



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

# تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار  
حاسي مسعود - ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف

إعداد الطالب:

الدكتورة:

كـ غنية

كـ نبيل لـحل

شـليـم

## لجنة المناقشة

رئيسا

كـ الدكتور. مصطفى بلعور

مشرفا ومقرا

كـ الدكتورة. غنية شليغم

مناقشا

كـ الأستاذ. عصام بن الشيخ

## قال تعالى في محكم كتابه

" وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ  
السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ "

سورة النحل: الآية 78



عن أبي هريرة- رضي الله عنه- قال: كان رسول الله -صلى  
الله عليه وسلم- يقول: «اللهم انفعني بما علمتني، وعلمني ما  
ينفعني، وزدني علما، والحمد لله على كل حال» رواه الترمذي

# إهداء

إلى كل من لديه حق علي  
إلى أمي الحبيبة  
إلى أبي العزيز  
أطال الله عمرهما  
إلى روح عمي عبد الله الطاهرة  
إلى زوجتي ورفيقة دربي مودة ووفاء  
إلى قرّة عيني و أعلى ما عندي مرام ابنتي  
إلى أخي وأخواتي  
حفظهم الله جميعا- تقديرا واحتراما  
إلى كل من ساعدني في هذا العمل اعترافا بالجميل

## شكر و عرفان

الله الشكر أولاً وأخيراً ، على حسن توفيقه ، وكريم عونه، وعلى تفضله عليّ بوالدّين كريمين شقالي طريق العلم ، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء، أبي العزيز أحمد الله على أنك من رسخ بأعماق ذاتي التي هي زادي الأمتل لأكمل بها مسيرة قافلتي رأساً شامخاً أعتز بأني ممن تربي على يديك . وأشكر أُمي الحبيبة ذات القلب الحنون التي دعمتني بدعواتها الصادقة و خفّفت عني الجهد والتعب. جعل الله ما قاما به في ميزان حسناتهما وأمدّني في عمرهما وأعانني على برهما .

ويسرني بأن أخص بالشكر والعرفان بالجميل : زوجتي الغالية ، على دعمها المعنوي ومساعدتها لي في إكمال دراستي حيث كانت خير عون لي طيلة مشواري الجامعي من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء فجزاها الله عني خير الجزاء ، كما أتقدم بالشكر إلى أخي بلال وإخوتي الحبيبات الكريّمات (زهيدة، لامية ، كلثوم ، إيمان) لوقوفهم بجانبني و دعواتهم الصادقة وحبهم الكبير.

ولا أنسى فلذت كبدي: ابنتي العزيزة (مرام) فهي شمعة حياتي أسأل الله أن لا يحرمني من وجودها في حياتي.

كما أدينُ بفضيل الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة ؛ إلى المشرفة على البحث : **الدكتورة / غنية شليغم** التي منحنتني الكثير من وقتها ، وجهدا وتوجيهاتها ، وإرشاداتها ، وآرائها القيمة . ومدّ يد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائلاً المولى القدير أن يجزيها عني خير الجزاء ويثيبها الأجر إن شاء الله .

كما أتوجه بخالص الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة برئاسة **الدكتور مصطفى بلعور**، والأستاذ **عصام بن الشيخ** على تفضلهما بقبول مناقشة هته المذكرة و الحكم عليها، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي كان له الأثر في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً ووقفهم و سدد خطاهم.

والشكر والامتنان موصول إلى كل أساتذة و عمال الإدارة في قسم العلوم السياسية على ما قدموه لنا من علم ومساعدة، جزاهم الله عنا كل خير .

وأتوجه لكل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر والعرفان .



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	9-1
16	مثال توضيحي عن طريقة التدرج البياني	9-2
17	مثال توضيحي عن طريقة الترتيب البسيط	9-3
26	بيان لبعض الدول في تحقيق مبدأ أفضل قيمة و النتائج	9-4
46	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	9-5
46	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر	9-6
47	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	9-7
48	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة	9-8
48	تحليل مستوى أهمية فقرات الاستبيان	9-9

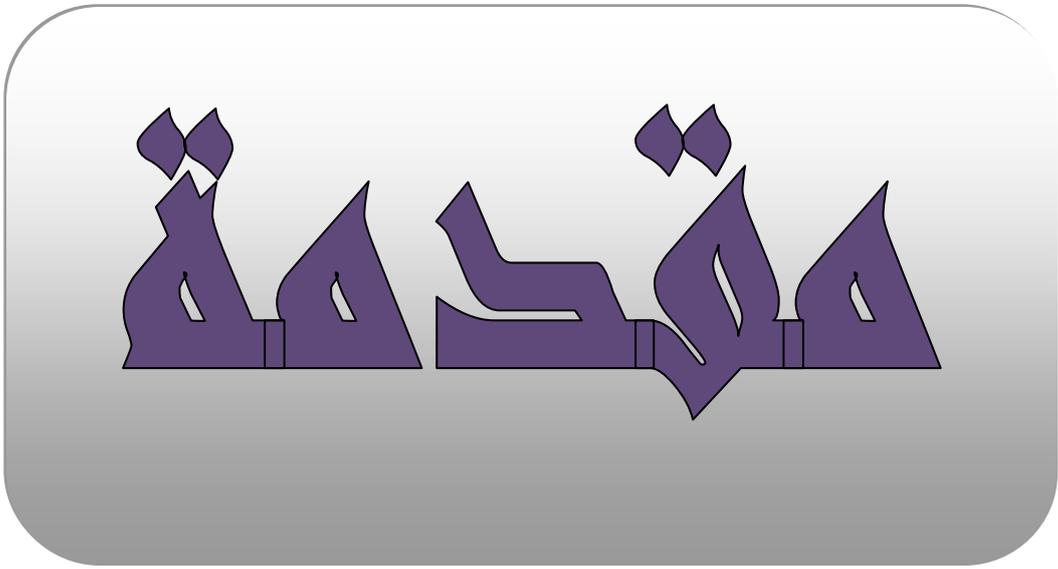
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة	6-1
18	درجات التوزيع الإجباري	6-2
27	نموذج الجودة في الخدمات العامة	6-3
39	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	6-4
43	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	6-5
49	مستوى أهمية فقرات الاستبيان	6-6

## فهرس المحتويات

.I	إهداء
.II	شكر وعرهان
.III	قائمة الجدول و الأشكال
.IV	فهرس المحتويات
2	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المؤسسي</b>	
8	تمهيد
9	<b>المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي</b>
9	المطلب الأول: تعريف المؤسسة و مكوناتها
11	المطلب الثاني: نشأة و تطور مفهوم الأداء المؤسسي
11	المطلب الثالث: تعريف تقييم الأداء
15	<b>المبحث الثاني: طرق و مراحل تقييم الأداء المؤسسي</b>
15	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء المؤسسي
23	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المؤسسي
25	<b>المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي</b>
26	المطلب الأول: أساليب تحقيق أفضل قيمة في المنظمات العامة
27	المطلب الثاني: نموذج الجودة في الخدمات العامة
29	<b>المبحث الرابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي</b>
29	المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء المؤسسي
30	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المؤسسي
32	<b>المبحث الخامس: معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي</b>
32	المطلب الأول: خطوات وضع معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي
33	المطلب الثاني: أنواع معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي
35	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP</b>	

37	تمهيد
38	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
39	المطلب الأول - الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
43	المطلب الثاني - التعريف بمديرية الموارد البشرية
46	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الأول - توزيع أفراد عينة الدراسة
48	المطلب الثاني - تحليل مستوى أهمية فقرات الاستبيان
51	المبحث الثالث: المشاكل التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي
53	المبحث الرابع: الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي
55	الاستنتاجات و التوصيات
58	الخاتمة
60	<b>Résumé en Français</b>
62	الملاحق
74	قائمة المراجع



## مقدمة

تعتمد الإدارة الحديثة اعتمادا كبيرا على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها ، و المنظمة لسلك العاملين فيها، و تسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، و تعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها و صياغة رسالتها و شمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي .

و يتوقف نجاح العمل الإداري على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل رئيس ، و تشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المؤسسة لتنظيم اتجاهاتها و صياغة فلسفتها، و النظم و الهياكل التي تضمن تحديد المهام و المسؤوليات و الصلاحيات و طرق الاتصال ، و المدخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها و أنشطتها، و العمليات الداخلية النازمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها، و المرتبطة بأهدافها التي وضعتها.

إن قياس الأداء و تقييمه في أية مؤسسة لا بد أن يكون شاملا لكل المكونات التي ذكرناها، فلا نكتفي بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، و لا بتقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن عملية التقييم للأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة و الفاعلية ، و بالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية و تقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين.

لقد أثر التحول السريع و التغيرات التي صبغت القرن الحادي و العشرين في مجال تطور المعارف و المعلوماتية ، و التطور التكنولوجي، و التحولات الديمقراطية ، و ثورة الاتصالات ، و العولمة في صياغة الإدارة العصرية على نحو من المرونة التي تحدث التكيف مع هذه المتغيرات، و اصطبغت المؤسسات بسمات عامة أبرزها الارتباط بالسوق العالمي، و السعي إلى التميز، و الحرص على إرضاء العملاء، و التحديث المستمر و الابتكار، و الانفتاح على العالم المتغير، و احترام الإنسان و استثمار طاقاته، و توكيد الجودة الشاملة، و اعتماد البحوث العلمية أساسا لعملية التطوير في المنتجات و الخدمات، و الاتجاه نحو المستقبل، مما أدى إلى ظهور توجهات إدارية تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، و من هذه التوجهات التي أسهمت في تحسين الأداء :

- إدارة الجودة الشاملة
- التطوير التنظيمي و البناء المؤسسي
- اعتماد التكنولوجيا في الإدارة

## 1- أسباب إختيار الموضوع :

اختياري لهذا الموضوع جاء نظرا لسببين:

أسباب موضوعية تكمن في تحليل مفهوم آليات تقييم الأداء و عرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب و هكذا يصبح في متناول الباحثين و أجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من انجاز دراسات نظرية أخرى مكتملة، أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بتقييم الأداء و الذي ساهم في دعم التنمية الاقتصادية بصفة عامة .

أما الذاتية منها فهي كوني موظف في مؤسسة الدراسة، أردت أن أقف على نقاط الضعف و القوة التي تجعل من المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحسن اختيار موردها البشري و تقوم بتقييم أدائه الذي سينعكس على أداء المؤسسة ككل.

## 2- أهمية الموضوع :

يكتسي موضوع تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق فعالية خاصة أمام المنافسة الاقتصادية المحلية والأجنبية خاصة. و باعتبار المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أحد ركائز الاقتصاد الوطني، فلا بد من الوقوف على مواضع الخلل و محاولة حلها و إصلاحها من أجل الرقي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و جعلها في مصاف المنافسة العالمية.

## 3- أهداف الدراسة :

إن النتائج التي أصبوا الوصول إليها من خلال هذا البحث اختصرها فيما يلي:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية .
- إظهار مدى تطبيق نظام تقييم الأداء على مستوى المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.
- الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم الأداء وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو للعاملين.
- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منه و اعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتبيان أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء و محاولة إسقاط تطبيقاتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

## 4 - الإشكالية الرئيسية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جدا نظرا لكونها الأساس في عملية قياس أداء المؤسسة والعاملين، حيث تبنى عليها قرارات ووظيفية تتعلق بمستقبل العاملين و المؤسسة و مرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

لذا كان من الأهمية دراسة تقييم الأداء المؤسسي. وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

**كيف تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال حالة الدراسة؟**

و تنفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة التالية:

- ما هي مختلف طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
- و هل يدرك المسؤولون في المؤسسة بأهمية وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالموضوعية و الدقة بما يحقق أهدافها و أهداف أفرادها على حد سواء؟
- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل و صعوبات تحول دون فعاليته؟

#### **5- فرضيات البحث:**

بعد تجميع المعلومات التي أعتقد أنها ترتبط بالموضوع و محاولة مني للإجابة على الإشكالية المطروحة قمت بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: كلما اتسعت طرق تقييم الأداء بالوضوح كان الأداء المؤسسي ذو فعالية.
- الفرضية الثانية: يعد الاهتمام بالموارد البشري أحد ركائز نجاح الأداء المؤسسي.
- الفرضية الثالثة: إن الكفاية الإنتاجية و جودتها ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى إشراك كل الفاعلين داخل المؤسسة.
- الفرضية الرابعة: إن وضع معايير ومؤشرات تستند إليها عملية التقييم المؤسسي ترتبط بإجراء دراسات شاملة .

#### **6- عرض الخطة:**

في هذا الإطار قمت بتقسيم دراستي إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي. يتناول الفصل الأول الإطار النظري لتقييم الأداء المؤسسي، حيث تعرضت في مبحثه الأول إلى مفهوم تقييم الأداء المؤسسي و في المبحث الثاني طرق ومراحل تقييم الأداء المؤسسي، أما في المبحث الثالث فتطرقت فيه إلى العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي ثم في مبحث رابع تحدثت عن أهمية و أهداف تقييم الأداء المؤسسي والمبحث الأخير قمت من خلاله بعرض معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي. فيما يخص الدراسة التطبيقية تناولتها في الفصل الثاني تحت عنوان دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP فقد تناولت في مبحثه الأول عموميات حول المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، و في المبحث الثاني قمت بوصف خصائص عينة الدراسة و في ثالث مبحث تناولت المشاكل التي تواجه تقييم الأداء في هته المؤسسة ثم في مبحث رابع تحدثت عن مختلف الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي وفي الأخير خلصت إلى الاستنتاجات و التوصيات .

## 7- المقاربات المنهجية:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اعتمدت على منهج دراسة الحالة باعتبار أن الدراسة تتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية -حالة المؤسسة الوطنية للآبار- بغرض التعمق في الدراسة و استخراج النتائج و محاولة تعميمها، كما استعنت بالمنهج الوصفي في الجزء النظري و الجزء المتعلق بعرض مؤسسة الدراسة. كما اعتمدت على مجموعة من الأدوات، تتمثل فيما يلي:

- الدراسة النظرية ( البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع .

- الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) و استخدمت فيها:

- المقابلة : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع .

- التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديرات.

- الاستبيان: حيث قمت بتوزيع 105 استبيان على عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار .

## 8- الدراسات السابقة :

ركزت كثير من الدراسات في تقييم الأداء المؤسسي على تطوير مؤشرات و معايير، مثل دراسة دهمش نعيم (1985) التي تطرقت إلى تدقيق و تقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية، و كذلك دراسة علي أبو الحسن (1996) تحت عنوان المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء، و دراسة عبد المحسن توفيق (1997) التي وضعت مؤشرات جديدة تحت عنوان: تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، و غيرها من الدراسات الأخرى.

كما استخدمت العديد من المراجع في هذه الدراسة، لكن المهمة منها هي:

- محمود أيتن سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية.
  - منصور محمود و ثناء فراج، المراجعة الإدارية و تقييم الأداء
  - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية
  - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث
- عبد الفتاح الصحن و محمد سراي، المراقبة و المراجعة الداخلية على المستوى الكلي و الجزئي.

**10- صعوبات الدراسة :**

لم تواجهني صعوبات تذكر في مجال الحصول على المعلومات في الفصل التطبيقي، لكن في الجانب النظري ، واجهتني بعض الصعوبات خاصة في جمع المعلومات وهذا بسبب الضغط الذي أتى كله في فترة واحدة، خاصة في عملي .

# الفصل الأول

## الإطار النظري لتقييم الأداء المؤسسي

## الفصل الأول : الإطار النظري لتقييم الأداء المؤسسي

يمثل تقييم الأداء عنصرا هاما من عناصر العمل الإداري والمحاسبي اللازم للوقوف على مدى اقتصادية و كفاءة و فعالية النتائج التي أجزتها المؤسسة، فعملية تقييم الأداء سواء أكانت للأفراد أو للمؤسسات، تعتبر من الممارسات الواسعة الانتشار في كل المجتمعات. وهذا التقييم يقوم إما على أساس نظام رسمي واضح و يطبق خلال فترات زمنية معينة و ضمن شروط محددة، أو على أساس نظام غير رسمي كجزء من الممارسات العملية اليومية.

و تتمثل عملية تقييم الأداء في استخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة و نموها و تطورها و التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس الأداء، و تساعد عملية تقييم الأداء، المؤسسات العمومية و غير العمومية في التعرف على الثغرات الموجودة في أداءها، و كذلك تحديد طرق علاجها و متابعة تنفيذ المقترحات و التوصيات بشأنها.

و نظرا لأهمية وظيفة تقييم الأداء و فائدتها لكل من القطاع العام و الخاص، فإن هذا الفصل يتناول الأبعاد النظرية و التطبيقية لتقييم الأداء، من حيث تعريف و أهداف و طرق و خصائص و أدوات تقييم الأداء عموما.

و قد تم معالجة هذا الفصل من خلال الخطة التالية:

- المبحث الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
- المبحث الثاني : طرق و مراحل تقييم الأداء المؤسسي
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي
- المبحث الرابع: أهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي
- المبحث الخامس: معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

## المبحث الأول : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تعد مقولة "ما يمكن تقييمه يمكن إدارته" هي بداية فكرة التقييم المؤسسي الذي قامت حوله أبحاث عديدة، منذ بداية النهضة الحديثة في عصر ما بعد الصناعة، فاهتمت المنظمات المختلفة بقياس نتائج الأعمال، و تقييم أداء المؤسسات و لذلك وجب علينا بداية تعريف المؤسسة ثم التطرق إلى تقييم الأداء.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة و مكوناتها

حيث يستطيع المرء العامل في أي وظيفة يشاركه فيها آخرون إدراك مفهوم المؤسسة التي يعمل من خلالها، كما يمكن للمستفيد من خدمات أي مؤسسة إدراك وظيفتها و أهدافها، و يرتبط وضوح المفهوم بالدور المناط بالمؤسسة وطبيعة عملها و يمكن تعريف المؤسسة بأنها " نظام اجتماعي نسبي ، و إطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة و متداخلة ، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، و تنظيم علاقاتهم بميكلمة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة و المسؤولية"<sup>1</sup>.

و بالتالي فهي:

- كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات، تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه، و يحدد مهامهم و واجباتهم و الحقوق التي يكفلها النظام لهم.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة و بين المؤسسة نفسها.
- وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين.

تتركز الملامح المحورية للمؤسسات في خمس ركائز لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن أي منها<sup>2</sup> و هي:

- الأهداف Goals
- البناء الاجتماعي Social Structure
- الأفراد المشاركون Participants
- التقنيات Technologie
- البيئة Environnement

1- محمد العدلوني العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للطباعة و النشر، ط1، 2000، ص 14

2- حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، 2000، ص 15

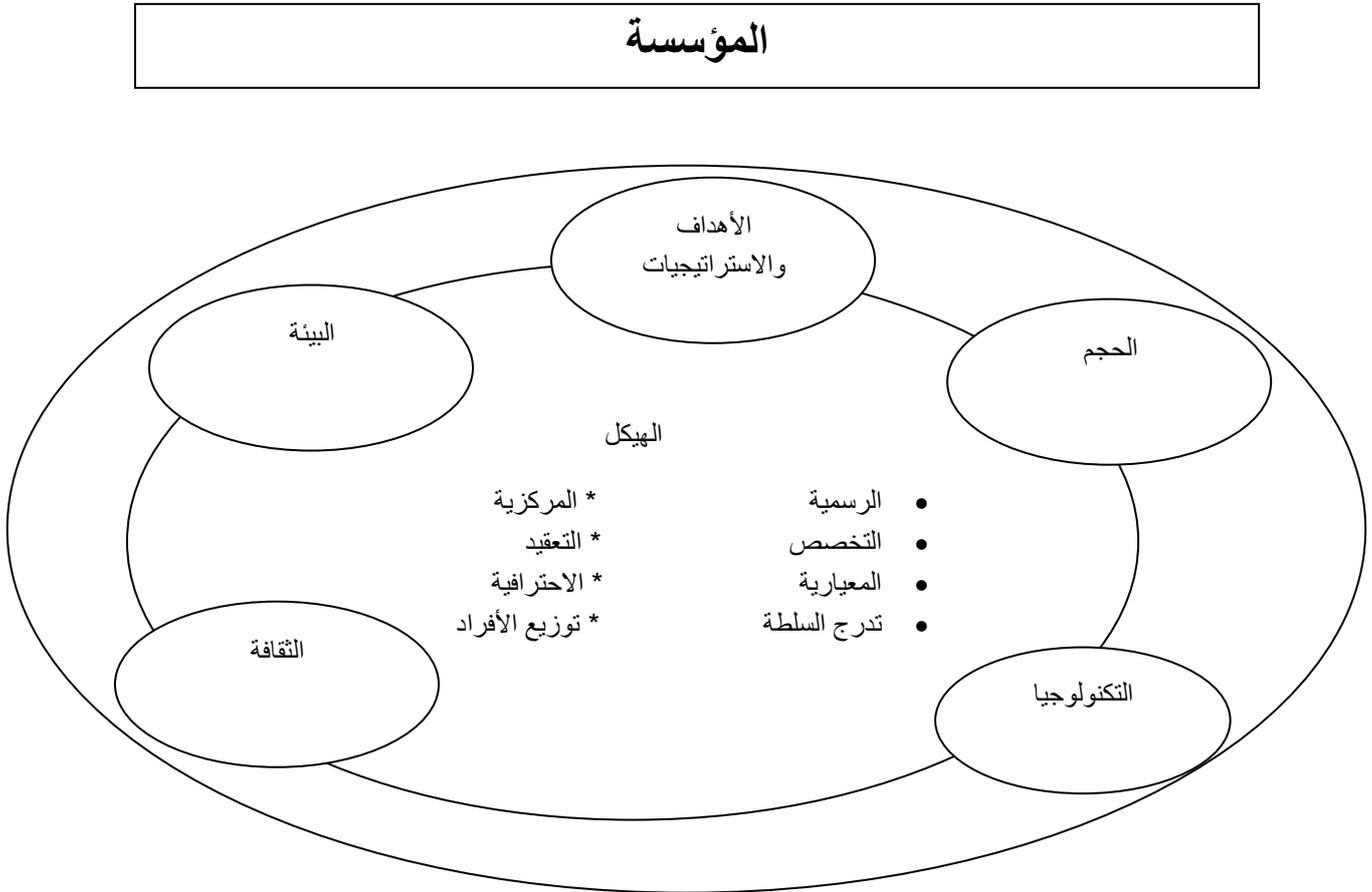
إن مكونات المؤسسة لا توجد منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة متكاملة لتحقيق غرض المؤسسة، فالمؤسسة نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، و يجب الاهتمام بها جميعا لفهم المؤسسة .

إلا أن أبعاد تصميم المؤسسة تتمحور في بعدين هما<sup>1</sup> :

\* الأبعاد الهيكلية، و ترتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة.

\* الأبعاد الموقفية، و ترتبط بالمؤسسة ككل و تتضمن متغيرات عديدة كالحجم و التكنولوجيا و البيئة والأهداف.

يوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة :



شكل رقم (01) : الأبعاد الأساسية لتصميم المؤسسة

المصدر: ( مؤيد السالم، ص، 17)

1\_ مؤيد السالم ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. عمان: دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 2002، ص 16

## المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم الأداء المؤسسي

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال القرن الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الأداء المؤسسي، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، في حين أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة .

وقد كان قياس أعباء العمل وكفاية العاملين جزءاً من أسلوب الإدارة العلمية التي أثرت على الإصلاحات الحكومية في أوائل القرن العشرين، وقد أصدرت رابطة الإدارة الدولية للمدن (The International City Management) منشوراً عن قياس الأنشطة الخاصة بالمحليات، وذلك في بداية عام 1943. وفي فترة الستينيات والسبعينيات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الاجتماع والإدارة .

إن الاهتمام بقياسات الأداء المؤسسي تزايد تأثيره لما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل النظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كينيدي، والتي سرعان ما انتشرت منها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية.

وقد أصبح الاهتمام بتقييم البرامج منتشراً بدرجة واسعة للغاية في السبعينيات، عندما اعترفت الهيئات الحكومية على كافة المستويات بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الأكثر حداثة. وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة ومراقبة أداء البرامج بمرور الوقت. وعلى ذلك فقد بدأ "هاري و هانزي" وزملائهما للمعهد العمراني بالنرويج باستخدام قياسات الأداء بل وتوفير التوجيهات الخاصة بكيفية التوصل إلى آليات للقياس واستخدامها، وقام باحثون آخرون بتطبيق هذا العمل في مجالات برامجية معينة، وقد ركز بعض الباحثين على قياس الأداء المؤسسي من حيث إمكانية إدخاله في عملية إعداد الميزانية، وقد قامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الأداء المؤسسي لأغراض مختلفة طوال تلك الفترة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: تعريف تقييم الأداء

على الرغم من حداثة النسبية في تجارب و برامج تقييم الأداء بصورة عامة، إلا أن مفهوم تقييم الأداء ليس جديداً، فقد تناولت أبعاده العديد من الدراسات النظرية التي ظهرت في بدايات هذا القرن .

حيث عرف واسرمان (Wassermann) تقييم الأداء بأنه "عملية لتقدير موقف يتم دراسته بهدف معين، فتقييم أي نشاط يسعى إلى التعرف على مدى تحقيق هذا النشاط للهدف أو الأهداف التي أنشأ من اجلها" و عرف المفهوم على انه مدى تحقيق المؤسسة ( المنظمة ) للأهداف المحددة لها .<sup>2</sup>

1 • المرجوسي أين محمود سامح ، تقييم الأداء في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات، ط1، 2008، ص13

2 • مح سن مخامرة، "تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية، دراسة استكشافية و تحليلية". عمان: مجلة الدراسات، المجلد 20، العدد 4، 1993، ص87

أما ديفرز (D.Devrise) و زملاؤه فقد بينوا هذا المفهوم من خلال تحليل مصطلح "تقييم الأداء" على اعتبار أنه يشكل أساس إدراك و فهم معنى تقييم الأداء المؤسسي، و عليه فقد عرف تقييم الأداء بأنه "عملية لتحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة". بينما عرف ساستري (K.Sastry) تقييم الأداء على أنه " التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة"<sup>1</sup>.

وعرف هورنجرن (Horngren) تقييم الأداء بأنه " التعرف على مدى تحقيق الوحدة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة. أما هيتجر (Hitger) فقد عرف تقييم الأداء من خلال التطبيق العملي للموازنة بأنه " مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء ، و تتم هذه المقارنة بإعداد ما يسمى بتقارير تقييم الأداء ، و التي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط و مستهدف، تمهيدا لبحث أسباب هذه الانحرافات و اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتصحيح التنفيذ الفعلي مع ما هو مخطط و مستهدف، و بالتالي ضمان تحقيق كفاءة و فعالية النشاط" وهذا التعريف يعتبر أكثر شمولاً من حيث وصف عملية تقييم الأداء، حيث انه يعالج جوانب عديدة تشمل التحقيق من العمل المنجز و مقارنته بمخطط منظمة، وإعداد تقارير تقييم الأداء، و القيام بتحليل النتائج لاكتشاف الانحرافات وأسبابها و من ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية للمعالجة و من الملاحظ أن هذه التعريفات تشير بشكل عام إلى مفهوم تقييم الأداء، و يظهر أنها ترتكز بصورة أساسية على مفهوم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) و هو أحد أهم الاتجاهات التي انتشرت في بداية السبعينات من هذا القرن و ركزت على مفهوم تقييم الأداء، لكن هذه التعريفات لم تطرق بصورة أساسية إلى مفهوم عملية التقييم التي تشمل التحقق من الأداء باستخدام معايير و مؤشرات معينة.<sup>2</sup>

و للتعرف على الصورة الأوسع لمفهوم الأداء المؤسسي عرفت عملية تقييم الأداء على أنها " مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، و تحديد الانحرافات و دراستها و تحليلها و تحديد مسبباتها، و اتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة و الكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً"<sup>3</sup> و هذا التعريف يعتبر أكثر شمولاً من حيث وصف عملية التقييم الأداء، حيث انه يعالج جوانب عديدة تشمل التحقق من العمل المنجز، و مقارنته بمخطط المنظمة، و القيام بتحليل النتائج لاكتشاف الانحرافات و من ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية للمعالجة .

و نظراً لاتساع نطاق هذا المفهوم و تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين في العديد من حقول المعرفة، فقد اهتم المحاسبون و الاقتصاديون بمفهوم تقييم الأداء، حيث تم التركيز على مصطلح التدقيق الإداري الذي استخدم في بعض الدراسات لغايات التأكد من مدى مطابقة المنتوجات بمعادلة الجودة و المواصفات الموضوعية و الكفاءة الإنتاجية و غيرها من

<sup>1</sup> • Charles T Horngren and George Foster, Gost Accounting: Managerial Emphasis, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997, P 798

<sup>2</sup> • LESTER E. Hitger and Serge Matulich, Managerial Accounting, Harcourt Brace Jovanovich, Florida, 1992, P 538

<sup>3</sup> • محمد الزنقاني، «تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام-إطار محاسبي مقترح». الفاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 2، العدد 2، 1992، ص 14

العناصر التي تهتم بها المستويات الإدارية المختلفة . و من هنا أمكن اعتبار التدقيق الإداري كأداة للتقييم في المنظمات، أو اعتبارها كوظيفة من الوظائف الإدارية اللازمة لعملية تقييم الأداء.

التدقيق الإداري يهدف أساسا إلى فحص و قياس الأعمال المنجزة، و مدى تطبيقها مع الأهداف و الخطط التنظيمية، و هذا التدقيق يجد ذاته يعتبر تقييما للأداء.

و يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>1</sup>.

و يعرف منصور محمود تقييم الأداء من خلال التركيز على الاستخدام الكفء للموارد المتاحة بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء و اتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالوحدة بما يحقق الأهداف المرجوة منها " و بتحليل التعريف السابق نجد أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل الوحدة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها<sup>2</sup>.

ويرى محمد طعمانة، أن تقييم الأداء الإيجابي هو "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء المؤسسي، و يؤمل منها بأن يتم جمع المعلومات بواسطة الملاحظات المنظمة، وليس فقط لقياس الأداء الحالي بدقة بل يتوخى تعزيز النقاط الإيجابية وتحديد نقاط الضعف والحصول على المعلومات المهمة والضرورية لأية تغييرات في الأداء المستقبلي" و هذا التعريف ينطلق من مبدأ الاستمرارية في تقييم الأداء و تطويره، بحيث يتم الاهتمام بالأداء الحالي من خلال تصحيح الانحرافات، بالإضافة إلى الاهتمام الأكبر بالأداء المستقبلي، لمنع الانحرافات و الأخطاء فيه<sup>3</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " أداة من أدوات الرقابة يمكن بواسطتها معرفة مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف على أوجه القصور و نقاط الانحراف عن الخطط الموضوعة لتلك العمليات". حيث يوضح هذا التعريف بان تقييم الأداء هو أداة يتم الاعتماد عليها عند القيام بوظيفة الرقابة، للتأكد من صحة ما تم تنفيذه خلال فترة زمنية معينة و هي السنة المالية.

و من التعريفات السابقة نستنتج أن تعريف تقييم الأداء يقوم على الجوانب الرئيسية التالية :

1. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط2، 2001، ص 209.
2. منصور محمود و ثناءفراج، المراجعة الإدارية و تقييم الأداء . القاهرة:جامعة القاهرة-التعليم المفتوح، 1994، ص 77
3. محمد طعمانة، " اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية". الأردن: مجلة أبحاث اليرموك، 1999 ص 679

1. عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا، مع تحديد أوجه القصور و الانحراف و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل .
  2. استخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات لتحقيق الهدف من عملية تقييم الأداء.
  3. لابد و أن تكون هناك مدة زمنية معينة تتم فيها المقارنة و تقييم الأداء كنهاية مدة مالية مثلا.
  4. إن عملية تقييم الأداء عملية شاملة لا تقتصر على نشاط دون آخر أو مرحلة دون أخرى.
  5. أهما عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات و تحسين مستوى الأداء خلال الفترات الزمنية المتتالية.
- من خلال العرض السابق، يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء المؤسسي على انه " عملية هادفة إلى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل "

### المبحث الثاني: طرق و مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء أن يتبعوا طرق و مراحل منطقية لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

### المطلب الأول: طرق تقييم الأداء المؤسسي

هناك طرق متعددة لتقييم الأداء المؤسسي وقد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق كما يلي:

#### جدول رقم (1)

يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة الأحداث الحرجة	طريقة التدرج البياني
التقييم على أساس النتائج	طريقة الترتيب
أسلوب الإدارة بالأهداف	المقارنة الزوجية ( بين عاملين) أو أسلوب التدرج
المقياس السلوكي المتدرج	طريقة التوزيع الإجباري
	طريقة القوائم
	طريقة التعبير بحرية التقييم

المصدر: جرد بواسطة الباحث

#### أولاً: الطرق التقليدية

تعدد الطرق التقليدية و يمكننا إدراج أهمها فيما يلي:

#### أ/طريقة التدرج البياني Graphic Pating Scale

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية<sup>1</sup>، درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل و بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف و النموذج الأكثر استخداماً لهذه الطريقة على النحو التالي:

الجدول رقم (02) : مثال توضيحي عن طريقة التدرج البياني .

التاريخ			القسم		اسم الفرد العامل	
المعدل	2	4	6	8	10	
%	غ مرضى	متوسط	مرضى	جيد	متميز	الصفات أو الخصائص المرقمة أو الصفة
10 %					<	1- كمية العمل وفقاً لما هو محدد
8 %					<	2- نوعية العمل الجودة و الدقة
6 %				<		3- المعرفة بالعمل الخبرة - المهارة
4 %						4- مواصفات الأفراد المتفرقة، الشخصية، المظهر، تفاعل
2 %						5- التعاون
8 %						6- علاقته بالرؤساء
6 %					<	7- الحرص على الالتزام
6 %					<	8- اقتراح الأفكار
التوقيع						9- اسم المشرف أمر المقيم ملاحظات

المصدر : مصطفى شاويش ، نفس المرجع السابق - ص 90

إن المقيم يضع العلامة < مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء أو الخصائص بالأداء الفعال كما تتميز بالسهولة و البساطة، و من عيوب هذه الطريقة ما يلي:

✚ احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في التقدير. بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه.

1- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد. عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2005 ص 89

✚ أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره، قد تجعله متساهلا فيعطي تقديرات عالية لمؤوسيه، أو أن يعطي تقديرات اقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقييمه .

✚ من الصعب تصميم البرامج التدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك<sup>1</sup>

### ب/ طريقة الترتيب البسيط .

يقوم كل رئيس مباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ و لا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي و يتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم.<sup>1</sup>

### ج/ طريقة المقارنة بين العاملين .

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، و يتكون وفقا لذلك ثنائيات ( زوجيات ) من المقارنات، و يتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، و حسب المقارنات التي تمت.<sup>2</sup>

تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:  $n(n-1)/2$  حيث ن : هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم .

و على هذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ - ب - ج - د - هـ فانه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي : أ ب - أ ج - أ د - أ هـ - ب ج - ب د - ب هـ - ج د - ج هـ - د هـ .  
و تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلا : أ ب و تقرير منه و الأفضل في هذه المجموعة، و هكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد هو في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : مثال توضيحي على طريقة المقارنة بين العاملين .

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
-------	--	--------

-1 مصطفي شاويش، نفس المرجع السابق، ص 91

1 • عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، ط1، 2007، ص 175

2 • أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 2006 ، ص 376

3	2	أ
1	4	ب
4	1	ج
2	3	د
5	-	هـ

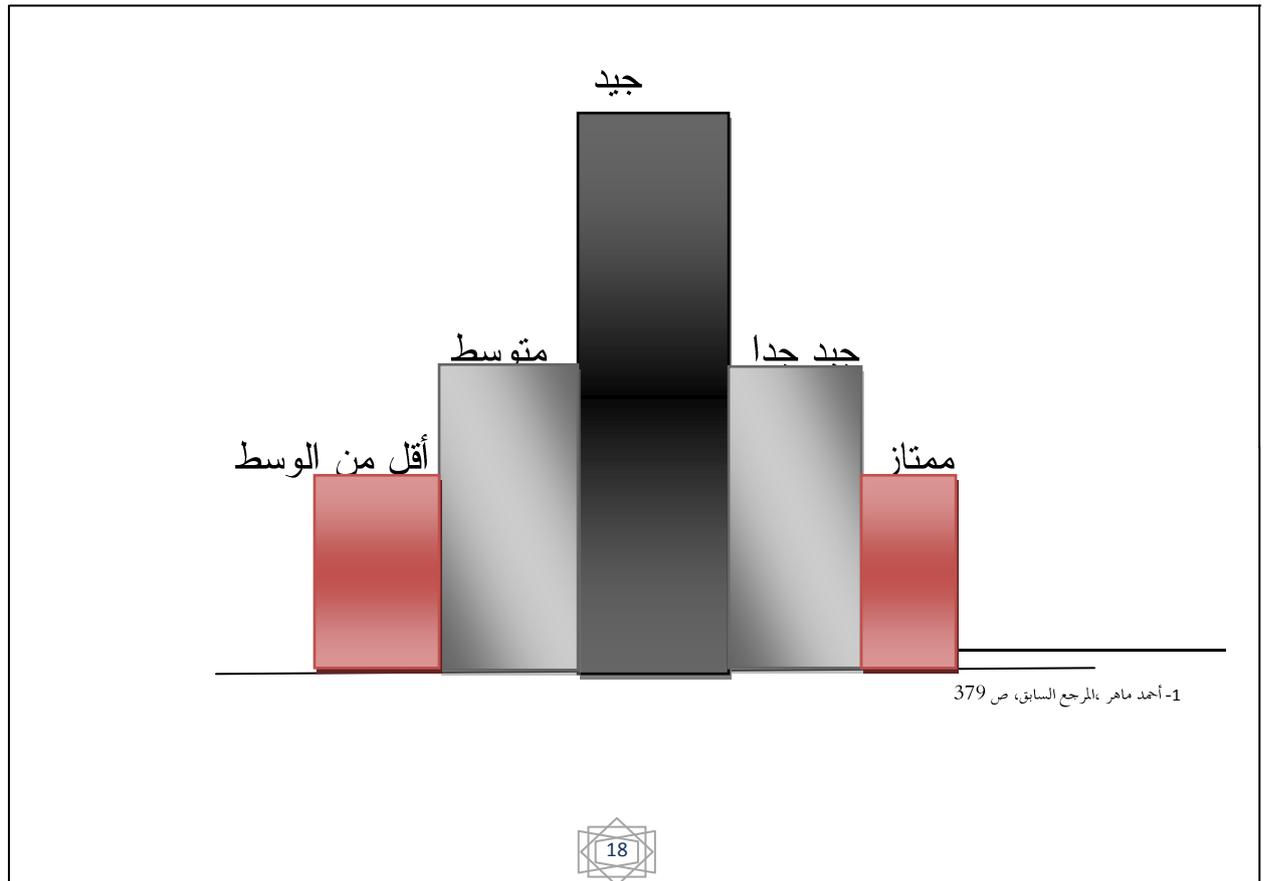
المصدر : مصطفى شاويش ، نفس المرجع السابق - ص 93

و يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم. كما أنه لا يصلح الاعتماد عليها لأغراض التدريب و الترقية و النقل لأنها لا تحدد نواقص الأفراد و يكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار و تعيين الأشخاص المناسبين.

#### د/ طريقة التوزيع الإجباري .

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، و هو يرى أن غالبية العمال يأخذون درجة وسيطة من المقياس و تأخذ نسبة العمال في الانخفاض كلما بعدنا هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم الانخفاض، و الشكل التالي يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الإجباري<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (2) : درجات التوزيع الإجباري



%10 %20 %40 %20 %10

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرضا أن لديه 20 عاملا فانه سيقوم بتوزيعهم كالتالي:

2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 4 متوسط، 2 اقل من المتوسط، و يجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط و انه لا يجب التقيد بها بشدة، و إنما هي وجدت لإجبار المرؤوسين على توزيع المرؤوسين على عدة تقديرات .

#### ه/طريقة قوائم المراجعة:

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيها، و وضعها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، و توضيح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية .

وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسين بوضع علامة ( X ) مثلا ، و يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر بتوافر أداء المرؤوسين، و موضوع أمامه علامة ( X )<sup>1</sup> و فيما يلي: بعض الأمثلة للعبارات المستخدمة مع الملاحظة أن لطبيعة العمل أثرا على وضع هذه العبارات .

#### مثلا : قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم الإنتاج :

□ □

← يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه

1-سهيلة محمد عباس، إدارة القوى العاملة مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 102

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← إنتاجه يتميز بالجودة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← نادرا ما ينسى قرارات الإدارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← علاقته بمرؤوسيه طيبة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يتخذ قرارات سريعة و ناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يشجع مرؤوسيه على العمل و المبادرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يولي اهتماما بالمستهلكين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يقدم مقترحات ناجحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يتبع التعليمات بدقة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يتهرب من المسؤولية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	← نادرا ما يرتكب أخطاء
		← <u>طريقة التقييم بحرية التعبير:</u>

إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محدودة، أو أي وسائل أخرى، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل : طبيعة تقسيم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية.

و لكي يقوم المشرف بتقييم سليم لا بد أن يخصص الوقت الكافي لذلك و أن يفكر بالإجراءات التي يتبعها ، بحيث يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم وفق هذه الطريقة للحصول على النتائج <sup>1</sup>.

**ثانيا : الطرق الحديثة :** إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحا ملموسا في تطبيق هذه الطرق و لمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل لتقييم الأداء عموما.

#### أ/ التقييم على أساس النتائج:

و تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ، و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات، التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه . وهذا بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون الرؤساء و أهداف المؤسسة و قد دلت التجارب العملية على نجاح هذه الطريقة في بعض المؤسسات في الدول المتقدمة و أحرزت نتائج مثمرة و فيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة :

- ـ على الرئيس المباشر أن يصل إلى المرؤوس و هذا بالاتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس .
- ـ على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف (النتائج) المطلوبة من المرؤوس، و المدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
- ـ على الرئيس أن يقدم إرشاداته و نصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله و أن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية
- ـ على الرئيس بالتعاون و التفاهم مع الأفراد أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير Criteria التي سيتم استخدامها في قياس أداء المرؤوس.
- ـ يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء، و العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة، أو القضاء على أية مشكلة .
- و تدل الدراسات العملية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية، و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات ايجابية مثمرة و من ناحية أخرى، تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة و الأمان في نفوس العاملين، و تجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء <sup>1</sup>.

#### ب/ طريقة الواقع ( الاداءات ) ذات الأهمية القصوى:

1-مصطفى شاويش، المرجع السابق، ص96

1- مصطفى شاويش، المرجع السابق، ص96

تمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل من ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة.

و يتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل، و بذلك يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية، أو الأعمال الهامة الممتازة منها والردئية وفقا لتواريخ حدوثها، و يتطلب من الرئيس كذلك أن يكون قريبا من العامل.

### ج/ طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، و يتم الحصول على البيانات عادة شفويا و دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة ، و بذلك فان الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق .

و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات فيها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، و بعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها ، في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، و بعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي ، و عندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين تم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات ، ممتاز، جيد ، مرض أو مقبول ، غير مرض .

و ما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا ، لانتهاه من عملية التقييم كذلك فان قياس أداء العامل دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج و كذا فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة و قدرة و كفاءة ممثل قسم

إدارة الأفراد في استخلاص نتائج موضوعية و سليمة<sup>1</sup>.

### د/ طريقة التقييم الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العمل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء ، يكون احدهم الرئيس المباشر للعامل ، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الأفراد في المؤسسة،ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل و طبيعة عمله.

### ج/ طريقة الإدارة بالأهداف :

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل عام.

ووفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف فإنه يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة، وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس، حتى يتمكن هؤلاء المدبرون من تقييم أدائهم و الرقابة عليها، وبهذا فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يوفر المميزات التالية<sup>2</sup>:

1- إن أسلوب الإدارة بالأهداف يسهل عملية الأشراف و الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة.

2- يساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من خلال المناقشة بين الرؤساء و المرؤوسين.

نظراً لوجود عدد لا بأس به من الطرق لتقييم الأداء ، فإن هذا يدل على أنه ليس هناك طريقة مثالية لا تخلو من العيوب والنقائص، فعلى مسيري المؤسسة أن يختاروا الطرق الملائمة لإجراء عملية التقييم وذلك حسب نشاط هذه الأخيرة و الأهداف و السياسات وكذا الوظائف الحقيقية لها.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تحاول إيجاد توليفة من هذه العملية دقيقة و موضوعية، وهذا بالطبع مع مراعاة خصائص معايير الأداء (الصدق، الثبات، التميز، الاستخدام )

### المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المؤسسي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل متداخلة ومنظمة، تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الجوانب النوعية و الكمية والاجتماعية وهذه المراحل تشمل الآتي:

- **الأعداد لعملية تقييم الأداء:** و تشمل هذه المرحلة الإعداد المسبق من قبل القائمين على عملية التقييم للأدوات و الوسائل الخاصة بعملية التقييم .
- **تحديد الأهداف:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد فعالية الأهداف، بالتركيز على أهداف الوحدة التي تم وضعها حسب أهميتها، وترتيب تلك الأهداف حسب أولوية واضحة للتقييم قبل الانتقال إلى المرحلة الثالثة. وقد يكون بعض هذه الأهداف ملموساً و بعضها غير ملموساً، وقد يكون بعضها محدداً وبعضها غير محدد<sup>1</sup>.

2- مؤيد السالم ، المرجع السابق، ص55

1- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية، 1997، ص 151

- **وضع معايير للأداء:** وبعد تحديد الأهداف يتم تحديد معايير الأداء التي يمكن من خلالها مراقبة أداء الوحدة بطريقة كفؤة ومستويات الأداء كافة. وتختلف هذه المعايير من مشروع لآخر نتيجة اختلاف أوجه النشاط و أهداف الوحدات عن بعضها بعضاً<sup>2</sup>.
- **قياس الأداء الفعلي:** حيث يتم في هذه المرحلة قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربيه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي حددت سابقاً، لأنه من الصعوبة إجراء عملية تقييم الأداء دون وجود تلك المعايير، كما أنه من غير المفيد وجود تلك المعايير دون أن يتم استخدامها بشكل فعال في عملية التقييم .
- **تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات في الأداء، وذلك من جراء عملية قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط أو بالمعايير الموضوعية. ويتم بعد ذلك تقويم الأداء بتصحيح هذه الانحرافات التي ظهرت في الأداء الفعلي عما هو مخطط له ، من خلال تقديم البدائل المختلفة لتصحيحها واختبار البديل الأمثل<sup>3</sup>.
- **إعداد تقارير الأداء :** تعد عملية إعداد تقارير الأداء، المرحلة الأخيرة من مراحل الرقابة و تقييم الأداء، حيث تتضمن هذه التقارير نتائج مقارنة الأداء الفعلي بما هو محدد بالموازنة ، مع توضيح الانحرافات و المسؤولين عنها. وتهدف تقارير الأداء بصورة أساسية إلى إيصال نتائج الأداء و المعلومات المهمة التي تتعلق بتنفيذ العمليات المختلفة إلى الجهات المعنية، حيث تعد تقارير الأداء من أهم الوسائل التي تمكن المسؤولين من الرقابة والتعرف على ما يدور في أرجاء المنظمة، ومن هنا تبرز أهميتها كوسيلة لمساعدة الجهات المعنية في اتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط والرقابة و تقييم الأداء<sup>4</sup> .

نلاحظ من خلال هذا العرض لمراحل عملية تقييم الأداء بأنها تمر بثلاث مراحل رئيسية، يمكن للباحث توضيحها على النحو التالي :

- 1) تحديد المعايير أو المعادلات القياسية .
- 2) تقييم الأداء أو نتائج الأعمال على ضوء تلك المعايير أو المعادلات.
- 3) تقويم الأداء ، بتصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية بعد تحري أسبابها .

2- علي أبو الحسن ، المحاسبة الإدارية المقدمة: إتخاذ القرارات-تقارير الأداء-تقييم الأداء. الإسكندرية: الدار الجامعية ، 1996، ص 219

3- زهير ثابت ، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، 2001، ص 141

4- نفس المرجع، ص 143

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي

يضم البعد الاقتصادي النتائج العامة للمنظمة العامة، و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، و سياستها العامة، و التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف الدولة و سياستها العامة، في إطار الاقتصاد العام للدولة، و يمكن دراسة البعد الاقتصادي من خلال القيمة الأفضل، من منظور من تقدم له الخدمة، وهو العميل، و يركز هذا المنظور على الحصول على أفضل قيمة من عائد الأموال التي تنفقها، بمعنى آخر أن تحصل على منتجات أو خدمات تفوق ما تدفعه كعملاء أو مواطنين كما يقيس هذا المنظور أيضاً مدى مساهمة الخدمة أو المنتج في رفاهية المجتمعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 23

ولقد بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و غيرها في الاهتمام بقياس الأداء الحكومي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة و يمكن القول، انه حتى وقت قريب كانت معظم المنظمات العامة لا تهتم بالقيمة الاقتصادية أو السوقية لإنفاقها، ولكن مفهوم أفضل قيمة بدأ ينتشر في المنظمات العامة، حيث أصبح تحسين اقتصاد عمليات الحكومة، وزيادة استجابتها لاحتياجات المواطنين، ومدى فعاليتها و كفاءتها، وشفافيتها هي الدعامة الرئيسية لمحاولات الإصلاح الإداري للحكومات مند فترة. فهناك تساؤل و يجب أن تطرحه المنظمات العامة على نفسها دائما هو: لماذا تقدم هذه الخدمة و كيف نقدمها؟

و تقوم المنظمات العامة من خلال المقارنات المرجعية بمقارنة خدماتها و أدائها بالمنظمات الخاصة كما لا بد أن تستشير هذه المنظمات أصحاب المصالح كدافعي الضريبة و العملاء<sup>2</sup>.

و يمكن تلخيص تجارب بعض الدول في تطبيق مبدأ أفضل قيمة و النتائج التي تحققت من خلال الجدول التالي: "جدول رقم 4"

جدول رقم(4)

بيان ببعض الدول في تحقيق مبدأ أفضل قيمة و النتائج

الدولة	أساليب لتحقيق أفضل قيمة	النتائج التي تحققت
بريطانيا	• حق المواطن في الحصول على خدمة كدافع للضرائب من ناحية و حقه كعميل في الحصول على خدمة راقية من ناحية أخرى	• حكومة أكثر انفتاحية على الجمهور

2\_ محمد الحمدي ماضي، قياس الأداء من منظور القيمة في القطاع الحكومي. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2005، ص 8

• تقديم خدمات بقيمة أفضل	• تقدم الخدمات للمواطنين بناء على الكفاءة و العوامل الاقتصادية والفاعلية و المنافسة	
• زيادة القدرات التنافسية للدولة	• وضع معايير المنافسة والعدالة والمساواة والاختيار الكفاء كمعايير بين الموردين لتحقيق أفضل قيمة	أستراليا
• حكومة أكثر استجابة لرغبات المواطن	• إلغاء الأنشطة أو الإدارة و الهيئات التي لا يوجد مبررا لوجودها	الولايات المتحدة الأمريكية
• تقديم خدمة أفضل بتكلفة أقل	• التركيز من الإنتاجية الأموال المتفقة في الحكومة	

المصدر: محمد الحمدي ماضي ص 9

### المطلب الأول: أساليب تحقيق أفضل قيمة في المنظمات العامة:

يدعم " بوفاريد " "Bouvarid" هذا الاتجاه، و يرى أنه يمكن الحصول على أفضل قيمة من خلال المقارنات المرجعية، و المنافسات، و درجة التنافسية في تقديم الخدمات الحكومية، والتي تؤكد على أن المنظمات العامة لا تقوم بتقديم الخدمة طالما أن هناك جهة أخرى أكثر كفاءة وفعالية منها<sup>1</sup>.

كما يرى " فونت " "Font" أن معيار أفضل قيمة هو الأسلوب المناسب للموازنة العادلة بين جودة و تكلفة الخدمة المقدمة والتي تعكس بالطبع ما يريده المجتمع.

وأيضا لمساعدة أصحاب القرار في تطوير الخدمة العامة، يقدم الباحثون نموذجا شاملا يوضع كافة العناصر والأبعاد التي يمكن أن تكون محل المناقشة، والتخطيط، والتنفيذ حتى تستطيع الأجهزة والمنظمات العامة من تطوير مستوى الخدمة لتحقيق الرضا للمواطنين. ويعتبر هذا النموذج نموذجا رشيدا يجمع المعلومات الرئيسية اللازمة لسياسة تحقيق جودة الخدمات العامة. وتمثل في : تعريف مفهوم الجودة في المنظمات العامة، وإمكانية قياسها والأهداف الإستراتيجية، والقيم التي تؤثر في جودة الخدمات العامة، وأصحاب الاهتمام والمصلحة بمفهوم الجودة العامة<sup>1</sup>.

هذا النموذج يعتمد على التصور المنطقي، ويفترض أن كل عملية تعتمد وتتأثر بمخرجات العملية التي تسبقها. فتقرير الأهداف الإستراتيجية للمنظمات العامة يلي عملية تحديد القيم الخاصة للمنظمات العامة، وتحديد درجة الجودة المطلوبة في الأجهزة العامة يلي مخرجات عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الأجهزة.

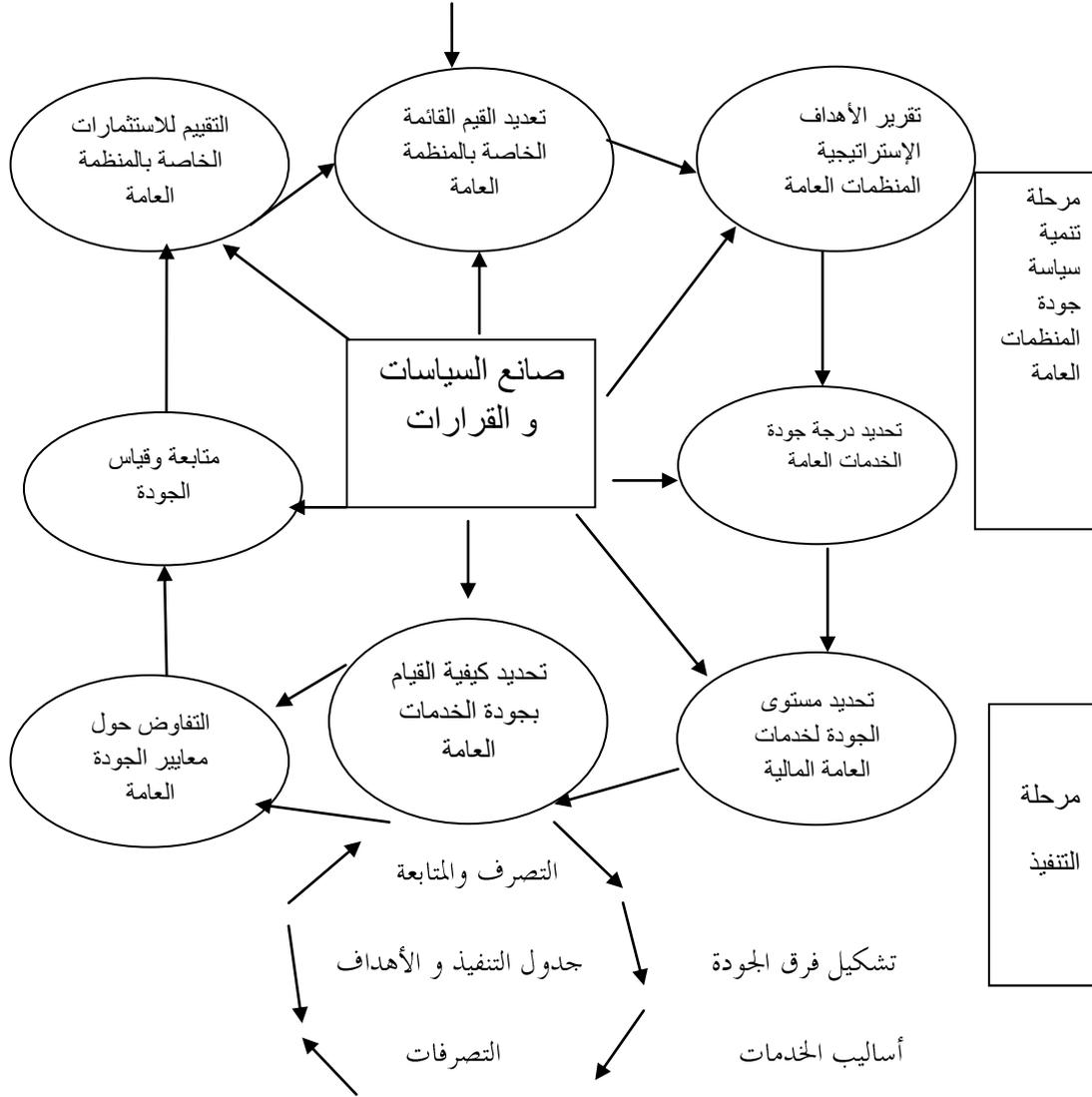
القرار بالبداية في سياق الجودة

1- محمد الحمدي، المرجع السابق، ص 11

1- المرجع السابق، المرجع السابق، ص 25

المطلب الثاني: نموذج الجودة في الخدمات العامة<sup>2</sup>:

شكل رقم 3



أهم إيجابيات هذا النموذج : تتمثل إيجابيات هذا النموذج في الآتي:

- 1- العلاقة بين الأجزاء المختلفة لسياسة تحسين الجودة وتنفيذها، ومتابعتها، وموضحة ومحددة في النموذج.
- 2- مساعدة العاملين عن التطوير ورؤية الأنشطة كلها: فكل الأنشطة مترابطة، وتتأثر في بعضها البعض، فلا يمكن النظر إلى أي منها بمغزل عن الأخرى، حتى يكون لهؤلاء الأفراد تصور حقيقي لتحسين جودة الخدمة العامة.

2- المصدر : محمد الخمدي، المرحع السابق، ص 18

ولكن هذا النموذج لن يمنع من ظهور مشاكل، تتمثل في ظهور اختلاف أو تباين بين عملية تكوين السياسات، والمستويات المختلفة للتنفيذ داخل أي منظمة من المنظمات العامة الوطنية والدولية، فهناك عوامل خارجية يمكن أن تؤثر على أولوياتها أو أهدافها.

كما أن أهم الأسس التي تتبعها المنظمات العامة خلال تقديمها للخدمات، هي محاولة وصول الموارد بعدالة إلى كافة القطاعات، لتعويض الخلل الناتج من عدم اهتمام القطاع الخاص بعدالة التوزيع.

وقد أوضح "Le Grand" أن العدالة في الخدمات العامة يمكن تقييمها من خلال عدة مقاييس يمكن أجمالها فيما يلي:

#### المقياس الأول:

الإنفاق: لا يمكن الاعتماد فقط على مقياس الإنفاق نظراً لاختلاف الكفاءة بين المنظمات العامة، ولذلك فإن العدالة في الإنفاق قد لا تؤدي إلى المساواة في المخرجات، نظراً لاختلاف المتغيرات من منطقة لأخرى مثل تكلفة العمالة<sup>1</sup>.

#### المقياس الثاني:

سهولة إيصال الخدمات: قد يظهر هذا المبدأ بوضوح من خلال المسافات التي يضطر العامل قطعها للوصول إلى الهدف.

### المبحث الرابع : أهمية و أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي

لكل عملية أهميتها و أهدافها و هذا هو الشأن بالنسبة لعملية تقييم الأداء المؤسسي، كما يلي:

1- المرجو شي أين عمود سامح ، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الأول : أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها عملية تقييم الأداء المؤسسي ومن أهمها:

أولاً: إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الوحدة الاقتصادية (المؤسسة) لمواردها المتاحة ففي الوقت الذي يفترض أن تقوم المؤسسة بالمحافظة على موارد المتاحة بترشيد مدخلاتها و تعظيم مخرجاتها نرى كثيراً من المؤسسات التي تخالف مبدأ الكفاءة. و بدون إجراء تقييم عملي لأداء هذه المؤسسات فإنه لا يمكن التمييز بين مؤسسة ذات إنجاز متميز كما و نوعاً ومؤسسة أخرى تخالف مبدأ الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.

ثانياً: إن عملية تقييم الأداء المؤسسي تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة فهي تعتبر الخطوة النهائية في العملية الإدارية التي تشمل وضع الأهداف و الخطط وتنفيذها والرقابة عليها، وهي وسيله لتوفير المعلومات اللازمة لمختلف أوجه العملية الإدارية في التنظيم ومساعدة المسؤولين .

ثالثاً: مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية، ذلك أن عملية تقييم الأداء تسعى إلى تقديم مؤشرات رئيسية لأداء صانعي القرار في الوقت المناسب و بما يساهم أولاً في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، واستمرار دوران عجلة تنظيم العملية الإدارية المتكاملة ثانياً<sup>1</sup>.

رابعاً: إن عملية تقييم الأداء في ضوء ما ذكر تساعد في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعه، فلا بد من وجود مجموعة من الأسس و الأساليب التي تقيس ذلك ، وعملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذا الغرض<sup>2</sup>.

خامساً: تطوير الأداء و تحسينه من خلال تحديد المعوقات و بيان الأسباب و الحلول المقترحة والإجراءات التصحيحية. فتقييم الأداء كما ورد في الكثير من التعريفات هي عملية هادفة في طبيعتها إلى تحديد نقاط القوة والضعف من أجل التعزيز و التصحيح وهنا أمكن اعتبار تقييم الأداء المؤسسي كجزء لا يتجزأ من موضوع التطوير و التنظيم ( Développement Organisation) الذي توليه الإدارة الحديثة عناية قصوى.

سادساً: تساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي في حشد الكفاءات المتميزة و الطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المؤسسة. فاستخدام تقييم الأداء المؤسسي على نطاق المؤسسة يدفع مدراء الدوائر والأقسام إلى البحث عن أفضل الطرق التي من خلالها يتم إنجاز

1- عبد الفتاح حنفي، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط، 1996، ص 603.

2- عبد الفتاح الصحن و محمد سراي المراقبة و المراجعة الداخلية على المستوى الكلي و الجزئي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1994 ص 27.

أهداف الوحدة التي يقوم على إدارتها ، خاصة في ظل الاتصال المستمر و المفتوح بين الإدارة العليا و مراكز المسؤولية في الفروع و الأقسام .

يتبين مما سبق أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تعتبر من الركائز الأساسية التي تتطلبها إدارة المؤسسات العامة و الخاصة في الوقت الراهن ، فندرة الموارد واتساع الحاجات و زيادة المنافسة العالمية وتداخل العناصر البيئية ، كلها أصبحت تستدعي بصورة متزايدة ترشيد القرارات الإدارية واستغلال الطاقات المتوفرة و الفرص القائمة ، وهذا لا يتأتى من الفراغ وإنما بمزيد من الاهتمام بوظائف العملية الإدارية التي يعتبر فيها تقييم الأداء ركنا أساسيا في وجود المؤسسات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي

إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل جيد يساعد في التوصل إلى الأهداف التي تأمل الوحدات التواصل إليها من جراء تطبيقها لعملية تقييم الأداء . ويمكن للباحث توضيح أهم هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية تقييم الأداء من خلال عرض النقاط التالية :

- 1- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة والاقتصاد والعافية في استغلال الوحدة لمواردها المتاحة: ففي الوقت الذي يفترض أن تقوم بالمحافظة على مواردها المتاحة، بترشيد مدخلاتها وتعظيم مخرجاتها نرى كثيرا من الوحدات التي تخالف مبدأ الكفاءة. وبدون إجراء تقييم علمي لأداء هذه الوحدات فإنه لا يمكن التمييز بين منظمة ذات انجاز متميز كما ونوعا، ومنظمة أخرى تخالف مبدأ الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة<sup>2</sup>.
- 2- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما: ويتم ذلك بأن تتحقق أهداف الوحدة ليس فقط بالمعادلات المقررة لكفاية الأداء، وإنما يتعين أن يتم ذلك أيضا في إثراء الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس هذه الأهداف، وعملية تقييم الأداء إحدى أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية<sup>3</sup>.
- 3- يساهم تقييم الأداء الدوري والمستمر بشكل مباشر في زيادة ثقة المتعاملين مع المنظمة: وبالتالي كسب الوحدة لهذه السمعة والثقة تساعد في تنفيذ خططها وتوسعاتها المستقبلية والحالية على أكمل وجه<sup>1</sup>.

1- عبد الفتاح الضحن و محمد سراي ، نفس المرجع السابق، ص ( 28-30).

2- Bowline Evaluating Performance in Governmental Organizations, Government Accountants Journal, Vol.X,N2 ,New York,summer 1986,P P(163-179).

3- محمود فراج ، المرجع السابق، ص 78.

1- سامية الساعدي، الثقافة الشخصية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص 85

- 4- تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية : حيث يتم إبراز العناصر الناجحة من الأشخاص وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث أن تقييم الأداء يتمثل أساسا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية<sup>2</sup>.
- 5- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة: فتقييم الأداء كما ورد في كثير من التعريفات، هي عملية هادفة في طبيعتها إلى التعرف على الانجاز بغرض اكتشاف مواقع القوة والضعف من أجل التعزيز والتصحيح<sup>3</sup>.
- 6- مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات: ذلك أن عملية تقييم الأداء تسعى إلى تقديم مؤشرات رئيسية للأداء إلى صانعي القرار في الوقت المناسب، وبما يساهم أولا في استغلال الوحدة لمواردها المتاحة، واستمرارا عجلة التنظيم المتكاملة ثانيا.
- يتبين مما سبق، أن عملية تقييم الأداء تعتبر من الركائز الأساسية التي تتطلبها الوحدات في الوقت الراهن، فندرة الموارد واتساع الحاجات وزيادة المنافسة الداخلية والعالمية وتداخل عناصر البيئة، كلها أصبحت تستدعي بصورة متزايدة ترشيد القرارات واستغلال الطاقات المتوفرة والفرص القائمة، وهذا لا يتأتى من فراغ وإنما بمزيد من الاهتمام بوظائف العلمية الرقابية التي يعتبر فيها تقييم الأداء ركنا أساسيا في وجود المنظمات.

### المبحث الخامس: معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

2-Michael W.Maher, Managerial Accounting, 4rth.Edition, Harcourt BtaceJovanovich, San Diego, 1994, P247

3-محمدالحسن توفيق، المرجع السابق، ص 06

لأجل التوصل إلى تقييم دقيق و شامل لأداء المؤسسات ينبغي تطوير مجموعة من المعايير و المؤشرات المتخصصة بكل من أجزاء المؤسسة ووظائفها .

تعرف معايير الأداء بأنها " معادلات قياسية تستطيع كل مؤسسة تعمل في مجال معين أن تسترشد بها كأساس للتقديم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعادلات. كما تعرف أيضا على أنها " وحدات للقياس يتم اختيارها لتقييم الأداء و حساب النتائج ". أما مؤشرات الأداء فقد عرفت بأنها " عناصر يمكن مراقبتها لمعرفة مدى فعالية التعامل مع الوظائف والأعمال<sup>1</sup> .

ولكي يتم وضع معايير و مؤشرات تستند عليها عملية التقييم المؤسسي، فإنه لا بد من إجراء دراسة شاملة، و يتم إعداد هذه الدراسة وفقا لخطوات معينة.

### المطلب الأول: خطوات وضع معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

تقوم هته العملية على مجموعة من المعايير كالآتي:

**أولاً:** يقوم فريق من المراجعين (أو المسؤول عن تطوير النظام) بدراسة أهداف و ظروف المنظمة حيث يتم التعرف من خلالها على طبيعة الأنشطة لكل إدارة أو وحدة، سواء كان النشاط إنتاجيا أو خدميا، كما يتم التعرف على الأهداف الرئيسية المطلوبة منها، ويمكن تحديد هذه الأهداف من التحليل الوظيفي لنشاط الوحدة .

**ثانياً:** تقسم الأنشطة الرئيسية إلى عدة خطوات يكون كل نشاط سلسلة متصلة من الخطوات. وفي هذه المرحلة يقوم المقيم بعقد لقاءات مع المسؤولين والمشرفين لبلورة الأفكار حول العناصر التي سيتم اختبارها ومزاياها و مشكلات تطبيقها قبل إقرارها بصورة نهائية. و عموما يتطلب في المعايير و المؤشرات التي يتم اختيارها توفر السمات الآتية :

أ- الاعتماد على الظروف الخاصة والمحيط بالمنظمة في التوصل إلى معايير الأداء. المعنى عدم الاعتماد على المعايير الجاهزة ودون محاولة دراسة مدى ملاءمتها لظروف و واقع المنظمة.

ب- اختيار صفات أو عناصر يمكن ملاحظتها بدقة ويمكن استخدامها في عملية القياس.

ت- تحديد المعايير و المؤشرات بصورة واضحة تبين الأداء الجيد من الأداء الضعيف و هذا يعني أن يكون المعيار سهلا من الناحية الإجرائية واللغوية.

ث- التحديد المسبق لأوزان المعايير المتعددة التي تقيس هدفا واحدا لأهميتها النسبية.

1- سيد الحواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص 213

**ثالثاً:** بعد الاتفاق على المعايير المختارة لعملية التقييم ، يقوم المقيم بإجراء اختبار أولي لنموذج التقييم المقترح و من ثم إجراء التعديلات الضرورية اللازمة .  
و تحديد مجموعة المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المؤسسي كثيرا ما تبدأ بتحديد مجالات النتائج (الأداء) الرئيسية و من ثم تحديد مؤشرات الأداء لها .  
و على العموم فان معايير و مؤشرات الأداء يمكن النظر إليها من خلال أكثر من زاوية واحدة .

### المطلب الثاني: أنواع معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

تحدد أنواع معايير و مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي كما يلي:

#### 1- معايير كمية :

تعتبر المعايير الكمية من أهم المؤشرات التي يمكن الاهتمام بها للحكم على مدى كفاية أداء المنظمات، إذ أنها تعكس مدى تحقيق الوحدة للأهداف التي من أجلها قامت الدولة أو الأفراد بإنشائها.  
هذا و هناك مؤشرات كمية رئيسية تستطيع الوحدات التقييمية استخدامها للحكم على العمليات الكمية للمنظمة، و أهم هذه المؤشرات ما يلي<sup>1</sup>:

أ- معدل العائد.

ب- نسبة استرداد الديون.

ت- زيادة معدلات التوظيف.

ث- زيادة معدلات المخرجات.

ج- عدد المعاملات المالية المنجزة.

ح- مدى إعادة تمويل المشاريع التنموية.

#### 2- معايير الكفاءة الإنتاجية:

يتطلب هذا المعيار ضرورة التحديد الكمي لعناصر المدخلات ، ووفقا لطبيعة كل عنصر منها ، بالإضافة إلى التحديد الكمي لعناصر المخرجات ، سواء كانت في سلع أو خدمات ، ووفقا لطبيعة كل عنصر فيها أيضا. وطالما أن الإنتاجية تقاس كنسبة بين عناصر المخرجات و المدخلات فان قياسها يعتمد بدرجة كبيرة على الأساليب الكمية من ناحية ، وان دقة هذا القياس تعتمد بالضرورة على مدى توفر البيانات و المعلومات عن كل من المدخلات والمخرجات من ناحية أخرى، ويتم التعبير عن معايير الكفاءة الإنتاجية بنسبة المخرجات إلى المدخلات و تشير إلى إنتاجية كل وحدة من المدخلات.

1- عبد الفتاح الصحن و محمد سراي، مرجع سابق، ص 320

### 3- معايير الفاعلية و النوعية :

يعتبر هذا المعيار من المعايير التي تعبر عن مدى الفاعلية في استخدام الموارد المختلفة، كما ويرتبط هذا المعيار بالنتائج النهائية لتنفيذ البرنامج المعين وتحديد علاقة هذه النتائج بالأهداف العامة المتوقعة للبرنامج و المحددة من قبل. كما أن هذه المعايير تشير إلى الآثار المترتبة على إنجاز الخدمة المعينة و مدى مقابلتها للاحتياجات المشتركة لأفراد المجتمع، لذلك معايير الفعالية هي المعايير التي تحتاج إلى بيانات دقيقة عن الآثار السلبية المترتبة على عدم تحقيق هذه الأهداف.

### 4- المعايير الخاصة بالبحث و التطوير و النمو الذاتي:

لقد تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بمجال البحث و التطوير و النمو الذاتي ، الذي يعتبر معيارا مهما في المدى البعيد لتحسين أداء المنظمة، من خلال الاهتمام بنوعية الخدمات المقدمة و ليس كمية الخدمات. وهذا يتحقق فعليا من خلال الاهتمام بالمؤشرات العديدة التالية<sup>1</sup>:

- كمية الإنتاج.
- فرص العمل.
- الصادرات.
- تنوع الإنتاج.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- التدريب والأعداد الجيد.
- نوعية البحوث المرتبطة بالعمل.

1- نفس المرجع السابق، نفس المكان.

### خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار النظري لتقييم الأداء المؤسسي بوصفه بأنه عملية هادفة إلى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعاً باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور و الانحراف و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل.

كما تم عرض طرق و مراحل تقييم الأداء المؤسسي، كذلك وقف هذا الفصل على العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي والذي ضم البعد الاقتصادي خاصة كعامل مؤثر في عملية تقييم الأداء المؤسسي. كذلك عرض هذا الفصل أهمية و أهداف تقييم الأداء المؤسسي والتي تتركز حول محورين هما: تطوير الأداء و تحسينه من خلال تحديد المعوقات و بيان الأسباب و الحلول المقترحة والإجراءات التصحيحية كما يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في الأفراد العاملين في المنظمة .

و في الأخير تم التطرق إلى معايير و مؤشرات تقييم الأداء يمكن إجمالها في الآتي:

معايير كمية، معايير الكفاءة الإنتاجية، معايير الفاعلية و النوعية، المعايير الخاصة بالبحث و التطوير و النمو الذاتي.



## الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار

ENSP

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لمعرفة واقع تقييم الأداء في هذه المؤسسة و درجة الاهتمام به و الذي أصبح ظاهرة تحظى باهتمام المسؤولين و الباحثين، دفعني أنا كطالب إلى الاهتمام بتقييم الأداء و تبيان دوره في الاقتصاد المعاصر كواحد من أفضل الطرق لرفع المستوى الاقتصادي، وكذلك رفع مستوى العمال.

ولقد تمت معالجة هذه الدراسة الميدانية من خلال الخطة التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

المبحث الثاني : خصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: المشاكل التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي

المبحث الرابع: الاستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.آ) هو واحد من أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك. تعود نشأته إلى الفاتح من شهر أوت عام 1981، الصادرة في الجريدة الرسمية رقم 31 بتاريخ 1981/08/04 « Décret n°81-174du 01/08/1981 » حيث يزاوّل نشاطه في المجال البترولي أين تكمن مهمته الأساسية في توفير خدمات ذات طابع بترولي. إن الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمجمع، يتلخص في بحث كل الكيفيات الممكنة التي من خلالها يستطيع المجمع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنه بصفة دائمة وناجعة، على أساس أنها تمثل انشغاله المحوري. سعياً وراء هذه الغاية، فلقد أثبت مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار التزامه ببلوغ مستوى عال الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطه. في سياق الإعلان عن مشروع إعادة هيكلة قطاع المحروقات في سنوات الثمانينات، كان مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار قد أفصح حينها عن أهدافه المسطرة فحواها تعزيز طاقاته المختلفة و كذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة تحديات القرن. في نفس الإطار، أعرب مجمع م.و.خ.آ في فترة لاحقة عن تبنيه لاستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعته الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطاته على مستوى دولي معتمداً في ذلك على انتهاج طريق شراكة واعدة. بحلول سنة 2010، تسنى لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أن يقطع شوطاً كبيراً فيما يخص عامل "الخبرة" التي تعود عوامل اكتسابها أساساً إلى فترة تجاوزت 30 سنة من العمل المتواصل بفضل الجهود المكثفة من طرف عماله. فالصورة المعاصرة لمجمع م.و.خ.آ جعلته متميزاً تماماً عما كان عليه بالأمس، فلقد استمرت المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطاتها كماً وكيفاً، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات البترولية يتجاوز عددها 35 خدمة بترولية. إن قدرة المجمع على الإتقان والتحكم في أداء خدماته وكذا الوفاء بالتزاماته إزاء عملائه بفضل نوعية موارده البشرية خصوصاً على الصعيد العملي، تجعله في موقع تنافسي ملائم في قطاع المحروقات بالجزائر. ومن منطلق نظرة ذات بعد استراتيجي، تعتبر مساندة المؤسسة الأم سوناطراك كمحور أساسي دائم، تركز عليه السياسة العامة لمجمع م.و.خ.آ حتى يتمكن من ضمان نموه وتطوره الحيوي بصفة متكاملة وفقاً لما تقتضيه مصلحة الاقتصاد الوطني.

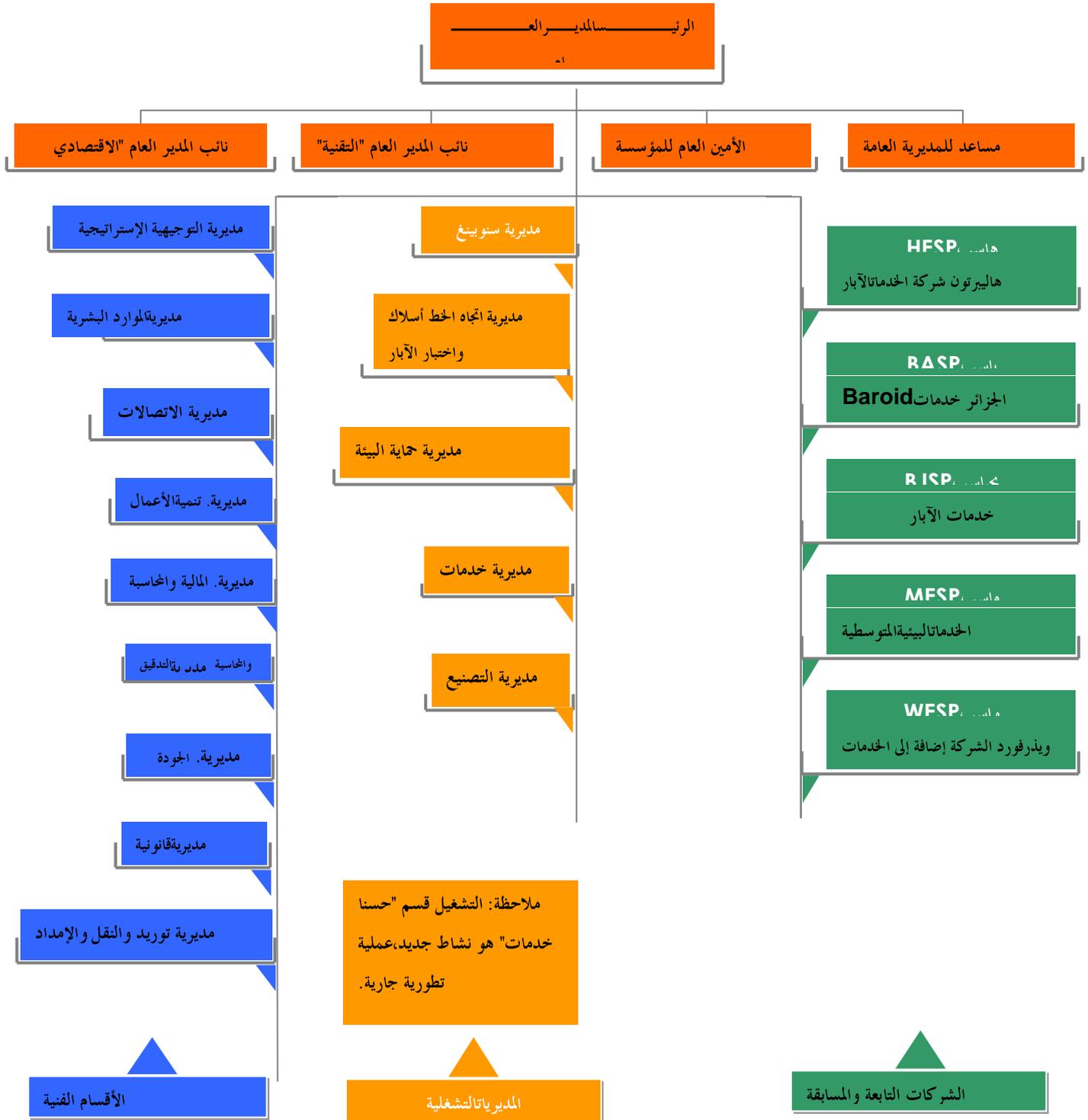
مما يعني الاستفادة من مرافقة حليف استراتيجي فعال يدعم ويدفع عملية تنفيذ الخطط المرسومة بغرض تطوير وتوسيع نشاطات مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لتكتسي في المستقبل بُعداً دولياً. إن متطلبات محيط المؤسسة الخارجي وكذا تقلباته المستمرة أجبرت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مراجعة تنظيمها الداخلي و تكييفه حسب المتغيرات الجديدة. لذلك فقد عرف التنظيم العام للمجمع في السنوات الأخيرة عدة تحولات جذرية (تكتلات وتحالفات استراتيجية تحولت إلى فروع رسمية، نشاطات نُقلت وأخرى استحدثت...).

اكتساب مرونة في التسيير والمحافظة عليها، دعم المزايا التنافسية للمؤسسة و تحسين الإنتاجية، تبقى كلها كمحاور أساسية للركيزة التي يقوم عليها تنظيم مجمع م.و.خ.آ مع الأخذ في الحسبان أهمية التفاعلات والتداخلات بين العناصر الوظيفية المكونة للتنظيم العام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع عزالدين لمرادي، رئيس دائرة تطوير الكفاءات بمديرية الموارد البشرية. يوم 12 أفريل 2014، على الساعة الرابعة زوالاً.

المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار



المصدر: مجلة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، العدد الأول، جانفم، 2014.

أ : التنظيم العام لمجمع (م.و.خ.آ).

يتشكل التنظيم العام لمجمع م.و.خ.آ من أربعة مستويات:

- 1- المديرية العامة.
- 2- المديرية المركزية.
- 3- المديرية العملية.
- 4- الفروع والمساهمات.

المستوى الرابع يتضمن الشركات التي نشأت في إطار الشراكة الموقعة بين المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.آ) وشركائها القادمين من الخارج. وفقا لما تنص عليه اللوائح القانونية، تتمتع هاته الفروع إلى حد معين بالاستقلالية الذاتية في تسييرها، بحيث تعتبر حصة المساهمة (أكبر أو أقل حصة مساهمة) لكل شريك الحد الذي يتم على أساسه تحديد التزامات كل طرف خاصة فيما يتعلق بترأس مجلس الإدارة.

تقوم المديرية العامة بقيادة مجمع م.و.خ.آ تبعا لأربعة محاور بحضور أعضاء التسيير الإداري:

- التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمجمع.
- تسيير المشاريع.
- تسيير الموارد البشرية.
- ضمان التنسيق.

ب : مهام مديريات المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

ابتداء "بالمديرية العامة" للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (E.N.S.P) تتضمن مجموع من المديرية المركزية والتي تعمل

على دعم الرئيس المدير العام في اتخاذ قراراته بمساندة من طرف المدير المساعد الذي يتمحور عمله على:

- تحقيق الأهداف التعاقدية المسطرة من طرف الرئيس المدير العام في أحسن الظروف الفعالية الاقتصادية.
- المساهمة بالتعريف استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بـ: ( المحيط، المهمة، المستقبل، التنظيم، التطوير،...).
- دعم كلي للبرامج المعلوماتية وإيجاد أسلوب اتصال ما بين الوحدات العملية.
- مديرية النوعية، الصحة، الحماية، البيئة: (Q.H.S.E).

من أهم مسؤولياتها:

- السهر على تنفيذ برامج الحماية الصناعية والتي تتماشى مع السياسة المتبعة في المؤسسة، لاسيما تلك الموافق عليها عالميا والتي

تدخل ضمن الحفظ والأمن ( سلامة العمال، الذمة المالية، المحافظة على البيئة والحفاظ على الصحة ).

- تحسين بصفة دائمة نوعية الخدمات المقدمة والعمل على إرضاء المتعاملين داخليا وخارجيا.

- مديرية الموارد البشرية (D.R.H)

- التسيير والتنسيق الذي يعمل بصورة إيجابية وفق مناهج مدروسة لكل الموارد البشرية في المؤسسة.

- المتابعة والمراقبة في مجال أنشطة وحدات المؤسسة التي تتعلق بإدارة وتسيير الموارد البشرية.

- العمل على التأكد من احترام وتطبيق القوانين التشريعية المتعلقة بالموارد البشرية.<sup>1</sup>

- السعي قدما على تنظيم وتأطير الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - مجلة المؤسسة، نفس المرجع.

- مديرية تطوير الأعمال ( D.B.D ) .  
تمثل أهم وظائفها في :  
- إعداد مخطط التسويق وفقا للسياسة المتبعة في المؤسسة.  
- توجيه المؤسسة نحو فرص الشراكة.  
- التأكد من صحة المعاملات ومتابعة العقود والصفقات المبرمة.  
- إعداد كل التحاليل الداخلية والخارجية بغرض استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة، لاسيما الفرص والتهديدات المرتبطة بأنشطة ووظائف المؤسسة.
- مديرية القيادة الاستراتيجية ( D.P.S )  
تتجلى مهامها في ما يلي :  
- تسيير وربط بصفة إيجابية لكل الموارد المتاحة  
- التأكد من تنسيق المخططات المعدة مع وحدات المؤسسة ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة على المدى البعيد.  
- جمع وتحليل و تقييم مختلف تقارير العمل والتسيير في تقديمها في المدة والوقت المحدد.
- مديرية التموين والإمداد ( D.A.L )  
تتلخص أشغالها في :  
- تحقيق برامج التموين على المستوى الخارجي والداخلي في أحسن الظروف ( تكاليف، مدة، نوعية ).  
- المساهمة في تحقيق برامج الاستثمارات المرتبطة بوسائل الإنتاج.  
- تسيير ذمة المؤسسة المالية على المدى البعيد ( الاستلام، التسليم، الجرد، البيع، التنازل)  
- تقديم كل الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالإيواء، الإطعام، النقل.  
- إتاحة كل المواد الاستهلاكية ( معدات وأدوات مكتبية، أدوات التنظيف الضرورية، معدات طبية، عتاد العمل والصيانة المخصص لجميع وحدات المؤسسة)  
- تضمن وسيلة نقل العمال الدائمين، لاسيما الذين يعملون بصفة دورية .
- مديرية المحاسبة و المالية ( D.C.F )  
- إعداد التقارير المتعلقة بالمحاسبة و المالية  
- التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة من جهة والإدارة العامة من جهة أخرى بالسهر على تطبيق القرارات في الإطار ( القانوني، المحاسبي و المالي).  
- التأكد من سلامة استعمال حسابات المؤسسة وتطبيقها بشكل صحيح.  
- المراقبة والتسيير الدقيق للتدفقات المالية وتسجيلها وفقا لمعايير المحاسبة والالتزامات الضريبية.  
- التأكد من دقة الوثائق المحاسبية و المالية وتقديمها وفقا للمدة القانونية
- مديرية التصنيع ( FABRICATION )  
- تصنيع وتطوير كل الأنشطة المتعلقة بوسائل التنقيب وخدمات وأشغال الآبار.<sup>1</sup>  
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.

<sup>1</sup> - مجلة المؤسسة، نفس المرجع السابق

- مديرية حماية البيئة (D.P.E)
- قيادة وتطوير كل الأنشطة الداخلة في تنظيف الأحواض ( معالجة الغاز، تسريب كل الرواسب، إزالة الزيوت).
- تطوير نشاطات تنظيف الأحواض حسب الطلبات.
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.
- مديرية القياس والأعمال السلوكية ( WT.WL )
- من أهم أهدافها ما يلي:
- تطوير وقيادة نشاطاتها قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز.
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.
- تسيير واستغلال كل الموارد المتاحة بشأن الأعمال المتعلقة بباقي المديرية التقنية.
- مديرية سنوبينغ ( SNUBBING )
- التسيير والاستغلال بصفة دائمة كل الموارد المتاحة بهدف تحقيق كل الأعمال المتعلقة بسنوبينغ.
- قيادة وتطوير الصيانة لمجموع وسائل الإنتاج.
- السعي إلى تحقيق البرامج، قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز.
- البحث والتدقيق في السوق بالشراكة مع المديرية العامة وهيئة التسويق بهدف إنجاز مختلف التعاقدات.
- مديرية مراقبة الحسابات (AUDIT)
- ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هذه المديرية هي:
- العمل والحرص على تقديم البرامج السنوية لمراقبة الحسابات وذلك وفقا لاستراتيجية المؤسسة المسطرة والمعدة من طرف رجال أعمال الإدارة والإطارات.
- التأكد من صحة المراقبة الداخلية للحسابات وذلك باحترام لكل التطبيقات والإجراءات حتى يتسنى معرفة الخلل الوظيفي ومن اتخاذ الحلول الناجحة .
- \* الشركاء والمساهمين:
- إضافة إلى المديرية المتعددة والمتفرعة عن المديرية العامة هنالك شركاء ومساهمين أجنب ووطنيين نذكر أهم المتعاملين مع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار :<sup>1</sup>

. HESP . WESP .BASP .MESP . BJSP

ج: الأعران الفاعلين

ينتظم الطاقم المسير كالآتي:

- المديرية العامة: تضم كل من: الرئيس المدير العام، المدير العام النائب، الأمين العام للمؤسسة والمستشارين.
- الإطارات المسيرة: يتكون هذا المستوى السلطوي من المدراء المركزيين (الإدارات الوظيفية)، المدراء العمليين (الإدارات العملية)، ممثلي المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مستوى فروع المجمع المؤسسة في إطار الشراكة القائمة على أساس الأسهم، بحيث يكون التمثيل بصفة: رئيس مدير عام، مدير عام نائب، مدير عام... الخ.

<sup>1</sup> - مجلة المؤسسة، نفس المرجع السابق

كل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (مؤسسة ذات أسهم)، مسؤولة عن تسيير نشاطاتها ومتابعة تنفيذ العمليات التقنية منها والتجارية. فهي معنية بتحمل مسؤولية السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف تلتخص كالاتي:<sup>1</sup>

- تحسين وتطوير مستوى الأداء.
- تحقيق نتائج إيجابية.
- تحسين مردودية رؤوس الأموال المستثمرة وكذا التحكم في احتياجات تمويل رأس المال العامل حسب القدرات المتوفرة لدى كل مديرية عملية.
- من أجل إضفاء صبغة الليونة على مسارات ومراحل التسيير من خلال تبني ونشر ثقافة "الشفافية" إزاء كل شريك، تم الاتفاق على بلورة النظام الداخلي المُحدّد لطريقة سير عمل مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، بعد التنسيق الحسن الذي جسده جهود كل من مجلس الإدارة و المديرية العامة. هاته الخطوة الهامة سمحت لجميع الأطراف التوصل إلى توازن محسوس داخل مجمع م.و.خ.آ.

#### المطلب الثاني: التعريف بمديرية الموارد البشرية

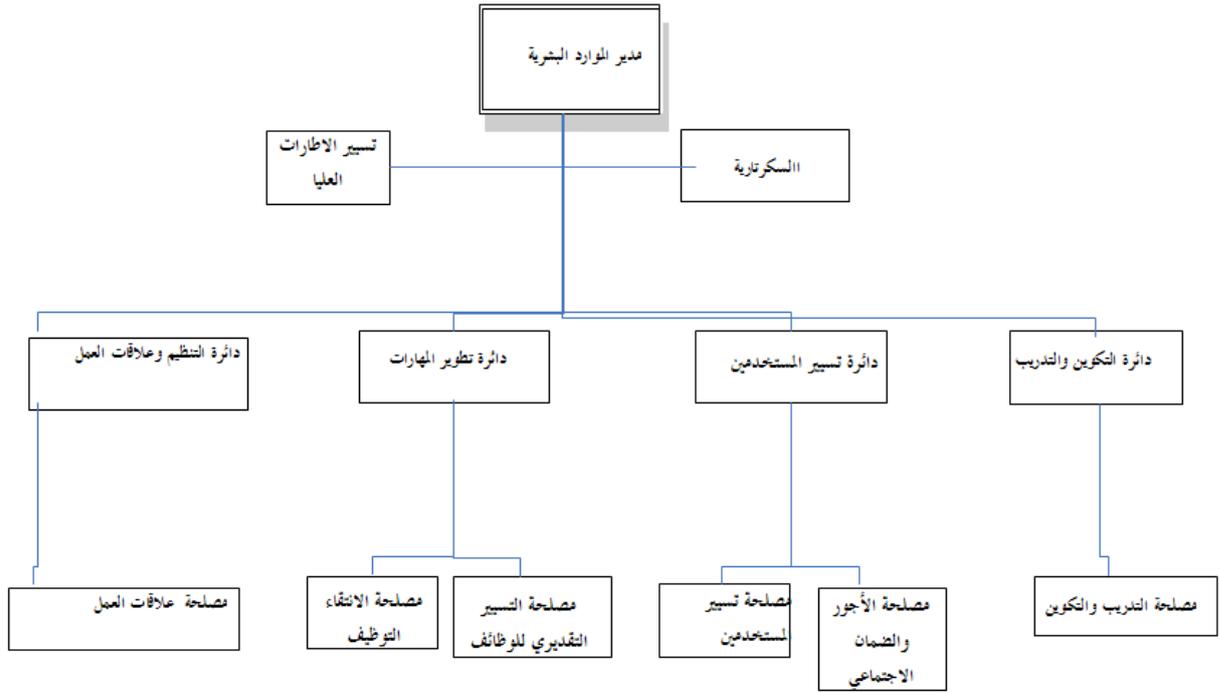
تعد مديرية الموارد البشرية واحدة من أهم المديريات التي تندرج ضمن مستوى المديريات المركزية التي يبين مكانتها السلطوية(الهيكل التنظيمي )، وهي المسؤولة عن سياسة الموارد البشرية وتمثل هذه السياسة فيما يلي:

- \*. فوائد من دون خطأ.
- \*. الابتكار والخلق.
- \*. التحسين من التكاليف.
- \*. رضا الموظفين والعملاء والمساهمين في الشركة. وحيث تتجه خطوط التي وضعتها الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في المقام الأول نحو عمالها، التي تعتبر رئيسية للأداء والنجاح. ويرجع ذلك أساسا لتنمية الموارد البشرية وتنمية ثقافة الجدارة والأداء وخلق القيمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مجلة المؤسسة، نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> - مقابلة مع عزالدين لزرادي، مرجع سابق

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: جرد من طرف الباحث

شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

أ- تسيير الإطارات العليا: وهو خاضع عمليا مباشرة إلى مديرية الموارد البشرية ومن مهامه الأساسية إعلام الرقابة والتوجيه في حالة دورات تكوينية أو في حالة مهمات رسمية في إطار عمل أو من حيث الإجازات والعطل السنوية، وفي كل الحالات المذكورة يتم إصدار تكليف بالمهام كدلالة علي مهمة معينة، أو إصدار سند عطلة بالنسبة للعطل والإجازات وفي حالة التكوين علي المدى القصير أو الطويل تلحق شهادات بالملفات لهذه الإطارات لكي تكون بيانات علي كل إطار فيما يخص مستقبله المهني.

أ- دائرة التنظيم وعلاقات العمل: وهي قسم من الموارد البشرية ومن مهامه إعداد والتأكد من تطبيق سياسة الموارد البشرية في المؤسسة بالتنسيق مع أهداف التنظيم مع مراعاة احترام التوجيهات العامة لمجموعة سوناطراك و الحرس علي تطبيق النصوص الشرعية والتطبيقية التي بصله مع نشاطات تسيير الموارد البشرية، ومن مهامه:

- تأطير العلاقات مع التمثيليات النقايبية مهام نصب.
- الحرس علي الإعداد و التطبيق فيما يتعلق بالتنظيم الاجتماعي.
- الحرس علي تطبيق النصوص القانونية والنظامية التي تخدم علاقات العمل ومساعدة مستخدمين المديرية في هذا الجانب.
- تأطير العلاقات مع التمثيليات النقايبية مهام نصب.
- الحرس علي إعداد و تطبيق فيما يتعلق بالتنظيم الاجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع عزالدين لزرادي ، مرجع سابق

- الحرص على تطبيق النصوص القانونية والنظامية التي تحكم علاقات العمل ومساعدة مستخدمي المديرية في هذا الجانب.

- تسيير المنازعات الفردية في العمل في مرحلة ما قبل المنازعات.
- ج-دائرة تسيير العمال: وتنقسم إلى قسمين:
- مصلحة المستخدمين: وهي التي تتكفل بتسيير الملف الإداري للعامل فيما يخص العمل، العطل المدفوعة الأجر وغير المدفوعة وغيرها .
- مصلحة الأجر: وهي مكلفة بإصدار أجور العمال كل شهر كذلك إصدار التصريحات الخاصة بالضرائب المدفوعة المباشرة وغير المباشرة للعمال. والضمان الاجتماعي جزء من الأجر ويتكفل بطلب اشتراك لكل العمال في الضمان الاجتماعي والمنح العائلية والعطل المرضية ومتابعة ملف العمال طيلة مدة الخدمة في المديرية.
- د-دائرة تطوير المهارات: وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة تدقيق الانتقاء والتوظيف ومصلحة التسيير التقديري للوظائف والمهارات وهاتين المصلحتين تعملان عملين متكاملين ضمن استراتيجية الموارد البشرية.
- في معرفة وتقدير العمل في توظيف المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة ومن بين هذه المهام نجد:
- ضمان تطوير وتنفيذ العمل السنوي.
- ضمان إنشاء وإدارة الأعمال خطة التعاقب.
- ضمان تنفيذ القوانين واللوائح التي تنظم هياكل التوظيف والتوظيف مساعدة في هذا المجال.
- مشاريع السلوك على تطوير مهارات الموظفين.
- وضع إجراءات وتعليمات إدارية لتنفيذ سياسة التوظيف.
- وضع سياسات تهدف إلى إجراء التعيين، وإدارة الحياة الوظيفية، وتحديد الأدوات والوسائل اللازمة لتنفيذه.
- الاتصال مع وكالة للتوظيف.
- الإشراف على عملية التوظيف.
- إجراء مقابلات عند تعيين النفسي.
- ه-دائرة التكوين والتدريب: وهي تعتبر من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وهي أيضا تحت وصاية مديرية الموارد البشرية والتكوين ويشمل قسمين:
- تكوين عمال المؤسسة وتكوين الموظفين الجدد لتقريب معلوماتهم مع واقع المؤسسة وأنظمتها.
- تكوين الموظفين المزاولين لعملهم في المؤسسة لرفع من مردودة عملهم وجعلهم يمدون بنتائج جيدة مما كانوا في السابق في جميع الاختصاصات، تزامنا مع التغيرات التي تحصل في المؤسسات تحت غطاء المنافسة. وتكوين الموظفين الجدد هي مرحلة أولية تسمح للعامل الجديد معرفة المؤسسة وما تقوم به من أنشطة في المجال البترولي ليكون اندماجه في المؤسسة إيجابيا.
- التبرص يشمل قسمين تبرص من خلال معاهدات واتفاقيات بين المؤسسات الجامعات والمعاهد من جهة أخرى لإعطاء نظرة شاملة وواضحة للطالب وهو يزاول دراسته في المجال التطبيقي وهذا النوع من التكوين يجعل الطالب مستعد استعدادا كاملا للعمل في المؤسسة بعد تخرجه كونه يعرف المؤسسة معرفة جيدة من خلال تبرصه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقابلة مع عز الدين لزرادي، مرجع سابق.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باتجاهات العاملين نحو مستوى أداء المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تمت إجراءات تصحيح الأداة و إدخال البيانات إلى الحاسوب، وبعد ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة

ولبيان خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- الجنس: يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	59%
أنثى	43	41%
المجموع	105	100%

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه في عامل الجنس كان لصالح الذكور حيث بلغ عددهم (62) موظف و بنسبة مقدارها 59%، في حين كان عدد الإناث (43) موظفة و بنسبة مقدارها 41% و يشير ذلك إلى أن العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أكثرهم من الرجال، و بالتالي فان على إدارة المؤسسة أن تبلي احتياجاتهم و رغبتهم لينعكس ذلك مستوى داءهم.

2- العمر: و يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

الجدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ستة و عشرين سنة	05	4%
من 26-30 سنة	23	22%
من 31-40 سنة	42	40%

من 41-50 سنة	20	19 %
51 سنة فأكثر	15	14 %
المجموع	105	100%

يلاحظ من الجدول أعلاه أعلى نسبة كانت للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، حيث بلغ عددهم (42) موظف و بنسبة مقدارها (40%)، و تليها في الأهمية نسبة العاملين الذين تقع أعمارهم بين 26-30 سنة حيث بلغت نسبتهم (22%)، كما كانت نسبة العاملين الذين زادت أعمارهم عن 51 سنة (14%) . يتبين لنا أن معظم العاملين هم في مقتبل العمر، و بالتالي فان لهم طاقات إبداعية يجب على إدارة المؤسسة الوطنية للخدمات الآبار استثمارها لرفع مستوى أداء المؤسسة.

3- المؤهل العلمي: و يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي

الجدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة التأهيل المهني	23	22 %
مستوى متوسط	25	24 %
مستوى ثانوي	36	34 %
مستوى جامعي	21	20 %
المجموع	105	100%

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لصالح الموظفين الحاصلين على درجتي المستوى المتوسط و الثانوي حيث بلغ عددهم (61) موظف و بنسبة مقدارها 58%، في حيث كان أدنى نسبة لصالح الموظفين الحاصلين على المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم (21) موظف و بنسبة مقدارها (20%) . و هذا مؤشر على سعي الشركة لاستقطاب عاملين على درجة جيدة من الكفاءة، مما يوفر عليها تكاليف أعدادهم كموظفين يمتلكون الخبرة والكفاءة، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة بأقل جهد و تكلفة و وقت ممكن.

4- الخبرة: و يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة

الجدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
6 سنوات فأقل	23	22 %
من 6-10 سنوات	40	38 %
من 11-15 سنة	19	18 %
من 16-20 سنة	15	14 %
21 سنة فما فوق	08	8 %
المجموع	105	100 %

يشير الجدول السابق إلى أن الاتجاه في عامل الخبرة كان لصالح الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات، حيث بلغ عددهم (40) عامل و بنسبة مقدارها (38%) في حين كان أدناها لصالح الموظفين الذين كانت خبرتهم أكثر من 21 سنة و بنسبة مقدارها (08) %. و ذلك بسبب الحوافز التي وفرتها الشركة لمن يرغب إحالة نفسه على التقاعد المكبر. إذ تقوم بدفع الفارق ما بين الراتب التقاعدي و الراتب الذي كان يتقاضاه .

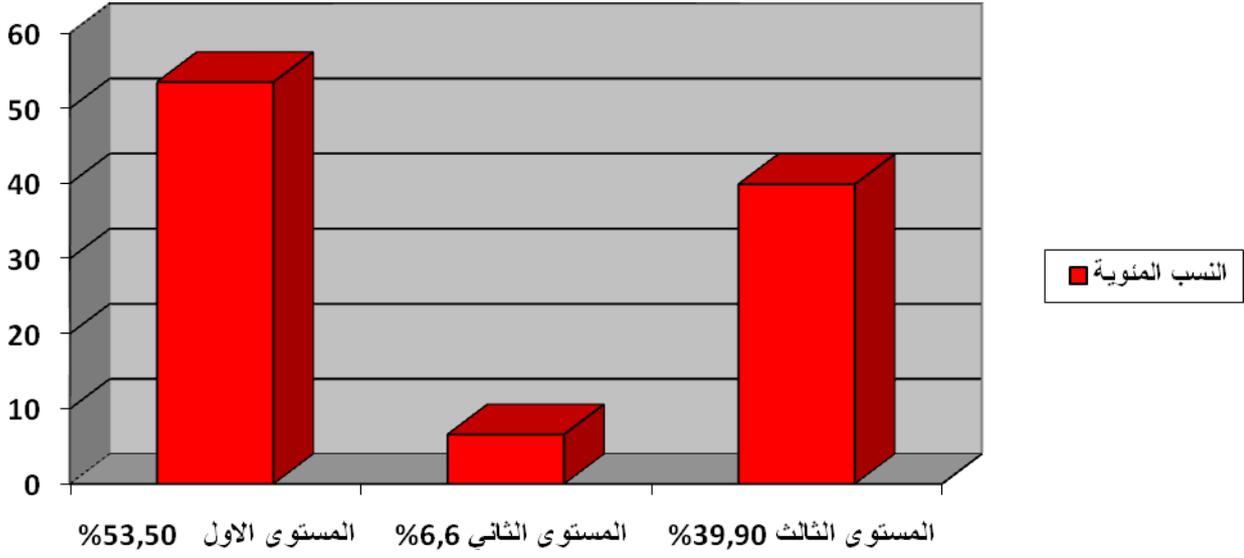
#### المطلب الثاني: تحليل مستوى أهمية فقرات الاستبيان

لقد تم إيجاد تقديرات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان، يبين جدول رقم (9) ذلك.

الفقرة	المستوى الأول		المستوى الثاني		المستوى الثالث		النسب المتوية	مستوى الأهمية
	غير موافق تماما		محايد		موافق			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0	03	4.76%	05	54.28%	40	38.10%	الثالث
2	24	38	7.61%	08	19.04%	20	14.28%	الأول
3	16	20	9.52%	10	38.09%	40	18.01%	الثالث
4	53	26	1.90%	02	16.19%	17	6.66%	الأول

79.99%	الأول	1.90%	02	9.52%	10	8.57%	09	23.80%	25	56.19%	59	5
87.61%	الأول	0.95%	01	11.42%	12	0	0	11.42%	12	76.19%	80	6
63.80%	الأول	5.71%	06	15.23%	16	15.23%	16	25.71%	27	38.09%	40	7
85.71%	الأول	2.85%	03	4.76%	05	6.66%	07	28.57%	30	57.14%	60	8
86.66%	الأول	1.90%	02	2.85%	03	8.57%	09	33.33%	35	53.33%	56	9
78.09%	الأول	3.80%	04	6.66%	07	11.42%	12	18.09%	19	60%	63	10
55.23%	الثالث	26.66%	28	28.57%	30	13.33%	14	20%	21	11.42%	12	11
73.32%	الثالث	31.42%	33	41.90%	44	5.71%	06	11.42%	12	9.52%	10	12
81.89%	الثالث	50.47%	53	31.42%	33	1.90%	02	12.38%	13	6.66%	07	13
95.23%	الأول	0.95%	01	3.80%	04	0.95%	01	25.71%	27	69.52%	73	14
71.42%	الثالث	37.14%	39	34.28%	36	4.76%	05	18.01%	19	5.71%	06	15
74.28%	الأول	6.66%	07	19.04%	20	0	0	25.71%	27	48.57%	51	16
57.14%	الأول	11.42%	12	21.90%	23	9.52%	10	32.38%	34	24.76%	26	17
57.14%	الثالث	32.38%	34	24.76%	26	5.71%	06	20.95%	22	16.19%	17	18
78.09%	الأول	0.95%	01	4.76%	05	16.19%	17	37.14%	39	40.95%	43	19
79.91%	الثالث	61.90%	65	18.01%	19	5.71%	06	9.52%	10	4.76%	05	20
80.94%	الأول	5.71%	06	3.80%	04	9.52%	10	46.66%	49	34.28%	36	21
57.13%	الأول	12.38%	13	23.80%	25	6.66%	07	35.23%	37	21.90%	23	22
78.71%	الثالث	56.19%	59	22.52%	31	3.80%	04	5.71%	06	4.76%	05	23
74.28%	الأول	6.66%	07	14.28%	15	4.76%	05	14.28%	15	60%	63	24
91.42%	الثالث	65.71%	69	25.71%	27	1.90%	02	4.76%	05	1.90%	02	25

الترتيب	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
النسب المعوية	53.50%	6.60%	39.90%



الشكل رقم 6: مستوى أهمية فقرات الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات (2،4،5،6،7،8،9،10،14،16،17،19،21،22،24) كانت لصالح الإجابة للمستوى الأول "غير موافق" تماما وغير موافق"، و قد تراوح عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بذلك من (0-73) فرد و بنسبة قدرت ب 53.50%.

وخاصة السؤال السادس و المتعلق بالقائمين على التقييم في الشركة ومدى درجة الكفاءة عندهم، حيث لوحظ عدم رضا تام من طرف أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من الجدول أيضا أن نسبة الإجابة في المستوى الثاني "محايد" كانت ضئيلة جدا و قد تراوح عدد الأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بذلك من (0-16) فرد حيث قدرت النسبة ب 6.60% ما يفسر الرغبة لدى أفراد عينة الدراسة لفهم الموضوع .

يبين الجدول السابق أن الفقرات (1،3،11،12،13،15،18،20،23،25) تنتمي إلى المستوى الثالث " موافق و موافق تماما" و قد تراوح عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بذلك من (01-69) فرد و بنسبة قدرت ب 39.90%.

و المتعلقة بأن عملية تقييم الأداء المستمرة و الدائمة وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات انحرافها وبأن النظام الحالي للتقييم يشكو من مشاكل و صعوبات حيث قدرت نسبة الإجابة بين 91.42 و 92.38%.

و من خلال هذه المعطيات و النتائج يتضح لنا جليا عدم الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة فيما يخص عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

### المبحث الثالث: المشاكل التي تواجه تقييم الأداء المؤسسي

يواجه الاستخدام الفعال لقياس الأداء في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار عدة صعوبات أو مشاكل تتمثل في:

- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: ويتمثل ذلك فيما يلي:
  - إذا استطاعت المؤسسة وضع قيم لنفسها، والتزمت بها كل من مستويات الإدارة العليا ومستوياتها الدنيا ، فقد تظهر قيم أخرى خاصة، تلك التي تأتي من منظمات الأعمال وتهدف إلى تحقيق الربح، وتحدد بالقضاء على القيم التي التزمت بها المؤسسة. وقد ظهرت هذه المشكلة عندما حاولت المديرية الفرعية خصخصة الأداء، من خلال توقيع عدد من العقود مع الشركات الخاصة لأداء بعض الأعمال العامة ، وبالتالي قد تتعارض قيم المنظمة الخاصة مع المؤسسة.
  - كما أن هناك احتمال وجود تعارض بين كل من القيم الإدارية التي تؤمن بها المستويات العليا في المؤسسة، والقيم السياسية التي يراها رجال السياسة جيدة، مثلا : ملف التشغيل...، فهذا التعارض قد يؤدي إلى صراع ومشاكل من الصعب حلها.

- تداخل المشكلات: يعتبر العديد من المشكلات التي تسعى المؤسسة لتناولها، هي مشكلات متداخلة بصورة ما، وغالبا ما تكون الموارد المتاحة غير كافية لتناول تلك المشكلات بصورة فعالة.

- صعوبة قياس أداء العناصر غير الملموسة:

يتمثل ذلك في انه ليست كل المؤسسات الاقتصادية العامة تواجه القدر نفسه من اليسر لقياس الأداء ، قد يكون قياس الأداء أكثر صعوبة في الهيئات التي ترتبط أنشطتها سواء باتصالات غير مباشرة بالنتائج المطلوبة ، و من ذلك ، على سبيل المثال، هيئة حماية البيئة الأمريكية ، حيث يوجد لديها برنامج يهدف لتشجيع الدول على تبني سياسات أكثر صرامة في السعي لتحسين جودة الهواء و الماء و لكن من صعب الوصول إلى قياسات أداء للعناصر غير الملموسة.

● القياس المظلل: ويحدث ذلك في الحالات التالية:

- قد تقوم البنود غير الواضحة بدمج الإنجازات في هذه الحالة، يمكن أن تنتج لدينا مشكلات في قياس الخدمات، و من أمثلة ذلك استطلاعات الرأي التي تتضمن:

- أسئلة غير واضحة أو غامضة أو متكررة بصياغات أخرى أو غير مفهومة أو قيام مشاركين في المسح بتفسيرها على نحو مختلف.

- قد تؤدي القياسات في بعض الحالات إلى حدوث تغييرات، لأن الأفراد المشاركين في العملية يتأثرون ببرنامج على نحو ما، أو تصدر عنهم ردود فعل تجاه حقيقة أن البيانات تخضع للمراقبة من جهة أخرى أو تستخدم لغرض معين آخر.

فعلي سبيل المثال: لو قامت المؤسسة بإدخال برنامج جديد لمنح الامتيازات على أساس النتيجة النهائية مباشرة ، هذا ما قد يجعل تحسن أداء العمال.

- صعوبة المهام: قد تجد صعوبة في قياس أو ملاحظة المهام التي تتطلب خبرة متخصصة أو تدريب، ذلك بسبب صعوبة العثور على الشخص المؤهل لتصميم نظم قياس و تفسير النتائج.

- العوامل الخارجية: فعل سبيل المثال قسوة المناخ الصحراوي، فلو جرى تكليف اثنين من عمال الصيانة لمنطقتين مختلفتين قد يختلف أداءهما بسبب التباينات الإقليمية.

### المبحث الرابع: الإستراتيجيات المقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء المؤسسي :

توجد عوامل عديدة تعيق الاستخدام الفعال لقياس الأداء في دعم صنع القرار، و تتمثل هذه العوامل في تحديات سياسية، و أخرى تتعلق بالاتصال، و لذا يثور التساؤل عن أفضل النصائح التي يصح أن يقدمها التقييم للمدربين المكلفين بالتوصل إلى نظم مفيدة لقياس الأداء؟

في البداية يجدر بنا التأكيد على أن تصميم نظام قياس أداء مؤسسي هو عملية تحتاج إلى وقت طويل، و موارد كبيرة، و يجب القيام بها مع وجود توقعات واضحة بين الأطراف المعنية عما هو مطلوب تحقيقه، و يجب على أصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في المؤسسة تعلم كيفية العمل و التعاون سويا، حتى يتوصلوا إلى اتفاق بشأن مهمة هذه المؤسسة و أهدافها.

كما يجب على المؤسسة أن تنظر إلى بعض الاختصاصات على أنها اختصاصات خدمتية لتجنب الكثير من المشكلات و منها:

تعدد الأهداف و تداخلها أو تعارضها ما بين أهداف اقتصادية، و أخرى اجتماعية، مع صعوبة إعطاء أهمية لبعضها دون البعض الآخر.

النظر إلى النشاط على أنه استثماري أسهل من النظر إليه على أنه خدماتي، و في هذا الصدد يكون أسلوب تقييم الخدمات التي تقدمها المؤسسة عبارة عن نوعين هما:

أ-خدمات عادية: بالنسبة إلى هذا النوع، يكون معيار قياس الأداء المؤسسي معيارا اجتماعيا يتمثل في تلبية حاجيات السياسة الوطنية بصفة عامة و المؤسسة الأم سوناطراك بصفة خاصة.

ب-خدمات اقتصادية: بالنسبة إلى هذا النوع، يكون معيار قياس الأداء المؤسسي معيارا اقتصاديا يتمثل في تكلفة أداء الخدمة و العائد المالي.

و تسعى المؤسسة إلى التوصل لما فيها من تداخل أو ازدواجية في أداء تلك المهام أو الاختصاصات على أن يتبع ذلك إصلاح تنظيمي لحل هذا التداخل. مما يسمح لكل منها الاستقلالية في الأداء، و من ثم يمكن تحديد المسؤولية عن الأخطاء. مما يدعم من دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء المؤسسي لتلك الوحدات.

كما تسعى الدراسة المتأنية للجهاز الوظيفي في المؤسسة الى تحديد الوظائف التي بها فائض، و تلك التي بها عجز، و حل تلك المشكلة يتطلب:

-الاعتماد على التدريب و التحويل، و ذلك لتعويض النقص في بعض التخصصات.

-إعادة توزيع العمالة بين الوحدات في المؤسسة، و ذلك لتعويض النقص في بعض الوظائف.

- و في هذا الإطار يجدر بنا الإشارة إلى الدور الذي يمكن أن يقوم به اختصاصيو التقييم حيث بمقدورهم تدريب المستخدمين المتمثلين على تمييز المخرجات عن النتائج الوسيطة، و عن النتائج النهائية، كما يستطيع هؤلاء أيضا إضفاء طابع الاعتدال على التوقعات للمساعدة في تقليل الشعور بخيبة الأمل، عندما يجد أنصار قياس الأداء أن بيانات الأداء لم يتم استخدامها بشكل مباشر في صنع القرار.

مع التأكيد على أن الإدارة مسئولة عن توضيح و توصيل الإطار الاستراتيجي الذي يستخدم في نطاقه نظام قياس الأداء المؤسسي، بما في ذلك توضيح مهمة المؤسسة من حيث توضيح: الاستراتيجيات، الأهداف، الأغراض، و الغايات المطلوب تحقيقها.

كما أن الإدارة المسئولة عن تصميم و تنفيذ و صيانة برامج المؤسسة و تطوير الخدمات و العمليات والمعايير، عند استخدام نظم القياس، و ذلك لتحسين الأداء الجماعي. فإذا كانت هذه هي مسئوليات الإدارة أو بعضها، فإن الإدارة في حاجة لتوضيح الغاية التي تسعى إليها، و التأكد من أن هذا الغرض جرى تصميمه لخدمة الاستخدامات المقصودة. فلكي يتحقق للنظام النجاح، لا بد أن لا تكتفي الإدارة بمجرد التحديد والتصديق على القياسات و تصميم النظام، بل وأيضاً الالتزام باستخدام البيانات لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي هذا الصدد يجدر بنا الإشارة إلى أنه من شأن تكرار المهام، تقديم المزيد من الفرص لملاحظة جميع مراحل العمل، فكلما كانت المهام متكررة، كان الاحتمال أكبر للقياس غير مكلف.

كما أن الأمر يحتاج إلى تبسيط الإجراءات، نظراً لأن المهام بسيطة ذات الأنشطة المحددة، أسهل في القياس من المهام المعقدة.

كما يتطلب الأمر كذلك، أن تكون الأهداف محددة بطريقة تسهل القياس، فمثلاً رفع مستوى العمال هو هدف عام، ولكنه لا يفيد في عملية توزيع الموارد المالية بين المؤسسة، ولكن إذا تمت ترجمة هذا الهدف إلى عدة أهداف فرعية محددة، سيساعد ذلك على الإقلال من الإنفاق،

نخلص إلى القول: بأنه لن تنجح عمليات قياس الأداء المؤسسي بدون حوافز مساعدة مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي فقط، ولكن التركيز على الجوانب المعنوية أمر هام في عملية قياس الأداء المؤسسي من خلال نشر معلومات من الأداء الجيد في قسم أو برنامج أو مشروع معين، مما يعطي العاملين اعترازاً و تقديراً يتخطيان ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافأة المالية.

### الاستنتاجات

يمكن إبراز الاستنتاجات و التي تضخمت عنها الدراسة في الأتي:

- 1- تشكل عملية تقييم الأداء المستمرة و الدائمة، وسيلة رئيسية تسهم في توقع الانحرافات قبل وقوعها، وأن وقعت فإنها تسهم في سرعة اكتشافها وتطوير أثارها السلبية ، حيث أن إقامة جهاز متخصص بمتابعة تقييم الأداء في الشركة يعطي ديناميكية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن عملياتها عند الانحراف عن الخطط الموضوعة، أو التصدير عن بلوغ الأهداف في الزمن المحدد.
- 2- يوجد في الشركة أنظمة لتقييم الأداء ، لكن هذا النوع من الأنظمة تتطلب عند قيام الأجهزة المختصة بالتقييم في المؤسسة أن تتأكد من تناسق جهودها لمعرفة حقيقة أداء مختلف الوحدات الإدارية والإنتاجية ، وهذا يؤدي إلى صحة تشخيص الانحرافات وتحديد الجهات المسؤولة عنها ، وبالتالي وضع الحلول الكافية بالقضاء عليها والحد من تأثيراتها السلبية .
- 3- إن إجراءات وتنظيم العمل في الشركة تتصف بالتعقيد ، وأن متابعة الشركة لأحداث الأساليب الإدارية و التكنولوجيا ليس بالمستوى المطلوب وأن نظام المعلومات فيها لا يحقق الأهداف التي انشئ من اجلها، وان هناك تقصير واضح من قبل الشركة بالقيام بحملات تسويقية علما بان هناك منافسة شديدة في الأسواق العالمية.
- 4- تفتقر وحدات التقييم الداخلي في الشركة إلى الطاقات المؤهلة لتمارس التقييم على أكمل وجه وأفضل صورة.
- 5- يرتبط نظام الحوافز المادية و المعنوية المعمول به في الشركة بنتائج تقييم الأداء ارتباطا ضعيفا نسبيا.و يعتبر ربط نظام الحوافز بنتائج الأداء شرطا رئيسيا من شروط نجاح نظم تقييم الأداء. و هذا الأمر لا خلاف عليه. إذ أن ذلك الربط من شأنه دفع العاملين في الشركة إلى بذل أقصى الطاقات لتحقيق أعلى معدلات ممكنة من الأداء.
- 6- بينت الدراسة أن إدارة المؤسسة تستخدم أساليب تقييم دقيقة تتمثل أساسا في عملية التنقيط الشهري La notation mensuelle وهذا يؤدي إلى عدم تقييم مؤسسي صحيح و سليم.
- 7- بينت الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقوم بوضعها إدارة المؤسسة للتحسين المبكر للأداء ضعيفة، وهذا دليل واضح على وجود الضعف في نظام التقييم المتبع في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، ودليل واضح على عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساهم في تطوير العامل ورفع مستوى الأداء العام.
- 8- بينت الدراسة أن المؤسسة لا تقوم بتوفير نظام التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة ، وهذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل المؤسسة نتيجة أنه لا يتم إعلام العاملين بالنتائج العامة لعملية التقييم حيث يترتب عنها الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى تحفيز وتطوير أداء العاملين وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.
- 9- بينت الدراسة أن أسلوب تقييم العاملين في المؤسسة يعتمد على ملاحظة المدراء ، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح و سليم و هذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين .

---

---

10- بينت الدراسة أنه ليس هناك انتظام في عملية تقييم الأداء في المؤسسة و هذا يدل على عدم وجود استمرارية، مما له الأثر السلبي على مستوى الأداء بصفة عامة.

الأختام

## الخاتمة

تهدف مقاييس التقييم إلى تقديم المساعدة للقائمين على إدارة البرامج والمسؤولين في المؤسسات الاقتصادية في مجال التخطيط، والمراجعة الذاتية، واستراتيجيات تحسين الجودة.

ويستند تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية على وجه التحديد إلى معايير متعارف عليها للممارسة الجيدة. وقد سعت هذه الدراسة إلى وصف هذه المعايير التي تطبق في المؤسسات

وإذا كانت الفلسفة الرئيسية وراء قياس الأداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا، وإذا كانت تلك الفلسفة تستهدف أيضا تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه - فردا أو إدارة أو عوامل خارجية - وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات، فإن قياس الأداء المؤسسي على ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع، وهو بذلك يمثل إحدى مراحل هذه العملية التي يتأثر بها من ناحية ويؤثر فيها من ناحية أخرى.

وبعد دراساتي النظرية والتطبيقية لموضوع تقييم الأداء، ومن خلال التطرق إلى أبرز العناصر التي تتضمنها عملية تقييم الأداء و بعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلت إلى جملة من النتائج منها:

أن لتقييم الأداء المؤسسي علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفية الموارد البشرية حيث يستطيع هذا الأخير أن يلي الحاجيات من اليد العاملة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما له علاقة بتحليل الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل والمؤسسة في آن واحد.

وبصفة عامة تعد عملية تقييم الأداء وسيلة رئيسية تسهم في توقع الانحرافات قبل وقوعها، وأن وقعت فإنها تسهم في سرعة اكتشافها وتطوير أثارها السلبية.

كما أن لتقييم الأداء علاقة يرفع مستوى العامل وبالتالي رفع الإنتاجية في المؤسسة و كنتيجة لذلك ترتفع رتبته و أجره.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بتقييم الأداء عن طريق تطوير معايير ومؤشرات و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة، و هذا ما يدفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول، و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال و ليس تكلفة يجب تدنيها و أن عملية تقييم الأداء المؤسسي استثمار منتج و ليس جامد.

و بالتالي فإنني أسلم بصحة فرضيات الدراسة، حيث أنه كلما اتسعت طرق تقييم الأداء بالوضوح كان الأداء المؤسسي ذو فعالية، ومن خلال هذا التحليل أيضا يتضح الدور الكبير للمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسة بصفة عامة. و حقيقة أن الكفاية الإنتاجية و جودتها ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى إشراك كل الفاعلين داخل المؤسسة وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي تحتاج إلى وضع معايير و مؤشرات ترتبط بإجراء دراسات شاملة. نخلص إلى نتيجة نهائية مفادها أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تعد عملية مركبة و معقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة بالنسبة للمؤسسة وتساهم أيضا في امتلاك رأس المال البشري.

بناء على ما تقدم من نتائج خرجت بها الدراسة يجد الباحث ضرورة التقدم بالتوصيات الآتية:

- 1- ضرورة مبادرة مجلس الإدارة في الشركة باستحداث دائرة تسمى "دائرة المتابعة والتقييم" تضطلع بمتابعة كافة أوجه عمليات الشركة و التقييم المنتظم و الدائم لنتائج عملياته و التأكد من أن جميع الأنشطة تسير وفقا للأهداف الموضوعية و الخطط المرسومة. وكذلك المساهمة في الوقوف على درجة الانجاز و أساليبه و المشكلات التي تحول دون تحقيق الغايات القصوى، ومن ثم التعامل معها وذلك من التخفيف من أثارها السلبية.
- 2- رفع مستوى وعي العمال بأهمية عملية تقييم الاداء و علاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية و المعنوية.
- 3- التأكد من أن الجهات التقييمية تمارس أعمالها بطريقة لا تعرقل معها عمليات الشركة ونشاطاتها، على أن لا يؤدي ذلك إلى أن تتحول ممارسة التقييم إلى أمر شكلي عديم الأثر.
- 4- يتعين على مديرية الموارد البشرية تضمين نتائج المتابعة والتقييم بتقارير دورية تتسم بالدقة وتوزع على المعنيين .
- 5- إن من تمام عمليات المتابعة والتقييم أن يعقب تحديد المشكلات والعقبات والانحرافات تقديم الاقتراحات والإجراءات والأساليب الكفيلة بالتغلب على جميع تلك العوائق.
- 6- ينبغي إيجاد نظم حوافز للعاملين في الشركة تتسم بالفعالية بشرط أن لا تقتصر على الحوافز المادية بالرغم من أهميتها، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى حوافز ذات طبيعة معنوية، مثل منح المزيد من الصلاحيات والتقدير للإنجازات المحققة، وتوفير مزيد من أجواء الاستقلالية والترقيات بشرط أن ترتبط نظم الحوافز ارتباط وثيق مع نتائج المتابعة والتقييم للأداء في الشركة.
- 7- إعلان نتائج تقييم الأداء على العاملين كافة ، الخاضعين لنظام قياس الأداء وإشعارهم بالنتائج لما لها من أهمية في تحفيز وتطوير العاملين وذلك من أجل ضمان زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
- 8- تبني نظام متكامل وحديث للمعلومات والدراسات المرتبطة بأعمال الشركة وأهدافها والحفاظة على تحديث مدخلاته ومحتوياته، بحيث يخدم الأغراض المختلفة لجهاز الشركة ويساعد في تعزيز فعالياته وقدراته على اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وذلك بإيجاد وحدة مستقلة للأبحاث والدراسات التي تفتقر إليها الشركة حاليا.

9- ضرورة تعزيز العلاقة بين الشركة وزبائنها الداخليين والخارجيين وتحسينها في إطار من الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية والمصلحة الوطنية العامة.

### **Résumé :**

A l'issue de l'analyse de cette étude et compte tenu de l'importance que l'entreprise accorde à l'évaluation du personnel et de l'Entreprise elle-même, il est plus que nécessaire de veiller à la bonne application de la méthode. La survie de l'entreprise et l'avenir des employés en dépendent. C'est en évaluant les performances du personnel qu'on arrive à déceler les compétences qui seront appelées à gérer des postes stratégiques de l'entreprise. C'est grâce à ces compétences que l'entreprise va se développer.

Le manager joue un rôle clé dans la réussite de la méthode d'évaluation proposée par la société et il revient à lui seul de veiller au bon déroulement de l'opération de l'évaluation. Le manager est aussi la seule personne habilitée à se prononcer sur la compétence de ces employés, et lui seul peut accorder ou refuser une promotion, selon leur rendement et la manière d'exécution de leurs tâches. Tout cela doit se faire dans le respect de la procédure en vigueur du système mis en place par la société.

Le personnel aussi est appelé à comprendre les règles du jeu du système d'évaluation. Bien qu'on pense avoir maîtrisé les objectifs assignés, il n'y a que le manager qui peut se prononcer sur les performances de chacun.

Bien entendu, des imperfections peuvent être rencontrées durant la phase d'évaluation dans l'Entreprise en générale, et toucherait peut être un certain nombre de personnel. Mais l'objectif de la méthode sera atteint, et les compétences seront triées et récompensées.

Etant donné que des différences entre les employés se sont fait apparaître, que certains éléments se sont faits distingués, on peut dire que la méthode a mal fonctionnée.

العلماء حقا



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية . قوانين . أوامر ومراسيم  
قرارات مقررات . منشير . إعلانات وملاحظات

	ALGERIE		ETRANGER	DIRECTION ET REDACTION SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT  Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9, et 13, Av. A. Benbarek - ALGER Tél : 65-18-15 à 17 - C.C.P. 3200-50 ALGER
	3 mois	1 an	1 an	
Édition originale .....	30 DA	50 DA	80 DA	(frais d'expédition en sus)
Édition originale et sa traduction .....	70 DA	100 DA	150 DA	

Édition originale, le numéro : 1 dinar ; Édition originale et sa traduction, le numéro : 2 dinars. — Numéro des années antérieures : 1,50 dinar. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 1,50 dinar. Tarif des insertions : 15 dinars la ligne.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS, ORDONNANCES ET DECRETS  
ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES  
(TRADUCTION FRANÇAISE)

## SOMMAIRE

### DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

#### MINISTERE DES FINANCES

Décret n° 81-168 du 1er août 1981 portant virement de crédit au budget du ministère de la justice, p. 746.

Décret n° 81-169 du 1er août 1981 portant virement de crédit au budget du ministère de l'éducation et de l'enseignement fondamental, p. 747.

#### MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES INDUSTRIES PETROCHIMIQUES

Décret n° 81-170 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de forage, p. 749.

Décret n° 81-171 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale des travaux aux puits, p. 751.

Décret n° 81-172 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de géophysique, p. 753.

Décret n° 81-173 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de génie civil et de bâtiment, p. 756.

## TITRE VI

## PROCEDURE DE MODIFICATION

**Art. 18.** — Toute modification aux présents statuts, à l'exclusion de celles visées à l'article 13 ci-dessus, se fait dans les mêmes formes que celles de l'adoption desdits statuts.

Le texte de modification fait l'objet d'une proposition du directeur général de l'entreprise, formulée en séance du conseil de direction, après consultation de l'assemblée des travailleurs.

Il est soumis au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

**Art. 19.** — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 1er août 1981.

Chadli BENDJEDID.

**Décret n° 81-174 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de services aux puits.**

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques,

Vu la Constitution, et notamment ses articles 111-10° et 152 ;

Vu la loi n° 80-04 du 1er mars 1980 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par l'Assemblée populaire nationale ;

Vu la loi n° 80-05 du 1er mars 1980 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la Cour des comptes ;

Vu la Charte de l'organisation socialiste des entreprises ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application ;

Vu l'ordonnance n° 75-76 du 21 novembre 1975 fixant les principales relations entre l'entreprise socialiste, l'autorité de tutelle et les autres administrations de l'Etat ;

Vu l'ordonnance n° 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type des entreprises socialistes à caractère économique ;

Vu l'ordonnance n° 75-4 du 9 janvier 1975 relative au transfert de siège des établissements et entreprises publiques ;

Vu le décret n° 63-491 du 31 décembre 1963, modifié par le décret n° 66-296 du 22 septembre 1966 portant création et statut de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH) ;

Vu le décret n° 65-259 du 14 octobre 1965 fixant les obligations et les responsabilités des comptables ;

Vu le décret n° 65-260 du 14 octobre 1965 fixant les conditions de nomination des comptables publics ;

Vu le décret n° 73-177 du 25 octobre 1973 relatif à l'unité économique ;

Vu le décret n° 80-53 du 1er mars 1980 portant création de l'inspection générale des finances ;

Vu le décret n° 80-242 du 4 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises ;

Décète :

## TITRE I

## DENOMINATION - OBJET - SIEGE

**Article 1er.** — Il est créé l'entreprise nationale dénommée « entreprise nationale de services aux puits » par abréviation « E.N.S.P » qui est une entreprise socialiste à caractère économique, dénommée ci-après « l'entreprise ».

L'entreprise qui est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, est régie par les principes de la charte de l'organisation socialiste des entreprises, les dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée et les présents statuts.

**Art. 2.** — L'entreprise est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social de la réalisation des services aux puits.

Le domaine d'action de l'entreprise peut s'étendre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire national.

Les objectifs et les moyens de l'entreprise sont fixés comme suit :

## I. — Objectifs :

L'entreprise est chargée :

— de fournir les prestations de services en matière de :

— fluides de forage,

— cimentation et stimulation des puits,

— diagraphies,

— testing,

— snubbing et wireline spécialisé,

— éventuellement, d'autres services tels que les équipements de fonds, les outils d'instrumentation et autres équipements, etc...

L'entreprise pourra, en outre, effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur, les opérations liées à son objet.

## II. — Moyens :

1°) Pour accomplir sa mission, l'entreprise est dotée par l'Etat, par voie de transfert, à partir des biens, parts, droits, obligations et personnels détenus ou gérés par la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, ou confiés à elle, des moyens, structures, parts, droits, obligations et personnels liés ou affectés à la réalisation des objectifs et des activités relatives aux services aux puits, telles qu'elles sont définies au présent article.

Les moyens de l'entreprise sont constitués notamment :

— de centrales à boue, de cabines-laboratoires et autres équipements de mesures,

— d'unités et équipements :

\* de cimentation et stimulation des puits,

\* de diagrapies,

\* de testing,

\* de snubbing et wireline spécialisé.

— d'autres équipements de services tels que les équipements de fonds, les outils d'instrumentation, etc...

— de moyens de transport et de manutention,

— du support logistique lui assurant l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de ses travaux dans les meilleures conditions de rentabilité économique (ateliers de réparation et de maintenance, bases régionales etc...).

2°) L'entreprise met, en outre, en œuvre dans la limite de ses attributions et conformément aux dispositions législatives et réglementaires, tous moyens industriels, mobiliers, immobiliers, financiers et commerciaux pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés par ses statuts et par les plans et programmes de développement.

3°) L'entreprise peut également contracter, dans les limites autorisées et conformément aux dispositions législatives et réglementaires, des emprunts pour renforcer les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre des programmes et plans de développement.

Art. 3. — Le siège social de l'entreprise est fixé à Hassi Messaoud, il peut être transféré, en tout

autre endroit du territoire national, par décret pris sur rapport du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

## TITRE II

### STRUCTURE - GESTION - FONCTIONNEMENT

Art. 4. — La structure, la gestion et le fonctionnement de l'entreprise et de ses unités, obéissent aux principes contenus dans la charte de l'organisation socialiste des entreprises, aux dispositions édictées par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et aux textes pris pour son application.

Art. 5. — L'entreprise est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Art. 6. — Les organes de l'entreprise et de ses unités sont :

— l'assemblée des travailleurs,

— le conseil de direction,

— le directeur général de l'entreprise ou le directeur de l'unité,

— les commissions permanentes.

Art. 7. — Les organes de l'entreprise assurent la coordination de l'ensemble des activités des unités qui composent l'entreprise.

Ces unités concourent à la réalisation de son objet social.

Les unités de l'entreprise sont constituées et leur nombre arrêté, conformément aux dispositions du décret n° 73-177 du 25 octobre 1973 relatif à l'unité économique et aux textes subséquents.

## TITRE III

### TUTELE - CONTROLE - COORDINATION

Art. 8. — L'entreprise est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

Art. 9. — Les pouvoirs de tutelle et de contrôle sont exercés conformément à la législation en vigueur, et notamment celle fixant les principales relations entre l'entreprise socialiste, l'autorité de tutelle et les autres administrations de l'Etat.

Art. 10. — L'entreprise participe aux conseils de coordination inter-entreprises, dans les conditions prévues par le décret n° 75-56 du 19 avril 1975, relatif aux conseils de coordination des entreprises socialistes.

## TITRE IV

### PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE

Art. 11. — Le patrimoine de l'entreprise est régi par les dispositions réglementaires relatives au

patrimoine de l'entreprise socialiste, compte tenu de l'actif et du passif résultant du transfert prévu à l'article 2, II - 1er.

Art. 12. — Le montant du fonds initial de l'entreprise est fixé par arrêté conjoint du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques et du ministre des finances.

Art. 13. — Toute modification ultérieure du fonds initial de l'entreprise intervient sur proposition du directeur général de l'entreprise après consultation de l'assemblée des travailleurs par arrêté conjoint du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques et du ministre des finances.

#### TITRE V

##### STRUCTURE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Art. 14. — La structure financière de l'entreprise est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et notamment celles relatives à l'entreprise socialiste.

Art. 15. — Les comptes prévisionnels de l'entreprise ou de l'unité, accompagnés des avis et recommandations de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise ou de l'unité, sont soumis, pour approbation dans les délais réglementaires, au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, au ministre des finances et au ministre de la planification et de l'aménagement du territoire.

Art. 16. — Le bilan, le compte d'exploitation générale, le compte de résultats, le compte d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activité de l'exercice écoulé, accompagnés des avis et recommandations de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise ou de l'assemblée des travailleurs de l'unité et du ou des rapports du commissaire aux comptes, sont adressés au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, au ministre des finances et au ministre de la planification et de l'aménagement du territoire.

Art. 17. — Les comptes de l'entreprise sont tenus en la forme commerciale, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 portant plan comptable national.

#### TITRE VI

##### PROCEDURE DE MODIFICATION

Art. 18. — Toute modification aux présents statuts, à l'exclusion de celles visées à l'article 13 ci-dessus, se fait dans les mêmes formes que celles de l'adoption desdits statuts.

Le texte de modification fait l'objet d'une proposition du directeur général de l'entreprise, formulée en séance du conseil de direction, après consultation de l'assemblée des travailleurs.

Il est soumis au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

Art. 19. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 1er août 1981.

Chadli BENDJEDID.

Décret n° 81-175 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de canalisations.

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques,

Vu la Constitution et notamment ses articles 111-10° et 152 ;

Vu la loi n° 80-04 du 1er mars 1980 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par l'Assemblée populaire nationale ;

Vu la loi n° 80-05 du 1er mars 1981 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la Cour des comptes ;

Vu la Charte de l'organisation socialiste des entreprises ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application ;

Vu l'ordonnance n° 75-76 du 21 novembre 1975 fixant les principales relations entre l'entreprise socialiste, l'autorité de tutelle et les autres administrations de l'Etat ;

Vu l'ordonnance n° 75-23 du 29 avril 1975 portant statut-type des entreprises socialistes à caractère économique ;

Vu l'ordonnance n° 75-4 du 9 janvier 1975 relative au transfert de siège des établissements et entreprises publiques ;

Vu le décret n° 63-491 du 31 décembre 1963, modifié par le décret n° 66-296 du 22 septembre 1966 portant création et statuts de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures ;

Vu le décret n° 65-259 du 14 octobre 1965 fixant les obligations et les responsabilités des comptables ;

Vu le décret n° 65-260 du 14 octobre 1965 fixant les conditions de nomination des comptables publics ;

Vu le décret n° 73-177 du 25 octobre 1973 relatif à l'unité économique ;

Vu le décret n° 80-53 du 1er mars 1980 portant création de l'inspection générale des finances ;

Vu le décret n° 80-242 du 4 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises ;

Décrète :

## TITRE I

### DENOMINATION - OBJET - SIEGE

Article 1er. — Il est créé l'entreprise nationale dénommée « Entreprise nationale de canalisations », par abréviation « E.N.A.C. » qui est une entreprise socialiste à caractère économique ci-après désignée « l'entreprise ».

L'entreprise qui est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, est régie par les principes de la Charte de l'organisation socialiste des entreprises, les dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 susvisée et les présents statuts.

Art. 2. — L'entreprise est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'engineering de réalisation, de la pose, de l'entretien et de la réfection des canalisations destinées au transport des hydrocarbures liquides et gazeux.

Le domaine d'action de l'entreprise peut s'étendre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire national.

Les objectifs et les moyens de l'entreprise sont fixés comme suit :

#### I — Objectifs :

L'entreprise nationale de canalisations est chargée :

— de doter le secteur des hydrocarbures d'un outil national dans le domaine de la construction de canalisations et de transport des hydrocarbures,

— d'intégrer, au sein d'une entreprise spécialisée, les moyens et capacités de réalisation de canalisations,

— de renforcer le secteur national des hydrocarbures, dans le domaine de la pose des canalisations, par la rentabilisation des moyens existants et la capitalisation du savoir faire y afférent.

L'entreprise peut, en outre, effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur, les opérations liées à son objet.

#### II — Moyens :

1 — Pour accomplir sa mission, l'entreprise est dotée par l'Etat, par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, ou confiés à elle, des moyens, structures, parts, droits et obligations, et personnels liés ou affectés à la réalisation des objectifs et des activités relatives à l'engineering, à la pose, à l'entretien et à la réfection des canalisations pour le transport des hydrocarbures liquides et gazeux.

2 — L'entreprise met, en outre, en œuvre dans la limite de ses attributions et conformément aux

dispositions législatives et réglementaires, tous moyens industriels, mobiliers, immobiliers, financiers et commerciaux pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés par ses statuts et par les plans et programmes de développement.

3 — L'entreprise peut également contracter, dans les limites autorisées et conformément aux dispositions législatives et réglementaires, des emprunts pour renforcer les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre des programmes et plans de développement.

Art. 3. — Le siège social de l'entreprise est fixé à Ouargla. Il peut être transféré, en tout autre endroit du territoire national, par décret pris sur rapport du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

## TITRE II

### STRUCTURE - GESTION - FONCTIONNEMENT

Art. 4. — La structure, la gestion et le fonctionnement de l'entreprise et de ses unités, obéissent aux principes contenus dans la charte de l'organisation socialiste des entreprises, aux dispositions édictées par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et aux textes pris pour son application.

Art. 5. — L'entreprise est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Art. 6. — Les organes de l'entreprise et de ses unités sont :

— l'assemblée des travailleurs,

— le conseil de direction,

— le directeur général de l'entreprise ou le directeur de l'unité,

— les commissions permanentes.

Art. 7. — Les organes de l'entreprise assurent la coordination de l'ensemble des activités des unités qui composent l'entreprise.

Ces unités concourent à la réalisation de son objet social.

Les unités de l'entreprise sont constituées et leur nombre arrêté, conformément aux dispositions du décret n° 73-177 du 25 octobre 1973 relatif à l'unité économique et aux textes subséquents.

## TITRE III

### TUTELLE - CONTROLE - COORDINATION

Art. 8. — L'entreprise est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

Art. 9. — Les pouvoirs de tutelle et de contrôle sont exercés conformément à la législation en vigueur et notamment celle fixant les principales

relations entre l'entreprise socialiste, l'autorité de tutelle et les autres administrations de l'Etat.

Art. 10. — L'entreprise participe aux conseils de coordination inter-entreprises, dans les conditions prévues par le décret n° 75-56 du 19 avril 1975 relatif aux conseils de coordination des entreprises socialistes.

#### TITRE IV

##### PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE

Art. 11. — Le patrimoine de l'entreprise est régi par les dispositions réglementaires relatives au patrimoine de l'entreprise socialiste, compte tenu de l'actif et du passif résultant du transfert prévu à l'article 2, II-1er.

Art. 12. — Le montant du fonds initial de l'entreprise est fixé par arrêté conjoint du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques et du ministre des finances.

Art. 13. — Toute modification ultérieure du fonds initial de l'entreprise, intervient sur proposition du directeur général de l'entreprise, après consultation de l'assemblée des travailleurs, par arrêté conjoint du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques et du ministre des finances.

#### TITRE V

##### STRUCTURE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Art. 14. — La structure financière de l'entreprise est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et notamment celles relatives à l'entreprise socialiste.

Art. 15. — Les comptes prévisionnels de l'entreprise ou de l'unité, accompagnés des avis et recommandations de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise ou de l'unité, sont soumis, pour approbation, dans les délais réglementaires, au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, au ministre des finances et au ministre de la planification et de l'aménagement du territoire.

Art. 16. — Le bilan, le compte d'exploitation générale, le compte de résultats, le compte d'affectation des résultats et le rapport annuel d'activité de l'exercice écoulé, accompagnés des avis et recommandations de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise ou de l'assemblée des travailleurs de l'unité et du ou des rapports du commissaire aux comptes, sont adressés au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, au ministre des finances et au ministre de la planification et de l'aménagement du territoire.

Art. 17. — Les comptes de l'entreprise sont tenus en la forme commerciale, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975 susvisée portant plan comptable national.

#### TITRE VI

##### PROCEDURE DE MODIFICATION

Art. 18. — Toutes modifications aux présents statuts à l'exclusion de celles visées à l'article 13

ci-dessus, se fait dans les mêmes formes que celles de l'adoption desdits statuts.

Le texte de modification fait l'objet d'une proposition du directeur général de l'entreprise, formulée en séance du conseil de direction, après consultation de l'assemblée des travailleurs.

Il est soumis au ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques.

Art. 19. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 1er août 1981.

Chadli BENDJEDID

Décret n° 81-176 du 1er août 1981 relatif au transfert à l'entreprise nationale de forage, des structures, moyens, biens, activités et personnels détenus ou gérés par la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, dans le cadre de leurs activités respectives en matière de forage.

Le Président de la République,

Vu la Constitution et notamment ses articles 15, 111-10° et 152 ;

Vu le décret n° 63-491 du 31 décembre 1963, modifié par le décret n° 66-296 du 22 septembre 1966 portant création et statuts de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures ;

Vu l'ordonnance n° 75-76 du 21 novembre 1975 fixant les principales relations entre l'entreprise socialiste, l'autorité de tutelle et les autres administrations de l'Etat ;

Vu la loi n° 78-02 du 11 février 1978 relative au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et notamment son article 4 ;

Vu le décret n° 80-53 du 18 mars 1980 portant création de l'inspection générale des finances ;

Vu le décret n° 81-170 du 1er août 1981 portant création de l'entreprise nationale de forage ;

Décète :

Article 1er. — Sont transférés, dans les conditions fixées par le présent décret et dans la limite de la mission qui est confiée, à l'entreprise nationale de forage :

1° les activités relatives au forage, exercées par la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures ;

2° les parts, biens, droits et obligations, moyens et structures attachés aux activités principales et



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



الأخت الكريمة /الأخ الكريم

السلام عيكم و رحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبيان لبحث ماستر تنظيم سياسي و إداري

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة تحليلية ميدانية".  
وتهدف هذه الدراسة إلى جمع بيانات عن كيفية تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، و ذلك للتعرف على مدى توفر نظام متكامل و منتظم لتقييم الأداء في الشركة. وتأتي هذه الدراسة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر تنظيم سياسي وإداري، ولذلك فإن لتعاونكم في الاجابة على هذا الاستبيان بالدقة الممكنة اكبر الأثر في تحقيق أهداف الدراسة، علما بان المعلومات التي ترد في الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

و تفضلوا بقبول فائق الشكر الاحترام

الباحث: نبيل لكحل

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب :

أولا المعلومات العامة:

1:الجنس  ذكر  أنثى

2:العمر  اقل من 26 سنة  26-30  31-40

3:المؤهل العلمي  شهادة تأهيل مهني  مستوى متوسط  مستوى ثانوي  51 فاكثر  41-50  مستوى جامعي

4:الخبرة المهنية  6سنوات فاقل  6-10  11-15  16-20  21 فاكثر

ثانيا الرجاء وضع إشارة (X) أمام الفقرات الآتية حسب ماتراه مناسبة:

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تشكل عملية تقييم الأداء وسيلة رئيسية لتوقع الانحرافات قبل وقوعها					
02	توجد معايير محددة في تقييم الأداء في المؤسسة					
03	توجد هيئات من خارج المؤسسة					

					تقوم بعملية التقييم لنشاطاتها
				04	إجراءات تقييم الأداء بالمؤسسة تتسم بالشفافية و العدالة
				05	يوجد في المؤسسة نظاما فعالا داخليا لتقييم الأداء
				06	القائمين على التقييم في الشركة على درجة من الكفاءة تمكنهم من أداء مهامهم كما يجب
				07	يوجد لدى قيادة المؤسسة سياسة واضحة لتقييم الاداء.
				08	يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة
				09	تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التصحيحية في المؤسسة
				10	يرتبط نظام الحوافز المادية و المعنوية المعمول به في المؤسسة مع نتائج عمليات تقييم الأداء
				11	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالبساطة و الوضوح
				12	تتسم الإجراءات و نظم العمل في المؤسسة بالبساطة و الوضوح
				13	تتوفر المؤسسة على أحدث الأساليب الإدارية و التكنولوجية
				14	تقدم الشركة نظم حوافز تشجيعية للعامل المتميز
				15	الرقابة الداخلية في المؤسسة على درجة كبيرة من الفعالية
				16	تم عملية التعيين و الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة
				17	تنتشر المحسوبية و التدخل الاجتماعي في مجال العمل الرسمي
				18	هناك انتماء وحرص تام على المصلحة و أموال الشركة لدى العاملين

					19	يشارك العاملون في الشركة في تخطيط برامجها
					20	تقيم المؤسسة برامج تدريبية برفع أداء العاملين فيها
					21	تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر البشرية المؤهلة والمدربة
					22	تقوم المؤسسة باستمرار بتطوير نظم الرقابة والمتابعة والحوافز
					23	تقوم المؤسسة بحملات تسويقية و معارض خارجية
					24	تنسجم الغايات والأهداف المرجوة من تقييم الأداء مع سياسة المؤسسة
					25	يشكوا نظام التقييم الحالي من مشاكل و صعوبات



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية:

#### أ- الكتب

- 1- أبو الحسن علي، الحاسبة الإدارية المقدمة: اتخاذ القرارات-تقارير الأداء-تقييم الأداء. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- 2- الحواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002.
- 3- المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 4- المرغوشي أيمن محمود سامح، تقييم الأداء في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات، ط1، 2008.
- 5- السالم مؤيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. عمان: دار عالم الكتاب الحديث، ط1، 2002.
- 6- الساعاتي سامية، الثقافة الشخصية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
- 7- العدلوني محمد، العمل المؤسسي. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر، ط1، 2000.
- 8- الصحن عبد الفتاح و سراج محمد، المراقبة والمراجعة الداخلية على المستوى الكلي والجزئي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.
- 9- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 10- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، 2001.
- 11- حرم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2000.
- 12- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
- 13- ماضي محمد الحمدي، قياس الأداء من منظور القيمة في القطاع الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2005.
- 14- منصور محمود و ثناء فراج، المراجعة الإدارية و تقييم الأداء. القاهرة: جامعة القاهرة-التعليم المفتوح، 1994.
- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة القوى العاملة، مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 16- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار النهضة العربية، 1997.
- 17- عبد الغفار حنفي، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 18- شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 19- ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

#### ب- المقالات

- 1- الزرقاني محمد، «تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام-إطار محاسبي مقترح». المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 2، العدد 2، 1992.
- 2- طعمانة محمد، "اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية". الأردن: مجلة أبحاث البرموك، 1999.
- 3- مخامرة محسن، «تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية، دراسة استكشافية و تحليلية». عمان: مجلة الدراسات، المجلد 20، العدد 4، 1993.

## ج-المقابلات

- مقابلة مع لراادي عزالدين، رئيس دائرة تطوير الكفاءات بمديرية الموارد البشرية .يوم 12 أفريل 2014، على الساعة الرابعة زوالا .

## 2 - المراجع باللغة الأجنبية:

### الكتب:

- 1- Bowlin W, Evaluating Performance in Governmental Organizations, GovernmentAccountabts Journal, New York, Vol.X, n°2, , 1986.
- 2- Hitge LESTER E. r and MatulichSerge, Managerial Accounting, Harcourt Brace Jovanovich, Florida, 1992.
- 3- HorngrenCharles T and FosterGeorge, Gost Accounting :Managerial Emphasis, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- 4- .Maher Michael W, Managerial Accounting, 4rth. Edition, Harcourt Btace Jovanovich, San Diego, 1994.

