

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع

مكانة نظام تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

تحت إشراف الأستاذ:

عبدالعزیز صبوعه

من إعداد الطالب:

كمال رمضان

مكان التبرص: المديرية العامة لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

مدة التبرص: 18 أبريل إلى 18 ماي 2016

السنة الجامعية: 2016/2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع

مكانة نظام تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

تحت إشراف الأستاذ:

عبدالعزیز صبوعه

من إعداد الطالب:

كمال رمضان

مكان التبرص: المديرية العامة لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

مدة التبرص: 18 أبريل إلى 18 ماي 2016

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

أحمد لله تعالى و أشكره الذي أعانني على إتمام هذا العمل، وأصلي و أسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يشكر لله من لا يشكر الناس".

واقثناء بهذا الهدى النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ **عبد العزيز صبوة** على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه المذكرة رغم انشغالاته الكثيرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في طبع وإخراج هذه المذكرة، وأخص بالذكر:

- ❖ عائلتي الكبيرة التي لم تبخل عليّ بالدعاء والعون والتشجيع؛
- ❖ عائلتي الثانية وهي أصدقائي كلهم؛
- ❖ أساتذتي في كل أطوار دراستي وأخص بالذكر **محمد حباينة، عبد الحفيظ دحية، محمد قزران، بن ملوكة زينب**؛
- ❖ وكل زملائي في الدراسة؛
- ❖ مسؤولي وعمال شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة وخاصة الأنة **نوال نعمان**؛
- ❖ وإلى كل من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور.

إلى كل هؤلاء أقول ..... شكرا

# اهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا

إلى قرة عيني وسندي المتين وأنيبي المعين...  
الذي أنار لي دعاءه حياتي، أبي الحبيب... "الطالب"

إلى صاحبة القلب الصابر الحنون، إلى الشمعة التي تضيء  
البيت، إلى ريحانة قلبي... "ام ماري"

إلى من هم أقرب إلي من روعي، إلى دفء البيت وسعادته  
إلى: فاروق، عزالدين، أحمد، صلاح الدين، ماري، أحلام

كمال

فہرس عام

## الفهرس العام

كلمة شكر

اهداء

I.....	الفهرس العام
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الملاحق
VII.....	الملخص باللغة العربية
VIII.....	الملخص باللغة الانجليزية
أ.....	مقدمة عامة

### الفصل الأول: نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الموارد البشرية

1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
2.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
4.....	المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
6.....	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
8.....	المطلب الرابع: أهم التحديات المعاصرة والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
11.....	المبحث الثاني: ماهية نظام تقييم أداء العاملين
11.....	المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين
13.....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام تقييم أداء العاملين
16.....	المطلب الثالث: استخدامات نظام تقييم أداء العاملين
19.....	المبحث الثالث: معايير وطرق التقييم لأداء العاملين
19.....	المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين
21.....	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

29..... خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: مقومات نظام تقييم أداء العاملين

30..... تمهيد

31..... المبحث الأول: آليات تصميم نظام تقييم أداء العاملين

31..... المطلب الأول: آلية عملية تقييم الأداء

34..... المطلب الثاني: تصميم و اختيار النظام الأمثل للتقييم

35..... المطلب الثالث: مسؤوليات ومصادر عملية التقييم

40..... المبحث الثاني: معوقات ومشاكل نظام تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها

40..... المطلب الأول: معوقات ومشكلات في نظام تقييم أداء العاملين

43..... المطلب الثاني: معالجة معوقات نظام تقييم أداء العاملين

45..... المطلب الثالث: توقيت التقييم وإخبار المرؤوسين بنتائج الأداء

46..... المبحث الثالث: التغذية العكسية وشروط تفعيل نظام تقييم أداء العاملين

46..... المطلب الأول: التغذية العكسية

49..... المطلب الثاني: تفعيل نظام تقييم أداء العاملين

52..... خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: واقع مكانة نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

53..... تمهيد

54..... المبحث الأول : تقييم عام لشركة اوراسكوم ونظام تقييم أداء العاملين الخاص بها

54..... المطلب الأول: تقديم شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، أنشطتها، أهدافها

55..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

59..... المطلب الثالث: خصائص واهداف نظام تقييم أداء العاملين في شركة اوراسكوم

60..... المبحث الثاني: منهجية الدراسة و مصادر جمع البيانات

60..... المطلب الأول: تحديد طبيعة و عينة الدراسة

62..... المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

64..... المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبيان

69..... المطلب الرابع: تحليل ثبات المقياس

---

70.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
70.....	المطلب الأول: تحليل فقرات دليل المقابلة
71.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان
85.....	خلاصة الفصل الثالث
86.....	خاتمة عامة
91.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين	1
23	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	2
59	سلم التقييط المعتمد بالشركة	3
61	يلخص عينة الدراسة.	4
64	مستويات مقياس ليكارت	5
65	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	6
66	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	7
66	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	8
67	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	9
68	صدق الاتساق البنائي لمحاو الاستبيان	10
69	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	11
72	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12
73	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	13
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	14
75	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل بالشركة	15
76	نتائج دراسة المحور الأول	16
78	نتائج دراسة المحور الثاني	17
79	نتائج دراسة المحور الثالث	18
81	نتائج دراسة المحور الرابع	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مجالات استخدام نتائج نظام تقييم أداء العاملين	1
33	آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي	2
37	مصادر تقييم أداء العامل	3
58	الهيكل التنظيمي لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة	4
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5
74	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	6
75	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	7
76	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل بالشركة	8

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	بطاقة التقييم الفردي
2	دليل المقابلة
3	استمارة الاستبيان

## المخلص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف أكثر على مكانة نظام تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول لنظام تقييم أداء العاملين في ظل ادارة الموارد البشرية، والفصل الثاني تناول أهم المقومات الاساسية التي يجب مراعاتها حتى يصير نظام تقييم اداء العاملين فعالا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من اربعة محاور وكل محور يضم مجموعة من الفقرات، ومعالجة البيانات المتحصل عليها احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، وتم كذلك اعداد دليل مقابلة للتنظيم المقابلات التي اجريت مع بعض مسيري الشركة. وبعد اتمامنا هاته الدراسة توصلنا الى ان نظام تقييم أداء العاملين له مكانة هامة جدا في ادارة الموارد البشرية فهو يساعد على تحسين أداء العاملين من خلال اكتشاف نقاط ضعف اداءهم لمعالجتها، ونقاط القوة لتعزيزها وتدعيمها، وكذا مخرجاته التي تعتبر الأساس الصحيح الذي تبنى عليه القرارات الادارية السليمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الادارية كتحطيط الموارد البشرية، الترقية وتخطيط المسار الوظيفي، الحوافز التشجيعية...، هذا ما توصلنا اليه من الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي فكان بعيد كل البعد فعملية التقييم تتم بشكل روتيني وتقليدي جدا، وتتنحصر في تحديد العلاوات.

**المصطلحات الاساسية:** نظام تقييم الأداء، التغذية العكسية ، معايير التقييم.

---

## Abstract

The aim of this study is to identify the position of the performance appraisal system in the human resource management of economic companies , this system helps in enhancing the performance of employees through the detection then the elimination of weaknesses in their performance, and their strengths in order to promote and reinforce, as well as regrouping the various uses and results of the employees performance appraisal system, which is considered as the essential foundation for various decision such as human resources planning, promotion and career planning, incentives etc... and to reach the objective of this study, we divided this study into three chapters, the first chapter include the employees performance appraisal system based on the human resources management processes, while the second chapter discuss the basics that the employees performance appraisal system must respect to be an effective system, a descriptive analytical method was followed using a questionnaire composed of four axes and each axis contain paragraphs, then the information that we obtained was analysed statistically using SPSS software, The study sample consisted of all the employees in Orascom construction industries, in addition an interview guide was prepared to help us in organising interviews with some of the company managers.

**Keywords:** performance appraisal system, feedback, assessing criteria.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

لقد اصبح معروفا بأن التغييرات العالمية التي طالت كل جوانب الحياة المعاصرة، وشملت كافة المجالات في دول العالم على الرغم من الاختلاف في درجات التقدم والنمو فيها، ومما لاشك فيه ان الادارة كانت ومازالت من أكثر التخصصات تأثرا بهذه الموجة من التغييرات العالمية وكذا العولمة والثورات التقنية والعلمية.

ولعل من ابرز ما احدثته هذه التغييرات والتوجهات العالمية وانعكاساتها الاقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في الادارة ومفاهيمها، وهو الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية، ويرجع سبب هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وادارتها اليوم الى ان معظم المنظمات ذات مستوى مرتفع من الاداء ماهي الا المنظمات التي تملك عنصر بشري يقوم بأداء مهامه على اتم وجه وبمهارة وكفاءة عاليتين.

والواقع ان الادارات والمنظمات المتطورة اصبحت تعتمد على تخصيص ادارة كاملة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها ولها مكانتها وقيمتها، وتتمتع بالسلطة الكافية، وهي تعمل على الاستخدام الامثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، لأن الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في تحقيقها.

فعلى ضوء الوظائف والاستراتيجيات العامة للمنظمة يوضع الاطار العام لوظائف ادارة الموارد البشرية، بحيث تقوم برسم استراتيجياتها ووظائفها وممارساتها المستقبلية، واهمها تصميم برامج لتكوين العاملين، وتدريبهم وذلك لتحسين الاداء الحالي ورفعته الى اعلى مستوى، وكذا البرامج الخاصة بالتنمية المستمرة مما يسمح بتأهيل أداء العاملين لوظائف المستقبل، ولاشك ان كل هذا يتطلب نظاما موضوعيا لتقييم العاملين وكذا ادائهم.

وقد مرت عملية التقييم اداء العاملين بعدة مراحل من التطوير والتعديل للزيادة من فعاليتها وتحقيق اهدافها، بحيث انها بدأت كأداة يسترشد بها المديرين في الاختيار، من يستحق الترقية او العلاوة، ومن تم اصبحت اداة فعالة للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وذلك لرفع كفاءتهم وتحسين ادائهم. اما اليوم فقد اصبح نظام تقييم اداء العاملين اداة جد فعالة لتقييم ادارة المنظمة من حيث كفاءة برامجها المتعلقة بالتنمية البشرية، وبالتالي الاداء الكلي .

وفي ظل ما سبق ذكره فإن المؤسسات الاقتصادية بالجزائر هي كغيرها امام تحديات جد كبيرة، ولمواكبة هذه التطورات عليها ان تتبنى استراتيجية موضوعية لتتأكد من جودة ادائها، الذي هو يرتكز بالأساس على ادارة الموارد البشرية التي تقوم بالتوجيه السليم والتقييم الموضوعي للعاملين وادائهم.

## اشكالية الدراسة

تحرص كافة المنظمات الحديثة على القيام بنشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل العامل الذي يخضع لعملية تقييم الأداء، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة المورد البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر الفعال والمؤثر في المنظمة، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر احد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تكتسي أهمية بالغة ليس فقط لإدارة الموارد البشرية فحسب بل لسياسات الإدارة العامة للمنظمة بشكل عام، ومن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكن استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يمكن اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية واجراء التعديلات على المسار الوظيفي للعاملين طبقا لاحتياجات المنظمة.

بتطور ادارة الموارد البشرية بات من المعروف انه لا يكفي القيام بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى يتم بلوغ الغاية من امتلاك الموارد البشرية الضرورية واللازمة للمنظمة، بل يجب عليها ان تستمر في عملية التخطيط والتطوير وذلك لضمان التشغيل الفعال لهذه الموارد البشرية، وذلك لتحسين أداء العاملين وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الادارية السليمة وبالتالي الأداء العام للمنظمة ككل، ولتحقيق هذه الغاية ظهرت مفاهيم تقييم أداء العاملين، وطرق ادارته للتأكد من مدى جودته ومطابقته للمستويات المطلوبة.

وعلى ضوء ما تقدم، فإن اشكالية البحث تبرز من خلال التساؤل التالي: **كيف يساهم نظام**

**تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؟**

## الأسئلة الفرعية:

وتدعيما لإشكالية الدراسة يتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي يتم ذكرها كالاتي

1. هل يساهم نظام تقييم أداء العاملين بشكل فعال في تحسين أداء العاملين؟
2. ماهي أهم المقومات التي يجب أن تتوفر في نظام تقييم أداء العاملين حتى يصير فعالا؟
3. هل نظام تقييم أداء العاملين المستخدم بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة فعال بشكل كاف؟
4. كيف يساهم نظام تقييم أداء العاملين في شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة في عملية تحسين اتخاذ مختلف القرارات؟

## فرضيات الدراسة

- لمعالجة الاشكالية السابقة وللإجابة على التساؤلات المنبثقة عنها، وضعنا الفرضيات التالية كإجابات أولية مؤقتة كنقطة انطلاق لهذا البحث
- يعد نظام تقييم أداء العاملين أداة تساعد العاملين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بشكل فعال، لأنه يسمح باكتشاف نقاط القوة لديهم لتدعيمها، وكذا نقاط الضعف لمعالجتها؛
  - حتى يكون نظام تقييم أداء العاملين فعالا بشكل كاف، فلا بد من مراعاة بعض المقومات الأساسية ككيفية اختيار وتصميم نظام تقييم الأداء وألية التقييم المعتمدة لكي يتلاءم مع متطلبات المنظمة؛
  - نظام تقييم أداء العاملين المعمول به بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة فعال بشكل كاف ويتلاءم مع متطلباتها؛
  - لما تقوم ادارة الموارد البشرية بالشركة بالتقييم المستمر والموضوعي للعاملين، يمكن لهذا ان يساهم في تحسين اتخاذ قرارات موضوعية وسليمة فيما يخص تخطيط القوى العاملة، الاجور، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الترقيات، الفصل عن العمل...

## اهمية الدراسة

ان أي وظيفة بالمنظمة تركز على مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ولتحمل هذه المسؤوليات والنهوض بهذه الواجبات يتطلب الامر تشغيل افراد ذوي القدرة على ذلك، ولهذا اتجهت ادارة الموارد البشرية الحديثة الى الاخذ بعين الاعتبار بنظام تقييم أداء العاملين، وتحديد أداء العاملين بصفة دورية، ولهذا فموضوع هذا البحث يكتسي اهمية بالغة لأنه يستعرض لنا نظام تقييم أداء العاملين من حيث مفهومه، وكذا محاولة التعرف على مدى اهميته ومكانته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، من حيث قدرته على تحسين أداء العاملين من جهة، ومساهمته في تحسين اتخاذ القرارات الادارية، وبالتالي انعكاس اهميته على المنظمة ككل.

- توضيح كيف أن نتائج تقييم أداء العاملين يمكن ان تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين؛
- تعطي نظرة واسعة نوعا ما على موضوع نظام تقييم أداء العاملين، وتسلط الضوء على مكانته؛
- محاولة التوعية بأهمية ادارة الموارد البشرية لدورها الفعال في المنظمة، كونها المسؤول الأول عن اهم مورد الذي يعكس ادائه الكلي للمنظمة؛
- محاولة الإشارة الى المكاسب والفوائد التي يمكن ان يجنيها كل من العاملين، ادارة الموارد البشرية، والمؤسسة ككل، وذلك من خلال استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين.

## اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد مكانة نظام تقييم اداء العاملين، ومدى مساهمته في تحسين اداء العاملين، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الادارية السليمة، وسنحاول الوصول الى بعض الاهداف الاخرى وهي كالتالي:

- محاولة منا الاحاطة بمفهوم تقييم اداء العاملين، اهدافه، طرقه، والتحديات التي تواجهها عملية تقييم اداء العاملين؛
- وكذا محاولة معرفة مكانة وقيمة نظام تقييم اداء العاملين، وعلاقته بمختلف وظائف ادارة الموارد البشرية؛
- نحاول تسليط الضوء على مختلف مقومات نظام تقييم اداء العاملين؛
- نحاول ان نبين مكانة ودور التغذية العكسية.

## أسباب اختيار الموضوع

اما دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع تنوعت بين:

- الأسباب الذاتية وهي الرغبة في التعمق أكثر في مواضيع ادارة الموارد البشرية، باعتبار المورد البشري اهم مورد للمنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وكذا صعوبة التعامل معه وفهمه، وكذا الرغبة في معرفة مكانة نظام تقييم اداء العاملين ومدى درجة الاهتمام به وبنائجه.
- اما الأسباب الموضوعية ترتبط بزيادة الاهتمام بالموضوع في الآونة الأخيرة من خلال الملتقيات العلمية الوطنية والدولية.

## منهجية وأدوات الدراسة

كمحاولة منا للإجابة على اشكالية هذا البحث، وكذا للتحقق من الفرضيات المطروحة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنقوم بوصف الظاهرة والعناصر المؤثرة فيها في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سنعتمد على المنهج الاستقرائي، حيث سنقوم بدراسة عينة من العمال الذين يعملون داخل شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، ونحصل مجموعة من النتائج. ولإثراء بحثنا هذا سنقوم بانقاء الافكار وتدعيم المعلومات وذلك من خلال مختلف المراجع باللغة العربية وكذا الاجنبية، وهذا بالاستناد على الكتب والمقالات والمجلات، اضافة الى بعض مواقع الانترنت العلمية، وذلك بغية اثراء هذا البحث ومحاولة الخروج بقيمة مضافة.

والاعتماد على المقابلات الشخصية موجهة للمسيرين من أجل إعداد الدراسة الميدانية، والاعتماد على استمارة الاستبيان موجهة للعمال المشكلين لعينة الدراسة في مجتمع البحث من أجل إعداد الدراسة الميدانية أيضاً، والوثائق الخاصة بالشركة المشكلة لمجتمع البحث، الاستعانة ببعض الدراسات السابقة، وكذا مختلف المنتقيات والأيام الدراسية التي اهتمت بالموضوع، الاستعانة ببعض برامج الإعلام الآلي لتحليل وترتيب وقياس مدى صحة ومصداقية البيانات، وتحليل النتائج وترجمة بعض المصادر.

**صعوبات الدراسة:** كما واجهتنا صعوبات كثيرة في الجانب النظري وخاصة التطبيقي، وهي كالاتي:

- الصعوبة النسبية في وجود مؤسسة تقبل إجراء بحث تطبيقي فيها خاصة حول هذا الموضوع؛
- تردد المسؤولين من الإدلاء بأي معلومة أو تحمل أية مسؤولية مهما كان نوعها.

### خطة الدراسة

اما فيما يخص الخطة وهيكلية الدراسة فعلى ضوء الإشكالية المطروحة، والفرضيات والأهداف الأساسية للبحث، ستتم معالجة موضوع الدراسة بعد مقدمة عامة، في ثلاثة فصول، فصلين منهم يعالجان الجانب النظري، والفصل الثالث الجانب تطبيقي، ثم بخاتمة عامة للدراسة وهي على النحو الموالي:

سيخصص الفصل الأول للتحديد أهمية نظام تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، وذلك بعد التطرق لماهية إدارة الموارد البشرية وتحديد مختلف اهدافها، اهميتها، وظائفها، وأهم التحديات المعاصرة لها، والاتجاهات الحديثة لها. وبعد ذلك يتم التطرق الى نظام تقييم أداء العاملين من خلال ابراز مفهومه، اهدافه، اهميته وأهم استخداماته، وكذا التعرض إلى أنواع ونماذج على اهم المعايير والطرق المستخدمة في عملية التقييم.

أما الفصل الثاني فيهتم بمقومات نظام تقييم أداء العاملين، حيث سيتم تسليط الضوء على الية تصميم نظام تقييم أداء العاملين وتحديد نظام التقييم المناسب، وتحديد كل من المسؤوليات وكذا مصادر عملية التقييم، كما سيتم كذلك تناول أهم المعوقات التي تواجه عملية التقييم، وطرق معالجتها، وتوقيت التقييم واخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم، كما سيتناول هذا الفصل أيضا التغذية العكسية وطرق تفعيل نظام تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الثالث سوف يخصص لدراسة شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، وذلك عن طريق اجراء مقابلات مع عينة من مسيري الشركة، وكذا إعداد استبيان موجهة لعمال الشركة، لمحاولة الاحاطة بموضوع الدراسة وذلك بالاستعانة بالطرق والأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

الفصل الأول

نظام تقييم الأداء

في ظل إدارة الموارد البشرية

## تمهيد

تعتمد كفاءة المؤسسات الحديثة على حسن استثمار مواردها وبالأخص الموارد البشرية فهي التي تتحكم في باقي الموارد، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، فالمورد البشري ودرجة أدائه يعكسان مدى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

فالمؤسسات الحديثة المتطورة هي التي تتعامل مع هذا العنصر كمورد لها وليس كتكلفة، وتوحد أهدافها مع أهدافه، لأن زيادة الاهتمام بهذا المورد الأساسي يضمن التوازن والبقاء، لأنه يعتبر أهم مصدر لخلق وتحقيق الميزة التنافسية.

والملاحظ أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة تساهم وبشكل كبير من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها في تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة، وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المؤسسة. ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المؤسسة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته ( أي الأداء الفعلي ) بمستوى الأداء المطلوب، باعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً هاماً للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها...

ومن أجل الاحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية ونظام تقييم أداء العاملين جاء هذا الفصل الذي سيتم التعرض فيه إلى أهم النقاط الرئيسية في ثلاث مباحث

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية؛
- **المبحث الثاني:** ماهية نظام تقييم أداء العاملين؛
- **المبحث الثالث:** معايير وطرق التقييم لأداء العاملين.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد أدت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجيات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية. ومن أجل الاحاطة بماهية إدارة الموارد البشرية، قسمنا هذا المبحث الى أربع مطالب سنعالج بالمطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية، وفي المطلب الثاني أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وبالمطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية، والمطلب الرابع أهم التحديات المعاصرة والتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل مع المؤسسة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى كل أفراد التابعين للمؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمؤسسة، وهو غايتها في النهاية، فقد اختلف الكتاب وأهل الاختصاص حول تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية، إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية، ومن هذه المفاهيم - " هي الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة."<sup>1</sup>

- " تتطوي إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات وكذلك الاشراف على استخدامها وصيانتها والمحافظة على الكفاءات وتمييزها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية."<sup>2</sup>

- " التسيير المعني بتخطيط، تنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقاب، التوظيف، التوظيف، التدريب، التطوير والمكافأة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971 ص 28.

<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط 3، ص 26.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص 16.

- " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة"، ويدرك من هاته المفاهيم بان إدارة الموارد البشرية تشتمل على النشاطات الآتية:<sup>1</sup>

- **التخطيط:** ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة؛
- **التنظيم:** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين؛
- **القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل؛
- **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

من خلال هذه المفاهيم السابقة، يمكن الخروج بمفهوم شامل عن إدارة الموارد البشرية وهي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا ماتعاني منه الكثير من المؤسسات، وذلك سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتضح لنا ان إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي أسندت إليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الأفراد في أداء أعمالهم، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق مبادئ الإدارة بصفة عامة على الموارد البشرية، ومنه الإطار العام لها يشمل كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

<sup>1</sup> خالد عبد الحميد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص30.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

سنحاول ان نعرض بهذا المطلب أهم أهداف وأهمية ادره الموارد البشرية

### 1. أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في:

- مساعدة الأفراد بتوفير لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، ويساعدهم على رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضى وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع؛<sup>1</sup>
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم؛<sup>2</sup>
- استقطاب واختيار الموارد البشرية بالاستعانة بأحدث طرق الاختيار وذلك لانتقاء الأفضل بين المترشحين، وذلك لتكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وذات كفاءة عالية لكي تكون القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛<sup>3</sup>
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار واستقرار اليد العاملة في المؤسسة؛
- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدعمهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛<sup>4</sup>
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه وتساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها؛
- الحصول على الأفراد الأكفاء والاستفادة القصوى من جهود العاملين؛<sup>5</sup>
- العمل على الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛<sup>6</sup>
- تحقيق المشاركة والولاء للإفراد في المؤسسة وتنمية قدرات العاملين بتدريبهم وتطويرهم؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين وسياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للأخطار؛
- إتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المؤسسة؛
- مساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، 1998، ط2، ص13، 14.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص14.

<sup>3</sup> زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 2004، ص 15

<sup>4</sup> PHILIPPE Zarifian, le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, France, 2001.p 33

<sup>5</sup> P. Drucker, the practice of management, Harper and row publishers, New York, 1954.p 47

<sup>6</sup> THIERTART Raymond, La stratégie d'entreprise, édition Ediscience International, Paris, France, 2ème édition, 1997.p 75

<sup>7</sup> SHIMON L. Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines, (tendance, enjeux et pratiques actuelles, village mondiale, Canada, 3ème édition, 2002. P 98

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المؤسسات مهما كان نوعها، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها لها، ولأنه من السهل أن نلاحظ أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة، فمن المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة لها أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها، لأن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي

- تهتم بأهم مورد لمؤسسة وهو الأفراد؛
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية؛<sup>1</sup>
- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحللي النظم؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة لخلق ميزة تنافسية وتحسين الأداء؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها؛
- يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية؛<sup>2</sup>
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛
- المؤسسات الناجحة اقتصاديا هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك؛
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية؛<sup>3</sup>
- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية؛

<sup>1</sup> ALAIN Meignant, **ressources humaines, déployer la stratégie**, édition d'organisation, Paris, France, 2000.p 56

<sup>2</sup> CLAIRE Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, France, 2003.p 82

<sup>3</sup> CÉCILE Dejoux, **les Compétences au Coeur de L'entreprise**, édition d'organisation , Paris, France, 2001.p 107

خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المؤسسات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقليص"، ويمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط، وعلى منظمات الأعمال أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة او بما يسمى باقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى نظرا لارتباطها بشكل مباشر بالمؤسسة بحد ذاتها وظروفها، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمكافآت، وبرامج تحليل العمل وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء. وتشمل هذه الوظائف

- **تحليل العمل:** هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.<sup>2</sup>
- **تخطيط القوى العاملة:** يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>
- **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>4</sup>
- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 75.

<sup>2</sup> محمد حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1998.1999، ص 58.

<sup>3</sup> محمد حسن رواية، المرجع السابق، ص 75.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 29.

- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.<sup>1</sup>
- **تقييم الأداء:** تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- **التدريب:** تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>
- **تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>3</sup>
- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقيّة، والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.
- **العلاقة مع النقابات:** تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية، والتأديب والفصل في الخدمة.<sup>4</sup>
- **ساعات وجداول العمل:** تهتم بتحديد ساعات العمل، والعمل، والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.<sup>5</sup>
- **أمن وسلامة العاملين:** تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، والأمن، والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 232.

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 30.

<sup>5</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 30.

<sup>6</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 30.

## المطلب الرابع: أهم التحديات المعاصرة والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

سنعرض بهذا المطلب أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكذا اتجاهاتها الحديثة

### 1. أهم التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولا سيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ويمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي

- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛<sup>1</sup>
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛<sup>2</sup>
- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات؛
- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي؛<sup>3</sup>
- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية؛<sup>4</sup>
- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط والاهداف؛
- التحول من الأمر إلى التوجيه؛
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛
- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.<sup>5</sup>

ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال

الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في

<sup>1</sup> عبد الرزاق الدوري معتر سلمان ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص3

<sup>2</sup> سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006، ص 4

<sup>3</sup> عبد الرزاق الدوري معتر سلمان، مرجع سابق، ص 3

<sup>4</sup> سمير أبو الفتوح صالح، مرجع سابق، ص 4

<sup>5</sup> احمد بن عيشاوي ، إدارة أعمال المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 2

- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المؤسسة وليس عنصر خارجي عنها؛
- تبنى إدارة الموارد البشرية تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمؤسسة، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين، والمؤسسة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر؛<sup>1</sup>
- التركيز على الثقافة المساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام؛
- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم؛<sup>2</sup>
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة؛
- التحول الكلى إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين، فيجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم؛<sup>3</sup>
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري فالمعرفة أصبحت هي الركيزة الأساسية فهي أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ، عمان، الأردن، 2001، ص 65

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 89

<sup>3</sup> سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003، ص 23

## 2. الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تتجه ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة الى:

- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العميل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت"<sup>1</sup>
- استراتيجية التسويق الداخلي: وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي<sup>2</sup>
- رأس المال الفكري: والذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المؤسسة<sup>3</sup>
- فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية: تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المؤسسة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه<sup>4</sup>
- استراتيجية تمكين العاملين: "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهي مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله"<sup>5</sup>
- إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية: تحولت المؤسسات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، ولكن على المؤسسات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسبة، الأجور، إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المؤسسات العامة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال طاهر أبو الفتوح، فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996. ص 68

<sup>2</sup> Hagg, G., et. al., **Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture**, Journal of marketing management, (vol. 14, no. 8, 1998), pp. 879-895.

<sup>3</sup> سمية أمين على، المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003. ص 25

<sup>4</sup> محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، ما الذي يمكن أن نتعلمه الإدارة العربية منها، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، شتاء 1984م. ص 16

<sup>5</sup> Sanjay, M. **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Appeal**, Applied Psychology, 2001.

<sup>6</sup> فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، سبتمبر 2004م. ص 14

## المبحث الثاني: ماهية نظام تقييم أداء العاملين

حتى تستطيع أي المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية وأن تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على التقلبات والتغيرات السريعة، لابد لها من تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها، ورصد الطاقة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة الديمومة، ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

ومن اجل الاحاطة بماهية نظام تقييم أداء العاملين قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب سنعالج بالمطلب الأول مفهوم نظام تقييم أداء العاملين، وفي المطلب الثاني أهداف واهمية نظام تقييم أداء العاملين، وبالمطلب الثالث استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم نظام تقييم أداء العاملين لا بد من التحدث عن مفهوم الأداء، والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

ولقد تعددت المفاهيم التي تشير إلى تقييم الأداء فذهب البعض إلى اعتبارها.

- " معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق ، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي ، بين ما أنجزه الفرد فعلا وما كان من المفروض أن ينجزه"<sup>2</sup>
- " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء "<sup>3</sup>.
- " هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل "<sup>4</sup>.
- "هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"<sup>5</sup>.

وأيا كان توجه واختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لنظام تقييم أداء العاملين إلا أن مهمة التقويم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من اجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، 2004، ص317.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية، ط1، مصر، المنصورة، 2007، ص 153.

<sup>3</sup> BETTY, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill,1995,p250.

<sup>4</sup> CYNTHIA, d.fisher, human resource management, usa,1996,p74.

<sup>5</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، الاسكندرية، 2005، ص236.

ومنه فيمكننا القول أن عملية التقييم تتم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه.

مرتكزين بشكل أساسي على جوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المؤسسة والموارد البشرية العاملة فيها.

**من خلال المفاهيم المختلفة يمكننا استخلاص الخصائص التالية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء**

- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً؛
- عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف، وهي عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، مما يحسن من أداء العامل وبالتالي يرفع معدل الانتاجية والربحية للمؤسسة ككل؛
- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية؛
- نتائج عملية قياس الأداء يبني عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية؛
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس، وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 55

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام تقييم أداء العاملين

سنحاول ان نعرض بهذا المطلب اهم أهداف وأهمية نظام تقييم أداء العاملين

### 1. أهداف نظام تقييم أداء العاملين

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف).<sup>1</sup> يمكن أن نجل أهم الأهداف التي يحققها نظام تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي: المؤسسة،

والمديرين، والمرؤوسين بما يلي

**1.1: أهداف نظام تقييم أداء العاملين على مستوى المؤسسة:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف على مستوى المؤسسة أهمها يلي<sup>2</sup>

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- ان وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المؤسسة؛
- تقييم برامج وأساليب إدارية الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإذا هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2005، ص 365 .

<sup>2</sup> صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، 2004، ص 127.

<sup>3</sup> عبد الله الغامدي، رسالة ماجستير منشورة، تقييم موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية حالة مستشفى العسكري بالرياض، علوم امنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2000، ص 76

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تيرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ.

### 2.1: أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: نذكر أهمها

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي؛
- إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء؛<sup>1</sup>
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

### 3.1: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:<sup>2</sup> نذكر منها

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب عملية بصورة مستمرة؛
- خلق الشعور بالتفاهم والعلاقة الإيجابية لدى العاملين في المؤسسة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى؛
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المؤسسة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

<sup>1</sup> صالح محمد فالح، مرجع سابق، ص 128

<sup>2</sup> صالح محمد فالح، مرجع سابق، ص 129.

**2: أهمية نظام تقييم أداء العاملين.**

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين من الركائز المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل، من أجل النهوض نحو الأفضل.

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:<sup>1</sup>

- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يعالج جوانب عديدة ومتشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التحسين والتطوير؛
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء؛
- يعمل نظام تقييم أداء العاملين على تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد الرؤساء والمشرفين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على معالجتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم؛
- يساهم نظام تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- ومنه فعملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي: المؤسسة والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي:<sup>2</sup>

**1.2: أهميته على مستوى المؤسسة: ونذكر أهمها كالتالي**

- تساعد على تزويد كافة مستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 2004 ص 178

<sup>2</sup> صالح محمد قالح، مرجع سابق، ص 137

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة؛

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

### 2.2: أهميته بالنسبة للأفراد: وهي كالتالي

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت؛

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛

- يعمل على رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه؛

- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

- دفع العامل للعمل باجتهد واخلص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

### 3.2: أهميته على مستوى الإدارة: وهي كالتالي

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات؛

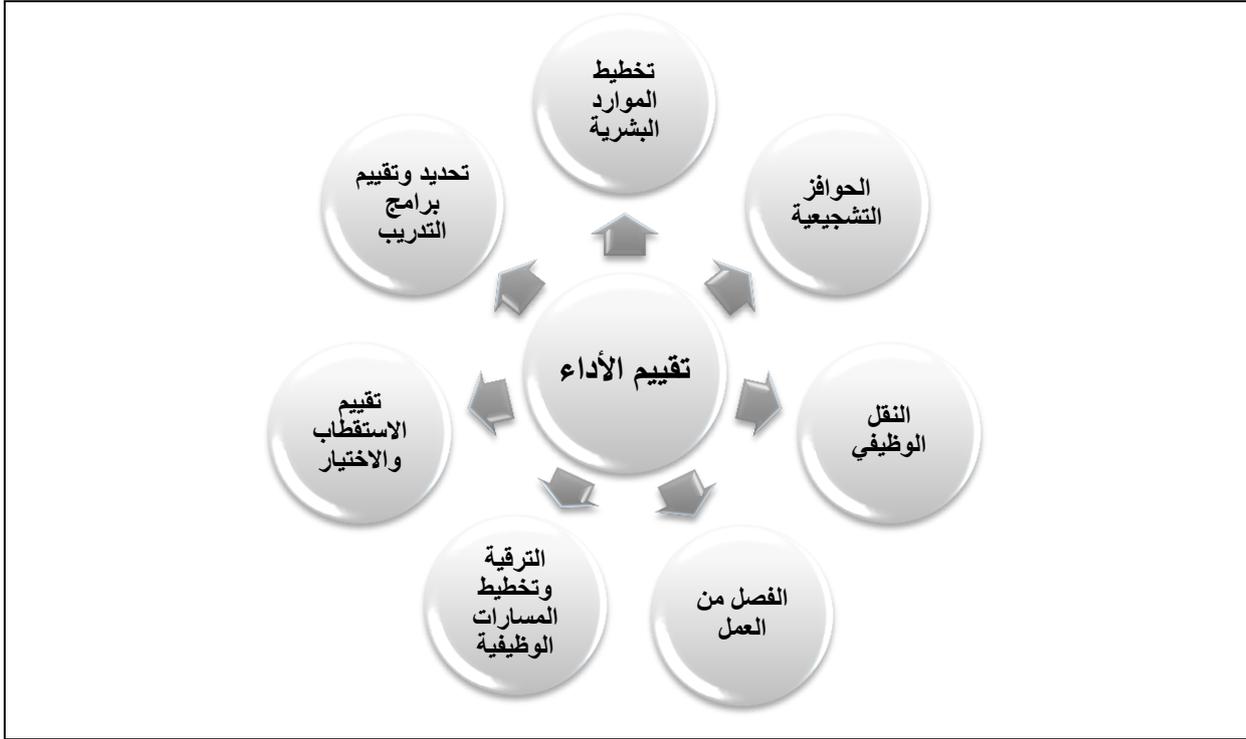
- كما تكمن أهميته من خلال استخدامات نتائجه في معظم وظائف إدارة الموارد البشرية كتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات المالية والتحفيزات، النقل الوظيفي والترقية.

### المطلب الثالث: استخدامات نظام تقييم أداء العاملين

استخدامات نظام تقييم أداء العاملين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتتمثل من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء وباعتبار نظام تقييم الأداء كنظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مداخلات هذا النظام تعد أساساً ومخرجاته هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها... على

الشكل التالي

الشكل (1) مجالات استخدام نتائج نظام تقييم أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب

حيث يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية:<sup>1</sup>

• **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية تساعده في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى مستويات عالية من كفاءة الموارد البشرية هذا يشير إلى احتمال عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل؛  
- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المؤسسة، مما يسهم في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها.

• **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** تساعد نتائج تقييم الأداء على رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح ، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر

<sup>1</sup> عبد المحسن النعساني، إدارة الموارد البشرية، حلب، 2007، ص 378

مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانية وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

- **تقييم الأداء والاستقطاب:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المؤسسة ، معنا ذلك أن إدارة الموارد البشرية قد أخفقت في وظيفة الاستقطاب أي أنها لم تستطع أن تستقطب عمالة وفق المستوى المطلوب من المهارات والإمكانات.
- **تقييم الأداء والاختيار والتعيين:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء أن أداء العاملين وفق المستويات المطلوبة هذا دليل على نجاح وظيفة الاختيار والتعيين وذلك لتعيينها عمالة قادرة على العمل والأداء وفق المستويات المطلوبة ، أما إذا أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً في الأداء ،فإن ذلك يكون دليلاً على إخفاق وظيفة الاختيار والتعيين في أداء مهمتها. وبذلك تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة معيار الذي يشير إلى مدى نجاح الموارد في أداء وظيفة الاختيار والتعيين.
- **تحديد ماهية ونوعية البرامج التدريبية والتعليمية:** تبين نتائج تقييم أداء العاملين مواطن الضعف والقصور في نتائج أدائها ، التي يتوجب على المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها ،تصميم وتنفيذ برامج التدريب اللازمة ، التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه ، أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة.
- **تقييم برامج التدريب والتعلم:** يسعى أي برنامج للتدريب والتعلم إما إلى علاج جوانب ضعف في الأداء أو إلى تنمية وتطوير جوانب القوة في المؤسسة ويأتي تقييم الأداء بعد تنفيذ هذه البرامج التدريبية ليظهر الفرق في الأداء قبل وبعد تنفيذ البرامج ونتائج التقييم تكون بمثابة حكم على نجاح البرامج التدريبية أو فشلها في تحقيق الهدف منها.
- **تحديد الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من العاملين لديها يستحق الحصول على الحوافز التشجيعية كالمكافآت والعلاوات...الخ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المؤسسة، وبالتالي تكون الحوافز مبنية على أساس موضوعي وهو التقييم الموضوعي لأداء العاملين ومدى استحقاقهم للحوافز.
- **إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء الخدمة للعاملين في المؤسسة شكلين الأول هو الفصل أو الطرد من العمل، والثاني هو التسريح من العمل عندما تكون هناك عمالة زائدة في المؤسسة، وأن القرارين السابقين يعتمدان في كثير من الأحيان على نتائج تقييم الأداء، فعندما تظهر نتائج تقييم الأداء لأحد العاملين ضعف أداءه وبشكل متكرر، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، فيبقائه يشكل عبئاً على

المؤسسة ويجب فصله من العمل، أما في حالة التسريح فتلجأ المؤسسة إلى تسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض وتحفظ بالعمالة المهرة وذلك يعتمد على نتائج تقييم الأداء.

• **النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: معايير وطرق التقييم لأداء العاملين

توجد الكثير من الطرق والمعايير المختلفة لتقييم أداء العاملين، ولكل منها نقاط إيجابية وأخرى سلبية، ولإلمام أكثر بهذا الجانب سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين، بحيث يحتوي المطلب الأول على مختلف المعايير لتقييم أداء العاملين، والمطلب الثاني عن طرق تقييم أداء العاملين.

#### المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين

يتناول هذا المطلب مفهوم معايير التقييم وكذا أنواع معايير تقييم الأداء كالتالي

##### 1. مفهوم معايير تقييم أداء العاملين

يمكن تعريف معايير تقييم الأداء بأنها مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. ويعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل و الإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376-377 .

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005 ص 204.

## 2: أنواع معايير قياس الأداء

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء<sup>1</sup>.

### 1.2: معايير الصفات

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة، إلخ... وللصفات نوعان هما

- صفات وسمات ظاهرة: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

- صفات وسمات غير ظاهرة: وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية... إلخ.

### 2.2: معايير الأداء

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع

- معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذا بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

## المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، وقد استخدمت لذلك عدة معايير في تحديد وتتميز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما هو موضح كالتالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 102.

<sup>2</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 170.

## جدول رقم (1): الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة التدرج البياني	طريقة الأحداث الحرجة
طريقة الترتيب	التقييم على أساس النتائج
المقارنة الزوجية ( بين عاملين ) أو أسلوب التدرج	أسلوب الإدارة بالأهداف
طريقة التوزيع الإجباري	المقياس السلوكي المتدرج
طريقة القوائم	طريقة 360 درجة
طريقة التعبير بحرية التقييم	

المصدر : جرد بواسطة الباحث.

## 1: الطرق التقليدية: ولها عدة أنواع منها

1.1: طريقة التدرج البياني: هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء العاملين بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم، إلا أن لهذه الطريقة عيوباً منها<sup>1</sup>.

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة بالتالي إعطائه تقديراً مرتفعاً، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

- ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهات قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشديداً في تقييمه.

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع، ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص175

يستحقون، ومن هذه المؤشرات أيضا نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم إلي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء. ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي.<sup>1</sup>

- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة.
- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع.

**2.1: طريقة الترتيب:** وهذا الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب العاملين التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبه فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.<sup>2</sup>

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثر الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز.<sup>3</sup>

**3.1: طريقة التوزيع الإجباري:** تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى لطبيعي وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية.<sup>4</sup>

### جدول (2) يوضح طريقة التوزيع الإجباري

الدرجة	النسبة %	الفئة
ممتاز	15%	اصحاب أعلى انجاز
جيد	20%	اصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	اصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	اصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	اصحاب أداء منخفض

المصدر: عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 175

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> على محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص 90

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 175

<sup>4</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 175

وأحد الطرق لتطبيق ذلك هو أن تكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهرسة مستقلة بعد ذلك بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل، الإنتاجية، إلخ...) (توضع ببساطة في إحدى التطبيقات الملائمة).<sup>1</sup> وتعتمد فكرة هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة إنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي.<sup>2</sup>

**4.1: طريقة القوائم:** تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر و طريقة الاختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدمها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل ارقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي.

وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأثير على أي من هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأثير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين، وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين وحساب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

وتتضمن أيضاً القائمة على مجموعة من العبارات تصف الأداء الكفاء للعامل. ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية، وتضع وحدة الموارد البشرية لكل معيارية وزن كمي في قائمة توجد ليدها وتستخرج تقدير كل فرد.<sup>4</sup>

**5.1: طريقة التعبير بحرية التقييم:** هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتبها في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 179

<sup>2</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 180

<sup>3</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 184

<sup>4</sup> حجازي محمد حافظ، مرجع سابق، ص 289

الحاجات المستقبلية، ولإجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفر في الإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من مت وسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه)، كما أن هنالك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم "كاتب المقال" أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع.<sup>1</sup>

**6.1: المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج:** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.<sup>2</sup> كما أنه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف في مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

عدد المقارنات الزوجية =  $\frac{n(n-1)}{2}$  حيث (n) هو عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم وفي هذه الحالة تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة فإنهم سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما إنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص العاملين.<sup>3</sup>

**2: الطرق الحديثة:** والتي تعتبر أكثر فعالية من الطرق السابقة وهي

**1.2: طريقة الأحداث الحرجة:** تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 185

<sup>2</sup> رشيد مازن فارس، تقييم الأداء الاسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006 ص 96

<sup>3</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 185

الأداء الفعال والأداء غير فعال، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير، كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً.<sup>1</sup> كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا أحدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وهنا لا بد أن نشير إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة وليس مجرد آراء مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي.<sup>2</sup>

ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة<sup>3</sup>

- تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمروؤسيه؛

- تحفيز المقيم على قياس أداء مروؤسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته؛

- وقوف المروؤس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ.

**2.2: التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأحرزت نتائج مثمرة ولهذه الطريقة خصائص أهمها<sup>4</sup>

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المروؤس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المروؤس؛

- على الرئيس وبالتعاون مع المروؤس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المروؤس والمدة التي يجب احراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها؛

- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية؛

- يجتمع الرئيس بمروؤسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشاكل؛

- تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومروؤسيه؛

<sup>1</sup> موسى ابو حطب، مرجع سابق، ص 35

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003 ص 237

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 178

<sup>4</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 196

- على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس؛

- استخدام هذه الطريقة تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية أخرى تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

**3.2: أسلوب الإدارة بالأهداف:** عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره (موضة) أو بدعة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك، كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي<sup>1</sup>

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛

- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

تتبع من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، ويكون محورها استعراض معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشياً أو مرض أو ممتازاً وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويراً وتنموياً. هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة.<sup>2</sup>

- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بها زولتها مستقبلاً.

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 203

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 208

- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدرًا كبيراً من التفكير وحرية التصرف وابداء الرأي.

**4.2: المقياس السلوكي المتدرج:** تبني طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجية في شكل يساهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحدي أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، وأما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس.<sup>1</sup>

**5.2: طريقة 360 درجة:** من الطرق الحديثة في تقييم الموظفين هو اعتماد طريقة 360 درجة وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، و ربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب. بقي أن نعرف أن الجانب الأكثر تحدياً لتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُقاسم به من معلومات ستنزل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص180

## خلاصة الفصل الأول

بعدما عالجتنا في المبحث الأول عن أهم النقاط لإدارة الموارد البشرية ومكانتها المهمة والوقوف على أهم التحديات والاتجاهات الحديثة لها في المؤسسات الحديثة، فقد أصبحنا نعيش في عالم المعرفة وانتشار ما يعرف باقتصاد المعرفة فالإنسان هو أهم مورد، بحيث صار يعتبر في هذا الوقت ثروة، وبالتالي على المؤسسات استغلالها بحكمة، من حيث القدرة على تحقيق وخلق الميزة التنافسية وكذا تحسين أداء العمال.

والمبحث الثاني حيث تناولنا نظام تقييم أداء العاملين من حيث مفهومه، أهدافه، أهميته، فيمكننا أن نستخلص في الأخير أن أهم ما يميز نظام تقييم أداء العاملين هو قيمة وفائدة استخداماته المهمة في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بمختلف وظائف هذه الأخيرة من حيث تحسين مستوى أداء العاملين، و الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء العام للمنظمة، لأن تقييم الأداء يركز على جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطوة الموضوعية مسبقاً، فهو من أول الخطوات الأساسية لتحسين أداء العاملين. ومن هنا، فإن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإصلاح الإداري، حيث إن الهدف العام والأساسي للتقييم هو الإصلاح، فمخرجات التقييم يمكن توظيفها كمدخلات أساسية للإصلاح الإداري التي قد تفضي إلى نتائج تؤدي إلى ضرورة إعادة النظر بالقوى العاملة من حيث توزيعها لتحقيق الاستخدام الأمثل، وأيضاً مدى الحاجة إلى تأهيل القوى العاملة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة. وبشكل عام يمكن الاستناد على نتائج التقييم الدوري لإحداث التحسينات المستمرة على الأداء العام وهو ما يعرف بنظام الجودة المستمرة.

والمبحث الثالث عرضنا فيه مختلف المعايير والطرق المستعملة التقليدية والحديثة في نظم تقييم أداء العاملين، وبرزنا نقاط قوة وضعف كل طريقة، و تبين لنا أن أهم سر لنجاح نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة هو الاختيار الأمثل للمعايير وطرق التقييم، وكذا إدارة هذا النظام بطريقة حكيمة ورشيدة. وكما خُص الفصل الأول إلى أن نظام تقييم أداء العاملين لا بد أن يركز على مجموعة من الأسس حتى يصير فعالاً، وهذا ما سنحاول التركيز عليه أكثر في الفصل الثاني تحت عنوان مقومات نظام تقييم أداء العاملين.

## الفصل الثاني

مقومات نظام تقييم الأداء العاملين

### تمهيد

يشهد هذا العصر زيادة كبيرة لحركة الاتصال واتساع مجالاتها، وكذا زيادة حركية التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها أيضا، فقد ازداد عدد المؤسسات، وظهور الشركات متعددة الجنسيات واحتدمت المنافسة بينها، وهذا ما فرض عليها السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق. وعليه فالمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة أكثر وقدرات متفردة لدى المؤسسة، وأفضل مصدر لدى المؤسسة لخلق الميزة التنافسية هي مواردها البشرية، فالأداء الكلي للمؤسسة يرتكز أساسا على أداء العاملين بها، ولهذا أصبح من الضروري على كل مؤسسة تطمح للريادة أن تولي اهتماما كبيرا بأداء عمالها، وهنا تكمن مكانة نظام تقييم أداء العاملين. ومن أجل التعرف أكثر على الأسس والمقومات السليمة التي يجب أن تتوفر في نظام تقييم أداء العاملين حتى يصير فعالا. جاء هذا الفصل الذي سيتم التعرض فيه إلى أهم النقاط الرئيسية في ثلاث مباحث كالتالي

- **المبحث الأول:** آليات تصميم نظام تقييم أداء العاملين؛
- **المبحث الثاني:** معوقات نظام تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها؛
- **المبحث الثالث:** التغذية العكسية وشروط تفعيل نظام تقييم الأداء.

## المبحث الأول: آليات تصميم نظام تقييم أداء العاملين

للوقوف على أهم مقومات نظام تقييم أداء العاملين تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بالمطلب الأول سنعالج كيفية أو الية التقييم، المطلب الثاني كيفية اختيار النظام الأمثل للتقييم، والمطلب الثالث تحديد المسؤوليات ومصادر عملية التقييم.

### المطلب الأول: آلية عملية تقييم الأداء

يمكن توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها اعتماداً على الشكل رقم 02 ، كمايلي:<sup>1</sup>

• تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية؛

• شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المؤسسة سواء أكان مُقيماً أو مُقيماً أداءه ،ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده ،في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة؛

• يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه ويشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء؛

• يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه؛

• يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، و يرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء؛

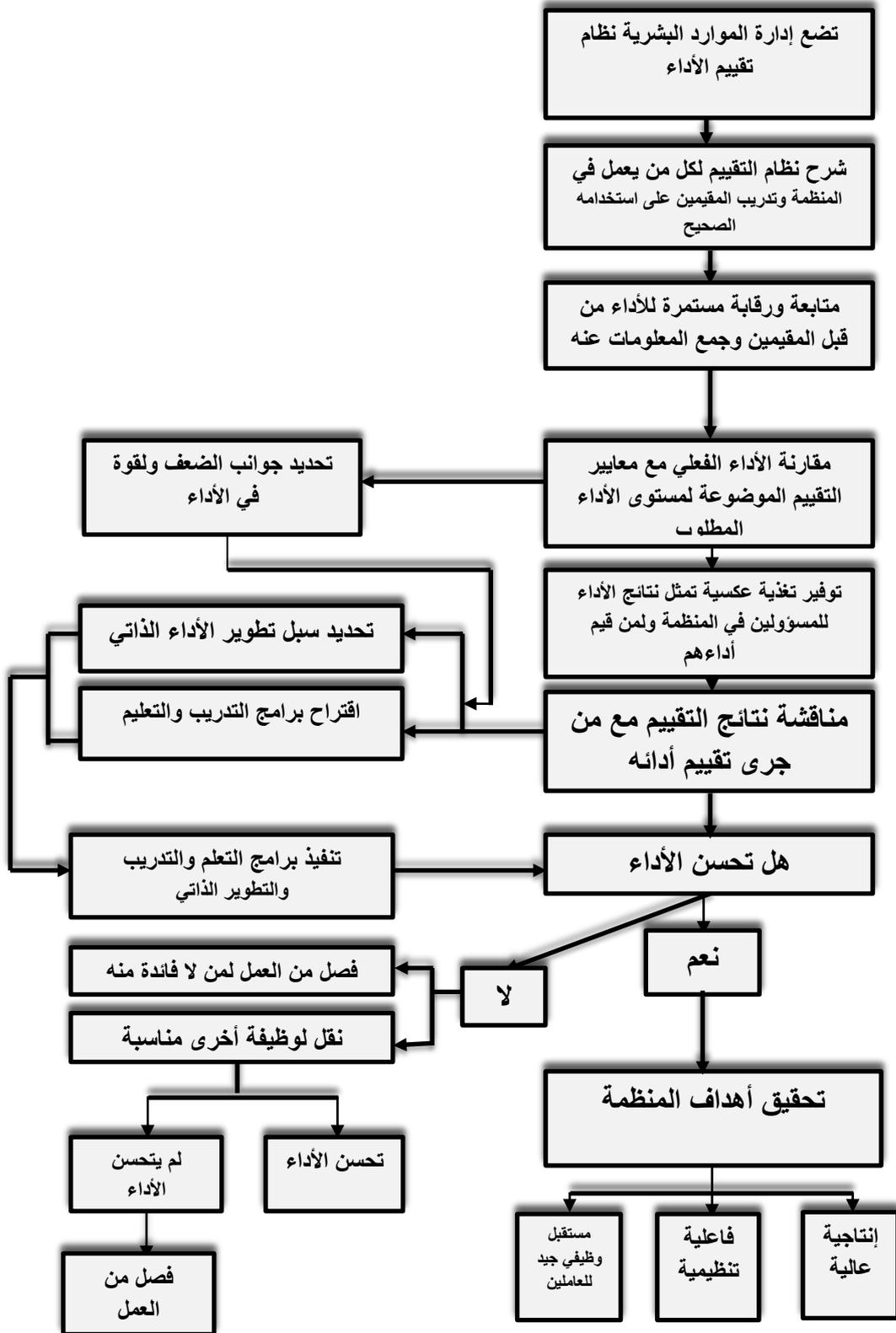
• يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها،

<sup>1</sup> انظر الى الصفحة رقم 33

وتشمل خطة التطوير والتحسين قسمين هما

- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه؛
- اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمؤسسة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد؛
- عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على
- ارتفاع إنتاجية العمل؛
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا؛
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم؛

شكل 02: آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي



## المطلب الثاني: تصميم و اختيار النظام الأمثل للتقييم

يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى أداء العامل بحث يكون واضحاً للجميع.

ولاختيار أساليب و طرق تقييم أداء العاملين أي النظام الأمثل للتقييم الذي يكون أكثر موضوعية والوصول إلى نتائج أكثر دقة و فاعلية، يتطلب الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو النظام الأفضل الواجب تطبيقه ؟

عند الإجابة عن هذا التساؤل يجب ألا يغيب عن الذهن تأثير بيئة المؤسسات و أهدافها سواء الداخلية والخارجية في أساليب العمل واجراءاته ونظمه، فلا يمكن اختيار و تطبيق أحد أساليب التقييم بسبب نجاحه في إحدى المؤسسات الأخرى و ننتظر منه تحقيق نفس النتيجة.

فيجب أن نسلم أن المؤسسات تخضع لمقتضيات و معطيات و قيود بيئية مختلفة و من ثم لا يمكن اقتباس أساليب إدارية ناجحة من مؤسسة ما لمؤسسة أخرى، إلا إذا توفرت نفس الشروط الرئيسية التي نجحت في ظلها هذه الأساليب، ومن هنا لا يمكن القول أن هناك نظاما واجب التطبيق، فالعبرة إذا هي باختيار النظام الأكثر فاعلية المناسب للظروف البيئية، و نشاط المؤسسة و علاوة على ذلك يرتبط اختيار النظام المناسب لعملية التقييم بالهدف الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة.

وإن كان من الصعوبة القول بوجود نظام أمثل واجب التطبيق على كافة المؤسسات، فإن هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز عن غيرها بالدقة و الموضوعية. ولعملية التقييم المثلى لابد أن يكون هناك ارتباط بين المعايير و عناصر التقييم و بين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم.

وللاختيار الأمثل لنظام تقييم الأداء في المؤسسة يجب أن تراعي العوامل التالية<sup>1</sup>

- **تاريخ و ثقافة المؤسسة:** حيث أن لهذا العنصر تأثير على نظام التقييم المتبع فيها إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءا من ثقافتها و الأداء مرتبط بثقافة المؤسسة.
- **حجم و قطاع المؤسسة:** و يعتبر هذين العاملين أكثر موضوعية لأنهما يمسان مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، و كلما كانت المؤسسة كبيرة و تعمل في قطاع أكثر تنافسية دعا ذلك لاتخاذ أنظمة تقييم أكثر ملاءمة وذلك من حيث الموضوعية و الدقة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص346

- **التوجهات الاستراتيجية:** و ذلك راجع أن المؤسسات الحديثة أصبحت تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات، و فيما يخص الموارد البشرية تتجه المؤسسات إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات التي تحقق أهداف المؤسسة. و لعل أنجع أداة لتحقيق الاستراتيجيات هي فعالية اختيار نظام تقييم الأداء الذي يمكن المؤسسة من التحكم في أداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها بما يحقق أهداف المؤسسة و الفرد معا.
- **نظام تسيير الموارد البشرية القائم:** يحدد نظام التقييم المتبع في المؤسسة انطلاقاً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية ذلك أن التناسق ضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في إدارة الموارد البشرية و هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.
- **طبيعة العلاقات الاجتماعية:** تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة و منه على درجة التوافق و الانسجام الموجود في المؤسسة يزداد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومصادر عملية التقييم

سيتم تخصيص هذا المطلب لعرض اهم المسؤوليات والمصادر في عملية تقييم أداء العاملين كالاتي

#### 1: المسؤوليات في مجال تقييم الأداء

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي:<sup>1</sup>

#### 1.1: دور إدارة الموارد البشرية: ويتمثل في

- تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء، وعادةً ما يتم اشتراك الوحدات الإدارية الأخرى بالمؤسسة معها في وضع هذه البرامج، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة؛
- تحديد أسلوب التقييم المناسب ؛
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم؛
- تحديد فترة التقييم ودوريته ( الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر )؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان تيشوري، إدارة الأداء وأهدافه ومعايير، مجلة الحوار المتمرّن، سوريا، بتاريخ 2006-02-16، ص27.

- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايير المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم؛
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم؛
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها؛

- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعها للجهات المسؤولة؛

- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل؛

- البث في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

### 2.1: دور المقيّم: المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرين في كافة المستويات الإدارية والذين

هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة

والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره في

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه ( وهم في العادة مرؤوسيه )؛

- متابعة أداء مرؤوسيه بجمع المعلومات عن أدائه ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي؛

- مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه)؛

- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين

هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيّمين بتطبيق هذه الخطة.

### 3.1: دور المقيّم أدائه: ويتمثل دوره بما يلي

- الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها؛

- المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي؛

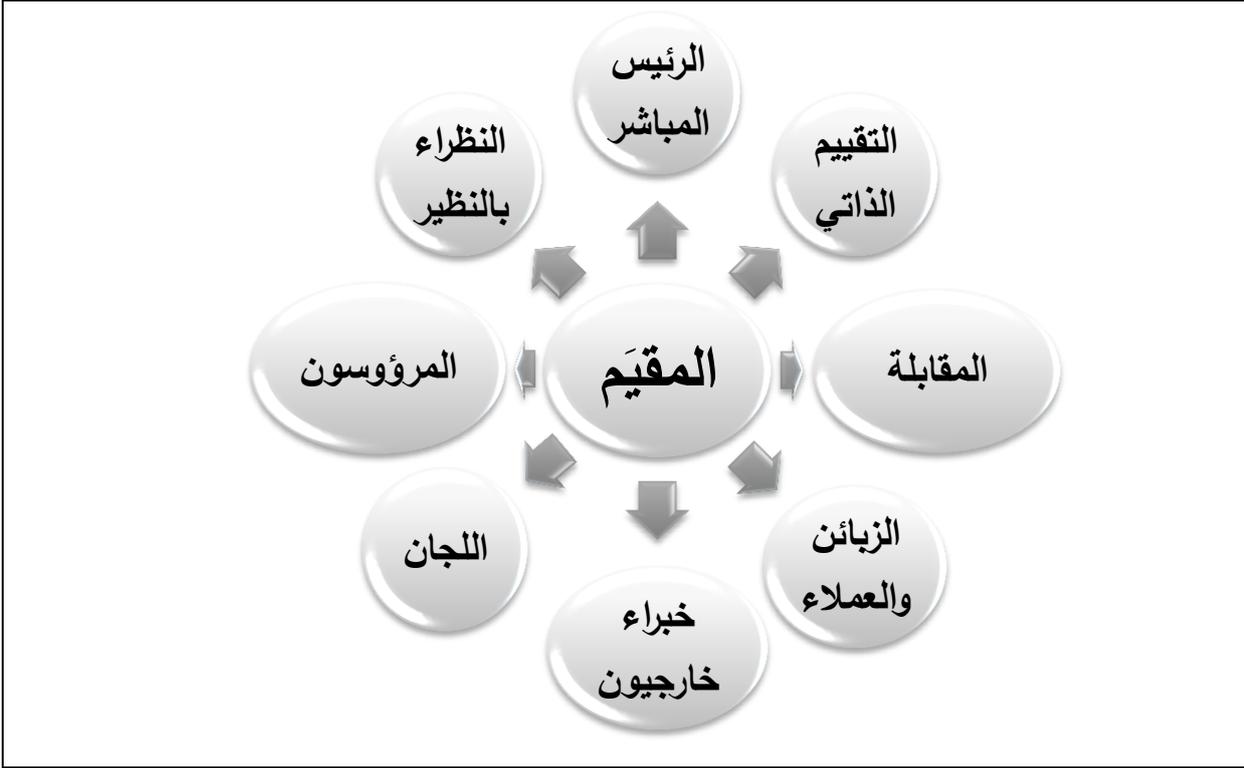
- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المؤسسة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه؛

- تطبيق توجيهات وإرشادات المقيّم أثناء العمل.

## 2: تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء

إن عملية قياس وتقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم الجهات التي يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي تعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين ومنها

الشكل 03: مصادر تقييم أداء العامل



المصدر: من اعداد الطالب.

**1.2: الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية أن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، ولذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضماناً لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 103

**2.2: التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه بالقياس هو أنه أدرك الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكن في إبداء ملاحظاته حول التقييم.<sup>1</sup>

ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف، وتقليل فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه أنه قد تشويه عملية متعمدة من التحيز الشخصي للموظف نفسه؛<sup>2</sup>

**3.2: النظراء بالنظير:** هنا الدور للزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل فيه الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمرة به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه؛<sup>3</sup>

**4.2: المرؤوسون:** توجه العديد من المؤسسات في أروبة واليابان والولايات المتحدة الأمريكية إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسه واعتبرته مصدراً للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق، المقصود هنا أن يقوم المرؤوسون بقياس وتقييم أداء رئيسهم، بحيث يدلي بأرائه والمعلومات المتوفرة لديهم عن رئيسهم بما يتعلق بسلوكهم وأدائهم في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمرة بينهم، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، و رأي مرؤوسيه فيه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 104

<sup>2</sup> عبد الباري درة، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 271

<sup>3</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 104

غالبية المنشآت تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم؛<sup>1</sup>

**5.2: خبراء خارجيون:** قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه أن يتطلب مالاً ونفقة قد لا تطيقهما المؤسسة كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا النوع يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية؛<sup>2</sup>

**6.2: الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المؤسسات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، هنا نجد أن الزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة؛<sup>3</sup>

**7.2: اللجان:** يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حده؛<sup>4</sup>

**8.2: بالمقابلة** بادرت بعض المؤسسات باستخدام مصدر يتسم بالشمول و هو ما يطلق عليه (عملية تقييم ب360 درجة) و هم مصدر يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة و شاملة عن مستويات أدائهم من كافة الزوايا: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء... وغيرهم، و هو مصدر يتميز بارتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء.

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 104

<sup>2</sup> عبد الباري درة، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 271

<sup>3</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 189

<sup>4</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 188

## المبحث الثاني: معوقات ومشاكل نظام تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها

وللوقوف على اهم معوقات ومشاكل نظام التقييم، واهم الحلول لها وكذلك توقيت التقييم واخبار المرؤوسين بالنتائج وابرار اهميتها، تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب، بالمطلب الاول سيعرض اهم المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية التقييم، والمطلب الثاني أهم الحلول لها، والمطلب الثالث توقيت التقييم وكيفية اخبار المرؤوسين بالنتائج.

### المطلب الأول: معوقات ومشكلات في نظام تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم معوقات ومشاكل نظام تقييم أداء العاملين في

#### 1. اما المعوقات والمشاكل التي تتعلق بتصميم نظام التقييم وهي<sup>1</sup>

**1.1: عدم وجود معدلات ومعايير للأداء محكمة:** من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وان يشارك المرؤوسين في إعدادها.

**2.1: استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.<sup>2</sup>

**3.1: عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وبياتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيدين من إعداده أو عده الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم.<sup>3</sup>

**4.1: اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:** هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم أخطاء أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العامل إلا أن هناك بعض

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2005 ص 400

<sup>2</sup> رشيد مازن فارس، مرجع سابق، ص 100

<sup>3</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 401

المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة من العاملين عادة ما تكون الأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.<sup>1</sup>

**5.1: عدم توافر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيه، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

## 2. أما المعوقات والمشاكل التي تتعلق بالمقيم فهي

**1.2: أثر الهالة:** يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء. كان يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي حبها المقيم أو لا يحبها.<sup>2</sup>

**2.2: الميل نحو الوسط في التقييم:** يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.<sup>3</sup>

**3.2: الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:** في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين.<sup>4</sup>

**4.2: خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعدة عن الموضوعية.<sup>5</sup>

**5.2: الميل إلى التقييم العشوائي:** وهذا لا يتهم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه بما يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 402

<sup>2</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 109

<sup>3</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 109

<sup>4</sup> صالح محمد فالح، مرجع سابق، ص 201

<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 215

تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.<sup>1</sup>

**6.2: خطأ الحداثة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطويرات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيمي إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء.<sup>2</sup>

**7.2:** كما أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

### 3. أما المعوقات والمشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي

**1.3: نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.<sup>3</sup>

**2.3: قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدداً أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.<sup>4</sup>

**3.3: قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المعوقات والمشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المعوقات والمشاكل، فتترك المعوقات والمشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص109

<sup>2</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص214

<sup>3</sup>عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص400

<sup>4</sup>عبد الله الغامدي، مرجع سابق، ص134

<sup>5</sup>زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، مرجع سابق، ص12

#### 4. أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه فمنها<sup>1</sup>

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه؛
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم فهم العامل لنظام التقييم؛
- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان؛
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

#### المطلب الثاني: معالجة معوقات نظام تقييم أداء العاملين

لا توجد حلول جذرية لمعالجة معوقات تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي:

1. **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أو ا زناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقيام وتحديد مستوى أداء العامل بحث يكون واضحاً للجميع.<sup>2</sup>
2. **التدريب للمقيمين:** بعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط بهذه هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية واثقان وبعيداً عن الأخطاء الدارجة.<sup>3</sup>
3. **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم.<sup>4</sup>
4. **اختيار معايير صحيحة:** يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير

<sup>1</sup> مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص109

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 2006، ص456

<sup>3</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص407.

<sup>4</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص310

واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزنها النسبي، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.<sup>1</sup>

كما ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، أما بخفضها أو رفعها لتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل. وأن تتصف المعايير بالمرونة (قابلة للتعديل) والوضوح والاستيعاب من سائر العاملين أن يتم شرح المعايير للمشرفين والعاملين على حد سواء ليتسنى لهم تنفيذها بشكل فاعل وأن يراعى في تحديد المعايير العوامل البيئية (ظروف العمل) والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.

**5. الجوء للتغذية العكسية:** من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.<sup>2</sup>

**6. إجراءات التظلم:** يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في إنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم.<sup>3</sup>

**7. مشاركة الرئيس والمرؤوس:** كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضاء الوظيفي لهم وكلما زاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها و المشاركة تتطلب وضع خطط من قبل الرئيس والمرؤوس لتحسين الأداء وسيلة مستقبلاً. و المشاركة في مراجعة وتحليل المعوقات والمشاكل في العمل ووضع الحلول لها. وتتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 310

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 310

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 309

<sup>4</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 309

## المطلب الثالث: توقيت التقييم وإخبار المرؤوسين بنتائج الأداء

سيعالج هذا المطلب توقيت تقييم العاملين وكيفية إخبارهم بنتائج تقييمهم

### 1: توقيت تقييم الأداء

**1.1: موعد التقييم:** تقوم بعض المؤسسات بعملية التقييم بعد فترة من تعيين العامل وتقوم منظمات أخرى بالتقييم بنهاية العام الميلادي أو الهجري أما الاتجاه الحديث في التقييم فيؤكد على أن عملية التقييم يجب أن تتم بعد إنهاء مهمة أو عمل معين وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند إنجاز هدف معين.<sup>1</sup>

**2.1: عدد مرات التقييم:** تميل معظم المؤسسات إلى تقييم الأداء مرة أو مرتين في العام ويستثنى من ذلك العاملين الذين يخضعون لفترة تجربة إذ يتم تقييم أدائهم بشكل متكرر.

والأفضل هو أن تتم عملية التقييم كل يوم بيومه لنحصل في النهاية على تقييم 360 يوم من خلال نظام معين يتيح لنا جمع التقييم اليومي على مدار العام وإجراء عمليات التحليل والمراجعة عليه لتكون نتيجة التقييم جاهزة بإتمام اليوم الأخير من العام.

**2: إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتّمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة. تميل بعض المؤسسات إلى السرية في تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم بحجة منع التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا منع التوتر بين الزملاء. ولكن يجب أن تكون نتائج التقييم لها صفة العلنية، حيث لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه الإدارة، فالعامل بحاجة إلى أن يعلم ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط القوة أو نقاط الضعف حتى يتمكن من معالجة العيوب وسد أوجه النقص.

وتفضل الكثير من المؤسسات إخبار العاملين بنتائج التقييم للأسباب التالية:

- رغبة العامل في معرفة مستوى أداءه؛
- رغبة العامل في معرفة نظرة الرئيس له؛
- إشاعة جو من التفاهم والود بين العاملين؛
- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج؛
- إن إعلان النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 339

وأصبح من الثابت علمياً بأن علانية النتائج أفضل من سريتها ويتم إخبار العاملين بالنتائج إما بواسطة إدارة الموارد البشرية أو بواسطة الرئيس المباشر.

### 3: الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:<sup>1</sup>

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس؛
  - تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز؛
  - إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين؛
  - إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه؛
  - إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.
- وسيتم بالمبحث التالي التفصيل أكثر حول إخبار المرؤوسين والتفاعل مع نتائج التقييم.

### المبحث الثالث: التغذية العكسية وشروط تفعيل نظام تقييم أداء العاملين

سيتم بهذا المبحث معالجة كيفية تفعيل نظام تقييم أداء العاملين، وتقدير الأهمية البالغة التي تكتسبها عملية التغذية العكسية، وكذلك مختلف السبل التي على المنظمة انتهاجها للرفع من مستوى ودرجة فعالية نظام التقييم، ولهذا تم تقسيمه إلى مطلبين، بالمطلب الأول التغذية العكسية مفهومها وأهميتها وطرقها، والمطلب الثاني يعرض فعالية نظام تقييم أداء العاملين

#### المطلب الأول: التغذية العكسية

سنحاول في هذا المطلب الاحاطة بمفهوم التغذية العكسية، وأنواعها، خطواتها ومشاكلها

#### 1: مفهوم التغذية العكسية أو مقابلات الأداء ( feed-back )

تعتبر التغذية العكسية أهم ثمار عمليات التقييم، و هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها العامل أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي أداءه.<sup>2</sup>

حيث يتم من خلالها تزويد العامل بمعلومات تفصيلية عن طبيعة أدائه، وتشير المصادر العلمية إلى أن الدور الذي لعبه التغذية الراجعة في تقييم الأداء وتطوير ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه عندما يعرف نتائج سلوكه السابق، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيزي للتغذية العكسية، وأنها تعمل على استثارة دافعية العامل وتوجيه طاقاته

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص429-431

<sup>2</sup> عبد الباري درة، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص287

تحو أدائه، كما أن تستهم في تثبيت المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات اللاحقة.<sup>1</sup>

يعتبر من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في المنظمة المستخدمين، و لكن يجب أن يكون هذا وفق أسلوب مدروس و فعال من أجل توصيل هذه المعلومات المستخدمين لأجل الحصول على الأداء المطلوب و الوصول في الأخير إلى الأهداف المنشودة من خلال المنظمة.

### تتلخص أهمية استخدام التغذية العكسية في عملية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>

- تعمل على إعلام الموظف بنتيجة أدائه، مما يقلل القلق والتوتر الذي قد يعتري الموظف في حالة عدم معرفته نتائج عمله؛
- تعزز الموظف و تشجعه على الاستمرار في أدائه بشكل صحيح وبخاصة عندما يعرف بأن أدائه جيد وبطريقة صحيحة؛
- إن معرفة الموظف بأن أدائه كان خطأ، وما السبب لهذا الخطأ، يجعله يقتنع بأن ما حصل من أخطاء كان هو المسئول عنها، ومن ثم عليه مضاعفة جهده وأدائه في المرات القادمة.
- إن استخدام التغذية العكسية من شأنها أن تنشط عملية الأداء لدى الموظف، وتزيد من مستوى الدافعية للأداء؛
- تعرف عملية التغذية العكسية الموظف أين يقف من الهدف المنشود، وما إذا كان يحتاج إلى وقت طويل لتحقيقه، أم أنه قريب منه؛
- تعرف الموظف أين هو من الأهداف السلوكية التي حققها غيره من رفاق عمله، والتي لم يحققه؛
- تعمل التغذية العكسية بما تزوده للموظف من معلومات إضافية ومراجع مختلفة على تقوية عملية الأداء، وتدعيمها واثرائها.

### 2: أنواع المقابلة<sup>3</sup> يختلف نوع المقابلة على حسب الهدف المحدد لها وهي

- 1.2: مقابلة الإخبار والإقناع: وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج التقييم و ذلك بتقديم الأدلة على هذه النتائج حتى يقتنع المرؤوسين و يتم وضع خطط لتحسين أدائهم في المستقبل؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح، فاعلية بعض أشكال التغذية الراجعة على سلوك العاملين، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2000، ص 45

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 51

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001، ص 137

**2.2: مقابلة الإخبار و الإنصات:** وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بإطلاع مرؤوسيه بنتائج تقييمهم، ثم يقوم بالإنصات إليهم و معرفة رد فعلهم و أسباب تدور أدايمهم من منظورهم، حيث أن إنصات الرئيس يشجع المرؤوسين على كشف مشاكلهم و مقترحاتهم لتطوير أدايمهم.

**3.2: مقابلة حل المشكلات:** وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بدور الموجه و المرشد لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء فيكون التقييم للموقف و ليس الفرد مما يكون لو طابع أكثر تحفيز للمستخدمين من أجل تحسين أدايمهم و التغلب على نقاط الضعف لديهم.

**3: خطوات المقابلة<sup>1</sup>** هناك خطوات قبل واثناء وبعدها المقابلة لابد من احترامها

**1.3: قبل المقابلة:** لابد من

- الاتصال المستمر بالمرؤوس و توجيهه و تزويده بمعلومات مرتدة؛
- التدريب على تقييم الأداء و تطوير مهارة ملاحظة السلوك؛
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة؛
- اختيار المكان و الوقت المناسبين للمقابلة؛
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة و تشجيعه على الإعداد لها.

**2.3: أثناء المقابلة:** لابد من مراعاة ما يلي

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة و تشجيع مشاركة المرؤوس؛
- الحكم على الأداء و ليس على شخصية المرؤوس؛
- ذكر الجوانب الإيجابية قبل السلبية لأداء المرؤوسين و إشراكهم في طرح هذه الجوانب، يلي ذلك عرض جوانب الضعف التي تحتاج لتطوير و يستخدم أكبر قدر من الأدلة؛
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص و اقتراح سبل التحسين؛
- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً؛
- و ضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

**3.3: بعد المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس و مساعدته في التغلب على العقبات و تزويده بمعلومات عن الأداء؛
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً؛
- ربط المكافآت و الحوافز بمستوى الأداء.

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 392

**4: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة التقييم: يمكن تلخيصها فيما يلي:**

- ألا يدخل المقابلة بفكرة سلبية و أنه متهم، يجب تبرأت ذمته، بل يجب أن يدخلها بفكرة معرفة أخطائه و طريقة تصحيح أدائه؛
- أن يسأل عن كل الأدلة التي تدل على أن أداءه السيء و محاولة معرفة أسس الأداء المثالي؛
- يجب أن يقر بأخطائه و أسباب حدوثها؛
- أن يقدم اقتراحاته فيما يخص الأساليب و معالجتها و يفصح عن وجهة نظره في الأداء الأحسن و كيفية الوصول إليه.

**5: مشاكل مقابلة الأداء هناك مشاكل كثيرة نوجزها فيما يلي**

- هناك صعوبة على بعض الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين خاصة كبار السن أو الذين يتركون الخدمة بعد سنوات قليلة؛
- أثبتت تجارب بعض الشركات أن النقد لأداء العاملين قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم المستقبلي و يؤثر على العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين<sup>1</sup>؛
- قد ينظر إلى تقييم الرئيس من قبل مرؤوسيه على أنه إضعاف لمركزهم الوظيفي و تهديد لأمنهم و استقرارهم؛
- تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية و هي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة وكذا تحليل بياناتها.

**المطلب الثاني: تفعيل نظام تقييم أداء العاملين**

تتوقف فعالية عملية تقييم الأداء على ادراك الرؤساء والمرؤوسين معا لأغراض و وظائف نظام التقييم، وعلى وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لهم، وعلى أساس فردي، وبالتالي فإن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يرضى جميع الأطراف المشتركة في عملية التقييم.

أولا وقبل كل شيء لابد من أن يتلاءم نظام تقييم أداء العاملين مع المؤسسة من حيث طبيعتها وثقافتها، وترجع هذه النقطة الى مرحلة التصميم والاختيار لنظام تقييم الأداء وكنا قد تكلمنا عن هاته النقطة بالتفصيل.

- هناك العديد من الاعتبارات المؤثرة التي تعمل على زيادة فعالية أنظمة تقييم الأداء وأهمها:<sup>1</sup>
- التركيز على استخدام المقاييس السلوكية: يمكن استخدام المقاييس السلوكية بدلاً من المقاييس التي

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمان. مبادئ تقييم الأداء. مركز الخبرات المهنية لإدارة، سلسلة التنمية الادارية الذاتية، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص326.

تستند إلى السمات، فكثير من السمات التي ينظر إليها البعض على أنها محددات للأداء الجيد مثل الولاء، المبادرة، التعبير عن الذات، إلخ.. لا يوجد ما يؤيد علاقتها المفترضة بالأداء الوظيفي؛

- توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء: ضرورة أن يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصورة مستمرة واما إذا كانت تتوافق مع المعايير أو توقعات الأداء، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل سلوكهم خلال فترة التقييم والتي قد تمتد إلى سنة؛

- تعدد القائمين بعملية التقييم: يستحسن بمسئولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم وأن يستخدموا أكثر من أداة من أدوات التقييم<sup>2</sup>؛

- المكافآت عن التقييمات الدقيقة: وهو المكافأة عن الممارسة الصحيحة للتقييم. إن المديرين الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء يجب أن يدركوا أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمساهمهم الوظيفي أو المهني مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره، وهوما يحقق منفعة لهم وللعاملين وللمنظمة<sup>3</sup>؛

- التركيز على الجوانب الإيجابية من الأداء: ينبغي أن يكون التركيز قدر الإمكان على الجوانب الإيجابية من الأداء، ولا يعني ذلك أنه يجب تجاهل الجوانب السلبية، ولن ينبغي أن يسود الجو العام قدر من التفاؤل والابتهاج ومع ذلك، فإنه ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن معظم الأشخاص الطموحين ذو المستوى العالي من الأداء بينما يرحبون ويحتاجون للمديح عادة ما يهتمون بشكل أكبر بمعرفة المواطن التي يجب أن يحسنوا أدائهم فيها؛

- تحديد معايير الأداء: إن وجود معايير أداء معروفة ومحددة و واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، من خلال وجود وتطبيق سياسة موحدة للتقييم والتي تعكس أسس ومقومات التقييم الفاعلة والمعلومات لدى الموظفين بحسب أهميتها وأوزانها النسبية وتحقيقه لمبدأ العدالة والمساواة وتعتبر شرطاً لنجاح نظام التقييم<sup>4</sup>؛

- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي: ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات اللازمة لذلك بالإضافة إلى استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص459

<sup>2</sup> عبد الباري درة، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص289

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص461

<sup>4</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص401.

- مشاركة الرئيس والمرؤوس: من المعلوم أنه كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضا الوظيفي لهم وكلما ازد التزم العاملين بالمعايير وقبولهم لها، وتتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد المحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء؛<sup>1</sup>

ويتوقف نجاح المشاركة على توافر عاملين جوهريين:<sup>2</sup>

\* رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

\* إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات كلما أثبتت دراسات عدة ان اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط على زيادة فعاليتهم وانما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

- جعل تقرير تقييم الأداء علني و ليس سرياً بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم.<sup>3</sup>

- المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة و التي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات و أخذها بعين الاعتبار في إدارة عمله؛

- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم و يمكن إدخال أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين و جعلهم يتفاعلون معها كرؤساء مقيمين و يتم تسجيل الجلسة و بذلك يتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه، كما يتيح له أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين.

<sup>1</sup> صلاح الدين الباقي، راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية 2007. ص 218

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 8

<sup>3</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

## خاتمة الفصل

حتى يكون لنتائج تقييم أداء العاملين أثر على زيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى الاداء لديهم، وبالتالي أداء المنظمة ككل، فلا بد من أن تكون هناك إدارة جيدة لهذه النتائج من طرف إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث التحليل والاهتمام والاستغلال لهاته النتائج بطريقة مثالية وحكيمة، ويأتي في مقدمة ذلك التصميم والاختيار الأمثل لنظام تقييم أداء العاملين الذي يعكس الأداء الحقيقي للعاملين، ولكي يكون النظام جيدا لابد أن يتمتع بمجموعة من المعايير التي تكون شاملة و تعكس حقا حقيقة أداء العاملين، وأيضا لا يجب أن تعتمد طريقة معينة لتقييم أداء العاملين بعينها، بل يجب أن تختار كل منظمة الطريقة التي تتماشى و تحقيق أهدافها.

لكن رغم الاختيار الأمثل لنظام تقييم الأداء فإنه لا يخلو من الصعوبات، فقد تكون هذه الصعوبات تتعلق بنظام تقييم الأداء في حد ذاته، أو تتعلق بتطبيق هذا النظام بتحيز القائمين بالتقييم أو غيرها من الصعوبات.

ولكي تكون هذه القرارات ذات جدوى لابد و أن يتمتع نظام تقييم أداء العاملين بالفعالية التي تعود بالمنفعة على المنظمة في الأخير، ولا تكون هذه الفعالية إلا إذا تمت تغذية عكسية للعاملين بعد الانتهاء من عملية التقييم وحتى يعرف كل عامل نقاط قوته فيعمل على دعمها وتطويرها و نقاط الضعف فيسعى لمعالجتها.

بعد اتمام الفصل الأول والفصل الثاني، أي بعد الاحاطة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية، اتضح لنا ان لنظام تقييم أداء العاملين مكانة راقية في ادارة الموارد البشرية، وذلك نظرا لقيمة مخرجاته التي تسمح للمؤسسة بتحسين اداء العاملين بها بعد اكتشاف نقاط القوة لتعدينها ونقاط الضعف لمعالجتها هذا من جهة، ومن الجهة الأخرى قيمة مخرجاته في اتخاذ مختلف القرارات الادارية، هذا منا خلنت به دراستنا للجانب النظري، وبغرض التعمق اكثر في موضوع الدراسة اخترنا شركة اوراسكوم للإنتشاء والصناعة وذلك لمحاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي وذلك بدراسة مكانة نظام تقييم اداء العاملين بالشركة، وهذا ما سنحاول معالجته بالفصل الثالث.

## الفصل الثالث

واقع مكانة نظام تقييم أداء العاملين

في شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

### تمهيد

بعد أن حاولنا بالإمام بالجانب النظري لنظام تقييم أداء العاملين، من خلال عرضنا في الفصل الأول مدخل الى نظام التقييم، وأهم المعايير والطرق المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين. وبعدها تعرضنا في الفصل الثاني إلى مقومات نظام تقييم أداء العاملين، وذلك بدراسة بعض آليات تصميم نظام التقييم، وأهم المعوقات التي يواجهها هذا النظام وعرض بعض الطرق لمعالجتها، وفي الأخير قمنا بالتطرق الى التغذية العكسية التي تعتبر من أهم ركائز نظام التقييم الفعال.

استخلصنا أن مكانة نظام تقييم أداء العاملين تختلف من منظمة الى اخرى، وذلك من حيث تطبيقه و كذا استخدامات نتائجه، يرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية ونظرتها لنظام تقييم أداء عمالها.

وبهذا الصدد سنحاول من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الواقع، وسنحاول من خلاله الاجابة على التساؤلات المطروحة، والعمل على اختبار صحة الفرضيات من عدمها، فسيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة تطبيقية لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، وذلك من خلال إعداد استمارة استبيان ودليل المقابلة.

وبغرض اتمام هذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي

- **المبحث الأول:** تقديم عام لشركة اوراسكوم ونظام تقييم اداء العاملين الخاص بها؛
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة و مصادر جمع البيانات؛
- **المبحث الثالث:** تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : تقديم عام لشركة اوراسكوم ونظام تقييم أداء العاملين الخاص بها

يهدف هذا المبحث الى تقديم شركة اوراسكوم للإنشاء و الصناعة التي هي محل دراستنا الميدانية، وكذا هيكلها التنظيمي، والوقوف على أهم ما يميز نظام تقييم أداء عمالها، وكذلك أهداف عملية تقييم أداء عمالها.

### المطلب الأول: تقديم شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، أنشطتها، أهدافها<sup>1</sup>

سيخصص هذا المطلب لتقديم لمحة عن الشركة التي اجرينا بها الدراسة الميدانية.

#### 1. التعريف بالشركة

شركة اوراسكوم للإنشاء و الصناعة هي شركة مصرية تعد من أكبر شركات المقاولات في العالم العربي، يرجع تأسيس الشركة إلى سنة 1976 تحت إسم أوراسكوم للمقاولات العامة و التجارية، و قد كان مؤسس الشركة "أنسي ساوريس" إنطلق في قطاع المقاولات منذ الخمسينات من خلال شركة أخرى وقع تأميمها سنة 1961، كانت الشركة تملك وحدة مختصة في قطاع صناعة الأسمنت، قامت ببيعها في ديسمبر 2007 لصالح لافارج الفرنسية في صفقة بلغت 12.81 مليار دولار. و لها وحدات إنتاجية في عدة دول أهمها مصر، الجزائر، تركيا و إسبانيا.

بلغت إيرادات الشركة سنة 2006 قيمة 2.865 مليار دولار، تشغل الشركة حوالي 40000 عامل رئيسها التنفيذي "ناصر ساوريس"، تملك عائلة ساوريس 60% من رأس مال الشركة، مدرجة منذ سنة 1999 في بورصتي القاهرة و الإسكندرية (الآن البورصة المصرية)، وأصبحت على الفور أكبر شركة في البورصة المصرية.

شرعت هذه الشركة بممارسة نشاطاتها بالجزائر سنة 2001 بمشروعات صغيرة، ثم أخذت بالتوسع من خلال فوزها بعقود مقاولات و مناقصات جديدة بالجزائر، فالفرع الموجود للشركة بالجزائر خاضع للقوانين و التطبيقات الجزائرية.

#### 2. أنشطة الشركة

إن أهم نشاط تقوم به شركة أوراسكوم للإنشاء و الصناعة هو المقاولات، فهذه الشركة تقدم خدمات لإنشاء هياكل البنية التحتية و الصناعات المختلفة على نطاق واسع يشمل قطاع المواصلات و المحروقات، الكهرباء و الطاقة، تحلية مياه البحر، مصانع الاسمنت و الاسمدة، إدارة المشاريع، تقديم الاستشارات الهندسية و التخطيط، تسيير المنشآت، الهندسة المدنية، المباني والعمارات، حفر ونقل التربة،

<sup>1</sup> من النشريات الخاصة بالشركة.

الهياكل المعدنية والفولاذية (دراستها، تركيبها، صنعها)، التركيب الميكانيكي والصناعي، تركيب انابيب نقل المحروقات، اعمال الكهرباء، وتركيب المعدات الصناعية.

### 3. المشاريع المنجزة من طرف شركة اوراسكوم للإنشاء و الصناعة: وهي كثيرة و نذكر أهمها

- محطة تحلية مياه البحر بالحامة \_ الجزائر.
- محطة كهربائية \_ بعين تموشنت.
- مصنع لانتاج الاسمنت بسيق \_ معسكر.
- مصنع لانتاج الاسمنت \_ مسيلة.
- وحدة الصيانة \_ حمير.
- مصنع التبغ \_ بالقليعة.
- المسبح الاولمبي \_ حيدرة.
- المستشفى العسكري 168 سرير \_ بالبليدة.
- محطة السكة الحديدية الجزائر \_ برج الكيفان.
- مركب الامونياك بأرزيو \_ بوهران.
- تركيب محطة لمعالجة و انتاج البترول والغاز \_ بالميرك.

### 4. أهداف شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة: وهي تطمح إلى:

- ضمان ديمومة نشاطها وذلك بريح أكبر عدد ممكن من الصفقات العمومية؛
- التحسين المستمر لأدائها، تحفيز عمالها؛
- ادماج قواعد الحفاظ على المحيط والبيئة و ضمان العمل بها؛
- الرفع من نوعية الخدمات و اشباع حاجيات زبائننا، إعطاء فرص شغل بفتح مناصب عمل بالجزائر؛
- العمل على التعمير و الإنشاء خاصة بالمناطق النائية و المعزولة بالجزائر.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة<sup>1</sup>

الهيكل التنظيمي للشركة وهو عبارة عن مخطط يقدم مختلف المصالح التابعة لها وكذا تسلسل الوظائف، أو هو الشكل الذي يوضح موقع تلك الوظائف و ينظم العلاقات داخل الشركة، ويحدد مسؤولية الأفراد وتوزيع المهام. وتحتوي المديرية العامة لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

#### - المدير العام للشركة

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المديرية العامة للشركة، ويكمن دوره في القيام بتسييرها ماليا وإداريا وتمثيلها، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية العليا، ويقوم بتعيين العاملين، ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للشركة بالجزائر، ويعمل على مراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

<sup>1</sup> انظر الى الصفحة رقم 58

### - كاتبة مديرية

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية، والاهتمام باستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير، وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والعاملين.

### - مدير المشروع

وهو المسؤول عن متابعة انجاز المشروع المكلف به، وهو منصب مؤقت.

### - المكلف بالشؤون القانونية

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح الشركة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل.

### - مهندس الأمن

حيث يقوم بإجراءات متابعة حوادث العمل، ونشر ملصقة نموذجية للحوادث، وهو المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل الشركة، التأكيد على توفر الوسائل والعمليات المتعلقة بالوسائل الضرورية في تمرين وتوفير الأمن الداخلي على مستوى الشركة ومختلف المشاريع التابعة لها.

### - قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

يتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات، فيقوم بمعاينة الموقع ودراسته ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية، فهو يستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، ويقوم بالمشاركة في المناقصات على المشاريع.

### - قسم الأنظمة المعلوماتية

يعمل على إعداد مختلف الفواتير وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة، إدارة وتنظيم أسس المعطيات، إدارة الشبكة والاتصال.

### - قسم الشؤون العامة

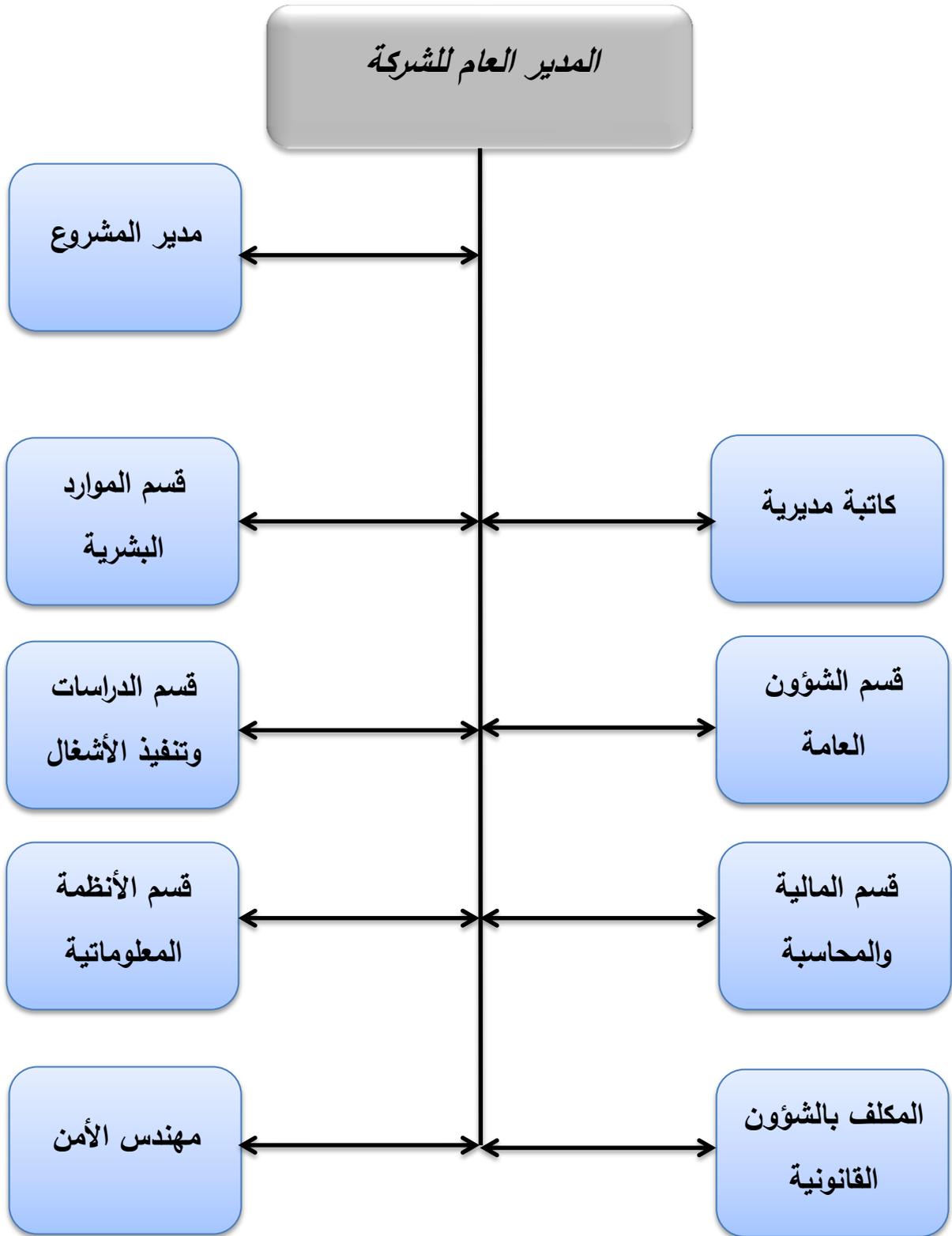
مهام هذه القسم تتلخص في تمويل الشركة بمختلف الحاجيات من إصلاح وصيانة آلات ومنشآت الشركة، وتسيير حاضرة السيارات والآلات.

### - قسم المالية والمحاسبة

يعمل على مراقبة الحسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية، تحضير الميزانية السنوية، تطبيق جدول الاعمال وميزانية الانشطة، مراقبة صندوق المال، امتلاك الوثائق التثبيت، تأكيد نشاط الاستقلال المالي والضريبي.

### - قسم الموارد البشرية

وهذا القسم الذي ركزنا عليه بدراستنا أكثر، حيث يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المستخدمين، إعداد الرواتب، القيام بتحرير شهادات العمل، تحديد العطل، إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية. يقوم بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي: الاعتناء بإحصائيات العاملين، تحديد احتياجات التكوين، تحديد احتياجات الشركة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم أداء العاملين ومتابعة المسار المهني للعمل انجاز العمليات التكوينية ومتابعتها، العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين، التكفل بأجور العاملين، يتكفل باحتياجات العاملين ومعالجة شكاوهم في هيئة أجور المستخدمين، حفظ ملفات العاملين، ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعاملين لضمان حقوقهم، مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، الضمان الاجتماعي، التقاعد، مكلف بالإحصائيات.

الشكل رقم: 04 الهيكل التنظيمي لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة<sup>1</sup><sup>1</sup> من الوثائق الخاصة بالشركة.

### المطلب الثالث: خصائص واهداف نظام تقييم أداء العاملين في شركة اوراسكوم

بعد الدراسة الاستطلاعية للشركة، والاطلاع اكثر على نظام تقييم أداء عمالها، يمكننا أن نستخلص:

#### 1. خصائص نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

يتمثل في استمارة التقييم وهي عبارة عن بطاقة التقييم الفردي، وهي بمثابة ملف صحي يكشف عن جوانب صحة أداء العامل من حيث نقاط قوته ونقاط ضعفه، و تتكون بطاقة التقييم الفردي من جزئين:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: يضم المعلومات الخاصة بالعامل الخاضع لعملية التقييم، بحيث يحدد الاسم الكامل للعامل، رقم التسجيل، القطاع الذي ينتمي له العامل (الإدارة المركزية، اسم المشروع)، منصب العمل (محاسب، محلل مالي، مهندس، اطار تقني...)، المسؤول المباشر.

- الجزء الثاني: يضم مجموعة مختلفة من عناصر التقييم التي يتم تقييم العامل على اساسها (الدقة في العمل، الخبرة في منصب العمل، القدرة في التقييم، النوعية في الكتابة، القدرة على حل المشاكل، المساهمة في المجموعة، التحكم في الذات، القدرة في التركيز، نوعية العمل، الوعي بالتأثير المالي، التحفيز الشخصي، الطبيعة النفسية، الاجتماعية) وذلك وفق التتقيط التالي:

#### الجدول رقم 03 : سلم التتقيط المعتمد بالشركة

5	4	3	2	1
فوق ما هو مطلوب جدا	فوق ما هو مطلوب	ممتاز	اقل من المطلوب	اقل جدا من المطلوب

وتملأ هذه البطاقة من طرف المسؤول المباشر عن العامل في آخر كل سنة.

وأخيرا وبعد اطلاع العامل بنتائج تقييمه يتم ايداع هذه الاستمارة لدى إدارة الموارد البشرية من أجل الاحتفاظ بها، بهدف اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، واتخاذها كمرجع لمراقبة الأداء.

#### 2. أهداف نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة

تم تصميم نظام التقييم المطبق بالشركة بما يتماشى مع استراتيجيتها في إدارة الموارد البشرية والنهوض بأدائها، ومن أجل:

- كشف جوانب القوة و جوانب الضعف في أداء العامل وذلك من أجل تحسين أداء العامل؛
- العمل على وضع سياسات لتحسين أداء العامل استنادا على نتائج تقييمه، كتحديد الاحتياجات التدريبية، واستحقاقات التحفيز كالعلاوات والترقية، النقل الوظيفي...

<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 01

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة و مصادر جمع البيانات

بعد الاطلاع في المبحث السابق على خصائص واهداف نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، والاطلاع على النموذج المستخدم في عملية التقييم، أردنا ان نلم أكثر بالمكانة التي تمنحها هاته الشركة لنظام تقييم أداء عمالها، و ذلك من خلال محاولة معرفة آراء واتجاهات الأطراف المعنية بعملية التقييم.

وبهذا الصدد سيتم في هذا المبحث وصف للمنهج المتبع في الدراسة الميدانية، وكذلك الجوانب المحيطة بإعداد الاستبيان، تسليمه للعمال واسترجاعه، وتحليل البيانات الواردة فيه احصائيا من خلال القيام بمجموعة من الاختبارات، و إعداد المقابلات مع المسيرين وتحليلها.

### المطلب الأول: تحديد طبيعة و عينة الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية أكاديمية يجب اتباع منهج معين، من أجل الحصول على البيانات المراد الوصول إليها في الدراسة، ومعرفة كيفية للاستفادة من البيانات المتحصل عليها بطريقة صحيحة، تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا المطلب وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، وينتهي هذا المطلب باختبار مدى صدقها وثباتها.

**1. منهجية الدراسة:** بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتميز بوصف الظاهرة بعرضه لأحداث وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والعناصر المؤثرة فيها في الجانب النظري، و ذلك دون تدخل الباحث في مجرياتها، مما يمكن هذا الأخير من التفاعل مع هذه الأحداث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي، حيث قمنا بدراسة عينة من العمال والمسيرين داخل شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، وخرجنا بمجموعة من النتائج.

واتباع هذا المنهج جاء من أجل التعرف على مكانة نظام تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية من حيث اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين أداء العامل وذلك استنادا على نتائج تقييم أدائه،

ومن أجل حصر وتجميع المعلومات حول هذا الموضوع تم إجراء مجموعة من المقابلات وتم أيضا توزيع استبيان على عينة الدراسة، بغرض الاجابة على الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية و اختبار الفرضيات.

## 2. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الدراسة على عينة عمال من شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، في الفترة الممتدة من 18 افريل إلى نهاية ماي من سنة 2016.

- الحدود المكانية: الدراسة تمت على مستوى مقر المديرية العامة لشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، المتواجدة بحيدرة - بالجزائر العاصمة -، وهذا بغية الوصول إلى مسيري الشركة وذلك لإجراء المقابلات، وكذلك العاملين للإجابة على فقرات الاستمارة.

- الحدود البشرية: نتيجة الدراسة الميدانية تعتمد على اجابات أفراد العينة وترتبط بها ارتباطا وثيقا، و لهذا لا يمكن تعميمها على باقي الشركات.

## 3. مجتمع و عينة الدراسة: وبناء على موضوع الدراسة وأهدافها، فان مجتمع الدراسة يتكون من عمال

مديرية شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، و بغرض الحصول على معلومات أدق لدراستنا حول هذا البحث، فضلنا أن تكون عينة الدراسة تشمل كل مسيري وعمال المديرية العامة للشركة دون استثناء.

### 1.3: فبالنسبة للعينة المعنية بالاستبيان كانت فئة العمال موزعة كالتالي

الجدول رقم 04: يلخص عينة الدراسة.

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100 %	70	عدد الاستبيانات الموزعة
90 %	63	عدد الاستبيانات المستردة
77 %	54	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

بحيث تم توزيع 70 استبيان على عمال مديرية الشركة من أصل 84 استتبينا بذلك المدير العام للشركة و رؤساء الأقسام و المصالح ومختلف المسيرين، الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم بدل الاستبيان، وتم استرداد 63 استبيان وبعد الاطلاع عليها وفحصها، تبين أن 54 استبيان فقط صالح لإجراء الدراسة.

**2.3:** اما فيما يخص عينة الدراسة الخاصة بإجراء المقابلات: فقد حاولنا إجراء أكبر عدد ممكن من المقابلات مع المسيرين الشركة البالغ عددهم 14، وقد اختلف أسلوبها من المقابلات المهيكلة و اخرى غير مهيكلة، وذلك بغية تحصيل أكبر عدد من المعلومات التي تساعد في إثراء الدراسة ودعم التحليل.

و أهم هاته المقابلات اجريت مع

- مدير الموارد البشرية للشركة؛

- المسؤول عن قسم التقييم والتكوين والتوظيف بالمديرية العامة للشركة؛

- المسؤول عن قسم الأجور بالمديرية العامة للشركة؛

- المسؤول عن قسم الأجور بأحد المشاريع؛

- المسؤول عن مراقبة نظام المعلومات بالمديرية العامة للشركة؛

- المسؤول عن قسم الأفراد بالمديرية العامة للشركة؛

- المسؤول عن قسم الأفراد بأحد المشاريع.

### **المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات**

كمحاولة منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية المطروحة، تمت الاستعانة ببعض المصادر بغية جمع البيانات لبحثنا هذا، كإعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عمال الشركة، واجراء مجموعة من المقابلات مع مسيري الشركة، بهدف الحصول على معلومات تفيدنا في دراسة الموضوع.

وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال

**1: الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في مختلف المراجع من كتب، مجلات، ملتقيات علمية**

وطنية ودولية ودوريات ودراسات سابقة في الموضوع، مما ساعدنا على تكوين فكرة أولية حول الموضوع و أهم مستجداته، ومنهجية صياغة محاور الاستمارة و دليل المقابلة ومنهجية الاستقراء لتحليل البيانات.

**2: الاعتماد على المصدر الأولي المتمثل في البيانات والمعلومات المتوفرة في استمارة الاستبيان التي**

كانت موجهة لعمال الشركة، وذلك بعد استرجاعها بعد عملية توزيعها على العاملين لمأها، ثم القيام بتحليلها وتفسيرها احصائيا بالاعتماد على برنامج SPSS و برنامج Microsoft Excel، وايضا المعلومات التي تم استخلاصها بعد اجراء المقابلات التي اجريت مع مسيري واصحاب القرار داخل الشركة.

وكان الغرض من تخصيص الاستمارة للعمال والمقابلات لمسيرى الشركة، من أجل معرفة آراء وتوجهات طرفي عملية التقييم.

## 1.2: اعداد وتصميم دليل المقابلة والاستبيان

مرت عملية التصميم والاعداد كل من دليل المقابلة واستمارة الاستبيان على عدة مراحل نوجزها في 1.1.2: بالنسبة لدليل المقابلة: في اطار بحثنا هذا فضلنا اجراء مقابلات مهيكلة و أخرى غير مهيكلة مع مسيرى شركة اوراسكوم للإنشاء والبناء، و اجريت كلها داخل مقر المديرية.

وتراوحت مدة المقابلة من 40 الى 90 دقيقة، بحيث نظمنا وقسمنا مدة المقابلة على المنهج التالي

- من 5 الى 10 دقائق: كتمهيد أو مدخل للموضوع، بحيث كانت اسئلة افتتاحية؛
- من 30 الى 45 دقيقة: قمنا بالتعمق اكثر بالموضوع كانت اسئلة في صلب الموضوع بالمزيد من التفصيل؛

- من 10 الى 20 دقيقة: كانت كخاتمة للمقابلة بحيث كانت عبارة عن حوصلة لأهم ما جاء في المقابلة، و تقديم اقتراحاته وانطباعه الشخصي حول الموضوع.

و بهذا الصدد قمنا بإعداد وتصميم دليل المقابلة صمم خصيصا لهذا الغرض الذي يضم مجموعة من الاسئلة ( 10 اسئلة )، وذلك بعد الاطلاع على منهجية اعداد دليل المقابلة، ثم بعد ذلك بإعداد نموذج أولي لدليل المقابلة وعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيحه، ثم تم القيام بالتعديلات اللازمة التي أشار إليها الأستاذ المشرف، تم التعديل النهائي لدليل المقابلة وإعداده في صورته النهائية بحيث قسم الى ثلاثة محاور بحيث كان<sup>1</sup>:

- المحور الأول: كمدخل أو تمهيد لنظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم؛
- المحور الثاني: يضم أسئلة تدخل عمق موضع البحث، تحتاج الى اجابات تفصيلية؛
- المحور الثالث: كخاتمة وحوصلة للمقابلة، يفتح له المجال لتقديم اقتراحاته وانطباعه حول الموضوع.

2.1.2: بالنسبة لاستمارة الاستبيان: لقد تم إعداد الاستبيان الذي صمم خصيصا لموضوع بحثنا، بالاعتماد على المفاهيم النظرية المحصلة في الإطار النظري للدراسة، و تمت صياغة الاستبيان حتى يغطي أربعة محاور كامتداد لفرضيات البحث، يتعلق الأمر بمكانة النظام، طرق واساليب التقييم، استخدامات نتائجه، التغذية العكسية.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 02

حيث تم إعداد الاستبيان وتقسيمه كآلاتي:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة والشخصية لأفراد العينة ويتكون من 4 فقرات، تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، مدة العمل بالمؤسسة.
  - الجزء الثاني: يخص موضوع الدراسة والمتمثل في مكانة نظام تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، ويتكون من أربع محاور حيث:
    - المحور الأول: يناقش مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة، يضم 05 فقرات.
    - المحور الثاني: يناقش الطرق والمعايير المستخدمة من طرف الشركة في عملية التقييم، ويضم 05 فقرات.
    - المحور الثالث: يناقش مدى استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالشركة، ويضم 07 فقرات.
    - المحور الرابع: يناقش التغذية العكسية، ويضم 10 فقرات.
- تم إعداد أسئلة الاستبيان مغلقة بناء على مقياس ليكارت الخماسي وذلك لتحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية كي يسهل التحليل، كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم 05: مستويات مقياس ليكارت

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: محمود مهدي البياتي، دلال القاضي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

SPSS، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 113.

#### المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبيان

يتم في هذا المطلب اختبار صدق الاستبيان عن طريق صدق المحكمين، واختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان، صدق الاستبانة نعني به التأكد من أن الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، و لقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

**1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري"**: تم ذلك بإعداد استمارة استبيان أولية وعرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين والمتمثلة في مجموعة من أساتذة التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة لتصحيحها، ثم تم القيام بالتعديلات اللازمة بعد الأخذ بالتصحيات والتوجيهات التي أشار إليها الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، وبعدها تم التعديل النهائي للاستبيان وإعداده في صورته النهائية، والتي وزعت على عمال الشركة التي هي محل الدراسة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 03

2. صدق المقياس: وذلك بالتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات والصدق البنائي للاستبيان كالتالي:

1.2: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يعني الاتساق الداخلي قوة ارتباط فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم هذا الاختبار بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson لكل فقرة من فقرات الاستبيان مع المتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

سنقوم بعرض جدول لكل محور يحتوي على معامل بيرسون للارتباط الخطي ومستوى الدلالة

الإحصائية، أعدت هذه الجداول اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

1.1.2: اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: يبين الجدول أدناه معامل ارتباط بيرسون مع المتوسط الكلي للمحور لكل فقرة من فقرات المحور الأول "مكانة نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة".

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة	.883**	0.000
2	أنت على علم بالغاية من وراء تقييم أداءك	.724**	0.000
3	يتم تقييم أداءك بشكل دوري ومنتظم سنوياً	.652**	0.000
4	هناك أهداف محددة لوظيفتك، يتم التقييم على أساسها	.397**	0.003
5	يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية والعدالة	.681**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يتبين من خلال الجدول رقم 06 أن معاملات الارتباط الفقرات تتراوح بين 0.397 و 0.883

والتي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، ومستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0.05

فإن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.2: اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: يبين الجدول أدناه معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الثاني " الطرق والمعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة " مع المتوسط الكلي للمحور.

## الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	معايير قياس الأداء التي تستخدمها المؤسسة كافية وشاملة لقياس أداءك	.459**	.000
2	معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة تسمح بقياس أداءك بدقة	.771**	.000
3	معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية	.741**	.000
4	يتم إعلامك بمعايير الأداء المطلوبة منك بصورة واضحة	.678**	.000
5	يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف	.615**	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \leq \alpha$ .

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن معاملات الارتباط الفقرات تتراوح بين 0.459 و 0.771 و مستوى

الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0.05 فإن فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

**3.1.2: اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:** يبين الجدول أدناه معامل ارتباط بيرسون

لكل فقرة من فقرات المحور الثالث " استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة مع المتوسط الكلي للمحور.

## الجدول رقم 08: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحدد المكافآت والعلاوات من خلال نتائج تقييم أداء العامل	.497**	.000
2	تتم الترقية وتخطيط المسار الوظيفي على أساس نتائج تقييم الأداء	.434**	.001
3	يتم تخطيط الموارد البشرية استنادا على نتائج عملية تقييم أداء العاملين	.643**	.000
4	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق على تحديد و تقييم برامج التدريب	.600**	.000
5	يتم تقييم عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد على أساس نتائج تقييم أداءهم	.863**	.000
6	نقل العامل من وظيفة الى اخرى يركز على نتائج تقييم أداءه	.678**	.000
7	يتم الفصل والتسريح من العمل استنادا على نتائج تقييم أداء العامل	.652**	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \leq \alpha$ .

يتبين من خلال الجدول رقم 08 أن معاملات الارتباط الفقرات تتراوح بين 0.434 و 0.863، أما مستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0.05 فإن فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

**4.1.2: اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:** يبين الجدول أدناه معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الرابع "التغذية العكسية لنظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة مع المتوسط الكلي للمحور.

الجدول رقم 09 : الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

رقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم اطلعك على نتائج تقييم أدائك	.623**	.000
2	يتم مناقشة نتائج تقييمك بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير	.547**	.000
3	افضل أن تكون نتيجة تقييم الأداء علنية من أن تكون سرية	.422**	.001
4	يتم إعطاءك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمك إذا شعرت بعدم الرضى	.436**	.001
5	نظام تقييم الأداء يسمح باكتشاف نقاط ضعفي، ويساعدني على اصلاحها كتعديل سلوكي أو بذل جهد أكبر....	.708**	.000
6	هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء المنخفض كالفصل عن العمل أو توجيه انذار أو الحرمان من علاوات أو الترقية...	.671**	.000
7	هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء العالي كتوجيه الشكر والثناء أو الترقية أو الاستفادة من علاوات أو مكافآت...	.415**	.002
8	نتائج تقييم أدائي ترفع الدافعية الذاتية نحو تحسين ادائي	.417**	.002
9	نتائج تقييم أدائي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدي	.636**	.000
10	نتائج تقييم ادائي لا تمنحني الشعور بالمسؤولية أكثر	.534**	.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \leq \alpha$ .

يتبين من خلال الجدول رقم 09 أن معاملات الارتباط الفقرات تتراوح بين 0.415 و 0.708، أما مستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات أقل من 0.05 فإن فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه. إذا يمكن أن نستخلص بعد اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وذلك لقياس قوة الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson لكل فقرة من الاستبيان، وجدنا أن كل الفقرات لها معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، ومعظمها كان أقل حتى من  $\alpha \leq 0.01$  مما يدل أن هناك ارتباط قوي جدا بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

**2.2: الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس للتأكد من صدق الأداة، وهذا بهدف التأكد من مدى تحقق الأهداف المبتغاة من الدراسة عن طريق المحاور التي تمت صياغتها، يقيس اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان معامل الارتباط بيرسون Pearson بين معدل كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي للمحاور، و يبين الجدول رقم 10 أدناه، معامل ارتباط متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لمحاور الدراسة.

**الجدول رقم 10: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان**

رقم	المحور	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	مكانة_نظام_تقييم_أداء_العاملين	.794**	.000
2	الطرق_المعايير_المستخدمة	.908**	.000
3	الاستخدامات_نتائج_نظام_التقييم	.910**	.000
4	التغذية_العكسية	.843**	.000

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يتبين من خلال الجدول رقم 10 أن معاملات الارتباط لجميع المحاور تتراوح بين 0.794 و 0.91، و بما أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أقل من 0.05، فإن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا ما يؤكد وجود ارتباط قوي بين محاور الاستبيان والهدف من الدراسة.

### المطلب الرابع: تحليل ثبات المقياس

الغرض من اختبار ثبات الاستبيان هو التأكد من الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها في حالة إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية أو على الأقل الحصول على نتائج متقاربة مع الإبقاء على نفس الظروف المحيطة بالدراسة، ويتم هذا الاختبار بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).  
يبين الجدول رقم 11 أدناه معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

#### جدول رقم 11: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة	5	.510	0.714
الطرق والمعايير المستخدمة في لتقييم أداء العاملين	5	.586	0.766
استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين	7	.662	0.813
التغذية العكسية	10	.718	0.848
مجموع المحاور	27	.879	0.938

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين 0.510 و 0.718، بينما بلغت لجميع فقرات المحاور 0.879. وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور حيث تراوحت من 0.714 الى 0.848، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة 0.938. وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق 03 قابلة للتوزيع.

بعد أن قمنا بالتطرق في هذا المطلب إلى عينة الدراسة وتحديد طبيعة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وبعدما تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما جعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لجمع البيانات بدقة وكفاءة. وبعدها سنعرض بالمطلب الموالي تحليل البيانات المجمعة، واختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

وكمحاولة منا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، سنعرض بهذا المطلب تحليلنا للبيانات المجمعة وتفسير النتائج المتحصل عليه، وذلك بعد المقابلات التي اجريناها، وبعد اجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الاستبيان.

#### المطلب الأول: تحليل فقرات دليل المقابلة

سنقوم بهذا المطلب بعرض أسئلة دليل المقابلة، والغرض من ادراج كل سؤال، ثم تحليل نتائج المقابلة.

#### • كيف تم تصميم نظام تقييم الأداء بمؤسستكم، وما هو الهدف من وراءه ؟

كان الغرض من السؤال معرفة كيفية تصميم نظام تقييم أداء العاملين الخاص بالشركة، و هل تم بواسطة جهة مختصة، وكذلك معرفة اهداف الشركة من عملية تقييم العاملين.

اجتمعت اراءهم على أن عملية التصميم تمت بواسطة مدير الموارد البشرية، والهدف منه معرفة نقاط ضعف العامل وذلك لمعالجتها.

#### • هل تولي شركتكم اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟

كان الغرض من السؤال معرفة مدى حرص واهتمام الشركة على تطبيق نظام تقييم أداء العاملين، من حيث انتظام عملية التقييم وكذلك اهتمامها بالتغذية العكسية.

اختلف اراءهم فهناك من يرى أن الإدارة لا تولي اهتماما بتطبيقه، وان طبق فبطابع شكلي فقط، بحيث لا يهتم بالتغذية العكسية، وهناك من ادعى انه مطبق وبشكل منتظم.

#### • هل ترى أن نظام تقييم أداء العاملين قد يحسن من أداء العاملين ؟..... كيف ذلك ؟

كان الغرض من السؤال معرفة ماذا كان أصحاب القرار بالشركة يرون أن عملية تقييم أداء العامل تعمل على تحسين أداء العاملين.

اجمعوا على أن نظام التقييم يعمل على تحسين أداء العامل من خلال اكتشاف نقاط ضعفه والعمل على معالجتها.

#### • كيف تتم عملية الاختيار والتعيين بشركتكم ؟، على اي اساس تقومون بوظيفة التكوين ؟، وعلى اي

اساس يتم التحفيز بمؤسستكم؟، على اي اساس تتم عملية الترقية بمؤسستكم؟، على اي اساس تتم عملية التسريح أو العزل و العقوبة بشركتكم؟.

كان الغرض من هذه الأسئلة معرفة فيما اذا كان هناك استخدام لنظام تقييم أداء العاملين في عملية اتخاذ القرارات بالشركة ولكن كانت موجهة بطريقة غير مباشرة.

من خلال اجاباتهم لاحظنا ان الشركة لا تعتمد اطلاقا على نتائج التقييم إلا في حالة تحديد العلاوات والمكافآت، وبعض الشيء من ناحية التكوين، واهيانا في عملية التسريح والفصل عن العمل.

• **كيف تنظر الى العلاقة بين نتائج نظام تقييم الأداء ومختلف الوظائف والممارسات المتعلقة بإدارة العنصر البشري بمؤسستكم ؟**

كان الغرض من السؤال معرفة وجهة نظر المسيرين لمدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بمختلف القرارات الادارية.

بما أن السؤال كان هنا بطريقة مباشرة على عكس السؤال السابق، لاحظنا تناقض في الاجابات بشكل واضح مقارنة مع اجوبة السؤال السابق.

• **هل انت راض عن نظام التقييم الحالي؟.....اقتراحاتك ؟**

كان الغرض من السؤال لمعرفة درجة رضى المسيرين بنظام تقييم أداء العاملين المطبق بالشركة وفتح الباب لإعطاء اقتراحاتهم وراءهم حول امكانية تعديله.

اختلفت وجهة نظرهم بحيث يرى البعض ان نظام التقييم الحالي فعال ولا يحتاج للتعديل، وهناك من يرى انه غير فعال، وهو بحاجة الى التعديل واعادة النظر في عناصر التقييم المعتمدة وذلك لتطويره.

**المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان**

يتضمن هذا المطلب عرضاً لتحليل البيانات المجمعة بعد عملية تفرغها في برنامج SPSS

معتمدين في دراستنا هذه على بعض مقاييس التشتت والنزعة المركزية، وذلك بطبيعة الحال بعد تغيير المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية، وذلك بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت.

وللإشارة فقط بما أن أسئلة الاستبيان جميعها مغلقة هذا من جهة، وتقيدنا بحجم الاجمالي للمذكرة من جهة اخرى، فسنكتفي في تحليلنا للبيانات على حساب الوسط الحسابي، وكذلك الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت العينة ومعامل الاختلاف النسبي، وذلك من أجل التأكد من مدى مصداقية الإجابات:

• **الانحراف المعياري:** حيث يعبر عن جذر متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، وكلما

كان الانحراف المعياري صغيرا يدل أن النتائج أقل تشتتاً، وأي كلما كان التشتت صغيرا كانت النتائج

أكثر مصداقية وجودة؛

- ارتأينا الاعتماد على **معامل الاختلاف النسبي** وهو يعبر عنه بحساب النسبة المئوية للانحراف المعياري للفقرة مقارنة بالوسط الحسابي لنفس الفقرة، وذلك لسهولة تعبير هذا المعيار على درجة تشتت البيانات، وسيقدم بنسبة مئوية وقد أهملنا الأرقام بعد الفاصلة؛
- **الوسط الحسابي**: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو هو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها.
- وعدد الفئات بناء على مقياس ليكارت الخماسي الموضح سابقاً<sup>1</sup> هو خمسة، وبناء على عدد الفئات والمدى<sup>2</sup>، نجد بأن طول الفئة<sup>3</sup> يساوي 0.8، مما يمكننا من **تحديد الفئات كالاتي**
  - الفئة الأولى: [1.00 إلى 1.79] : غير موافق تماماً؛
  - الفئة الثانية: [1.80 إلى 2.59] : غير موافق؛
  - الفئة الثالثة: [2.60 إلى 3.39] : محايد؛
  - الفئة الرابعة: [3.40 إلى 4.19] : موافق؛
  - الفئة الخامسة: [4.20 إلى 5.00] : موافق تماماً.

**1: تحليل عينة الدراسة:** سنقوم بتحليل لعينة الدراسة بعد تمثيل البيانات الوصفية التابعة لها، وذلك لتوضيحها بصورة أفضل، والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى دراسي، مدة العمل بالشركة.

**1.1: وصف العينة على أساس الجنس:** وكان السؤال مقسم على إجابتين على النحو الموالي

**الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

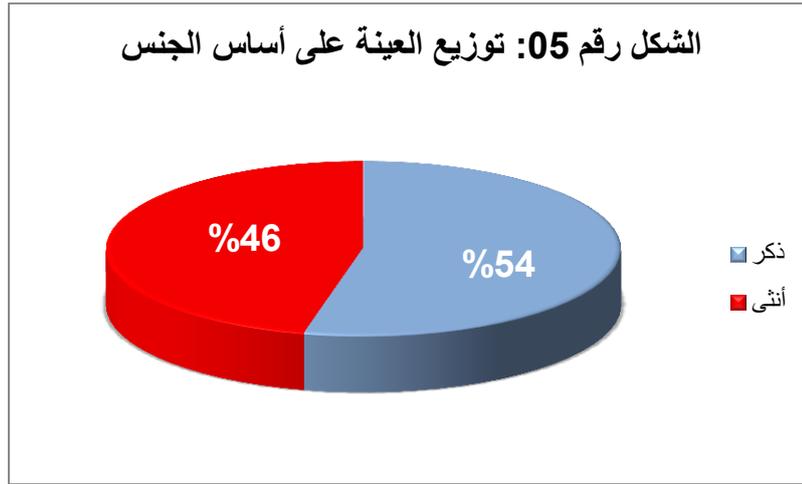
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
54%	29	ذكر
46%	25	أنثى
100%	54	المجموع

كما هو موضح بالشكل التالي

<sup>1</sup> انظر الصفحة 64

<sup>2</sup> المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 5 - 1 = 4

<sup>3</sup> طول الفئة = المدى / عدد الفئات = 4 / 5 = 0.8



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

يتضح من جدول 12 أن ما نسبته 54 % من عينة الدراسة ذكو، بينما 46 % إناث. فهناك

نوع من شبه مساواة في العدد بين الجنسين داخل الشركة.

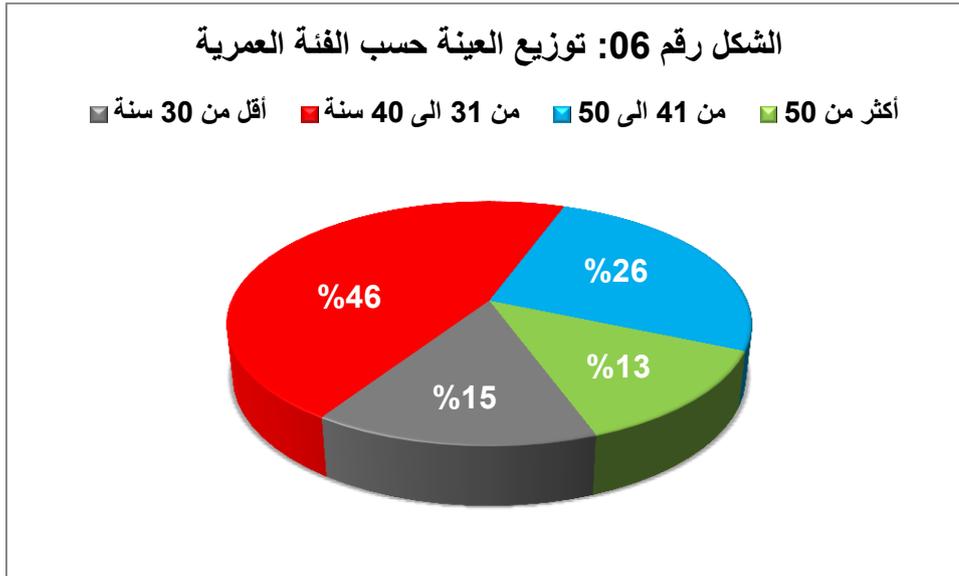
2.1: وصف العينة على أساس الفئة العمرية: وكان السؤال مقسم على أربعة إجابات على النحو الموالي:

- أقل من 30 سنة     
 من 31 الى 40 سنة     
 من 41 الى 50     
 أكثر من 50

الجدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
15%	8	أقل من 30 سنة
46%	25	من 31 الى 40 سنة
26%	14	من 41 الى 50
13%	7	أكثر من 50
100%	54	المجموع

ولتوضيحها اكثر لدينا الشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS. ونلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة من الشباب أي أقل من 40 سنة، أما نسبة العاملين الذين يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 13 %، نلاحظ أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الشباب وهذا أول ما شد انتباهنا بالشركة.

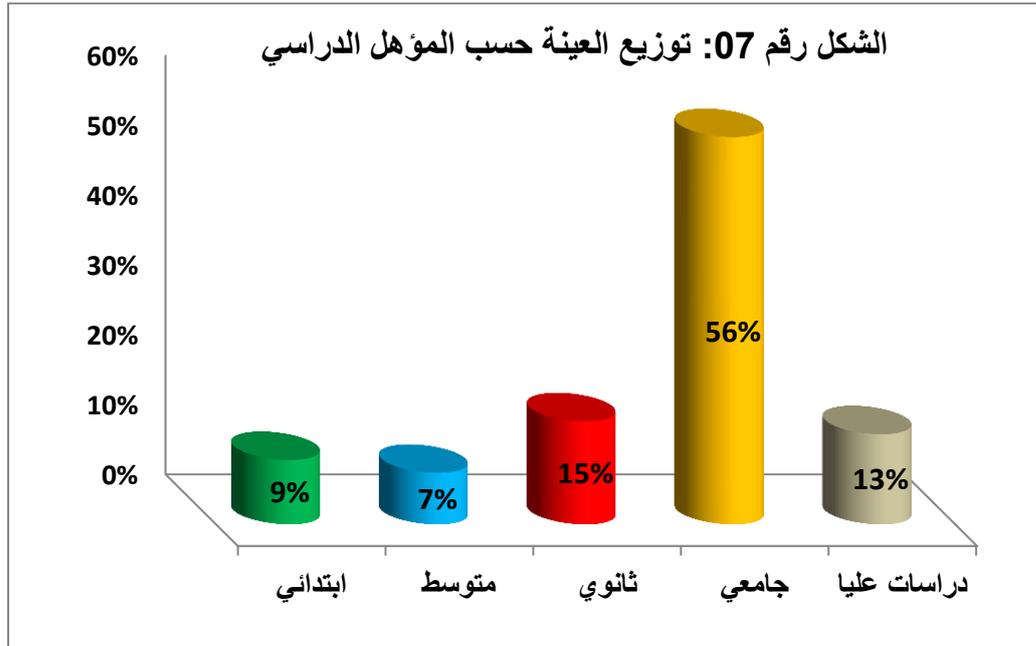
3.1: وصف العينة على أساس المؤهل الدراسي: وكان السؤال يضم خمس اختيارات وهي

○ ابتدائي ○ متوسط ○ ثانوي ○ جامعي ○ دراسات عليا

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
9%	5	ابتدائي
7%	4	متوسط
15%	8	ثانوي
56%	30	جامعي
13%	7	دراسات عليا
100%	54	المجموع

كما هو موضح بالشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن معظم العاملين لديهم مستوى جامعي بنسبة 56%، ونسبة العاملين الذين لديهم دراسات عليا 13%، ونسبة العاملين الذين لديهم مؤهل دراسي متدني بنسبة قليلة جدا.

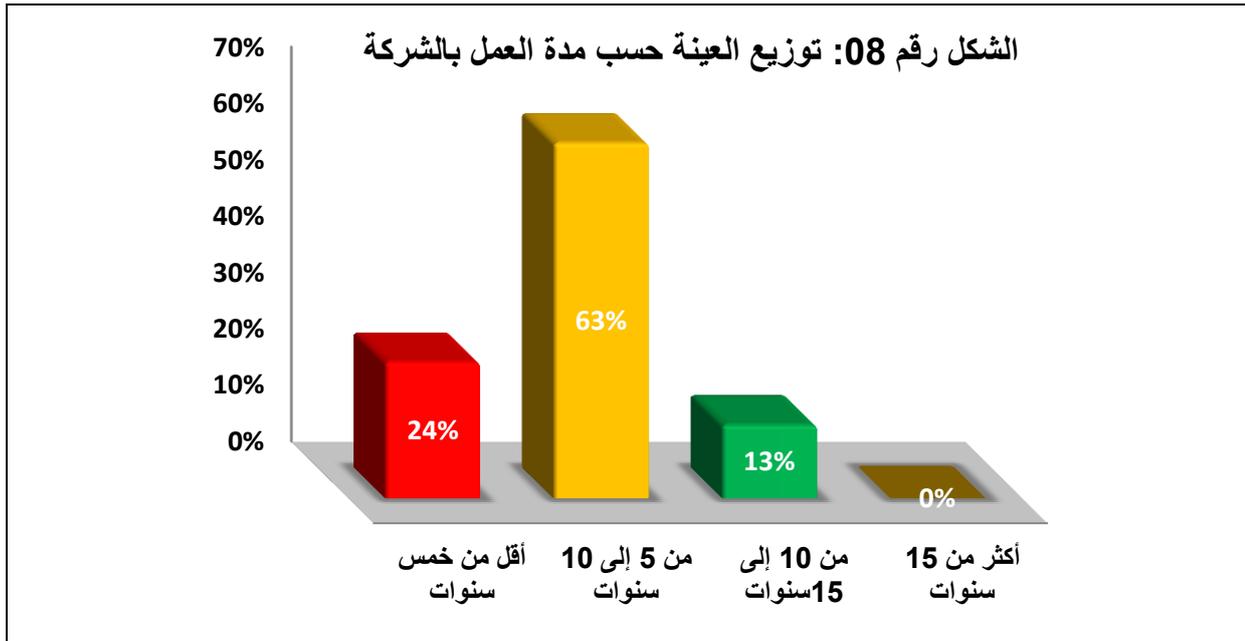
4.1: وصف العينة على أساس مدة العمل بالشركة: ويضم السؤال أربعة اختيارات وهي

○ أقل من خمس سنوات ○ من 5 إلى 10 سنوات ○ من 10 إلى 15 سنوات ○ أكثر من 15 سنوات

الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل بالشركة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة العمل بالشركة
24%	13	أقل من خمس سنوات
63%	34	من 5 إلى 10 سنوات
13%	7	من 10 إلى 15 سنوات
0%	0	أكثر من 15 سنوات
100%	54	المجموع

كما هو موضح بالشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

نلاحظ أن ما نسبته 63% من العاملين لديهم أقدمية بالعمل في الشركة من خمس إلى عشر سنوات، بينما هناك نسبة ضعيفة للعمال الذين لديهم أقدمية أكثر من عشر سنوات، والسبب راجع إلى نوعية عقود التشغيل.

2: تحليل نتائج فقرات المحاور: سنقوم بعرض جدول لكل محور على حدى يحتوي على كافة النسب والمؤشرات المستخدمة في التحليل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي)، ثم سندرس كل فقرة على حدى، مبينين الهدف من إدراج كل فقرة.

1.2: نتائج دراسة فقرات المحور الأول "مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة".

الجدول رقم 16: نتائج دراسة المحور الأول

معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور: مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالشركة
13%	0.596	4.611	1. تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة
6%	0.317	4.889	2. أنت على علم بالغاية من وراء تقييم أداءك
5%	0.264	4.926	3. يتم تقييم أداءك بشكل دوري ومنتظم سنويا
18%	0.795	4.481	4. هناك أهداف محددة لوظيفتك، يتم التقييم على أساسها
51%	1.069	2.093	5. يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية والعدالة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل فقرة، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل فقرة على حدة، وسنقوم بتوضيح الغرض من طرح كل سؤال على حدى.

• **تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة؛**

طرح هذا السؤال لقياس مدى اهتمام وحرص الإدارة العليا بعملية تقييم أداء العاملين.

وقد كان متوسط الإجابات 4.611 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 13%، وهي درجة تشتت ضعيفة، أي أن عمال الشركة يرون أن عملية تقييم أداءهم تخضع للرقابة المباشرة من طرف الإدارة العليا للشركة.

• **أنت على علم بالغاية من وراء تقييم أداءك؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة مدى دراية العاملين بالغاية من عملية التقييم لأدائهم.

وقد كان متوسط الإجابات 4.889 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 6%، وهي درجة تشتت ضعيفة جداً، أي أن عمال الشركة على علم تام بالغاية من وراء تقييم أداءهم.

• **يتم تقييم أداءك بشكل دوري ومنتظم سنوياً؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة مدى انتظام عملية التقييم واحترام مواعيده.

وقد كان متوسط الإجابات 4.926 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 5%، وهي درجة تشتت ضعيفة جداً، أي أن عملية تقييم أداء عمال تتم بشكل دوري ومنتظم.

• **هناك أهداف محددة لوظيفتك، يتم التقييم على أساسها؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما إذا كانت هناك أهداف محددة لكل وظيفة تستند عليها عملية التقييم.

وقد كان متوسط الإجابات 4.481 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 18%، وهي درجة تشتت ضعيفة، أي عملية التقييم تتم على أساس الأهداف المحددة لكل وظيفة.

• **يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية والعدالة؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة درجة العدالة والشفافية التي يتمتع بها نظام تقييم أداء العاملين بالشركة.

وقد كان متوسط الإجابات 2.093 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 51%، وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن عمال الشركة يرون أن نظام التقييم المعمول به لا يتسم بالشفافية والعدالة.

## 2.2: نتائج دراسة فقرات المحور الثاني " الطرق والمعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين " .

## الجدول رقم 17: نتائج دراسة المحور الثاني

معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور: الطرق والمعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين
54%	1.382	2.574	1. معايير قياس الأداء التي تستخدمها الشركة كافية وشاملة لقياس أداءك
48%	0.828	1.741	2. معايير الأداء التي تستخدمها الشركة تسمح بقياس أداءك بدقة
52%	1.233	2.370	3. معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية
13%	0.605	4.537	4. يتم إعلامك بمعايير الأداء المطلوبة منك بصورة واضحة
51%	1.045	2.037	5. يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل فقرة، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل فقرة على حدة، وسنقوم بتوضيح الغرض من طرح كل سؤال على حدى.

• **معايير قياس الأداء التي تستخدمها الشركة كافية وشاملة لقياس أداءك؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة درجة الكفاية والشمولية التي تتمتع بها معايير قياس أداء العاملين بالشركة. وقد كان متوسط الإجابات 2.574 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 54%، وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن عمال الشركة يرون أن معايير قياس الأداء التي تستخدمها الشركة غير كافية وغير شاملة لقياس أداءهم.

• **معايير الأداء التي تستخدمها الشركة تسمح بقياس أداءك بدقة؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما إذا كانت معايير الأداء المستخدمة تسمح بقياس أداء العامل بدقة. وقد كان متوسط الإجابات 1.741 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 48% وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن عمال الشركة يرون أن معايير الأداء التي تستخدمها الشركة لا تسمح بقياس ادائهم بدقة.

• **معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما إذا كانت معايير التقييم المستخدمة تتسم بالموضوعية.

وقد كان متوسط الإجابات 2.370 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 52% وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن عمال الشركة يرون أن معايير تقييم الأداء المستخدمة غير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية في التقييم.

• **يتم إعلامك بمعايير الأداء المطلوبة منك بصورة واضحة؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة هل يتم اعلام العاملين بالمعايير المطلوبة منهم.

وقد كان متوسط الإجابات 4.537 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 13% وهي درجة تشتت ضعيفة، أي أنه يتم اعلام عمال الشركة بمعايير الأداء المطلوبة منهم بكل وضوح.

• **يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كان هناك استخدام لنماذج تقييم مختلفة.

وقد كان متوسط الإجابات 2.037 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 51% وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن الشركة لا تستخدم نماذج مختلفة للتقييم.

**3.2: نتائج دراسة فقرات المحور الثالث " استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين "**

**الجدول رقم 18 نتائج دراسة المحور الثالث**

معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور: استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين
15%	0.693	4.519	1. تحدد المكافآت والعلاوات من خلال نتائج تقييم أداء العامل
44%	1.051	2.370	2. تتم الترقية وتخطيط المسار الوظيفي على أساس نتائج تقييم الأداء
39%	0.765	1.981	3. يتم تخطيط الموارد البشرية استنادا على نتائج عملية تقييم أداء العاملين
34%	1.332	3.870	4. يساهم نظام تقييم الأداء المطبق على تحديد و تقييم برامج التدريب
47%	0.797	1.685	5. يتم تقييم عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد على اساس نتائج تقييم أداءهم
10%	0.461	4.704	6. نقل العامل من وظيفة الى اخرى يركز على نتائج تقييم أداءه
10%	0.482	4.648	7. يتم الفصل والتسريح من العمل استنادا على نتائج تقييم أداء العامل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل فقرة، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي

(درجة تشتت البيانات) لكل فقرة على حدة، وسنقوم بتوضيح الغرض من طرح كل سؤال على حدى.

• **تحديد المكافآت والعلاوات من خلال نتائج تقييم أداء العامل؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في تحديد المكافآت والعلاوات. وقد كان متوسط الإجابات 4.519 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 15% وهي درجة تشتت ضعيفة، أي أن تحديد المكافآت والعلاوات يتم على أساس نتائج التقييم.

• **تتم الترقية وتخطيط المسار الوظيفي على أساس نتائج تقييم الأداء؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في الترقية وتخطيط المسار الوظيفي. وقد كان متوسط الإجابات 2.370 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 44% وهي درجة تشتت متوسطة، أي أن الترقية وتخطيط المسار الوظيفي لا تتم على أساس نتائج التقييم.

• **يتم تخطيط الموارد البشرية استنادا على نتائج عملية تقييم أداء العاملين؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في تخطيط الموارد البشرية. وقد كان متوسط الإجابات 1.981 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 39% وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما، أي أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم على أساس نتائج التقييم.

• **يساهم نظام تقييم الأداء المطبق على تحديد و تقييم برامج التدريب؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في تحديد و تقييم برامج التدريب. وقد كان متوسط الإجابات 3.870 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 34% وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما، أي أن تحديد و تقييم برامج التدريب تتم على أساس نتائج التقييم.

• **يتم تقييم عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد على اساس نتائج تقييم أداءهم؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد.

وقد كان متوسط الإجابات 1.685 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وبشدة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 47% وهي درجة متوسطة، أي أن عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد لا يتم على أساس نتائج التقييم.

• نقل العامل من وظيفة الى اخرى يركز على نتائج تقييم أداءه؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في النقل الوظيفي.

وقد كان متوسط الإجابات 4.704 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 10% وهي درجة تشتت ضعيفة جداً، أي أن النقل الوظيفي يتم على أساس نتائج التقييم.

• يتم الفصل والتسريح من العمل استناداً على نتائج تقييم أداء العامل؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تستخدم نتائج التقييم في الفصل والتسريح من العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 4.648 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الإجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 10% وهي درجة تشتت ضعيفة جداً، أي أن الفصل والتسريح من العمل يتم على أساس نتائج التقييم.

4.2: نتائج دراسة فقرات المحور الرابع " التغذية العكسية "

الجدول رقم 19: نتائج دراسة المحور الرابع

معامل الاختلاف النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور: التغذية العكسية
27%	1.054	3.944	1. يتم اطلعك على نتائج تقييم أدائك
46%	0.833	1.796	2. يتم مناقشة نتائج تقييمك بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير
9%	0.462	4.889	3. افضل أن تكون نتيجة تقييم الأداء علنية من أن تكون سرية
11%	0.547	4.759	4. يتم إعطاءك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمك إذا شعرت بعدم الرضى
44%	0.994	2.259	5. نظام تقييم الأداء يسمح باكتشاف نقاط ضعفي، ويساعدني على اصلاحها كتعديل سلوكي أو بذل جهد أكبر....
41%	0.979	2.389	6. هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء المنخفض كالفصل عن العمل أو توجيه انذار أو الحرمان من علاوات أو الترقيّة...
30%	0.538	1.778	7. هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء العالي كتوجيه الشكر والثناء أو الترقيّة أو الاستفادة من علاوات أو مكافآت...
52%	1.123	2.148	8. نتائج تقييم أدائي ترفع الدافعية الذاتية نحو تحسين ادائي
46%	0.875	1.907	9. نتائج تقييم أدائي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدي
32%	1.341	4.222	10. نتائج تقييم ادائي لا تمنحني الشعور بالمسؤولية أكثر

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل فقرة، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل فقرة على حدة، وسنقوم بتوضيح الغرض من طرح كل سؤال على حدى.

• **يتم اطلعك على نتائج تقييم أدائك؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كان يتم اطلاع العامل على نتائج تقييمه.

وقد كان متوسط الإجابات 3.944 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 27% وهي درجة متوسطة نوعا ما، أي أنه يتم اطلاع العامل على نتائج تقييمه.

• **يتم مناقشة نتائج تقييمك بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت تتم مناقشة نتائج التقييم مع العامل.

وقد كان متوسط الإجابات 1.796 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وبشدة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 46% وهي درجة متوسطة، أي أنه لا تتم مناقشة نتائج التقييم مع العامل.

• **افضل أن تكون نتيجة تقييم الأداء علنية من أن تكون سرية؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كان العامل يفضل ان تكون نتائج التقييم علنية.

وقد كان متوسط الإجابات 4.889 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 9% وهي درجة ضعيفة جدا، أي أن العاملين بالشركة يفضلون ان تكون نتائج التقييم علنية.

• **يتم إعطاءك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمك إذا شعرت بعدم الرضى؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كان للعامل الحق في الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمه.

وقد كان متوسط الإجابات 4.759 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 11% وهي درجة ضعيفة، أي أنه يعطى للعامل الحق في الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمه في حالة شعوره بعدم الرضى.

- نظام تقييم الأداء يسمح باكتشاف نقاط ضعفي، ويساعدني على اصلاحها كتعديل سلوكي أو بذل جهد أكبر....؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كان نظام التقييم يسمح للعامل باكتشاف نقاط ضعفه، ويساعده على اصلاحها.

وقد كان متوسط الإجابات 2.259 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 44% وهي درجة متوسطة، أي أن نظام التقييم لا يسمح للعامل باكتشاف نقاط ضعفه، ويساعده على اصلاحها..

- هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء المنخفض كالفصل عن العمل أو توجيه انذار أو الحرمان من علاوات أو الترقية...؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء المنخفض كالفصل عن العمل أو توجيه انذار أو الحرمان من علاوات أو الترقية.

وقد كان متوسط الإجابات 2.389 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 41% وهي درجة متوسطة، أي أنه لا توجد أي معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء المنخفض.

- هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء العالي كتوجيه الشكر والثناء أو الترقية أو الاستفادة من علاوات أو مكافآت...؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء العالي كتوجيه الشكر والثناء أو الترقية أو الاستفادة من علاوات أو مكافآت.

وقد كان متوسط الإجابات 1.778 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وبشدة، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 30% هي درجة متوسطة نوعا ما، أي أنه لا توجد أي معاملة خاصة للعمال ذوي الأداء العالي.

- نتائج تقييم أدائي ترفع الدافعية الذاتية نحو تحسين ادائي؛

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت نتائج التقييم ترفع من مستوى الدافعية نحو تحسين أداءه.

وقد كان متوسط الإجابات 2.148 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 52% وهي درجة متوسطة، أي أن نتائج التقييم لا تعمل على رفع مستوى الدافعية لدى العامل نحو تحسين أداءه.

**• نتائج تقييم أدائي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدي؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت نتائج التقييم تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل. وقد كان متوسط الإجابات 1.907 مما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون على الاجابة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 46% وهي درجة متوسطة، أي أن نتائج التقييم لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

**• نتائج تقييم ادائي لا تمنحني الشعور بالمسؤولية أكثر؛**

طرح هذا السؤال لمعرفة فيما اذا كانت نتائج التقييم تمنح العامل الشعور بالمسؤولية أكثر. وقد كان متوسط الإجابات 4.222 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبشدة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 32% وهي درجة متوسطة نوعا ما، أي أن نتائج التقييم لا تمنح العامل الشعور بالمسؤولية أكثر.

### خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي جاءت بهدف التعرف على مكانة نظام تقييم أداء العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة واستخداماته، خاصة من ناحية تحسين أداء العاملين ومن ناحية اتخاذ القرارات الادارية السليمة. حيث تمثلت الدراسة الميدانية في إعداد دليل المقابلة يضم مجموعة من الأسئلة كانت موجهة لمسيري الشركة، وتم كذلك إعداد استمارة استبيان مكون من جزئين، الجزء الأول منه مخصص للمعلومات العامة والشخصية لأفراد العينة المدروسة، أما الجزء الثاني فهو مخصص لمشكلة الدراسة ومكون من أربع محاور.

بعد عرض الاستبيان ودليل المقابلة على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين لتعديله، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تم حصرها في العاملين بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة، وتم اجراء المقابلات مع بعض مسيري الشركة، علما أن محل الدراسة كان مقر المديرية العامة للشركة، وهذا بغية الوصول إلى المسؤولين على مستوى الإدارة العليا باعتبارهم أصحاب القرار داخل الشركة.

وبعد استرجاع الاستبيانات وفحصها تم إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة عن طريق برنامج SPSS، وهذا بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع للبيانات، كذلك الصدق البنائي لفقرات الاستبيان، ثم تحليل إجابات أفراد العينة في كل محور من محاور الاستبيان الأربعة وتحليل فقرات محاور الدراسة، ثم في الأخير القيام بتحليل نتائج المقابلات.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

لقد تم انجاز هذا البحث من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: **كيف يساهم نظام تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؟**، وبغرض تدعيم هذه الإشكالية تم طرح أربعة تساؤلات فرعية، وذلك من أجل التحكم في دفة موضوع البحث، وللإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية للدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات أولية مؤقتة، وبهذا الصدد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

حيث خصص الفصل الاول لدراسة نظام تقييم أداء العاملين في ظل ادارة الموارد البشرية، في حين خصص الفصل الثاني لعرض المقومات الأساسية التي يجب ان يركز عليها نظام تقييم أداء العاملين حتى يكون فعالا، ويمكن ان نلخص ما جاء في الفصلين الأول والثاني بأن

كافة المنظمات مهما كان نوعها وحجمها فهي تحرص على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى أداء عال من الكفاءة والفعالية، ويمثل اليوم المورد البشري الذي يخضع أداءه للتقييم، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث يرتبط الأداء الكلي لأي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على أداء عمله ورغبته فيه، باعتباره العنصر الفعال والمؤثر في المنظمة، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر احد أهم وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بحيث تعتبر مقياسا ليس فقط لإدارة الأفراد فحسب، بل لسياسات تنمية وإدارة الموارد البشرية المتبعة في المنظمة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن الحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكن استخدام نتائج نظام تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يمكن اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية واجراء التعديلات اللازمة فيما يخص الموارد البشرية للمنظمة وذلك طبقا لاحتياجات المنظمة، بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند تحديد الترقيات وصرف العلاوات.

وخصص الفصل الثالث والأخير الدراسة الميدانية التي جاءت لتكمّل الدراسة النظرية المستمدة من مختلف المراجع والمصادر، حيث تم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة.

والدراسة الميدانية ارتكزت على اعداد الاستبيان ثم تصحيحه وفقا لتوجيهات المشرف وآراء مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض الحصول على النسخة النهائية للاستبيان، والتي وزعت على عمال المديرية العامة للشركة، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصه تمت المعالجة الاحصائية للبيانات الواردة

فيه عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS، للتأكد أولاً من أن محاوره صادقة لما وضعت لقياسه، وقد تميزت بالثبات والاتساق البنائي، وتم كذلك اعداد ثم تصحيح لدليل المقابلات التي اجريناها مع مجموعة من مسيري الشركة، وذلك من اجل القيام بالاختبارات اللازمة للوصول إلى اختبار الفرضيات.

### • نتائج الدراسة

بناء على ما سبق ذكره وبعد التعرض لفصول الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة، والتي على ضوءها تم اختبار الفرضيات وذلك بقبولها أو نفيها.

#### فيما يخص الجانب النظري لهذه الدراسة: فقد تمحورت في

- تتميز المنظمات المتطورة بوجود أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، كتقييم زملاء العمل والمرؤوسين وطريقة 360 درجة، وذلك من أجل الوصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء العامل، مما يجعل النتيجة أكثر عدالة؛
- وأنه من الأهمية أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة، وأن يتم استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء وفقاً لطبيعة الوظائف، وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف، بما يفيد في عملية التقييم ويكسبها المصداقية والنزاهة؛
- أصبحت اليوم مراجعة نماذج تقييم الأداء والتحديث الدوري والتطوير المستمر لها ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية؛
- حتى تكون هناك قيمة لمعايير التقييم فلا بد من وضع معايير تغطي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بصورة شاملة، وإعطاء هذه المعايير اوزان نسبية متفاوتة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح المعيار؛
- التغذية العكسية تعتبر أهم ركيزة لنظام تقييم أداء العاملين فهي التي تسمح بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء ومناقشتها، وحق التظلم؛
- ان اتخاذ القرارات الادارية السليمة هي تلك التي تركز على نتائج التقييم لأداء العاملين بالدرجة الأولى، وخاصة القرارات المتعلقة بالاحتياجات التطويرية والتدريبية لأداء العاملين بطريقة مستمرة؛

فيما يخص الجانب التطبيقي لهذه الدراسة: فقد تمحورت في

- تبين أن عمال الشركة يرون أن عملية تقييم اداءهم تخضع للرقابة المباشرة من طرف الادارة العليا للشركة، وهم على علم تام بالغاية من وراء تقييم اداءهم، وان عملية تقييم اداءهم تتم بشكل دوري ومنتظم، وهي تتم على أساس الأهداف المحددة لكل وظيفة، ويعتبرون أن نظام التقييم المعمول به لا يتسم بالشفافية والعدالة؛

- اتضح لنا ان أن عمال الشركة يرون أن معايير قياس الأداء التي تستخدمها الشركة غير كافية وغير شاملة لقياس أداءهم، وهي لا تسمح بقياس ادائهم بدقة، كما انها غير موضوعية وتؤدي الى تدخل العوامل الشخصية في التقييم، وأنه يتم اعلام عمال الشركة بمعايير الاداء المطلوبة منهم بكل وضوح، وأن الشركة لا تستخدم نماذج مختلفة للتقييم؛

- وجدنا أن القرارات المتعلقة بتحديد المكافآت والعلاوات تتخذ على أساس نتائج التقييم، وانه احيانا يعتمد على نتائج التقييم في تحديد و تقييم برامج التدريب وكذا النقل الوظيفي و احيانا الفصل والتسريح من العمل، وأن الترقية وتخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد لا يتم على أساس نتائج التقييم؛

- استنتجنا أنه يتم اطلاع العامل على نتائج تقييمه، وأنه لا تتم مناقشة نتائج التقييم مع العامل، وأن العاملين بالشركة يفضلون ان تكون نتائج التقييم علنية، وأنه يعطى للعامل الحق في الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمه في حالة شعوره بعدم الرضى، وأن نظام التقييم القائم بالشركة لا يسمح للعامل باكتشاف نقاط ضعفه، وأنه لا توجد أي معاملة خاصة للعمال ذوي الاداء المنخفض، ولا توجد أي معاملة خاصة للعمال ذوي الاداء العالي، وأن نتائج التقييم لا تعمل على رفع مستوى الدافعية لدى العامل نحو تحسين اداءه، وأن نتائج التقييم لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، وأن نتائج التقييم لا تمنح العامل الشعور بالمسؤولية أكثر؛

- توصلنا من خلال المقابلات التي اجريناها مع مسيري الشركة أن عملية التصميم تمت بواسطة مدير الموارد البشرية بصفة منفردة، وهم يرون أن الهدف من نظام تقييم أداء العاملين معرفة نقاط ضعف العامل فقط وذلك لمعالجتها، واختلفت آراءهم من حيث اهتمام الادارة بتطبيق نظام تقييم اداء العاملين، من حيث الاهتمام بالتغذية العكسية، واجمعوا على أن نظام التقييم يعمل على تحسين اداء العامل من خلال اكتشاف نقاط ضعفه والعمل على معالجتها، من خلال اجاباتهم لاحظنا ان الشركة لا تعتمد اطلاقا على نتائج التقييم إلا في حالة القرارات المتعلقة بتحديد العلاوات والمكافآت، وبعض الشيء من ناحية التكوين، ونادرا في القرارات المتعلقة بالتسريح والفصل عن العمل، واختلفت وجهة نظرهم بحيث يرى

البعض ان نظام التقييم الحالي فعال ولا يحتاج للتعديل، وهناك من يرى انه غير فعال، وهو بحاجة الى التعديل واعادة النظر في عناصر التقييم المعتمدة وذلك لتطويره.

### • اختبار الفرضيات

بعد اتمام الجانبين النظري والتطبيقي وعرض النتائج توصلنا الى ان

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى، حيث وجدنا أن نظام تقييم أداء العاملين أداة فعالة تساعد العاملين على تحسين ادائهم، وزيادة انتاجيتهم بشكل فعال، لأنه يسمح باكتشاف نقاط القوة لديهم لتدعيمها، وكذا نقاط الضعف لمعالجتها؛

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فأثبتت الدراسة صحتها هي الأخرى، حيث وجدنا أنه من الواجب مراعاة بعض المقومات الأساسية ككيفية اختيار وتصميم نظام تقييم الأداء وألية التقييم المعتمدة، حتى يتلاءم هذا النظام مع متطلبات المنظمة، وفعالاً بشكل كاف؛

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة فبعد الدراسة تبين أن نظام تقييم أداء العاملين المعمول به بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة غير فعال بشكل كاف ولا يتلاءم كلياً مع متطلبات الشركة، وهناك نوع من عدم الرضى من طرف عمال وبعض مسيري الشركة على النظام المطبق حالياً وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛

- وبالنسبة للفرضية الرابعة والاخيرة فبعد الدراسة تبين أن ادارة الموارد البشرية بشركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة لا تتسم بالتقييم الموضوعي للعاملين، ولا يهتم اتخاذ القرارات الادارية استناداً على تقييم أداء العاملين، وانحصر استخدامه في القرارات المتعلقة تحديد العلاوات والمكافآت، وبعض الشيء من ناحية التكوين، ونادراً في القرارات المتعلقة بالتسريح والفصل عن العمل، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة؛

### • التوصيات والاقتراحات

وبعد عرض مجموعة من النتائج، نستطيع تلخيص أهم التوصيات والاقتراحات في

- أولاً وقبل كل شيء نشر ثقافة التقييم داخل الشركة وذلك بتوعية العمال والمسيرين، فالهدف من وراء تقييم الاداء هو تحسين الاداء بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وليس فقط للعقاب أو الاقصاء؛

- على الشركة ان تعمل على تطوير نظام تقييم الأداء القائم، بحيث يشتمل على معايير لتقييم الاداء تكون اكثر موضوعية وفعالة، وتكون قادرة على قياس أداء العاملين بشكل مهني؛

- ضرورة وجود اكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، لتكتسب عملية تقييم الأداء المصدقية والنزاهة؛
- اشراك كافة العمال مهما كان مستواهم داخل الشركة واعطاءهم حق التظلم ومناقشة المسيرين؛
- ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الاداء الجيد، من خلال ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية التقييم، للتدريب على الاعداد الجيد لعملية تقييم الاداء، واجراء مقابلات التقييم، والتعامل مع ردود الفعل المختلفة للعاملين بعد حصولهم على نتائج تقييم ادائهم؛
- ضرورة استمرارية ودورية عملية التقييم؛
- تقديم التغذية العكسية مستمرة وفورية للمسيرين في جميع مراحل التقييم بهدف تحسين الأداء، مع إعطاء الفرصة للمسيرين لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراحات البدائل خلال المناقشة مع المقيمين.

### أفاق البحث

- وفي الأخير وبعد اتمام هذا البحث، تبين لنا بأن المشكل لا يكمن في نظام التقييم بحد ذاته فقط بل في ثقافة المنظمة، وعليه يمكن اقتراح أحد المواضيع الآتية:
- ثقافة المنظمة ودورها في تفعيل نظام تقييم أداء العاملين؛
  - دراسة معوقات ومشاكل تطبيق نظام تقييم أداء العاملين وسبل علاجها؛
  - التقنيات الحديثة لقياس الأداء؛
  - موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية في المؤسسات؛

وفي الأخير إن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان الرجيم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تم بحمد الله وعونه

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ- الكتب

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، 2004،
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001،
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، القاهرة، 2006.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004،
- خالد عبد الحميد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1998.1999،
- رشيد مازن فارس، تقييم الأداء الاسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001،
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ، عمان، الأردن، 2001،
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط 3،
- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، 2004،
- صلاح الدين الباقي، راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية 2007.
- عبد الباري درة، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية، 2005
- عبد الحميد المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية، ط1، مصر، المنصورة، 2007،
- عبد المحسن النعساني، إدارة الموارد البشرية، حلب، 2007،

- على محمد رباية، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2005،
- ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971
- محمد الشريف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 2004
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003
- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، الاسكندرية، 2005،
- محمود عبد الفتاح، فاعلية بعض أشكال التغذية الراجعة على سلوك العاملين، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2000،
- محمود مهدي البياتي، دلال القاضي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007،
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996،
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، 1998، ط2،

#### ب- الملتقيات والتقارير

- احمد بن عيشاوي ، إدارة أعمال المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة بسكرة، نوفمبر؛ 2005،
- توفيق عبد الرحمان. مبادئ تقييم الأداء. مركز الخبرات المهنية لإدارة، سلسلة التنمية الادارية الذاتية، ط1، القاهرة، مصر، 2004،
- سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر كلية ؛ التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006،
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003،

- عبد الرزاق الدوري معتر سلمان ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004،

#### ت-المجلات

- زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 2004،
- سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003.
- سمية أمين على، المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، 2003. 25
- عبد الرحمان تيشوري، إدارة الأداء وأهدافه ومعاييرها، مجلة الحوار المتمدن، سوريا، بتاريخ 2006-02-16، فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، سبتمبر 2004م.
- محمد رفاعي، فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية، ما الذي يمكن أن نتعلمه الإدارة العربية منها، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، العدد 4، شتاء 1984م.

#### ث-الرسائل الجامعية

- جمال طاهر أبو الفتوح، فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996.
- عبد الله الغامدي، رسالة ماجستير منشورة، تقييم موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية حالة مستشفى العسكري بالرياض، علوم امنية، جامعة نايف العربية،السعودية،2000،

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

## أ- الكتب

- ALAIN Meignant, **ressources humaines, déployer la stratégie**, édition d'organisation, Paris, France, 2000.
- BETTY, roper riks, **contemporary supervision** ,mcgraw-hill,1995,.
- CÉCILE Dejoux, **les Compétences au Coeur de L'entreprise**, édition d'organisation , Paris, France, 2001.
- CLAIRE Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, France, 2003.
- CYNTHIA, d.fisher, **human resource management**, usa,1996,
- Hagg, G., et.-al., **Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture**, Journal of marketing management, (vol. 14, no. 8, 1998),
- P. Drucker, **the practice of management**, Harper and row publishers, New York, 1954.
- Philippe Zarifian, **le modèle de la compétence**, édition liaisons, paris, France, 2001.
- SANJAY, M. **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Appeal**, Applied Psychology, 2001.
- Shimon L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines**, (tendance, enjeux et pratiques actuelles, village mondiale, Canada, 3ème édition, 2002.
- THIERTART Raymond, **La stratégie d'entreprise**, edition Ediscience International, Paris, France, 2ème édition,1997.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: بطاقة التقييم الفردي

		المديرية العامة المديرية المركزية للموارد البشرية	
بطاقة التقييم الفردي		FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE	
سنة 2015		ANNEE 2015	
		الإسم الكامل	
		رقم التسجيل	
		قطاع مركزي - مشروع	
		منصب العمل	
		التصنيف المهني	
		المسؤول المباشر	
مناصب العمل		POSTES DE TRAVAIL	
محاسب - محلل مالي - مهندس - إطار تقني		COMPTABLE-ANALYSTE-INGENIEUR- CADRE TECHNIQUE	
التنقيط	OBSERVATIONS - ملاحظات التقييم	CRITERES D'EVALUATION	عناصر التقييم
		PRECISION	1 الدقة في العمل
		EXPERIENCE AU POSTE	2 الخبرة في منصب العمل
		CAPACITE D'EXPERTISE	3 القدرة في التقييم
		QUALITE REDACTIONNELLE	4 النوعية في الكتابة
		CAPACITE DE SOLUTION DES PROBLEMES	5 القدرة في حل المشاكل
		CONTRIBUTION DANS LE GROUPE	6 المساهمة في المجموعة
		CONTROLE DE SOI	7 التحكم في الذات
		CAPACITE DE CONCENTRATION	8 القدرة في التركيز
		QUALITE DU TRAVAIL FOURNI	9 نوعية العمل
		CONSCIENCE SUR L'IMPACT FINANCIER	10 الوعي بالتأثير المالي
		MOTIVATION PERSONNEL	11 التحفيز الشخصي
		TEMPERAMENT	12 الطبيعة النفسية
		SOCIABILITE	13 الإجتماعية
		MODE DE NOTATION (DE 1/5 A 5/5)	كيفية التنقيط (من 1/5 إلى 5/5)
		TRES INSUFFISANT	1 أقل جدا من المطلوب
		INSUFFISANT	2 أقل من المطلوب
		TRES SATISFAISANT	3 ممتاز
		DEPASSAENT LES EXIGENCES REQUISES	4 فوق ما هو مطلوب
		DEPASSAENT DE LOIN LES EXIGENCES REQUISES	5 فوق ما هو مطلوب جدا
حرر في : مدير القطاع			

## دليل المقابلة

- 1 كيف تم تصميم نظام تقييم الاداء بمؤسستكم وماهو الهدف من وراءه ؟
  - 2 هل تولى مؤسستك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟
  - 3 هل ترى أن نظام تقييم أداء العاملين قد يحسن من أداء العمال ؟ ..... كيف ذلك ؟
  - 4 كيف يتم عملية الاختيار والتعيين بمؤسستكم ؟
  - 5 على اي اساس تقومون بوظيفة التكوين ؟
  - 6 وعلى اي اساس يتم التحفيز بمؤسستكم ؟
  - 7 على اي اساس تتم عملية الترقية بمؤسستكم ؟
  - 8 على اي اساس تتم عملية التسريح أو العزل و العقوبة بشركتكم؟
  - 9 كيف تنظر الى العلاقة بين نتائج نظام تقييم الأداء ومختلف الوظائف والممارسات المتعلقة بإدارة العنصر البشري بمؤسستكم ؟
  - 10 هل انت راض عن نظام التقييم الحالي ؟ .....اقتراحاتك ؟
-

## ملحق رقم 03: استمارة الاستبيان



تخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

المدرسة العليا للتجارة

### استمارة بحث

**موضوع البحث:** مكانة نظام تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية.

دراسة حالة شركة اوراسكوم للإنشاء والصناعة الجزائرية.

سيد(ت)ي تحية طيبة وبعد،  
يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات و آراء عمال المؤسسة، حول نظام تقييم أداء العاملين السائد في المؤسسة، قصد الوقوف على مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة من حيث مدى استخدامات نتائجه من طرف الإدارة، وكذا قدرته على تحسين أداء العامل.  
و لأنك أنت الذي تستطيع إعطاءنا الصورة الصحيحة حول ما سبق، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة و صراحة بوضع العلامة (X) في الإجابة التي تراها مناسبة.  
و نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات، وأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

وذلك من أجل التحضير لنيل مذكرة التخرج التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات - بالمدرسة العليا للتجارة -.

و شكرا لكم على حسن استجابتكم وتعاونكم معنا... وتفضلوا بقبول اسمى عبارات الاحترام والتقدير.

**تحت اشراف :**

أ. عبد العزيز صبوغة

**اعداد الطالب :**

كمال رمضاني

ملحق رقم 03: استمارة الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا : مكانة نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة					
1	تخضع عملية تقييم أداءك للرقابة مباشرة من قبل الإدارة العليا للشركة					
2	أنت على علم بالغاية من وراء تقييم اداءك					
3	يتم تقييم أداءك بشكل دوري ومنتظم سنويا					
4	هناك أهداف محددة لوظيفتك، يتم التقييم على أساسها					
5	يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة بالشفافية والعدالة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثانيا: الطرق والمعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين					
1	معايير قياس الأداء التي تستخدمها المؤسسة كافية وشاملة لقياس أداءك					
2	معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة تسمح بقياس أداءك بدقة					
3	معايير التقييم المستخدمة موضوعية لا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية					
4	يتم إعلامك بمعايير الأداء المطلوبة منك بصورة واضحة					
5	يتم استخدام نماذج تقييم مختلفة للوظائف، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثالثا: استخدامات نتائج نظام تقييم أداء العاملين					
1	تحدد المكافآت والعلاوات من خلال نتائج تقييم أداء العامل					
2	تتم الترقية وتخطيط المسار الوظيفي على أساس نتائج تقييم الاداء					
3	يتم تخطيط الموارد البشرية استنادا على نتائج عملية تقييم أداء العاملين					
4	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق على تحديد و تقييم برامج التدريب					
5	يتم تقييم عملية الاختيار والتعيين للعمال الجدد على اساس نتائج تقييم اداءهم					
6	نقل العامل من وظيفة الى اخرى يركز على نتائج تقييم ادائه					
7	يتم الفصل والتسريح من العمل استنادا على نتائج تقييم أداء العامل					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	رابعاً: التغذية العكسية feed-back(1)					
1	يتم إطلاعك على نتائج تقييم أدائك					
2	يتم مناقشة نتائج تقييمك بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير					
3	افضل أن تكون نتيجة تقييم الأداء علنية من أن تكون سرية					
4	يتم إعطاءك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمك إذا شعرت بعدم الرضى					
5	نظام تقييم الأداء يسمح باكتشاف نقاط ضعفي، ويساعدني على اصلاحها كتعديل سلوكي أو بذل جهد أكبر....					
6	هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الاداء المنخفض كالفصل عن العمل أو توجيه انذار أو الحرمان من علاوات أو الترقية ...					
7	هناك معاملة خاصة للعمال ذوي الاداء العالي كتوجيه الشكر والثناء أو الترقية أو الاستفاداة من علاوات أو مكافآت ...					
8	نتائج تقييم أدائي ترفع الدافعية الذاتية نحو تحسين ادائي					
9	نتائج تقييم أدائي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدي					
10	نتائج تقييم ادائي لا تمنحني الشعور بالمسؤولية أكثر					

(1) : أو مقابلة التقييم وهي اتاحة الفرصة للعامل بالإطلاع على نتائج تقييم ادائه، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي بينه وبين مشرفه، للعمل على علاج نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.

#### خامساً: بيانات عامة

الجنس:  ذكر  انثى

الفئة العمرية:  اقل من 31 سنة  من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50  أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: .....

منصب العمل: .....

مدة عملك بالمؤسسة:  اقل من خمس سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة