



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء

العاملين في المؤسسات العمومية

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات - تقرت -

تحت إشراف الأستاذ:

عراية الحاج

من إعداد الطالبتين:

- الضب الزهرة
- تينعمري نجمة

السنة الجامعية: 2012 / 2013

## التشكرات والتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات

على مآمن به علينا من التمام والكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح

هذا العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأولياء الأكارم .

إلى الأستاذ الفاضل عرابة الحاج على المجهودات التي بذلها في سبيل إنجاح هذا العمل والنصائح

والتوجيهات التي أفادنا بها

إلى كل عمال المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات "تقرت" وعلى حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة

معاملتهم

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر \* كاملية

بن شلوية

إلى جميع خريجي دفعة جوان 2013 كلية علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

## فهرس المحتويات

الشكر

IV.....	فهرس المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
2.....	الفصل الأول: أسس تقييم الأداء وأداء العاملين
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: نظرة على الأداء وتقييمه
3.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفه
6.....	المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
9.....	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وخطواته
13.....	المبحث الثاني: مدخل تقييم أداء العاملين
13.....	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين
14.....	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
17.....	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
19.....	خلاصة الفصل
20.....	الفصل الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
21.....	تمهيد
22.....	المبحث الأول: الطرق الكلاسيكية لتقييم أداء العاملين
22.....	المطلب الأول: فوائد تقييم أداء العاملين
23.....	المطلب الثاني: أنواع الطرق التقليدية لأداء العاملين
30.....	المطلب الثالث: عيوب الطرق التقليدية لأداء العاملين
31.....	المبحث الثاني: الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

31.....	المطلب الأول: : طريقة التدرج على أساس السلوك وطريقة الملاحظات السلوكية.....
33.....	المطلب الثاني: طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم.....
37.....	المطلب الثالث: طريقة إدارة الجودة الشاملة.....
38.....	خلاصة الفصل.....
39.....	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ( المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات، تقرت ).....
40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.....
41.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
43.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.....
45.....	المطلب الثالث: مهام المؤسسة.....
47.....	المبحث الثاني: كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة.....
47.....	المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة.....
49.....	المطلب الثاني: طريقة التدرج على أساس السلوكي.....
49.....	المطلب الثالث: طريقة الملاحظة السلوكية.....
52.....	المطلب الرابع: طريقة الإدارة بالأهداف.....
55.....	الخاتمة العامة.....
58.....	قائمة المراجع.....

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل التطبيقي

المقدمة



الخاتمة

# قائمة المراجع

# قائمة الملاحق

## المقدمة العامة

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، وتكون المؤسسة في وضعية صعبة حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة، ومن الواضح أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانيتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على اساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الاداء ومن ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثير هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الاولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح المؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم. حيث من غير الممكن معرفة الطرق المطبقة لتقييم الأداء داخل المؤسسة بدون المورد البشري، لذلك اهتمت المدارس الإدارية بهذا المورد فقامت بتحفيظه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويجدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف.

وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون هذا العنصر يملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيظه لبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في تحسين اداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية تخدم المؤسسة والفرد، حيث تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والقيمة، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، وهذا لرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد اهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التمييز التنافسي وهذا ما تطلبه إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق اهدافها، حيث تتضمن عملية

الإدارة الإستراتيجية للوارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها. تحتل عملية تقييم الأداء العاملين أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغبتها، ومن أجل ذلك لابد من وجود طرق حديثة أو كلاسيكية لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر. وبناء على تقدم يتم طرح الإشكالية:

### كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1. ماذا نعني بتقييم أداء العاملين؟
2. ما هي الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة؟
3. ما مدى قبول هذه الطرق من قبل المؤسسات والأفراد؟

### الفرضيات:

1. يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية لإنجاز الأهداف المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة.
2. تقتصر الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة على: الإدارة الأهداف ، مقياس الملاحظة السلوكية، تقييم الأحداث الحرجة، قوائم المراجعة.
3. يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الأداء البشري مقارنة بالطرق التقليدية.

### مبررات اختيار الموضوع:

- لأهمية الموضوع لدى المسيرين؛
- إثراء المكتبة بالمواضيع التطبيقية؛
- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بأداء العاملين.

### أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض؛
- معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء؛
- مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم؛
- معرفة كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم المورد البشري في المؤسسات العمومية وتطويرها.

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور الطرق المطبقة لتقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن التي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالمورد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة؛
- أهمية تطبيق هذه الطرق داخل المؤسسات العمومية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة؛
- إن التركيز على كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة يمكن من إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية، وتوجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

## محددات الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في ما يلي:

- المجال المكاني: ركزنا من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة الإستشفائية "سليمان عميرات" بتقورت على كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء على العاملين؛
- المجال الزمني: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، وقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية دامت أسبوعين.

## المنهج المتبع:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقا من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم المحاولة للإلمام بمفاهيم البحث موضع الدراسة.

## تقسيمات الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لدراسة الأداء من حيث مفهومه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فقد خصص لتقييم أداء العاملين من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان طرق تقييم أداء العاملين والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لدراسة الطرق الكلاسيكية لتقييم أداء العاملين والذي تضمن فوائدها لتقييم أداء العاملين وأنواع الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

أما الفصل الثالث الذي يحتوي على دراسة الحالة فقد تم من خلاله إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمعرفة كيفية تطبيق الطرق الحديثة على أداء العاملين للمؤسسة الإستشفائية "سليمان عميرات" بتقورت، حيث تم التطرق

إلى تقديم المؤسسة بشكل موجز، في حين تم التطرق في المبحث الثاني تطبيق الطرق الحديثة على العاملين بالمؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها.

### **الصعوبات:**

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات الكافية المساعدة بعملية الانتقال داخل المؤسسة؛
- عدم الحصول على الملاحق في وقت مبكر؛
- عدم الاستقبال الجيد من قبل مدير مصلحة الموارد البشرية.

## تمهيد

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها، ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

ويناقش هذا الفصل أسس تقييم الأداء وأداء العاملين في بحثين حيث يعرض في المبحث الأول نظرة على تقييم الأداء، بما فيه مفهوم الأداء وتصنيفاته، والعوامل المؤثرة في الأداء ومكوناته، وكذا مفهوم تقييم الأداء وخطواته. أما المبحث الثاني فيتناول مدخل لتقييم أداء العاملين، أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين، ومعايير تقييم أداء العاملين، وسيتم التطرق بنوع من التفاصيل إلى كل العناصر في الصفحات اللاحقة.



## المبحث الأول: نظرة على الأداء وتقييمه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى .<sup>1</sup>

## المطلب الأول : مفهوم وتصنيف الأداء

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها :

- ✚ يعرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>
- ✚ ويعرف الأداء أيضا :أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>3</sup>
- ✚ كما يعرف الأداء : بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .<sup>4</sup>
- ✚ يعرف أيضا : انجاز عمل ما ، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها ، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها ، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية .
- تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة : فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط ، أي الاستخدام الأمثل للموارد .

<sup>1</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارة، جامعة المسيلة، ص 2.

<sup>2</sup> عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص 277.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179.

<sup>4</sup> قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص 111.

- تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها ، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
- ✚ كما قدم بعض الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) الذي عرف الأداء بأنه نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .<sup>2</sup>
- ✚ كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج ، أو التفطيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس .<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: تصنيف الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعمد على المعايير التالية: مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة.

### 1. حسب معيار المصدر : يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين :

#### 1.1-الأداء الداخلي: ينقح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال :

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛
  - الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية؛
  - الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛
- 2.1-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا ، ارتفاع رقم أعمالها في معينة ، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين ، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا .

### 2. حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

<sup>1</sup> إمام مجاوي، الجودة، كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007، ص 46

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 15.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 26.

1.2-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة .

2.2-الأداء الجزئي : هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء وظيفة الإنتاج<sup>1</sup> .

3. حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية،أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية.....

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي ،أداء اقتصادي ،أداء تكنولوجي ،أداء سياسي .

1.3-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ..... ) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.....).

2.3-الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

3.3-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين،وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.3-الأداء السياسي :يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر علوم تسيير،مختص: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة ، 2011، ص ص 37،38.

<sup>2</sup> عادل عشي،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،قياس وتقييم ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير، بسكرة،2001/2002،ص 2.

## المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### الفرع الأول: مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

➤ **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

➤ **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛

➤ **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:<sup>2</sup>

● **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية. على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

● تعريف الفعالية حسب (Vincent Plauchet) عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

<sup>1</sup> سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مدينة، 2007/2008، ص 123

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009/2010، ص ص 219، 220.

- تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

### قيمة المخرجات الفعلية

$$100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

### قيمة المخرجات المتوقعة

المصدر: الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية .

- **الكفاءة:** يتصف 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 وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ. وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة وهي:<sup>1</sup>

- تعريف الكفاءة حسب "Walker et Ruekertsz": الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

- تعريف الكفاءة حسب "Vincent Plauchet": الكفاءة هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220، 221

بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء .

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

#### 1-العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .
- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .
- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل .
- **طبيعة العمل**: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .
- **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

## 2-العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

- البيئة الاجتماعية والقانونية:
  - العادات والتقاليد الموروثة؛
  - العرف وأمور الدين؛
  - المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- البيئة السياسية والقانونية :
  - طبيعة النظام السياسي؛
  - مدى الاستقرار السياسي؛
  - مرونة القوانين والتشريعات؛
  - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
  - العلاقات الدولية ونوعيتها.
- البيئة الاقتصادية :
  - الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر،موجه)؛
  - الاستقرار الاقتصادي؛
  - النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛
  - الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
  - السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث :مفهوم تقييم الأداء وخطواته

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعلمون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله ، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص 69.

<sup>2</sup> شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 75.

- يعرف بأنه :نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل .<sup>1</sup>
- تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم .<sup>2</sup>
- تقييم الأداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي :

"تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آنيا وفي المستقبل."

### الفرع الثاني :خطوات تقييم الأداء

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم .

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية:

- **تحديد معايير الأداء:** ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص177.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الجزء الأول، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزائر، 2004، ص56

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء ، دار الفكر العربي، بدون بلد نشر، 2004/2003، ص54.



1. **موضوعي:** يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف؛

2. **ذاتي سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

- **صدق المقياس:** إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛

- **ثبات المقياس:** يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أدائه ثابتاً، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه؛

- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد؛

- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل؛<sup>1</sup>

- **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

● **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعلموا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير المرؤوسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

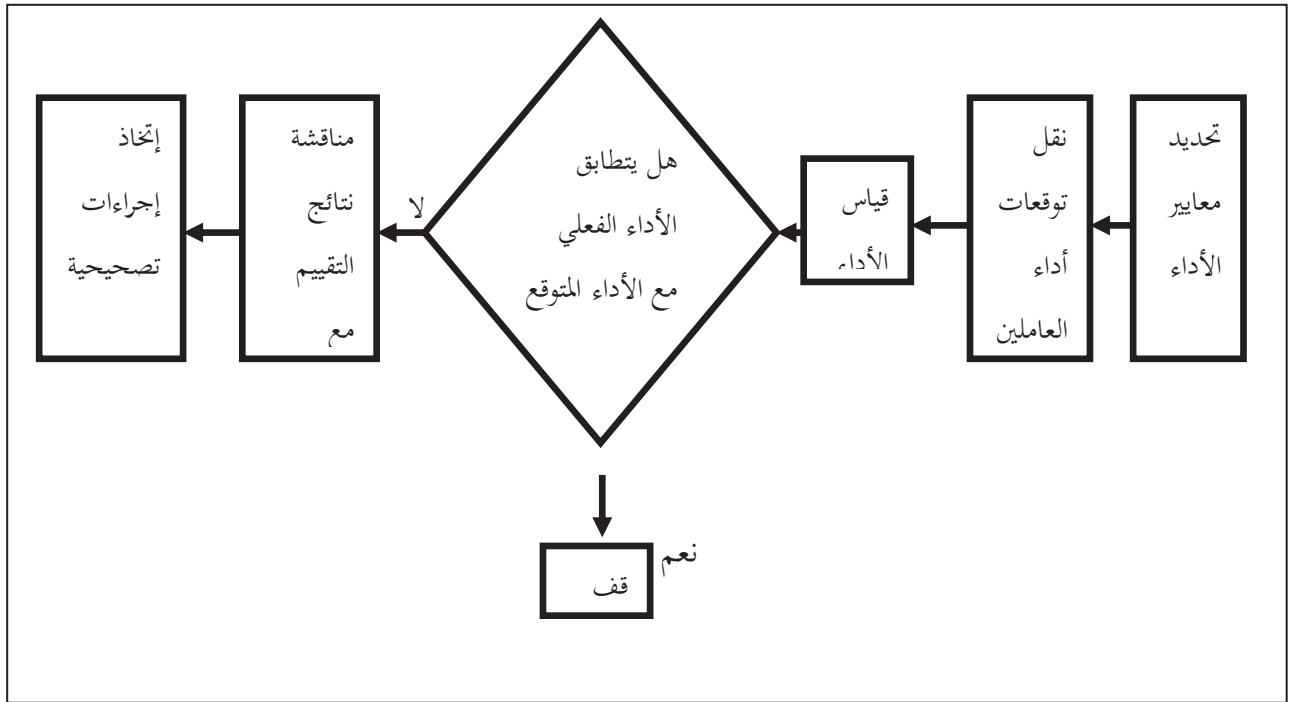
● **قياس الأداء:** وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 180، 181

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة؛
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء؛
- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.<sup>1</sup>

شكل رقم (1-1): خطوات تقييم أداء



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37

وهذا الشكل يوضح خطوات تقييم الأداء: وذلك بتحديد معايير الأداء التي تنقل للعاملين لمعرفة ما يجب أن يعرفوا وماهي توقعاتهم ثم نقوم بقياس أدائهم وذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد، بعد

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص

ذلك نقوم بمناقشة نتائج التقييم السلبية والإيجابية لتوضيح أمور هامة لا يدركها الفرد وفي الأخير نقوم بالإجراءات التصحيحية وذلك بتعديل الأداء وتحديد السبب الرئيسي الذي حصل فيه الإنحراف.

## المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين

يتميز أداء العاملين بالمبادرة وبسرعة ردة فعل ومواجهة التحديات لذلك فهو قادر على مساندة تطورات المحيط وتغييراته السريعة باعتباره من أهم العوامل التي لها تأثير على أداء المؤسسة فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء العاملين، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم أداء العاملين ومعايير تقييمه وأهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

#### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

إن النظر في مستويات أداء العاملين الذي هو مرتبط بالأداء المؤسسي، رغم ارتباطهما إلا أن هناك بعض الاختلافات كما توضحه التعاريف الآتية:

- فيعرف أداء العاملين بالمفهوم العام على أنه: القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها.<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>
- كما ينظر لأداء العاملين على أنه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج بحد ذاتها.<sup>3</sup>
- ولقد اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، حسب **Jichivalien** وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل....، أما الأداء فينحدر أو يتبع مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله.<sup>4</sup>

#### الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين."<sup>5</sup> كما أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء

<sup>1</sup> شناني نوال، تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص 56.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة .

<sup>3</sup> بن عطية سعاد، مرجع سابق، ص 45 .

<sup>4</sup> إلمام بجاوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء موارد بشرية، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008، ص 151.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

- العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.<sup>1</sup>
- يعرف أيضا على أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.<sup>2</sup>
  - ويقصد به تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمنصب أعلى مستقبلا.<sup>3</sup>
  - كما يعرف أيضا "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه".<sup>4</sup>
  - ويقصد به أيضا "هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية".<sup>5</sup>

مهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين

#### الفرع الأول: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1. **على مستوى المنظمة:** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:
  - تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسان بوبعابة، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 68.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص 169.

<sup>4</sup> سلخان هنية، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 41.

<sup>5</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، بدون طبعة، الجامعة الأردنية، 2004، ص 87.

<sup>6</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 139.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة موارد بشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة....).<sup>1</sup>
  - 2. **على مستوى المديرين:**
    - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
    - تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
    - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>2</sup>
  - 3. **على مستوى العاملين:**
    - تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
    - **مقياس لأدائهم:** حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، و"المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بسميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض".<sup>3</sup>
    - **تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم:** حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.<sup>4</sup>
- والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

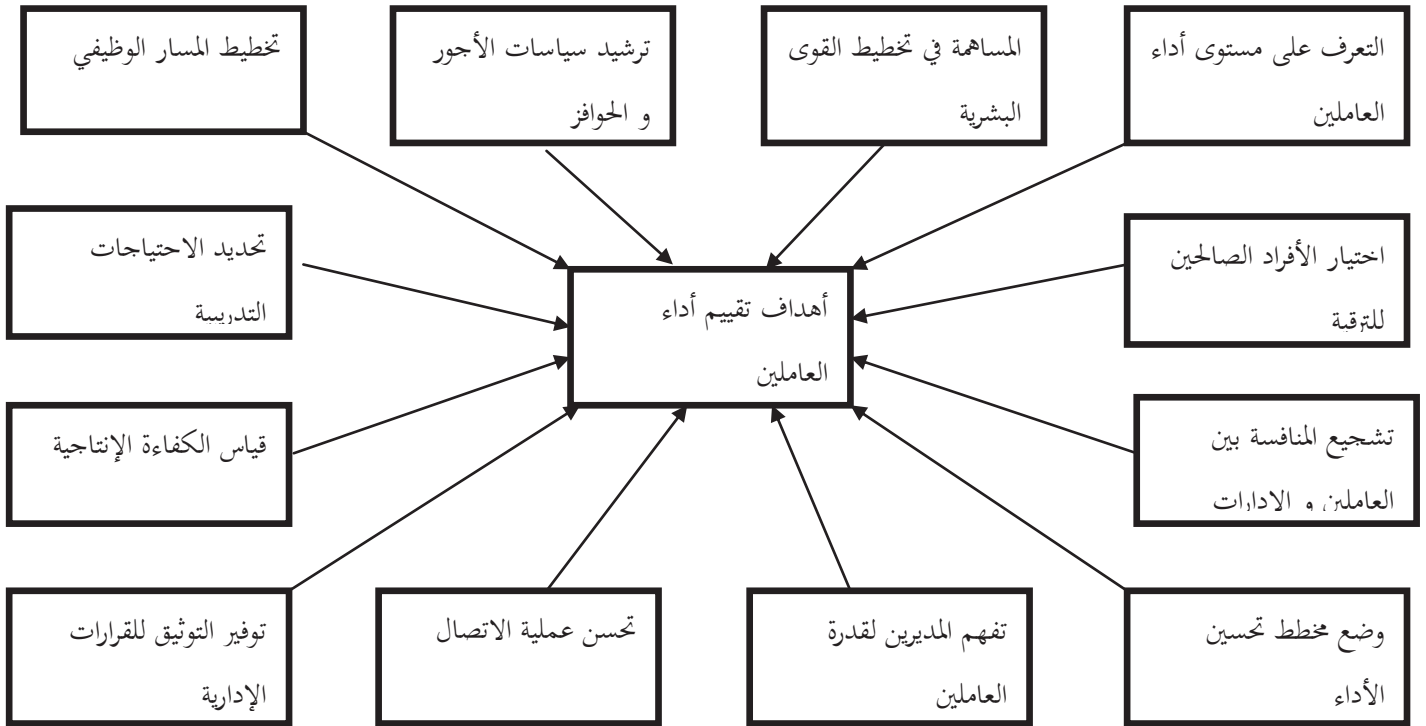
<sup>1</sup> Pascal Noferi: **gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise**, uimm, paris, 1987, p63

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295

<sup>3</sup> Besseyer des hortos: **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil**, Edition d'organisation, paris, 1992, p111.

<sup>4</sup> Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), **la fonction des ressources humaines**, Edition dunod, paris, 2004, p23 .

الشكل رقم(1-2) : أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السعودية، 2009، ص 89.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم؛
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف<sup>1</sup>؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة؛

<sup>1</sup> حنا نصر الله؛ مرجع سابق، ص170.

- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين؛<sup>1</sup>
- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء؛
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان :

1) **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.....<sup>3</sup>

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة:** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش؛ مرجع سابق؛ ص88.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة؛ مرجع سابق؛ ص152،153.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص248.

الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2) **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة،

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:<sup>1</sup>

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
- **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- **الوقت:** مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.
- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنية....

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص98.



## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض تعريف الأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية، التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفر شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية.

أما بالنسبة للمنظمة فإن لتقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتقييم أداء أعمالهم أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عملها وتوجيههم نحو تقييم أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار....إلخ.

**تمهيد**

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل ، وجودة أدائها وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه له ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين في العمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديته.

فتقييم أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم لها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة .

## المبحث الأول : الطرق الكلاسيكية لتقييم أداء العاملين

### المطلب الأول : فوائد تقييم أداء العاملين

يمكن عرض أهم فوائد تقييم الأداء التي تمكن للإدارة الحصول عليها في ما يلي:

#### أولاً : رفع الروح المعنوية للعاملين :

توفير جو من التفاهم و العلاقات الحسنة بين العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة , و إن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم و معالجة نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد، و رفع من العلاوات ، يخلق للفرد ثقة كبيرة في رئيسه و الإدارة ، و يجعل الفرد يقدم على العمل راضياً باستعداد و جدي و رفع الروح المعنوية لديه من اجل زيادة الإنتاجية .

#### ثانياً : إشعار العاملين بمسئولياتهم :

عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين , و أن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل ، و سوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه ، و يبذل أقصى جهد و طاقة من اجل عمل أحسن و كسب رضا رؤسائه .

#### ثالثاً : وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تضمن الإدارة عن استخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء ، و أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاقات ، أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين .

#### رابعاً : استمرار الرقابة و الإشراف :

إن الوصول إلى تنازع موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يطلب سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على أداء بشكل مستمر ، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

#### خامساً : تقييم سياسات الاختبار و التدريب :

حيث تعتبر عملية التقييم أداء بمثابة اختبار للحكم على سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم أداء ، وإذا كانت تقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها .

سادسا : توفر نتائج تقييم أداء تغذية عكسية :

حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته ، بسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، ويتولد عنه دافع ولتطوير أدائه وتحسينه ، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعليم والتدريب المستمرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أنواع الطرق التقليدية لأداء العاملين

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيههم وإذ كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية وطريقة التدرج ومقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري والطريقة المقالية وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق<sup>2</sup>.

### أولا : طريقة الترتيب البسيط : Simple ranking Method

تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء السيئ إلى الأداء الأحسن وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية المقيم ، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا<sup>3</sup>.

وفي مايلي جدول يوضح طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

الجدول رقم (2 - 1) طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين :

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
عامل A								عامل H
الإسم	أفضل عامل أعلى رتبة	عامل B	عامل C	عامل D	عامل E	عامل F	عامل G	أسوأ عامل أدنى رتبة

المصدر: محفوظ أحمد جودة ، المرجع السابق ، ص 260.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 18.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003، ص 247.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، طبعة أولى ، 2010 ، ص 260.

### ثانيا : طريقة المقارنة المزدوجة : Paired comparisons Method

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول أ مع الفرد الثاني ب لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول أ مع كل من ج و د وه لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط .

$$n (n - 1)$$

والصيغة الرياضية لذلك هي :  $\frac{n (n - 1)}{2}$  حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين .<sup>1</sup>

كما أيضا بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم . وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\left[ \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right] = \text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد}$$

### ثالثا : طريقة التدرج : Grading Method

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تطبيق درجة معينة للأداء ، أي الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز ، توضع هذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه . كذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما إن يستلم درجة متميزة Out standing أو مرضي Satis factory أو غير مرضي Unsatis factory كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ، ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا 10% من الأفراد الذين يكون أدائهم في الدرجة العليا و2% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل و40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء و20% من الأفراد ذوي الأداء الأقل من المتوسط و10% من الأفراد ذوي الأداء الضعيف ، إن هذا التعليل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم ، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الضعيف وغالبا ما تكون هذه التأثيرات أن المستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة ، حيث أن الإدارة غالبا

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره، ص249.

<sup>2</sup> محمد حسن زويلف ، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية:مدخل كمي ، دار حنين، الأردن ، 1995، ص374.

ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين ، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء الواطي إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلا ، إضافة إلى ذلك إن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

#### رابعا : طريقة التدرج البياني : **Graphic Rating Seales**

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص المساهمة في الأداء ، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل ،التعاون وغيرها من الخصائص ،ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.<sup>1</sup>

وفي ما يلي شكل يوضح طريقة التدرج البياني:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

شكل (2، 1) نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

الإدارة	.....	إسم الموظف	.....
إسم المقيم	.....	المرتب	.....
التاريخ	.....	الوظيفة	.....
عادات العمل			
بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل			
متأخرا للغاية	1	2	3
مبكرا للغاية	5	4	5
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل			
مبكرا للغاية	1	2	3
متأخرا للغاية	5	4	5
سرعة العمل			
بطيء للغاية	1	2	3
سريع للغاية	5	4	5
مستوى المجهود			
أقل من اللازم	1	2	3
أكثر من اللازم	5	4	5
جودة العمل			
رديئ	1	2	3
جيد	5	4	5
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه ؟			
غير واثق تماما	1	2	3
واثق تماما	5	4	5
ما هي درجة نضوج هذا الفرد ؟			
غير ناضج	1	2	3
ناضج	5	4	5
ما مدى مرونة هذا الفرد ؟			
جامد	1	2	3
مرن	5	4	5
إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة ؟			
مطلقا	1	2	3
غالبا	5	4	5

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 480.

**خامسا : طريقة قوائم المراجعة : Cheek lists Method**

لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين .وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا .<sup>1</sup>

وفي ما يلي جدول يوضح طريقة قوائم المراجعة:

الجدول (2 ، 2) : نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات :

لا	نعم	الفقرات
		- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		- هل يوجه الزبائن الأفضل من البضائع؟
		- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		- هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن؟
		- هل يفقد توازنه هدوئه أمام الزبائن؟
		- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟
		- هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 255 .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع السابق، ص 254.



سادسا : طريقة الوقائع الحرجة :

الطريقة تعتمد في تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم ، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب القوائم المراجعة ، ويقوم الرئيس مباشرة بوضع علامة ( نعم أو لا ) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم .<sup>1</sup>

وفي ما يلي الجدول يوضح نموذج للمواقف الحرجة لمساعدة المخبر:

الجدول ( 2 ، 3 ) : نموذج للمواقف الحرجة لمساعدة المخبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابيا أو سلبيا على الأداء			
إسم العامل : .....		القسم : .....	
إسم المقيم : .....		تاريخ التقييم : .....	
التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسؤولون أحد السلام غير صالحة للاستعمال	10/11	يترك أحد الشبابيك في مخبر المواد الكيماوية مفتوحا
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل مواقع العمل	11/12	يدخن في المخازن المواد الكيماوية

المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

سابعا : طريقة الاختبار الإجباري : **Forced.choice Method**

بموجب هذه الطريقة تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع أداء والتي على العامل إظهارها ، ومن ثم مراجعتها من طرف قسم إدارة الموارد البشرية ، بحيث تعطي لكل منها أوزان ضعيف ، جيد ، ممتاز دون إطلاع المشرف عليها ، ويتم تطبيقها على كافة العاملين بها .<sup>2</sup>

وهذا الشكل يوضح الأسلوب البياني في تقييم الأداء بطريقة الاختيار الإجباري:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص388.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 192-193.

الشكل (2 ، 2) : الأسلوب البياني في تقييم الأداء بطريقة الاختيار الإجباري

1- كمية العمل : حجم العمل الذي ينجزه العامل :			
( )	( )	( )	( )
المستوى الأدنى	أعلى مستوى أدنى	مستوى قبول	مستوى متميز
2- الاعتمادية : درجة الاعتماد على أداء العمل بدون مشرف :			
( )	( )	( )	( )
يحتاج إشراف عن قرب	أحيانا يحتاج إلى التحفيز	ينجز العمل بدرجة	يحتاج إلى أقل درجة من الإشراف
3- معرفة بالعمل : المعلومات التي ينبغي على شاغل الوظيفة الإحاطة بها لأداء العمل بفاعلية :			
( )	( )	( )	( )
قليل المعرفة بالواجبات والمسؤوليات	يجهل بعض جوانب العمل	لديه معلومات	يدرك كافة أبعاد العمل ومتوسطة عن العمل
4- الحضور : المواظبة و الحضور يوميا للعمل والتقييد بساعات العمل :			
( )	( )	( )	( )
كثيرا ما يتغيب	يتغيب أحيانا	عادة يحضر في الوقت المحدد	منتظم ولا يتأخر
5- الدقة : الدقة في أداء العمل :			
( )	( )	( )	( )
له أخطاء كثيرة	مهمل ومتوازن في عمله	عادة دقيق في أدائه	يحتاج إلى أقل قدر من الإشراف نظرا لدقته العالية

المصدر : حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص 193 .

ثامنا : طريقة التقرير المكتوب (المقالية) : Essay Method

وتعتمد هذه الطريقة على تقييم الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء الموظف مستندا في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامية عن الموظف وعمله ، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه ويعاب عليه تأثر الرئيس بالعلاقات الشخصية مع مرؤوسيه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الرياض، 2003، ص 66.

### المطلب الثالث : عيوب الطرق التقليدية :

ومن عيوب هذه الطرق مايلي :

#### 1- عيوب طريقة الترتيب البسيط :

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية ؛
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد .<sup>1</sup>

#### 2- عيوب طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة) :

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ؛
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها تحدد نواقص الأفراد ،ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين ؛
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير .<sup>2</sup>

#### 3- يتطلب استخدام بعض الأساليب في هذه الطرق درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل

المقيمين (المشرف المباشر) كما ويتطلب جهود كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك الأفراد العاملين و متابعتهم باستمرار وهذا يحد ذاته يحمل المشرف المباشر مسؤوليات كبيرة مضافة إلى مسؤولياته مما يجعله في أحيان كثيرة غير راغب في هذه المهمة؛

#### 4- كما نجد أنه من عيوب طريقة قوائم المراجعة أن كلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر؛

#### 5- ومثلا طريقة الاختيار الإجباري من العيوب الرئيسية والمآخذ هو عدم إمكانية استخدامها إذا ما كان الهدف

من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين ،كما أنها لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله ؛

#### 6 - أما بالنسبة لطريقة المواقف المرحجة فنجدها :

- تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء العاملين وكتابة المواقف الايجابية والسلبية أثناء فترة التقييم ؛

- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف السلبية المؤشرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ثم تلاقيها من أجل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم تقييم الفرد العامل على ضوءها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء:مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية،1999 ، ص61.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف،أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره،ص374.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص254/256.

## المبحث الثاني : الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين :

حيث توجد عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين ونذكر منها ما يلي:

المطلب لأول: طريقة التدرج على أساس السلوك وطريقة الملاحظات السلوكية

الفرع الأول: طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

أولا : مزايا هذه الطريقة

- 1- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم ، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل ؛
- 2- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس؛
- 3- إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم؛
- 4- تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

ثانيا : عيوب هذه الطريقة

- 1- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها ؛
  - 2- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل ، ولذلك نستخدم للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية ؛
  - 3- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها.<sup>2</sup>
- وفي ما يلي الشكل يوضح طريقة التدرج على أساس السلوكي:

<sup>1</sup> شحادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 84/85.

<sup>2</sup> محمد علي رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل (2 ، 3 ) نموذج لقياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

أداء ممتاز	5- تحليل ودراسة الموقف لتلافي الزائرين غير المرغوب من قبل المدير
أداء جيد	4- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	3- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	2- في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	1- ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل

المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

### الفرع الثاني : طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى ، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ن ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .  
وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد علي رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الشكل(4.2) يوضح طريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة ( المعايير )
		س1: هل هو دقيق في عمله؟
		س2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		س3: هل هو متعاون مع الآخرين؟
		س4: هل يواظب على عمله؟
		س5: هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 423.

المطلب الثاني : طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم  
الفرع الأول : الإدارة بالأهداف

تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا.<sup>1</sup>

كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي :

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين ؛

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج ؛

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً .<sup>2</sup>

والهدف الأساسي من هذه الطريقة هي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة حفز الأفراد على العمل .

ومن أهم المقوم الأساسي للإدارة بالأهداف في مجال تقييم أداء ما يلي :

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومسؤولية عمل الفرد ؛

- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه ؛

- يتم عقد مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة ؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup> شحادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- تركز عملية التقييم على الانجازات المحققة أعلى السمات والمميزات الشخصية .<sup>1</sup>  
ومن مزايا هذه الطريقة :

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل ؛
  - من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي ؛
  - تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم ؛
  - تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة .
- وما يؤخذ على هذه الطريقة :

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .
  - من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>
- وفي ما يلي جدول يوضح طريقة الإدارة بالأهداف:

جدول ( 2 ، 4) : قائمة تقييم الأداء وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف (مدير مبيعات )

الأداء المتميز الهدف	مستوى الأداء	الأهداف كما	الأهداف المحددة لسنة 1991
104%	14,000	10,000	1- عدد الوحدات المباعة من السلعة (س)
50 %	25	50	2- عدد العملاء الجدد
50 %	20	10	3- تخفيض شكاوى الزبائن من البضائع المباعة
105 %	105,000	100,000	4- تخفيض كلف الترويج والإعلان
100 %	20,000	20,000	5- تلبية الطلبات اليومية من السلع كافة خلال 7 أيام من تاريخ حصولها
80 %	8	10	6- كمال تقدير المبيعات لعشرة من وكلاء البيع خلال يوم واحد من نهاية الشهر
80 %	4	5	7- عدد الدورات التدريبية التي أنجزت بنجاح لرجال البيع

المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 433، 434.

<sup>2</sup> شحادة نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

### الفرع الثاني: طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات و صفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.<sup>1</sup> فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، و اتخاذ القرار لمواجهة الضغوط و صراعات العمل، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة .

#### 1-مزايا هذه الطريقة :

و تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير المقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة و يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية توفرت معلومات قيمة عن نواحي القوة و ضعف لدى الأفراد كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين .<sup>2</sup>

#### 2-عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية؛

-عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة .

و الشكل التالي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم:<sup>3</sup>

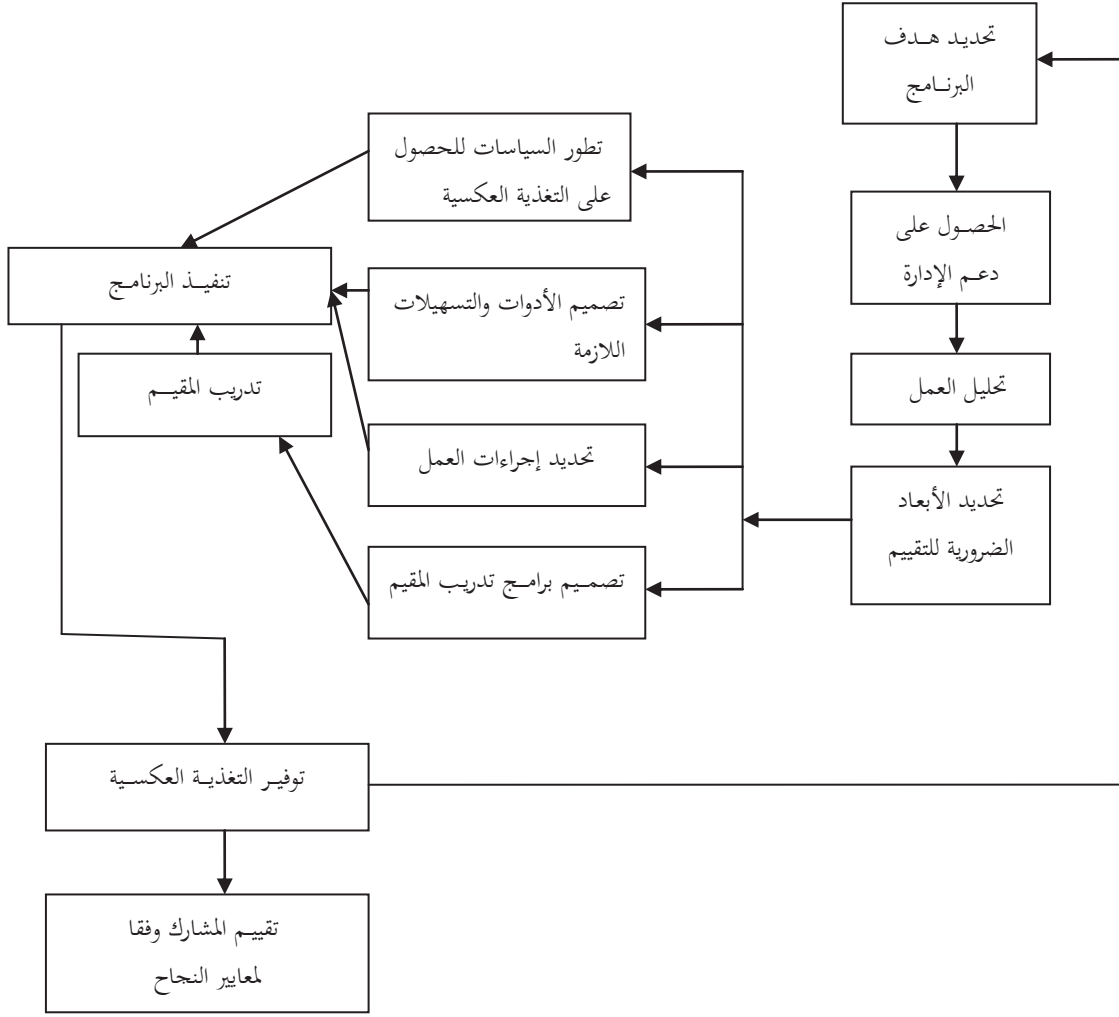
<sup>1</sup> حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص133.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص431/432.

<sup>3</sup> علي محمد الربابعة، مرجع سبق ذكره، ص90.



الشكل (2، 4) : يوضح خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين :



المصدر : سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 267 .

### المطلب الثالث : طريقة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل ، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني ، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها :

- تقيس الأداء في صورة جيدة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية؛
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها؛
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، وغالبا ما تحاسبهم على أداء الماضي ؛
- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات :
- معلومات وصفية من المديرين والزملاء و العملاء؛
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة. ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها :
- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة، الإبداع وغيرها وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد ؛
- صعوبة التحدي الذي توجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيها بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص440 / 441.

## خلاصة الفصل

إن عملية تقييم الأداء والطرق المطبقة في ذلك، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

## تمهيد

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول أسس تقييم الأداء و أداء العاملين وكذا طرق تقييم أداء العاملين، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية هذه الطرق في تقييم أداء العاملين ومدى نجاحها في المؤسسة والمتمثلة في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات بتقرت ، و كذا دورها في تحفيز الأفراد العاملين داخل المؤسسة، و الذي سنتطرق فيه إلى تحليل أسئلة المقابلة الشخصية وتطبيق بعض هذه الطرق على واقع المؤسسة، و بعدها تفسير النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

التسمية: عرفت المؤسسة سابقا بالقطاع الصحي بتقرت و حاليا تعرف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات" و هذا ناتج لتطبيق قانون إعادة هيكلة القطاع الصحي و تحويله إلى مؤسسة إستشفائية ذات طابع إداري خدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الإجتماعية وفقا للقانون الرئاسي 07-140 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 03 جمادي الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 20 ماي 2007 يتضمن إنشاء مؤسسة عمومية إستشفائية و مؤسسة عمومية للصحة الجوارية.

**الموقع الجغرافي:** تقع على تراب بلدية النزلة جغرافيا و تتبع بلدية تقرت إداريا و يتوسط موقعها الطريق الرابط بين دائرة تقرت و مقر بلدية تقرت.

**المساحة:** تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 17428 متر مربع خصصت منها مساحة ل 33 مسكن وظيفي مجاور.

**تاريخ التأسيس:** يعود تاريخ الشروع في إنجازها إلى العهد الإستعماري في الخمسينيات و بالضبط إلى الموسم 1958/1957 من طرف شركة فرنسية و قد أستغل جزء منه سابقا كمدرسة و ذلك السنوات الأولى من الستينيات.

**بداية الإستقبال:** فتحت أبوابها لإستقبال الحالات المرضية بتاريخ 01 نوفمبر 1967 و كانت تغطي منطقة وادي ريغ الواحات و وادي سوف حتى السبعينيات و بعد التقسمات الإدارية الأخيرة أصبحت تقتصر على الدوائر الناتجة عن التقسيمات التي وقعت في الثمانيات و التسعينيات، و هي أربعة دوائر: تقرت، المقارين، تماسين، و الطيبات بعدد بلديات 11 بلدية بتعداد سكاني للدوائر الثلاث يفوق: 302777 نسمة يضاف إليها كذلك حالات قد تكون من خارج الدوائر الأربعة ناجمة عن حوادث المرور بالطريق الوطني رقم 03 الرابط بين جامعة و تقرت و ورقلة و كذلك الطريق الرابط بين تقرت و الوادي.

### المؤسسات المتفرعة عن المؤسسة الإستشفائية تقرت:

- المؤسسة العمومية الإستشفائية بالطيبات؛
- المؤسسة العمومية الإستشفائية للصحة الجوارية تقرت؛
- المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مستشفى الأم و الطفل.

هذه المؤسسات انفصلت عن المؤسسة العمومية الإستشفائية تقرت بعد إنقسام تحديد هيكله قطاع الصحة الذي أقرته وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات سنة 2007 و إستقلت كلها إستقلالاً معنوياً و مالياً بداية من 01 جانفي 2008، و كذلك بعد ترقية عيادة الولادة إلى مؤسسة متخصصة مستقلة سنة 2009 و قبل ذلك بمدة انفصلت عن مؤسستنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة و التي كانت تسمى في البداية القطاع الصحي بتاريخ: 01-01-1998 حيث تتكون من 12 مصلحة.<sup>1</sup>

و تتمثل هذه المصالح في ما يلي:<sup>2</sup>

- مصلحة الإستعجالات؛
- مصلحة الأمراض الصدرية و التنفسية؛
- مصلحة تصفية الدم؛
- مصلحة طب و جراحة العيون؛
- مصلحة طب و جراحة الأنف و الأذن و الحنجرة؛
- مصلحة الطب الداخلي؛
- مصلحة الجراحة العامة؛
- مصلحة الرياضة الطبية و إعادة التكييف الوظيفي؛
- مصلحة حقن الدم
- مصلحة الأشعة و التصوير الطبي؛
- مصلحة المخبر؛
- مصلحة الصيدلة.

إضافة إلى ذلك هناك 417 عامل يسهرون على خدمة المرضى و 125 سرير .

حيث العمال يقسمون على الإختصاصات التالية:

- الممارسين المتخصصين؛
- الأطباء العاميين؛
- الصيادلة؛
- جراحي الأسنان؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين.

<sup>2</sup> المديرية الفرعية للموارد البشرية.

- الأخصائيين النفسانيين؛ شبه الطبيين ( القبلات، البيولوجيين، التخدير و الإنعاش. )
- الإداريين و التقنيين؛
- العمال المهنيين؛
- المتعاقدين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

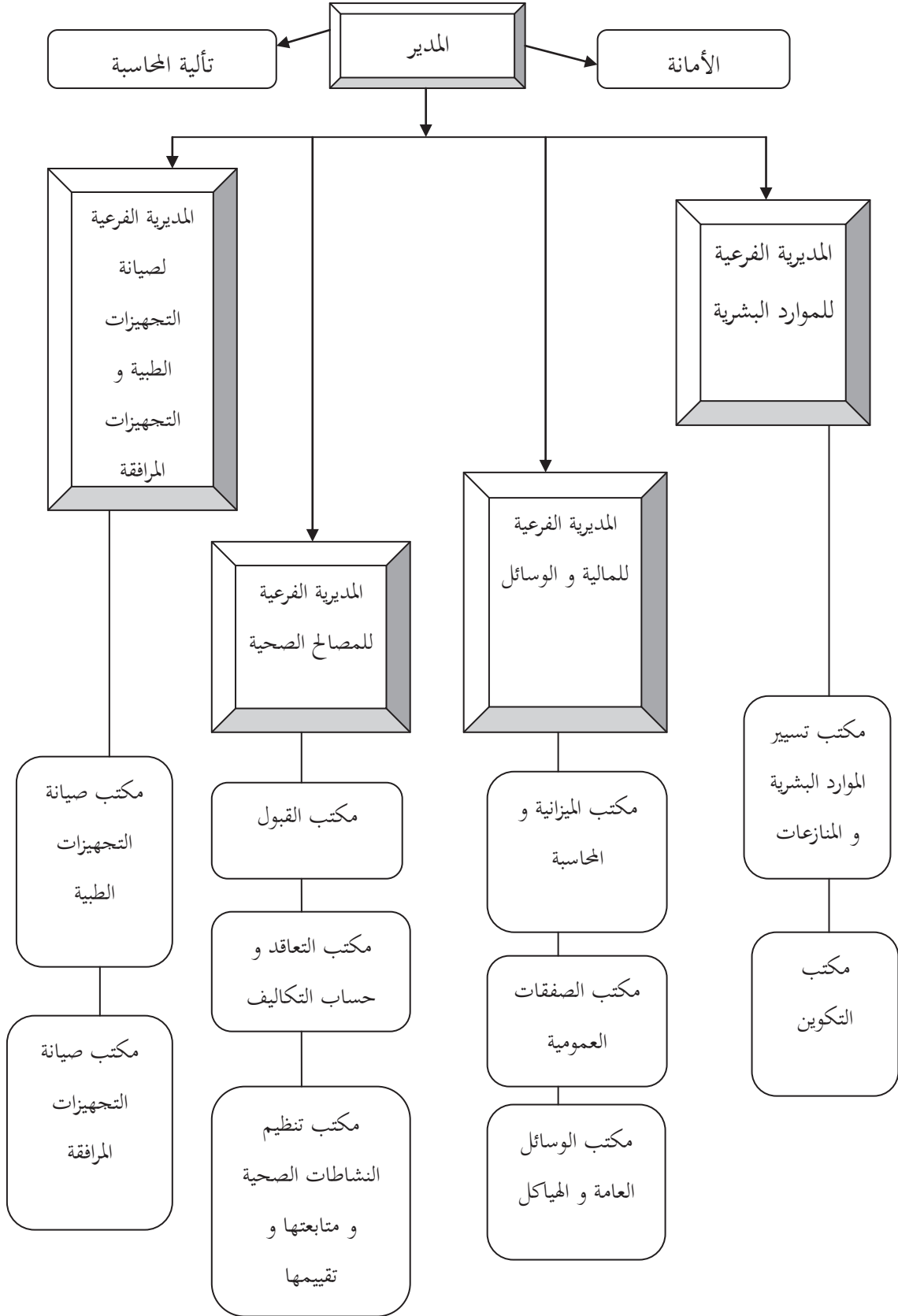
يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

- ✓ المدير العام وله فرعين يتمثلان في مكتب الأمانة و مكتب تآلية المحاسبة، لهم علاقة مباشرة بالمدير.
- ✓ المديرات الفرعية لها علاقة مباشرة بالمدير العام حيث يتفرع إلى :
  - مديرية الموارد البشرية: و يتفرع مكتبان هما:
    - مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: ( و يهتم بالعنصر البشري و الصراعات القائمة )؛
    - مكتب التكوين: ( يهتم بتكوين الموارد البشرية ).
  - مديرية المصالح الصحية: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:
    - مكتب مقبول؛
    - مكتب التعاقد و حساب الكلفة؛
    - مكتب تنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية.
  - مديرية المالية و الوسائل: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:
    - مكتب الميزانية و المحاسبة: يقوم بعملية محاسبة المصالح الأخرى على العمل؛
    - مكتب الصفات العمومية؛
    - مكتب الوسائل العامة و التجهيزات.
  - مديرية صيانة المعدات الطبية و المعدات المرفقة: يتفرع عنها مكتبان هما:
    - ❖ مكتب صيانة المعدات الطبية؛
    - ❖ مكتب صيانة المعدات المرفقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المديرية الفرعية للموارد البشرية.

<sup>2</sup>مصالحة المستخدمين.

الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات" تقوت



المصدر: مصلحة المستخدمين



### المطلب الثالث: مهام المؤسسة

أولاً: مهام المؤسسة في حد ذاتها

#### المهام نظرياً

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و المتمثلة فيما يلي :

- ❖ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء؛
- ❖ تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ❖ ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية؛
- ❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم؛
- ❖ يمكن إستخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميداناً للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

#### المهام في الواقع ( خدمات )

الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية تقرت حسب إحصائيات سنة 2012:

- 1- الفحوصات الإستعجالية؛
- 2- الإستشفاء ( المكوث بالمستشفى )؛
- 3- العمليات الجراحية، وتنقسم إلى  
جراحة عامة و عظام حوالي 66%  
جراحة العيون حوالي 18%  
جراحة الأنف و الأذن و الحنجرة حوالي 5%
- 4- تصفية الدم؛
- 5- التحاليل الطبية؛
- 6- الكشف بالأشعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين.

ثانيا: مهام الموارد البشرية في المؤسسة

تهتم بالحياة المهنية للموظف ( منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة ب 32 سنة )

و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

تنصيب العمال و الإحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

- 1- محضر تنصيب: فيه السنة و اليوم و الشهر و إسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني؛
- 2- مقرر التعيين: يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام؛
- 3- تكوين الملف الخاص بالموظف و الإحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية؛
- 4- التكفل برتبة العميل: و تكون حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة ( 1 - 2 ) حالية و من الدرجة ( 1 - 10 ) قديمة؛
- 5- وضع التكفل بأجور العمال حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، و يتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه أجر المهارة ( حسب الدرجة )؛
- 6- تتكفل بالعطل الإستثنائية أو المرضية؛
- 7- تتكفل بوضع ملفات التقاعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين.

## المبحث الثاني: كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة

### المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة

من خلال زيارتنا الميدانية إلى مستشفى "سليمان عميرات" بتقرت أجرينا حوار مع مدير مصلحة الموارد البشرية السيد: برهي محمد وطرحنا عليه بعض الأسئلة تخص وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وكانت المقابلة كالتالي:

س1: هل أداء المؤسسة له علاقة بأداء العاملين؟

ج1: نعم أداء المؤسسة يتعلق مباشرة بصفة كبيرة بأداء العاملين حيث ينخفض مستوى أداء المؤسسة بانخفاض أداء العاملين وهذا من خلال:

-المعاملات؛

-الانضباط في العمل؛

-تصرفاتهم مع المرضى.

س2: ما هو الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين؟

ج2: الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين تحسين أداء المؤسسة وتطويرها وهذا من خلال تنافس العمال على النقاط الممنوحة من طرف مدير المصلحة للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

س3: هل تقوم بعملية تقييم الأداء بصفة دورية؟

ج3: نعم أقوم بعملية تقييم أداء العاملين حيث يكون التقييم:

-الترقية بالدرجات والترقية الاختيارية (التنقيط)؛

-حسب أقدمية العامل؛

-تقييم النقاط(منح) ويكون كل ثلاث أشهر؛

-الاستفادة من المنحة(تحفيز).

● حسب أقدمية العامل: وهذا من خلال معايير التنقيط التالية:

-الأقدمية المكتسبة (نقطة عن كل سنة)؛

-الأقدمية المكتسبة في الإدارة العمومية (وهنا يستخدم معيار الفصل بين العاملين في حالة تساوي مجموع النقاط)؛

-تقدير المسؤول المباشر: حيث يقدر المسؤول مستوى نشاط العامل ب20%؛

-معدل نقاط للخمس سنوات الأخيرة؛

-روح المبادرة(جيد جدا1.5، جيد1، متوسط0.5)؛

-الحالة الاجتماعية(متزوج ذو أطفال 1.5، متزوج بدون أطفال 1، أعزب 0.5)؛

-اللياقة البدنية(جيد جدا1.5، جيد1، متوسط0.5).

- تقييم سنوي: ويكون من خلال :
  - الترقية بالدرجات :ويكون ذلك حسب التقييم التالي: مدة طويلة(أقل من ضعيف)حصوله على نسبة 20 %،مدة قصيرة(أحسن نقطة)حصوله على نسبة 40%،مدة متوسطة(أقل بقليل من أحسن نقطة)حصوله على نسبة 40%.
- حيث هناك 12 درجة للترقية بالدرجات منذ التعيين حتى تقاعد العامل.
- الترقية الاختيارية وتكون من خلال:امتحان لأجل منصب ،امتحان ثم دراسة من أجل منصب،اختيار مرتبة أولى أي المجموعة التي لها خبرة 10سنوات في منصبها،وهي مصنفة كالتالي حسب تقييم المصلحة:

12.5	→	10 متوسط
16.5	→	13 جيد
20	→	17 جيد جدا
- الاستفادة من المنحة:وهذا بتحفيز العامل للقيام بعمل ما حيث يكون التحفيز مادي أو معنوي.
- تقييم النقاط (منح):ويكون التقييم كل ثلاث أشهر حسب التنقيط وتكون منحة المردودية من 1 إلى 30%.
- س4:هل يعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة؟  
ج4:يعتبر التقييم كل سنة غير كافي للحكم على الكفاءة ومن الأحسن أن يكون كل ثلاثي (ثلاثة أشهر).
- س5:هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟  
ج5:نعم تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة وهذا لتحفيز العامل للقيام بعمله بكد وجد دون إهمال وتهاون.
- س6:ما هي الطرق التي تعتمد عليها في تقييم أداء العامل؟  
ج6:الطرق التي نعتمدها في تقييم أداء العامل هي طرق عن طريق التنظيم ومن بينها طريقة التنقيط(حسب معايير التنقيط السابقة).
- س7:هل تكون عملية اتخاذ القرارات بالتشاور في المؤسسة؟  
ج7: نعم، يوجد تشاور في اتخاذ القرار الذي يخص المؤسسة والذي يتخذه مدير المؤسسة ونوابه الرئيسيين ولا يتخذه مع العمال.
- س8:هل هذه الطرق المتبعة حديثة أم تقليدية؟  
ج8:الطرق المتبعة هي الطرق التقليدية(الترقية بالدرجات،الترقية الاختيارية،طريقة التنقيط).
- من خلال المقابلة الشخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة يتضح أن لهذه المصلحة "الموارد البشرية" دور بارز على مستوى المؤسسة، كما يظهر أنه على مستوى هذه المصلحة وجود اهتمام كبير بأداء العاملين وكذا وسائل الاتصال بين إدارات المؤسسة.

### المطلب الثاني: طريقة التدرج على الأساس السلوكي

قمنا بتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام وسكرتيرة مصلحة الموارد البشرية، حيث تكون ترتيب الأسئلة أو التقييم من السؤال الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية (أي تدريجياً)، وتحصلنا على النتائج التالية:

#### 1. سكرتيرة مدير عام

أداء ممتاز	- دراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير.
أداء جيد	- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة.
أداء جيد	- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.
أداء متوسط	- في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة بمرر.
أداء جيد	- ترحب بالزائرين بطريقة جيدة.

#### 2. سكرتيرة مصلحة الموارد البشرية

أداء مقبول	- دراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير.
أداء متوسط	- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة.
أداء جيد	- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات.
أداء ضعيف	- في أغلب الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر.
أداء ضعيف	- لا ترحب بالزائرين بطريقة جيدة ومقبولة.

من خلال الأسئلة المطروحة وجدنا أن لكل سكرتيرة سلوكها الخاص بها في العمل وهذا راجع إلى صفاتها الشخصية التي تمتلكها وطريقة تعاملها مع الآخرين.

**خلاصة:** من خلال تطبيقنا لهذه الطريقة (طريقة التدرج على أساس السلوك) على عاملين من المؤسسة استخلصنا بأن هذه الطريقة توجد ضمنياً في التعامل لكن ليست منهجاً قائماً بذاته لعدم وجود الوعي التام بما تحتويه هذه الطريقة الغير مطبقة.

### المطلب الثالث: طريقة الملاحظة السلوكية

لقد قمنا بملاحظة سلوك خمسة أفراد عاملين بمخبر التحاليل الطبية وذلك بطرح بعض الأسئلة المتبعة لهذه الطريقة على مسؤول المخبر وتحصلنا على النتائج التالية:

دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات - تقرت-

لا					نعم					الأسئلة
ش5	ش4	ش3	ش2	ش1	ش5	ش4	ش3	ش2	ش1	
×			×			×	×		×	س1: هل هو دقيق في عمله؟
	×	×	×	×	×					س2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
×						×	×	×	×	س3: هل هو متعاون مع الآخرين؟
×	×	×	×	×						س4: هل هو مواظب على عمله؟
×			×	×		×	×			س5: هل يتقبل التوجيهات؟

تحليل النتائج:

السؤال الأول: هل هو دقيق في عمله؟  
بالنسبة لخمسة عاملين تحصلنا على النتيجة التالية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	3	60%
لا	2	40%
المجموع	5	100%

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن 60% من الأفراد العاملين منضبطين في العمل وهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم وذلك حسب تقييم المقيم للأفراد العاملين وملاحظة سلوكهم؛ أما 40% منهم غير منضبطين في العمل وذلك بسبب الإهمال والتهاون في القيام بأعمالهم وهذا أدى إلى انخفاض مستوى أدائهم.

السؤال الثاني: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟

تحصلنا على النتيجة التالية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	1	20%
لا	4	80%
المجموع	5	100%

من خلال النتيجة المتحصلة عليها نجد أن نسبة 20% من العاملين يستجيبون لضغوط العمل؛

## دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات - تقرت-

أما نسبة 80% من العاملين لا يستجيبوا لضغوط العمل وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العام وذلك لعدم التعامل مع ظروف العمل السيئة.

السؤال الثالث: هل هو متعاون مع الآخرين؟

تحصلنا على النتيجة التالية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	4	80%
لا	1	20%
المجموع	5	100%

من خلال النتيجة المتحصل عليها نجد أن 80% من الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاونون بشكل كبير مع الآخرين وهذا ينمي روح الجماعة وذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء؛ أما 20% من العاملين لا يتعاونون مع الآخرين .

السؤال الرابع: هل هو مواظب في عمله؟

تحصلنا على النتيجة التالية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	0	0
لا	5	100%
المجموع	5	100%

من خلال هذه النتيجة المتحصل عليها نجد أن معظم الأفراد غير مواظبين في أعمالهم وذلك لعدم الالتزام بالوقت المحدد للعمل.

السؤال الخامس: هل يتقبل العاملون التوجيهات من قبل المدير؟

تحصلنا على النتيجة التالية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	40%
لا	3	60%
المجموع	5	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن 40% من الأفراد العاملين يتقبلون التوجيهات من قبل المدير، أما 60% منهم لا يتقبلون التوجيهات.

### المطلب الرابع: طريقة الإدارة بالأهداف

لقد قمنا بتقييم أداء مدير مصلحة الموارد البشرية وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارة العليا وذلك بالأهداف المحددة والطريقة المتبعة لتحقيقها.

الجدول التالي يمثل: تطبيق الإدارة بالأهداف على مدير مصلحة الموارد البشرية

الأهداف المحددة	الأهداف المنجزة	مستوى الأداء	نسبة الأداء المحقق
العمليات الجراحية	2496	2377	95%
عدد البرامج التدريبية	في الشهر على الأقل مرتين	لم تطبق كليا داخل المؤسسة	0%
التحاليل الطبية	182081	20321	11%
الكشف بالأشعة	28150	2990	10%
الفحوصات الإستعجالية	59253	59253	100%
الاستشفاء(المكوث في المستشفى)	3608	3068	85%
الحمالات التطعيمية	التي ستنجز	أنجزت كلها	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن: الأهداف المسطرة فعلا من قبل مدير المصلحة كان مستوى أدائها منخفض وهذا راجع إلى التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيقها، مما أدى إلى تراجع مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة، على عكس الأهداف الأخرى التي كان مستوى أدائها مرتفع لأنه من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد بالنتائج المحققة وذلك لأن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة له.



## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الإستشفائية " سليمان عميرات " التي كانت محل الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الطرق الحديثة لأداء العاملين للرفع من فعالية التسيير فيها، رغم أن الواقع أكد أنها تفتقر إلى الإمكانيات لتطبيق هذه الطرق ضمن أهدافها المحددة، و ذلك لقلة الوعي التام لأفرادها وعدم استفادة عاملها من الدورات التدريبية التي من شأنها أن تحسن من أداءهم مما يؤدي إلى كبح تطوُّر ونمو المؤسسة



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين	1.2
27	نموذج قائمة المراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات	2.2
28	نموذج للمواقف الحرجة لمساعدة المخبر	3.2
33	طريقة الملاحظة السلوكية	4.2
34	قائمة تقييم الأداء وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف	5.2
49	تطبيق طريقة التدرج على الأساس السلوكي على سكرتيرة مدير عام	1.3
49	تطبيق طريقة التدرج على الأساس السلوكي على سكرتيرة مصلحة الموارد البشرية	2.3
50	تطبيق طريقة الملاحظة السلوكية	3.3
52	تطبيق الإدارة بالأهداف على مدير مصلحة الموارد البشرية	4.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	خطوات تقييم الأداء	1.1
16	أهداف تقييم أداء العاملين	2.1
26	نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني	1.2
29	الأسلوب البياني في تقييم الأداء بطريقة الاختيار الإجباري	2.2
32	نموذج لقياس التدرج على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام	3.2
36	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	4.2
44	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات-تقرت-	1.3

## الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري أهم المرتكزات الأساسية التي تبني عليها أي منظمة، فقد أكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بأن جودة وكفاءة إدارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية بقواعد ومناهج علمية في معالجة كافة أنواع المشاكل التي تعيق تنمية وتطوير هذا العنصر، الأمر الذي جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المنظمة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية والاهتمام بها.

ومن السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراق داخل المنظمة هي استعمال طرق حديثة في تقييم أداء العاملين مع نظام كامل يؤثر في الكيان البشري ويشعره بأن له مكانة وتقدير فيها.

كما تعد عملية تقييم الأداء العادلة والموضوعية المعتمدة على الطرق التي تناسب وطبيعة الوظيفة المقيمة الأساس لاتخاذ الكثير من القرارات والإجراءات كزيادة الكفاءة وفعالية أداء العامل في حالة وجود نقاط القوة لتعزيزها والمعالجة في حالة وجود نقاط الضعف عن طريق البرامج التدريبية.

من خلال هذه الدراسة وتطبيقنا للطرق الحديثة على العاملين تم التوصل إلى النتائج التالية:

### نتائج الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** لقد تم إثبات صحة الفرضية المتمثلة في:

- يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين.

**الفرضية الثانية:** لقد تم إثبات صحة الفرضية المتمثلة في:

- هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، كطريقة الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على العبرة بالنتائج، وطريقة الملاحظة السلوكية تركز على السلوك الملاحظ من قبل المقيم، طريقة التدرج على أساس السلوك حيث يقيم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل.

**الفرضية الثالثة:** يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الاداء البشري مقارنة بالطرق التقليدية.

لقد أثبتت عدم صحة هذه الفرضية حيث أن الطرق الحديثة لم تحظى بالتطبيق في هذه المؤسسة نظرا لعدم وعي الأفراد العاملين بها كمنهج أو طريقة حديثة متبعة لتقييم أداء العامل.

### التوصيات:

بعد النتائج التي توصلنا إليها يمكن إقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تدريب جميع العاملين على الطرق الحديثة وكيفية التعامل معها
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص.
- ضرورة الاهتمام بالعامل والإنصات إليه.

### أفاق الدراسة:

رغم الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها إل أن المؤسسة لم تأخذ هذه الطرق كمنهج متبع والتي لها علاقة كبيرة ومهمة في تقييم أداء العاملين، وبالتالي هذا الموضوع يفتح المجال إلى دراسة مواضيع ذات الصلة بهذا الموضوع نذكر منها:

- أثر تطبيق الطرق الحديثة على الأداء الشامل للمؤسسات المصرفية.
- أهمية الطرق الحديثة لتقييم الاداء في القطاع الخاص.

الملحق رقم ( 01 ) :

- س1: هل أداء المؤسسة له علاقة بأداء العاملين؟
- س2: ما هو الهدف الرئيسي لتقييم أداء العاملين؟
- س3: هل تقوم بعملية تقييم الأداء بصفة دورية؟
- س4: هل يعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة؟
- س5: هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟
- س6: ما هي الطرق التي تعتمد عليها في تقييم أداء العامل؟
- س7: هل تكون عملية اتخاذ القرارات بالتشاور في المؤسسة؟
- س8: هل هذه الطرق المتبعة حديثة أم تقليدية؟

## قائمة المراجع

الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2008.
2. أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1999.
4. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
6. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، جملة الزيتون، الأردن، 2004.
7. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. خيضر كاظم حمود، يلسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، الأردن، 2003.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002.



13. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
14. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010.
15. عبد الرحمان توفيق، **منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء، الجزء الأول**، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، 2004.
16. عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، 2004/2003.
17. علي محمد رابعة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
18. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
20. محمد حسن زويلف، أحمد قطامين، **الرقابة الإدارية: مدخل كمي**، دار حنين، الأردن، 1995.
21. محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
22. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، بدون طبعة، الجامعة الأردنية، 2004.

الكتب بالفرنسية:

- 1-Bessyere des Hortes :**Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concept et outil**,Edition d'organisation,paris,1992.
- 2-Jacqueline(b),Françoise(k),Martin(m),**la fonction des ressources humaines**,Edition dunod,paris,2004 .
- 3-Pascal Noferi :**Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise** , Uimm,paris,1987 .

## المذكرات:

1. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، سنة 2006/2007، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
2. بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير في 29/09/2011، بورقلة.
3. سلخان هنية، أهمية تقييم أداء العاملين في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010/2011.
4. سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي المدية، 2007/2008.
5. شنافي نوال، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
6. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، 2001/2002.
7. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005/2006.
8. فهد سعد فاهد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الأمنية، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، 2003.

## المقالات و الملتقيات:

1. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد 05، جامعة باتنة، 2007.
2. إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية، مخبر بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، 2008.
3. الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009/2010.
4. قريشي محمد الصغير، عمليات المصار الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، منعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.