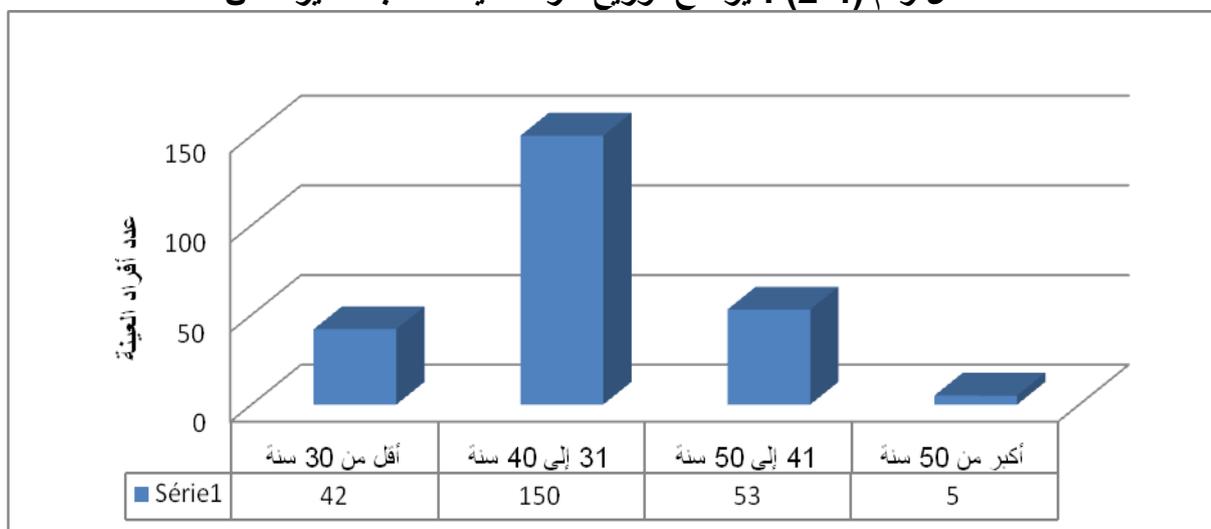


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم 63,6 بالمائة , أي 159 فردا من الإناث، أما نسبة الذكور بلغت 36,4 بالمائة أي ما عددهم 91 فرد من الذكور، وهذا راجع لإرتفاع نسبة النساء في المؤسسة محل الدراسة والتي تقدر بنسبة 53 بالمائة من مجموع الموظفين الدائمين .

### 02- توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال تحليل إجابات الاستمارة استطعنا أن نكون فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة ، الفئة الأولى من أقل من 30 سنة ، الفئة الثانية تمتد من 31- 40 سنة ، أما الفئة الثالثة فتمتد من 41- 50 سنة ، أما الفئة الأخير فتمتد من 50 سنة فأكثر ، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة :  
الشكل رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يشير تحليل متغير السن إلى:

إن الملاحظ الشكل رقم ( 2-4 ) أعلاه نجد أن ما يعادل 60 بالمائة من أفراد العينة تمتد أعمارهم من 31-40 سنة ، تليها الفئة التي يمتد عمرها من 41-50 سنة والتي تقدر بنسبة 21,2 بالمائة و نسبة 16,8 بالمائة التي تمتد أعمارهم الأقل من 30 سنة أما الفئة الأخيرة وهي الفئة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة والتي تمثل نسبة 02 بالمائة وهي نسبة أضعف من النسب السابقة وذلك راجع إلى العدد المعتبر من الموظفين الذين أحبلوا على التقاعد السنتين السابقتين (2016-2017) والذين هم ينتمون إلى هذه الفئة ، وبالرجوع إلى الفئة الأولى الذين تمتد أعمارهم بين 31-40 سنة وهي الفئة الغالبة بمعنى أن غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة هم شباب والتي تمثل الطاقات الشابة في المؤسسة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

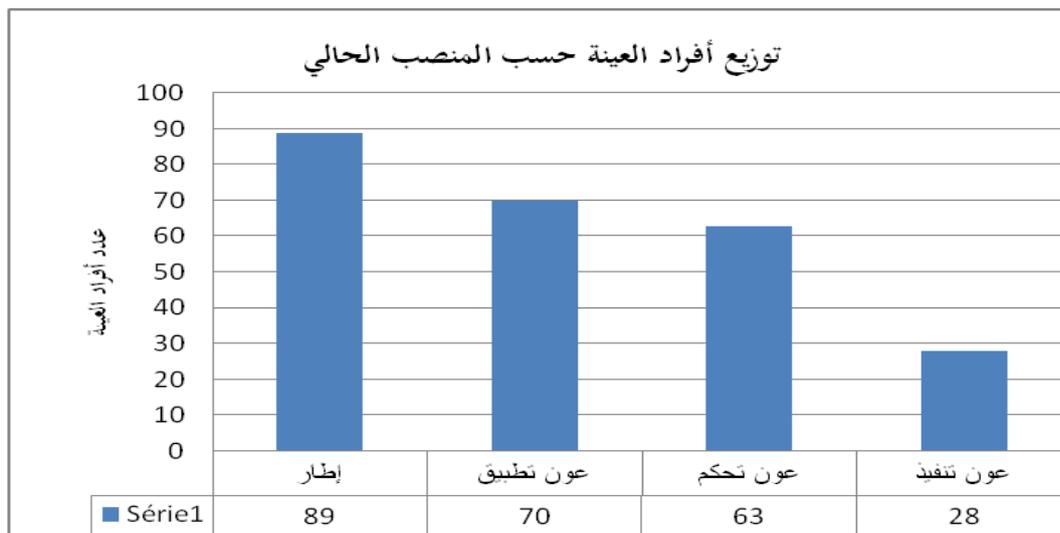
### 03- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من تحليل نتائج الشكل أعلاه أن فئة الموظفين الجامعيين يمثلون أعلى نسبة بـ 65 بالمائة أي أن غالبية العينة المستجوبة يملكون مستوى جامعي ، فيما بلغت نسبة فئة الموظفين ذو المستوى الثانوي 34 بالمائة ، في حين كانت أقل نسبة من فئة الموظفين الأقل من الثانوي بنسبة 01 بالمائة .

### 04- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي الشكل رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

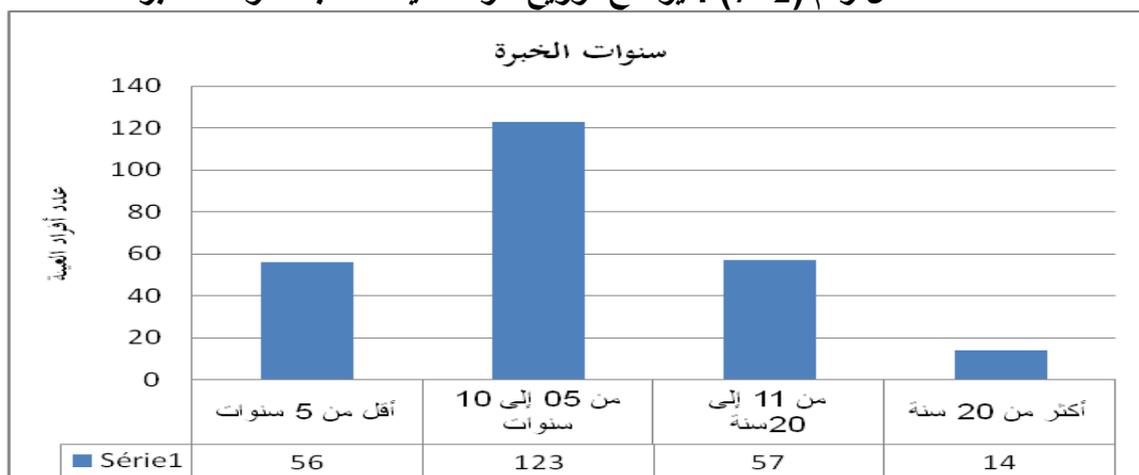
نلاحظ من الشكل أعلاه أن الفئة الغالبية من العينة هما إطارات ما نسبته 35,6 بالمائة وهي فئة غالبيتها لها مستوى جامعي ، تليها فئة أعوان التطبيق بنسبة 28,2 بالمائة ، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 25 بالمائة ، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11,2 بالمائة ، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على الكفاءات من حملة الشهادات.

### 05- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

كما هو الحال بالنسبة لمتغير السن ، استطعنا أن نكون فئات لسنوات الخبرة أو الأقدمية في العمل لأفراد العينة ، كانت هذه الفئات على النحو الذي يبرزه الشكل الموالي:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

الشكل رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من الشكل رقم (2-7) أن أغلبية العمال المستجوبين لهم من 5 إلى 10 سنوات في خدمة المؤسسة بنسبة 49,2 بالمائة والذي يبلغ عددهم 123 عامل، يليهم 57 عامل بنسبة 22,8 بالمائة مدة خدمتهم من 11 إلى 20 سنة، ويظهر أيضاً أن هناك 56 عامل بنسبة 20,4 بالمائة لهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات في خدمة المؤسسة، بينما 14 عامل لديهم أكثر من 20 سنة خدمة بالمؤسسة بنسبة 05,6 بالمائة، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على استقرار المؤسسة.

### الفرع الثاني: تحليل نتائج نظام تقييم أداء العاملين

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقاً.

### 1- المحور الأول: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يهدف هذا المحور إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين من خلال معرفة أهداف نظام التقييم المطبق بالمؤسسة و الطرق والمعايير المنتهجة في ذلك، مع التطرق إلى نتائج تقييم الأداء وإستخداماته.

### البعد الأول: أهداف نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة

جدول رقم (9-2) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوس ط المرجح	الانحرا ف المعيار ي	الاتجاه العام
1- تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم	التكرار	51	49	150	2,40	,812	موافق
	النسبة %	20,4	19,6	60 %			
2- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز	التكرار	74	46	130	2,22	,877	محايد
	النسبة %	29,6	18,4	52 %			
3- أنا على دراية بأهداف نظام التقييم	التكرار	65	83	102	2,15	,805	محايد

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

				%	%	النسبة	المطبق في المؤسسة
				40,8	33,2	26 %	%
محايد	,835	2,16	110	70	70	التكرار	4- نظام تقييم الأداء في المؤسسة يساعد رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي
			% 44	% 28	% 28	النسبة	
موافق	,775	2,44	153	53	44	التكرار	5- يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي
			%	%	%	النسبة	
			61,2	21,2	17,6	%	
محايد			المجموع ( البعد الأول )				
,820			2.27				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات بعد أهداف نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه محايد ما عدا العبارات رقم (1) و (5) اللتان جاءتا بتوجيه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان (2.27) وانحراف معياري (0,820) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يدركون أنه هناك نظام لتقييم أداء العاملين ومدى أهميته في تحسين الأداء ، أما بخصوص العبارات الأخرى فقد كانت نتائجها متوسطة وقريبة إلى الجيدة .

### البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة جدول رقم (10-2) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوس ط المرجح	الانحرا ف المعيار ي	الاتجاه العام
6- يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها	التكرار	110	62	78	1,87	,859	محايد
	النسبة	% 44	%	%			
7- المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية	التكرار	64	96	90	2,10	,779	محايد
	النسبة	%	%	% 36			
8- يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها	التكرار	63	48	139	2,30	,848	محايد
	النسبة	%	%	%			
9- يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل	التكرار	50	54	146	2,38	,799	موافق
	النسبة	% 20	%	%			
				58,4			

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

موافق	,821	2,36	146	49	55	التكرار	10- يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم
			% 58,4	% 19,6	% 22	النسبة %	
محايد	,833	2,16	109	71	70	التكرار	11- أنا راضي على طريقة التقييم التي أقيم بها
			% 43,6	% 28,4	% 28	النسبة %	
موافق	,511	2,82	219	17	14	التكرار	12- أفضل أن يتم تقييمي من طرف مسؤولي المباشر
			% 87,6	% 06,8	% 05,6	النسبة %	
محايد	,822	1,81	65	73	112	التكرار	13- أفضل أن يتم تقييمي من طرف زملائي في العمل
			% 26	% 29,2	% 44,8	النسبة %	
محايد	,804	1,91	70	87	93	التكرار	14- أفضل أن يتم تقييمي من طرف مجموعة من المقيمين
			% 28	% 34,8	% 37,2	النسبة %	
محايد	, 786	2,19	المجموع ( البعد الثاني )				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

يتضح من الجدول (2-10) أن جميع عبارات البعد الثاني طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان (2.19) وانحراف معياري (0.786) وهذا راجع لأن أغلب المستجوبين لا يعلمون عن المعايير والطرق التي يتم تقييم أدائهم بها وهذا ما جاءت به العبارة رقم (6) والتي نصت على (يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها) ، فنلاحظ أن 44 بالمائة من المستجوبين أي 110 من أصل 250 فرد لا يوافقون على هذه العبارة ، بمعنى أنهم يؤكدون على عدم معرفتهم بالتفاصيل المتعلقة بالمعايير والطرق التي يقيمون على أساسها.

كما نلاحظ أن الإجابة عن العبارة رقم (12) والتي نصت على (أفضل أن يتم تقييمي من طرف مسؤولي المباشر) حصلت على أكبر نسبة موافقة بنسبة 87,6 بالمائة و بمتوسط حسابي (2.82) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.511)، وهذا ما يدل على أن رغبة المستجوبين مقتنعين بإعطاء كامل الحرية لرئيسهم المباشر لتقييم أدائهم ، لأن حسب رأيهم أنه هو الشخص الأدرى بعملهم و سلوكياتهم أكثر من أي شخص آخر.

### البعد الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم المطبق في المؤسسة

#### جدول رقم (2-11) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

العبارات	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوس ط المرجح	الانحرا ف المعيار ي	الاتجاه العام
15- يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	التكرار	41	39	170	2,52	,762	موافق
	النسبة %	% 16,4	% 15,6	% 68			
16- لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي	التكرار	26	51	173	2,59	,672	موافق
	النسبة %	% 10,4	% 20,4	% 69,2			
17- تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي	التكرار	65	69	116	2,20	,828	محايد
	النسبة %	% 26	%	%			

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

المباشر	%	27,6	46,4			
18- أنا راض عن نتائج تقييم أدائي	التكرار	50	67	133	2,33	,790
	النسبة %	20	%	%		
19- يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي	التكرار	60	67	123	2,25	,819
	النسبة %	24	%	%		
20- يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي	التكرار	69	102	79	2,04	,770
	النسبة %	27,6	40,8	31,6		
21- يتم إخباري بنواحي الضعف أو القصور في أدائي	التكرار	69	69	112	2,17	,835
	النسبة %	27,6	27,6	44,8		
<b>المجموع ( البعد الثالث )</b>						
محايد					2,30	,782

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع عبارات البعد الثالث الإعلان عن نتائج التقييم المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان (2.30) وانحراف معياري (0.782) ؛

كما نلاحظ أن العبارة رقم (16) والتي نصت على (لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي) والتي حصلت على أكبر نسبة موافقة بنسبة 69,2 بالمائة و بمتوسط حسابي (2.59) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.672)، وهذا ما يدل على أن المستجوبين يحكمون على أن لمسؤولهم المباشر أو رئيسهم القدرة والكفاءة على تقييم أدائهم ، ثم تليها النسبة الأكبر بعدها والتي حصلت على نسبة موافقة 68 بالمائة و بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري قدره (0.762) والتي نصت عبارتها رقم (15) على (يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي) وهذا دليل أن نسبة كبيرة من العينة المستجوبة يتم إبلاغها و إطلاعها على نتائج تقييم أدائها .

### البعد الرابع : استخدام نتائج التقييم المطبق في المؤسسة

#### جدول رقم (2-12) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

العبارات	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوس ط المرجح	الانحرا ف المعيار ي	الاتجاه العام
22- استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم	التكرار	118	51	81	1,85	,882	محايد
	النسبة %	47,2	20,4	32,4			
23- استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي	التكرار	125	63	62	1,75	,829	محايد
	النسبة %	50	25,2	24,8			
24-تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه	التكرار	40	61	149	2,44	,754	موافق
	النسبة %	16	24,4	59,6			
25-تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا	التكرار	27	45	178	2,60	,676	موافق

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

			% 71,2	% 18	% 10,8	النسبة %	الوظيفي للعامل (تشجعتي نتائج التقييم وتمنحي دافعية لمزيد من العمل)
موافق	,771	2,54	177	30	43	التكرار	26- تستخدم نتائج التقييم في عملية الترقية خاصة الترقية في الدرجات
			% 70,8	% 12	% 17,2	النسبة %	
محايد	, 782	2,23	المجموع ( البعد الرابع )				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع عبارات البعد الرابع استخدام نتائج التقييم المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان (2.23) وانحراف معياري (0.782) ؛

كما نلاحظ أن العبارة رقم (23) والتي نصت على (استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي) والتي حصلت على أقل متوسط حسابي (1.75) وهو أقل من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.829)، وهذا ما يدل على أن نسبة 50 بالمائة من المستجوبين بأنهم لم يستفيدوا من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمهم ؛

كما نلاحظ أن نتائج العبارة رقم (25) والتي نصت على (تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعتي نتائج التقييم وتمنحي دافعية لمزيد من العمل)) والتي حصلت على أكبر متوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري قدره (0.676) ويتوجيه موافق ونسبة 71.2 بالمائة من أفراد العينة المستجوبة يشعرون أن نتائج التقييم تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم و تمنحهم الدافعية في العمل كلما كانت هاته النتائج جيدة ؛

كما أن نتائج العبارة رقم (26) والتي نصت على (تستخدم نتائج التقييم في عملية الترقية خاصة الترقية في الدرجات) والتي حصلت على نسبة موافقة 70.8 بالمائة من أفراد العينة المستجوبة و متوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري قدره (0.771) وهذا دليل أن نسبة كبيرة من العينة المستجوبة يعلمون أن نتائج تقييم أدائهم تستخدم في عملية الترقية في الدرجات .

### جدول رقم (13-2): مجموع آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الأول: فعالية نظام تقييم أداء العاملين
محايد	,820	2.27	البعد الأول : أهداف نظام تقييم الأداء
محايد	, 786	2,19	البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم
محايد	,782	2 ,30	البعد الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم
محايد	, 782	2,23	البعد الرابع : استخدام نتائج التقييم
محايد	, 792	2,24	المجموع ( المحور الأول )

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المحور الأول فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه محايد وهذا ما يوضحه لنا المتوسطات الحسابية الإجمالية والذي كان (2.24)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

وانحراف معياري (0.792) ؛ إذ نلاحظ أن البعد الثالث (الإعلان عن نتائج التقييم) حصل على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي (2.30) وهو أكبر من المتوسط الكلي للمحور الأول (2.24) ، وانحراف معياري (0.782)، أما بالنسبة للبعد الذي حصل على أدنى ترتيب فكان البعد الثاني (طرق و معايير نظام التقييم) بمتوسط حسابي (2.19) وهو أقل من المتوسط الكلي للمحور الأول ، وانحراف معياري (0.786) .  
وكحصيلة لما سبق يمكننا قول أنه يوجد نظام تقييم أداء العاملين فعال في المؤسسة بدرجة متوسطة وهذا بناء على المتوسط العام للمحور والذي بلغ (2.24) و انحراف معياري (0.792) .

### المحور الثاني : أداء العاملين

#### جدول رقم (2-14) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارة	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
27- تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي	التكرار	13	23	214	2,80	,512	موافق
	النسبة %	05,2	09,2	85,6			
28- لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .	التكرار	10	09	231	2,88	,428	موافق
	النسبة %	04	03,6	92,4			
29- أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	التكرار	36	91	123	2,35	,719	موافق
	النسبة %	14,4	36,4	49,2			
30- ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	التكرار	56	81	113	2,23	,792	محايد
	النسبة %	22,4	32,4	45,2			
31- أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	التكرار	20	28	202	2,73	,600	موافق
	النسبة %	08	11,2	80,8			
32- تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	التكرار	81	77	92	2,04	,832	محايد
	النسبة %	32,4	30,8	36,8			
33- تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	التكرار	116	87	47	1,72	,760	محايد
	النسبة %	46,4	34,8	18,8			
34- أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي	التكرار	12	49	189	2,71	,551	موافق
	النسبة %	04,8	19,6	75,6			

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

موافق	,832	2,69	194	35	21	التكرار	35- حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
			%	% 14	%	النسبة	
محايد	,832	1,92	77	76	97	التكرار	36-تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص التدريب لتحسين أدائهم
			%	%	%	النسبة	
موافق	,697	2,62	186	33	31	التكرار	37- حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبدل جهدا أكبر في عملي
			%	%	%	النسبة	
محايد	,815	1,95	77	84	89	التكرار	38- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها
			%	%	%	النسبة	
موافق	,461	2,84	212	19	10	التكرار	39- قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي
			%	%	% 04	النسبة	
موافق	,614	2,60	168	65	17	التكرار	40- لدى العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل
			%	% 26	%	النسبة	
موافق	,659	2,43	المجموع ( المحور الثاني )				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### التعليق :

من خلال الجدول رقم (14-2) يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور بلغ (2,43)، وبانحراف معياري (0,659)، و الإتجاه العام كان "موافق".

أما بالنسبة لعبارات المحور، تشير آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (28) والتي نصت (لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى) والإتجاه جاء موافق بنسبة 92,4 بالمائة، وبمتوسط حسابي (2,88)، وهو أكبر من المتوسط الكلي (2,43)، وبانحراف معياري (0,428)، بأن أفراد العينة يعتقدون أن الإنضباط في الحضور إلى العمل هو المعيار الرئيسي في تقييم أدائهم، وهذا ما يفسر نتيجة البعد الثاني من المحور الأول بعدم معرفة أفراد العينة المستجوبة لمعايير وطرق نظام تقييم الأداء.

وتشير إتجاهات آراء أفراد العينة حول العبارة رقم (39) والتي نصت ( قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي )، إلى موافق، بنسبة 88,4 بالمائة، أي ما يعادل 212 فرد من العينة، وبمتوسط حسابي (2,84) وهو أكبر من المتوسط الكلي (2,43)، وبانحراف معياري (0,461)، وفي ذلك دلالة على أن أفراد العينة المستجوبين يعتمدون في أداء مهامهم الوظيفية على قدراتهم ومعارفهم العلمية وهذا راجع إلى أن أغلب أفراد العينة المستجوبة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة تمثل 65 بالمائة، وكما تؤكد العبارة رقم (36) والتي نصت (تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص التدريب لتحسين أدائهم)، بإتجاه محايد ومتوسط حسابي (1,92) وهو أقل من المتوسط الكلي (2,43) و بانحراف معياري (0,832)، وفي ذلك دلالة على عدم توفر فرص التدريب لبعض من أفراد العينة المستجوبة لتحسين أدائهم.

وكما نلاحظ العبارة رقم (35) والتي نصت (حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد)، و بإتجاه موافق بمتوسط حسابي (2,69) وهو أكبر من المتوسط الكلي (2,43) و بانحراف معياري (0,832)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن حصولهم على التدريب المناسب يجعلهم أكثر قدرة و يحسن من أدائهم وهذا بنسبة 77,6 بالمائة من أفراد العينة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

كما نشير إلى العبارة رقم (27) والتي نصت (تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي)، و باتجاه موافق بمتوسط حسابي (2,80) وهو أكبر من المتوسط الكلي (2,43) و بإنحراف معياري (0,512)، وبنسبة 85,6 بالمائة من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على هذه العبارة ، وهذا يدل على أن أغلبهم يحسون بالإنتماء والولاء للمؤسسة وهذا مؤشر إيجابي لها.

وبصفة عامة يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور أداء العاملين (2,43) وإنحراف معياري قدره (0,659)، بأن أفراد العينة المستجوبة وبدرجة أكبر، يشعرون بالإنتماء للمؤسسة ولا يغيبون عن عملهم إلا للضرورة القصوى ، ويؤكدون على تحسين أدائهم من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب المناسب ليجعلهم أكثر قدرة على أداء عملهم ، لأنه في إعتقادهم أن أداء العمل هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة .

الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين فعالية نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين  
يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين فعالية نظام التقييم وأداء العاملين في جامعة قاصدي  
مرباح ورقلة :

الجدول (2-15) : دراسة الارتباط Correlations بين محاور الإستبيان  
باستخدام معامل سبيرمان Spearman's، ومستوى الدلالة sig:

	المحور الأول : فعالية نظام تقييم أداء العاملين	المحور الثاني : أداء العاملين
المحور الأول : فعالية نظام تقييم أداء العاملين	Spearman's Correlation Coefficient معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	1,000 <b>,664**</b> ,000 250
	Spearman's Correlation Coefficient معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	<b>,664**</b> ,000 250

\*\* هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

المصدر : مخرجات SPSS v.20.

فمن خلال القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.01 أقل من 0.05 ، يتبين من الجدول (2-15) وجود دلالة إحصائية لتأثير فعالية نظام تقييم أداء العاملين على أداء العاملين ، حيث أن معامل الارتباط  $r = 0.664$  ، مما يعني قبول الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 66.4 بالمائة ، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين فعالية نظام تقييم أداء العاملين و أداء العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، أي أنه كلما كان نظام تقييم أداء العاملين فعال كان أداء العاملين أحسن ، و يعني ذلك أن أداء

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

العاملين يتأثر بنسبة 66.4 بالمائة بنظام التقييم، أما 33.6 بالمائة المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

### المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزع على عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنقوم من خلال هذا المطلب بمناقشة نتائج هذه الدراسة المتوصل إليها من خلال الاستبيان والمقابلة .

#### البعد الأول: أهداف نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة .

بناء على نتائج الاستبيان والمقابلة ومن خلال مخرجات الجدول رقم (9-2) والتي جاءت نتائجها بتوجيه محايد وبمتوسط إجمالي (2.27) إلا أن العبارة رقم (1) "تهتم المؤسسة بتطبيق و متابعة نظام التقييم" جاءت بتوجيه "موافق" بمتوسط حسابي (2.40) وهذا ما يعكس أن المؤسسة تهتم وتطبق بما جاءت به المراسيم و المناشير المنظمة لعملية التقييم ، و كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) " يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي " بتوجيه "موافق" و بمتوسط حسابي (2.44) ، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين يدركون أهمية نظام تقييم الأداء خلال مساهم المهني ، أما بخصوص العبارات الأخرى والتي جاءت بتوجيه محايد وخاصة العبارة رقم (3) " أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة" بتوجيه محايد و بمتوسط حسابي(2.15) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام ، وهذا ما يثبت على أن نسبة معتبرة من العاملين ليس لهم دراية بأهداف نظام التقييم بالمؤسسة إما لجهلهم بها أو لعدم شرح المؤسسة للعمال أهداف نظام التقييم بالمؤسسة ؛

وكما توصلنا خلال المقابلات مع بعض المستجوبين ، أنهم لا يعلمون بأهداف نظام التقييم المطبق بالمؤسسة لعدة أسباب نذكر منها :

- غياب لندوات أو جلسات للعمال بمختلف مستوياتهم للتعريف بأهداف نظام تقييم الأداء والأهمية من تطبيقه ؛

- عدم إشراك الشركاء الاجتماعيين وممثلي العمال في اللجان المتساوية الأعضاء في صياغة الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء ؛

- غياب التواصل المباشر بين الرئيس و المرؤوسين في إنجاح نظام تقييم الأداء وفهم توجهات العاملين ومعتقداتهم حول هذا النظام .

#### البعد الثاني: طرق و معايير نظام التقييم المطبق بالجامعة .

أما بخصوص البعد الثاني طرق ومعايير نظام التقييم المطبق بالمؤسسة فقد جاء متوسط حسابه (2.19) وهو بمستوى متوسط ، خاصة من جانب شرحها و فهمها من جانب العاملين ، حيث أن نسبة كبيرة من المستجوبين يؤكدون أنه لا يتم شرحها، وهذا ما تؤكد العبارة رقم (6) و التي تنص على " يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها " كان متوسط حسابها (1.87) وهو متوسط أقل من المتوسط الحسابي للبعد الثاني أي مستوى منخفض ؛

أما بخصوص موضوعية و عدالة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء فقد أجمعت نسبة كبيرة على عدم الموافقة على المعايير المستخدمة من خلال العينة المستجوبة وهذا ما أظهرته العبارة رقم (7) والتي تنص "المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة و موضوعية " فجاء متوسط حسابها

(2.10) وهو أقل من المتوسط الحسابي للبعد الثاني أي بمستوى متوسط ، حيث تأكد عند إجراء مقابلة مع العمال أن هذه المعايير تتصف بالاموضوعية وعدم دقتها ، فكثير من الأحيان يستند المسؤول على التقييم على معايير عشوائية غالبا ما تعتمد على ورقة الحضور اليومي للعامل ، وكما جاءت العبارة

رقم (12) التي تنص "أفضل أن يتم تقييمي من طرف مسؤولي المباشر " وكان المتوسط الحسابي (2.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وجاء بتوجيه موافق وبنسبة 87,6 بالمائة ، حيث يؤكد أغلب المستجوبين أنهم يفضلون أن يقيمهم المسؤول المباشر لهم وليس مسؤول إداري آخر ، لأنه

هو الأدرى بهم من غيره ، كما أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم بشكل دوري ومنتظم ، وذلك كل ثلاثة أشهر (علاوة المردودية ) ومن خلال التنقيط السنوي (الترقية في الدرجات) وهذا ما أكدته العبارة رقم

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

- (10) والتي نصت "يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم" وكان المتوسط الحسابي (2.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد الثاني (2.19) والتي جاء توجيهها بموافق .
- كما أجمع العديد من المستجوبين على أن العديد من العيوب الموجودة في معايير و طرق نظام التقييم نلخصها في النقاط التالية :
- عدم التحديد الواضح لمعايير التقييم والنقاط التي يتم التقييم عليها؛
  - عدم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها ؛
  - عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛
  - يجب أن تكون عملية التقييم من أطراف مختلفة دون الإعتدال على المسؤول المباشر؛

### البعد الثالث: الإعلان عن نتائج التقييم المطبق في الجامعة .

- من خلال الجدول (2-11) نلاحظ أن عبارة "يتم إطلاع على نتائج تقييم أدائي" جاءت نتائجها بتوجيه موافق
- و بمتوسط حسابي (2.52) وهو متوسط جيد ، وذلك راجع لإلزامية إضفاء العامل على إستمارة التنقيط السنوية الخاصة بالترقية في الدرجات والترقية في الرتب ، إذ يمكنه الإعتراض على النقطة الممنوحة له ، إلا أننا نجد في إستمارة نهاية التربص الخاصة بتثبيت الموظفين الجدد و كذلك علاوة المردودية (كل ثلاثة أشهر) فيكون نتائج تقييمهما بين المسؤول الإداري و الإدارة ولكن يمكن الطعن في الأولى لدى اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك في حالة عدم تثبيت الموظف المعني بالتقييم وهذا ما أكدته العبارة " يتم إعطائي حق الإعتراض و التظلم على نتائج تقييمي " و الذي كان متوسط حسابها (2.25) و توجيه محايد أي مستوى متوسط وذلك راجع لما شرحناه سابقا بعدم الإعتراض على نقطة المردودية و إستمارة نهاية التربص ؛
- بالإضافة إلى ذلك لا تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين، وهذا قد يعود سلبا على مستوى الرضا لذا العمال ورغم أهمية المناقشة، فهي تعتبر كتغذية عكسية لعملية التقييم، فمن خلالها تتم إطلاع العامل على مواطن قوته ليعززها ونقاط ضعفه ليصححها، كما أن عملية المناقشة تساعد على الإتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم، وبالتالي عند إهمال هذه المرحلة سيتأثر نظام التقييم ككل، والعبارتين (17) و (21) تؤكدان ذلك من خلال متوسطهما المنخفض والذي بلغ (2.20) و (2.17) على التوالي مقارنة بالمتوسط الحسابي للبعد الثالث و الذي كان (2.30) .

### البعد الرابع : إستخدام نتائج التقييم المطبق بالجامعة

- يتضح من الجدول (2-12) أن درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقيات والبرامج التدريبية قد كانت منخفضة وبمتوسط حسابي (1.85) و (1.75) بالنسبة للعبارتين رقم (22) و (23) على التوالي ، مما لا يساهم في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ؛
- ولكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزاً لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلا ، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين حتى يعتبر غيرهم ؛

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة

كما أجمع العاملين في إجاباتهم على العبارتين رقم (24) و (25) أن نتائج التقييم تساعدهم على إرشادهم للنقاط التي يجب تحسينها وتنمية أدائهم و كذلك تشجعهم وتمنحهم الدافعية لمزيد من العمل وهذا ما تؤكدها المتوسطات الحسابية (2.44) و (2.60) على التوالي و التي جاءت بتوجيه موافق وهي متوسطات ذو مستوى مرتفع ، كما أكد أغلبية الأفراد المستجوبة على العبارة رقم (26) والتي نصت " تستخدم نتائج التقييم في عملية الترقية خاصة الترقية في الدرجات " وبمتوسط حسابي مرتفع وجيد ، وذلك نتيجة لإطلاعهم على النقطة و إضائهم على التقييم الخاصة بها ولأهمية الترقيات في الدرجات في المسار المهني للعامل .

### المحور الثاني : أداء العاملين

من خلال نتائج التحليل للمحور الثاني أداء العاملين والذي كان متوسط الحساب (2.43) و هو متوسط مرتفع و جيد و بتوجيه موافق ، وهذا يؤكد أهمية أداء العاملين في تحسين الأداء لأنه هو المحدد الرئيسي لنجاح الجامعة ، فمن خلال المتوسطات الحسابية الجيدة والمرتفعة في أغلب إجابات أفراد العينة المستجوبة و إجماعهم على أهمية الوظيفة بالمؤسسة وما تمثله لهم ، وعدم التغيب عن العمل ، وكذلك لقدرتهم على الإبداع وتطوير العمل ، إلا أنه عند مقابلتنا لبعض العاملين أكدوا على وجود نقائص يمكن معالجتها لكي يتحسن أدائهم ونذكر منها :

- تحسين ظروف العمل الجيدة للعمل بتوفير نظام برامج معلوماتية تحسن من أدائهم ؛
- التشجيع على التعاون بين العاملين على مختلف مستوياتهم بغية تحقيق أداء فعال ، بالعمل ضمن فرق و الإتصال الجيد بينهم ؛
- منح مكافآت للعاملين المهاريين والمبدعين بهدف إبراز القدرات والمعارف الضمنية لديهم ؛
- إتاحة فرص التدريب لكافة العاملين لتحسين الأداء ؛
- تنظيم دورات لتجديد المعلومات للعاملين بالمتطلبات الوظيفية التي يؤديها ؛

### خلاصة الفصل :

تناولت الدراسة الميدانية بشكل أساسي عرض أدوات جمع البيانات وطريقة المعالجة، إذ استخدمنا الاستبيان والمقابلة للحصول على جملة من البيانات، والتي قمنا بمعالجتها بمجموعة أدوات إحصائية، ثم عرض النتائج المتوصل لها ومن ثم تحليلها وتفسيرها، بعد ذلك قمنا بمناقشتها. إذ خصصنا لذلك مبحثين أساسيين تطرقنا في الأول إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما الثاني فعرضنا فيه نتائج البحث الميداني بالإضافة إلى تحليلها ومناقشتها، وقد كشفت الدراسة الميدانية جملة من الصعوبات و الأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل، و التي أدلى بها العمال والمسؤولين المستجوبين نذكرها فيما يلي:

- النظام الحالي لتقييم الأداء لا يحضى بالمتابعة والإهتمام الكافيين مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منه .
- إن نظام تقييم الأداء الحالي لا يعطي حكما دقيقا و عادلا للمستوى الفعلي لأداء العمال .
- يجب وضع معايير موحدة لتقييم الأداء على جميع العمال بالجامعة .
- ضرورة تدريب المسؤولين على تطبيق معايير تقييم الأداء و الأخذ بها بروح المسؤولية .
- يجب الأخذ بنتائج تقييم الأداء بالنسبة للعمال لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيح الأخطاء و الإنحرافات.

# الخاتمة

في ضوء التحليل الذي تم فيما سبق لإجابات أفراد العينة من عمال الجامعة ومن المسؤولين كذلك من خلال الاستبيان و المقابلة ، سنتناول إختبار الفرضيات إضافة إلى عرض لمجمل النتائج التي توصلنا إليها، كإجابة على الإشكالية و الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، و على ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها قدمنا عددا من التوصيات.

### إختبار الفرضيات :

بعدما قمنا بعرض نتائج الإستبيان ومناقشة النتائج بالإعتماد على الإستبيان و المقابلة، و التي تمكننا من اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

**الفرضية الأولى:** نظام تقييم أداء العاملين لا بد أن يحظى بالمتابعة والإهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، ويحقق الأهداف المرجوة منه في جامعة ورقلة .

- من خلال الدراسة الميدانية (المقابلة مع مسؤولين بالجامعة إضافة إلى عينة من العمال المستجوبين وملاحظة إستمارات التقييم )، تبين أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم، سواءً لأداء العامل ، أو أداء المؤسسة ككل ، دون مراعات تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك لعدم اهتمام المسؤولين عن نظام تقييم أداء العاملين بالجامعة بمتابعة و تطبيق هذا النظام ، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر ، فالتقييم الذي يمنح للعاملين يكون بطريقة جزافية وعشوائية لا يعكس الأداء الحقيقي للعامل ، إذ تمنح علامات كاملة في أغلبها لإستمارات التقييم السنوية الخاصة بالترقية في الدرجات لأغلب العمال ، كما لاحظنا أن منحة المردودية (كل ثلاثة أشهر) تمنح للعمال كاملة دون أن تحصى بتقييم حقيقي ، إذ ينظر لها العمال أنه حق مكتسب لهم يمنح كل ثلاثة أشهر مما يؤثر على أداء العاملين الذين يؤذون جهد كبير في عملهم ويظهرون كفاءات عالية في ظل عدم التقييم العادل وغياب الموضوعية ، والذي بدوره يؤثر على الأداء العام بالجامعة .

■ ومنه ننفي صحة الفرضية الأولى .

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة بين الطرق و المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جامعة ورقلة.

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على أفراد عينة الدراسة (موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة):

■ يعتبر نظام تقييم أداء العاملين فعّالاً إذا كانت نتائجه تظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين بالجامعة من خلال تطبيق معايير مدروسة بطرق علمية وممنهجة حتى يكون التقييم عادل وموضوعي ودون تحيز ، إلا أنه وفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتم إخضاع العاملين للتقييم من طرف المسؤول المباشر دون علم المسؤول بطرق التقييم ، ولكي يكون التقييم فعال يجب توفر الشروط التالية :

■ يجب شرح فكرة التقييم وأهداف نظام تقييم أداء العاملين للمسؤولين على عملية التقييم و للمرؤوسين بالجامعة ؛

■ وضع معايير موحدة و موضوعية لنظام تقييم أداء العاملين على مستوى جميع المستويات الإدارية بالجامعة ، لان ما نلاحظه أن عملية التقييم المنتهجة بالجامعة تغيب عنها المعايير التي على أساسها يقيم بها الفرد في أدائه ، إذ نجد المعيار الوحيد الذي يعتمد عليه غالبا هو إثبات الحضور اليومي للعمل فقط ؛

■ تدريب المسؤولين على تطبيق المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء و زرع روح المسؤولية لديهم ؛

■ ومنه ننفي صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا للقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعة ورقلة.

بعد إختبارنا لهذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها حول متوسط إجابات العاملين على بعد استخدام نتائج التقييم المطبق بالمؤسسة ، والتي جاءت نتائجها بإتجاه محايد ( نتائج متوسطة) ، إلا أنه بناء على نتائج إستبيانات العينة المستجوبة فإن بعض من القرارات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية كالترقية في الدرجات و العلاوات تتخذ بناء على نتائج التقييم نسبيا ، لأنه كما ذكرنا سابقا أن علامات التقييم التي تمنح للعاملين تكون بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل ، وكما أكد لنا بعض عمال الجامعة أن عملية إختيار الأفراد المعنيين ببرامج التدريب لا تكون بناء على نتائج تقييم أدائهم ، لذا فإن نسبة كبيرة من القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالجامعة لا ترجع إلى نتائج تقييم الأداء .  
ومنه ننفي صحة الفرضية الثالثة .

**الفرضية الرابعة:** هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه ، و التي تحول دون **فعاليتها في جامعة ورقلة.**

كشفت نتائج الدراسة عن دور احتشامي لنظام تقييم الأداء في تفعيل الجامعة ذلك أن هناك صعوبات و مشاكل تعترض نتائج هذا التقييم ، كما توجد أخطاء متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التقييم ، وأخرى تتعلق بنظام التقييم نفسه ، كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل و موضوعي لمستوى أداء العامل ، حيث تسيطر العشوائية في عملية التقييم أو يتم التقييم على أساس الحضور اليومي للعمل كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة ، و هذا ما حال دون فعاليتها ، ومن هذا فنتائج تقييم الأداء لا تترجم فعلا نواحي القصور و لا تعتمد في تفعيل أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء العاملين بصفة خاصة .  
و بناءا عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرابعة .

### نتائج الدراسة :

يمكن تلخيص ما تمّ التوصل إليه في النتائج التالية :

- 01-أبرزت الدراسة عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء العاملين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة، والذي يؤثر سلباً على إدراك الموظفين للأعمال المطلوب منهم تنفيذها
- 02-أظهرت نتائج الدراسة الإفتقار إلى معايير علمية و موضوعية مستمدة من التوصيف الجيد للوظائف، بالرغم من وجود ركائز يعتمد عليها في عملية التقييم مثلما جاء به الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 .
- 03-بينت الدراسة أن مسؤولية تقييم أداء العاملين تكون على عاتق المسؤول الإداري دون مشاركة أطراف أخرى ، كما نلاحظ أن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظف القائم على عملية التقييم مما يضعف من موضوعية و نتائج التقييم .
- 04-أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب و التكوين مما يضعف من أهمية عملية التقييم في تحقيق أهدافها .
- 05-كما أثبتت الدراسة عدم توفر التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء ،مما يؤدي بالموظف لجهل مستوى أدائه .
- 06-إن عملية الترقية و التعيين في المناصب العليا لا تعتمد على نتائج التقييم ، مما يترتب عليه عدم وجود حافز للأفراد للتميز في الأداء ، مما يؤثر في الإرتقاء بالعمل في الجامعة .
- 07-أوضحت الدراسة أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء من شملهم التقييم ، مم قد يؤثر سلبا على كفاءة النظام موضع الدراسة.

الاقتراحات :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- بالنسبة لمتطلبات و سياسات تقييم أداء العاملين
  - وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي للمؤسسة حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع العاملين على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما طلب منهم.
  - ربط المعايير التي يحتوي عليها نموذج تقييم الأداء بالواجبات المطلوب من العاملين القيام بها ، و أن تكون نابعة من توصيف وتحليل جميع الوظائف حتى يتم الوصول إلى معايير عمل بشكل دقيق ومنطقي .
  - تدريب المسؤولين على عملية التقييم و توعيتهم بأهمية هذا النظام والأهداف المرجوة منه .
  - إطلاع العاملين بأهداف نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة .
- بالنسبة لمعايير الأداء المطلوبة و الوسائل المستخدمة في عملية التقييم
  - تحدد معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بدقة و التعبير عنها بشكل كمي يسهل على المقيم القياس بها .
  - استخدام نماذج متعددة للتقييم العاملين ، بحيث يكون لكل مجموعة من الوظائف نموذج خاص بها وذلك لإختلاف ظروف وطبيعة العمل حتى يستطيع المقيم قياس الأداء بشكل موضوعي و عادل .
  - يجب أن تحتوي نماذج التقييم على قسم خاص بيدي فيه المقيمون للأداء الأسباب التي إعتدوا عليها في عملية التقييم ، ومبررات التقديرات التي منحت للعامل .
  - تخصيص قسم في نموذج التقييم يملأ من طرف العامل بيدي فيها الإقتراحات التي يراها تحسن في مستوى أدائه .
- بالنسبة لإستخدامات نتائج التقييم والإعتماد على مخرجاتها .
  - الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد .
  - إعداد نظام للمعلومات يكون بمثابة بنك للمسؤولين بالمؤسسة لنتائج التقييم لإستخدامه في عمليات الترقية في الدرجات والرتب و تحديد علاوة المردودية و تحسين الأداء .
  - ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز الممنوحة للعاملين سواء" المادية أو المعنوية، حتى تعمل على زيادة دافعيتهم للعمل و الشعور بالرضا .
  - إعلام العاملين بنتائج تقييمه بشكل رسمي ، على أن يتم توضيح نقاط الضعف ونقاط التمييز لديه ، وذلك للإستفادة من تطوير نقاط الضعف و إستغلال نقاط التمييز .

آفاق الدراسة :

- وفي ختام البحث وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- 1- دراسة مقارنة بين نماذج تقييم الأداء المستخدمة في الجامعات الجزائرية .
  - 2- أثر استخدام أنظمة المعلومات على فعالية تقييم أداء العاملين .

- 
- 3- علاقة نظام تقييم الأداء بالحوافز المادية والمعنوية وما مدى تطبيقاتها في الجامعات.
  - 4- أثر برامج تحسين المستوى على أداء العاملين.

فانما

الميراجع

## المصادر والمراجع باللغة العربية :

### أولاً: الكتب

- 1- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار مجدلاوي ، عمان ،الأردن ، 1998.
- 2- زهير ثابت ، " كيف تقييم الشركات والعاملين" ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر 2001 .
- 3- صلاح الدين عبد الباقي:الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 4- حسين بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
- 5- خالد عبد الرحمان الهيبي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 6- سهيلة محمد عباس " إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - " الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2006.
- 7- محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون و موزعون ،الأردن ، 2010 .

### ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- إيمان قصاب، أثر تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة حلب، 2008
- 2- رجم خالد، اثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012
- 3- زيد صالح حسن سميع " أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي " مذكرة ماجستير غير منشورة " كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، مصر ، 2009
- 4- عمار بن عيشي،" دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006 .
- 5- شنوفي نور الدين : "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية " ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- 6- صالح عبد القادر، تقييم أداء العاملين باستخدام الأداء المتوازن – حالة مؤسسة سونلغاز ، حضري باتنة ، مذكرة ماستر (غير منشورة ) ،جامعة ورقلة ، 2003 .
- 7- الوازن طارق " دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية بورقلة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013.
- 8- بعجي سعاد" تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة حالة مؤسسة نפטال المسيلة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم تجارية ، جامعة المسيلة ، 2007 .
- 9- هدى الله دباش " واقع نظام تقييم أداء العاملين" ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2017 .
- 10- أسيا يعقوب الهادي عبد الخير"دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية " دراسة حالة جامعة الزعيم الأزهري السودان ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، إدارة أعمال، جامعة الخرطوم- جمهورية السودان 2016 .
- 11-جوبريطخ عبد الكريم"دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة الجرارات

الفلاحية بقسنطينة ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

12- سلخان هنية " أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات -تقرت ،

مذكرة ماستر ، علوم التسيير، جامعة ورقلة؛ 2011 .  
13- عبد الصمد سميرة " أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية " دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية  
بياتنة ،- مذكرة ماجستير، علوم التسيير ؛ فرع تنظيم الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر؛ 2008.

14- خالد ماضي أبو ماضي " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها" دراسة الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين؛ 2007 .

### ثالثاً: المقالات المنشورة

1-يوسف عبد بحر و مؤمن خلف عبد الواحد" معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر

المقيمين " مقال بمجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص

804-767.

2-إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي "توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد

البشرية " مقال بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، العراق ، 2016 ، العدد 94 .

3-محمود محمد بن مسعود "تقييم أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي " مقال بمجلة واسط للعلوم الإنسانية ، قسم الإدارة،

الجامعة الأسمرية، زليتن؛ ليبيا ، 2015.

### رابعاً: التقارير :

(1)-جامعة قاصدي مرباح ورقلة،تقرير مجلس الإدارة- الدورة الأولى، 28 نوفمبر 2017، ص 02.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

### 1°)- Lettré:

1-Besseyere des Hortes : **gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise ,concept et outil** ,Edition d'organisation , paris , 1992.

2-Schuler R S ,**Managing Human Resources ,West publishing company ,without giving out the publishing country** 5th ed 1995.

### 1°)-Thèses :

1- AbuTher Mohamed Elimam Dhawa ElNour, **Conceptual Design of Performance Appraisal System for Industrial Enterprise**, Thesis of master, SUDAN UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY College of Graduate Studies, SUDAN, 2015

### 2°)- Articles :

1- George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny, **International journal of business and social science**, 2012

2- M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, **Sri Lankan journal of human resource management**, 2008

3- Muhammad Faseeh ullah khan, **Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation**, Journal of Business and Managemen, 2013.

- 4- Vineet Chouhan and PushpaVerma, Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?, **Journal of business spectrum**,2014.



## الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة ( إستمارة الإستبيان )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### إستبيان مذكرة الماستر

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز **مذكرة الماستر** تحت عنوان: **واقع نظام تقييم أداء العاملين**، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسى عبارات التقدير و الاحترام.

المشرف:

الطالب: محمد نجيب سويقات

الرجاء وضع علامة X

الأستاذة/المعلمة/الموظف: المعلومات الشخصية للموظف

في الخانة المناسبة

القسم الثاني: فقرات الإستبيان

		أنثى	ذكر	الجنس
أقل من 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة	العمر
أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي		مستوى التعليم
إطار	عون تحكم	عون تطبيق	عون تنفيذ	المنصب الحالي
أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	سنوات الخبرة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>المحور الأول : فعالية نظام تقييم أداء العاملين</b>				
<b>البعد الأول : أهداف نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة</b>				
01	تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم			
02	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز			
03	أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة			
04	نظام تقييم الأداء في المؤسسة يساعد رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي			
05	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي			
<b>البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة</b>				
06	يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها			
07	المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية			
08	يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها			
09	يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل			
10	يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم			

			أنا راضي على طريقة التقييم التي أقيم بها	11
			أفضل أن يتم تقييمي من طرف مسؤولي المباشر	12
			أفضل أن يتم تقييمي من طرف زملائي في العمل	13
			أفضل أن يتم تقييمي من طرف مجموعة من المقيمين	14
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم</b>	
			يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	15
			لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي	16
			تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي المباشر	17
			أنا راض عن نتائج تقييم أدائي	18
			يتم إعطائي حق الاعتراض والنظم على نتائج تقييمي	19
			يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي	20
			يتم إخباري بنواحي الضعف أو القصور في أدائي	21
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الرابع : استخدام نتائج التقييم</b>	
			استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم	22
			استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي	23
			تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه	24
			تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعي نتائج التقييم وتمنحي دافعية لمزيد من العمل)	25
			تستخدم نتائج التقييم في عملية الترقية خاصة الترقية في الدرجات	26
موافق	محايد	غير موافق	<b>المحور الثاني : أداء العاملين</b>	
			تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	27
			لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	28
			أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	29
			ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	30
			أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	31
			تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	32
			تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	33
			أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي	34
			حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	35
			تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص التدريب لتحسين أدائهم.	36
			حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	37
			تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	38
			قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي	39
			لدى العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل	40

إذا كنت ترى أن نظام التقييم بالمؤسسة غير فعال ، فما هي إقتراحاتك ؟

جزاكم الله

خيرا لتعاونكم

### الملحق رقم (02) : أسئلة المقابلة

- 1- هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟
- 2- هل تعتبر عملية تقييم أداء العاملين مهمة في المؤسسة؟
- 3- من هو المسؤول عن عملية التقييم؟
- 4- هل يتم تدريب المسؤولين عن عملية التقييم؟
- 5- هل يتم التقييم في مؤسساتكم على فترات؟
- 6- ما هي المعايير المستخدمة في تقييم الأداء في مؤسساتكم؟
- 7- هل يتم دراسة وتحليل نتائج التقييم بشكل جدي؟
- 8- حسب رأيك هل يحق للعامل الاطلاع على نتائج تقييم أدائه؟
- 9- كيف تتم مناقشة نتائج التقييم؟
- 10- كيف يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين؟
- 11- هل يحق للعامل الاعتراض عن نتائج تقييم؟ كيف؟
- 12- برأيك كيف يؤثر نظام تقييم الأداء الحالي على أداء العاملين في مؤسساتكم؟
- 13- ما هي المجالات التي تستفيدون فيها من نتائج التقييم؟
- 14- ما هي درجة نجاح نظام تقييم الأداء الحالي في مؤسساتكم، وهل حقق النتائج المخطط لها؟

15- حسب رأيك ما هي الصعوبات والمشاكل الموجودة في نظام التقييم بمؤسستكم ؟  
ماذا تقترح لتعديل نظام التقييم في مؤسستكم

**الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان**

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية
01	عطية العربي	أستاذ	معهد التكنولوجيا
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
03	خمقاني بدر الزمان	أستاذ محاضر (ب)	معهد التكنولوجيا

## الملحق رقم (04) : إستمارة نهاية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



### مديرية الجامعة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح إستمارة نهاية التربص

الاسم و اللقب : ..... الرتبة :  
الحالة العائلية : ..... تاريخ التعيين :  
العطل المأجورة إضافة إلى العطلة السنوية التي استفاد منها المعني

1- من إلى أي  
2- من إلى أي  
3- من إلى أي  
4- من إلى أي

الرقم	التقديرات	جيد	فوق المتوسط	متوسط	عادي	دون العادي
01	القدرة على الانسجام والاستيعاب					
02	المبادرة					
03	النشاط و المردودية					
04	إعطاء الأهمية للوظائف					
05	الكفاءة المهنية					

كفاءات خاصة :  
معلومات إضافية :  
التقديمات العامة والاقتراح :

ورقلة في : .....

مدير

المسؤول المباشر  
الجامعة

الملحق رقم (05) : جداول الترقية في الدرجات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ورقلة

جدول الترقية الخاص برتبة: متصرف لاستاذة 2015 لاختلاف الدرجات

04	00	01/09/2015	54+537	02	نظيا	00	10	02	08	00	31/12/2015	01/01/2014	20	00	02	02	01/11/2013	01	01
03	03	01/04/2015	54+537	02	متوسطة	00	03	06	08	00	31/12/2015	01/12/2013	20	00	07	05	01/04/2015	01	02
	01	01/04/2014	54+537	02	قصوى	00	07	03	04	00	31/12/2015	01/01/2015	20	00	03	03	01/10/2012	01	03
	02	01/05/2014	54+537	02	نظيا	00	08	04	11	00	02/10/2013	01/01/2011	20	01	09	03	01/01/2010	01	04
03	09	01/04/2015	81+537	03	نظيا	00	03	03	00	00			20	00	04	03	01/04/2015	02	01
	00	01/04/2016	81+537	03	متوسطة	00	09	02	08	00	31/12/2015	01/01/2014	20	00	01	02	01/12/2013	02	02
	03	01/10/2015	107+537	04	نظيا	00	09	02	04	00	31/12/2015	01/01/2015	20	00	05	02	01/09/2013	03	01
	08	01/05/2015	107+537	04	متوسطة	00	08	03	00	01	31/12/2015	01/01/2013	20	00	08	02	01/05/2013	03	02
	05	01/08/2015	134+537	05	نظيا	00	11	02	08	00	31/12/2015	01/01/2014	16	00	03	02	01/10/2013	04	01
أقدمية الجنوب مستقلة	07	01/06/2015	242+537	09	نظيا	00	01	03	03	00	19/09/2014	01/01/2014	20	00	10	02	01/03/2013	08	01
	07	01/06/2015	295+537	11	نظيا	00	01	03			أقدمية الجنوب مستقلة		20	00	01	03	01/12/2012	10	01
	00	01/03/2016	295+537	11	متوسطة	00	10	02			أقدمية الجنوب مستقلة		20	00	10	02	01/03/2013	10	02
	00	01/04/2016	295+537	11	متوسطة	00	09	02			أقدمية الجنوب مستقلة		20	00	00	02	26/12/2013	10	03

رئيس اللجنة

ممثل اللجنة المتساوية الأعضاء

الملحق رقم (06) : مستخرج من جداول الترقية في الدرجات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ورقلة

كلية

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين الإداريين

مقرر رقم :

مستخرج الترقية في الدرجات

مستخرج من المقرر رقم ..... المؤرخ في :

المتعلق بالمصادقة على جدول الترقية لرتبة : متصرف

الموقوفة إلى غاية : .....

أن السيد (ة) : .....

المتحصل (ة) على الدرجة : الخامسة قد رقي (ت) حسب الجدول التالي :

الأقدمية إلى غاية 2017/12/31	تاريخ الاستفادة	الرقم الاستدلالي	الدرجة	المدة
واحد شهر	2017/12/01	161 + 537	السادسة	دنيا

أقدمية الجنوب موقوفة إلى غاية : 2017/12/31

ورقلة في :

مدير الجامعة

الملحق رقم (07) : جدول توزيع الخبرة المهنية للترقية في الدرجات

**المادة 10:** تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.

**المادة 11:** تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه:

وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم.

**الفصل الثاني  
الخبرة المهنية**

**المادة 9:** يتجسد تثمان الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة.

المدة القصوى	المدة المتوسطة	المدة الدنيا	الترقية في الدرجة
(3 سنوات و6 أشهر)	(3 سنوات)	(سنتان و6 أشهر)	من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة
42 سنة	36 سنة	30 سنة	المجموع: 12 درجة

\* 1,4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية.

\* 0,7 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى.

**الفصل الثالث  
أحكام انتقالية**

**المادة 17:** يعاد تصنيف الموظف في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، في الصنف المطابق للتصنيف الجديد لترتيبه وفي نفس الدرجة التي كان يحوزها عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

**المادة 18:** إذا كان الراتب الشهري للموظف يبدد إعادة تصنيفه أقل من الراتب الذي كان يدفع له قبل بداية سريان هذا المرسوم أو يساويه، فإنه يمنح فارقا في الدخل يساوي مبلغه الفرق الموجود بين الراتبين.

ويستفيد، زيادة على ذلك، من مبلغ يوافق الترقية في درجتين في صنف ترتيبيه.

ويدفع فارق الدخل والمبلغ الموافق للترقية في درجتين بمبلغين ثابتين إلى غاية نهاية نشاط الموظف.

**المادة 19:** في انتظار المصادقة على النصوص التنظيمية التي تحكم النظم التعويضية، يحتفظ الموظفون والأعوان العموميون، المنصوص عليهم في الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، بالاستفادة من العلاوات والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم باستثناء، تعويض التبعة وتعويض التبعة الخاصة والتعويض الخاص الإجمالي وتعويض الخدمة العمومية المحلية وتعويض البحوث الجعركية

**المادة 12:** يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة (10) موظفين.

وإذا كرس القانون الأساسي الضامن وتيرتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تضدد، على التوالي، بستة (6)، وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين.

**المادة 13:** تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه.

**المادة 14:** يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه.

**المادة 15:** يعاد تصنيف الموظف الذي رُقي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية.

ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحساب عند الترقية في الرتبة الجديدة.

**المادة 16:** إذا كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل:

**الملحق رقم (08) : إستمارة التقيط السنوية لسنة 2017**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مديرية الجامعة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

## إستمارة التتقيط لسنة 2017

الاسم :	الرتبة :
اللقب :	الوظيفة :
تاريخ و مكان الازدياد :	تاريخ التعيين في الرتبة الحالية :
الحالة العائلية :	الدرجة: تاريخ الاستحقاق :
الشهادات :	تاريخ الترقية للدرجة الموالية :

20/

العلامة : تتراوح العلامة من 00 إلى 20

### توقيع الموظف المعني

(01) يجوز للموظف المعني بالأمر أن يبدي وجهة نظره في العلامة الممنوحة له و ذلك في مذكرة يرفقها مع هذه الاستمارة .

ورقلة في :

مدير الجامعة

### التقدير العام للسلطة السلمية

الملاحظة :

- هذه التقديرات تركز على قدرات المعني بالأمر المهنية و المردود الذي يقوم به سواء من ناحية الكم أو المواظبة و درجة المسئولية

- اسم و اختصاص الجهة المختصة بالتنقيط

.....  
.....  
.....  
.....

ورقلة في :

الإمضاء

---

### رأي اللجنة المتساوية لأعضاء

لقد أطلعت اللجنة على التنقيط و التقدير العام في جلسة يوم

.....:

.....  
.....

اللجنة تطالب الجهة التي لها السلطة في منح التنقيط ان تراجع ذلك وفقا للمادة 33 من الامر 66/133 المؤرخ في 1966/06/02 للأسباب التالية .

.....  
.....

إمضاء الرئيس

---

رد السلطة المختصة بالتنقيط وفقا لطلب المراجعة

.....  
.....  
.....

**الملحق رقم (09) : الشبكة الإستدلالية للمرتبات (الرقم الإستدلالى للدرجات)**

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المرتبة	الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات									الرقم الاستدلالي الأعلى		
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التسعة		العاشرة	الحادية عشرة
1	د	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
2		219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
3		240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
4		263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
5		288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
6		315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
7		348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
8	ج	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
9		418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
10	ب	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
11		498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
12		537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
13		578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
14		621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
15		666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
16		713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
17	أ	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
18		813	41	81	123	164	205	246	288	330	372	414	456	498
19		866	44	84	133	177	221	264	307	350	393	436	479	522
20		921	47	87	144	192	237	282	327	370	413	456	499	542
21		978	50	90	156	207	254	301	346	391	434	477	520	563
22		1037	53	93	169	221	271	320	365	410	453	496	539	582
23		1098	56	96	183	237	289	340	385	430	473	516	559	602
24		1161	59	99	200	257	310	363	408	453	496	539	582	625
25		1227	62	102	216	277	333	388	433	478	521	564	607	650
26		1296	65	105	234	299	357	414	459	504	547	590	633	676
27		1367	68	108	254	323	384	443	488	533	576	619	662	705
28		1440	71	111	276	346	408	465	520	565	608	651	694	737
29		1515	74	114	300	372	438	495	540	585	628	671	714	757
30		1593	77	117	327	401	468	528	573	618	661	704	747	790
31		1674	80	120	357	437	504	564	609	654	697	740	783	826
32		1758	83	123	390	471	540	600	645	690	733	776	819	862
33		1845	86	126	426	510	582	642	687	732	775	818	861	904
34		1935	89	129	486	555	630	690	735	780	823	866	909	952
35		2028	92	132	558	603	678	738	783	828	871	914	957	1000
36		2124	95	135	645	687	762	822	867	912	955	998	1041	1084
37		2223	98	138	747	765	840	900	945	990	1033	1076	1119	1162
38		2325	101	141	864	855	936	996	1041	1086	1129	1172	1215	1258
39		2430	104	144	996	933	1020	1080	1125	1170	1213	1256	1299	1342
40		2538	107	147	1143	1023	1116	1176	1221	1266	1309	1352	1395	1438
41		2649	110	150	1305	1113	1206	1266	1311	1356	1399	1442	1485	1528
42		2763	113	153	1483	1203	1296	1356	1401	1446	1489	1532	1575	1618
43		2880	116	156	1676	1293	1392	1452	1497	1542	1585	1628	1671	1714
44		3000	119	159	1884	1393	1494	1554	1599	1644	1687	1730	1773	1816
45		3123	122	162	2106	1493	1602	1662	1707	1752	1795	1838	1881	1924
46		3249	125	165	2343	1593	1710	1770	1815	1860	1903	1946	1989	2032
47		3378	128	168	2605	1693	1824	1884	1929	1974	2017	2060	2103	2146
48		3510	131	171	2883	1793	1944	2004	2049	2094	2137	2180	2223	2266
49		3645	134	174	3276	1893	2106	2166	2211	2256	2299	2342	2385	2428
50		3783	137	177	3783	1993	2220	2280	2325	2370	2413	2456	2499	2542
51		3924	140	180	4404	2093	2340	2400	2445	2490	2533	2576	2619	2662
52		4068	143	183	5043	2193	2460	2520	2565	2610	2653	2696	2739	2782
53		4215	146	186	5796	2293	2580	2640	2685	2730	2773	2816	2859	2902
54		4365	149	189	6663	2393	2700	2760	2805	2850	2893	2936	2979	3022
55		4518	152	192	7656	2493	2820	2880	2925	2970	3013	3056	3099	3142
56		4674	155	195	8775	2593	2940	3000	3045	3090	3133	3176	3219	3262
57		4833	158	198	9996	2693	3060	3120	3165	3210	3253	3296	3339	3382
58		5004	161	201	11391	2793	3180	3240	3285	3330	3373	3416	3459	3502
59		5178	164	204	12996	2893	3300	3360	3405	3450	3493	3536	3579	3622
60		5355	167	207	14781	2993	3420	3480	3525	3570	3613	3656	3699	3742
61		5534	170	210	16746	3093	3540	3600	3645	3690	3733	3776	3819	3862
62		5715	173	213	18885	3193	3660	3720	3765	3810	3853	3896	3939	3982
63		5898	176	216	21198	3293	3780	3840	3885	3930	3973	4016	4059	4102
64		6083	179	219	23769	3393	3900	3960	4005	4050	4093	4136	4179	4222
65		6270	182	222	26598	3493	4020	4080	4125	4170	4213	4256	4299	4342
66		6459	185	225	29685	3593	4140	4200	4245	4290	4333	4376	4419	4462
67		6650	188	228	33036	3693	4260	4320	4365	4410	4453	4496	4539	4582
68		6843	191	231	36645	3793	4380	4440	4485	4530	4573	4616	4659	4702
69		7038	194	234	41514	3893	4500	4560	4605	4650	4693	4736	4779	4822
70		7235	197	237	46743	3993	4620	4680	4725	4770	4813	4856	4899	4942
71		7434	200	240	53328	4093	4740	4800	4845	4890	4933	4976	5019	5062
72		7635	203	243	61263	4193	4860	4920	4965	5010	5053	5096	5139	5182
73		7838	206	246	70548	4293	4980	5040	5085	5130	5173	5216	5259	5302
74		8043	209	249	81183	4393	5100	5160	5205	5250	5293	5336	5379	5422
75		8250	212	252	93168	4493	5220	5280	5325	5370	5413	5456	5499	5542
76		8459	215	255	106497	4593	5340	5400	5445	5490	5533	5576	5619	5662
77		8670	218	258	122166	4693	5460	5520	5565	5610	5653	5696	5739	5782
78		8883	221	261	139179	4793	5580	5640	5685	5730	5773	5816	5859	5902
79		9098	224	264	158532	4893	5700	5760	5805	5850	5893	5936	5979	6022
80		9315	227	267	179223	4993	5820	5880	5925	5970	6013	6056	6099	6142
81		9534	230	270	202248	5093	5940	6000	6045	6090	6133	6176	6219	6262
82		9755	233	273	227597	5193	6060	6120	6165	6210	6253	6296	6339	6382
83		9978	236	276	255270	5293	6180	6240	6285	6330	6373	6416	6459	6502
84		10203	239	279	285267	5393	6300	6360	6405	6450	6493	6536	6579	6622
85		10430	242	282	317580	5493	6420	6480	6525	6570	6613	6656	6699	6742
86		10659	245	285	353193	5593	6540	6600	6645	6690	6733	6776	6819	6862
87		10890	248	288	392004	5693	6660	6720	6765	6810	6853	6896	6939	6982
88		11123	251	291	434007	5793	6780	6840	6885	6930	6973	7016	7059	7102
89		11358	254	294	489192	5893	6900	6960	7005	7050	7093	7136	7179	7222
90		11595	257	297	557547	5993	7020	7080	7125	7170	7213	7256	7299	7342
91		11834	260	300	639960	6093	7140	7200	7245	7290	7333	7376	7419	7462
92		12075	263	303	736423	6193	7260	7320	7365	7410	7453	7496	7539	7582
93		12318	266	306	847028	6293	7380	7440	7485	7530	7573	7616	7659	7702
94		12563	269	309	971757	6393	7500	7560	7605	7650	7693	7736	7779	7822
95		12810	272	312	1110584	6493	7620	7680	7725	7770	7813</			

- المرسل: مصالح رئيس الحكومة  
المديرية العامة للتوظيف العمومي

المرسل إليه: السيدة و السادة رؤساء مفتشيات التوظيف العمومي

الموضوع: كفيات إعداد قوائم التأهيل للإلتحاق برتب أعلى .

المرجع: المرسوم رقم : 85-59 المؤرخ في : 23 مارس 1985  
المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

النص: رقم 86 لك/خ/ع و ع/ع/2001

إن أحكام المادة 55 الفقرة 2 من المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المذكور أعلاه تنص أيضا أيضا على أن الترقية عن طريق الإختيارية تتم عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد إعلام لجنة المستخدمين من بين الموظفين الذين يستوفون بعض شروط الأقدمية ويثبتون أقدمية مهنية كافية قف .

من البديهي أن التسيير الفعال الناجع للمورد البشرية بمقتضى متابعة منتظمة للمسار المهني للموظفين قف في هذا الإطار ، تجدر الإشارة أنه اعتبارا لمبدأ سنوية الميزانية ، يجب إعداد قوائم التأهيل بعنوان كل سنة مالية قف .

بهذا الصدد ، وحرصا على تعميم إجراء إعداد قوائم التأهيل التي تسمح بالإلتحاق برتبة أعلى ، يشرفني أن أوضح لكم كفيات إعداد قوائم التأهيل واختيار الموظفين الذين لديهم الحق في التسجيل على هذه القوائم قف .

#### 01/الإجراءات التحضيرية لإعداد قوائم التأهيل :

إن إعداد مشاريع قوائم التأهيل مرتبط بتطبيق الإجراءات التحضيرية الآتية :

01 جميع الطلبات والتقارير الواردة من المسؤولين المباشرين لتسجيل المترشحين في قوائم التأهيل على مستوى الجهة المكلفة بتسيير المستخدمين قف .

02 تسجيل جميع المترشحين الذين يستوفون فعليا شروط الأقدمية وفقا للقوانين الأساسية الخاصة التابعين لها ، تقدر الأقدمية المطلوبة في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل قف .

03 الإشهار عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلك في المواقع المناسبة التابعة للمؤسسة أو الإدارة العمومية قف .

ينبغي أن يمدد أجل الإشهار لمدة كافية ، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين قف .

04 دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها موظفون غير مسجلون على قوائم التأهيل من طرف المصلحة المتخصصة في هذا المجال قف .

ينبغي تبليغ المعنيين إجباريا بالرد الكتابي المخصص لهذه الطعون مع نسخة للإعلام إلى المسؤول المباشر قف .

05 عداد لمشاريع قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والرتب وفق ترتيب حسب درجة الإمتحاق ، أخذا بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية قف .

### طريقة اختيار المترشحين :

يتم إعداد قوائم التأهيل على أساس معايير موضوعية ، تسمح بالانتقاء الصارم للمترشحين المسجلين قف .

بهذا الصدد، أذكركم على سبيل الإشارة بالمعايير الأساسية التي تسمح القيام بهذا الاختيار الذي ستقرر اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة لكيفيات التكفل به :

- 01- الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الأصلية قف .
- 02- يمكن الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية العامة المكتسبة من قبل الموظف في قطاع الوظيفة العمومي بعنوان التجربة المهنية قف .
- 03- معدل نقاط التقييم المحصل عليه من قبل الموظف خلال الخمس سنوات الأخيرة مضاف إليه التقديرات العامة للمشؤولين المباشرين قف .

يجب أن تشكل التقارير المعدة من طرف المسؤولين المباشرين حول الموظفين المترشحين للترقية عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل هي الأخرى أحد المعايير التي ينبغي على اللجنة المتساوية الأعضاء أخذها بعين الاعتبار قف .

04- إن شغل منصب عال من طرف الموظف ، يشكل أيضا معيارا إمتيازيا ، يبقى وأن هذا الإجراء يخص فقط الموظفين المعنيين بصفة قانونية في منصب عال قف .

05- إن دورات التكوين وتحسين المستوى التي يجريها الموظف ، ينبغي أن تشكل معيارا إمتيازيا يؤخذ بعين الاعتبار طبقا لأحكام التعليم رقم 263/م ع و ع/المؤرخة في 09 أوت 1999 المتعلقة بالإمتيازات الممنوحة للموظفين في إطار دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

06- ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الدراسات أو أشغال البحث المثبتة والمنجزة خلال السنة التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل، قصد تشجيع ومكافأة المجهودات الشخصية المبدولة من طرف الموظفين قف .  
بطبيعة الحال، يمكن إضافة معايير أخرى إلى تلك المذكورة آنفا ، بهذا الصدد وبخصوص وضع قوائم التأهيل للالتحاق بالأسلاك أو الرتب السفلى (المعاونين الإداريين - الأعوان الإداريين - العمال المهنيون - الكتاب-... إلخ)

يمكن أن تؤخذ المعايير الآتي ذكرها بعين الاعتبار وحسب الحالة ، من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء، المؤهلة :

- الميزات والتأهيلات المهنية
- روح المبادرة
- اللياقة البدنية
- الانضباط (الحضور - الاستعداد .....
- الوضعية الاجتماعية .

### 3- المصادقة على قوائم التأهيل :

تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء ، قف ويتم بهذا الصدد ، إعداد محضر يمضي من طرف كافة أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات المتضمنة ترقية الموظفين في الرتب العليا قف .  
من البديهي أن يكون عدد الموظفين المقبولين للترقية عن طريق الاختيار على أساس قائمة التأهيل مطابق لعدد المناصب المالية المفتوحة لهذا الغرض في المخطط السنوي للسنة المعتمدة قف .  
كما يجدر التذكير أنه عندما تكون عدة رتب معنية بالترقية إلى رتبة أعلى عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، يجب توزيع النسب المتحصل عليها بالتساوي بين مختلف الرتب ، وذلك طبقا لأحكام الرسالة المنشورة رقم 1600 المؤرخة في 31 أكتوبر 2000 قف .  
إمضاء: المدير العام للوظيفة العمومية جمال خرشي قف وانتهى .

المعايير الخاصة بالترقية الإختيارية لسنة 2013

الخاصة بالسلم من 12 فما فوق

الرقم	العناصر	عدد النقاط	ملاحظات
<b>الأقدمية</b>			
01	الأقدمية العامة		تمنح نقطة عن كل سنة
02	الأقدمية في المنصب العال		تمنح نقطة عن كل سنة
03	الأقدمية في الرتبة الحالية		تمنح نقطتين كل سنة ابتداءا من تاريخ التنصيب
<b>التقييم</b>			
01	التقييم		معدل التقييم لخمس سنوات + تقييم المسؤول المباشر 02
<b>المؤهلات والشهادات العلمية</b>			
01	شهادة مهندس دولة		تمنح أربعة نقاط
02	شهادة ليسانس		تمنح أربعة نقاط
03	شهادة الدراسات الجامعية أو تقني سامي		تمنح ثلاثة نقاط
04	شهادة التكوين الإداري		تمنح نقطتين
<b>الحوافز</b>			
01	ضحايا الإرهاب		تمنح نقطتين
02	مجاهد		تمنح نقطتين
03	ابن شهيد		تمنح نقطتين
<b>المعايير التفضيلية</b>			
01	المتزوج		تمنح نقطتين للمتزوج تمنح نقطة عن كل طفل من الصلب في حدود أربعة أولاد
<b>العقوبات</b>			
01	عقوبة من الدرجة الأولى		حذف نقطة من مجموع النقاط
02	عقوبة من الدرجة الثانية		حذف نقطتين من مجموع النقاط
03	عقوبة من الدرجة الثالثة		حذف ثلاثة نقاط من مجموع النقاط

مدير الجامعة

السيد :

الرتبة الحالية :

مجموع النقاط :

ممثل السلك

**الملحق رقم (12) : مرسوم تنفيذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة**

**في المؤسسات  
و الإدارات العمومية**

## مراسيم تنظيمية

**المادة 3 :** تحسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.  
يخضع صرف علاوة المردودية إلى تنقيط وفق كفايات تحدّد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 4 :** يصرف تعويض الخدمات الإدارية المشتركة شهريا للموظفين المنتميين إلى أسلاك تابعة إلى شعب الإدارة العامة، والترجمة والترجمة الفورية، والوثائق والمحفوظات وكذا سلك المصلين الاقتصاديين، حسب النسب الآتية :

- 25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك

الآتية :

- الكتاب،
- أعوان الإدارة،
- الملحقون الإداريون،
- الحاسبون الإداريون،
- الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات،
- مساعود الوثائقين - أمناء المحفوظات.

- 40 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك

الآتية :

- المتصرفون،
- المترجمون - التراجمة،
- الوثائقين - أمناء المحفوظات،
- المصلون الاقتصاديون.

**المادة 5 :** يصرف تعويض الخدمات التقنية المشتركة شهريا للموظفين المنتميين للأسلاك التابعة لشعب المخبر والصيانة، والإعلام الآلي والإحصائيات، حسب النسب الآتية :

- 25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك

الآتية :

- أعوان المخبر،
- الأعوان التقنيون،
- المعاونون التقنيون،
- التقنيون.

- 40 % من الراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك

المهندسين.

**مرسوم تنفيذي رقم 10 - 134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.**

إنّ الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيّما المادّتان 85 - 3 و125 ( الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القوانين الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيّما المواد 119 و 124 و 126 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 194 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدّد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،  
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس النظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه.

**المادة 2 :** يستفيد الموظفون المذكورون في المادة الأولى أعلاه، حسب الحالة، من العلاوات والتعويضات الآتية :

- علاوة المردودية،
- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة،
- تعويض الخدمات التقنية المشتركة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتعم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

#### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس النظام التعويضي للموظفين المنتظمين لأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه.

**المادة 2 :** يستفيد الموظفون المنتظمون لأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، حسب الحالة، من العلاوات والتعويضات الآتية :

- علاوة المردودية،
- تعويض الضرر،
- التعويض الجزافي عن الخدمة.

**المادة 3 :** تحسب علاوة المردودية وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين المنتظمين لأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

يخضع صرف علاوة المردودية للتنقيط، وفق كفاءات تحدد بقرار من السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

**المادة 4 :** يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتظمين لسلك العمال المهنيين بنسبة 25 % من الراتب الرئيسي.

**المادة 5 :** يصرف التعويض الجزافي عن الخدمة شهريا للموظفين المنتظمين لسلكي سائقي السيارات والحجاب بنسبة 25 % من الراتب الرئيسي.

**المادة 6 :** تخضع العلاوات والتعويضات المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد.

**المادة 6 :** تخضع العلاوات والتعويضات المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، لاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد.

**المادة 7 :** يمكن أن توضع كفاءات تطبيق أحكام هذا المرسوم، عند الحاجة، بموجب تعليمات مشتركة بين وزير المالية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

**المادة 8 :** تلغى كل الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم، لا سيما منها أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 والمذكور أعلاه، فيما يخص الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

**المادة 9 :** يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

**المادة 10 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010.

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 10-135 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المواد 119 و124 و126 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 81-57 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1401 الموافق 28 مارس سنة 1981 الذي يحدد نسبة منح التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة وشروطه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 88-219 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1409 الموافق 2 نوفمبر سنة 1988 والمتضمن كفاءات حساب تعويض الضرر،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

**الملحق رقم (13) : منحة المرادودية وتحسين الأداء الثلاثي الأول لسنة 2018**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين  
مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين  
وأعوان المصالح

**منحة المرادودية وتحسين الأداء**

**الثلاثي الأول لسنة 2018**

**( الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح )**

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	النقطة / 30	الملاحظة
01			30	
02			30	
03			30	
04			30	
05			30	
06			30	
07			30	
08			30	
09			30	
10			30	
11			30	
12			30	
13			30	
14			30	
15			30	
16			30	
17			30	
18			30	

ورقلة في : .....

مدير الجامعة

المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة أشكال
VIII	قائمة الملاحق
أد	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين</b>	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار النظري لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
02	المطلب الأول: مدخل إلى تقييم أداء العاملين
02	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
03	الفرع الثاني: معايير الأداء وعناصره
04	الفرع الثالث: محددات و مكونات الأداء الوظيفي
06	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في أداء العاملين
08	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
08	الفرع الأول: مفهوم و عناصر تقييم أداء العاملين
10	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
12	الفرع الثالث: خطوات عملية تقييم أداء العاملين
17	الفرع الخامس : مجالات استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين
19	الفرع السادس : شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة</b>	
29	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات و البرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
35	المطلب الثالث: عرض وتحليل واقع نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

	محل الدراسة
40	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
40	المطلب الأول: نتائج الإستبيان
50	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
61	قائمة الملاحق
82	الفهرس