

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال
متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالب: أولاد عبد الله سعيد
بعنوان:

مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال - غرداية-

و أجزت علنا بتاريخ: 21 ماي 2017
أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	خنيش يوسف
مشرفا	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	شرقي مهدي
مناقشا.	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	هتهات المهدي

السنة الجامعية: 2016 – 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الإقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال
متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالب: أولاد عبد الله سعيد
بعنوان:

مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إطارات مؤسسة نפטال - غرداية-

و أجزت علنا بتاريخ: 21 ماي 2017
أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

رئيسا	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	خنيش يوسف
مشرفا	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	شرقي مهدي
مناقشا.	(جامعة غرداية)	أستاذ محاضر "ب"	هتهات المهدي

السنة الجامعية: 2016 – 2017

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك.. و لا تطيب اللحظات
إلا بذكرك .. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. و نصح الأمة .. إلى نبي الرحمة و نور
العالمين..... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
إلى من أرضعتني الحب و الحنان، إلى رمز الحب و بلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة .
إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها، إلى الذي عاملني بحسن الخلق، و علمني

الإخلاص

في العمل إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحبيب حفظه الله و أطال في عمره.
إلى سندي و عزوتي.. إخوتي و أخواتي: كل واحد بإسمه .
إلى اولاد عمي كل واحد بإسمه
إلى كافة أصدقائي محمد عيسى محمد حلاق احمد محمد تقي .
إلى كل طاقم النادي الرياضي الامل من الرئيس الى اللاعبين
إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية
إلى زملائي في إدارة الأعمال الإستراتيجية.
أهدي تعبي هذا إلى باحث و طالب علم، ليضاف إلى ميدان البحث العلمي
إلى كل من أتسعه قلبي و لم تتسعه ورقتي .

أولاد عبد الله سعيد

كلمة شكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين
بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد
"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء،
فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
وأخص بالتقدير والشكر:

الدكتور شرقي مهدي والذي أقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"
وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذه المدكرة وقدم لنا العون ومدد لنا يد المساعدة
وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذه المدكرة

وإلى كل عمال مؤسسة نفضال وحدة التسويق غرداية وأخص بالذكر السادة
بوشتي قدورو عنيشل احمد وعزالدين أولاد بوجمعة والذين كانوا
عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.
إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار
والمعلومات، ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر
وفقكم الله إلى ما يحب ويرضى

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم أداء الموظفين في إتخاذ قرارات الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إطارات مؤسسة نפטال وحدة غرداية ، ولتقصي آراء المستجيبين ثم إعداد إستبانة وزعت على الموظفين بمؤسسة نפטال وقد تم توزيع (35) إستبانة واستعيد منها (30) إستبانة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وأساليب أدوات إحصائية لاختبار الفرضيات للإجابة على أسئلة الدراسة، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة بحيث بلغ

معامل الثبات 0,972

وهو ماسمح بالإجابة عن الإشكالية الرئيسية من خلال التوصل إلى أن لنظام تقييم الأداء مساهمة كبيرة في إتخاذ قرارات وظائف إدارة الموارد البشرية المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وإتخاذ القرار، وتوصلنا أيضا لتوصيات موجهة لإدارة المؤسسة للحرص على تحسين.

Resume:

The study's objective is to review the contribution of the system that estimate the employees performance in take decisions by the human resource administration , in the view of cadars of NAFTAL company (Ghardaia Unite) and to investigate the views of respondents, we prepared questionnaire that we distributed for the employees of NAFTAL company and it was (35) questionnaires and we recover (30) of it.

And the study based on the descriptive approach, which based on the types of analysis of statistical tools, in order to answer the questions suggestions, the "Cronbach's Alpha" coefficient was calculated to determine the accuracy and stability of the questionnaire, and the stability coefficient was 0.972.

And this answer the main problem that the system of estimate the performance had big role in take decisions by the human resource administration of the foundation, and the study reach a number of results the main one is .

The existence of statistical relationship between estimate system and take decision, and also we made recommendations to the foundation administration to ensure that employees improve their performance through training .

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر الإهداء
V	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال والملاحق
(أ-٥)	المقدمة
01	الفصل الأول: نظام تقييم الأداء ودوره في إتخاذ القرار
02	المبحث الأول: مراجعة نظام تقييم الأداء بإدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثاني: إتخاذ القرار وعلاقته بنظام تقييم الأداء
41	خلاصة الفصل :
42	الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء ودوره في إتخاذ القرار دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة نفضال - وحدة غرداية-
43	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة ومنهجية الدراسة
64	المبحث الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل :
76	الخاتمة
85	قائمة المراجع الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	انواع القرارات في المؤسسة	(1-1)
53	معايير التقييم الاساسية	(1-2)
54	مدونة التنقيط لإطارات مؤسسة نפטال	(2-2)
56	مدونة التنقيط للعمال المهرة مؤسسة نפטال	(3-2)
58	مدونة التنقيط لموظفي التنفيذ مؤسسة نפטال	(4-2)
60	عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة	(5- 2)
61	درجة اهمية بنود الاستثمارة	(6-2)
62	مقياس تحديد الاهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(7-2)
63	قياس وثبات الاستبيان	(8-2)
64	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	(9-2)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(10-2)
66	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	(11-2)
68	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	(12-2)
70	تقييم الاداء	(13-2)
72	نظام تقييم الأداء و دوره في اتخاذ القرار	(14-2)

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(1-1)	متغيرات الدراسة	ج
(2-1)	وظائف أخرى للموارد البشرية	06
(3-1)	عناصر نموذج الاداء الفعال	08
(4-1)	مصطلحات تتعلق بالتقييم	12
(5-1)	درجات التوزيع الإجباري	15
(6-1)	خطوات اتخاذ القرار	29
(1-2)	المبكل التنظيمي	45
(2-2)	المبكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية والتكوين	49
(3-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	64
(4-2)	توزيع العينة حسب السن	65
(5-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
(6-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	67

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	العنوان
01	الاستبيان
02	مدونة التنقيط لإطارات مؤسسة نفعال
03	مدونة التنقيط للعمال المهرة لمؤسسة نفعال
04	مدونة التنقيط لعمال التنفيذ لمؤسسة نفعال
05	الجداول المتقاطعة
06	القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج spss

مقدمة

توطئة:

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الإقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الدولي الجديد إلى إرتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات بمختلف نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها لاستعمالها لأحدث الطرق كالتكنولوجيا للتفوق على باقي المؤسسات، مما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات بمختلف تخصصاتها وتطوير قدرتها التنافسية من حيث هيكلها الإنتاجي واعتماد نظم التسيير الأكثر فاعلية، ولعل من أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج وإستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة؛ ونظرا لأهميته وقدرته على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة، إنتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد إعتبار العامل سمعة تباع وتشتري، خاصة في القرنين الثامن عشر و التاسع عشر، إلى إدارة عملية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للأداء البشري و أيضا توحيد مصالح الإدارة والمستخدمين، بالإضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات.

وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية هي تقييم أداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحميل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم من خلال الوقوف على المشاكل المحيطة بهم، والمساهمة في حلها بتوجيه وتطوير الأداء للعاملين، وتمكينهم من وضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين في إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات، والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيةهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، و يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أداءهم، و يمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

الإشكالية:

عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو تنمية المسار الوظيفي أو الترقيات أو الحوافز والأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة

المؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفتها الجزائر

خاصة بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق ، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ما ينتج عن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين.

وبناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية بكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي، من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسؤولياتها ، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة.

بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة نظام تقييم الأداء الوظيفي في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال وحدة غرداية ؟

الإشكاليات الفرعية :

1. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التخطيط في إدارة الموارد البشرية ؟
2. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الاختيار والتوظيف في إدارة الموارد البشرية؟
3. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التدريب في إدارة الموارد البشرية؟
4. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الترقية في إدارة الموارد البشرية؟
5. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية؟
6. هل توجد علاقة بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الأجور في إدارة الموارد البشرية؟

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم نتائج نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفضال.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التخطيط في إدارة الموارد البشرية .

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الإختيار والتوظيف في إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التدريب في إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الترقية في إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الأجور في إدارة الموارد البشرية.

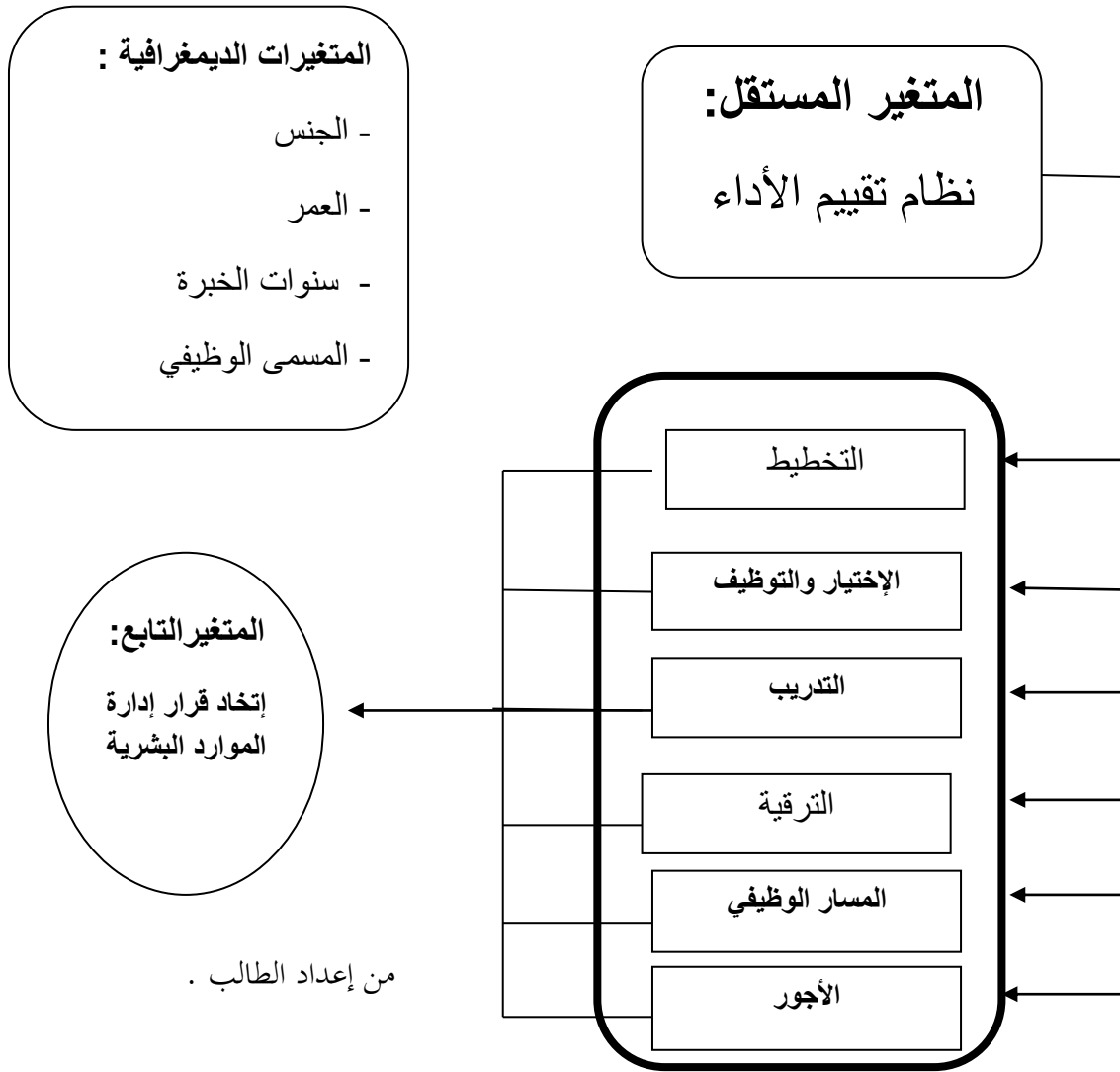
متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل نظام تقييم الأداء، والمتغير التابع إتخاذ القرار، والشكل الموالي

يوضح ذلك:

نموذج الدراسة :

الشكل (1- 1) : يوضح متغيرات الدراسة :



أ. حدود الدراسة :

لقد كان مجال ونطاق الدراسة يقتصر على:

- الحدود المكانية: مؤسسة نفعال وحدة غرداية؛
- الحدود الزمانية: من 10 مارس إلى 20 أبريل 2017؛
- الحدود البشرية: إطارات المؤسسة متكونة من رؤساء أقسام مستوى أول والثاني
- الحدود الموضوعية: تعرف على مدى مساهمة نظام تقييم الأداء الوظيفي في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفعال وحدة غرداية.

ب- أسباب اختيار الموضوع :

إن تحول المنهج الإقتصادي المعتمد في المؤسسات الجزائرية إلى اقتصاد السوق واعتماده على مبادئه الخاصة وإتباع نظم تسيير جديدة مختلفة كل الاختلاف عن النظام المعمول به سابقا، وكون أن كفاءة أداء المؤسسة مرتبط بكفاءة موردها البشرية فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطبيق أنظمة فعالة من أجل النهوض بأداء عمالها، ويعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو فعالية كبيرة في تطوير وتحسين أداء المؤسسات في ظل المنافسة العالمية؛ وعليه وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة.

ج- أهداف الدراسة :

الأهداف التي سنحاول التوصل إليها تتمثل فيما يلي :

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الأعمال الاستراتيجية نظرا لقلتها
 - محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين طرقه؛ وسائله؛ والتحديات التي يمكن ان تصادف عملية التقييم
 - معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة وعلاقته بإتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية
 - الخروج بنتائج وإقتراحات حول نظام تقييم الأداء وكيفية الإستفادة من تطبيقاته في إتخاذ القرار
- هـ- المنهج المستخدم:**

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة نظام تقييم أداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، ومن أجل الوصول إلى هذا إعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية.

إن عملية تنظيم البحث ، استدعت تقسيم الدراسة إلى فصلين إلى جانب المقدمة العامة ، يتناول الفصل الأول الدراسة النظرية، أما الفصل الثاني فيستعرض الدراسة الميدانية، ففي الجانب النظري تطرقنا الى مراجعة نظام تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، وفيه تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم نظام تقييم الأداء بالإضافة إلى مفهوم إتخاذ القرار وعلاقته بنظام تقييم الأداء وكذلك بعض الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية لمتغيرات الدراسة والوقوف على أوجه التشابه والإختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية ويختتم بخلاصة لهذا الفصل.

كما تطرق الفصل الثاني إلى تقديم ميدان الدراسة؛ والمتمثل في مؤسسة نפטال (مقاطعة التسويق) غرداية، وذلك بالتعرض إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة، كما شملت الدراسة الميدانية لهذا البحث استعراض مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار في المؤسسة، وتحليل أسئلة المقابلة والاستمارة، لتتيم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات، وليختتم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات و خلاصة لهذا البحث .

الفصل الأول :
نظام تقييم الأداء
ودوره في إتخاذ
القرار

تمهيد

إن تطبيق عملية تقييم أداء العاملين يتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات مؤشرات متعددة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة من هذه العملية، ومن أجل الوصول إلى تطور واضح لعملية تقييم الأداء، ومن ثم التخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها على أسس علمية سليمة، فإنه من المفيد أن تتعامل المؤسسة مع نظام متكامل، مكون من عدة طرق يجب السير عليها، بغية التغلب على المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها وبالتالي عدم فعاليتها.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية :

➤ المبحث الأول: مراجعة نظام تقييم الأداء بإدارة الموارد البشرية

➤ المبحث الثاني: إتخاذ القرار وعلاقته بنظام تقييم الأداء

المبحث الأول : مراجعة نظام تقييم الأداء بإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة وهذا لأهمية العنصر البشري، فنجاح المؤسسة مرتبط بتحسين أداء العمال فيها ومن أجل بلوغ هذه الغاية أوجب على المؤسسة وضع نظام للمراجعة وهذا بوضع آليات تحكم الموارد البشرية والتي تعتبر أداة مساعدة على تحسين أداء العاملين ولهذا خصصنا هذا الفصل لدراسة الإطار المفاهيمي لمراجعة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بأداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الأفراد هي أحد أهم الوظائف في المؤسسة بإعتبار أن الفرد هو أهم مواردها إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية أو تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي ، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء.

1- تعريف ادارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن إن نميز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:1

1-1- وجهة نظر تقليدية: يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات أو سجلات العاملين ومتابعة الغياب والحضور، الانصراف، الإجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي؛

1-2- وجهة نظر حديثة: ترى بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (إنتاج تسويق، تموين ...)، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الإنتاجية في المنشأة، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية لعدد من الكتاب :

1-3- يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.2

1-4- كما يعرفها مؤيد سعيد السالم بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.3

1-5- كما عرفها Decenzo And Robbins إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.

1-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005 بدون طبعة، ص15.

2- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت ص 01.

3- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط01، 2009.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له. 1

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل؛

أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف والتخريب... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات). 2.

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل. 3.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

3-1- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: 4

من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

1 -Decenzo David ; Robbins Stephen **Fundamentals Of Human resource Management** ; Octobre 2008 P25-26

2- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص 99_100.

3- عمري سامي، كتاب الإدارة الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص57.

4- محمد عبد الفتاح الصبري في إدارة الموارد البشرية_ دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2006 ص 16.

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم
لممكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.1

3-3- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.2

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

4-1- وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.3

4-2- وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

✓ تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

✓ تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.

✓ إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.

4-3- وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة

الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.1

1 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2- حسن فلاح حسن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009 ص 19.

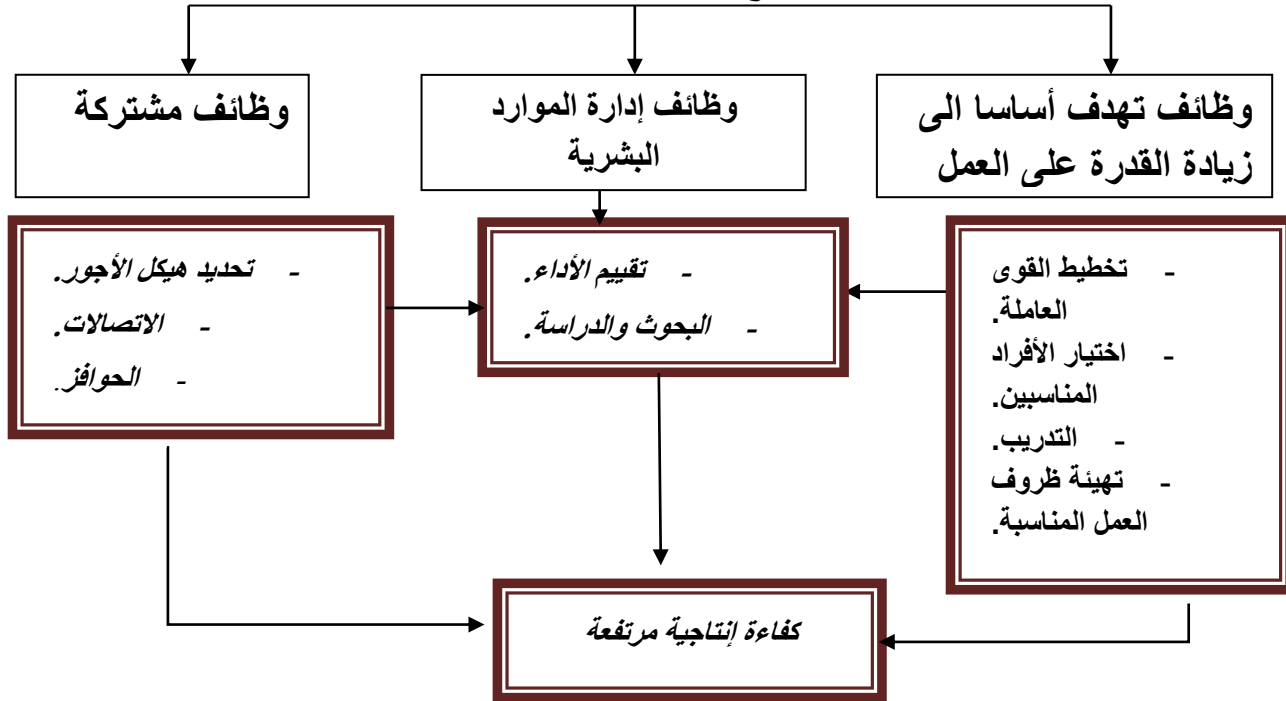
3- عمري سامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

4-4- الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودفاعته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته. 2

4-5- السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

4-6- وظيفة تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم. 3

الشكل (1-2) يوضح : وظائف أخرى للموارد البشرية



المصدر: علي السلمي؛ إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص 46.

يبين الشكل أعلاه أن لنظام تقييم الأداء علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه بحيث تهدف في مجملها إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية.

1- شلاي عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007 ص 104.

2- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 2008، ص ص 58-59.

3- شلاي عبد القادر مرجع سبق ذكره، ص 110.

المطلب الثاني: مفهوم نظام تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لابد أن نتطرق إلى مفهوم الأداء في حد ذاته فمصطلح الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل في البحوث؛ والدراسات الإدارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

1- مفهوم الأداء :

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

1-1- الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹

1-2- أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة²

2- محددات الأداء:

أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، تتمثل هذه المحددات في:

1-2- الجهد : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد الحافز المعنوي الذي يبذله الفرد لأداء مهمته.

2-2- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

2-3- إدراك الدور أو المهمة: تعني توجيه جهود الفرد في العمل من خلال القيام بالأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

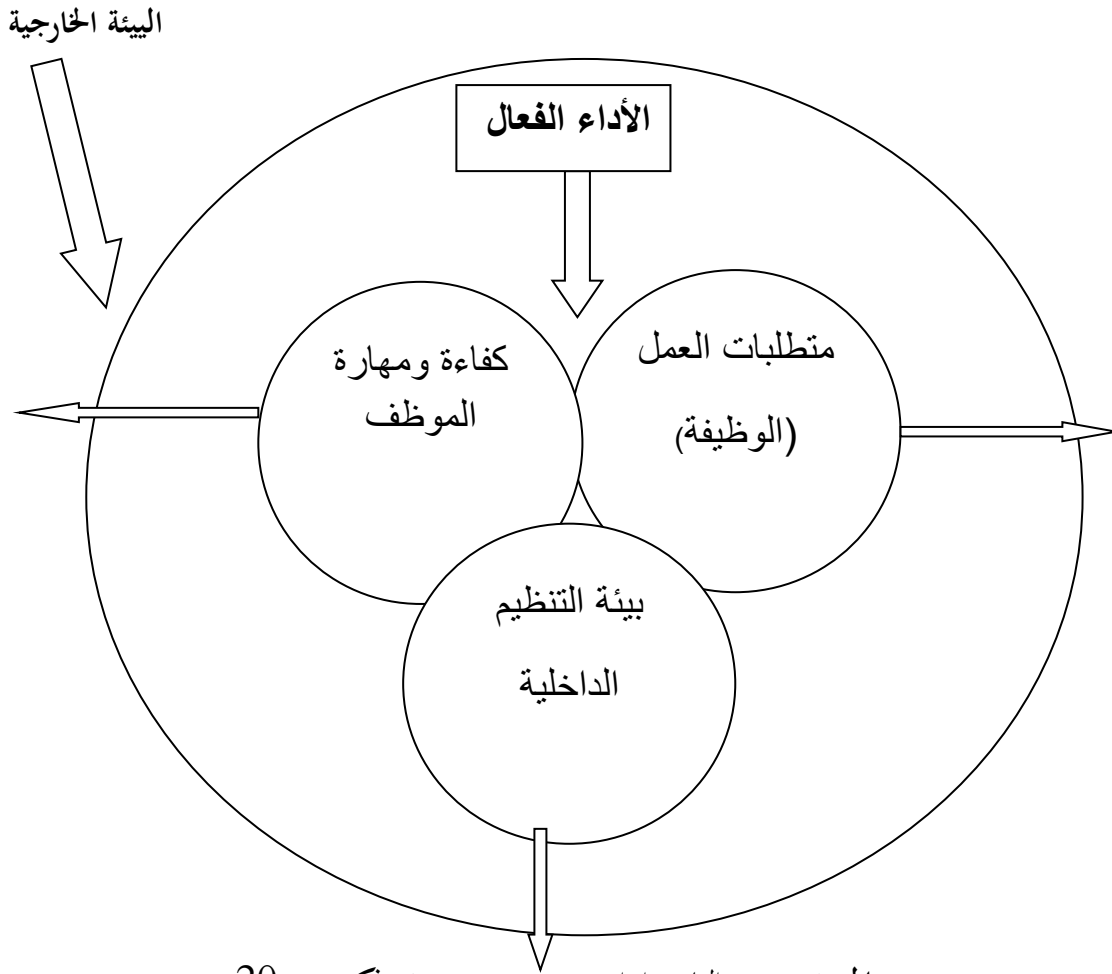
2-4- الوظيفة (متطلبات العمل): ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

1- عبد البارى إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص 26.

2- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 3 .

2-5- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف ، ووفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب .
 قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية .

الشكل (3-1) يوضح: عناصر نموذج الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة ،مرجع سبق ذكره، ص 20

3- مفهوم نظام تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي لا يمكنها الاستغناء عنها في عملها اليومي كونها تتعلق بالموظف بطريقة مباشرة

3-1- تعريف تقييم الاداء :

لقد اختلفت تعاريف حول تقييم الأداء بين الباحثين ومن بين تعريفها مايلي :

3-1-1-1- على أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من

خلال دراسة مدى جودة الأداء ، واتخاذ القرارات الصحيحة لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالمؤسسة. بما

يحقق الأهداف المرجوة منها " 1

3-1-1-2- كما أن تقييم الأداء هو " جميع العمليات و الدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة

و كفاءة استخدامها في المؤسسة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة

عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف ، بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة.

3-1-1-3- كما نظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية

حيث تبدأ العملية الإدارية عادة و بغض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادي للمجتمع

بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة (للموارد) للوحدة الإدارية ، ثم وضع خطة أو

برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة و يتم إجراء تنظيم للوحدة الإدارية ومواردها لتنفيذ

الخطة

4- مختلف المصطلحات التي تتعلق بتقييم الاداء :**4-1- القياس:**

هناك إختلاف بين العلماء على مصطلح القياس فبعظهم يستخدم كلمة التقويم لمضمون عملية القياس

غير أن الفرق بين التقويم والقياس والتقييم يتضح إذ ما عرف كل من المفاهيم بصورة اجرائية بينما يرى البعض

مصطلح القياس مرادفا لمصطلح التقويم والواقع ان هذا الاعتماد خاطئ لوجود إختلافات واضحة بين المصطلحين.

القياس هو التعبير الكمي عن الخصائص أو السمات أو الاحداث بناء على قواعد وقوانين محددة

والمعروف أن التعبير الكمي عن السمة يفيد في تقدير شدة وجودها من ناحية ويساعد في إجراء مقارنات بشكل

أكثر دقة من ناحية أخرى .

ويرتبط معنى القياس بالتقدير من الناحية اللغوية بالتقدير لإعتماد قياس الشيء على تقديره بشيء مثله

أو يشبهه تماما فهناك من يعرف القياس كنوع من التقدير الرقمي و تعريف القياس من هذا المنظور يختلف عن

التعريف اللغوي من حيث عدم الإقتصار على تقدير الشيء بشيء مثله ولكن يضاف لذلك التقدير الرقمي طبقا

1 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 121.

لقوانين متفق عليها كما هناك من يعرف القياس كوسيلة مقارنة ويركز التعريف من هذا المنظور على هذه الوسيلة المستخدمة في القياس أكثر من مجرد التقدير الرقمي لذي ما يحتويه الشيء أو الحدث من خاصية المراد قياسها والقياس بالصورة المذكورة ينقسم الى نوعين 1:

4-1-1- النوع المباشر : ويستخدم فيه طرق القياس المترية أو مقاييس المسافة ومقاييس النسبة وتميز هذا المقياس بتساوي الوحدات وإمكانية التعامل مع نتائجه إحصائيا ورياضيا ومن أمثلة هذا القياس حجم الإنتاج أو عدد ساعات العمل

4-1-2- النوع غير المباشر : ويعتمد القياس فيه على تصميم وسيلة تتأثر بالسمة أو الخاصية المراد قياسها وبهذا لا تقاس السمة بصورة غير مباشرة كما في النوع الأول بل إن السمة تأثر أو تتأثر بالمقياس المستخدم تم يتم إصدار الحكم في دور حجم الاثر التي تأثره فيه الوسيلة المستخدمة .

فالمقياس وصف كمي لمقدار السمة التي يمتلكها الفرد، ولا يرقى ذلك إلى إصدار أحكام ولتلك السمة فإذا حصل شخص في إختبار الذكاء على العلامة 20 فإن هذا يعد قياس ، ولكن الحكم على تلك الدرجة و تفسير المستوى الذي تدل عليه يعد تقويما .ولأن عملية التقويم عملية إصدار حكم أو وصف كمي أو نوعي للدرجة أو لمستوى الأداء، فإنه توقع أن يفيد في إتخاذ قرار معين بشؤون الفرد الممتحن أو بشؤون التوجيه نحو إتخاذ إجراء مناسب حيال ذلك .

4-2- الاختبار:

هو إجراء منظم لقياس عينة من السلوك، أو هو إجراء منظم لملاحظة و وصف سمة أو أكثر من سمات الفرد بالاستعانة بمقياس أو نظام تصنيف معين، و يحدث أحيانا خلط بين مفهوم الاختبار والامتحان إذ أن الاختبار أشمل من الامتحان، ويتعلق الأخير بقياس الأداء في المجالات التحصيلية من ناحية أخرى، يحدث إلتباس بين مفهوم الإختبار و المقياس فإذا كان الاختبار مرتبطا أكثر في قياس الأداء في المجالات المعرفية(الذكاء و الاستعدادات و التحصيل)، فإن المقياس أداة قياس للجوانب المعرفية وكذلك الوجدانية أي تلك التي يتم قياسها على سلم يتألف من عدد من الدرجات 3 او 5 او 7.

4-3- التقويم:

تتطلب الحياة العملية والتفاعلات الحادثة بين العمال وبيئتهم أو مع بعضهم البعض أكثر من مجرد استخدام المقاييس والموازن والمعايير والاختبارات لإصدار أحكام على الأشياء المادية والمعنوية أو التصرفات وغيرها من النواحي السلوكية، حيث تتطلب بجانب إصدار هذه الأحكام الإستفادة منها في التعرف على طبيعة هذه الاشياء و السلوكيات وذلك بهدف تصويب مسارها و إصلاح المعوج منها و تدعيم نواحي القوة إن وجدت.

ويستخدم التقييم بتعريفه هذا (كإصلاح أو تعديل بصورة أكثر شيوعاً في مجال التخطيط حيث يمكن الاستفادة من البيانات الخاصة بتنفيذ الخطة، أي أن التقييم من هذا المنظور هو وسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ الخطة الموضوعية، فلا تتسم التعريفات السابقة للتقييم بالشمول لإقتصاها على جانب محدد من جوانب التقييم.

فالتعريفات من النوع الأول جعلت التقييم مقصوراً على مجرد إصدار أحكاماً قيمة في ضوء ما تقوم به من عمليات، أما التعريفات من النوع الثاني فقد ركزت الإصلاح أو العلاج أكثر من البحث عن الوسائل المستخدمة في الحصول على البيانات التي تعتمد عليها في التشخيص والعلاج و الوقاية، لذا نرى أن عملية تقدير وقياس أداء العامل في مجال الكمي والنوعي ليس بهدف المحاسبة في نهاية العمل ولكن بهدف التشخيص والعلاج والوقاية أي التقييم بمفهومه الشامل هو عملية قياسية تشخيصية تلقائية علاجية هدفها الكشف عن نقاط الضعف والقوة بقصد تطور عمليات الأداء بصورة التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة. 1

والمعروف أن التقييم يشمل القياس ، وأن القياس أساس مهم لتسهيل القيام بالتقييم وجعل احتمالات الخطأ فيه أقل ما يمكن ، حيث أن العلاقة بينهما واضحة ولكن الفصل بينهما غير ممكن فإذا كان القياس تعبيراً رقمياً عن السمة أو الأحداث بناءً على قواعد معينة ، فإن التقييم عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات لتحديد مدى تحقق الأهداف المرسومة لفصل عملي أو حصة عملية أو مشروع تدريبي إرشادي معين.

وحتى يكون نشاط التقييم نشاطاً فعالاً ، يجب أن يكون مراعيًا للتوقيت المناسب لمتخذ القرار، ومن المفروض أن يكون المقومون على دراية بالأمور التي تساعد في تمتع قرار التقييم بدرجة أكبر من الصدق والفعالية

- هناك أهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى ينوي البرنامج المنوي تقويمه تحقيقها ؛

- انتباه المقومين لتأثير أي أحداث غير مقصودة تؤثر على سير البرنامج موضع البحث ؛

حتى يتحلى قرار التقييم بالدقة والفعالية والموضوعية ، فإن من المفروض أن تتمتع أدوات التقييم بدرجة عالية من الصدق والثبات والموضوعية.

4-4- التقييم :

أما التقييم فقد شاع استخدامه مؤخراً في مجال قياس وصف أداء وإنتاج الفرد في المعمل أو البرنامج التدريبي في ضوء عدد من المحاكات كالاختبارات التحريرية الطويلة منها والقصيرة والملاحظات والمقابلات والعروض الشفهية أو العملية والتصاميم والنتائج وغيرها 2.

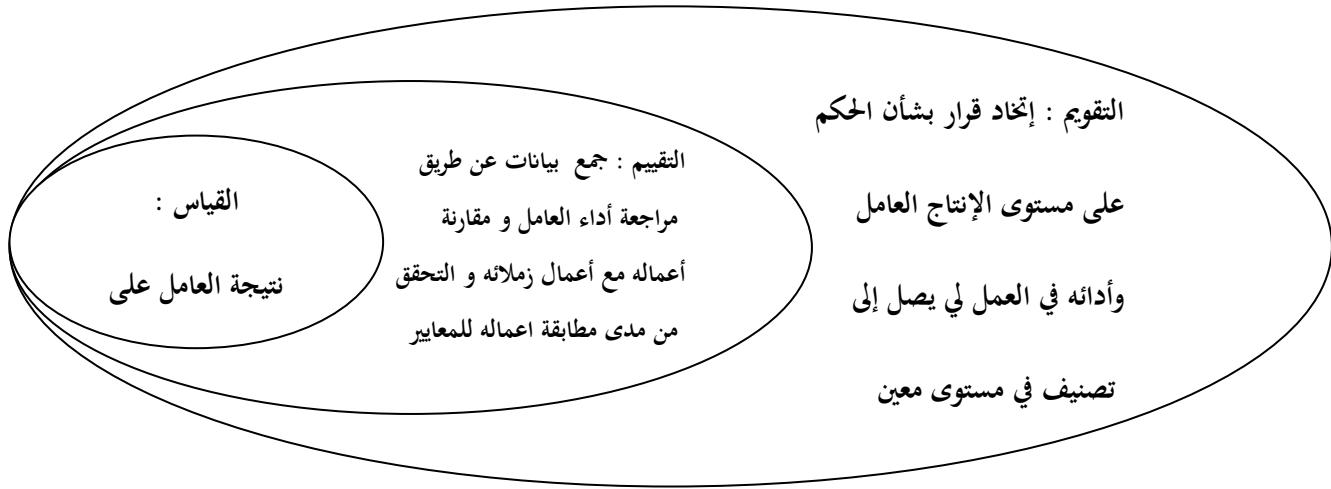
وبالرغم من أن مفهومي التقييم والتقييم يستخدمان كمترادفين في بعض الأحيان إلا أن التقييم أكثر خصوصية من التقييم وأكثر اتساعاً وشمولاً من القياس .

كما يمكننا تلخيص مجمل ما قلناه في الشكل التالي :

1 - عبد القادر كراجه، القياس و التقييم في علم النفس (رؤية جديدة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 1997 ص 106.

2 - موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2004 ، ص 39.

الشكل (1-4) يوضح: مصطلحات تتعلق بالتقييم



المصدر : من إعداد الطالب

5- النماذج الحديثة في تقييم الأداء 1

عرفت السنوات الأخير عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها:

5-1- الإدارة بالأهداف و عملية التقييم

الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية ، تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، وهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف
تتميز ب :

- تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد ،
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ، وتعيين سبل تحقيقها و تحليل قدراته والحكم على أدائه
- التركيز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد
- الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والابتكار .

1 - بعجي سعاد ،تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة مسيلة ، 2007،ص22.

5-2- إدارة الأداء:

هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة ، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة ، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف من خلال :

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها ؛

- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة ؛

- كيف سيعمل الموظف و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه والبناء عليه ؛

- كيف سيجري تقييم أداء العامل ؛

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها؛

6- معايير و طرق تقييم الأداء:

6-1- معايير التقييم: 1

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

6-1-1- العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله

بنجاح وكفاءة ، كالأخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون... الخ

- يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان:

✓ عناصر تتعلق بشخصية الفرد ، كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم القدرات ، الاهتمامات... ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة ، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها.

✓ عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة ، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط العلاقات الشخصية القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية.

6-1-2- معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى

الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة:

- الكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

- النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

- الوقت : إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن

الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير ، هل هو سبب يعود للعامل ، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة.

- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة

6-2- طرق التقييم:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح

الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وهناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين

رئيسيتين تقليدية و حديثة:

6-2-1- الطرق التقليدية:

تضم عدة طرق أهمها:

- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف

حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد..... الخ

حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة

0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي

يراهها مناسبة لتقدير الشخص.

- طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء

حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة ، و هي نوعان :

✓ طريقة الترتيب البسيط¹ يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ. ولا

يتم الإعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة

بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم

الأداء والتي سبق الإشارة إليها في بداية الفصل.

✓ طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، والعامل الذي يحصل

على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعن أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين وتستعمل المعادلة

التالية في تحديد المجموعات الثنائية: $n(n-1)/2$ حيث n هو عدد الأفراد المطلوبة ترتيبهم.

- طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف

ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه

الإجابات دون علم القائم بالتقييم (وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال

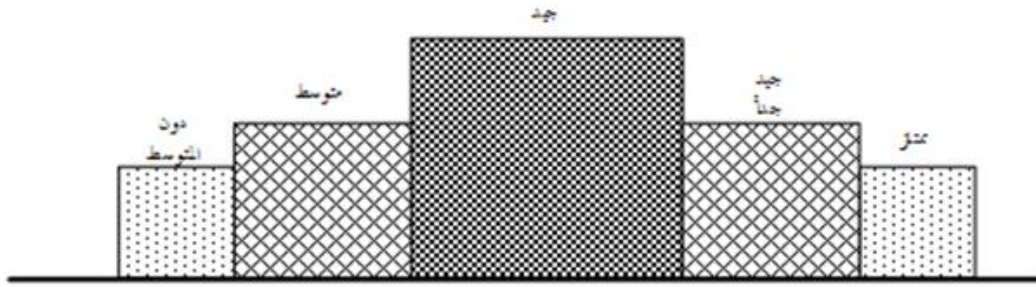
1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الإسكندرية،2014،ص419.

6-2-2 - الطرق الحديثة:1

أهم هذه الطرق ما يلي:

- **طريقة التوزيع الإجمالي:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

ويوضح شكل (1-5) نظاماً تتبعه كثير من المنظمات، عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي



الشكل (1-5): درجات التوزيع الإجمالي.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص419

ومن هذا الشكل يمكن أن تلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جداً، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و2 تقدير دون المتوسط. وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا 15 من العاملين هل سنعطي 1.5 فرد تقدير ممتاز. هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المؤسسات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هي موجودة للاسترشاد، وإلزام الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالي يعودونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.

- **طريقة الاختيار الإجمالي:** تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها.

- **طريقة الأحداث الخرجة**: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الأحداث سواء كانت الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها وإستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال . ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين .

- **طريقة التقرير المكتوب** : وهي طريقة يقوم فيها المشرف أوالمدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها

- **طريقة الإدارة بالأهداف** : هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، في هذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء

- **طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء** : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وامتثالهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ،من مزايا هذه الطريقة أنها تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية .

6- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقة التي تربط بينه كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى كالإختبار ، التعيين ، التخطيط ، التدريب ، التعويض ، الحوافز وغيرها ، وبما أن تقييم الأداء يحدد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية إلا أنه مع تطور العمل أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهل عملهم بإتجاه تطوير أداء الأفراد ، ووضع الخطط المستقبلية المتعلقة بذلك لتصبح مهارات الأفراد وقدراتهم أكثر تلاءما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة 1.

6-1-1- أهمية تقييم الأداء :

لتقييم الأداء نتائج أساسية تتجاوز وضع معايير صحيحة وموثق بها لحفز العاملين فهو يعتبر ضرورة لا غنى عنها ، لتحقيق أغراض أخرى لها شأنها ، منها ما يتصل بالمؤسسة، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم .

إن الغرض الأساسي من تقييم الأداء هو تحديد الزمن اللازم للأداء الصحيح أي تحديد معيار زمني لأداء العمليات المختلفة وهذا المعيار ضروري للأعمال التالية :

6-1-1-1- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

إن تحديد حاجات المستقبل ينطلق من تقييم صحيح للموارد البشرية المتوافرة فعلا لدى المؤسسة، ومدى قدرتها على الوفاء بالأعمال المقبلة من خلال الأهداف المرحلية المخططة ، ومثل هذا التقييم لا يمكن ان يتم بنجاح وفعالية ، إلا من خلال تقييم مستوى الأداء الفعلي لكل العناصر العامة في المنظمة

6-1-1-2- تقييم برامج التدريب :

هذه البرامج المقامة من قبل المؤسسة نفسها أو من قبل الجهات المختصة الأخرى فإنها كبيرة التكلفة مما يستدعي تقييم نتائجها لمعرفة مدى فعاليتها بالمقارنة من النفقات المترتبة عليها ولن يتم ذلك إلى بتطوير أساليب متقدمة لتقييم أداء المتدربين من قبل إشتراك في هذه البرامج وبعده

6-1-1-3- إدراك العاملين لمستوى أدائهم :

يتجاوز تقييم الأداء مع حاجات العاملين إلى تعميق في إدراك مسؤولياتهم ومستوى الاداء الذي يحققونه بالمقارنة مع المعايير المستهدفة لأن من شأن ذلك أن يعرفوا حقيقة موقعهم بالنسبة إلى غيرهم مع العلم بأن هذا التقييم يشكل حافز لهم على تحسين مستواهم ويحد من تطلعاتهم الغير المشروعة ويجعلهم يلتزمون تحسين أوضاعهم عن طريق العمل على رفع كفاءة أدائهم .1

5-1-1-4- نظام الحوافز والأجور التشجيعية : إن أهمية قياس الاداء كأساس لنظام الحوافز تتركز في :

- ✓ - إن الازمنة تحدد على أساس ملاحظة المباشرة بتسجيل بطريقة علمية دقيقة ؛
- ✓ - الازمنة المختارة لتجميع الزمن المعياري تمثل الواقع بإختيارها عشوائية وبأخذ عدد كافي من الملاحظات لكل من العناصر المباشرة والغير المباشرة ؛
- ✓ - تفاصيل مسجلة دقيقة وتوجد تحت إطلاع الإدارة أو العمال كلما لزم الامر ؛
- ✓ - السجلات ومحتويها من معلومات تستخدم كأساس لأي مناقشات على معايير الاداء التي قد تحدث بين الغدارة والعمال وكما انها اساس المقايضات التي تتم بخصوص الازمنة المقررة؛

1 - محمد مرعي؛ دليل نظام التقييم في المؤسسات و الإدارات، دار الرضا للنشر، سور أ دمشق، الطبعة الأولى، 2009 ، ص32.

✓ - إن تطبيق دراسة الأداء وما تتضمنه من قياس للأداء يمكن للإدارة من التأكد من أن معايير أداء الزمنية لم تتعرض لوجود أي معدلات غير إقتصادية .

5-1-5- تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين :

يعد قياس الأداء وسيلة ناجحة وفعالة ليتعرف كل فرد إلى حقيقة أدائه ومدى كفاءته وأهليته في مجال عمله وكذلك نقاط ضعف والثغرات الكامنة لديه أثناء الأداء التي يسعى لتجاوزها .

5-1-6- الترتيبات والتقدم المهني :

تعتمد معظم المؤسسات والإدارات الترتيبات المهنية لشغل الوظائف العليا وتفيد تقييم الأداء في التعرف إلى إستحقاق كل موظف عامل ومواصفاته للتشريح للوظائف المطلوبة لأنه يكشف عن تقويم لكفاءته ومؤهلاته خلال سنوات عمله الوظيفي كما يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع عملهم الحالي ويكون بحاجة نقل إلى وظائف تناسب قدراتهم للإستفادة أحسن من كفاءتهم وحسن إنتاجهم

5-1-7- تحديد الحاجة من التأهيل والتدريب

أصبح تقييم الأداء أداة فعال ومساعدة على كشف جوانب النشاط والاعمال التي تتطلب برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءة الاشخاص أو وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة أو الوقوف على مدى فعاليتها أو الإعادة وتوجيهها والنظر بما يتوافق مع إحتياجات المؤسسة 1

5-2- أهداف تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مردود الفرد والعامل في الحاضر وأدائه في السابق من أجل مقارنته إما بمعيار الإنتاج أو بمستوى أداء الأفراد آخرين يشتغلون نفس المركز العمل وتجد الإشارة إلى ضرورة التميز بين هدفين أساسين فالهدف الأول هو تقييم الأداء أما الهدف الثاني فهو تطوير الأداء فنتائج تقييم الأداء تعتبر قاعدة لإتخاذ قرارات فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية من ترقية أجور مكافآت وغيرها بينما ينظر إلى تطوير الأداء على أنه أي جهد يبذل لإثراء تجارب والخبرات الأفراد العاملين إتجاههم وقدراتهم لغرض تحسين أدائهم المستقبلي بالإضافة إلى ماسبق يمكن لنظام تقييم الأداء أن يحقق مجموعة من الأهداف نذكرها كما يلي :

- توصيل أهداف المؤسسة للعاملين تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتوزيع الترتيبات ومكافآت بصورة عادلة .

- إجراء بحوث فيما يخص تقييم الوظائف الإختبار السليم للمعارف والمهارات والإتجاهات.

تبعاً لقرارات المطلوب توضيحها يجب أن يركز التقييم بالأولوية على كل من :

الاشخاص، الأعمال والنتائج ولدى من الضروري أقلمة نمط التقييم مع الأهداف المحددة كما تسعى المؤسسات إلى قيام بعملية تقويم لأداء مع تحقيق أهداف أخرى (توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمؤسسة) يمكن طرحها بالشكل التالي :

5-2-1- على مستوى الفرد :

- التعرف على الافراد من ذوي الكفاءات الأدائية العالية ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم والآخريين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة وتدريبهم ؛
- الهدف من تقييم الأداء الفردي يكون أساسا لتوزيع المكافآت بين الموظفين أو أخضاعهم للإجراءات عقابية لتصحيح أوجه القصور في أدائهم وبالتالي من شأنه أن يجعل العديد من القرارات الهامة حول مستقبل الموظف داخل المنظمة 1؛

5-2-1-1- إحرار تقدم (الترقية) حسب الإستحقاق :

- الترقية على أساس الجدارة تشمل أولا وقبل كل شئ تشجيع وتعزيز العمل وهو ما يبرر ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى نتيجة التقييم الإيجابي في عديد من المؤسسات وبالإضافة إلى ذلك يجوز منح الفرص للتعليم والتطوير الوظيفي لهؤلاء الذين يحصلون على ردود أفعال إيجابية من التقييم .
- أما في حالة التقييم السلبي يخبر الموظف عادة في بداية بأنه لا يلي التوقعات ليتم بعد ذلك نقله إلى موضع آخر أو أدنى مستوى كما يؤدي في بعض الحالات عند التقييم عزل الموظف 2

5-2-1-2- التعويض حسب الاستحقاق :

- وفقا لتقييمهم يمكن للموظفين الحصول على زيادات مختلفة في الأجور؛ ويستند توزيع المكافآت المالية على أداء أو إنجازات فردية إستثنائية كما تشير هذه الطريقة في تحديد الأجور إلى شكل من أشكال التعويضات والتي يبدو أنها كثيرة الاستعمال في المؤسسات الحديثة كما يأخذ هذا النوع من التعويضات المبني على الجدارة شكل أوراق مالية او خيارات لشراء الأسهم بالإضافة إلى الرتب القاعدي الاساسي .
- وفي حالة التقييم الجماعي يأخذ التعويض شكل تقاسم الأرباح والمكافآت التي تنطبق على مجموعة ككل وبالتالي عندما يتحسن أداء الشركة يحصل الجميع أعضاء الفريق المشاركين على مكافآت بالإضافة إلى الراتب.

5-2-2- على مستوى المؤسسة 3:

- التعرف على مسببات لنقاط القوة تنظيميا سواء في بناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل والعمل على تدعيمها وتعميمها إذ كانت ذات لياقة عامة وأيضا التعرف على نقاط الضعف فيما سبق ومحاوله إلغائها

- الوصول إلى العدالة بالمعايير والمقاييس في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية ؛
- اختيار الافراد العاملين المناسبين لأداء الاعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم ؛

1 -Tremblay. M, « Agir Sur Les Leviers Organisationnels Pour Mobiliser Le Personnel : le rôle de la vision, du leadership.

2 - Brutus. S, et Brassard, N. « Un Bilan de L'évaluation Multi Source », 2005, Collection Racines du Savoir, Montréal, p80.

3- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص279.

- توفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ومنح ومكافآت والحوافز بهدف زيادة وتحسين الإنتاج؛
- لكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها؛
- مساعدة المشرفين على الملاحظة المرؤوسيين والمراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية أدائهم
- إكتشاف الافراد المؤهلين أكثر من غيرهم لأشغال مناصب قيادية؛
- رفع معنويات العاملين ؛
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء؛
- تؤدي نتائج التقييم الى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين

المطلب الثالث: مراجعة نظام تقييم الأداء الوظيفي

أصبحت مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة , باعتبار المورد البشري الركيزة و الميزة الاولى للتفوق , كما ان مراجعة ادارة الموارد البشرية اداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعية بالتالي تساعد على تحسين الاداء.

1- تعريف المراجعة :

توجد عدة تعاريف للمراجعة يمكن ان نوجزها في التعاريف التالية 1 :

1-1-1 تعرفها لجنة المفاهيم الاساسية للمراجعة المنبثقة عن جمعية المحاسبة الامريكية بانها عملية منظمة لجمع وتقييم ادلة اثبات بشكل موضوعي على تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات و احداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد او التنظيم الذي يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات و المعايير المقررة و توصيل النتائج الى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات

1-2-1 المراجعة: هي نشاط تقييمي مستقل مهمته فحص الاعمال المختلفة في مجالات مختلفة و تقييم أداء الإدارات و الاقسام في المؤسسة و ذلك كأساس لخدمة الادارة العليا2

1-3-3 تعرفها الجمعية الامريكية على أنها : عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الادلة و القرائن بشكل موضوعي التي تتعلق بنتائج الانشطة و الاحداث الاقتصادية و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الاطراف المعنية بنتائج المراجعة

1-4-4 هو نشاط مستقل و موضوعي يعطي المؤسسة درجة من ضمان السيطرة على عملياتها3

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن المراجعة: هي نشاط ممنهج يمكن للمدقق الحكم من خلال تقارير على وضعية المؤسسة.

1- امين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، ط1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، ص2 .

2- وجدي حامد حجازي ، اصول المراجعة الداخلية مدخل عمل تطبيقي ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، مصر ، 2010 ص 11 .

2 - تعريف مراجعة إدارة الموارد البشرية:

2-1- عرفها تورنس 1962 أنها: عبارة عن تحليل للسياسات و التطبيقات في المجال المتعلق بتسيير الافراد لمؤسسة ما لتحديد الاسناد الجيد لهذه السياسات.1

2-2- هي عملية تقييم منظم و رشيد للمضمون الاجتماعي للبرامج و الانشطة التي تقوم بها المؤسسة و اعداد التقارير عن تلك النتائج للأطراف المعنية2

2-3- هو فحص مهني استنادا الى معايير ذات صلة من أجل إبداء رأي على الجوانب المختلفة لمساهمة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة و تقديم توصيات لتحسين نوعية الادارة كما يساعد على تنسيق عمليات التدقيق من قبل مديري الموارد البشرية في كل خدماتها مثل التوظيف, التدريب... الخ من اجل ضمان قدر أكبر من الاتساق في الاجراءات العلاجية المقترحة لتحسين الاداء العام3

من خلال ما سبق نستنتج ان مراجعة ادارة الموارد البشرية على أنها : عملية رقابية و مراجعة و تقييم للمؤسسة من طرف الادارة العليا لجميع الانشطة التي تمارسها وظيفة ادارة الموارد البشرية من اجراءات و وظائف و نظم و ممارسات و استراتيجيات و وثائق

3- أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم

نظام تقييم الأداء له إرتباطات بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة و مستوى المديرين و المرؤوسين فالأخلاق و العدالة و الشمول و التمييز الموضوعي بين الموظف المجد و الموظف الأقل أداءا وكذا تحقيق الترابط السليم بين الموظف و مؤسسته و زملائه كلها ترتبط و تعتمد على سلامة و مدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة و يتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة ، و أن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق و تصورات بشأن طرق تنفيذ و قياس برامج التقييم و لا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة و من خلال مناقشة و مراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام ، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه ، و بما يحقق الموضوعية من جهة و العدالة من جهة أخرى لكل من الموظف و المؤسسة4

1 - مراد سكاك ، فارس هباش ، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتنقى العملي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، ايام 20-21 اكتوبر 2009 .

2- بن شويحة بشير، تدقيق الموارد البشرية، محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ، مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة 2013 .

3 -Bouchra BAKADIR، **Audit des Ressources Humaines et Performance Des Entreprises Maghrebines: Essai d'analyse**، Maroc، p 5.

4- مؤيد سعيد السلام ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص12 .

4- أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين:

تسعى أي مؤسسة الى تحقيق الاستمرارية والبقاء في دنيا الاعمال في ظل المتغيرات الحالية ، وهناك كثير من المداخل لتحسين الأداء والتي تهدف جميعها الى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات ومن بين هذه المداخل مدخل الإدارة بالأهداف ، مدخل الإدارة بالنتائج ، ومدخل إدارة الجودة الشاملة و مدخل المراجعة وغيرها من المداخل وكلما تنوعت هذه المداخل يصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الإستمرارية وبالتالي فان أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين الاداء يكمن في تحقيق الخطوات التالية:

4-1- مرحلة تحديد أهداف المؤسسة و مقياس الاداء : حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة

4-2- تحديد المستوى الحالي و مستوى الأداء المستهدف : حيث يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم تحديدها ، ومن ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة وعلى ضوء الفرق بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

4-3- تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة: حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة.

4-3-1- القوى المعوقة : وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء و من ثم اجتياز فجوة الأداء.

4-3-2- القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمؤسسة و تمكنها من تحقيق أهدافها.

4-4- المراجعة و التقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء : تعتبر من أهم المراحل حيث يتم فيها التصحيح والمواجهة، حيث يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء ، ويجب ان يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم الحاصل في محاولة سد فجوة الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المخطط ، وبهذا يتم الحصول على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

5- العلاقة بين المراقبة والتقييم والمراجعة1

5-1- المراقبة والتقييم:

المراقبة والتقييم يوجد بينهما إرتباط وثيق، فكلاهما أداتان ضروريتان لتوفير ما يلزم من معلومات من أجل إتخاذ القرارات ومن أجل إظهار المساءلة، والتقييم ليس بديلاً عن المراقبة كما أن المراقبة ليست بديلاً عن التقييم، وكلاهما يستخدمان نفس الخطوات التي تتمثل في:

- تعريف المعايير التي ستُقيَّم البرامج في ضوءها ؛

1- عبد القادر كراجه، القياس و التقييم في علم النفس (رؤية جديدة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997 ، ص6

- استقصاء أداء أنشطة وعمليات منتقاة لإجراء تقييم لها إستناداً إلى تلك المعايير ويجري؛ هذا بتحليل المؤشرات النوعية أو الكمية المنتقاة وسياق البرنامج؛
 - توليف نتائج هذا التحليل؛
 - صياغة توصيات استناداً إلى تحليل النتائج؛
 - إدخال التوصيات والدروس المستفادة في عمليات البرامج وغيرها من عمليات صنع القرار؛
- ولكنهما يقدمان أنواعاً مختلفة من المعلومات، وبيانات المراقبة التي تنشأ بصفة منتظمة هي بيانات ضرورية للتقييمات الناجحة :

فالمراقبة: تتابع باستمرار الأداء في ضوء ما كان مخططاً وذلك بجمع وتحليل بيانات عن المؤشرات التي توضع لأغراض المراقبة والتقييم. وهي تتيح معلومات مستمرة عن مدى التقدم نحو تحقيق النتائج من خلال نُظم حفظ سجلات وتقديم تقارير بصفة منتظمة، وتفحص المراقبة كلاً من عمليات البرامج والتغيرات التي تحدث في ظروف المجموعات والمؤسسات المستهدفة نتيجة لأنشطة البرامج، وهي تحدد أيضاً مكان القوة ومكان الضعف في أي برنامج ومعلومات الأداء الناتجة عن المراقبة، وتعزز عملية التعلُّم من التجربة وتُحسِّن عملية صنع القرار ومدراء البرامج ومنفذوها، هم عادة الذين يجرون عملية المراقبة .

أما التقييم: تحليل متعمق ودوري لأداء البرامج، وهو يعتمد على البيانات التي تنشأ من خلال أنشطة المراقبة وكذلك المعلومات التي يُحصل عليها من مصادر أخرى منها مثلاً الدراسات والبحوث والمقابلات المتعمقة ومناقشات وكثيراً ما تجري التقييمات ولكن ليس دائماً بمساعدة مُقيِّمين خارجيين .

5-2 التقييم والمراجعة

المراجعة، مثلها مثل التقييم، تُقيِّم فعالية وكفاءة وإقتصاد كل من إدارة البرنامج والإدارة المالية وتوصي بإجراء تحسينات، إلا أن هدف المراجعة ومحور تركيزها يختلفان عن هدف التقييم ومحور تركيزه .

$$\text{التقييم} = \text{مساءلة} + \text{تعلُّم}$$

$$\text{المراجعة} = \text{مساءلة}$$

ولكن المراجعة، على الإختلاف من التقييم، لا تحدد أهمية نتائج البرنامج أو أثره المحتمل أو إستدامته فالمراجعة تتحقق من الإمتثال للقواعد أو الأنظمة أو الإجراءات المحددة للمنظمة وتُقيِّم مدى كفاءة الضوابط الداخلية، كما تُقيِّم دقة ونزاهة المعاملات والتقارير المالية، وتُقيِّم المراجعات الإدارية الجوانب الإدارية لعمليات أي وحدة والمراجعة والتقييم كلاتهما، رغم هذا الإختلاف بينهما، أداتان يمكن من خلالهما للإدارة الحصول على تقييم حاسم الأهمية لعمليات المنظمة كأساس لإدخال التحسينات.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بنظام تقييم الأداء

إتخاذ القرار هو وظيفة اساسية يقوم بها الإنسان يومياً لتسيير أموره وذلك لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية مستخدماً في ذلك خبرته وتجربته والمعلومات المحصلة لديه في إتخاذ قراره معتمداً على قدراته وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له اختيار القرار المناسب والصائب .

المطلب الاول : ماهية عملية إتخاذ القرار

قبل التطرق لمفهوم عملية إتخاذ القرار لابد لابد أن نعرف ماهو القرار في حد ذاته :

1 - تعريف القرار

تعريف القرار تنبع من حقلين للمعرفة العلمية هما حقل الإدارة العامة وحقل العلوم القانونية

1-1- حقل الإدارة العامة: يعرف القرار كما يلي :

هو عملية إختيار بديل من مجموعة بدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معين

1-2- أما حقل العلوم القانونية: فيعرفها كما يلي :

هو عمل قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية عامة بإدارتها المنفردة لإحداث آثار قانونية .1

1-3- يعرف القرار أيضاً أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين

حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها"2

2- مفهوم إتخاذ القرار:

كلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة كلما زادت أهمية عملية اتخاذ القرار.

والقرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد. فكلما زادت درجة تغيير البيئة التي تعمل فيها

كلما زادت درجة تعقيد عملية إتخاذ القرارات.

- تعتبر عملية صنع القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط، التنظيم

التوجيه، و الرقابة والتنسيق

- إن عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو

لتحقيق أهداف مرسومة³.

- ويتفق الباحثون و الممارسون على أن عملية إتخاذ القرار تنطوي على: "اختيار لبديل واحد من بين بديلين

على الأقل". و يشير هذا التعريف إلى الآتي:

1 - سرير عبد الله رابع " القرار الإداري ،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ' الطبعة الاولى ' 2011 ص 16.

2- ليل محمد العزاوي، "إدارة إتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص:21.

3- حسين علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة- عمان، الطبعة الأولى، 1997، ص: 22.

1-2-1 - ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح للتصرف، حيث أن وجود بديل واحد يشير إلى عدم وجود مشكلة و من ثم لا توجد عملية اختيار أو مفاضلة وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ قرار.

2-2-2 - يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث، لأن ظروف التأكد تجعل عملية الاختيار شكلية ومن ثم لا يتحقق جوهر عملية اتخاذ القرار1

من كل هذه التوضيحات والتعريفات يمكن صياغة تعريف إتخاذ القرار كالاتي :

هي عملية إختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لحل مشكلة ما أو لمواجهة حالات محتملة الوقوع أو تحقيق أهداف محددة

3- أنواع القرارات :

هناك ثلاث أنواع من القرارات هي: القرارات التكتيكية، القرارات الإدارية ثم القرارات العملية.

لهذه القرارات ميزات متعددة نذكر منها: الفترة الزمنية، التكرار، مستويات إتخاذ القرار، درجة عدم التأكد من المعلومات.

1-3-1- القرارات الإستراتيجية:

يقصد بمصطلح إستراتيجية العلاقة بين المؤسسة و المحيط الخارجي، مدتها تكون أكثر من 5 سنوات أي تتخذ هذه القرارات في المدى الطويل و لذلك فهي من اختصاص الإدارة العليا (العامة) و نظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة، فهي تحتاج إلى دراسة و تركيز شديد، نظرا لاعتمادها على التوقعات المختلفة.

2-3-2- القرارات الإدارية:

القرارات الإدارية هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 5 سنوات و أكثر من سنة، تتكرر وليس بكثرة، تتخذ على مستوى الإدارة الوسيطة، عدم التأكد يكون مرتفع. القرارات الإدارية تهتم بنوع وبنية المؤسسة، تنظيمها، الحصول على الموارد الضرورية للمؤسسة لكنها تتضمن خطرا أضعف من خطر القرارات الإستراتيجية.

3-3-3- القرارات العملية:

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، تتم على مستوى المدى القصير (أقل من سنة)، تتكرر بكثرة فهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية: على مستوى المصلحة، الوظيفة... الخ. درجة عدم التأكد هي ضعيفة جدا.

القرارات العملية هي قرارات استغلال والتسيير العادي للمؤسسة، هدفها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة، تخطيط، العمليات، تسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية.1

1 - محمد اسماعيل بلال، "بحوث العمليات- استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار"، دار الجامعة الجديدة- الاسكندرية، 2005، ص 267.

و الجدول التالي يوضح أنواع القرارات في المؤسسة:

الجدول (1-1) يوضح: أنواع القرارات في المؤسسة

أنواع القرارات	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية	القرارات العملية
مجال القرارات	الإستراتيجية	التسيير .	الإستغلال .
المدى	متوسطة و طويلة المدى	قصيرة الأجل .	قصيرة الأجل .
المشكل	إختيار المتوجات و الأسواق التي تحقق الإستثمارات المثلى .	بنية الموارد التي تؤمن النجاح الأحسن .	الاستغلال في الشروط المثلى لمردودية رأس المال .
طبيعة المشكل	توزيع الموارد بين المتوجات و الأسواق .	تنظيم و تنمية الموارد بين المتوجات و الأسواق .	مراقبة العمليات .

المصدر: محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص 267

4- خطوات عملية اتخاذ القرار:

و يمكن تلخيص مراحل عملية صنع القرار بخمس مراحل و هي:

- تحديد طبيعة المشكلة/ الهدف المراد تحقيقه؛
- تحديد البدائل؛
- تحليل و تقييم كل بديل؛
- اختيار البديل المثل من البدائل و إصدار القرار؛
- تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه؛

4-1- تحديد طبيعة المشكلة أو الهدف المراد تحقيقه:

تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الأداء المخطط، وتحديد طبيعة المشكلة يعتبر بمثابة الطريق الذي يجب أن يسير عليه متخذ القرار، إذ يتعين على متخذ القرار أن يضبط كل جوانب المشكلة ويفهمها فهما جيدا،2 (من حيث المكان و الزمان و الانعكاسات)، فمثلا: إذا كانت المشكلة هي مراقبة جودة منتج معين، فعليه أن يحدد المواصفات الواجب توفرها في هذا المنتج، تحديد المواد الأولية التي تدخل في تركيب هذا المنتج، تحديد متغيرات العملية الانتاجية.

1 - سهيل فهد سلامة، "إدارة الوقت- منهج متطور للنجاح"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988، ص: 86.

2 - محمد راتول، "بحوث العمليات"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص: 183.

إن المشكلات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسات في إتخاذ القرارات وإنجازها ليست في الجوانب الكمية والمادية فقط بل في معظمها في الجوانب السلوكية والإنسانية والتي تحتاج إلى ضبط وتحكم والعجز في مجال القوى العاملة يبدأ من عدم قدرة التنظيم والأفراد على تحقيق التعاون والتفاهم بين الجماعات العاملة ولسوء وضع الأفراد في اعمال ومناصب لا تناسب ومؤهلات الافراد العاملين بالمؤسسة .

إن نقطة الإنطلاق في وضع محددات للقوى العاملة داخل المؤسسة يبدأ من فرضيات أهمها :

- تطبيق مبدأي المساواة والجدارة في إسناد الاعمال ؛

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

- مراعات مبدأ الفروق الفردية (كل مسير لم خلق له) ولم اعد له؛

- الفرد يفاضل بين المنفعة الحدية المكتسبة مع المنفعة الحدية الموضحة بها ؛

- وقد أثبتت الدراسات أن الافراد يختلفون في قدراتهم ودوافعهم ورغباتهم؛

من هذه الفرضيات يمكن ان تتضح معالم محددات القوى العاملة لإعداد او إنجاز اي قرار وذلك بإختيار تلك القوى وما يتناسب وطبيعة النشاط والموضوع محل القرار ولعل مما يجدر ذكره ان من اهم العوامل التي تحد في كفاءة القوى العاملة في الدول النامية . أن أكثر مما إحتفظت به هذه الدول من نظم إدارة الأفراد بداية من إختيار وتعيين وتدريب وأجور ومرتبوات وحوافز ونظم عمل وطرق قياس الأداء لم تعد مناسبة الأهداف لتلك الدول المستقلة وهذا ما أثبتته دراسات ميدانية في كل من الهند باكستان الفلبين أندونيسيا ...ألخ وفي دول نامية أخرى لزال نظام وتقاليده تسير القوى العاملة التي كانت سائدة في فترة الإحتلال قائمة رغم نيل شعوبها الإستقلال منذ فترة طويلة.

إن التطور السريع للمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية تحتم بضرورة تجاوب القوى العاملة معها حيث ان مقتضيات السلوك الإداري تستلزم ديناميكية ومرونة في التعامل وهو الامر الذي يتطلب تحديد مجال عمل القوى العاملة

فعلى حد تعبير **كمال دسوقي** في مجال تحديد القوى العاملة وضبط أطرها فإن على المؤسسات أن تحدد مراكز الحصول على القادة ومحاوله إكتشاف أفضل الطرق لإعداد وتدريب الكفاءات القادرة على رفع معنويات المرؤوسين هل يكفي الحصول على أفراد أكفاء ؟ وهل يكفي معرفة المصادر وتمويل المؤسسات لإطارات ؟ إن الإجابة عن مثل هذه التساؤولات كانت الأبحاث حولها مستفضية خاصة ما تعلق منها بربط عنصر الكفاءة بعنصر الفعالية وقد توصلت تلك الدراسات إلى نتيجة مفادها :

- إن انماط الناس وأشكالهم ليست على درجة واحدة ولا على مستوى واحد ولا يمكن ان ينظر إلى

هاؤلاء الاصناف على أنهم يتصرفون نفس التصرف في مواقف معينة . اذ هناك إختلافات عديدة بينهم وكذا

ذكر سيد الهواري أصنافا من العاملين بناء على تجارب الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينيات من القرن الماضي وهم:

- الموافقون دائما - المعارضون ؛
- اللاتحيون (الملتزمون بالوائح أي إلتزام بنص الحرفي للقانون)؛
- كاسروا اللوائح ؛
- الصاعدون والمحبون للسلطة - المتسقون والمحبون لمناصبهم الحالية؛
- المعتقدون بالأولوية للعمل - المعتقدون بالأولوية للناس ؛
- المحنكون - الجدد في المهنة ؛
- المخلصون المتفانون - الغير المباين ؛
- المفكرون - التنفيذيون ؛
- اللاعبون تحت الأضواء - العاملين بصمت ؛
- تركوا الافراد يعملون بحرية - دكتاتورية ؛
- إجتماعيون - إنعزاليون ؛

يمكن تقسيم المشاكل حسب التصنيف التالي:

- ✓ مشاكل روتينية- و هي المشاكل التي تتكرر؛
- ✓ مشاكل حيوية- و هي المتعلقة بالخطط و السياسات المتبعة في المشروع؛
- ✓ مشاكل طارئة- و هي التي تحدث دون وجود مؤشرات على حدوثها و يعتمد علاجها على قدرة المدير في اتخاذ قراره بسرعة و حزم؛

4-2- تحديد البدائل (وضع المشكلة في صورة بدائل):

ما نود التركيز عليه في هذه الخطوة هو أنه من النادر وجود بديل واحد لأية مشكلة (عمل)، لذلك لا بد من وجود عدة أدلة أو براهين لأي عمل و يتم تحديدها عن طريق البحث العلمي.

4-3- تحليل و تقييم كل بديل:

يتم تحليل و تقييم البدائل بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة كالإيرادات، التكاليف، الزمن و غيرها.

4-4- اختيار البديل الأمثل من البدائل و إصدار القرار:

من الطبيعي أنه يتم اختيار البديل الأمثل من خلال ثلاثة متطلبات وهي: الخبرة، التجربة، البحث والتحليل. والمنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداما وتأثيرا بتحليل المشكلة وإكتشاف العلاقات بين

المتغيرات المهمة وكذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه أو مجموعة الأهداف التي يجب تحقيقها في آن واحد.1

4-5- تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه:

حيث نجد أنه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك على مدى نجاح البديل المختار أو الأمثل في علاج المشكلة (تحقيق الهدف المرغوب) ويمكن تلخيص الخطوات في الشكل التالي :

الشكل (1-6) يوضح :خطوات إتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : دور نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات

يعتبر الراتب المقياس النهائي لقيمة ما يقدمه الفرد من خدمات أو ما يقوم به من أعمال، و يجب عند تحديد الراتب للموظف أن يأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل : أداء الموظف الحالي ، المستوى الوظيفي المتوقع موضع الراتب الحالي للموظف بالنسبة إلى سلم الرواتب المطبق، الرواتب التنافسية في المجتمع ، معدلات التضخم مدى النجاح الاقتصادي للمؤسسة.

و يتم الاعتماد غالبا على النتائج التي توفرها عملية تقييم الأداء في تعديل أو إصلاح الرواتب سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ، ، لذلك و لكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد يجب أن تبنى زيادة الراتب على نتائج تقييم الأداء.2

1- الإعتبارات الواجب إتخاذها عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب

في الكثير من المؤسسات يتم ربط الراتب بمعدلات الأداء بشكل مباشر ويتحقق رضا الموظفين عن رواتبهم عند وجود نظام رشيد لتحديد الرواتب ، لذا يشترط عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب أخذ الإعتبارات التالية بعين الاعتبار:

1- سليمان محمد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

2- عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1993 ، ص2

1-1- تحقيق عدالة الأجر في نطاق المجتمع

يتم تحقيق العدالة في نطاق المجتمع عن طريق مسح الرواتب ، حيث تتبادل المؤسسات المشتركة في هذا المسح معلومات عن الرواتب الخاصة بالوظائف المتماثلة ، إذ تتضمن هذه المعلومات المتبادلة ، بدايات الرواتب ومداهها ، التوزيع التكراري لرواتب الموظفين ، ومن بين المعلومات الأخرى المتضمنة المستوى التعليمي ، السن الخبرة الوظيفية.

1-2- تحقيق العدالة بين الوظائف :

تحدد العدالة بين الوظائف في مؤسسة معينة على أساس القيمة النسبية لهذه الوظائف بصرف النظر عن شاغلها ، حيث أن لبعض الوظائف قيمة نسبية أعلى بسبب إسهام هذه الوظائف في تحقيق أهداف المنظمة ويتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة من خلال القيام بعملية تقييم الوظائف ، حيث تساعد هذه العملية على وضع نظام منطقي وعادل للأجور داخل المؤسسة 1 .

1-3- تحقيق العدالة بين مستويات الأداء:

يجب أن يعكس راتب الموظف في كل وقت تقييم المؤسسة لهذا الموظف من حيث مساهمته الماضية والحاضرة والمستقبلية ، وذلك في إطار نظام الرواتب المعمول به. ويمكن تصوير هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

حيث : **الراتب = (الأداء الحالي + الأداء السابق + الأداء المتوقع) × مدى الراتب**

الأداء الحالي = ترتيب قياس (من 1 إلى 10) على أساس إنجازات الموظف مقارنة بالأهداف المحددة
الأداء السابق = مجموع المعدل لمرتب الأداء الحالي لعدد محدد من السنوات الماضية.
الأداء المتوقع = تقدير مدروس مبني على الأداء السابق والحالي ومع الأخذ في الاعتبار الرغبات والتطلعات الفردية للموظف و المستوى التنظيمي الحالي و فرص الترقية داخل المؤسسة.

2-قرارات الترقية:

2-1- تعريف الترقية :

تعتبر الترقية من أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية ، وهي تعرف على أنها عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والسلطات والواجبات و الحقوق 2.

1 - ماريون أي هايتر : مرجع سبق ذكره ، ص 233 ، ص 234

2 - محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص 1975 ، ص 386

وبناء على هذا فهي تعتبر حافزا للأفراد خاصة إذا كانت مترتبة على نتائج تقييم أدائهم فهي من الوسائل التي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد ، والسماح لهم بالتمتع والاستفادة من شغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل ، بينما قد تقل الدافعية لبذل جهد أكبر إذا كانت هذه المناصب العليا سيشغلها أفراد من خارج المؤسسة ، لذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة والقائمين على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وضع سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف والمعايير التي تركز عليها و الوسائل المعتمدة لتجسيدها ، من أجل مكافأة المستحقة للترقية ..

2-2 أسس الترقية:

2-2-1- الأقدمية:

حيث تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على الأقدمية كأساس للترقية¹ و يقصد بالأقدمية طول فترة الخدمة و تقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه اسم الفرد في قائمة الأجور ، أو بعدد الأيام أو السنوات التي قضاها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أول تعيين له بالمؤسسة.

2-2-2- متطلبات المنصب (الوظيفة) :

حيث تعتمد هذه العملية على تحليل الوظيفة و التي تسمح بالكشف عن متطلبات المنصب ، ومن خلال عملية التقييم يتم التعرف على الأفراد الأكفاء ، الذين تتوفر فيهم الكفاءات اللازمة وتتحقق فيهم شروط الاستجابة لهذه المتطلبات ، وبالتالي تحقيق التطابق بين متطلبات المنصب وكفاءة المرشح للترقية.

2-2-3 الأهداف و الطموحات:

والتي يكشف عنها المشروع الوظيفي للأفراد ، من خلال التعريف بطموحاتهم وإستعداد هم ، وهذا في إطار تحقيق أهداف المؤسسة و تلبية حاجياته.

2-2-4 الاستحقاق:

وهو الاعتراف بالمرودية الحالية للفرد في منصبه الحالي ، فهو إجازة له عن الجهود والنجاحات السابقة لذا يجب إنصاف الجهود المبذولة وتشجيع الكفاءات والقدرات و تحفيزها ، وذلك باعتماد طرق اختيار مناسبة وعادلة.

3 - قرار إنهاء الخدمة:

تشكل المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء عنصرا هاما في اتخاذ قرار إنهاء الخدمة، حيث تقع هذه القرارات الصادرة عن المؤسسة في ثلاث فئات هي:

1 -Werther Et autres **la gestion des ressources humaines** ,Ed mc rawhill 2eme édition, quebec, 1990, p152.

3-1- الاستغناء عن خدمات الموظف لعدم حاجة العمل أو قلته:

تلجأ المؤسسة لمثل هذا القرار كوسيلة لتخفيض حجم العمالة ، وبالتالي فهو ينتج عن ظروف خارجة عن سيطرة الموظف، ويجب عند اتخاذ قرار الاستغناء النظر إلى مدة الخدمة التي قضاها الموظف في المؤسسة وكذا عنصري الأداء وتوفر الفرصة البديلة في الحسبان ، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك اثنان من الموظفين لهما مدة خدمة متساوية ، لكن يتفوق أحدهما على الآخر في الأداء ، في هذه الحالة يتم الاستغناء عن صاحب الأداء المتدني ، كما لا ينبغي من جهة أخرى إغفال الاختلاف الكبير في مدة الخدمة، حيث يكون قرار الاستغناء أسهل إذا كانت مدة خدمة الموظف صاحب الأداء الضعيف قصيرة ، لكن في بعض الحالات قد يكون الاختلاف شاسعا في الأداء ، مما يبرر الاستغناء عن الموظف حتى ولو كانت مدة خدمته أطول بقليل. أما البديل الآخر فهو أن ينقل الموظف صاحب الأداء الجيد إلى وظيفة أخرى، وحتى يكون هذا القرار عادلا يجب أن يدعم بمعلومات عن تقييم أداء الموظف.

3-2- إنهاء الخدمة بسبب مخالفة قواعد المؤسسة :

يعتبر هذا النوع من إنهاء الخدمة أكثر صعوبة من الاستغناء الناجم عن قلة العمل ، ولكن عادة ما يعتمد قرار إنهاء الخدمة على أحداث واقعية إما أن تبرر أو لا تبرر هذا القرار ، إلا أنه يجب أن يراعي هذا القرار عوامل أخرى مثل:

كيفية أداء الموظف لعمله في الماضي ؟ هل هناك سوابق لمخالفة قواعد المؤسسة ؟ ما مدى خطورة المخالفة الحالية ؟ . وعادة ما يشفع السجل الوظيفي الجيد للموظف إذا كانت المخالفة المرتكبة كبيرة ، بينما العكس في حالة ارتكاب مخالفة بسيطة ولكن مع سجل وظيفي يعكس أداء متدني للموظف و سلسلة من المخالفات السابقة.

3-3- الطلب من الموظف تقديم استقالته بسبب تدني أدائه الوظيفي:

في هذه الحالة يجب الأخذ في الحسبان عدد من العوامل مثل : هل الأداء منخفض أو غير مقبول ؟ ما هي التوقعات فيما يتعلق بتحسين الأداء ؟ هل كان ضعف الأداء نتيجة حدث معين في حياة الموظف ؟ ما هي طول مدة خدمة الموظف ؟ هل يتوفر بديل فوري لهذا الموظف ؟ ما مدى رغبة الموظف و استعداداه للتعاون ؟ ما هي المهام الوظيفية البديلة المتوفرة ؟ حيث يجب أن ينظر إلى كل هذه العوامل مجتمعة فقد يتقرر عدم إنهاء خدمة موظف منخفض الأداء بسبب طول مدة خدمته أو لعدم توفر بديل فوري له ، أو قد يكلف هذا الموظف بمهام وظيفية تتناسب مع إمكانياته¹. وفي كل الأحوال يجب أن يدعم قرار إنهاء الخدمة بسبب تدني الأداء بسجلات تقييم الأداء ، مع الالتزام بالأمانة المطلقة في مناقشة نتائج تقييم الأداء ، و إبراز نواحي الضعف للموظف بشكل

1- ماريون أي هاينر، ترجمة جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين " ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003 ، ص- ص 265 -266.

محدد ، فإذا لم يحدث تحسن في أداء الموظف بعد فترة زمنية مناسبة ، يمكن في هذه الحالة إتخاذ القرار بإنهاء خدمته بقرار مناسب و موضوعي .

4 - القرارات المتعلقة بتحديد المسار الوظيفي:

4-1- تعريف المسار الوظيفي:

يتمثل المسار الوظيفي في تحديد تقدم الفرد من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة، ويمكن تعريفه على الاتجاهات ، والمعرفة ، و الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة ، والمراكز التي ينميها الفرد خلال حياته ، فهو يعبر إذن عن جميع المناصب التي يشغلها خلال حياته الوظيفية¹.

4-2- أهمية تحديد المسار الوظيفي:

يترتب على عملية تحديد المسار الوظيفي عائدا على المؤسسة والفرد في الوقت ذاته، حيث لخص أحد الباحثين الفرنسيين عائداً لتحديد المسار الوظيفي على المؤسسة بالآتي :

- فحص النظام العام و الملامح المميزة للمؤسسة ؛
- تحديد الاقتراب الجديد للإدارة في أنشطتها المستقبلية ؛
- تشخيص و تقييم سياسات المؤسسة و سبل تطويرها مستقبلا ؛
- شرح خطط كفاءات المشروع المستقبلية ، و التعريف بالإمكانيات المتاحة؛
- أخذ البعد الاجتماعي في نشاط تحديد المسارات الوظيفية؛

أما عائداً لتحديد المسار الوظيفي على الفرد فهو السماح له بتحديد قدراته المكتسبة وإكتساب مهارات جديدة ، من خلال اختيار الحياة الوظيفية الملائمة ، وإعداده للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة. فالمؤسسة تسعى من خلال وضع برامج لتخطيط وتسيير المسارات الوظيفية مجموع مستخدميها ، إلى تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد واحتياجاتها الحالية والمتوقعة، هذا إضافة إلى الكشف عن الطاقات والقدرات الخفية في المؤسسة ، وإرساء قواعد العدالة و الإنصاف في العمل ليتم في الأخير تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا . وهذا كله يتوقف على الاختيار الصحيح والإستراتيجي لنظام قياس وتقييم الأداء الذي يعتبر كقاعدة لجمع المعلومات الواقعية عن المستوى الفعلي لأداء الأفراد.

وتعمل العديد من المؤسسات على الربط بين نتائج التقييم ، وعملية تسيير المسار الوظيفي لمستخدميها أين يتم مساعدة الأفراد على التعرف على قدراتهم و تقييمها ، وفي نفس الوقت تزويدهم بالمعلومات حول مختلف المهن والمسارات الوظيفية الممكنة داخل المؤسسة.

1 - راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص2 .

5- القرارات المتعلقة بالتكوين (التدريب):

يقصد بالتكوين هو مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير مالمديه من مكتسبات ومعرف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل فهو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات و المهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن عملها بكفاءة عالية .

التكوين نظام بالغ التعقيد فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام و تتمثل هذه العناصر فيمايلي 1 :

5-1- المدخلات : هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق أهداف نظام التدريب ويمكن تصنيف مدخلات التدريب إلى الانواع الثلاثة الرئيسية:

- مدخلات إنسانية : تتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم وإتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات صلة مع نشاط النظام وأهدافه

- مدخلات مادية : تتمثل في كافة الموارد الغير إنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات والتي تصل إلى النظام وعملياته .

- مدخلات معنوية معلوماتية : وتشمل البيانات الخاصة بلمؤسسة كما تتضمن الطرق وأساليب والإجراءات والمعايير كما تضم البحوث والتجارب التي تخص موضوع التدريب

5-2- العمليات : يختص هذا الجزء بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام اي أنه يتخصص بعملية التدريب نفسها حتى يمكنه من إكتساب الصفات المطلوبة .

5-3- المخرجات : تتمثل في مجموعة من الإنجازات المحققة والمهارات والقدرات المكتسبة وتكون إما ملموسة أو تغير في سوكيات الأفراد ويمكن تصنيفها فيمايلي :

- المخرجات الإنسانية : إكتساب المتدربين إلى خصائص جديدة من خلال تحديد قدراتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم .

- المخرجات المادية : هي النتائج المتحصل عليها وتكمن في زيادة الكفاءة وإرتفاع مستوى الأداء.

- **المخرجات المعنوية والمعلوماتية:** تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعمل والذي يعكس بدوره على الجانب المادي وذلك بتطوير معلومات المتدربين وإرتفاع مستوى وعيهم بأهداف المؤسسة

وكتنتيجة فإن التدريب على إتخاذ القرار يمنح المسير القدرة على أداء عمله بفعالية كما يعتبر وسيلة لإعداد الكفاءات تجتمع فيها المعارف والمهارات والسلوكيات بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الوسط المهني ،فالتكوين يهدف إلى إحداث تغيير على مستوى الفرد المتكون للمتطلبات

المهنية مع إعادة إستثمار للمعرف والمهارات المكتسبة وممارسة الدور المهني بتوظيف هذه الاخيرة خدمة لأهداف مهنية .

المطلب الثالث : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

لقد تناول بعض الباحثين موضوع نظام تقييم الأداء وإتخاذ القرار كمتغيرات للدراسة منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية، وفي ما يلي نستعرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية.

1- الدراسات العربية :

1-1- الدراسة الاولى:

دراسة الزغودي محمد السايح مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية،

إشكالية الدراسة :

أثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الهدف من الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو إظهار الاعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة استغلالها من طرف المؤسسة و مدى تأثيرها على حسن الأداء،

محل الدراسة :

استهدفت الدراسة نوعين من الفئات فئة الرؤساء (الإطارات) وفئة المرؤوسين (التحكم) حيث اقتصرت

الدراسة على عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعة الانابيب بغرداية،

أدوات الدراسة :

تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة المباشرة و الاستبيان و طريقة معالجتها باستخدام برنامج SPSS وتحليل

المعطيات

نتائج الدراسة :من أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في

كل الحالات بما فيها ادارة الموارد البشرية و كان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها1

1-2- الدراسة الثانية :

دراسة عزوز ميلود دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية .

1 - الزغودي محمد السايح ، مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية

إشكالية الدراسة :

كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية

الهدف من الدراسة :

تهدف الدراسة الى إبراز دور المراجعة الخارجية في المؤسسة الاقتصادية و إبراز مهام المراجعة الخارجية و مدى إسهامها في خلق التوازن داخل المؤسسة الاقتصادية

محل الدراسة :

اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة

الأدوات المستعملة في الدراسة :

ثم جمع المعلومات عن طريق المقابلة و توزيع قوائم الإستقصاء على العمال ووصف كتابي لسير العمليات

أهم نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن المراجعة الخارجية تعمل على إكتشاف مواقع النقص والقوة لنظام الرقابة الداخلية بهدف اظهار مدى فعاليتها كما تعمل على اعطاء النصائح لمتخذي القرار بالمؤسسة من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية و تعمل على الحد من الإسراف و الضياع مما يزيد من المردودية وتحسين الاداء¹

1-3- الدراسة الثالثة :2

دراسة سكاك مراد : التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

إشكالية الدراسة :

كيف يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع فعالية المؤسسات و تحسين اداء مواردها البشرية

الهدف من الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو إبراز مدى أهمية التدقيق الاجتماعي كوسيلة تطبيقية إستراتيجية وعلمية في التحكم في مجال تسيير الموارد البشرية تشمل الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهم نتائج الدراسة :

1 -عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت -1955 سكيكدة ، الجزائر ، سنة2006-2007.

2 -مراد سكاك،التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية. جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2009.

تم إستنتاج أن مراجعة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية كما تساهم في وضع الخطط و البرامج و رسم الأهداف الإستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية

2 - الدراسات الأجنبية 1 :

1-2 الدراسة الأولى:

دراسة (Grase, Khaury) ، 2002 بعنوان "فاعلية تقييم أداء" أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيرزيت "حيث كشفت الدراسة أن نظام تقييم الأداء في جامعة بيرزيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي، يسير بألية بطيئة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام وكذلك كان تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين وأداء الجامعة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود عدالة في إتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع في نسبة الاستقرار والانتماء الوظيفي عند الأكاديميين في جامعة بيرزيت.

2-2- الدراسة الثانية :

دراسة (جامعة Barford) ، 2000 بعنوان "هل تم تقييمك بالمبالغة دراسة مسحية للهيئة الإدارية بالجامعة"، يوضح الباحث أن قليلاً من الدراسات تمت حول فهم وتصور العاملين في المؤسسات التعليمية العليا لنظم تقييم الأداء جامعة (Bradford).

نظم تقييم الأداء حتى الآن هي عملية اختيارية وعليه قام الباحث بدراسة أربعة أقسام في الجامعة للوقوف على تصورات ووجهات نظر العاملين في هذه الأقسام، وخلصت الدراسة إلى أن نتيجة لعدم أخذ عملية التقييم الطابع الرسمي فإن القليل من الجهد بذل لإيجاد حوار رسمي بين العاملين والإدارة حول وجهات نظرهم بالنسبة لأدائهم، الأهداف الشخصية والمسار الوظيفي، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة لتطوير هذا النظام ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة وكذلك الاهتمام بالتدريب وكذلك لتحديد خطوط ومسؤوليات المدراء التنفيذيين.

3-2-3- الدراسة الثالثة :

دراسة (Pauline, Fell) ، 2001 بعنوان "تقييم الطاقم الإداري بالجامعة" وهدفت الدراسة إلى إبراز دور السياسات الجامعية في تقييم أداء الكادر الإداري وأثرها على فاعلية الأداء وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أن الذين مارسوا سياسة التقييم لمسوا أنها تجربة مشجعة وذات قيمة كبيرة حيث ساعدتهم في تحفيز الموظفين على العمل كما ساعدت على التخطيط للتطوير الوظيفي لهم.
- إعطاء اهتمام أكبر لاتباع سياسة 360 درجة في التقييم والتركيز على التقييم التصاعدي والعمل ضمن روح الفريق والتقييم ذو الاتجاهين حيث يعطي صورة أوضح عن الواقع.

3- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

3-1- الدراسات العربية :

من ناحية الدراسات الأدبية والتطبيقية للدراسة :

يتضح من الدراسات السابقة تشابه نوعا ما في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغيرين تقييم الأداء ومراجعة إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرار في بعض الدراسات لكن هناك اختلاف في الجانب التطبيقي، حيث تمت دراستنا على مستوى مؤسسة نفضال وحدة غرداية المتمثلة في الاشكالية الرئيسة التالية: **مامدى مساهمة نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرار** أما الدراسة السابقة الأولى كانت في المؤسسة الاقتصادية لصناعة الانابيب بغرداية و كانت إشكاليته الرئيسية عن اثر مراجعة ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و الدراسة الثانية كانت في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة بإشكاليته المتمثلة في **كيف تساهم المراجعة الخارجية في تحسين الرقابة الداخلية و بالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الاقتصادية.**

أما الثالثة فكانت فقد تضمنت عينة من المؤسسات الوطنية و ذلك من خلال طرح الاشكالية التالية :

كيف يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع فعالية المؤسسات و تحسين اداء مواردها البشرية ،

من ناحية النتائج :

وجدنا اختلاف في النتائج المتوصل لها فمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ان لنظام تقييم الأداء دور كبير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، أما اهم نتيجة التي خلصت لها الدراسة الاولى أن المراجعة شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن في كل الحالات بما فيها ادارة الموارد البشرية وكان ذلك نتيجة الظروف المحيطة بها أما أهم نتيجة في الدراسة الثانية أن

المراجعة الخارجية تعمل على اكتشاف مواقع النقص والقوة لنظام الرقابة الداخلية بهدف إظهار مدى فعاليتها كما تعمل على إعطاء النصائح لمتخذي القرار بالمؤسسة من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اما بالنسبة للدراسة الثالثة توصلت الى أن مراجعة ادارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية و تطوير اداء الموارد البشرية كما تساهم في وضع الخطط و البرامج و رسم الاهداف الاستراتيجية في ميدان تسيير الموارد البشرية.

وكما قد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والإلمام بجميع جوانب الموضوع.

3-2- الدراسات الأجنبية :

يتضح من الدراسات السابقة تشابه نوعا ما في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغير التقييم كمتغير مستقل كما اختلفت كل دراسة في متغيرها التابع حيث قامت دراسة (Grase, Khaury) ، 2002 بعنوان "فاعلية تقييم أداء"الدراسة أعضاء هيئة التدريسفي جامعة بيرزيت "والدراسة الثانية ل (جامعة Barford) ، 2000 بعنوان "هل تم تقييمك بالمبالغة لدراسة للهيئة الإدارية بالجامعة"، اما الدراسة الثالثة (Pauline, Fell) ، 2001 بعنوان "تقييم الطاقم الإداري بالجامعة" وهدفت الدراسة إلى إبراز دور السياسات الجامعية في تقييم أداء الكادر الإداري.

من ناحية النتائج :

وجدنا اختلاف في النتائج المتوصل لها فمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ان لنظام تقييم الأداء دور كبير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية أما اهم النتائج المتوصل إليها

في الدراسة الأولى:

أن نظام تقييم الأداء في جامعة بيرزيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني، تقليدي، يسير بألية بطيئة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام.

أما في الدراسة الثانية :

فكانت نتيجتها عدم أخذ عملية التقييم الطابع الرسمي في الجامعة، فهي حاجة ماسة لتطوير هذا النظام ومنحه الصفة الرسمية والتنظيمية اللازمة وكذلك الاهتمام بالتدريب وكذلك لتحديد خطوط ومسؤوليات المدراء التنفيذيين

أما في الدراسة الثالثة :

فكانت دراستها لتقييم أداء الكادر الإداري وأثرها على فاعلية الأداء وكانت نتائجها كالآتي إن الذين مارسوا سياسة التقييم لمسوا أنها تجربة مشجعة وذات قيمة كبيرة حيث ساعدتهم في تحفيز الموظفين على العمل كما ساعدت على التخطيط للتطوير الوظيفي لهم.

4- مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن اجمالها بالآتي:

- الأهتمام إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- الإفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح لتقويم الأداء
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة .
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهل علينا التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراستنا.
- الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي عن طريق عرضها تمكنا من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة .
- الخروج من اسلوب استخدام استمارة واحدة للتقييم واعتماد استمارة خاصة للعمال والمستخدمين واستمارة خاصة بالمدرء واخرى خاصة بالاداريين والمحاسبين.

خلاصة الفصل :

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأطلقت عليها مسميات عديدة مثل : تقييم الكفاءة ، قياس الكفاءة ، تقييم الأداء ،

يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المؤسسة ، و يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات التي تسعى دائما في تطوير وتحسين أداء المؤسسة مما يجعلها تنافس وبشدة في الأسواق .

كما تطرقنا إلى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و لاحظنا وجود تشابه بين الدراسات فيما يخص الجانب النظري وإستخلصنا أن نظام تقييم الأداء هي من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع أداء عاملها وهذا ما سنحاول اثباته في الدراسة الميدانية

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لنظام تقييم

الأداء ودور في إتخاذ القرار.

مؤسسة نفعال وحدة غرداية

تمهيد الفصل:

بعد الإنتهاء من عرض أذبيات النظرية للدراسة في الفصل الأول سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بحيث سنبدأ بلمحة عن المؤسسة محل الدراسة و منهجية و أدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض و تحليل النتائج و الخلاصة و التوصيات .

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

مؤسسة نפטال هي فرع من مؤسسة سوناطراك، ويتمثل نشاط مؤسسة نפטال في توزيع والتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني، وتلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الإقتصادية، كما لها دور كبير في جلب إطارات و الكفاءات البشرية من اجل تحسين الأداء وتقديم أحسن الخدمات للزبائن

المبحث الأول لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك ، وهي مؤسسة تجارية تابعة لمجمع سونطراك المحتوي لسوق المحروقات في الجزائر أنشأت بموجب المرسوم رق 87-89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى مؤسستين: الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية " ERDP " و " NAFTEC " مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما:

- نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

- آل : الحرفين الأولين ل الجزائر « AL- Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الإقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي

تستحوذ على توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للإقتصاد الوطني.1

اولا : لمحة عامة حول مؤسسة نפטال " وحدة غرداية ":

إستقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونا طراك التي تعتبر المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذ يبلغ رأسمالها 650 000 000 15 دج ,بموجب المرسوم 81/101 في 06 أفريل 1981 وبدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير وتوزيع المواد البترولية تحت شعار نפטال NAFTALE ERAP و في 1987/08/25 تحت المرسوم (87-187) قامت المؤسسة بالفصل بين نشاط تكرير ونشاط توزيع المواد البترولية و مشتقاتها، وفي سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% و لها مهمة أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية وتمثل في:

1- تجميع الغاز l'enfutage de GPL.

2- تكوين و معالجة الزيت la formation de bitume.

3- توزيع و تسويق الوقود carburant

4- الزيت Bitumes - المطاط pneumatiques - سير الغاز GPL carburant

1 - عن مذكرة بعنوان، واقع التدريب في مؤسسة نפטال، تخصص علم النفس، سنة 2011، ص60

المواد الخاصة produits spéciaux.

5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سوناطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذ يبلغ رأسمالها 15 000 000 650 دج تحت إدارة وتسير المديرية العامة الموجودة بالشراكة ومقسمة إلى فروع أهمها:

- 1- فرع الغاز : ومهمته توزيع وتسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.
- 2- فرع التسويق: ومهمته تسويق وتزويد محطات البنزين بالمواد الضرورية وتكوين وتسويق الزيت المعالج.
- 3- فرع المحروقات: ومهمته نقل وتخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني وتحت هذه الفروع مقاطعات جهوية ومن بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية

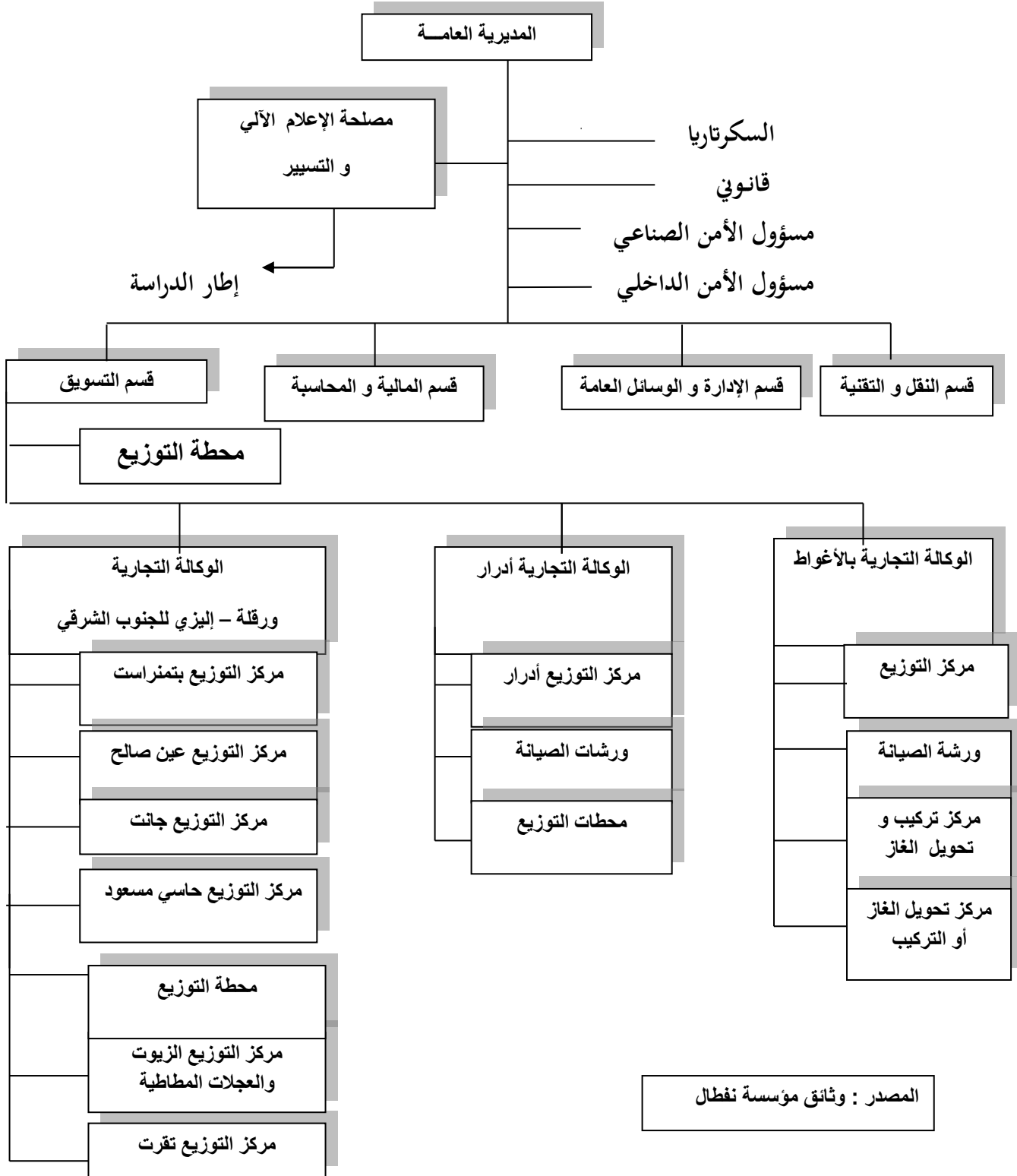
ثانيا: الهيكل التنظيمي

يبين المخطط في صفحة الموالية شركة نفضال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة:

محروقات (A.U.M) (GPL) ، ومشروعين لقسمي الزيوت والعجلات المطاطية والشبكة ويعني بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.

مقاطعة تسويق غرداية

الشكل رقم: 1-2



ثالثا: مصلحة الموارد البشرية للتكوين

1 - التعريف بمصلحة الموارد البشرية للتكوين في مؤسسة نفضال:

تسير هذه المصلحة من طرف إطار مختص في تسيير الموارد البشرية وآخر مكلف بالدراسات ويتم في هذه المصلحة ما يلي:

قبل التوظيف وفي حالة وجود منصب شاغر أي الحاجة إلى العمال:

بعد تقييم احتياجات المؤسسة من العمال، يتم إنشاء الهيكل التنظيمي ووضع شروط خاصة من اجل اختيار الموظف المناسب يتم تعيين الأشخاص على حسب شروط كل وظيفة ومتطلباتها.

- قبل بداية العمل يتم التصريح في الضمان الإجتماعي، العقد أولا ثم التصريح به ثم يتم الإتفاق على شروط العقد موعد الدخول، الخروج، أيام العمل، حسب مواد خاصة بالعقد ثم يتم إعلامه بالنظام الداخلي لتفادي المشاكل أو النزاع بين الموظف و الإدارة أي إعلامه بواجباته و حقوقه ثم يتم إشراكه في الإتفاقية الجماعية وهي عبارة عن قوانين تضعها المؤسسة لتسيير بها الأشخاص.

- وبعد ذلك يجب الوفاء بعهود العمل مقابل أجر حسب طريقة الدفع المؤسسة و نوع العمل، يزاول العامل وظيفته بشكل عادي، أما عن الترقية فتكون في حالة وجود منصب شاغر عكس الوظيف العمومي يلحق زمن معين و يتم ترقيته قانونيا، أما في مؤسسة نفضال، الأولوية للعامل داخل المؤسسة والأولى للذي ولى هذه المهام و إذا لم تكن هناك ترقية يبقى يعمل في منصبه، و إذا حدثت نزاعات أو مشاكل يتم معاقبته وإنزاله في المرتبة.

- وأثناء سير العمل وظهور تكنولوجيا جديدة للعمل أو الرغبة في تحسين و ضعية المؤسسة و يتم بذلك التكوين و هذا من حق كل العمال، و مصاريف التكوين تكون بنزع 9% من أجر العامل للضمان العجتماعي و تدفع المؤسسة 26% + 9% و تدفع كلها لضمان الإجتماعي و هذا ما يسمى « la mass »

« Salaire الكتلة الأجرية كما أن المؤسسة تدفع 1% للصندوق الوطني للتمهين والتكوين المتواصل

FNAC

يخصص هذا الصندوق 0.5% للتمهين و 0.5% لفرع التكوين المتواصل لكل الشركات ويكون التكوين سواء ظهرت تكنولوجيا جديدة أم لم تظهر، ومؤسسة نفضال بها مصلحة تكوين FNAC تضع اتفاقية مع المعاهد والعامل في حالة تكوينه يذهب الى FNAC ويتم تكوينه مجانا حسب نوع التكوين مثلا رسكلة أو تكوين خفيف والمؤسسة تدفع على عمالها في حالة تكوين بشهادة.

كما يوجد معهدين لنفضال في ولايتي قسنطينة وهران مختصين بالتكوين كما يتم شراء التكوين من معاهد خارجية في حالة عدم توفر نوع من التكوين في معاهد مؤسسة نفضال مثلا التكوين في الإعلام الآلي، يتم مثلا الإعلان في مجلة المحروقات و المعهد الذي يريد بيع التكوين.

1 - عن رئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة نفضال، وحدة غرداية

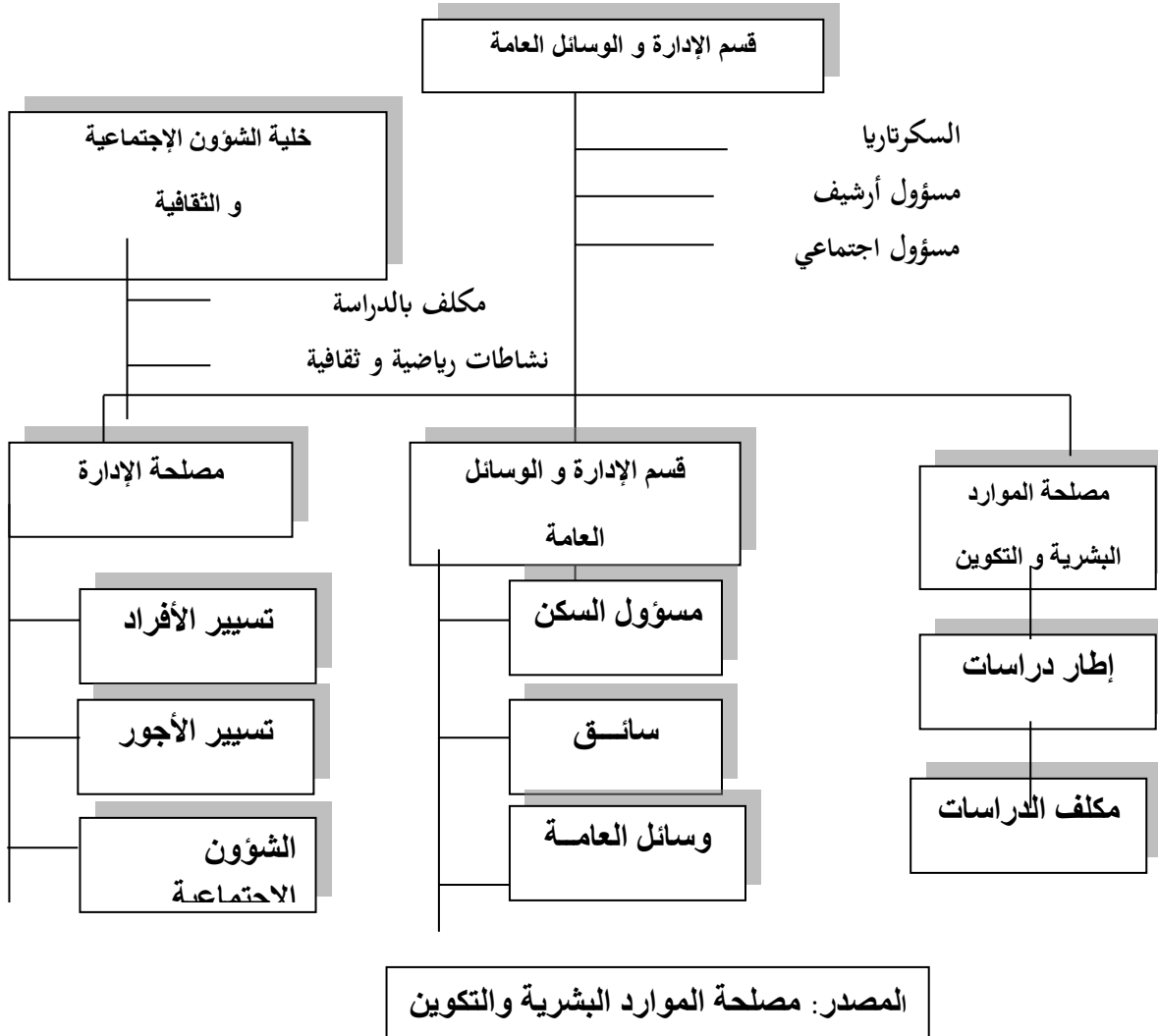
تضع المؤسسة شروطها في هذه المجلة ولم تلحق المجلة إلى هذه المعاهد يذهبون الى المؤسسة مثلا نفضال و تمدهم المؤسسة بشروطها الخاصة بالتكوين حيث يتم فيها تحديد اليوم وساعات التكوين والأكل و المسكن وعدد العمال المكونين وترى المؤسسة المعهد المناسب ومن مهامها:

- 1- متابعة العامل من خلال ورقة الحضور.
- 2- رفع مستوى إدارة الموارد البشرية.
- 3- وضع سياسة أجور جيدة متوازنة مع متطلبات العمال.
- 4- وضع سياسة دقيقة لإنتقاء والتوظيف.
- 5- التعريف بسياسة تسيير الحياة المهنية وأنواع الترقية الداخلية وتقدير المسار المهني.
- 6- تحضير عمال ذوي كفاءات وخبرات من اجل تقلد مناصب حساسة وضمن التبديل.
- 7- وضع وسائل الإتصال الداخلية

2- المخطط الهيكلي للمصلحة:

يبين المخطط في صفحة الموالية مصلحة الموارد البشرية تتكون قسم الادارة والوسائل العامة ومن مصلحتين مصلحة الموارد البشرية والتكوين ومصلحة الادارة لكل منها وظائفها الخاصة زائد خلية للشؤون الاجتماعية والثقافية, بحيث ان مصلحة الموارد البشرية والتكوين تهتم بتدريب وتكوين المورد البشري من أجل رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال برنامج تدريبي خاص يخضع له المتدربين

شكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية والتكوين



المطلب الثاني: نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال وحدة غرداية

لقد وقع الاختيار على مؤسسة نפטال -وحدة غرداية- لإجراء الدراسة الميدانية ، لعدة أسباب منها -أنها مؤسسة خاضت تجربة معتبرة في تقييم أداء عمالها ، و هذا ما يسمح التعريف بتجربتها و كشف جوانب القوة و الضعف نظام التقييم الأداء الجاري العمل به حاليا.

- غياب نظام لتقييم الأداء في كثير من المؤسسات ، لأنها تعتبر عملية تقييم الأداء عملية لا طائل منها.

- ترحيب المؤسسة بإعداد هذا البحث ، و إبداء العاملين فيها التعاون معنا ، من خلال إعطاءنا المعلومات و الوثائق اللازمة لإتمام هذا البحث

إن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة نפטال وحدة غرداية ، هو نظام التنقيط سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الأداء الجماعي للموظفين وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد بوشتي قدور في إجرائنا لمقابلة معه وكانت على الصياغ التالي :

1-المقابلة :

س1/- ما المقصود بمفهوم تقييم الأداء في مؤسستكم ؟

ج1/التقييم في المؤسسة هو عبارة عن تحفيز للموظف لأداء عمله على أكمل وجه لأن هناك فرق بين الموظف الجاد والموظف المهمل لوظيفته والفرق يكون في تنقيط التقييم حيث يعتمد على تنقيط التقييم في عدة أمور التي تخص الموظف مثل الأجر .

من ابرز النقاط التي يقيم عليها الموظف هي : الحظور ،طريقة العمل ،شكل العمل والوقت المستغرق في العمل

س2/ - ماهي أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والموظفين ؟

ج2/- نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه إدارات الموارد البشرية، و العاملين أنفسهم لعملية تقييم الأداء، وذلك للقرارات التي تترتب على هذه العملية من نتائج إيجابية أو سلبية.

* بالنسبة للعاملين :

يعطي نظام تقييم الأداء فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات، كما يعمل على رفع معنويات العاملين من خلال شعورهم بأن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء. إضافة إلى ذلك من خلاله يتمكن الموظف من

-التكيف في منصب العمل؛

- الحصول على تغذية عكسية حول ما ينتظره منه كل من الرئيس المباشر و المؤسسة؛

-تحسين العملية الاتصالية بينه و بين رئيسه المباشر؛

بالنسبة للمؤسسة

تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وانعكاساتها السلبية و الإيجابية على أداء الفرد وفعالية المؤسسة، فهو يعتبر وسيلة فعالة للكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ومعرفة العمال الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتفق مع قدراتهم، كما يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات. هذا فضلا عن كونه يعمل على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس

وتخطيط الأداء وبالتالي اعتمادها على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات و ذلك لوجود

علاقة وثيقة بين تقييم الأفراد و مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية.

س3- هل تتيح لك عملية تقييم الأداء التعرف على أداء وسلوك الموظف ؟

ج3- عملية تقييم الأداء قد تتيح لنا التعرف على سلوك وأداء الموظف لكن بنسبة قليلة وفي هذه الحالة نعتد على اسلوب الملاحظة فالملاحظة قد تفيدك بنسبة كبيرة في التعرف وخاصة في سلوك العمل ، قد يكون هناك إتفاق في بعض الأحيان بين الموظفين ورؤساءهم المباشرين حول غياب أو غيابين بدون مبرر أو في إهمال العمل وهنا تكون الملاحظة أكثر دقة من نقاط التقييم

س4- كيف يساهم نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات الترقية ؟

ج4- يوجد في المؤسسة نوعان من الترقية :

ترقية أفقية : وفيها يتم ترقية الموظف مع بقاءه في نفس الوظيفة وتكلفه بنفس المهام السابقة بمعنى كان موظف مستوى ثاني وتمت ترقيته إلى موظف من مستوى أول وقد تجد موظفين أو ثلاث لهم نفس الوظيفة ونفس المهام لكن ليسو من نفس الرتبة.

ترقية عمودية : يتم فيها ترقية الموظف مع تغيير في عمله والمهام المكلف بها مثل موظف من مستوى اول يتم ترقيته إلى رئيس قسم أو من رئيس قسم إلى رئيس مصلحة

نعتد في الترقية بشكل تام على نظام تقييم الأداء فالنظام يكون عادلا ومنصفا ما بين الموظفين ويقرر من هو الأجدر للترقية حتى لاتدخل الادارة في صراع مع موظفيها

والقضاء على مشكلة الوساطة .

س5/- كيف يساهم نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات التدريب ؟

ج5/- بعد عملية التقييم تقف على نقاط ضعف بعض الموظفين خاصة الموظفين الجدد فمن يحتاج إلى تدريب داخلي (أي في المؤسسة) نقوم بتدريبه وذلك بالتعلم من الموظفين السابقين ذوي الخبرة في تلك الوظيفة بالجلوس معه وقت العمل وطرح الأسئلة عيه في الامور التي يجهلها . ومن لديه نقص كبير يرسل إلى فترة تكوينية في أحد المراكز التابعين إلى المؤسسة والمتواجدين في كل من قسنطينة وسطيف ووهران وتكون الفترة التكوينية على عاتق المؤسسة .

س6/- كيف يساهم نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات الأجور ؟

يساهم نظام تقييم الاداء منح علوات للموظفين الذين يؤدون نشاطهم على اكمل وجه ؛وهي علوات هي عائدات للعمل الفردي تكون على حسب النقيط المتحصل عليه من طرف الموظف ،قد يختلف موظفين من نفس الرتبة ونفس العمل ونفس المستوى في الاجر المتقاضى وهذا ما يحفز الموظف في الحرص على عمله .

س7/- كيف يساهم نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات المسار الوظيفي ؟

إن رسم المسار الوظيفي للموظف يمر عبر أدائه لوظائفه التي تحدد بناء على أهداف تضعها الإدارة، و أن أداء هذه الوظائف يختلف من موظف لآخر لهذا اقتضت الضرورة وضع أنظمة تقييم قائمة على أداء الموظف و كفاءته و قدراته. لهذا فتقييم الموظفين لمسارهم الوظيفي مرتبط مع مدى تحقيق الموظف لأهداف المؤسسة، و تقييم مدى استعدادات و قدرات الموظفين في شغل مناصب أخرى.

س8/- كيف يساهم نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات الإختيار والتوظيف؟

يقع الإختيار والتوظيف على الموظفين المخلصين لعملهم والدين لهم رصيد كاف من الالتزام ، الصديق الرصيد المعرفي للوظيفة وكل هذا نأتي به من تقييم الاداء فهو نظام يحكم من الموظفين بمن هو الأجدر للتوظيف حتى وإن كان له نقص في امور ما فيخضع لعملية التكوين والتدريب .

2- نظام تقييم الأداء بمؤسسة نفضال وحدة غرداية

بعد إتمامنا للمقابلة تحصلنا على مدونات التنقيط أنظر الملحق رقم (4-3-2) التي سنحاول شرحها فيمايلي :

2-1- مكونات مدونات التنقيط : يوجد ثلاث أنواع من استمارات التقييم **fiche de notation** :

الجدول رقم (2-2): مدونة التنقيط لإطارات مؤسسة نفعال

درجات التصنيف			الترجيح	تحت المعايير	المعايير
2---0	6—3	8---7	08	كمية التوظيف المقدمة	الحجم (30)
ضعف الاداء وحجم العمل المقدم لا يلبى متطلبات الوظيفة	كمية العمل المقدمة تكون في حجمها الحقيقي	كمية التوظيف المقدمة تتعدى المعايير المطلوبة حتى بالنسبة للوظائف الشاقة			
2---0	6---3	8---7	08	معرفة الوظيفة والتخطيط للمهام	
مبادرات ومعارف العمل محدودة	معرفة التقنيات المتوسطة لتخطيط بكافية إلى حد ما	قيمة إحترافية كبيرة في امتلاك معرف ومناهج لمخطط التثبيتات			
2—0	6---3	8---7	08	القدرة مع التكيف مع لمنصب	النوعية (50)
كشف النقص من خلال اساليب التخطيط	التناسب مع المهام الجديدة دون صعوبة	التكيف السريع مع المهام الجديدة الأكثر تعقيدا			
1---0	4—2	6---5	06	روح المبادرة والمسؤولية	
صعوبة التكيف مع المهام الجديدة	القدرة على المبادرة في المهام الجديد	تحمل كامل المسؤولية في القرارات المتخذة			
9—0	19---10	25---20	25	الفعالية والتطبيق	النوعية (50)
التردد والتهرب من المسؤولية بسبب اللامبالاة	إستعمال الوسائل بطريقة رشيدة	كيفية الإستفادة من الوسائل التي تحت التصرف وتوظيفها على أكمل وجه			
5---0	11---6	15---12	15	القيادة وإعطاء الاوامر للموظفين تطبيق عمل الإطارات	
نُجح العمل يخلق المشاكل وعدم القدرة على تحليلها بالعقل	إعتراف الجميع بصعوبة الوظيفة بدون مشكل	إثبات السرعة في الوظائف المعنية أكثر إقناعا وتقديروا أكثر تحكم وإنصاف			
1---0	3---2	5---4	05	البحث عن المعلومة ل منهجية التوظيف	النوعية (50)
القدرة المحدودة على التحكم وإهمال المسؤولية	استفسار منظم عن منهجية العمل	عدم إدخار أدنى جهد في البحث عن المعلومات الاكثر فاعلية في التحليل والتركيب			
1---0	3---2	5---4	05	القدرة على التكوين أو التنظيم العلاقات الإنسانية داخل العمل	
عدم الإهتمام بالتكوين والتحفظ على العلاقات الصعبة	الفائدة الممنوحة في تشكيل و الصيانة الصحيحة	إظهار الإرادة الكبيرة في التكوين والتوجيه الجاهزية التامة و المساهمة في التكوين			

من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يوضح الجدول السابق مدونة التنقيط لإطارات مؤسسة نفعال ويتضح من خلالها أن المؤسسة تعتمد في تقييمها لإطاراتها على معيارين وهما (الحجم والنوعية) إلا أنها اعطت الحصة الأكبر للنوعية ب(50) نقطة والنوعية ب(30) نقطة حيث يمثل معيار كفاءة تنفيذ المهام المعيار الأهم من بين المعايير ومعظم هذه المعايير هي عبارة عن عناصر تتعلق بسلوك اللإطار المتعلق بأداء الوظيفة، كالقيادة الاجتهاد في العمل، القيادة، إضافة إلى عناصر تتعلق بشخصية الإطار كالأستعداد و القدرة على إقامة علاقات إنسانية، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة، وهذا ما يوضح أن المؤسسة تعتمد على إطاراتها في تسيير شؤونها ولا بد ان تكون هذه الإطارات من النوعية الجيدة وهذا ماجاءت به المدونة في مهامهم الرئيسية والمثثلة في : الكفاءة والفاعلية في التطبيق العملي ب(25) نقطة والقيادة وإعطاء الاوامر وتطبيق عمل الإطارات ب (15) نقطة والبحث عن المعلومات لمنهجية التوظيف ب(05) نقاط والقدرة على تكوين أو تنظيم العلاقات الإنسانية في العمل ب(05) نقاط ومن أهم وظائف الإطارات كيفية الإستفادة من الوسائل التي هي تحت التصرف وتوظيفها على اكمل وجه ب (20---25) نقطة واستعمال الوسائل بطريقة رشيدة ب (10---19) نقطة والتردد والترتب من المسؤولية بسبب اللامبالاة ب (0—9) نقطة . كما انها منحت تنقيط ضعيف لمن ليس له القدرة على التحكم وإهمال المسؤولية ومن لم يهتم بالتكوين والتحفظ على العلاقات الصعبة . أما الحجم فخصصت له (30) نقطة قسمت على المهام التالية : كمية التوظيف المقدمة ب(08) نقاط ومعرفة الوظيفة والتخطيط للمهام ب (08) نقاط والقدرة على التكيف مع المنصب ب(08) نقاط وروح المبادرة والمسؤولية ب (06) نقاط حيث ركزت وظائفه على التعرف على العمل وتقنيات العمل وكيفية التكيف مع المناصب الجديدة .

الجدول رقم (2-3) يوضح : مدونة التنقيط للعمال المهرة

درجات التصنيف			الترجيح	تحت المعايير	المعايير	
0-7	15-8	20-16	20	كمية الأعمال المقدمة	الحجم (40)	
العجز في تنفيذ وتوزيع المهام وعدم تحقيق الأهداف بشكل كلي	تنفيذ كامل المهام وفقا لمعدلات العمل	انجاز العمل المخطط في الاجال المحددة والتقييد بالمعايير الموضوعه				
0-3	7-4	10-08	10	إستعاب تعليمات التوظيف		
صعوبات في إستعاب التعليمات وإهمال الشؤون العملية	استيعاب التعليمات وغالبا ما تستخدم مساعدة من التسلسل الهرمي	استعاب التعليمات وبدون ادنى صعوبة				
0-1	3-2	4-5	05	توقع وتنظيم التوظيف		
تلقي صعوبات وتنظيم منهجية العمل	تحمل كامل المسؤولية في القرارات المتخذة	الحس العالي في توقع تنظيم التوظيف				
0-1	3-2	5-4	05	إحترام القواعد وتعليمات السلامة		
إهمال وعدم إحترام تعليمات الأمن و مخالفة القواعد	الفائدة الممنوحة في تشكيل و الصيانة الصحيحة	معرفة وملاحظة والتمتع بدقة في تعليمات السلامة				
0-7	15-8	20-16	20	مصلحة التوظيف المفصل		النوعية (40)
تقديم عمل ذو جودة رديئة وغير متقنة	إنجاز العمل ذو جودة او مناسب	العناية واتمام تنفيذ العمل الذي منح لك				
0-3	7-4	10-8	10	معرفة العمل أو الوظيفة		
صعوبة التأقلم مع المهام الجديدة وعدم توفر المعلومات الكافية	التكيف مع المهام الجديدة التي لا تتطلب الإنجاز بشكل خاص	التمكن من التقنية المطلوبة والتكيف بسهولة مع المهام الجديدة حتى وإن كانت معقدة				
0-1	4-2	6-5	06	روح القيادة والجماعة		
ضعف في القدرات والتحكم وجود علاقات صعبة وحيانا معادية	الإهتمام بالتكوين والتحفظ على العلاقات الصعبة	القدرة الكبيرة على التحكم التام والحفز والمقنع -إنشاء جو ممتع-				
0	2-1	4-3	04	صلاحية التكوين و حماية العتاد		
عدم الحفاظ على العتاد الذي تحت تصرفه واللامبالاة بالتكوين	مبادرات ومعارف العمل محدودة	الإرادة الكبيرة في تكوين وتحسين المعارف				

من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يوضح الجدول السابق ورقة التقييم للعمال المهرة لمؤسسة نפטال وحدة غرداية، حيث إعتد فيه المؤسسة في تقييم موظفيها إلى معيارين وهما (الحجم والنوعية) ولهما نفس التقييم المعتمد وهي (40) نقطة لكل معيار على عكس مدونة الإطارات، ففي معيار الجودة يحتوي على (4) مهام وهي: كمية الأعمال المقدمة (20) نقطة، إستيعاب تعليمات التوظيف (10) نقاط توقع وتنظيم التوظيف (05) نقاط، إحترام القواعد وتعليمات السلامة (05) نقاط فنلاحظ ان الحصة الأكبر قدمت لمهمة كمية الأعمال المقدمة ب (20) نقطة حيث ركزت على الوظائف الرئيسية مثل: إنجاز العمل المخطط في الاجال المحددة والتقييد بالمعايير المحددة وحدد تنقيطها من (16—20) نقطة، و تنفيذ كامل المهام وفقا لمعدلات العمل وكان تنقيطها من (8---15)، والعجز في تنفيذ المهام وعدم تحقيق الأهداف بشكل كلي وجاء تنقيطها من (7---0)، أما معيار النوعية فهو الآخر صنف إلى (04) مهام رئيسية وهي: مصلحة التوظيف المفصل (20) نقطة، أما حصة معرفة العمل أو الوظيفة (10) نقاط، روح القيادة والجماعة (06) نقاط، صلاحية التكوين وحماية العتاد (04) نقاط وكانت الحصة الأكبر من التقييم ب (20) نقطة لمصلحة التوظيف المفصل حيث ركزت على الوظائف التالية: العناية وإتمام العمل الذي منح لك وصنف من (16—20)، وإنجاز العمل ذو جودة ومناسب ب (8—15)، أما تقديم العمل ذو جودة رديئة وغير ملائم ب (7---0). كما يحث الموظفين على المحافظة على العتاد الذي تحت تصرفهم والإلتزام بالتكوين.

رقم (2-4) : ورقة التدوين لموضفي التنفيذ لمؤسسة نفضال

درجات التصنيف			الترجيح	تحت المعايير	المعايير
11—0	23---12	30---24	30	حجم كمية التوظيف	الحجم (60)
تشغيل الجزئي للمهام الموكلة	تنفيذ كامل المهام وفقا لمعدلات العمل	التنفيذ السريع لمخطط التوظيف دون تجاوز حجم المعايير			
7---0	15---8	20---16	20	الاستجابة لتعليمات التوظيف	
عدم إستيعاب التعليمات يؤدي إلى إهمال الإستمرارية في العمل	استيعاب التعليمات وغالبا ما تستخدم مساعدة من التسلسل الهرمي	إستيعاب الصعوبات بطريقة سلسة			
1—0	3---2	5---4	05	ملاحظة تعليمات الأمان	
الإهمال	الإحترام طبيعي	دقة الملاحظات			
1—0	3—2	5---4	05	القدرة على التكيف مع المنصب	النوعية (20)
وجود صعوبات في التكيف مع بعض التعقيدات والمشاكل	التكيف مع المهام الجديدة التي لا تتطلب الإنجاز بشكل خاص	سهولة التكيف مع المهام الجديدة حتى ولو كانت معقدة			
2---0	5—3	8---6	08	أداء الوظيفة المقدمة	
تقديم عمل ذو جودة رديئة ويتطلب جهد أكبر	إنجاز العمل ذو جودة او مناسب	الإعتناء بشدة في تنفيذ العمل المتاح			
1—0	4—2	6---5	06	معرفة العمل (الشغل)	
مستوى معرفي محدود وعدم لإهتمام بالمهام المطلوبة	التعريف بالمهام لغرض تحسين الأداء	المعرفة الشاملة للمهام قيد التنفيذ واثبات الكفاءة المعرفية			
0	2---1	3	03	روح الجماعة	
التحفظ على التقارير الصعبة او لمعادية احيانا	تصحيح الحاضر دون وقوع حوادث معينة	التفاني في المهام المؤتمنة			
0	2---1	3	03	العناية التامة في إستعمال العناد في المنتوجات والتجهيزات	
عدم إكتساب الخبرة الكافية للحرص على الوسائل المستعملة	العناية والتكفل الجيد بالوسائل	كيفية الإستفادة من الوسائل التي تحت التصرف وتوظيفها على أكمل وجه			

من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

من الجدول السابق يتضح أن مؤسسة نפטال تعتمد في تقييم موظفيها التنفيذيين على معيارين وهما معيار الحجم وخصصت له (60) نقطة ومعيار النوعية وخصصت له (20) نقطة ففي معيار الجودة إعتمدت على المهام الرئيسية التالية :حجم كمية التوظيف وخصص له (30) نقطة لما يحتويه على وظائف مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على سبيل المثال : التنفيذ السريع لمخطط التوظيف دون تجاوز حجم المعايير(24---30) و تنفيذ كامل المهام وفقا لمعدلات العمل(12---24) و التشغيل الجزئي لمهام الموكلة (11---0) وجاءت المهام الاخرى ماثلة في الاستجابة لتعليمات التوظيف ب (20) نقطة و ملاحظة تعليم الامان ب (05) نقاط والقدرة على التكيف مع المنصب ب (05) وهذا ما يوضح الاعتماد الكبير للمؤسسة على موظفيها التنفيذيين في تحقيق اهدافها .أما في معيار النوعية فخصص له (20) نقطة وجاءت في المهام التالية :أداء الوظيفة المقدمة ب (08) نقاط ومعرفة العمل ب (06) نقاط وروح الجماعة ب (03) نقاط و العناية التامة في إستعمال العتاد في المنتوجات والتجهيزات ب(03) نقاط ، فلاحظ ان مدونة التنفيذ تركز على النتائج على أساس كمية العمل المبدول ، كما أنها لا تركز على عنصر الزمن أو التكلفة لإنجاز هذا العمل

المطلب الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

يهدف هذا المطلب إلى توضيح بعض الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة و إجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة , حيث تضمن هذا المطلب وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها, والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي اعتمدها لجمع البيانات والمعلومات, بالإضافة إلى عرض لمجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات, وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة على أسئلة الدراسة

1-أسلوب الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الحالية على المعاينة الإستيعابية لإجابات إطارات وكذا الإداريين من موظفين مؤسسة نפטال وحدة غرداية , و قد تم قبلها في الفصل الأول إجراء مسح نظري في أدبيات موضوعي تقييم الأداء وإتخاذ القرار وعرض ما جاءت به هذه الدراسات السابقة حول المفهومين.....و إنسجاما مع أهداف الدراسة فقد تم تحقيق نوع من الربط بين المتغيرين , وقد جرى إعتقاد ثلاثة أساليب في جمع البيانات وهي كالتالي:

1-1 البيانات الثانوية: وقد تم الحصول على عليها من مصادر مختلفة كالكتب والدراسات العلمية

المنشورة في المجلات والدوريات ..بالإضافة إلى الرسائل و الأطروحات الجامعية ،وكذا مواقع الأنترنت

1-2- البيانات الأولية:

وقد تم الحصول عليها باستخدام استبيان جرى إعداده وتطويره وتحكيمة بحيث وزعت على أفراد عينة الدراسة المختارة، وذلك بهدف جمع بيانات ومعالجتها لتغطي كافة الجوانب المطروحة في أسئلة و فرضيات الدراسة

2-مجتمع الدراسة وعينتها:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة نفعال وحدة غرداية " ,بحيث قام الباحث بتوزيع 35استمارة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بهذه المؤسسة شملت إطارات وموظفين ثم إسترجاعها 30 إستمارة بنسبة 98.25% خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بفضل إستفائها لشروط التحليل

الجدول رقم (2-5): عدد الإستمارات الموزعة والمعتمدة

البيان	العدد	النسبة
عدد الإستمارات الموزعة	35	100%
عدد الإستمارات المفقودة أو الضائعة	03	1.05%
عدد الإستمارات الملغاة	02	0.7%
عدد الإستمارات المعتمدة	30	98.25%

المصدر : من إعداد الطالب إعتاد على مجريات تنفيذ الدراسة

من خلال الجدول السابق بلغت نسبة الإستمارات الخاضعة للتحليل وعددها 30 إستمارة وهي نسبة مقبولة في نظرنا من أجل إستخدامها في تحقيق اهداف الدراسة ، كما أن عدد الإستمارات المفقودة كان 02 إستمارة بالنسبة 1.05% وهذا نظرا لتماطل والإهمال من طرف بعض العاملين، كما أننا تم إلغاء 02 إستمارتين، وهذا لعدم تكملت الإجابة بها وتم الإعتماد على 30 إستمارة لتفهم الموظفين لنا بالإجابة على كافة أسئلة الإستبيان.

3- أداة الدراسة و خطوات بنائها:

انطلاقا من طبيعة الدراسة و طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها من خلال تصورات افراد عينة الدراسة، فقد انصب الإهتمام حول تصميم الإستبيان ليساعد في تجميع بيانات أولية من العينة المبحوثة، وتحدد الإشارة إلى أن طبيعة الفرضيات والمتغيرات المتضمنة لها تتحكم في اختيار الأداة المناسبة ، وتبعاً لذلك فقد تم إختيار إستبانات تتناسب مع اهداف وفرضيات الدراسة المطروحة حيث مرت أداة الدراسة أثناء اعدادها بعدة مراحل لتصبح صالحة للإستخدام وهي كالتالي:

3-1-1 مصادر الحصول على المعلومات:

الإستناد الى المراجع النظرية التي تم الإطلاع عليها والمتعلقة بموضوع دراستنا وكذا إستئناسنا بالدراسات السابقة ذات الصلة، فقد قمنا بتصميم الإستبيان ذلك في ضوء ما تم طرحه من أسئلة وفرضيات تحاول في مجملها قياس تصورات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حول نظام تقييم الأداء ودوره في إتخاذ القرار، قد خضع الإستبيان للتحكيم وتوصلنا لشكله النهائي التالي:

تضمن الإستبيان 3 محاور وهي كالتالي :

3-1-1-1 الجزء الأول: ويتضمن متغيرات الشخصية و الوظيفية.

❖ **المتغيرات الشخصية:** وهي مجموعة من الخصائص التي تميز فرد عن غيره وتشمل متغيرات كالجنس والعمر.

❖ **المتغيرات الوظيفية:** ونقصد هنا المسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي ، والخبرة لأفراد العينة .

3-1-1-2 الجزء الثاني: ويتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام تقييم الأداء (المتغير المستقل) التي تقيس اهمية التقييم في المؤسسة وجاءت العبارات من 1 إلى 13

3-1-1-3 الجزء الثالث : ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس دورنظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار وجاءت هذه العبارات من 14 إلى 26 .

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو $5/4$ وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (2-6)، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على سلم ليكارت.

- كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (3-2).

الجدول رقم: (2-7): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالب بناء على سلم ليكارت.

للتعرف إلى شدة الإجابة أفراد العينة على فقرات الإستبيان تم إحتساب المدى، أي الفرق بين أعلى

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك تعد الإجابة التي تحصل على (1,33+1) = 2,33 أو أقل منها منخفضة، أما الإجابة التي تحصل

على

درجة تقع بين 2,34 و (2,34+1,33) = 3,66 فتعد متوسطة، والإجابة التي تكون أكبر من 3,66 تعد

مرتفعة، وبذلك تكون القيم التالية هي المحددة لنوع الإجابة:

1. 2,33 أو أقل منها إجابة منخفضة.

2. (3,66_2,34) إجابة متوسطة.

3. أكبر من 3,66 إجابة مرتفعة.

4- صدق وثبات الاستبيان:

4-1- تحكيم الاستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (02) عضوين في الهيئة

التدريسية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الإستبانة لتحقيق الأهداف

البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الإستبيان في صورته

النهائية.

4-2- قياس ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة

تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير

فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في

معامل ألفاكرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-8) يوضح: قياس وثبات الإستبيان

العدد الفقرات	معامل الثبات قيمة (a) ألفاكرونباخ	البعد
13	0,972	تقييم الأداء
13	0,972	نظام تقييم الأداء ودوره في إتخاذ القرار
26	0,974	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذ النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير التابع « نظام تقييم الأداء ودوره في إتخاذ القرار » حيث بلغت 0,972 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل « تقييم الأداء » 0.972 وهي قيم قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,974 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الإستبانة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا من خلال

المطلب الأول: نتائج الدراسة:

1- الإستبيان : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

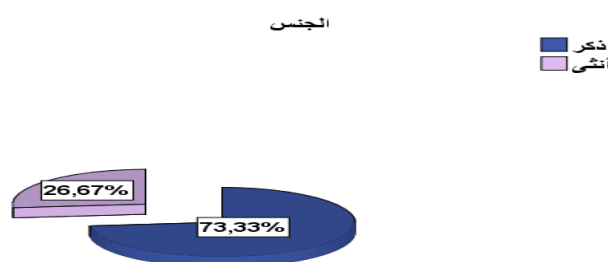
1-1 -الجنس :

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73,3
أنثى	8	26,7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-3) نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في هذ المديرية بحيث بلغت نسبتهم 73.33% من أفراد مجتمع الدراسة بينما النسبة المتبقية والمقدرة 26.67% من أفراد العينة هم من فئة الإناث وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور. وذلك لان هذه المهنة تتناسب مع طبيعة الرجل ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تفسير هذا الحضور القوي لعنصر الذكور في هذه المؤسسة يعود إلى مجموعة من العوامل نذكر من بينها:

- طبيعة العمل التي تتطلب تحمل الظروف الخارجية التي لا يستطيع العنصر النسوي تحملها مثل الرجل .

- طبيعة المنطقة المحافظة و المعرفة بتقاليدها و أعرفها.

- ظروف العمل التي تتطلب شروط فيزيائية جيدة لا تتوفر في النساء.

1-2- الفئة العمرية :

جدول رقم (2-10) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئات
30%	9	30 سنة فأقل
50%	15	30-40
20%	6	40 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

الشكل (2-4) يوضح توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية (30-40) في مؤسسة نفضال حيث بلغت نسبتهم 50%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتها 30% كما نلاحظ إنخفاض وجود أفراد في سن 40 سنة فأكثر وهذا ما يفسر إتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب، والشكل الموالي (2-2) يوضح توزيع العينة حسب السن

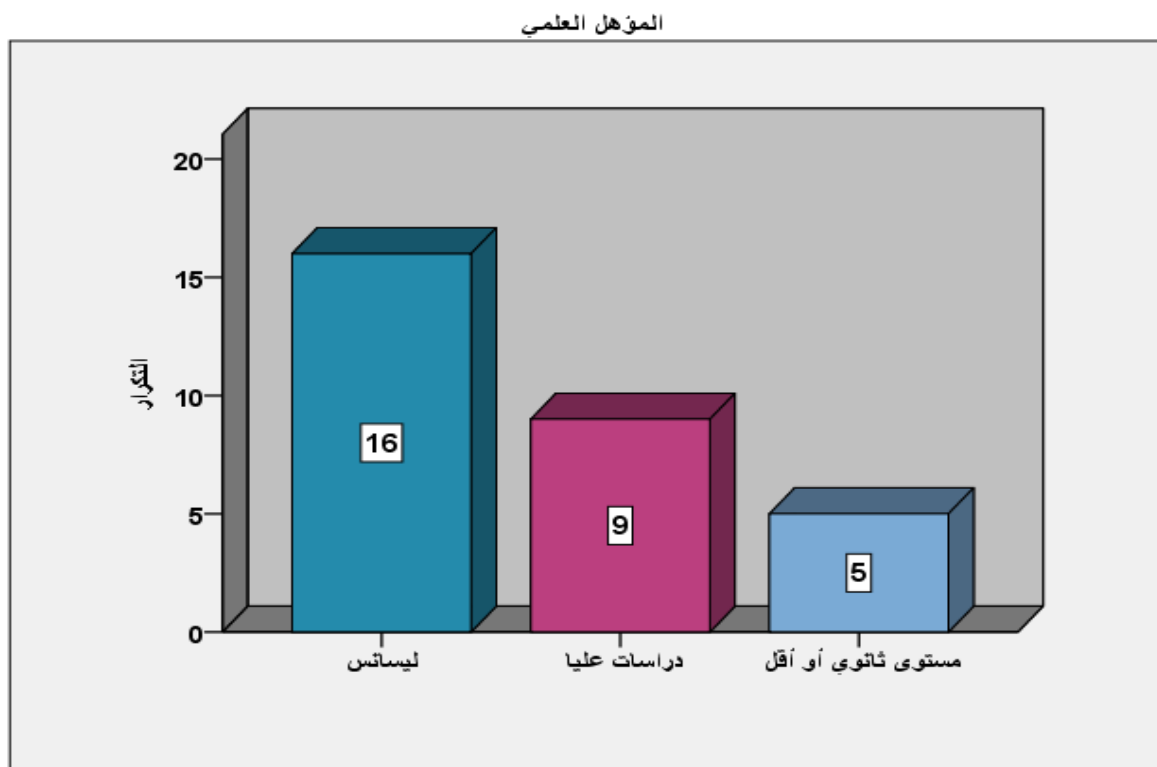
3-1- مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	16	53,3
دراسات عليا	9	30,0
مستوى ثانوي أو أقل	5	16,7
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (7-2) والشكل رقم (3-2) يتبين أن نسبة 53,3% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى تعليمي يصل إلى شهادة ليسانس ، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 30% من أفراد مجتمع الدراسة تجاوزوا هذا المستوى التعليمي ونالوا على شهادات دراسات عليا ، في حين كان الأفراد ذوي المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 16.7% ولملاحظ من خلال هذ النسب أن مؤسسة نفضال -غرداية- تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف.

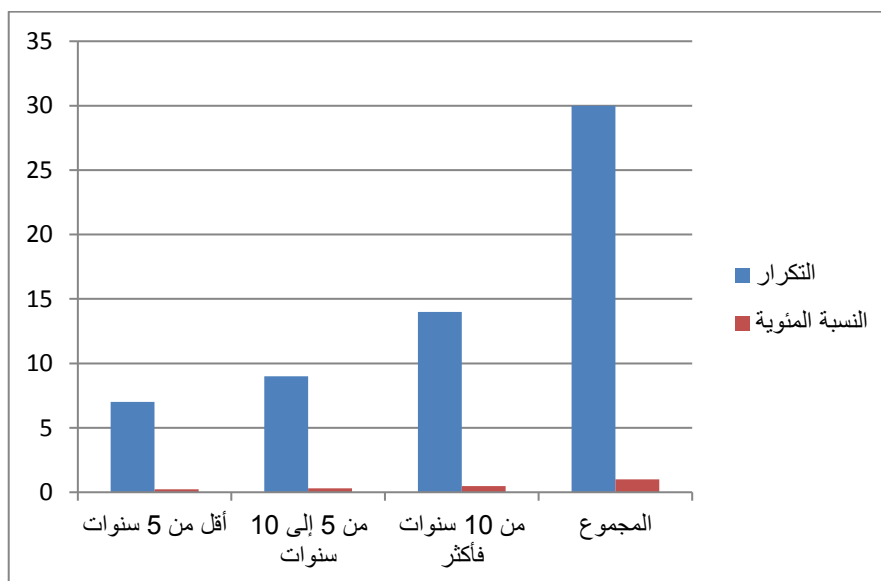
4-1- مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23,3
من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0
من 10 سنوات فأكثر	14	46,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-6) أن نسبة 23,3 % من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و30,0 % من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، كذلك 46,7% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر مما يدل على أن مؤسسة نפטال تحتفظ بكوادرها لمدة أطول وتوفر لهم كل الحوافز المادية و المعنوية لذلك لتتجنب الاستقالات الجماعية

لأدنى فرصة و الإنتقال إلى مؤسسة أخرى أضف إلى ذلك فإن هذه المؤسسة تقوم بتدريب مواردها البشرية و تصرف على التكوين و التدريب و تخصيص له ميزانية معتبرة فهي تعمل قدر المستطاع للإحتفاظ بمواردها البشرية

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة :

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري

1- : تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول: تقييم الأداء

الجدول (2-13): يوضح تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول: تقييم الأداء

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الاختراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواقف					العبارة	رقم العبارة
				مواقف بشدة	مواقف	محايد	غير موافق	غير موافق		
				تكرار						
النسبة										
1	موافق	1,2	3,7	10	2	1	5	2	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة	1
		8	7	33,3	40,0	3,3	16,7	6,7		
6	موافق	11,	3,6	5	16	4	3	2	الأسلوب الذي تعتمد عليه في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً	2
		3	3	16,7	53,3	13,3	10,0	6,7		
5	موافق	1,	3,6	10	11	0	7	2	يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل	3
		35	7	33,3	36,7	0	23,3	6,7		
9	موافق	1,	3,4	8	11	0	9	2	تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف	4
		36	7	26,7	36,7	0	30,0	6,7		
2	موافق	1,1	73,	7	10	6	7	0	يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية	5
		0	5	23,3	33,3	20,0	23,3	0		
11	محايد	1,	3,3	6	9	6	8	1	تتميز عملية تقييم الأداء بالشفافية والمساواة	6
		17	7	20,0	30,0	20,0	26,7	3,3		
4	موافق	1,0	3,6	5	17	3	3	2	يتم الاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء	7
		9	7	16,7	56,7	10,0	10,0	6,7		
3	موافق	1,03	3,67	3	21	1	3	2	اعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم	8
				10,0	70,0	3,3	10,0	6,7		
7	موافق	11,	3,5	3	18	2	5	2	تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء	9
		1	3	10,0	60,0	6,7	16,7	6,7		
8	موافق	11,1	473,	4	14	6	4	2	يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للاستفادة من النتائج	10
				13,3	46,7	20,0	13,3	6,7		
13	محايد	1,1	3,1	1	15	4	7	3	تعتمد في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	11
		3	3	3,3	50,0	13,3	23,3	10,0		
10	موافق	1,10	3,40	3	15	5	5	2	يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء	12
				10,0	50,0	16,7	16,7	6,7		
12	محايد	1,1	3,3	4	12	6	6	2	تقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج تقييمكم بصفة دورية	13
		5	3	13,3	40,0	20,0	20,0	6,7		
	موافق	0	3,51	نتائج المحور الأول						
		,98								

جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر 3,77 وبدرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.4-4.29) حسب مقياس ليكارت الخماسي، بانحراف معياري 1.28 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية" بمتوسط حسابي قدر 3.75 بدرجة موافق وانحراف معياري 1.20 ونفس الشيء بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت معظمها بدرجة موافق حيث أن العبارة " اعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم" ثالثاً و العبارة " يتم الاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء " رابعاً أما في الرتبة الخامسة فجاءت العبارة "يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل" حيث أن ترتيب هذه العبارات الثلاث الأخيرة تمت بواسطة مقارنة انحرافاتها المعيارية بسب تساوي متوسطاتها الحسابية الذي قدر ب 3.67 فكلما كان الانحراف المعياري صغيراً كان للعبارة أهمية كبيرة و هي على التوالي: - 1.09 - 1.35 و تأتي في المرتبة السادسة العبارة "الأسلوب الذي تعتمده في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً" بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 و تأتي في المرتبة السابعة و الثامنة على التوالي العبارة "تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء" و العبارة " يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للاستفادة من النتائج" وكانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: 3.5 و 3.47 وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة "تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف" بمتوسط الحسابي قدر ب 3.47 و لكن انحرافها المعياري المقدر ب 1.36 أكبر من الانحراف المعياري للعبارة المحتملة للمرتبة الثامنة و المقدر ب 1.11 و نلاحظ أن المرتبة الأخيرة بالنسبة للعبارة المقدر بدرجة موافق تشغلها العبارة "يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء" بمتوسط الحسابي قدر ب 3.40 بانحراف المعياري قدر ب 1.10.

و بالنظر إلى مجمل العبارات مدى تقييم الأداء نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب 3.51 و هو ينتمي إلى الفئة (3.4-4.29) مما يدل على أنه في اتجاه موافق و تعزه هذه النتيجة بوجود عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، أما الانحراف المعياري فكان 0.980 و هو يدل على قلة تشتت إجابات مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

2- تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني: نظام تقييم الأداء ودوره في اتخاذ القرار

الجدول (2-14) يوضح : تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني: نظام تقييم الأداء ودوره في

اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي		الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
							متوسط	انحراف معياري		
							تكرار			
النسبة										
1	تعلن المؤسسة عن أهدافها بصفة دورية	3	1	2	21	3	3,6	1,06	موافق	4
		10,0	3,3	6,7	70,0	10,0	7			
2	يعتبر التقييم أساس اتخاذ القرارات	1	4	5	15	5	3,63	1,03	موافق	5
		3,3	13,3	16,7	50,0	16,7				
3	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها	1	4	3	20	2	3,60	,932	موافق	6
		3,3	13,3	10,0	66,7	6,7				
4	تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	2	3	6	14	5	3,5	1,10	موافق	8
		6,7	10,0	20,0	46,7	16,7	7			
5	بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في اتخاذ قرارات صائبة	2	2	2	19	5	3,77	1,04	موافق	3
		6,7	6,7	6,7	63,3	16,7				
6	القرارات اتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة	2	1	4	17	6	3,80	1,03	موافق	2
		6,7	3,3	13,3	56,7	20,0				
7	يعتبر التقييم الخطوة الأولى لاتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة	0	2	5	16	7	3,93	,80	موافق	1
		0	6,7	16,7	53,3	23,3	3			
8	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	1	7	2	16	4	3,50	1,10	موافق	10
		3,3	23,3	6,7	53,3	13,3				
9	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها	1	3	8	16	2	3,50	,900	موافق	9
		3,3	10,0	26,7	53,3	6,7				
10	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية	3	3	2	21	1	3,47	1,07	موافق	11
		10,0	10,0	6,7	70,0	3,3				
11	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور	3	3	3	15	6	3,60	1,22	موافق	7
		10,0	10,0	10,0	50,0	20,0				
12	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لتنفيذ القرارات المتخذة	4	2	11	8	5	3,27	31,	محايد	13
		13,3	6,7	36,7	26,7	16,7				
13	تقوم الإدارة بأخذ نتائج التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف الأقسام	2	4	10	9	5	3,37	1,13	محايد	12
		6,7	13,3	33,3	30,0	16,7				
نتائج المحور الثاني										
							3,59	,780	موافق	

جاءت عبارة " يعتبر التقييم الخطوة الأولى لاتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر 3.93 وبدرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.4-4.29) حسب مقياس ليكارت الحماسي، بانحراف معياري 0.83 وجاءت في المرتبة الثانية عبارة" القرارات اتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة " بمتوسط حسابي قدر 3.80 بدرجة موافق وبانحراف معياري 1.03 ونفس الشيء بالنسبة للعبارات الأخرى فكانت معظمها بدرجة موافق حيث تأتي العبارة " بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في اتخاذ قرارات صائبة " ثالثًا بمتوسط حسابي قدره 3.77 والعبارة تعلن المؤسسة عن أهدافها بصفة دورية " رابعًا أما في الرتبة الخامسة فجاءت العبارة " يعتبر التقييم أساس اتخاذ القرارات " إذ يقدر متوسطه الحسابي بـ 3.63 و تأتي في المرتبة السادسة والسابعة على الترتيب العبارات التالية " تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها" و" تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور" بالمقارنة بين انحرافاتها المعيارية المقدرة على التوالي بـ 0.932 و 22.1 لأن متوسطهما الحسابي متساويان و هو 3.60 فكلما كان الانحراف المعياري صغيرًا كان للعبارة أهمية كبير، وتأتي في المرتبة الثامنة للعبارة " تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57 وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة " تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها " بمتوسط الحسابي قدر بـ 3.50 حيث أن انحرافها المعياري أصغر من انحراف المعياري العبارة " تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام" و المقدر على التوالي 0.90 و 1.10 ولهذا احتلت العبارة الأخيرة المرتبة العاشرة ونلاحظ أن المرتبة الأخيرة بالنسبة للعبارات المقدرة بدرجة موافق تشغلها العبارة " تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية " بمتوسط الحسابي قدر بـ 3.47 و بانحراف المعياري قدر بـ 1.07.

وبالنظر إلى مجمل العبارات نظام تقييم الأداء ودوره في اتخاذ القرار نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 3.59 و هو ينتمي إلى الفئة (3.4-4.29) مما يدل على أنه في اتجاه موافق وتعزى هذه النتيجة بوجود نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة وكما له دور في اتخاذ القرار، أما الانحراف المعياري فكان 0.780 و هو يدل على قلة تشتت إجابات مجتمع الدراسة حول هذا البعد، وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد مجتمع الدراسة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية تطبيق مضامين الدراسة النظرية على الواقع بمؤسسة نفعال وحدة غرداية وتبين لنا بوضوح أن لنظام تقييم الأداء دور كبير وفعال في إتخاذ قرارات المؤسسة، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك حيث أن تقييم الموظفين لنظام تقييم الأداء جاء إيجابيا من حيث مساهمته في إتخاذ القرار في المؤسسة، إلى جانب أنه يساهم في تحقيق أهدافها .

الذاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار ودوره في تحسين اداء كل من الموظفين ومؤسسة نفعال وحدة غرداية لمحلا لدراسة من أجل إسقاطا لجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث التي تتمحور حول " مامدى مساهمة نظام تقييم الأداء الموظفين في إتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال وحدة غرداية ؟

مستعنيين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال المقابلة و تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لإطارات مؤسسة نفعال وحدة غرداية حيث إتضح لنا المساهمة الكبيرة التي يساهم فيها نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار وفيما يلي النتائج التي توصل إليها الباحث، ونتائج إختبار فرضيات البحث والتوصيات التي وضعت على أساسها، بالإضافة إلى آفاق البحث المستقبلية.

1- عرض نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والدراسة التطبيقية على مؤسسة نفعال وحدة غرداية ، ثم التحليل الإحصائي لأراء مجتمع الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يدرك موظفي مؤسسة نفعال أهمية نظام تقييم الاداء الذي من خلاله يتم التعبير على كفاءة ومهارة الموظف؛
- تعتمد إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفعال على نظام تقييم الأداء في تسير وظائف الغدارة والمتكونة في التخطيط والإختيار والتوظيف والتدريب والترقية والمسار الوظيفي والأجور ؛
- ساهم نظام التدريب والتكوين في المؤسسة بصورة إيجابية في تنمية المهارات والقدرات المشاركين فيها مما أدى إلى تحسين الأداء الموظفين وبالتالي تحسين اداء المؤسسة ؛
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير الموظفين لنظام تقييم الأداء ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة تحرص على الأخذ بنتائج التقييم في إتخاذ قراراتها؛

بخصوص نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها والتي إنصبت في دراسة حالة مؤسسة نفعال تبيننا ما يلي:

2- الفرضية الرئيسة :

هناك أثر إيجابي بين كفاءة نظام تقييم الأداء وجودة القرارات المتخذة في إدارة الموارد البشرية .

2-1- الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التخطيط في إدارة الموارد البشرية .
 - توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الاختيار والتوظيف في إدارة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التدريب في إدارة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الترقية في إدارة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة إيجابية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الأجور في إدارة الموارد البشرية.
 - وجود موافقة مرتفعة بدرجة كلية للمتغير المستقل "نظام تقييم الأداء" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.51) و إنحراف معياري (0.98) مما يعني وجود اهتمام كبير لنظام تقييم الأداء في مؤسسة محل الدراسة؛
 - وجود موافقة مرتفعة بدرجة كلية للمتغير التابع "اتخاذ القرار" حيث بلغ متوسط الحسابي (3.59) وإنحراف معياري (0.780) مما يعني وجود التزام كبير بنظام تقييم الأداء في اتخاذ القرار في مؤسسة محل 3-الإختبار 3-
- الفرضيات :

يتعلق المحور الثاني من الاستبيان نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار و يتضمن 13 عبارة، حيث قمنا بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج الجدول المتقاطعة، و اختبار " Chi-square " للعبارة التالية: 02 و ذلك بمقارنة عبارة مع البيانات الشخصية و هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). و ذلك للإجابة على الفرضية الرئيسية التي تقول: " تساهم نتائج نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفعال وحدة غرداية"

3-1- الجداول المتقاطعة للعبارة 02 مع متغير الجنس:

كما يظهر في الملحق رقم (1-3)، فإن العبارة (02) تنص على ما يلي " يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات"، لمعرفة درجة الموافقة للمبعوثين، على مدى أهمية التقييم

ملحق رقم (1-3): يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات

المجموع	يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
الجنس					
ذكر	4	10	3	4	1
أنثى	1	5	2	0	0
المجموع	5	15	5	4	1

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة على هذا السؤال حيث كانت تكرارات الذكور بلغت 14 بالموافقة و بالنسبة للإناث كان التكرار 6 بالموافقة و مجموع التكرارات يساوي 20 بالموافقة على هذه العبارة التي تنص " يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات" مما يؤكد فرضيتنا الرئيسية التي تقول « تساهم نتائج نظام تقييم الأداء في إتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نפטال وحدة غرداية ».

2-الجدول المتقاطعة للعبارة 02 مع متغير العمر:

الملحق رقم (2-3): التقييم أساس إتخاذ القرارات

المجموع	يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
العمر					
أقل من 30 سنة	0	7	2	0	0
من 30 إلى 40 سنة	4	5	1	3	1
من 50 سنة فأكثر	1	3	2	1	0
المجموع	5	15	5	4	1

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة على هذا السؤال حيث كانت تكرارات الفئة ذات العمر أقل من 30 سنة بلغت 7 موافق على هذه العبارة وكانت تكرارات الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بلغت 9 بالموافقة على السؤال و كانت معظم إجابات الفئة أكثر من 50 سنة بالموافقة أيضا على هذه العبارة حيث بلغ التكرار 4 و مجموع التكرارات 20 بالموافقة أي بنسبة 0.66% بالموافقة على أن نتائج التقييم هي أساس اتخاذ القرارات مما يؤكد أيضا الفرضية الرئيسية حسب آراء أفراد العينة.

3-2- الجداول المتقاطعة للعبارة 02 مع متغير المؤهل العلمي:

الملحق رقم (3-3): يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات

		يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات					المجموع
		لا أوافق مطلقا	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المؤهل العلمي	ليسانس	0	2	2	8	4	16
	دراسات عليا	1	2	1	4	1	9
	مستوى ثانوي أو أقل	0	0	2	3	0	5
المجموع		1	4	5	15	5	30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد رجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم بالموافقة على هذه العبارة حيث كانت تكرارات حاملي شهادة الليسانس بلغت 12 موافق و بلغت تكرارات أفراد الحاملين لشهادات الدراسات العليا 05 موافق على هذه العبارة و كانت التكرارات بالنسبة لمستوى الثانوي أو أقل 3 موافق و بالاجمال بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 0.66 مما يؤكد صدق الفرضية الرئيسية .

4- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التخطيط في إدارة الموارد البشرية .

الملحق رقم (3-4): تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام

		تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	Corrélation de Pearson	1	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين نتائج التقييم و نتائج تقييم الأداء وقرارات التخطيط حيث بلغ معامل الارتباط 0.857 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الإختيار والتوظيف في إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم (3-5): تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها

	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها
نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,747** ,000 30
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,747** ,000 30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين نتائج التقييم و نتائج تقييم الأداء وقرارات الإختيار والتوظيف حيث بلغ معامل الارتباط 0.747 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التدريب في إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم (5-3): تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار		
	Corrélation de Pearson	1	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	Corrélation de Pearson	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين ناتج التقييم و نتائج تقييم الأداء وقرارات

التدريب حيث بلغ معامل الارتباط 0.857 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .

الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات الترقية في إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم (6-3): تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار		
	Corrélation de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية	Corrélation de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

خاتمة:

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين نتائج التقييم و نتائج تقييم الأداء وقرارات الترقية حيث بلغ معامل الارتباط 0.710 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .
الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
الملحق رقم (7-3): يعتبر التقييم الخطوة الأولى لاتخاذ قرار المسار الوظيفي

	يعتبر التقييم الخطوة الأولى لاتخاذ قرارات المسار الوظيفي	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	
Corrélation de Pearson	,747**	1	
Sig. (bilatérale)	,000		
N	30	30	
Corrélation de Pearson	1	,747**	
Sig. (bilatérale)		,000	
N	30	30	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين نتائج التقييم و نتائج تقييم الأداء وقرارات المسار الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.747 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .

الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وقرارات تحديد الأجور في إدارة الموارد البشرية.

الملحق رقم (8-3): تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور

	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	
	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,685** ,000 30
	,685** ,000 30	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين نتائج التقييم وقرارات الأجور حيث بلغ معامل الارتباط 0.685 و بدلالة إحصائية 0.000 أقل من 0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية .

5-التوصيات :

- يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بعملية التقييم في المؤسسة لأنها من الوسائل التي ترفع من اداء العامل و بالتالي زيادة انتاجيته ومنه تحقيق اهداف المؤسسة؛
- على المؤسسات الجزائرية عامة و مؤسسة نفضال خاصة ان تعمل برامج تدريبية للعمال من اجل رفع مستواهم المهني ومن اجل الحرص اكثر على تحقيق اهداف المؤسسة
- ضرورة تبني ادارة الموارد البشرية لنظام التقييم في المؤسسات الجزائرية مثل ما هو عليه في مؤسسة نفضال

6-أفاق البحث:

بعد الدراسة التي قمنا ا ارتيمنا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها اثراء الرصيد المعرفي للباحث منها:

- أثر مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين
- اهمية الاتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة
- مساهمة البرامج التدريبية في مراجعة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 01- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ الأعمال"، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 02- عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار"، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 03- أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، "الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات)"، ط1، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 04- إبراهيم الفقي، "العمل الجماعي"، ط1، دار الأجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 05- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في منظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 06- حسين مصطفى هلاي وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 07- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 08- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس أداء المنظمات)"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 09- مدحت أبو نصر، "أداء الإداري المتميز"، ط2، دار ناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ضل المعايير الأداء المتوازن"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2014.
- 11- صالح مهدي، محسن العامري، "كتاب الإدارة الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

12- عبد القادر كراجه، القياس و التقويم في علم النفس (رؤية جديدة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997

ثانيا: الملتقيات والمجلات

- 01- عبد الكريم حسين، "بناء فرق العمل وإدارتها"، ورقة عمل حول بناء فرق العمل، المعهد الوطني للإدارة العامة، جمهورية العربية السورية، 04/13 افريل 2004.
- 02- ديورا هاينجتون ماكين، "دليل الإرشادي لبناء فرق العمل"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، جويلية، 1995.
- 03- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010.
- 04- عبد المليك مزودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول نوفمبر 2001.
- 05- محمد سيد حمزاوي، "قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة"، الحلقة العلمية (قياس الأداء في العمل الأمني)، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، 23/21 اكتوبر 2013.
- 06- محمد زرقون، الحاج عرابة، "اثر إدارة المعرفة علي الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014.
- 07- ب. كاستكا وآخرون، "العوامل الماثرة في تطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء"، مجلة العالمية لإدارة عمل الفريق، مطبوعات جامعة أم سي بي، المجلد 7، العدد 8، 2001.
- 08- عطا الله النويقة، دراسة بعنوان " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.
- 09- وصفي الكساسبة و سعاد برنوطي، دراسة بعنوان "أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي"، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2001.

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 01- عصام أحمد أحمد الرحي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات
- نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005.
- 02- عيسى يعيط، "اثر التسيير بفرق العمل علي أداء الأفراد"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية بن يوسف بن خده، 2008.
- 03- نسرين خنور، رجاء السايح، "اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 04- إيمان عسكر حاوي، "بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الورقية، مدرس المعهد التقني، البصرة، 2009.
- 05- بلال زباني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 06- سميرة سعود، عوينه محاجي، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق العمل الناجح، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2007
- 07- أم الخير بنت إبراهيم محمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010
- 08- يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة غزة، 2014
- 09- احمد محمد خميس السديري، "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات إستكمال شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، أكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.

- 10- أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 11- محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 12- آمال صيام، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات حصول على شه ادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 13- جلال الدين بوعطيط، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
- 14- سليم قادة، "تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 15- حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير إدارة أعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- 16- عبد الحليم مزغيش، دراسة بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 17- سالم بن سعيد القحطاني، دراسة بعنوان "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية"، دراسة استطلاعية على أجهزة إدارية المركزية بمدينة الرياض، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2004.

- شادي عطا محمد عايش، دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة، دراسة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

19- بعجي سعاد، تقييم فعالية التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسيلة ، 200

- المراجع الأجنبية:

- 1-Zhi-Xue Zhang and Yulan Han،Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effect of Formalization، City University of Hong Kong،Journal of Management- J MANAGE Vol.38, No. 2،2012.
- 2- De VRIES,MANFRED F. R. KETS،High Performance Teams: Lessons from the Pygmies،Organizational Dynamics،Academic Journal،Vol 27،No. 3،1999.
- 3- Dyer، William G،Team Building: Current issues and New Alternatives addition، Massachusetts،Addison Wesley Publishing Company،3rd،(1995).
- 4- Hudson Moloto Maila، 2006 :Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F).

المسألحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب: أولاد عبد الله سعيد

بعنوان

مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة

الموارد البشرية

من وجهة نظر إطارات مؤسسة نفضال - غرداية -

السنة الجامعية 2016/2017

سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح عمال المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين ، حول نظام التقييم السائد في المؤسسة ، قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام و بالتالي الوصول إلى أحكام يمكن من خلالها تقييم هذا النظام ، و لأنك أنت التي تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة و صراحة بوضع في القوس المناسب (X) . العلامة و نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات و استخدامها للغرض العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

I. قسم البيانات الشخصية: ويهدف هذا القسم للتعرف على مختلف الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأفراد العاملين بمؤسسة نفضال وحدة غرداية . فنرجو منكم التكرم ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي: ليسانس دراسات عليا مستوى ثانوي أو أقل

تكوين مهني

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: تقييم الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة	01
					الأسلوب الذي تعتمده في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً	02
					يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل	03
					تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف	04
					يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية	05
					تتميز عملية تقييم الأداء بالشفافية والمساواة	06
					يتم الإعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء	07
					إعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم	08
					تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء	09
					يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للإستفادة من النتائج	10
					تعتمد في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	11
					يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء	12
					تقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج تقييمك بصفة دورية	13

المحور الثاني: نظام تقييم الأداء ودوره في اتخاذ القرار

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعلن المؤسسة عن اهدافها بصفة دورية	01
					يعتبر التقييم أساس اتخاذ القرارات	02
					تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها	03
					تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	04
					بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في اتخاذ قرارات صائبة	05
					القرارات التي اتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة	06
					يعتبر التقييم الخطوة الأولى لاتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة	07
					تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	08
					تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها	09
					تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقية	10
					تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور	11
					تقوم الإدارة بأخذ نتائج التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف الأقسام	12
					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لتنفيذ القرارات المتخذة	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	28

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة	95,6333	511,654	,726	,973
الأسلوب الذي تعتمد عليه في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً	95,7667	509,726	,894	,972
يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل	95,7333	503,674	,823	,972
تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف	95,9333	511,441	,683	,974
يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية	95,8333	518,311	,711	,973
تتميز عملية تقييم الأداء بالشفافية والمساواة	96,0333	509,086	,835	,972
يتم الاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء	95,7333	513,451	,820	,972
إعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم	95,7333	519,329	,744	,973
تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء	95,9000	516,637	,744	,973
يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للإستفادة من النتائج	95,9333	510,449	,872	,972
تعتمد في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	96,2667	511,706	,822	,972
يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء	96,0000	512,103	,841	,972
تقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج تقييمك بصفة دورية	96,0667	509,282	,857	,972
تعلن المؤسسة عن اهدافها بصفة دورية	95,7333	529,648	,501	,974
يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات	95,7667	521,323	,697	,973
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند إتخاذ قراراتها	95,8000	529,866	,571	,974
تعتمد الإدارة في إتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	95,8333	516,305	,752	,973
بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في إتخاذ قرارات صائبة	95,6333	524,099	,632	,974

القرارات التي أتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة	95,6000	516,378	,807	,973
يعتبر التقييم الخطوة الأولى لإتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة	95,4667	540,599	,363	,975
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	95,9000	514,409	,790	,973
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها	95,9000	524,838	,718	,973
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقيّة	95,9333	519,738	,702	,973
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور	95,8000	514,889	,702	,973
تقوم الإدارة بأخذ نتائج التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف الأقسام	96,1333	514,170	,710	,973
تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لتنفيذ القرارات المتخذة	96,0333	514,667	,768	,973
تقييم الأداء	95,8897	511,665	,962	,972
نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	95,8103	521,098	,941	,972

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73,3	73,3	73,3
	أنثى	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الجنس

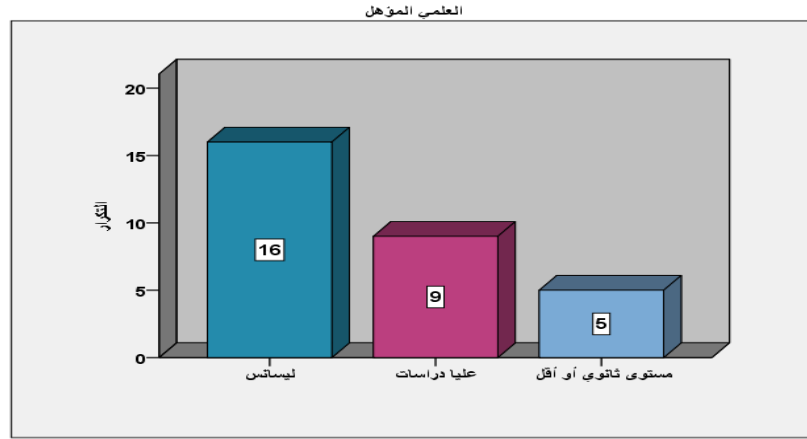
ذكر
أنثى



الموهل العلمي

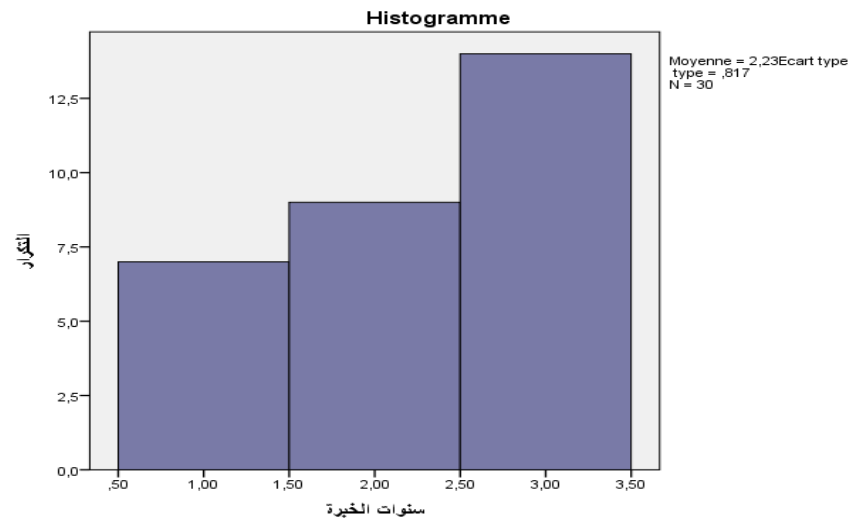
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ليسانس	16	53,3	53,3	53,3
	دراسات عليا	9	30,0	30,0	83,3
	مستوى ثانوي أو أقل	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
من 5 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	53,3
من 10 سنوات فأكثر	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقاً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	1	3,3	3,3	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأسلوب الذي تعتمد عليه في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقاً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقاً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	11	36,7	36,7	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقاً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	9	30,0	30,0	36,7

موافق	11	36,7	36,7	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	10	33,3	33,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تتميز عملية تقييم الأداء بالشفافية والمساواة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	6	20,0	20,0	50,0
	موافق	9	30,0	30,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

يتم الاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

إعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	1	3,3	3,3	20,0
	موافق	21	70,0	70,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	2	6,7	6,7	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للاستفادة من النتائج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	4	13,3	13,3	46,7
	موافق	15	50,0	50,0	96,7

موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج تقييمك بصفة دورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	12	40,0	40,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تعلن المؤسسة عن اهدافها بصفة دورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	21	70,0	70,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

يعتبر التقييم أساس اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	4	13,3	13,3	16,7

محاييد	5	16,7	16,7	33,3
موافق	15	50,0	50,0	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في التقييمات عند إتخاذ قراراتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	4	13,3	13,3	16,7
	محاييد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	20	66,7	66,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة في إتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	3	10,0	10,0	16,7
	محاييد	6	20,0	20,0	36,7
	موافق	14	46,7	46,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في إتخاذ قرارات صائبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	2	6,7	6,7	13,3
	محاييد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

القرارات التي أتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتبر التقييم الخطوة الأولى لإتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	2	6,7	6,7	33,3
	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توزيعها وتوزيعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	16	53,3	53,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقيّة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الإدارة بأخذ نتائج التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف الأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	4	13,3	13,3	13,3
	لا أوافق	2	6,7	6,7	20,0
	محايد	11	36,7	36,7	56,7
	موافق	8	26,7	26,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لتنفيذ القرارات المتخذة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق مطلقا	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	10	33,3	33,3	53,3
	موافق	9	30,0	30,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة	30	3,7667	1,27802
الأسلوب الذي تعتمد في تقييم الأداء يعتبر أسلوباً ناجحاً	30	3,6333	1,09807
يعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل	30	3,6667	1,34762
تقييم الأداء في مؤسستكم يشمل جميع الوظائف	30	3,4667	1,35782
يتميز نظام تقييم الأداء بالشمولية	30	3,5667	1,10433
تتميز عملية تقييم الأداء بالشفافية والمساواة	30	3,3667	1,18855
يتم الاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء	30	3,6667	1,09334
إعتمدت الإدارة في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم	30	3,6667	1,02833
تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء	30	3,5000	1,10641
يتم مقارنة الأداء لنفس الوظائف للاستفادة من النتائج	30	3,4667	1,10589
تعتمد في نظام التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	30	3,1333	1,13664
يعتمد التدريب على مخرجات نظام تقييم الأداء	30	3,4000	1,10172
تقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج تقييمك بصفة دورية	30	3,3333	1,15470
تعلن المؤسسة عن اهدافها بصفة دورية	30	3,6667	1,06134
يعتبر التقييم أساس إتخاذ القرارات	30	3,6333	1,03335
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند إتخاذ قراراتها	30	3,6000	,93218
تعتمد الإدارة في إتخاذ قراراتها على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة	30	3,5667	1,10433
بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يساهم في إتخاذ قرارات صائبة	30	3,7667	1,04000
القرارات التي أتخذت بعد عملية التقييم تعتبر قرارات صائبة	30	3,8000	1,03057
يعتبر التقييم الخطوة الأولى لإتخاذ قرار التدريب والتكوين في الإدارة	30	3,9333	,82768
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة الأقسام	30	3,5000	1,10641

تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة الجيدة من مواردها المتاحة وحسن توظيفها وتوزيعها	30	3,5000	,90019
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في نظام الترقيّة	30	3,4667	1,07425
تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم في تحديد نظام الأجور	30	3,6000	1,22051
تقوم الإدارة بأخذ نتائج التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف الأقسام	30	3,2667	1,22990
تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لتنفيذ القرارات المتخذة	30	3,3667	1,12903
تقييم الأداء	30	3,5103	,97938
نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	30	3,5897	,78090
N valide (liste)	30		

Corrélations

		تقييم الأداء	نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار
تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	1	,826**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
نظام تقييم الاداء ودوره في إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).