

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

القسم: علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من اعداد الطالبة: فاطمة طاهيري

بعنوان:

معوقات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية

دراسة حالة جامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2014/06/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن ساسي إلياس (أستاذ التعليم العالي - جامعة ورقلة) رئيسا

الدكتور/ بن سانية عبد الرحمان (أستاذة محاضر أ - جامعة غرداية) مشرفا

الدكتور/ طالب احمد نور الدين (أستاذ مساعد - جامعة غرداية) مناقشا

الأستاذ / الشيخ صالح (أستاذ مساعد - جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب من أمامي
إلى الأيدي الطاهرة التي تقتلع الشوك وتغرس الورد لتمهد لي الطريق إلى بر
الأمان

إلى اللذين لم يدخرا جهدا في تربيتي
والداي الأعزاء حفظهما الله وأطال عمرهما وأدامهم لي سندا استمد منه العزم
والقوة

إلى كل أفراد عائلتي: صليحة، عمر، خالد، سعد، نور الهدى، محمد
إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كافة أطوار الدراسة واخص بالذكر صديقتي
حورية، أحلام، مروة، فاطمة

إلى كل أهلي و أقاربي
إلى كل من علمني حرفا ، أساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا خير الجزاء
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي
اهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء الموظفين في جامعة غرداية من وجهة نظر المقيمين، وذلك من خلال دراسة المحاور التالية): الوصف الوظيفي، معايير ونماذج و أساليب التقييم، دور المقيم، دور المرؤوسين (وعلاقتها بعملية تقييم الأداء، ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية من خلال توزيعه على مجتمع الدراسة باستخدام الحصر الشامل، حيث شمل الموظفين الذين يقومون بعملية تقييم الأداء البالغ عددهم (33) موظف، تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع وتم استرداد (30) استبيان.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها انه توجد علاقة ارتباط قوية بين معوقات تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء ، و أن المشاكل المتعلقة بدور المقيم و المعايير و النماذج و أساليب التقييم لها أكبر تأثير على عملية تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء، معوقات تقييم أداء، مشاكل تقييم، معايير ، أداء الموظفين، نماذج تقييم .

Abstract:

This study to the acquaintance on blocking aimed at the evaluation performance of the employees in the university of Ghardaia from viewpoint of the estimators through the following axes: (the functional description, criteria, examples and ways of the evaluation, role of estimator, role of subordinates) and its relationship with performance evaluation. To achieve that the descriptive analytic method and field study were used depending on the questionnaire as an instrument to gather basic information by distributing it on society studios through the use of the restriction complete, where union of the employees who operation evaluation of the profound performance straightens in their number (33) employee, distribution of the questionnaire on all gathered individuals was complete and recovery was complete (30) questionnaire.

This study reached for many results the main one is that there is a strong relationship between blocking performance evaluation and the performance evaluation , and that the problems related to the role, the criteria , the examples , ways of the evaluation have fun big impact on operation performance evaluation.

Key words : Performance evaluation, blocking evaluation of performance, problems of evaluation, criteria, performance of the employees, examples of evaluation.

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
١	الفصل الأول: عملية تقييم الأداء ومعوقاتهما
٢	المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تقييم الأداء
١٧	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٢٤	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة غرداية
٢٦	المبحث الأول: طرق وادوات الدراسة
٣٣	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
٥٢	الخاتمة
٥٧	المراجع
٦٠	الملاحق
٧٩	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٠١	نموذج التدرج البياني	٦
٠٢	مزايا وعيوب طرق تقييم الأداء	٩
٠٣	عدد موظفين جامعة غرداية لسنة ٢٠١٣-٢٠١٤	٢٧
٠٤	عدد الطلبة في جامعة غرداية لسنة ٢٠١٢-٢٠١٣	٢٧
٠٥	مجتمع الدراسة	٢٩
٠٦	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	٣٢
٠٧	مقياس ليكارت الحماسي	٣٣
٠٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	٣٤
٠٩	نتائج الاستبيان الخاص بمحور الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة	٣٨
١٠	نتائج الاستبيان الخاصة بمحور معايير و نماذج وأساليب تقييم الأداء	٣٩
١١	نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المقيم في عملية تقييم الأداء	٤١
١٢	نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء	٤٣
١٣	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وعملية تقييم الأداء	٤٥
١٤	معامل الارتباط بين معوقات تقييم الاداء وعملية تقييم الاداء	٤٦
١٥	معامل الارتباط بين الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة	٤٧
١٦	معامل الارتباط بين معايير و نماذج واساليب تقييم الأداء	٤٧
١٧	معامل الارتباط بين دور المقيم في عملية تقييم الأداء	٤٨
١٨	معامل الارتباط بين دور المرؤوسين في تقييم الاداء و عملية تقييم الاداء	٤٨

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	خطوات عملية تقييم الأداء	٠١
٧	منحنى التوزيع الطبيعي	٠٢
٢٩	متغيرات الدراسة	٠٣
٣٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٠٤
٣٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٠٥
٣٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	٠٦
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٠٧
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	٠٨

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الجدول
٦٠	نماذج تقييم الأداء في جامعة غرداية	٠١
٦٥	قائمة الأساتذة المحكمين	٠٢
٦٦	الاستبيان	٠٣
٦٩	مخرجات برنامج SPSS	٠٤

المقدمة

توطئة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة. ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المطلوب.

كما أن عملية تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفي ، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم وتحديد مستوى دخله. لذلك فلا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة واضحة حتى تؤدي ثمارها وتساهم في تغيير الموظف نحو الأفضل. ومما لا شك فيه أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب له وشغل وظيفة حسب ما يصلح لها.

أولاً: إشكالية الدراسة

عملية تقييم الأداء عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية و الإشرافية، وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، وعليه قد تواجه المقيم مشاكل وصعوبات عند تقييمه لأداء موظفيه تحول دون تطبيق جيد وإيجابي للعملية.

وبناء على ذلك تتبلور معالم إشكالية بحثنا التي سنعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي

التالي: - ما هي معوقات تقييم أداء الموظفين في جامعة غرداية من وجهة نظر المقيمين؟

هذه الاشكالية بدورها تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما هي الخطوات والطرق المستعملة في تقييم الأداء؟
- ٢- ما هي أهم العقبات والمشاكل التي تواجه عملية التقييم في جامعة غرداية ؟
- ٣- هل توجد علاقة بين معوقات تقييم الأداء و فاعلية عملية تقييم الأداء ؟
- ٤- كيف يمكن التغلب على المعوقات التي تحول دون التقييم الجيد للأداء؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

١- تعتبر المشاكل المتعلقة بدور المقيم و المعايير والنماذج من أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في جامعة غرداية.

٢- توجد علاقة ارتباط بين معوقات تقييم الأداء و عملية تقييم الأداء.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

١-٢ توجد علاقة ارتباط بين الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة و عملية تقييم الأداء.

٢-٢ توجد علاقة ارتباط بين المعايير والنماذج المستخدمة في تقييم الأداء و عملية تقييم الأداء.

٣-٢ توجد علاقة ارتباط بين دور المقيم في عملية التقييم و عملية تقييم الأداء.

٤-٢ توجد علاقة ارتباط بين دور المرؤوسين في الجامعة و عملية تقييم الأداء.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات دعنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

١- افتقار مكتبة جامعة غرداية للدراسات والبحوث التي تناولت معوقات تقييم الأداء بشكل عام و

معوقات تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية بصفة خاصة.

٢- محاولة معرفة أهم المشاكل والصعوبات التي ترافق عملية تقييم الأداء و كذا المساعدة على إيجاد الحلول

المناسبة لها.

٣- اعتبار المؤسسات الجامعية من أهم المؤسسات التي تساهم في تأهيل وتطوير المجتمع ، لذا وجب

الاهتمام بتقييم الأداء فيها ، لما له من دور في المساهمة في الارتقاء بمستوى المورد البشري ومستوى التعليم

وكذلك من تطوير العاملين وتحقيق طموحاتهم.

٤- الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعاني منها العديد من المؤسسات باعتبارها تهمل عملية تقييم

الأداء والذي يعتبر مدخل تنموي وتطويري لمواردها البشرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء وإبراز أهم الخطوات والطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين.
- ٢- دراسة وتحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه المقيم عند تقييمه لأداء مرؤوسيه و كيفية معالجتها.
- ٣- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جامعة غرداية.
- ٤- محاولة الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تساهم في تحسين فاعلية عملية تقييم الأداء.
- ٥- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بالبحوث العلمية في هذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها الدراسة الأولى في جامعة غرداية التي تناولت موضوع معوقات تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية على حد علم الطالبة بالإضافة إلى أنها تعالج موضوع مهم والذي من شأنه أن يساعد المقيمين في تقييم أفضل وأكثر نجاعة للعاملين كما انه يعتبر مساهمة في التعريف بالمشاكل التي تواجه عملية التقييم وكيفية التغلب عليها.

سادساً: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: حيث تمت الدراسة في جامعة غرداية.
٢. الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من مارس ٢٠١٤ إلى ماي ٢٠١٤.
٣. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الرؤساء المعينون بتنفيذ عملية تقييم الأداء.
٤. حدود المصطلحات: ركزت الدراسة على تقييم أداء العاملين والموظفين (تقييم الأداء الوظيفي).

سابعاً: منهج البحث

بغية تحليل إشكالية الدراسة ، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة و ذلك باستخدام أساليب و أدوات التحليل الإحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية. أما أداة جمع البيانات التي

اعتمدنا عليها في دراستنا هذه فتمثلت في استمارة استبيان موجهة للمدراء الإداريين و الأكاديميين بجامعة غرداية، بالإضافة إلى المقابلة.

ثامناً: صعوبات البحث

خلال إعدادنا لهذا البحث اعترضنا بعض الصعوبات أهمها تلك التي تخص الدراسة الميدانية حيث واجهتنا عراقيل عند جمع واسترداد الاستبيانات والتي استغرقت فترة من الزمن بسبب تماطل وتهاون بعض المستجوبين وعدم التعامل الجدي مع الاستبيان مما تطلب منا الزيارات العديدة والمتكررة لاسترجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات.

تاسعاً: هيكل البحث

قصد الإحاطة بالموضوع ومحاولة للإلمام بكل جوانبه تم تقسيم البحث إلى فصلين وذلك كما يلي:
في الفصل الأول تناولنا الأدبيات النظرية والتطبيقية وذلك من خلال مبحثين الأول الإطار النظري والذي يشمل مطلبين المطلب الأول كمدخل عام لتقييم الأداء والمطلب الثاني يخص معوقات عملية تقييم الأداء وكل مطلب يتضمن ثلاثة فروع أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو يعالج الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة .
و الفصل الثاني خصص لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة حالة جامعة غرداية، حيث تناول هذا الفصل تقديم عام للجامعة وواقع عملية التقييم بها كما شمل على مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة وطرق جمعها وهذا من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني تضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال اختبار الفروض والاستنتاجات.

الفصل الأول:

عملية تقييم الأداء

ومعوقاتها

تمهيد

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها اهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع ذلك الى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الانتاج، كما تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الادارية الهامة نظرا لدور نتائجها في اتخاذ العديد من القرارات التي تخص المورد البشري مثل الترقية والمكافآت و التدريب وغيرها، الا انه تتعدد المشاكلات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم اداء الموظف تبعا لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة او المقيم او نظام المؤسسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

المبحث الاول: الاطار النظري لمعوقات تقييم الاداء

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تقييم الأداء

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء أكانت صناعية ، أم خدمية ، أم حكومية ، لأنه ذو علاقة و ارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها و استمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء و كفاءة كل من يعمل في المنظمة ، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابية وسلبياته ، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

المطلب الأول: مدخل عام لتقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه بالإضافة إلى خطوات عملية تقييم الأداء والطرق و المعايير المستخدمة فيه.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء

١-تعريف تقييم الأداء:

وردت عدت تعاريف لتقييم الأداء تباينت في النظر إلى مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".^١

ووصفها آخرون بأنها " عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المختلفة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".^٢

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

^١ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٩٩.

^٢ Besseyere deshortes :gérer les ressources humaines dans l' entreprise :concept et outil , Edition d'organisation, Paris , 1992,102

٢- أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعمالين بها و من أهمها:^١

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعمالين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العمالين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العمالين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العمالين والعمل على ترقيتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العمالين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

الفرع الثاني: أهداف وخطوات عملية تقييم الأداء

١- أهداف عملية تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العمالين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:^٢

- ١- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها .
- ٢- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العمالين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
- ٣- إكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٤- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة... الخ.
- ٥- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٦- إمداد العمالين بتغذية مرتدة عن أداءهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم.

^١ الشريف محمد، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية ، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٧٨.

^٢ عبد الناصر موسى ، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد، ص: ٤٠.

٢- خطوات عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية يتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء^١:

أ)-وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي فيها تقييم الأداء .

ب)- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت .

ج)-تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرارات.

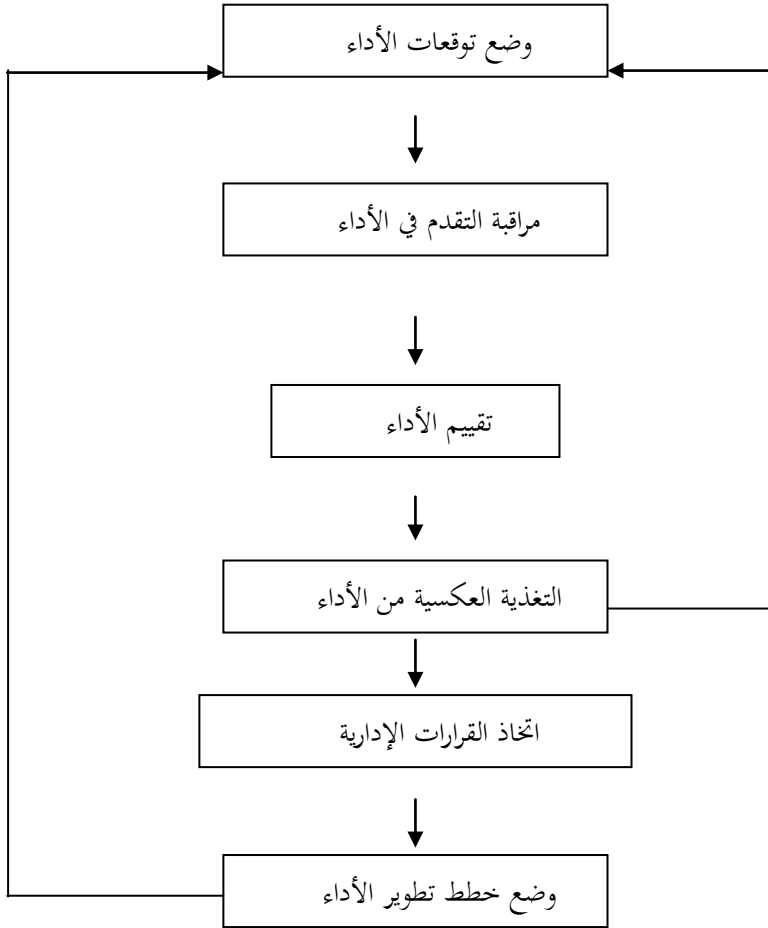
د)-التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدواته ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

ه)-اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ .

و)-وضع خطط تطوير الأداء : تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل معاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كان تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.....والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي :

^١ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣، ص ٢٠٦

الشكل رقم (٠١): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: خالد إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص ٢٠٦.

الفرع الثالث: طرق التقييم والمعايير المستخدمة:

١- طرق التقييم :

تعدد طرق تقييم أداء العاملين و تتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:

أولاً: الطرق التقليدية

أ. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة.^١

ج. طريقة التدرج البياني:^٢

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه ، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة ، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها. والشكل التالي يوضح ذلك:

^١ محمد احمد عبد النبي "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص: ٢٠٢-٢٠٣

^٢ بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة،

الجدول رقم (١٠): نموذج التدرج البياني

اسم الموظف.....					مسمى
الوظيفة.....					التاريخ.....
القسم.....					القائم بالتقييم.....
درجات التقييم					العناصر
ممتاز (٥)	جيد جدا (٤)	جيد (٣)	متوسط (٢)	ضعيف (١)	نوع الأداء
					القدرة على الابتكار
					التعاون مع الزملاء
					التعاون مع الرؤساء
					إتباع التعليمات
					الحاجة للأشاف

المصدر: بويرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص ٢٧

ثانيا: الطرق الحديثة

أ. طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتمشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution، و يقضى هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

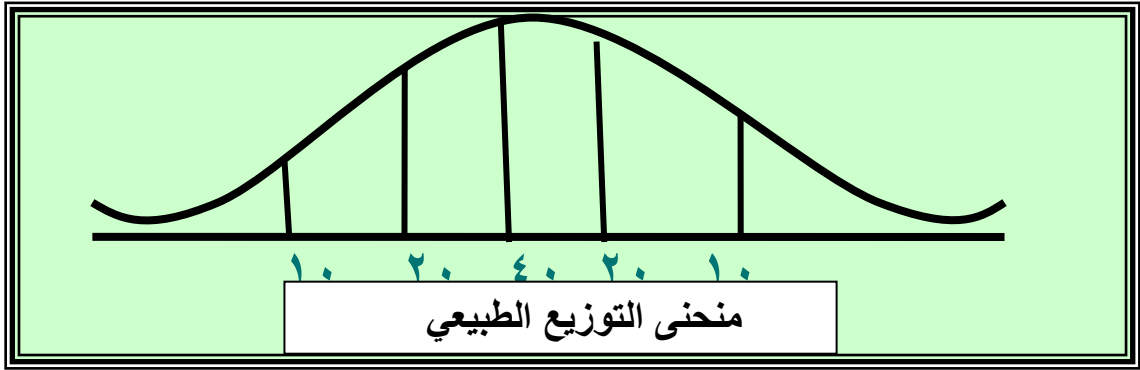
- ١٠% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- ٢٠% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- ٤٠% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- ٢٠% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- ١٠% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا لتوزيع السابق. أي اختيار ١٠% درجة امتياز، ٢٠% بدرجة جيد، ٤٠% بدرجة مقبول، ٢٠% بدرجة ضعيف، و ١٠% ضعيف.

^١ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ٣٠٣

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

الشكل رقم (٠٢): منحى التوزيع الطبيعي



المصدر: محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ٢٠٦

ب. طريقة الاختيار الإيجابي:

يتم تصميم نموذج لتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء ، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الايجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية ، و يتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الايجابية و أخرى من العبارات السلبية ، ويتم إعداد شيفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أداءه^١.

ج. طريقة الأحداث الحرجة

يتم التقييم بموجب هذا الأسلوب عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من أنواع الوظائف من خلال تحليلها وتوصيفها ، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر على أدائها إيجاباً وسلباً ، على أن تكون هذه السلوكيات حساسة وهامة وذات علاقة وتأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها ، و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير على الأداء .ويقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعال فيها أو غير فعال

د. طريقة قوائم المراجعة:

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية ، متعددة الأجوبة ، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان. وتعتبر من احداث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد

^١ محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفا من احتمال التحيز.^١

هـ. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف.

وتتلخص خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- أ. يقوم كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدد مسؤوليته.
 - ب. يقوم المرؤوسين بتحديد الأهداف المطلوبة منهم مستقبلا.
 - ج. يتم الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على تلك الأهداف.
 - د. بعد انتهاء الفترة الزمنية يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كتابة تقرير لتقييم النتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها.^٢
- والجدول الموالي يوضح أهم المزايا والعيوب لطرق تقييم الأداء:

الجدول رقم (٠٢): مزايا وعيوب طرق تقييم الأداء

الطريقة	المزايا	العيوب
الترتيب العام	- سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. - مفيدة للمنظمات الصغيرة.	- تفتقر لدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل - لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
المقارنة الثنائية	- بسيطة وسهلة التطبيق.	- عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا كما لا توفر معلومات عن القدرات و الصفات الشخصية.
التوزيع الإجمالي	- تحذ التحيز (منح العاملين اقل أو أعلى أداء). - تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم .	- تحكمية (تفرض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة.

^١ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠١٠، ص ٣٥٥.

^٢ محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ٢١١.

	<p>-سهولة التطبيق وبسيطة.</p> <p>-النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	
الاختيار الإجمالي	<p>-تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)</p>	<p>-المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان)</p> <p>-تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)</p>
الأحداث الحرجة	<p>-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي).</p> <p>-تعتمد أحداث واقعية.</p> <p>-توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين.</p> <p>-تبرز نقاط قوة و ضعف الأداء.</p>	<p>-الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث.</p> <p>-تجعل دور المشرف رقابي.</p> <p>-ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل.</p>
قوائم المراجعة	<p>-موضوعية (تقييم السلوك الفعلي)</p> <p>-قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا).</p> <p>-لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان).</p>	<p>-تتطلب الوقت والجهد و الخبرة لإعدادها وتحليلها.</p> <p>-تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>
الإدارة بالأهداف	<p>-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة.</p> <p>-تعطي الفرصة للعامل ليقيم نفسه .</p> <p>-يلعب المشرف دور مساعد وشريك.</p> <p>-تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة).</p> <p>-تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)</p>	<p>-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة)</p> <p>-تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا.</p> <p>-لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى .</p> <p>-تعتمد على التقييم الكمي.</p>

المصدر: شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة لنيل درجة

الماجستير ، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ٢٠٠٥، ص ٧٥

٢- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.^١

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعدلات الأداء^٢

١- معايير العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتجلى بها في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل..... الخ، وتنقسم إلى:

أ-العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب-العناصر الغير ملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة، والذكاء والتعاون وغيرها.

٢-معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجه الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة، ومعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ-المعدلات الكمية: وموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب-المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج-المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعيين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

و ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها ما يلي^١:

^١ خالد الهيتي، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

^٢ خالد ماضي أبو ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٧، ص ١٧.

- ✓ يجب أن تكون المعايير صادقة (Valid) وذا ارتباط قوي بالعوامل وبمخرجات الوظيفة التي تقيم.
- ✓ يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- ✓ يجب أن تكون المعايير متصلة بأهداف المؤسسة.
- ✓ يجب أن تكون المعايير معايير عملية يمكن قياسها و تحديدها.
- ✓ يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم.
- ✓ يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن تنجزها، وليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها والتحكم بها.

المطلب الثاني: معوقات عملية تقييم الأداء

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأخطاء التي يقع فيها المقيمون عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم والمشاكل المختلفة التي تعترض عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من النصائح لمعالجة وتفادي الوقوع في مثل هذه المشاكل.

الفرع الأول: أخطاء عملية تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي غالبا ما يقع فيها المقيمون وخاصة الرؤساء المباشرين عند تقييم الأداء نذكر منها:^٢

١- نقص الموضوعية: يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة ونفاق أو رشوة، أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم. وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لأسباب متعددة أيضا منها على سبيل المثال: وجود خلاف بين الاثنان، أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه بأنه ذو كفاءة عالية وسيشكل خطرا على منصبه الإداري، أو إي شيء، آخر.

٢- خطأ التماثل: يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجود لدى من يقيم أداءه كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة... الخ. بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابيا متأثرا بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد. يتضح لنا إذا أن الخطأ في كل ما سبق يقود دائما إلى وقوع المقيم في التحيز الايجابي.

^١ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٦٨.
^٢ أحمد وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص: ٤٠٦-٤٠٤.

٣- خطأ التباين: يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير التقييم المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

٤- تأثير الهالة والقرون: يحدث "اثر الهالة" halo effect في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية ايجابية واحدة لدى الموظف مثل الطاعة العمياء مثلا، أو في الحالات التي يتم فيها تقييم الأستاذ الجامعي على انه باحت متميز فقط لكونه محاضر جيد، على العكس من ذلك يتأثر المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على انه دون المستوى في ضوء ذلك ويعرف هذا النوع من التحيز باسم "اثر القرون" horseffft رمزا إلى الأداء غير الطيب أو غير المناسب، ومن الواضح أن النوعين السابقين من التحيز يقللان من احتمالات التوصل إلى تقييم موضوعي للموظف^١.

٥- التأثير بأخر تقييم: قد لا يهتم المشرفون بالأداء الحالي أو المتوقع لمروؤسيهم فيقيمونهم على أساس التقارير السابقة، بمعنى انه إذا كان تقدير المرؤوس في الفترة الأخيرة ممتاز فيعد في الفترة الموالية أيضا ممتاز حتى ولو كان مستوى أدائه قد انخفض، والعكس صحيح^٢.

٦- أخطاء التوسط (النزعة المركزية): قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيههم تقديرات متوسطة وذلك إما لجهلهم الفروق الفردية بينهم أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا احد أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد و لا يريدون أن يحدثوا انقساماً في مجموعاتهم بتميز المحدين من الضعفاء^٣.

٧- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: أما في الميل إلى اللين فإن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقدير ضعيف.

أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم^٤.

^١ عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"؛ كتب عربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٨٠

^٢ رابح بخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، علوم اقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس ٢٠٠٧، ص ٦٥

^٣ John R.SCHER MERHOM, James G.Hunt, Richard.N.OSBORN, " comportement humain et organisation," village mondial, paris, France, 2edition, 2002, p 174

^٤ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص ٢٨٤

٨- اختلاف التقدير باختلاف الغرض : يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء ، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا ويبدى نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية ، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فان معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص^١.

الفرع الثاني : مشكلات عملية تقييم الأداء

أ- مشكلات أنظمة تقييم الأداء:^٢

- ١- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- ٢- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- ٣- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- ٤- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- ٥- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنشأة.
- ٦- صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم.
- ٧- ضعف وسطحية العديد من مقابلات التقييم التي تتم مع الرؤساء.
- ٨- عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- ٩- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- ١٠- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، و وقت القيام بها ثانيا.^٣

^١ صلاح الدين عبد الباقي ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ١٩٩٩-٢٠٠٠ م ، ص ٣١١.

^٢ تاريخ الاطلاع ٢٠١٤/٠٥/١٩ 16:٣٥ <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=4992>

^٣ بعجي سعاد ، " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ، ص ٤٤

ب- مشكلات متعلقة بإدارة نظام التقييم:^١

١- نقص المنشورات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع المنشورات الدورية من تعليمات، توجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين من أسباب عدم معرفة المشرفين بالنظام واختلاف مفاهيمهم للمقصود وبعض التعبيرات والألفاظ، حيث عدم وجود مثل هذه المنشورات يرشدهم لطرق علاج أخطائهم.

١- عدم وضوح الأهداف من عملية التقييم: أو تضارب الأهداف بين المديرين و المؤسسة، حيث انه ما لم تكن الأهداف واضحة و محددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تنطوي على اختلافات كثيرة، فالعامل يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما. تعد الأهداف بالغة الأهمية بالنسبة للتحسين وانتظام العمل و استمراره ، وهذا ما يمكن العمال من تركيز طاقاتهم على تحسين ما ينتظره المدير.

٢- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: أي المشرفين على التقييم ، فهؤلاء في حاجة مستمرة إلى التدريب و التذكير بالأساليب الحديثة لتقييم وكيفية تفادي الأخطاء الشائعة ، حيث على الإدارة المساهمة في تدريب المشرفين من خلال إعداد برامج التدريب وكذا عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

٣- قلة المتابعة: إن عدم متابعة نظام تقييم الأداء يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلا: عندما تعاني إحدى الجهات من عدم انسجام النظام المطبق مع وظائفها لكونها ذات طبيعة خاصة مثل: التعليم، الصحة ...، فانه يفترض على الإدارة دراسة الوضع فورا و الوصول إلى حل يخدم تلك الجهة وإلا سيؤدي ذلك إلى ضياع الوقت في مراقبة الأهداف ، لان تحقيق النتائج مرتبط بمتغيرات كثيرة ينبغي معرفتها وتحليلها و التي من خلالها تتحقق الأهداف.

ج- مشكلات متعلقة بالعاملين:^٢

١- الاهتمام بالصورة الشخصية:

وهي إحدى المشكلات التي تواجه عملية التقويم فبعض الأفراد العاملين يرون أن عملية التقييم هي فرصة عظيمة للتدليل على قدراتهم وقيمتهم بالنسبة للمنشأة ونموهم ونجاحهم في العمل وأيضا فرصة لاحتفالهم بما حققوه من إنجازات في العام السابق بينما نجد عملية التقييم بالنسبة للآخرين تعني تهديدا أو مصدرا للقلق والتوتر وتقليل القيمة والشأن الأمر الذي يجعل الأفراد يسخرون جميع وسائل دفاعهم لمواجهة هذا الموقف وبالتالي عندما يوجه الأفراد طاقاتهم للإنكار أو لشرح

^١ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص: ٣١٤-٣١٥

^٢ القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الملك فيصل، السعودية، ٢٠٠٥، ص ١١٨.

- مشكلات العمل التي أدت إلى نتيجة معينة حتى يحتفظوا بصورتهم كما يريدون فان ذلك قد يؤثر على المقيم وعلى أداء عملية التقييم ويؤدي إلى إمكانية الوقوع بأخطاء في التقييم وعدم التوصل إلى نتائج سليمة وصحيحة .
- ٢- عدم حصول العاملين على إرجاع الأثر الذي يفيدهم في التعرف على موقفهم الحالي من الأداء .
- ٣- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتزفيتهم أو زيادة أجورهم .
- ٤- شعور العامل بالظلم وعدم شعوره بأن عمله تم التعرف عليه والاعتراف به وبأهميته وتقديره ماديا ومعنويا .
- ٥- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وعدم فهمه لنظام التقييم .
- ٦- كبر سن العامل مما يدفع رئيسه إلى احترامه ومنحه تقديرا مرتفعا.

الفرع الثالث: معالجة مشاكل تقييم الأداء

مهما كانت طبيعة المشاكل المصاحبة لتقييم أداء الموارد البشرية ، يجب السعي للقضاء على بعضها وتخفيف حدة بعضها الأخر، حيث ليس بالإمكان التغلب عليها نهائيا، ويكون التغلب بوسائل علمية متعددة سنعرض بعض منها فيما يلي: ^١

- ١- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق ، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم و المقيم أداءه، وان يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال التي يركز عليها مدى النجاح في هذا الأداء.
- ٢- مراجعة نتائج تقييم الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي قيمت، وذلك لتأكد من موضوعية وصحة هذه النتائج.
- ٣- وجوب مساءلة ومحاسبة أي مقيم يكشف وجود خطأ ما في تقييمه، خصوصا إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز سواء أكان ايجابيا أم سلبيا.
- ٤- مناقشة نتائج تقييم الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي قيمت، وذلك للتأكد من موضوعية وصحة هذه النتائج.
- ٥- فتح باب التظلم من نتائج تقييم الأداء ، لكل من يرى أو يشعر بان نتيجة تقييمه غير صحيحة أو غير عادلة ، وذلك للنظر في هذا التظلم وإصدار الحكم النهائي.

^١ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص ٣٧٣

- ٦- خلق الشعور بالثقة والاطمئنان لدى الموارد البشرية بنظام تقييم الأداء ، إذ من الضروري قيام إدارة هذه الموارد بشرح أهدافه و أبعاده لكل العاملين في المنظمة، والفوائد التي تعود عليهم و على المنظمة من ورائه ، وان هذا النظام ستبدل الجهود الكبيرة فيه لضمان النزاهة و الموضوعية في عملية التقييم.
- ٧- تدريب المقيمين الذين سينفذون عملية التقييم، لتوحيد مفهومهم عن نظام تقييم الأداء ، وتوعيتهم بأهمية الدقة والموضوعية و إرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعد هذا النظام، و الوصول إلى نتائج تقييم صحيحة.
- ٨- يفضل أن يشارك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر). وذلك لإضفاء الحيادية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.
- ٩- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم وذلك لإضفاء نوع من الاحترام و الثقة والفهم للطريقة المستخدمة.^١
- ١٠- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها.
- ١١- تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- ١٢- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل ، مما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.^٢

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت تقييم الأداء في المؤسسات الربحية وغير الربحية في حين اقتصرت بعض الدراسات في تناول الموضوع في تناول الموضوع في مؤسسات التعليم العالي، وستتناول في هذا المبحث أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: أهم الدراسات السابقة

^١ ماهر احمد؛ إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص: ٤٣٣- ٤٣٤

^٢ سعاد بعجي، مرجع سابق، ص ٨٢

١-دراسة بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "، دراسة حالة مؤسسة الجرارَات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، ٢٠١١-٢٠١٢م

-ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح والمتمثل في: "ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟"

-هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين ، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية تقدر ب (١٧٥) من المرؤوسين والرؤساء وهي تمثل ٢٠% من مجتمع الدراسة ،وقد توصلت الدراسة إلى:
-أن الهدف الأساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من اجل صرف التحفيزات المادية، وهذا يعتبر تذييق لمهام النظام .

-كما كشفت نتائج الدراسة عن دور احتشامي لنظام تقييم الأداء في تفعيل المؤسسة ذلك أن هناك صعوبات و أخطاء تتعرض نتائج هذا التقييم .

- عملية التغذية العكسية لا تتم بطريقة علمية ممنهجة بل هي تتم بصفة سطحية .

٢-دراسة يوسف عبد بحر ، مؤمن خلف عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة" ،مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد(١٣)، العدد (١)، غزة، ٢٠١١ .

-ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح والمتمثل في:"ما هي العوامل المؤثرة على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟"

-هدفت الدراسة لبحث معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين بالإضافة إلى التعرف على اثر المتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات . كما تمت دراسة مفهوم تقييم الأداء وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه والمشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء وذلك من خلال مجتمع الدراسة وقد اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٦٥) موظف وموظفة من مقيمي الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، وكان من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحثان في هذه لدراسة مايلي :

- يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة أثناء تطبيق عملية التقييم لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية.

-المقيمون ينفذون عملية التقييم بشكل عشوائي .

- عدم استخدام السجلات في عملية التقييم وبشكل دوري.
- نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.
- بالإضافة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر ، حيث أن نضج الموظف يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه، وتوجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.
- ٣-دراسة خالد ماضي ابو ماضي، " معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧
- ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح والمتمثل في:"ما هي معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وما هي سبل علاجها؟"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم من أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال استبانته تم تطبيقها على عينة الدراسة التي بلغت (٢٦٠) موظفا، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:
- أن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات الفلسطينية مقبولة وتراعي الوصف الوظيفي المعمول به .
- أن عملية تقييم الأداء لا تتبعها حوافز ايجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف .
- ٤-دراسة رابع يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط ،مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧.
- ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح والمتمثل في: "ما هي السبل الكفيلة بتفعيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وجعلها منهجا لتجسيد الأداء المتميز؟"
- تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب عملية تقييم المورد البشري بالمؤسسة حيث عرفت المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين وحددت الأسس التي تبني عليها نظم التقييم الفعالة ، كما تطرقت إلى أنظمة التقييم المطبقة و مدى فاعليتها ، كما عملت على دراسة السبل الكفيلة بتفعيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وجعلها منهجا لتجسيد الأداء المتميز ،بلغ حجم عينة هذه الدراسة ٣٦ عامل وهي ما تمثل حوالي ٢٦% من مجتمع الدراسة موزعين على مختلف الوظائف ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها ما يلي:

-انعدام أي تصور تسييري لنظام تقييم الأداء و غياب علاقة واضحة بين نظام التقييم والحياة المهنية للعمال خاصة فيما يتعلق بنظام الأجور والتعويضات.

- هناك عدم تكيف معايير التقييم مع طبيعة المنصب وهو ما ينفي إمكانية وجود نظام لتسيير بالأهداف.

٥-دراسة عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ٢٠٠٥-٢٠٠٦.

-ناقشت هذه الدراسة المشكل المطروح والمتمثل في: "ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟" -هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق بالإضافة إلى معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، وهذا من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من (236) موظف منهم رؤساء ومرؤوسين، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الأولى مخصصة لمنح العلاوات والمنح للإفراد وتكون كل شهر والثانية من اجل تقييم المهارات وتكون سنوية.

-و أن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين و المتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا يعد مؤشرا لوجود الحاجة للتدريب، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع تقييم الأداء هو محل الاهتمام، حيث أُنجزت دراسات عديدة تتناول أداء العاملين بصفة عامة في حين نجد ندرة الدراسات التي تناولت معوقات تقييم الأداء وخاصة في مؤسسات التعليم العالي التي هي محل دراستنا الحالية. وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع تقييم الأداء، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثية و أهدافه التي يسعى إليها وذلك حسب المشكلة التي تنصدي لها كل دراسة من الدراسات السابقة .

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري وفي مراجع البحث كما استفادت من النتائج التي توصلت إليها لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية لمعرفة الفروقات والخصائص التي تتميز بها الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية بأنها أول دراسة تهتم بدراسة معوقات تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية الجزائرية وبالتحديد جامعة غرداية حيث أنها إضافة للجهد العلمي المبذول التي ستجعل عملية تقييم الأداء في مؤسسات الجامعية عملية واضحة، وتدلليل ما يواجهها من معوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وفيما يلي مقارنة لكل دراسة من الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
١- مقارنة دراسة (بوبرطخ عبد الكريم، ٢٠١٢) بالدراسة الحالية:

كانت هذه الدراسة شاملة لنظام التقييم الأداء حيث تناولت نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية ومدى فعاليته كما قامت بتحليل هذا النظام ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه بالإضافة إلى تحديد أفضل الطرق المستعملة في تقييم الأداء، في حين اختصت دراستنا بدراسة المعوقات التي تعترض عملية تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

٢- مقارنة دراسة (بحر وعبد الواحد، ٢٠١١) بالدراسة الحالية:

تناولت هذه الدراسة موضوع معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين وقد قامت بدراسة العوامل المؤثرة على فعالية تقييم الأداء بالإضافة إلى التعرف على اثر المتغيرات الشخصية على فاعلية عملية التقييم ، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الموضوع المدروس الذي يدور حول معوقات تقييم الأداء ومن وجهة نظر المقيمين هي الأخرى، ويكمن اختلاف هذه المذكورة عن دراستنا في مكان الدراسة لأنها أجريت في الوزارات الحكومية بينما دراستنا الحالية تختص بالمؤسسات الجامعية.

٣- مقارنة دراسة (ابو ماضي ، ٢٠٠٧) بالدراسة الحالية:

تشابه هذه الدراسة بدرجة كبيرة مع دراستنا الحالية حيث كلا الدراستين تناولتا معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات ومن وجهة نظر المقيمين حيث تطرقت الدراستين إلى مفهوم تقييم الأداء وأهدافه وخطواته كما تطرقت إلى الطرق والأساليب المستعملة في عملية تقييم الأداء و أهم الأخطاء والمشاكل التي تكتنف عملية تقييم الأداء و سبل علاجها، ويكمن الاختلاف البسيط بين الدراستين في المكان الذي أجريت فيه الدراسة وهو الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بينما دراستنا الحالية اقتصرت على جامعة واحدة وهي جامعة غرداية في الجزائر .

٤- مقارنة دراسة (رابح يخلف، ٢٠٠٧) بالدراسة الحالية:

تدرس هذه الدراسة مختلف جوانب عملية تقييم المورد البشري بالمؤسسة كما عملت على دراسة السبل الكفيلة بتفعيل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وجعلها منهجا لتجسيد الأداء المتميز ، وقد وقع اختيار الباحث على مؤسسة سونلغاز

وهي مؤسسة اقتصادية، كما استهدفت الاستبيان المطبق العمال في مختلف المستويات الإدارية، فهي دراسة شاملة لعملية التقييم ولم تختص بجانب معين، على اختلاف مع دراستنا الحالية التي طبقت على المسؤولين والرؤساء المعنيين بعملية التقييم وتخص المعوقات التي تحول دون تقييمهم الجيد لمرؤوسيههم ودراسة الحالة كانت في مؤسسة جامعية.

٥- مقارنة دراسة (عمار بن عيشي، ٢٠٠٦) بالدراسة الحالية:

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات حيث بينت أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظام تقييم الأداء ومعرفة دوره في تحديد احتياجات التدريب، متخذة من مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة كحالة للدراسة كما وزع الاستبيان على عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين، إلا إن دراستنا تناولت موضوع معوقات تقييم الأداء لوحده ولم تربطه بموضوع آخر، كما كانت دراسة الحالة بمؤسسة جامعية خدمية وليست صناعية.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض الفصل الأول يتضح بأن عملية تقييم الاداء عملية ادارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الاشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن، وتعدد الطرق المستعملة في تقييم الأداء منها طرق تقليدية تركز على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الماضية و لا تظهر القدرات الكامنة للفرد الممكن تحقيقها في المستقبل، بينما الطرق الحديثة فهي تتميز بالموضوعية في وضع المعايير كما أنها تركز على المشاركة في وضع الأهداف الواجب تحقيقها، وهذا لا يعني ان عملية التقييم خالية من المشاكل والمعوقات التي تنقص من فعاليته حيث انه يقع المقيمون في أخطاء عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم تتعلق بالجانب الشخصي مثل التحيز وعدم الموضوعية، كما تعترضهم مشاكل تتعلق بأنظمة التقييم تخص النماذج والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء، ومشاكل تخص إدارة النظام وأخرى تتعلق بالمرؤوسين ومدى فهمهم واهتمامهم بعملية التقييم. ومن كل هذا يتضح بأن عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة للمؤسسات حيث يرتبط بها العديد من القرارات الإدارية، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بها وتسعى الى تطوير نظام تقييم الأداء بالكامل.

الفصل الثاني:

دراسة حالة جامعة

غرداية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة بمعوقات تقييم الاداء وأهم الدراسات السابقة التي تحدثت في نفس الموضوع، سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على واقع جامعة غرداية وذلك من خلال محاولة الإجابة على الاشكالية المطروحة لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه عملية التقييم في جامعة غرداية واختبار الفرضيات التي وضعت مسبقا، حيث تمت الاستفادة بصفة كبيرة من طريقة التحليل المنهجي المعتمدة في دراسة (ابو ماضي، 2007).

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام للجامعة محل الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، وكذا متغيرات الدراسة ، فضلا عن وصف أداة الدراسة و الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، كما سيتم التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

المطلب الأول: طرق الدراسة

الفرع الأول: تقديم عام لجامعة غرداية

١- نبذة عن جامعة غرداية

جاءت فكرة إنشاء صرح جامعي بولاية غرداية بعد دراسات و مشاورات عديدة قامت بها السلطات المحلية والمركزية حيث روعي فيها بعض الأهداف الأساسية منها:
- تخفيف أعباء تنقل طلبة الولاية إلى ولايات أخرى لاسيما الإناث.
- فتح مجال التعلم أمام أكبر عدد ممكن للطلبة وخاصة الإناث، الذين لم يسعفهم الحظ في مواصلة الدراسة سواء كان المبرر اجتماعيا أو ماديا.

- إنشاء صرح علمي وأكاديمي في منطقة غنية بطابعها العمراني، الثقافي، التاريخي، الحضاري والاجتماعي... الخ الأمر الذي سيساعد في القيام بدراسة مقومات هذه المنطقة أكاديميا وعلميا.
ولقد مرت الجامعة من التأسيس إلى البناء بأربعة مراحل وهي كالآتي:

- مرحلة الملحقة:

أصبحت الفكرة واقعا ملموسا بداية من ملحقة تابعة لجامعة الجزائر مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: ٠٨ رجب ١٤٢٥ الموافق ل ٢٤ أوت ٢٠٠٤، حيث تمت الانطلاقة الأولى خلال الموسم الجامعي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ بفتح تخصصين: _ التاريخ _ علم الاجتماع

- مرحلة الانتقال إلى مركز جامعي:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم ٠٥-٣٠٢ المؤرخ في ١٦ أوت ٢٠٠٥ أنشئ المركز الجامعي بغرداية بمعهدين : معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية و معهد العلوم التجارية ، مع فتح ثلاث تخصصات جديدة بداية من الموسم الجامعي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ، وهي:

_ الأدب العربي _ الحقوق _ علم النفس

مع ضم ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز.

- مرحلة التوسع:

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز السالف الذكر بموجب المرسوم التنفيذي رقم ١٠-١٨ المؤرخ في ١٢/٠١/٢٠١٠، بإضافة معهدين ، وأصبح المركز يتكون من المعاهد الآتية:

- ❖ معهد الآداب واللغات
- ❖ معهد علوم الطبيعة والحياة
- ❖ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- ❖ معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

- مرحلة الترقية إلى الجامعة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : ١٢-٢٤٨ المؤرخ في ١٤ رجب عام ١٤٣٣ الموافق ل ٤ يونيو سنة ٢٠١٢ تضمن إنشاء جامعة غرداية . حيث أصبحت الجامعة تحتوي ٦ كليات تضم ٣٣ تخصص على مستوى الليسانس و ٢٢ تخصص على مستوى الماستر .

وفي الجدولين التاليين إحصائيات لعدد أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية وعدد الطلاب في جامعة غرداية للسنة ٢٠١٣

جدول رقم (٠٣): عدد موظفين جامعة غرداية لسنة ٢٠١٣-٢٠١٤

البيان	العدد
الموظفون الأساتذة	٢٧٥
الموظفون الإداريون و العمال	٣٢١

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين بجامعة غرداية

جدول رقم (٠٤): عدد الطلبة في جامعة غرداية لسنة ٢٠١٢-٢٠١٣

البيان	العدد
طلبة الليسانس	٦٤٥٠
طلبة الماستر	٧٨٠

المصدر: الدليل العام لجامعة غرداية

الفرع الثاني : واقع تقييم الأداء في جامعة غرداية:

بعد الاطلاع و مراجعة ملفات مصلحة المستخدمين وتحليل محتوياتها ومن خلال المقابلة مع المسؤولين في هذه المصلحة حيث تبين أن الجامعة تقوم بعملية تقييم الأداء وهذا للإغراض التالية:

١- **تقييم المردودية:** يخضع جميع الموظفين بالجامعة لتقييم المردودية من طرف المسؤول المباشر بشكل دوري كل ثلاثة أشهر وذلك باستخدام نموذج يتكون من خمسة معايير (المواظبة ، المثابرة والمبادرة، الضمير المهني، العمل أكثر من المطلوب ، الحرص على تنفيذ الأوامر بنجاعة) و يتم التنقيط من ٣٠ بحيث تعطى ستة نقاط لكل معيار ومجموع النقاط على /٣٠ ، وتدخل نتيجة هذا التقييم في اجر الموظف على شكل علاوة أو خصم مالي.

٢- **تقييم كشف نهاية التربص:** يخص هذا النوع من التقييم الموظفين الجدد حيث يخضعون لتقييم من طرف المسؤول المباشر بعد مرور سنة من توظيفهم وهذا بغية تثبتهم في الوظيفة أو تمديد العقد ، ويستخدم نموذج مكون من عشرة معايير مقسمة إلى ثلاث أصناف (السلوك ، حجم العمل، نوعية العمل) حيث ينقط كل معيار ب عشرة نقاط كحد أقصى والمعدل هو مجموع النقاط /١٠ .

٣- **تقييم للترقية في الدرجة:** تقوم الجامعة بتقييم الموظفين للترقية في الدرجة وهذا في نهاية كل سنة حيث يتم باستخدام نموذج يتكون من نفس معايير تقييم كشف نهاية التربص إلا أن التنقيط يكون /٢٠ لكل معيار ومجموع النقاط يقسم على عشرة .

٤- **تقييم لترقية في الرتبة:** يخضع الموظفون لهذا التقييم كل خمسة سنوات بواسطة لجنة إدارية متساوية الأعضاء وهذا للترقية الاختيارية في رتبة الموظف ويكون التنقيط تبعا للأقدمية حيث تمنح نصف نقطة عن كل سنة للأقدمية في الرتبة ،ونصف نقطة للأقدمية في المنصب العالي عن كل سنة ، وربع نقطة عن كل سنة للأقدمية العامة بالإضافة إلى التنقيط على الدراسات والأشغال المنجزة والدورات التكوينية ومعدل الخمس سنوات الأخيرة والحالة الاجتماعية للموظف ومجموع كل هذه النقاط يحدد ترقية الموظف أو لا .

الفرع الثالث: طرق الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين المعنيين بتنفيذ عملية تقييم الأداء في جامعة غرداية والذين بلغ عددهم (٣٣) موظفاً في مختلف الكليات والأقسام والمديريات ، وباستخدام طريقة المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع فقد تألفت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة ، وتم توزيع (٣٣) استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتم

استرداد (٣٠) استبيان، أي بنسبة استرداد تقدر ب ٩٠.٩ % ، وبعد فحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (٣٠) استبيان.

والجدول التالي يوضح تقسيم مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٥٥): مجتمع الدراسة

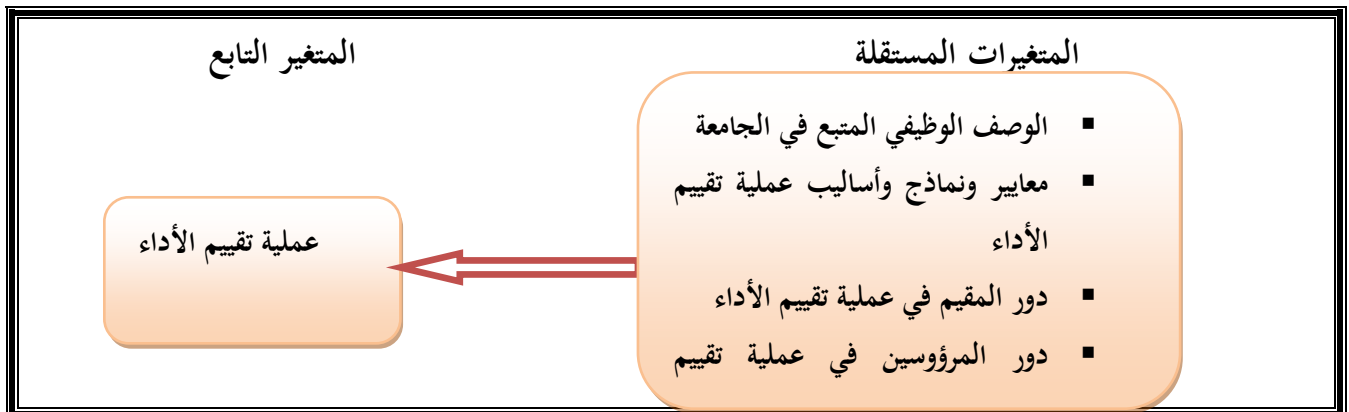
العدد	تصنيف الموظفين
١	مدير
١	أمين عام
٤	نائب مدير
٤	نائب مدير فرعي
٦	عميد كلية
١٢	رئيس قسم
٥	رئيس شعبة
٣٣	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

لقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي ويتكون هذا المقياس من خمس درجات تتراوح بين الرقم ١ ويعبر عن عدم الموافقة المطلقة ، على محتوى كل عبارة ، والرقم ٥ الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم ٣ عن حيادية المقياس. والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة

شكل رقم (٥٣): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الأداة التي استعملناها في جمع البيانات، وكذا معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة بالإضافة إلى التعرف على الأدوات الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في الجامعة ، بالإضافة إلى بعض الوثائق الرسمية للجامعة.

✓ الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفق الخطوات التالية:

- إعداد استبيان أولي لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على المشرف لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم ٠٣). وتعديله
 - توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتم تقسيمه إلى جزئين:
- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب المشغول، وسنوات الخدمة.

➤ الجزء الثاني: ويشمل معوقات تقييم الأداء في جامعة غرداية ويتضمن أربعة محاور مقسمة كالتالي:

- المحور الأول: يخص الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة ويضم ٤ عبارات.
- المحور الثاني: يخص معايير ونماذج وأساليب عملية تقييم الأداء ويضم ١٢ عبارة.
- المحور الثالث: يتعلق بدور المقيم في عملية تقييم الأداء ويضم ١٣ عبارة
- المحور الرابع: يتعلق بدور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء ويضم ٦ عبارات.

✓ المقابلة

اعتمدنا في بحثنا على إجراء مقابلات مع بعض إطارات مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية وهذا لتزود بالمعلومات الضرورية لموضوع بحثنا وكذا المعرفة و طرح المحاور والعبارات اللازمة للاستبيان.

✓ الوثائق

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية المعمول بها في الجامعة والتي لها علاقة بالموضوع مثل نماذج تقييم الأداء المعمول بها والهيكل التنظيمي للجامعة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من العناصر الأساسية للاستبيان اختبار قبل تطبيقه علمياً، وهذا للتأكد من ثبات وصدق عبارات الاستبيان، حيث يقصد بالثبات استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة . أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

❖ صدق الاستبيان:

- الصدق الظاهري

لقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال .

- صدق الاتساق الداخلي

بغرض معرفة صدق الاتساق الداخلي لبناء محاور الاستبيان وفقراته تم أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والنتيجة هي ٩٦.٧٥% وهي نسبة مرتفعة تدعو إلى الحكم على صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

❖ ثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة ، بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية :

جدول رقم (٠٦) : معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة ودوره في عملية تقييم الأداء	٤	٠.٧٠١
٢	معايير ونماذج أساليب عملية تقييم الأداء	١٣	٠.٨٤٩
٣	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	١٢	٠.٨٧٣
٤	دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء	٦	٠.٨٣٢
	الإجمالي	٣٥	٠.٩٣٦

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور تراوحت ما بين (٠.٧٠١ - ٠.٨٧٣) ، و هي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول لأغراض البحث العلمي كما أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية هي ٠.٩٣٦ ، وهو معامل ثبات ممتاز و يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات كما يدل على أن الأداة تفي بأغراض هذه الدراسة ، و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تم تفرغ البيانات في Excel و الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة ٢٠ حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ✓ استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية للاستبيان.
- ✓ استخدام المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، لمعرفة درجة مرافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- ✓ استخدام الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم إجابات المستجوبين عن وسطها الحسابي .
- ✓ معامل الثبات معيار ارتباط ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات و الصدق.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات

وقد كانت الإجابات على أسئلة الاستبيان مكونة من (٥) إجابات وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٠٧) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر : من إعداد الطالبة .

وحتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان يتم حساب المتوسط الحسابي ، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح ، عن طريق حساب المدى (٥-١=٤) ، ثم نقسمه على عدد الدرجات (٤/٥=٠.٨) ، و نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى في المقياس كالتالي:

- من ١ إلى ١.٧٩ يمثل غير موافق بشدة؛
- من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ يمثل غير موافق ؛
- من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ يمثل محايد.
- من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ يمثل موافق.
- من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠ يمثل موافق بشدة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها واستخلاص الاستنتاجات وفي الأخير الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات المنطلق منها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة

سوف نقوم بعرض الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول والأشكال التالية:

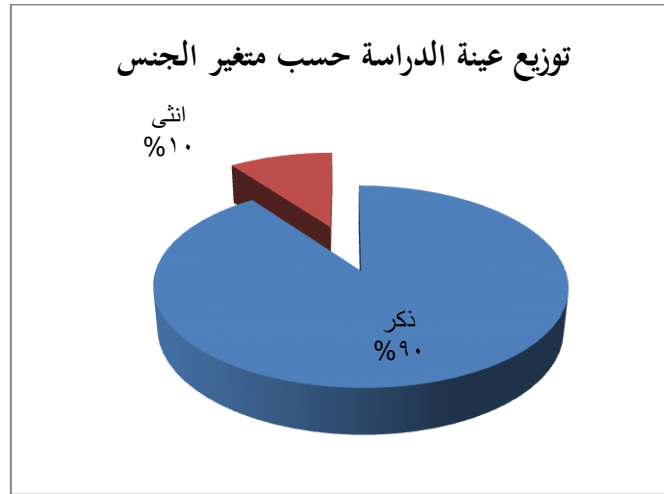
الجدول رقم (٠٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي،

سنوات الخدمة)

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
90%	27	ذكر	الجنس
10%	3	أنثى	
10%	3	30-20	العمر
53.3%	16	40-31	
26.7%	8	50-41	
10%	3	أكثر من ٥٠ سنة	
20%	6	إداري	الوظيفة
80%	24	إداري أكاديمي	
13,3%	4	ليسانس	المؤهل العلمي
43,3%	13	ماجستير	
33,3%	10	دكتوراه	
10%	3	شهادة أخرى	
33,3%	10	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
50%	15	6-10 سنوات	
6,7%	2	11-15 سنة	
10%	3	أكثر من ١٥ سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

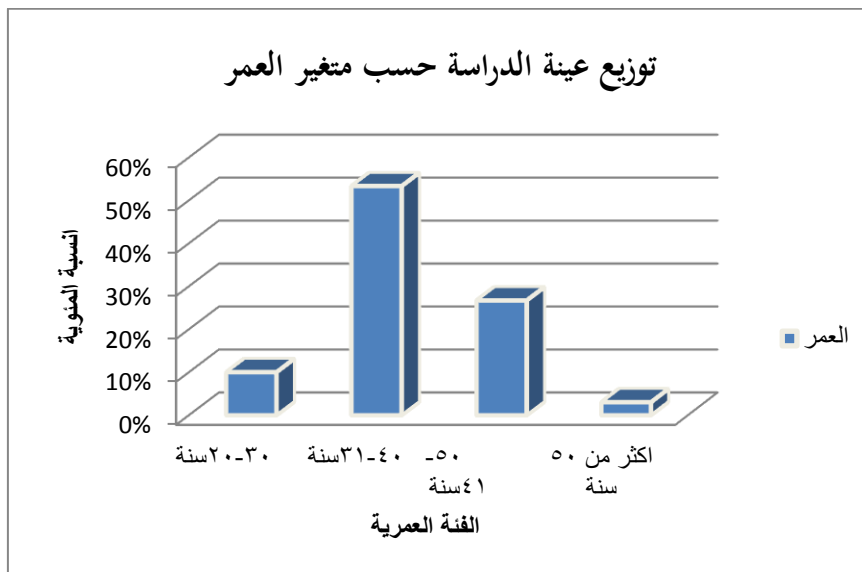
الشكل رقم (٠٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

يتضح من الجدول أعلاه والشكل البياني رقم (٠٤) الخاص بمتغير الجنس غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال بـ ٩٠% ، أي ما يعادل ٩٠ رجل ، أما نسبة النساء فتتمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الرجال ، حيث تقدر بـ ١٠% ما يعادل ٣ نساء، ويرجع هذا التباين على حسب معرفة الباحثة بين عدد النساء والرجال في عينة ومجتمع الدراسة إلى طبيعة المناصب المشغولة حيث تميل إدارة الجامعة إلى تعيين الرؤساء من جنس الذكور أكثر من النساء وهذا يرجع إلى ثقافة مجتمعنا الذي يتصف بأنه مجتمع ذكوري خاصة في تولي المناصب ذات المسؤولية.

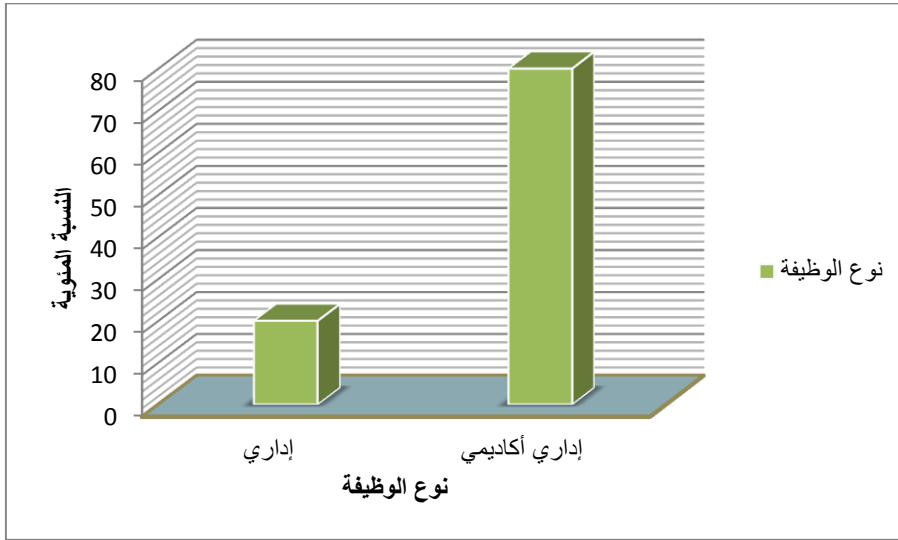
الشكل رقم (٠٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

من خلال الجدول رقم (٠٤) السابق، والشكل رقم (٠٥) الذي يخص متغير العمر، يتبين أن نسبة ٥٣.٣% من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من ٣١-٤٠ سنة ، تليها الفئة الممتدة من ٤١-٥٠ سنة بنسبة ٢٦.٧% بينما نسبة الذين تتراوح أعمارهم من ٢٠-٣٠ سنة و أكثر من ٥٠ سنة، تحصلا على نفس النسبة والتي تقدر ب ١٠% و يرجع ذلك أن طبيعة المنصب تستدعي الخبرة المكتسبة اللازمة لذلك مع مرور الوقت .

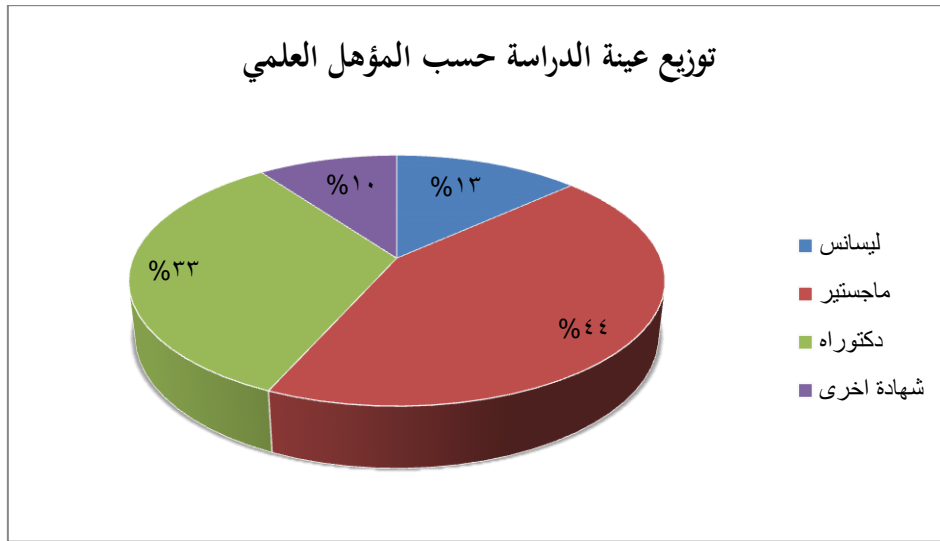
شكل رقم(٠٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

من خلال الجدول رقم (٠٥) السابق، والشكل رقم (٠٦) الخاص بمتغير نوع الوظيفة ، نلاحظ أن نسبة ٨٠% من مجتمع الدراسة نوع وظيفتهم إداري أكاديمي أي ما يعادل ٢٤ فرد، بينما ٢٠% من مجتمع الدراسة بمعدل ٦ أفراد نوع وظيفتهم إداري فقط ، وهذا راجع إلى أن رؤساء الأقسام وعمداء الكليات أكبر عدد نظرا لتعدد التخصصات وتزايدها المستمر، بينما رؤساء المصالح اقل عدد .

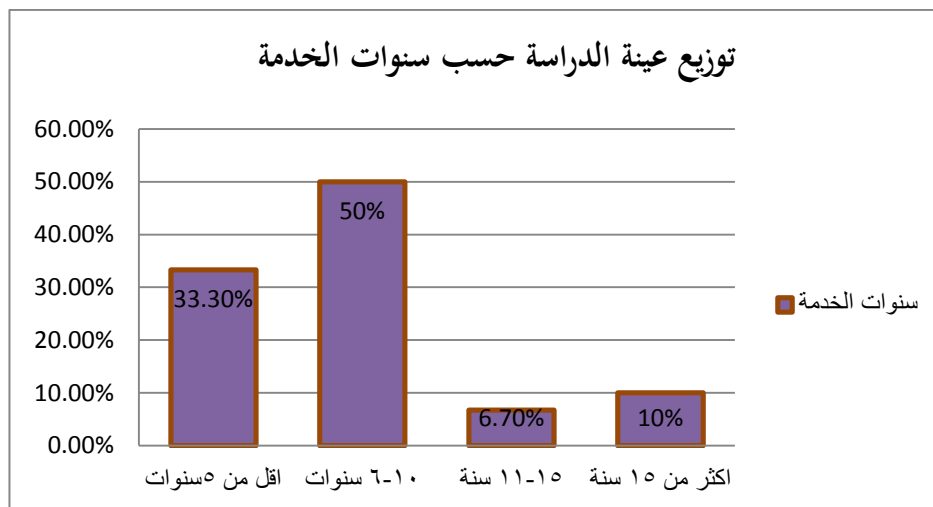
شكل رقم (٠٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

من خلال الجدول السابق رقم (٠٦) والشكل رقم (٠٧) يتضح أن نسبة ٤٤% من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "ماجستير" وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين إن نسبة ٣٣% من مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "دكتوراه"، وان نسبة ١٣% من مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "ليسانس"، وان نسبة ١٠% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم "شهادة أخرى"، و هو مؤشر جيد لأفراد العينة فهي متوافقة مع العمر والمناصب المشغولة.

شكل رقم (٠٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel)

من خلال الجدول السابق رقم (٠٧) والشكل رقم (٠٨) الخاص بمتغير سنوات الخدمة يتضح لنا أن نصف مجتمع الدراسة بنسبة ٥٠% تتراوح سنوات خدمته من ٦-١٠ سنوات، وان نسبة ٣٣.٣٠% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم اقل من ٥ سنوات خدمة، بينما قدرت نسبة الذين لديهم أكثر من ١٥ سنة خدمة ب ١٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، وان نسبة ٦.٧% من مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم من ١١-١٥ سنة، و هذا يتوافق مع تاريخ نشأة الجامعة.

الفرع الثاني: الجزء الخاص بمعوقات تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة

١- نتائج الاستبيان الخاصة بمحور الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة:

جدول رقم (٠٩): نتائج الاستبيان الخاص بمحور الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعتمد إدارة الجامعة على وصف وظيفي مكتوب يصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3,97	0,76	١	موافق
٢	يشمل الوصف الوظيفي جميع الوظائف في الجامعة دون استثناء.	3,63	0,89	٢	موافق
٣	يتم تحديث وتعديل الوصف الوظيفي بشكل دوري.	3,10	1,09	٤	محايد
٤	يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	3,53	0,97	٣	موافق
جميع الفقرات		3.56	0.68		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (٠٩) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.56) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (٣.٤٠ - ٤.٢٠) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (٠.٦٨) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تراوح بين (٣.١٠ - ٣.٩٧) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم ٠١ "تعتمد إدارة الجامعة على وصف وظيفي مكتوب يصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٧) و انحراف معياري بلغ (٠.٧٦) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم ٠٣ "يتم تحديث وتعديل الوصف

الوظيفي بشكل دوري." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٠) و انحراف معياري (١.٠٩) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي ، ويمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة موافقون على وجود وصف وظيفي مكتوب بالجامعة يصف مسؤوليات و واجبات كل وظيفة ويشمل كل الوظائف كما يحدد المؤهلات والواجب توفرها في شاغل الوظيفة ، لكن لا يتم تحديث وتعديل الوصف الوظيفي بما فيه الكفاية وليس بشكل دوري. وبشكل عام يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة .

٢- نتائج الاستبيان الخاصة بمحور معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء:

جدول رقم (١٠): نتائج الاستبيان الخاصة بمحور معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعد المعايير التي تستخدمها إدارة الجامعة في تقييم أداء الموظف واضحة.	3,57	0,94	٥	موافق
٢	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على الأداء الحالي للموظف.	3,87	0,73	١	موافق
٣	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي للموظف.	2,73	1,01	١٣	محايد
٤	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تلم بجميع جوانب	3,27	0,94	٧	محايد

				الوظيفة.
موافق	٦	1,01	3,43	٥ يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة.
محايد	٩	0,98	3,07	٦ يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى.
محايد	١٠	1,14	2,93	٧ تستخدم الجامعة نماذج متعددة في عملية التقييم حسب نوع الوظيفة.
محايد	١٢	0,97	2,77	٨ نموذج تقييم الأداء المستخدم يقيس القدرات الحقيقية للموظف.
محايد	١١	0,94	2,93	٩ تستخدم الجامعة أساليب وطرق متعددة لتقييم أداء الموظف.
موافق	٢	0,95	3,83	١٠ تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.
محايد	٨	1,02	3,17	١١ يتم تطوير نماذج تقييم الأداء حسب تغير الوظائف.
موافق	٤	0,94	3,66	١٢ يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم بعد عملية التقييم.
موافق	٣	1,12	3,83	١٣ يعطى الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم و الطعن فيها.
محايد	٠.٥٩	٣.٣١		جميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (١٠) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة كانت محايدة أي أنها غير قادرة على تكوين رأي اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (٣.٣١) ، و الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي من (٢.٦٠ - ٣.٤٠) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد ، و التي تؤكد حياد غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (٠.٥٩) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تراوح بين (٢.٧٣ - ٣.٨٧) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم ٠٢ "معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على الأداء الحالي للموظف." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧) و انحراف معياري بلغ (٠.٧٣) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم ٠٣ "معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي

للموظف. " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٠) و انحراف معياري (١.٠١) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، وهذه النتائج تؤكد أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن معايير الأداء المستخدمة في الجامعة واضحة وهي تركز على الأداء الحالي ولا تركز على متطلبات الأداء المستقبلي وهذا ما يدل على قلة اهتمام الجامعة بالأداء المستقبلي، كما أنهم يرون أن الجامعة لا تعتمد على نماذج وأساليب متنوعة في تقييم الأداء ، و يوافق أفراد مجتمع الدراسة على أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل دوري ومنتظم كما يتم إخبار الموظفين في الجامعة بنتائج تقييم أدائهم بعد عملية التقييم ويعطى لهم الحق في الاعتراض والظعن فيها. وبشكل عام يمكن القول أن آراء أفراد مجتمع الدراسة حول معايير و نماذج وأساليب تقييم الأداء محايدة أي غير قادرة على تكوين رأي محدد.

٣- نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المقيم في عملية تقييم الأداء:

جدول رقم (١١): نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المقيم في عملية تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	خلال فترة التقييم استخدم سجل ملاحظات أداء الموظفين.	3,30	1,12	٣	محايد
٢	أقوم بملاحظة أداء الموظف طوال فترة التقييم.	3,77	1,14	٢	موافق
٣	أوضح للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تحسين الأداء الكلي للجامعة.	3,77	0,94	١	موافق
٤	عند تقييمي لأداء الموظفين أشرك جهات أخرى في هذه العملية.	3,20	1,16	٤	محايد
٥	أميل إلى التحيز في عملية التقييم لأشخاص دون آخرين.	2,21	1,05	١٢	غير موافق
٦	أميل إلى التشدد في تقييمي لأداء الموظفين بحيث امنح تقديرات منخفضة.	2,33	1,06	١١	غير موافق
٧	أثناء تقييمي لأداء الموظفين أميل إلى منح تقديرات متوسطة لجميع الموظفين	2,43	1,19	١٠	غير موافق

غير موافق	٩	1,04	2,53	٨ أميل لمنح تقديرات عالية للموظفين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.
غير موافق	٨	1,14	2,57	٩ تؤثر انطباعاتي الأولى عن الموظفين في تقييمي لأدائهم .
محايد	٥	1,09	3,10	١٠ اثار بتصرفات و أداء الموظفين في آخر فترة قبل عملية التقييم.
محايد	٧	1,20	2,93	١١ أعطي تقديرا مرتفعا لتمييز الموظف في صفة وتسقطها على باقي الصفات من عناصر التقييم، والعكس بالعكس.
محايد	٦	1,05	3,07	١٢ توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية و دورات تكوينية يخضع لها المشرفون على التقييم.
محايد		0.72	2.93	جميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (١١) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة كانت محايدة أي أنها غير قادرة على تكوين رأي اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (٢.٩٣) ، و الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الحماسي من (٢.٦٠ - ٣.٤٠) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد ، و التي تؤكد حيادية غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (٠.٧٢) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تراوح بين (٢.٢١ - ٣.٧٧) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم ٠٣ "أوضح للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تحسين الأداء الكلي للجامعة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري بلغ (0.94) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم ٠٥ "أميل إلى التحيز في عملية التقييم لأشخاص دون آخرين." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.21) و انحراف معياري (1.05) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، وهذا ما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة المعينون بعملية تقييم الأداء موافقون على أنهم يقومون بملاحظة أداء الموظفين طوال فترة التقييم، كما أنهم يوضحون للموظفين أهمية تقييم أدائهم ودوره في تحسين الأداء الكلي للجامعة، بالإضافة إلى أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت سلبية اتجاه المشاكل الشخصية للمقيم وهذا ما يعكس موضوعية المقيمين في عملية

التقييم وعدم تهيؤهم لأشخاص دون الآخرين وهذا رغم عدم توفر برامج تدريبية ودورات تكوينية مخصصة للقائمين بعملية التقييم.

وعلى العموم فان غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير قادرة على تكوين رأي محدد حول دور المقيم في عملية تقييم الأداء، حيث كانت معظم الآراء محايدة.

٤- نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء:

جدول رقم (١٢): نتائج الاستبيان الخاصة بمحور دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه.	4,03	0,93	١	موافق
٢	الموظف على دراية كاملة بنظام تقييم الأداء.	3,53	0,90	٤	موافق
٣	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه.	3,77	0,90	٣	موافق
٤	يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة عند تقييم أداءه.	3,10	1,06	٦	محايد
٥	يهتم الموظف بنتائج عملية تقييم الأداء.	3,80	0,92	٢	موافق
٦	الموظف متفهم للمعايير و مطلع عليها بشكل كامل.	3,30	1,12	٥	محايد
جميع الفقرات		٣.٥٩	٠.٧٢		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تشير الأرقام في الجدول رقم (١٢) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (٣.٥٩) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (٣.٤٠ – ٤.٢٠) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (٠.٧٢) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع تراوح بين (٣.١٠ - ٤.٠٣) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم ٠١ "يعرف الموظف ما هو مطلوب منه." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣) و انحراف معياري بلغ (٠.٩٣) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم ٠٤ "يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة عند تقييم أداءه." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٠) و انحراف معياري (١.٠٦) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن الموظف في جامعة غرداية يعرف ما هو

مطلوب منه بشكل جيد وهو على دراية كاملة بنظام تقييم الأداء و متفهم للمعايير ، كما أنهم يرون بأن الموظف يهتم بنتائج عملية التقييم ، وفيما يخص شعور الموظف بالظلم وعدم العدالة فقد كانت آراء مجتمع الدراسة محايدة مما يدل على أنهم غير قادرين على تكوين رأي محدد حول هذا الجانب.

وعلى العموم يتبين أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت ايجابية بمعنى أنهم يوافقون على محتوى هذا المحور.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار للفرضيات الدراسة الموضوعية مسبقا وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون ليتم في الأخير إثبات صحتها أو نفيها.

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (١):

" تعتبر المشاكل المتعلقة بدور المقيم و المعايير والنماذج من أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في جامعة غرداية "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم معامل بيرسون وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور مع عملية تقييم الأداء.

جدول رقم (١٣): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وعملية تقييم الأداء

المحاور	الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة	معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء
عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	٠,888	٠,904	٠,821
	القيمة الاحتمالية	٠,000	٠,000	٠,000
	حجم العينة	٣٠	٣٠	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أكبر قيمتين لمعامل الارتباط هما قيمة محور دور المقيم و تليها قيمة محور معايير ونماذج و أساليب تقييم الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المحور الخاص بمحور معايير ونماذج و أساليب وعملية تقييم الأداء ٠,٨٨٨ ، وان القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل على انه توجد أدلة كافية للقول انه هناك تأثير قوي وعلاقة ارتباط قوية بين المعايير والنماذج المستخدمة في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء، كما أن قيمة معامل الارتباط لمحور دور المقيم في عملية تقييم الأداء بلغت (٠,٩٠٤) وان القيمة الاحتمالية (٠,٠٠٠) اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) مما يدل كذلك على أن هناك تأثير وعلاقة ارتباط قوية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء. وبناء على ما سبق فإن دور المقيم والمعايير والنماذج لهما أكبر تأثير على عملية تقييم الأداء وهو الأمر الذي يؤدي إلى ثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى وقبولها.

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- " توجد علاقة ارتباط بين معوقات تقييم الأداء و عملية تقييم الأداء "

لتتحقق من صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الكلي للمتغيرات الدراسة المستقلة متجمعة والتي تتمثل في معوقات تقييم الأداء مع المتغير التابع والمتمثل في عملية تقييم الأداء و نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤): معامل الارتباط بين معوقات تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء

المحور	الإحصاءات	عملية تقييم الأداء
معوقات تقييم الأداء	معامل الارتباط	٠.٨٤٣**
	القيمة الاحتمالية	(٠.٠٠٠٠)
	حجم العينة	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٨٤٣) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) ، ومنه فإن قيمة الارتباط تختلف معنويًا عن الصفر مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين معوقات تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.

-وما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات التالية:

١-٢ توجد علاقة ارتباط بين الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة و عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (١٥): معامل الارتباط بين الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة وعملية تقييم الأداء

المحور	الإحصاءات	عملية تقييم الأداء
الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة	معامل الارتباط	*,761**
	القيمة الاحتمالية	(.0000)
	حجم العينة	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٧٦١) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، ومنه فإن قيمة الارتباط تختلف معنويا عن الصفر مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة وعملية تقييم الأداء ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

٢-٢ توجد علاقة ارتباط بين المعايير والنماذج المستخدمة في تقييم الأداء و عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (١٦): معامل الارتباط بين معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء

المحور	الإحصاءات	عملية تقييم الأداء
معايير و نماذج وأساليب تقييم الأداء	معامل الارتباط	*,888**
	القيمة الاحتمالية	(.0000)
	حجم العينة	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.888) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، ومنه فإن قيمة الارتباط تختلف معنويا عن الصفر مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين معايير ونماذج والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

٢-٣ توجد علاقة ارتباط بين دور المقيم في عملية التقييم و عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (١٧): معامل الارتباط بين دور المقيم في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء

المحور	الإحصاءات	عملية تقييم الأداء
دور المقيم في تقييم الأداء	معامل الارتباط	0,904**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.904) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، ومنه فإن قيمة الارتباط تختلف معنويا عن الصفر مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين دور المقيم في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

٢-٤ توجد علاقة ارتباط بين دور المرؤوسين في الجامعة و عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (١٨): معامل الارتباط بين دور المرؤوسين في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء

المحور	الإحصاءات	عملية تقييم الأداء
دور المقيم في تقييم الأداء	معامل الارتباط	.821**
	القيمة الاحتمالية	(.0000)
	حجم العينة	٣٠

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠.٨٢١) ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) ، ومنه فإن قيمة الارتباط تختلف معنويًا عن الصفر مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين دور المرؤوسين في تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية للتعرف على معوقات تقييم الاداء في جامعة غرداية، وقد تم التطرق الى تقديم عام للجامعة وتعرفنا على واقع عملية التقييم بها، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وقد قسم الى اربعة محاور وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القائمون بعملية تقييم الأداء حيث شمل الإداريين والإداريين الأكاديميين في الجامعة وبلغت العينة 30 موظف وبواسطة الاساليب الاحصائية تم تحليل البيانات عليها من الاستبيان وتوصلنا الى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية بين معوقات تقييم الاداء وعملية تقييم الأداء.
- ✓ تعتبر المشاكل المتعلقة بدور المقيم والمعايير والنماذج من أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في جامعة غرداية.

الخاتمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة نظرا لدور نتائجها في اتخاذ العديد من القرارات التي تخص المورد البشري مثل الترقية والمكافآت والتدريب وغيرها، إلا أنه تتعدد المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظف تبعا لمتغيرات ذات علاقة بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو نظام المؤسسة ، وبناء على هذا تم من خلال هذه الدراسة محاولة لمعالجة الإشكالية المتمثلة في: "ما هي معوقات تقييم أداء الموظفين في جامعة غرداية من وجهة نظر المقيمين" والتساؤلات المتفرعة عنها، وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول خصص للأدبيات النظرية والتطبيقية حيث تم التطرق إلى الإطار النظري لعملية تقييم الأداء والمشاكل التي تعترضها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة هذه المشاكل بالإضافة إلى عرض لأهم الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فكان يخص الدراسة الميدانية المتعلقة بمعوقات تقييم الأداء في جامعة غرداية.

نتائج الدراسة:

خلصنا من دراسة موضوع معوقات تقييم الأداء سواء في الجانب النظري أو من الجانب الميداني إلى جملة من النتائج والتي نعرضها فيما يلي:

أولا: الجانب النظري

من النتائج المتوصل إليها من الجزء النظري ما يلي:

- عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.
- تتعدد الطرق المستعملة في تقييم الأداء منها طرق تقليدية تركز على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الماضية ولا تظهر القدرات الكامنة للفرد الممكن تحقيقها في المستقبل، بينما الطرق الحديثة فهي تتميز بالموضوعية في وضع المعايير كما أنها تركز على المشاركة في وضع الأهداف الواجب تحقيقها.
- يقع المقيمون في أخطاء عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم تتعلق بالجانب الشخصي مثل التحيز وعدم الموضوعية، كما تعترضهم مشاكل تتعلق بأنظمة التقييم تخص النماذج و المعايير المستخدمة في تقييم الأداء، ومشاكل تخص إدارة النظام و أخرى تتعلق بالمرؤوسين ومدى فهمهم و اهتمامهم بعملية التقييم.

ثانيا: الجانب التطبيقي

من خلال تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتمد إدارة الجامعة على وصف وظيفي مكتوب يصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة ويحدد المؤهلات الواجب توفرها في شاغلها، كما يشمل جميع الوظائف بدون استثناء مما يساعد في تحسين أداء الموظفين وكذا عملية التقييم.
- أظهرت الدراسة انه لا يتم تعديل وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري مما يجعل المقيم غير قادر على تقييم موضوعي بسبب التطور الذي يحصل في الوظائف وعدم توفر المعلومات عنها وهذا ما يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى نتائجها.
- المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء تتصف بالوضوح والشفافية.
- معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي للموظف و تهمل متطلبات الأداء المستقبلي كما أنها لا تلم بجميع جوانب الوظيفة ولا يتم تعديلها بشكل مستمر مما يؤثر على التقييم الحقيقي لأداء الموظف .
- بينت الدراسة أن الجامعة تستخدم نموذج واحد في عملية تقييم الأداء مع جميع الوظائف وفي كافة المستويات ، كما أنها لا تعتمد على عدة طرق وأساليب عند تقييم الأداء وهذا ما يؤدي إلى عدم الوصول إلى تقييم حقيقي وموضوعي للموظفين. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ابوماضي، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن النماذج والمعايير المعمول بها مقبولة .
- بينت الدراسة أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل منتظم ودوري ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ابوماضي، ٢٠٠٧).
- يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييم أداءهم ولكن بدون اللجوء إلى المقابلة لمناقشة النتائج مع المرؤوسين قصد التعرف على جوانب القوة والضعف في أداءهم مما يؤدي إلى عدم تحسين وتطوير قدرات الموظفين وكفاءتهم والذي بدوره يؤثر سلبا على المساهمة في تطوير الوظيفة .
- اتضح من الدراسة انه لا يعتمد المقيمون على أدوات أو سجلات للاحتفاظ بمعلومات وملاحظات عن أداء مرؤوسيههم خلال فترة التقييم مما يجعل عملية التقييم أكثر عرضة لتحيز وعدم الموضوعية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عبد بحر، عبد الواحد، ٢٠١١) و دراسة (عمار بن عيشي، ٢٠٠٦) .
- يعطى الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم والطعن فيها وهو مؤشر جيد لإدارة نظام التقييم.
- تقتصر مسؤولية عملية التقييم على المسؤول المباشر بحيث لا تشارك جهات أخرى في هذه العملية ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بوبرطخ، ٢٠١٢) الذي يرى بان التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر مما يؤدي إلى تحيز المقيم.

- اتضح من الدراسة انه تعددت المشاكل و الأخطاء المتعلقة بشخصية المقيم إلا أن أفراد مجتمع الدراسة اجتمعوا على أنهم يتأثرون بتصرفات و أداء الموظفين في آخر فترة قبل عملية التقييم كما أنهم يعطون تقدير مرتفع لتمييز الموظف في صفة معينة و يسقطونها على باقي الصفات والعكس بالعكس، مما يؤثر سلبا على كفاءة نظام التقييم.
- بينت الدراسة أن الجامعة لا توفر برامج تدريبية ودورات تكوينية للقائمين بعملية التقييم مما يدل على عدم كفاءة المقيم وخضوع عملية تقييم الأداء للميول و التحيزات الشخصية، وهذا ما يعكس وجود مشاكل متعلقة بإدارة نظام التقييم، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ابو ماضي، ٢٠٠٧).
- اتضح من الدراسة أن الموظفين في الجامعة يعرفون ما هو مطلوب منهم و هم يفهمون نظام التقييم جيدا وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد بحر، عبد الواحد، ٢٠١١).
- تبين من الدراسة أن من أكثر المشاكل تأثيرا على عملية تقييم الأداء في جامعة غرداية هي المشاكل المتعلقة بدور المقيم والمشاكل المتعلقة بالمعايير و النماذج و أساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء.
- أظهرت الدراسة بأنه توجد علاقة ارتباط قوية بين معوقات تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

١. ضرورة تحديث الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة بشكل دوري ومستمر حيث أن الوصف الوظيفي يشمل جميع الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.
٢. زيادة نماذج تقييم الأداء ووضع معايير تغطي جميع جوانب الوظيفة لتحقيق مزيد من الدقة في التقييم وتعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق وصعوبة التقدير.
٣. ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء وفقا لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف بحيث تكون موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل، وذلك لتحقيق العدالة والموضوعية وحتى يشعر العاملين بالارتياح لعملية التقييم.

٤. ضرورة اعتماد سجل خاص لدى كل رئيس مباشر، يدون فيه الملاحظات الخاصة بكل موظف (الإيجابية والسلبية) والتي قد تؤثر على تقييم أداءه حتى لا يعتمد على الذاكرة في تذكر الأعمال التي قام بها الموظف خلال فترة التقييم، وحتى تكون مستندا رسميا في تبرير النقطة النهائية الممنوحة للموظفين.
٥. أن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم كإشراك الموظف في تقييم نفسه وتقييم زملائه ورئيسه المباشر، وذلك من أجل أكثر دقة وعدالة لعملية التقييم.
٦. الاهتمام بتأهيل القائمون بعملية التقييم وذلك بتوفير دورات تدريبية تمكنهم من التعرف على مختلف الطرق والأساليب و تجنبهم الوقوع في الأخطاء عند تقييم أداء الموظفين.
٧. ضرورة أن لا تكون نتائج التقييم وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النتائج لتطوير العمل المستقبلي من خلال العمل على تحسين جوانب الضعف عند الموظف ومتابعة أداءه خلال فترة عمله.
٨. العمل على تفعيل التغذية العكسية من خلال إجراء مقابلة بعد عملية التقييم لمناقشة نتائج التقييم مع الموظف لمعرفة جوانب القوة في أداءه وتشجيعه على الاستمرار فيها وإبراز جوانب الضعف ومحاولة لمعالجتها.

ثالثا: آفاق الدراسة

تلقت هذه الدراسة النظر إلى إجراء دراسات مستقبلية حول:

- علاقة معايير الأداء في تطوير أداء العاملين
- دور تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية
- علاقة العوامل الشخصية والتنظيمية في المؤسسات بموضوعية تقييم الأداء

المراجع

أولاً: المراجع العربية

❖ الكتب

1. الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
2. القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2005.
3. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
4. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000.
5. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003.
6. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2008.
7. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، مصر، 2000.
9. ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

❖ المذكرات والرسائل

1. أبو ماضي خالد ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و سبل علاجها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
2. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

5. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الماجستير (غ م)، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 2005.
6. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2005-2006.

❖ المجالات والدوريات:

1 عبد الناصر موسي، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6

2. يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، " معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (1)، غزة، 2011.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Besseyere Deshortes :gérer les ressources humaines dans l'entreprise :concept et outil , Edition d'organisation, Paris , 1992.

John R.SCHER MERHOM, James G.Hunt, ichard.N.OSBORN, " comportement humain et organisation," village mondial, paris, France, 2edistion, 2002.

ثالثا:مراجع الانترنت

<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=4992> تاريخ 16:35

الاطلاع، 2014/05/19

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

القسم	اسم الأستاذ
علوم التسيير	أ.الشرع مريم
علوم التسيير	أ.لعمور رميلة
العلوم التجارية	أ.شرقي مهدي
العلوم الاقتصادية	د. مصيطفى عبد اللطيف
علوم التسيير	أ.خامرة بوعمامة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

استمارة الاستبيان

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

في إطار تحضير مذكرة تخرج تعد ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان " معوقات تقييم الأداء في المؤسسات الجامعية " دراسة حالة جامعة غرداية، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معالجة موضوعنا .

نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان بما يعكس وجهة نظركم لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، ولكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة في إثراء الموضوع.

الطالبة : طاهيري فاطمة

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 30-20 سنة 40-31 سنة 5-41 سنة أكثر من 50 سنة
3. نوع الوظيفة: إداري إداري أكاديمي
4. المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه شهادة أخرى
- 5-سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة و دوره في تقييم الأداء						
1-	تعتمد إدارة الجامعة على وصف وظيفي مكتوب يصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة .					
2-	يشمل الوصف الوظيفي جميع الوظائف في الجامعة دون استثناء.					
3-	يتم تحديث وتعديل الوصف الوظيفي بشكل دوري.					
4-	يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.					
ثانياً: معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء						
1-	تعد المعايير التي تستخدمها إدارة الجامعة في تقييم أداء الموظف واضحة.					
2-	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على الأداء الحالي للموظف.					
3-	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي للموظف.					
4-	معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تلم بجميع جوانب الوظيفة.					
5-	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة.					
6-	يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى.					
7-	تستخدم الجامعة نماذج متعددة في عملية التقييم حسب نوع الوظيفة.					
8-	نموذج تقييم الأداء المستخدم يقيس القدرات الحقيقية للموظف.					
9-	تستخدم الجامعة أساليب وطرق متعددة لتقييم أداء الموظف.					
10-	تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.					
11-	يتم تطوير نماذج تقييم الأداء حسب تغير الوظائف.					
12-	يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم بعد عملية التقييم.					
13-	يعطى الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم و الطعن فيها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
ثالثا: دور المقيم في عملية تقييم الأداء							
1-	خلال فترة التقييم استخدم سجل ملاحظات أداء الموظفين.						
2-	أقوم بملاحظة أداء الموظف طوال فترة التقييم.						
3-	أوضح للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تحسين الأداء الكلي للجامعة.						
4-	عند تقييمي لأداء الموظفين أشارك جهات أخرى في هذه العملية.						
5-	أميل إلى التحيز في عملية التقييم لأشخاص دون آخرين.						
6-	أميل إلى التشدد في تقييمي لأداء الموظفين بحيث امنح تقديرات منخفضة						
7-	أثناء تقييمي لأداء الموظفين أميل إلى منح تقديرات متوسطة لجميع الموظفين						
8-	أميل لمنح تقديرات عالية للموظفين بغض النظر عن الفروق الفردي بينهم.						
9-	تؤثر انطباعاتي الأولى عن الموظفين في تقييمي لأدائهم .						
10-	اذاثر بتصرفات و أداء الموظفين في آخر فترة قبل عملية التقييم.						
11-	أعطي تقديرا مرتفعا لتمييز الموظف في صفة وتسقطها على باقي الصفات من عناصر التقييم, والعكس بالعكس.						
12-	توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية و دورات تكوينية يخضع لها المشرفون على التقييم.						
رابعا: دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء							
1-	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه.						
2-	الموظف على دراية كاملة بنظام تقييم الأداء.						
3-	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه.						
4-	يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة عند تقييم أدائه.						
5-	يهتم الموظف بنتائج عملية تقييم الأداء.						
6-	الموظف متفهم للمعايير و مطلع عليها بشكل كامل.						

الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	90,0	90,0	90,0
Valide أنثى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 20-30	3	10,0	10,0	10,0
سنة 31-40	16	53,3	53,3	63,3
Valide سنة 41-50	8	26,7	26,7	90,0
أكثر من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

نوع الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إداري	6	20,0	20,0	20,0
Valides إداري أكاديمي	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	4	13,3	13,3	13,3
ماجستير	13	43,3	43,3	56,7
Valides دكتوراه	10	33,3	33,3	90,0
شهادة أخرى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	33,3	33,3	33,3
سنوات 6-10	15	50,0	50,0	83,3
Valides سنة 11-15	2	6,7	6,7	90,0
أكثر من 15 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تعتمد إدارة الجامعة على وصف وظيفي مكتوب . يصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة يشمل الوصف الوظيفي جميع الوظائف في الجامعة دون استثناء.	1	3,33%	0	0,00%	3	10,00%	21	70,00%	5	16,67%	3,97	,76
يتم تحديث وتعديل الوصف الوظيفي بشكل دوري يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	0	0,00%	4	13,33%	7	23,33%	15	50,00%	4	13,33%	3,63	,89
	1	3,33%	10	33,33%	7	23,33%	9	30,00%	3	10,00%	3,10	1,09
	1	3,33%	5	16,67%	3	10,00%	19	63,33%	2	6,67%	3,53	,97

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تعد المعايير التي تستخدمها إدارة الجامعة في تقييم أداء الموظف واضحة	0	0,00%	6	20,00%	4	13,33%	17	56,67%	3	10,00%	3,57	,94
معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على الأداء الحالي للموظف	0	0,00%	3	10,00%	1	3,33%	23	76,67%	3	10,00%	3,87	,73
معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي للموظف	3	10,00%	11	36,67%	7	23,33%	9	30,00%	0	0,00%	2,73	1,01
معايير الأداء المستخدمة في الجامعة تلم بجميع جوانب الوظيفة	1	3,33%	6	20,00%	8	26,67%	14	46,67%	1	3,33%	3,27	,94
يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة	1	3,33%	5	16,67%	7	23,33%	14	46,67%	3	10,00%	3,43	1,01
يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى تستخدم الجامعة نماذج متعددة في عملية التقييم	2	6,67%	6	20,00%	11	36,67%	10	33,33%	1	3,33%	3,07	,98
حسب نوع الوظيفة	3	10,00%	9	30,00%	7	23,33%	9	30,00%	2	6,67%	2,93	1,14

نموذج تقييم الأداء المستخدم يقاس القدرات الحقيقية للموظف.	1	3,33%	10	33,33%	4	13,33%	2	6,67%	2,77	,97		
تستخدم الجامعة أساليب وطرق متعددة لتقييم أداء الموظف.	1	3,33%	11	36,67%	7	23,33%	11	36,67%	0	0,00%	2,93	,94
تتم عملية تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.	1	3,33%	2	6,67%	4	13,33%	17	56,67%	6	20,00%	3,83	,95
يتم تطوير نماذج تقييم الأداء حسب تغير الوظائف.	1	3,33%	8	26,67%	8	26,67%	11	36,67%	2	6,67%	3,17	1,02
يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييمهم بعد عملية التقييم.	1	3,45%	2	6,90%	7	24,14%	15	51,72%	4	13,79%	3,66	,94
يعطى الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم و الطعن فيها.	3	10,00%	0	0,00%	3	10,00%	17	56,67%	7	23,33%	3,83	1,12

Tableau personnalisé 1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
خلال فترة التقييم تستخدم سجل ملاحظات أداء الموظفين.	1	3,33%	7	23,33%	9	30,00%	8	26,67%	5	16,67%	3,30	1,12
تقوم بملاحظة أداء الموظف طوال فترة التقييم.	2	6,67%	3	10,00%	2	6,67%	16	53,33%	7	23,33%	3,77	1,14
توضح للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تحسين الأداء الكلي للجامعة.	1	3,33%	2	6,67%	5	16,67%	17	56,67%	5	16,67%	3,77	,94
عند تقييمك لأداء الموظفين تشارك جهات أخرى في هذه العملية.	2	6,67%	8	26,67%	5	16,67%	12	40,00%	3	10,00%	3,20	1,16
تميل لتحيز في عملية التقييم لأشخاص دون آخرين.	8	27,59%	12	41,38%	4	13,79%	5	17,24%	0	0,00%	2,21	1,05
تتصف بالتشدد في تقييمك لأداء الموظفين حيث تمنح تقديرات منخفضة.	6	20,00%	14	46,67%	5	16,67%	4	13,33%	1	3,33%	2,33	1,06
أثناء تقييمك لأداء الموظفين تميل إلى منح تقديرات متوسطة لجميع الموظفين.	6	20,00%	14	46,67%	3	10,00%	5	16,67%	2	6,67%	2,43	1,19
تميل لمنح تقديرات عالية للموظفين بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.	4	13,33%	14	46,67%	4	13,33%	8	26,67%	0	0,00%	2,53	1,04
تؤثر انطباعاتك الأولى في تقييمك للموظفين.	5	16,67%	12	40,00%	5	16,67%	7	23,33%	1	3,33%	2,57	1,14
تتأثر بتصرفات و أداء الموظفين في آخر فترة قبل عملية التقييم.	2	6,67%	7	23,33%	10	33,33%	8	26,67%	3	10,00%	3,10	1,09

4	13,33%	7	23,33%	9	30,00%	7	23,33%	3	10,00%	2,93	1,20
4	13,33%	3	10,00%	10	33,33%	13	43,33%	0	0,00%	3,07	1,05

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		م الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
يعرف الموظف ما هو مطلوب منه	1	3,33%	2	6,67%	0	0,00%	19	63,33%	8	26,67%	4,03	,93
الموظف على دراية كاملة بنظام تقييم الأداء	1	3,33%	3	10,00%	7	23,33%	17	56,67%	2	6,67%	3,53	,90
يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه	1	3,33%	1	3,33%	7	23,33%	16	53,33%	5	16,67%	3,77	,90
يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة عند تقييم أداءه	2	6,67%	7	23,33%	9	30,00%	10	33,33%	2	6,67%	3,10	1,06
يهتم الموظف بنتائج عملية تقييم الأداء	1	3,33%	2	6,67%	4	13,33%	18	60,00%	5	16,67%	3,80	,92
الموظف متفهم للمعايير و مطلع عليها بشكل كامل	2	6,67%	6	20,00%	6	20,00%	13	43,33%	3	10,00%	3,30	1,12

Tableau personnalisé 1

	م الحسابي	الانحراف المعياري
الوصف الوظيفي المتنوع في الجامعة و دوره في تقييم الأداء	3,56	,68
معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء	3,31	,59
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	2,93	,72
دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء	3,59	,72

Remarques

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	4

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	29	96,7
Observations Exclus	1	3,3
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	13

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus	1	3,3
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	12

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	6

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	93,3
	Exclus	2	6,7
	Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	35

RELIABILITY

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	28	93,3
Observations Exclus	2	6,7
Total	30	100,0

معامل الفا كرونباخ الاجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	35

Corrélations

		الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة و دوره في تقييم الأداء	معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء	دور المقيم في عملية تقييم الأداء	دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء	عملية تقييم الأداء
الوصف الوظيفي المتبع في الجامعة و دوره في تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	1	,731	,515	,582	,761
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
معايير ونماذج وأساليب تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,731	1	,673	,563	,888
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,515	,673	1	,739	,904
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
دور المرؤوسين في عملية تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,582	,563	,739	1	,821
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
عملية تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,761	,888	,904	,821	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ- د	المقدمة.....
الفصل الأول: عملية تقييم الأداء ومعوقاتها	
١	تمهيد.....
٢	المبحث الأول: الإطار النظري لمعوقات تقييم الأداء.....
٢	المطلب الأول: مدخل عام لتقييم الأداء.....
٢	الفرع الأول: مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء.....
٣	الفرع الثاني: أهداف وخطوات عملية تقييم الأداء.....
٥	الفرع الثالث: طرق التقييم والمعايير المستخدمة.....
١٢	المطلب الثاني: معوقات عملية تقييم الأداء.....
١٢	الفرع الأول: أخطاء عملية تقييم الأداء.....
١٤	الفرع الثاني: مشكلات عملية تقييم الأداء.....
١٦	الفرع الثالث: معالجة مشاكل تقييم الأداء.....
١٧	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	المطلب الأول: أهم الدراسات السابقة.....
٢٠	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
٢٣	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة غرداية

٢٥	تمهيد.....
٢٦	المبحث الأول: طرق وادوات الدراسة.....
٢٦	المطلب الأول: طرق الدراسة.....
٢٦	الفرع الأول: تقديم عام لجامعة غرداية.....
٢٨	الفرع الثاني: واقع تقييم الاداء في جامعة غرداية.....
٣٠	الفرع الثالث : طرق الدراسة.....
٣٠	المطلب الثاني: ادوات الدراسة.....
٣٠	الفرع الأول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات.....
٣١	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
٣٢	الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
٣٤	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
٣٤	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
٣٤	الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة.....
٣٨	الفرع الثاني: الجزء الخاص بمعوقات تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة.....
٤٤	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
٤٤	الفرع الأول: اختبار الفرضيات.....
٥٠	ملخص الفصل.....
٥٢	الخاتمة.....
٥٧	المراجع.....
٦٠	الملاحق.....
٨٠-٧٩	الفهرس.....