



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة المؤسسات السياحية و الفندقية

تحت عنوان:

## أثر جودة أنظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية "دراسة حالة فندق النصر - حمام بوحجر"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالبين:

✓ بوزوينة محمد

✓ حرش وهيبة

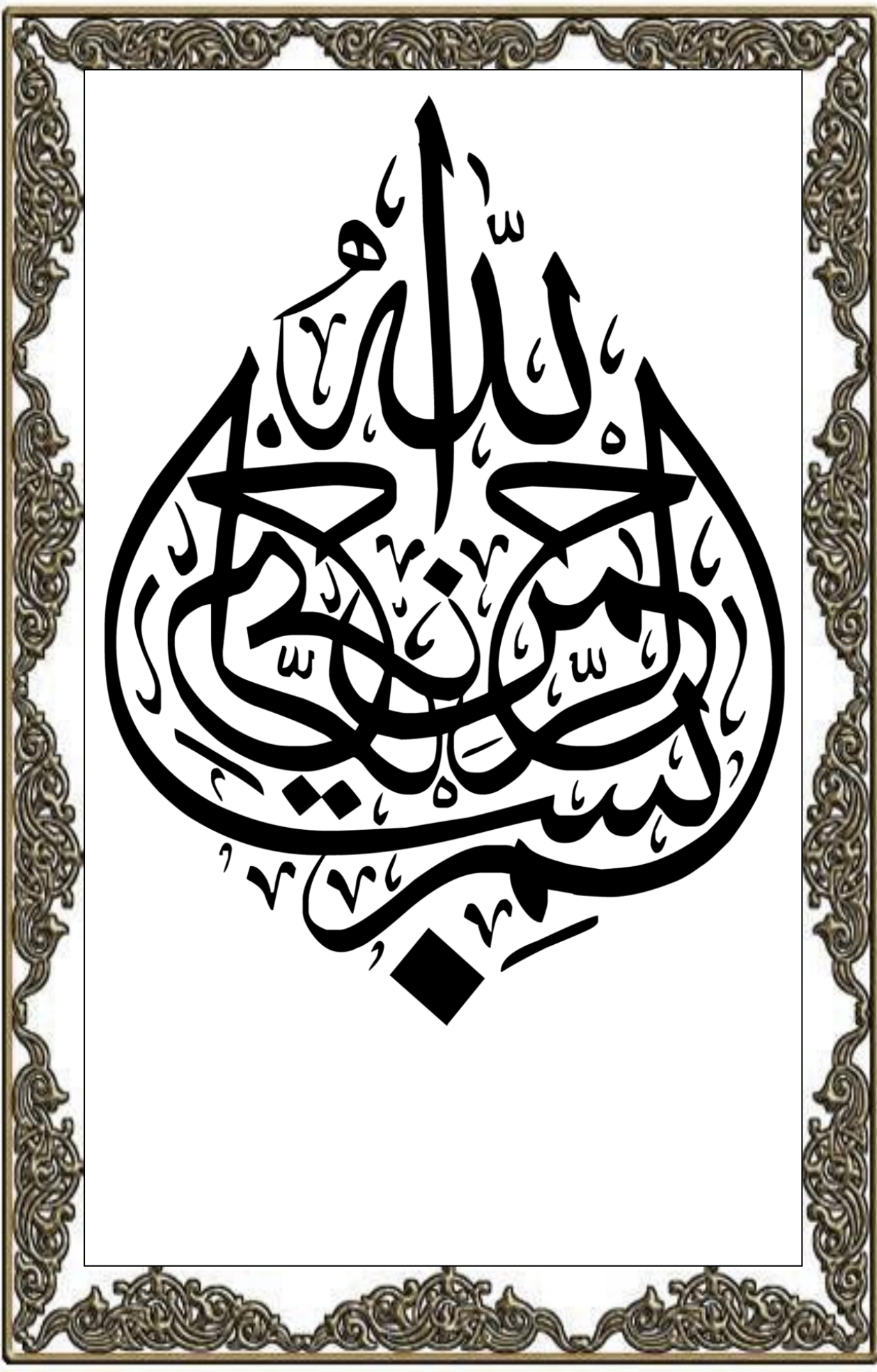
نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2017/06/11

### أعضاء لجنة المناقشة

د. عبدوس عبد العزيز	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسا
د. حولية يحيى	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفا
أ. صباح فاطمة	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين امنوا منكم

والذين اوتوا العلم درجات والله

بما تعملون خير

صدق الله العظيم





# إهداء

باسم الله العلي العظيم و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين.

اشكر الله أولا و أخيرا على كل نعمه .اهدي عملي هذا إلى

الأبوين العزيزين و إلى إخوتي الوافين -علاء- سعاد و إلى الجد الحاج

هواربي رحمه الله برحمته الواسعة و إلى الجد الحاج محمد أطال الله

في عمره و إلى الجدتين الحاجة حليلة و الزهرة و إلى كل العائلة

من أعمام وعمات وأخوال و خالات و كل الأبناء و إلى المحبوبة

(ز-ح) و إلى جميع الأصدقاء و الصديقات خاصة زميلتي "حرش وهيبة".

# محمد

# إهداء

إلى من جرع الكأس فارحاً ليستقيني قطرة حبه إلى من كلت له أنامله

ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من صد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

أبي العزيز

إلى من أرضعتني الحبه والحنان إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض

أمي العجيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي إخوتي "نفيسة، مصطفى، كوثر"

إلى أغلى ملاك كتكوتي الصغير "رفيق"

إلى من رافقتني طيلة مساري الدراسي وتقاسم معي جهد هذه المذكرة زميلي "محمد"

# وهيئة



## شكر و عرفان

" اللهم إنا نشهدك أننا سلطنا طريقا نبتغي فيه علما، فسهل لنا به طريقا إلى الجنة"

نتقدم بأسمى عبارات الشكر :

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى إنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولا وأخيرا

إلى الذي لا إله إلا هو، إلى ارحم الراحمين وأكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو

له أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا يوم العرض، وان يجعل نياتنا خالصة لوجهه

الكريم إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال

وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله حمدا كريما.

إلى الأستاذ المشرف الذي نكن له فائق الاحترام والتقدير، والذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه

وكان لنا السند المتين الأستاذ "د.حولية يحيى" ، إلى جميع الأساتذة الذين درسونا من

الابتدائي إلى الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي فندق النصر بحمام بوحجر .

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة .

إلى كل هؤلاء، الشكر الجزيل.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الدعاء
	الإهداء
	كلمة شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: جودة أداء العاملين في المؤسسات الفندقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الجودة
3	المطلب الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي
6	المطلب الثاني: أبعاد و محددات الجودة
8	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الجودة
10	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الأداء
10	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته
12	المطلب الثاني: محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
15	المطلب الثالث: مكونات الأداء
17	المبحث الثالث: المؤسسات الفندقية
17	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الفندقية و أهدافها
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق و العوامل المؤثرة فيه
23	المطلب الثالث: تصنيفات الفنادق

26	خلاصة
<b>الفصل الثاني: أنظمة تقييم أداء العمال</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم الأداء
29	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه
33	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: أسس التقييم للأداء
42	المبحث الثاني: أنظمة تقييم أداء العاملين
42	المطلب الأول: ماهية النظام
44	المطلب الثاني: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين
46	المطلب الثالث: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء
49	المبحث الثالث: إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين
49	المطلب الأول: إدارة عملية تقييم الأداء
51	المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء
54	المطلب الثالث: مقابلة تقييم الأداء
58	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة فندق النصر - حمام بوحجر</b>	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الفندقية - فندق النصر -
61	المطلب الأول: بطاقة فنية عن الفندق
62	المطلب الثاني: مكونات الفندق
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفندق
65	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
65	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
65	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته



67	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: دراسة و تحليل الاستبيان
75	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الاحصائية
79	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
80	خلاصة
82	خاتمة عامة
85	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
67	نموذج Likert الخماسي	(1-3)
68	معامل الثبات Alpha chronbach	(2-3)
69	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	(3-3)
71	تحليل عبارات المحور الأول (جودة أنظمة المؤسسات الفندقية)	(4-3)
73	تحليل عبارات المحور الثاني (تقييم أداء العاملين)	(5-3)
74	تحليل عبارات المحور الثالث (مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية)	(6-3)
77	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى	(7-3)
77	نتائج التحليل الخطي البسيط لجودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين	(8-3)
79	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الثانية	(9-3)
79	نتائج التحليل الخطي البسيط لجودة الانظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم	(10-3)

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	هيكل تنظيمي لفنادق كبيرة	(1-1)
22	هيكل تنظيمي لفنادق صغيرة	(2-1)
33	أهداف تقييم أداء العاملين	(1-2)
44	عناصر نظام تقييم أداء العاملين	(2-2)
64	الهيكل التنظيمي لفندق النصر - حمام بوججر	(1-3)



# المقدمة العامة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينهما إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث انه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة و قدرتها على المساهمة ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء وتوحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات، وهذا كله من اجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرات التنافسية.

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

إن عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور إضافة إلى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

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

الإشكالية البحث : مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

- فيما يكمن دور جودة أنظمة تقييم أداء العاملين من اجل تحقيق أهداف المنشأة الفندقية ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد تأثير لجودة الأنظمة على تقييم أداء العامل ؟

- هل يوجد تأثير لجودة أنظمة تقييم أداء العاملين ؟

الفرضية الرئيسية :

- تحقيق أهداف المنشأة الفندقية مرهون بجودة نظام تقييم أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الأنظمة على تقييم أداء العامل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة أنظمة تقييم أداء العاملين.

مبررات اختيار الموضوع :

- أسباب موضوعية : وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمنشأة

الفندقية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أداء أي منشأة مرهون بكفاءة أداء عاملها، ونظام تقييم أداء العاملين هو

الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المنشأة من التعرف على أداء عاملها من اجل الوصول إلى النتائج المرغوب

تحقيقها.

- أسباب شخصية : الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.



### أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على جودة أداء العاملين في المؤسسة الفندقية.
- 2- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين.
- 3- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الفندقية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.
- 4- تسليط الضوء على واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في - فندق النصر - بحمام بوحجر والمشاكل التي يواجهها.
- 5- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه بالنسبة للعاملين.

### أهمية البحث :

- 1- تتمثل أهمية الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعرفة في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية.
- 2- تقديم معلومات واقتراحات تسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال يتطبق نظام تقييم أداء العاملين في المنشآت الفندقية وتفعيله والذي تتمنى أن ينعكس ايجابيا على مردودية العامل والمنشأة معا.
- 3- تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة من وضع استراتيجيات التي تساعد في تطوير أداء العاملين في المنشآت الفندقية.

### الدراسات السابقة :

بهدف بلورة إطار عام للإجابة عن الإشكالية فقد تم الاطلاع على مجموعة من البحوث الجامعية التي تناولت جوانب متعلقة بهذا الموضوع والتي تمثلت فيما يلي :

- 1- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة الماجستير في علوم التجارية، الجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006 : وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تقييم الأداء ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكانت دراسة الحالة على مستوى مؤسسة صناعة الكوبل الكهربائية، وقد أكدت

نتائج التحليل أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة الأولى مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد وتكون كل شهر، والثانية من أجل تقييم المهارات وتعدد المهارات وتكون سنوية وأن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ومهارات وهذا يعد مؤشرا لوجود الحاجة للتدريب كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية.

2- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2011-2017 : والهدف من هذه الدراسة هو عرض أهمية هذا النظام في المؤسسة الجزائرية من حيث طريقة التقييم، ودور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ومدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة وتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية وكذا مدى تحقيق النمو وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية للعاملين.

### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : اقتصر تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات الفندقية الموجودة في الجزائر حالة - فندق النصر - بحمام بوججر وهي إحدى الفنادق الكائنة في ولاية عين تموشنت والتي سيتم التعرف إليها في الفصل الأخير من هذه المذكرة.

- الحدود الزمنية : انحصرت حدود الدراسة الزمنية في الفترة الزمنية من شهر جانفي إلى افريل 2017.

### منهج البحث والأدوات المستخدمة :

- المنهج الوصفي : حيث تم الاستعانة على مجموعة من المراجع والمصادر متمثلة في الكتب والمذكرات الموجودة في الجزائر والمتعلقة بموضوع بحثنا.

- المنهج التحليلي : من خلال إجراء دراسة لواقع جودة نظام تقييم أداء العاملين في المنشأة الفندقية "فندق النصر" بحمام بوججر إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لأراء وأفكار الأفراد العينة المتمثلة في كافة العاملين بالمنشأة.

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث حيث تم الاستعانة بالاستشارة بالاستشارة وهي إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، أما مصدر المعلومات والبيانات فهو الوثائق المنشأة محل الدراسة الخاصة المتعلقة بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية هذا عن الدراسة الميدانية.

### صعوبات البحث :

تتمثل أهم الصعوبات التي اعترضتنا أثناء قيامنا لهذا البحث فيما يلي :

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الخدمات السياحية عامة والفندقية خاصة.
- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية ومرتبطة بسلوك الأفراد هذا مما يجعل الدراسة صعبة نظرا لاعتمادنا على متغيرات غير ملموسة يصعب تحليلها.

### تقسيمات البحث :

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي :

**الفصل الأول : جودة أداء العاملين في المؤسسات الفندقية :** سنتطرق من خلاله إلى ماهية الجودة وتطورها التاريخي، وكذا أهدافها وأهميتها، والمفاهيم الأساسية حول الأداء، لننتهي هذا الفصل في الأخير إلى ذكر مفهوم المؤسسات الفندقية والهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

**الفصل الثاني : انظمة تقييم أداء العمال في المؤسسات الفندقية :** من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم نظام تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء وانتهينا هذا الفصل حول الأخطاء المتعلقة في تقييم الأداء.



الفصل الثالث : دراسة ميدانية على مستوى "فندق النصر" - حمام بوججر - : سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية من اجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة وهذا من خلال دراستنا حول هذا الفندق "فندق النصر".



الفصل الأول

جودة أداء العاملين في المؤسسات الفندقية

**تمهيد:**

تعتبر جودة أداء العمال في المؤسسات الفندقية من المحاور الأساسية التي تصب حولها جهود المدراء كونها تشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف جودة الأداء في أي منظمة فندقية أو سياحية أو في أي قطاع آخر على جودة الأداء من طرف الموارد البشرية أو التي يفترض أن تؤدي وظائفها بكل كفاءة وفعالية تلبية لرغبات الزبائن.

ومادام موضوع البحث يعالج جودة أنظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية فإن منهجية البحث تستلزم الإلمام بكل متطلبات هذه العملية من خلال تحديد المفهوم والأهداف والعوامل المؤثرة والصعوبات التي تواجهها، سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجودة ومفهوم الأداء والمؤسسات الفندقية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الجودة

بشكل عام تعرف الجودة بأنها عمليات مترابطة تحقق متطلبات وتوقعات العميل، وذلك من خلال إجراءات ترتبط بمعايير معترف بها، وتهدف نظم الجودة إلى تكامل جميع العناصر التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة، حيث يرغب كثير من الموردين والمصنعين ومقدمي الخدمات في تحقيق الجودة، ويبدلون جهودا كبيرة للوصول إلى ذلك الهدف، ولكن معظم هذه الجهود تركز على أنشطة التفتيش وإصلاح العيوب في نهاية العمليات في كل مرحلة.

## المطلب الأول: ماهية الجودة وتطورها التاريخي

## الفرع الأول: ماهية الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

❖ يرجع تعريف الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Quality" التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية.<sup>1</sup>

❖ تعريف " ارماند فيغانباوم " Armand Feigenbaum " الجودة على أنها : " الناتج الكلي أو الخدمة جزء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع التي يمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، 2002، ص15

<sup>2</sup> - محمد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص15.

❖ يعرف جوران " Joran " الجودة على أنها : " الملائمة للاستخدام "<sup>1</sup> ويعتقد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في انجاز ما يريده منها .

❖ تعريف جونسون " Johnson " الجودة على أنها : " هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم به "<sup>2</sup>.

❖ وتعرف أيضا حسب معيار الايزو 8402 بأنها : " مجموعة خصائص الوحدة التي تسمح لتحقيق للمتطلبات الظاهرية والباطنية للخدمة "<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الجودة تشمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية ، والعمليات والأفراد والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء .

#### الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة

**1) مرحلة فحص الجودة :** كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار اقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها،<sup>4</sup>

**2) مرحلة مراقبة الجودة :** كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة

<sup>1</sup> - قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 : 9001- ، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005، ص20

<sup>2</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربي، دار النشر، الإسكندرية، 1996، ص10.

<sup>3</sup> - Michel Nakhla, **Uessentiel du Management Industriel**, 2éme édition, dunod, paris, 2009, p 236.

<sup>4</sup> - محمد البشير الغوالي، احمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص3 .



المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في

إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر،<sup>1</sup>

**(3) مرحلة تأكيد الجودة :** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية

الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة. كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة

لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات

تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب

وعالمياً ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الايزو 9000، لإيمان المؤسسات

بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية،<sup>2</sup>

**(4) مرحلة إدارة الجودة الشاملة :** والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن

الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة، ويتطلب الأمر من أي

منظمة ثلاثة خصائص هي :<sup>3</sup>

✓ فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة،

✓ مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية،

✓ توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

**(5) الإدارة الإستراتيجية للجودة :** وتترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة

ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط

الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها :<sup>4</sup>

✓ الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح،

<sup>1</sup> - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011، ص 30 .

<sup>2</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 9

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 194 .

<sup>4</sup> - نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 15-16 .

✓ تعريف الجودة من وجهة نظير العميل،

✓ إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

## المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الجودة

### الفرع الأول: أبعاد الجودة

أما من حيث أبعاد الجودة فيمكن ايجازها فيما يلي :<sup>1</sup>

- 1- الأداء : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).
- 2- المظهر : خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).
- 3- المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .
- 4- الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل
- 5- الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق ).
- 6- الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح ).
- 7- الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
- 8- الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية .
- 9- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كان يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، 2006، ص20.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما إذ انه يتوفر في المنتج أكثر من بع في نفس الوقت فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلا في نفس الوقت.

### الفرع الثاني: محددات الجودة

**(1) التصميم :** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات .

**(2) التوافق مع التصميم :** أو ما يسمى بجودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، إما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.<sup>1</sup>

**(3) سهولة الاستخدام :** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها .

**(4) خدمات ما بعد التسليم :** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة إما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 26 .

<sup>2</sup> - معارف محمد، بسوح نصيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 3 .

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة

## الفرع الأول: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة احد العوامل التي تحدد حجم الطلب على

منتجات المؤسسة وتكون المؤسسة الأهمية كما يلي:<sup>1</sup>

## (1) بالنسبة للمؤسسة

تستمد المؤسسة شهريا من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات عملاء المؤسسة ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط .

## (2) المسؤولية القانونية للجودة

تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

## (3) المنافسة العالمية

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 97-98.

#### 4) حماية المستهلك

تطبق في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة، عندما مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه. وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياح الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات ظهرت جماعات حماية المستهلك، حماية وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمان.

#### 5) التكاليف وحصّة السوق

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح الشركة.

#### الفرع الثاني: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من الأهداف الجودة وهما: <sup>1</sup>

▪ **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث

تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات

مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء... الخ

▪ **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تتحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة

ترضي العملاء بفعالية أكبر ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .

<sup>1</sup> - مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، دار الفكر المعاصر، ط1، دمشق، 1999، ص103 .

- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة .
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي حول الأداء

محتوى عملية الأداء يقوم على الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء المستخدم لمهامه بحيث تساعد على تحليل و فهم و تقييم مستوى الأداء و فهم أسلوب و سلوك المستخدم أثناء قيامه بأعماله و تقييم مستوى الكفاءة الفنية و العملية لتنفيذ ما يطلبه عمله.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

تعددت مفاهيم و تعاريف الأداء و اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين حيث يعتبر أداء العامل مقياسا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة و يمكن تعريف الأداء على انه :

❖ "الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها

الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

❖ و قدم الباحث نيكولاس NIKOLAS و الذي عرف الأداء على انه : "نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط

الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي نتائج تحققت عن ذلك السلوك".<sup>2</sup>

وهناك مفهوم آخر للأداء هو مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - رواية محمد محسن، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.

<sup>2</sup> - عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.



ويعرف أيضا على انه تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو ناتج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من اجل إحراز هذا التطور الذي تسعى إليه المؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول إن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

❖ كما أشار توماس جلبرت **Thomas gilbert** في هذا الصدد إلى انه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الأداء، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة العاملين بها من عقد الاجتماعات أو التفتيش، أو نماذج أما الانجاز فهو الباقي من اثر السلوك أي بحد توقف العمال عن العمل من اثر أو نتائج إن انه هو مخرج أو ناتج، أما الأداء هو تفاعل بين السلوك و الانجازات، اذ انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>1</sup>

❖ و من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على انه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات الأداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم وتقييم العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنية معينة".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهمية الأداء

إن حياة المنظمة مهما تعددت النشاطات التي تمارسها فإنها تتركز على أداء العمال بها، إذا كان أداءهما مضبوطا و كما هو مخطط له فانه سيعطي ثماره و يحقق الأهداف المسطرة، أما إذا حدث العكس وكان الأداء دون المستوى فانه يرجع سلبا على المؤسسة ويؤثر فيها و عليه تكمن أهمية الأداء في:

<sup>1</sup> - عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> - احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على تأدية عمله حاضرا و مستقبلا و يساهم في اتخاذ القرار .
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بالأداء وهذا ما يدفع العامل إلى بذل أقصى ما لديه و القيام بكل ما هو جيد و مطلوب .
- الأداء يتبع الاستقرار و بالتالي أي تعديل في الأنظمة الإدارية فان العاملين دون المستوى مهددين بالتسريح .
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية و مرضية .
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب و اكتساب المهارة اللازمة لأداء العمل .
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها و أولها باهتمام و العناية لتحقيق الأهداف .

### المطلب الثاني: محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول : محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من :

- **الجهد** : هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء

- **القدرات** : وهي نوعان قدرات مكتسبة ومقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما

القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

- الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.<sup>1</sup>
- الوظيفة : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانات العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- البنية التنظيمية الداخلية : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.<sup>2</sup>
- المحيط الخارجي : المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية :

#### 1- العوامل الشخصية<sup>3</sup>:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

<sup>1</sup>- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص66.

<sup>2</sup>- Dimitri weiss, **Ressourccces humaines**, Deuxièmes Edition d'organisation, paris, 2003, p78.

<sup>3</sup>- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم،

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

## 2- عوامل النتائج<sup>1</sup> :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية :

- **الكمية** : ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان ايجابيا أو سلبيا،

- **الجودة** : ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ وما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟

- **التكلفة** : ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

- **الوقت المحدد للانجاز** : هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.

<sup>1</sup>- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص14.

3- عوامل السلوك<sup>1</sup> :

بالرغم انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل ويشمل كذلك من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :

- **التخطيط** : هي القدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح،

- **تحديد الأولويات** : مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية،

- **التنظيم** : الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟،

- **التفويض** : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح،

- **الاتصالات الشفوية** : هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته،

- **الاتصالات الكتابية** : هي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية.

**المطلب الثالث: مكونات الأداء**

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

➤ **كمية العمل** : يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة

زمنية محددة، وتعبر عن مقاييس سرعة الأداء و البعد الكمي للطاقة المبذولة في نفس الفترة الزمنية المحددة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص15.

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

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

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

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

سنحاول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

• تعريف الفعالية حسب **Vincent Plauchet** عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

• **الكفاءة** : يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق

بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض

<sup>1</sup> - سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مديّة، 2008/2007، ص123.

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



المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل : الإنتاجية، المردودية.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفى بالغرض من الدراسة وهي<sup>1</sup>:

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

### المبحث الثالث: المؤسسات الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنشآت الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، وذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير، كما أن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة، من هنا أصبحت المنشآت الفندقية ملزمة في البحث عن آل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للو صول إلى أعلى مراتب رضى السياح، إذ أصبح السائح في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط أنظار العديد من المنشآت الفندقية التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الفندقية وأهدافها

#### الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الفندقية

أصبحت المؤسسات الفندقية في الوقت الراهن عنصر أساسي و مورد هام من موارد السياحة وسنتطرق إلى أهم التعاريف حول الفنادق :

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص220، 221.

❖ الفنادق في الواقع هي : "نزل خصصت لاستضافة المسافرين، والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hotel، ثم تطورت إلى كلمة Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اشتقت منه كلمة Hote التي تعني الضيف أو نزيل الفندق، ثم تطورت إلى Hôtel والتي تعني الفندق وهو المصطلح التي تم اعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا".

❖ وكما عرفته الجمعية الأمريكية الفنادق و الموتيلات كما يلي: "الفندق نزل اعد طبقاً لأحكام القانون يجد النزيل المأوى و المأكل و الخدمات الأخرى لقاء اجر معلوم".<sup>1</sup>

❖ و يعرفه الدكتور نائل موسى محمد سرحان "الفندق عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق إلى آخر يقدم خدمة المبيت الأساسية و مجموعة من الخدمات منها الطعام و الشراب، أماكن التسلية و النوادي مقابل سعر محدد لكل خدمة".

❖ كذلك يعرفه بأنه : "المكان الذي يلجأ إليه المسافر من اجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد".<sup>2</sup>

من كل هذه التعريفات نستخلص أن الفندق هو منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء و طعام مقابل اجر يدفعه النزيل، يحتوي على هيكل تنظيمي و خصائص تميزه عن المنظمات الأخرى. وللمؤسسات الفندقية عدة خصائص نذكر منها :

✓ المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمية تحتوي على عدد من الأسرة لتتويم الأفراد و توفير الراحة.

✓ الفندق وحدة اقتصادية متكاملة يمارس فيها الخدمات و النشاطات المهمة كالتسويق و المبيعات و إدارة الأفراد و النشاط المالي لتحقيق اكبر عدد من الإيرادات بأقل تكلفة.

✓ الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة.

<sup>1</sup> - سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، ط1، عمان، دار جريبلنشر والتوزيع، 2011، ص13 .

<sup>2</sup> - نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011، ص27 .

- ✓ الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة و خصائص مختلفة أهمها نشاط المكتب الأمامي و نشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الفندق.
- ✓ الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة و مختلفة تختلف من فندق لآخر حسب النوعية و التكلفة غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى و الطعام و الشراب للأفراد مقابل اجر محدد.

### الفرع الثاني : أهداف المؤسسة الفندقية

إن الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومتنوعة تختلف من فندق إلى آخر حسب نوعه وشكله، فهناك أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها المؤسسة مقابل اجر محدد وهي :

- **أهداف أصحاب الفنادق :** تحقيق اكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في الفندق ونمو الفندق، رفع كفاءة الإدارية التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق والحفاظ على الصورة الجيدة للفندق.
- **أهداف العملاء :** ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية بشكل مستمر، والاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.
- **أهداف العاملين :** الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل، وتوفير كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية للفرد العامل، تحقيق وإشباع حاجاتهم.
- **أهداف الموردين أو المساهمين :** هم جماعات تمد للفندق بالموارد والأموال والموارد البشرية عن طريق ملكيتهم للأسهل مقابل الحصول على الربح، ولهم أهداف للفندق الذي يسعى لتحقيق أهدافهم لضمان تقديم الخدمة والسلع للضيوف.<sup>1</sup>
- **أهداف المجتمع :** تسعى الفنادق لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال زيادة الدخل القومي ومستوى رفاه المواطنين.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 16 .

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق و العوامل المؤثرة فيه

لإنجاز أي عمل يجب احتواءه على تنظيم يتماشى مع طبيعته أي ترتيب الموارد المادية و المعنوية بأفضل وقت و اقل مجهود و تكلفة فالفنادق كغيرها تعمل على هذا الأساس و تحوي هيكل تنظيمي يتأثر بعدة عوامل.

### • العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

- ✓ طبيعة العمل الفندقي: يقصد به ملكية الفندق بمعنى أن يكون تابعا للقطاع الخاص أو شركات للدولة إلى جانب فترات عمل سنوية أو موسمية و كذلك طبيعة الخدمة و مدة إقامة الضيف.
- ✓ موقع و حجم بناية الفندق: و يكون داخل المدينة أو خارجها و كذلك حجم الفندق و سعته.
- ✓ نوعية و درجة الفندق: إذا كان بناءه قديم أو حديث بغرض التكيف مع طبيعة العمل الفندقي.
- ✓ كذلك طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسة الاقتصادية للدولة.<sup>1</sup>

\* أما العاملون بالفندق يختلفون باختلاف المؤسسات السياحية حسب الملكية و حجم و عمر المؤسسة العاملين بها، فنجد:

#### 1- طبقا لنوع العمالة بالنشاط الفندقي :

- العمالة المباشرة: و هم الذين يكونون على اتصال مباشر بالضيوف و خدمتهم.
- العمالة غير المباشرة: وهم أشخاص يعملون بقطاعات أخرى و تمويل الفندق بالمواد الأولية.

#### 2- طبقا لاستمرارية العمل الفندقي :

- العمالة الدائمة : على مدار السنة و بشكل دائم.
- العمالة الموسمية : و تكون بشكل مؤقت بل خلال موسم الدورة السياحية.

#### 3- طبقا للاختصاص :

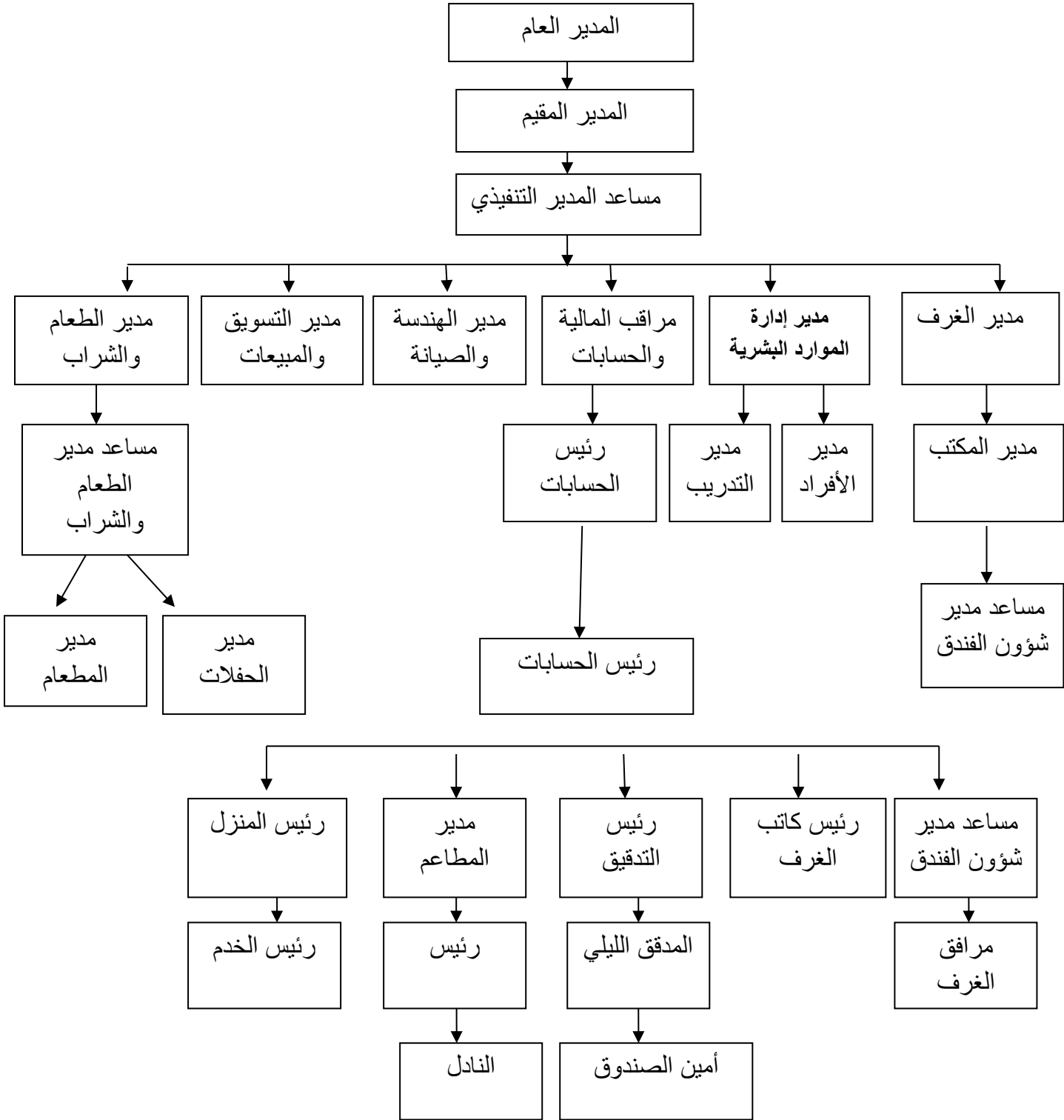
- عمالة فندقية متخصصة : و تشمل على الجهاز الخدمي و الإداري للعاملين في قطاع الفنادق.
- عمالة فنية متخصصة في الأعمال الفنية تخدم القطاع الفندقي مثل العاملين على الصيانة.

<sup>1</sup> - سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، المرجع السابق الذكر، ص75-76.

4- طبقا للمهارة و الكفاءة :

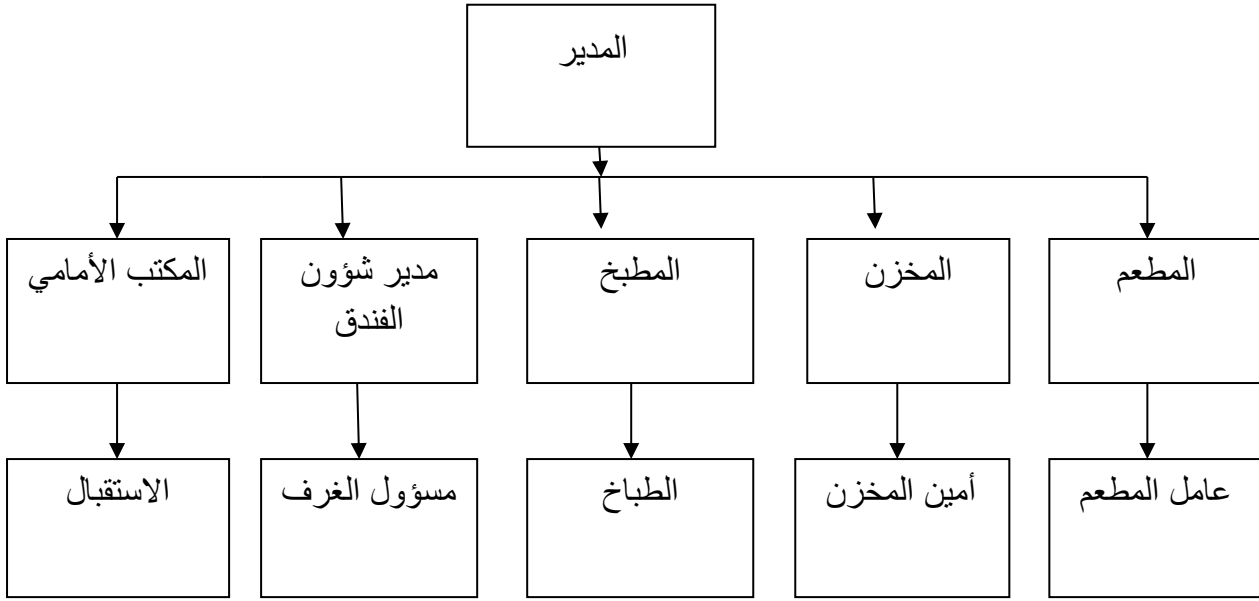
- عمالة ماهرة وكفئة و عمالة غير كفئة.

الشكل رقم (1-1) : هيكل تنظيمي لفنادق كبيرة



المصدر : حميد عبد الغني الطائي، إدارة المكتب الأمامي في الفنادق، ط1، عمان، دار زهران، 2013، ص30.

الشكل رقم (1-2) : هيكل تنظيمي لفنادق صغيرة



المصدر : حميد عبد الغني الطائي، نفس المرجع، ص16.

• المهام والمسؤوليات الإدارية:

\*المدير : يقوم بالمشاركة في صياغة سياسة واستراتيجيات الفندق بالإضافة إلى تنفيذها وهو مسؤول عن كفاءة أداء الفندق و محاسبة و إدارة و توجيه بشكل نهائي جميع المدراء وتنسيق الأعمال لجميع أقسام الفندق.

\*المدير المقيم أو المدير التنفيذي: هو مسؤول عن الإدارة اليومية لنشاطات الفندق، وعن رفاهية وسلامة العمال والممتلكات والزبائن والتعامل مع الطوارئ والشكاوي.

\*رؤساء الأقسام: إدارة الفندق الناجحة تحتاج إلى تعريف واضح للمسؤوليات والصلاحيات خاصة لرؤساء الأقسام، بمعنى عندما تكون سياسات الفندق وتعليماته واضحة بالنسبة لرؤساء الأقسام والعمال تسهل عملية الفهم لديهم وتؤدي إلى تقديم الخدمة الجيدة ويصنف رؤساء الأقسام إلى:

1/خط المدراء (رؤساء الأقسام التشغيلية وهم يمتلكون المسؤولية المباشرة باتجاه رؤسائهم والتابعين لهم مثل المدير المكتب الأمامي ومدير الغرف ومدير التسويق والمبيعات...).

2/متخصصو الخدمة: (وهم رؤساء أقسام الخدمات الداعمة والذين يقدمون الإرشادات إلى خط المدراء



ويساهمون في دعم ومساعدة الأقسام المولدة للدخل كالغرف والطعام والشراب).

• الأقسام الأمامية والأقسام الخلفية :

1 / الأقسام الأمامية :هي تلك الأقسام التي تكون عملية الاتصال بين العاملين والزبائن عالية جدا مثل :الاستقبال وخدمات الغرف والمطاعم.

2 / الأقسام الخلفية :هي تلك الأقسام التي تكون عملية الاتصال فيها بين العاملين والزبون بمستوى ضعيف مثل : الهندسة و المشتريات و الحسابات.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: تصنيفات الفنادق**

يعني تصنيف الفنادق وضعها ضمن مجموعات لها تقييم معين سواء بالدرجات أو بالنجوم، تختلف عن المؤسسات الأخرى في الخدمات و بالتالي الأسعار.

**(1) تصنيف الفنادق من حيث الملكية :**

➤ فنادق القطاع الخاص: هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة، تكون صغيرة الحجم و تدار إدارة عائلية تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر فيه و تنتشر في المدن الصغرى بكثرة.

➤ السلاسل الفندقية و الشركات: هناك شركة واحدة تقوم بتسيير إدارة عدد كبير من الفنادق.

➤ فنادق القطاع المختلط : هذه الفنادق تكون مملوكة إما ملكية مشتركة بين الدولة و القطاع الخاص أو بين الدولة و شركات أجنبية.

➤ الفنادق الحكومية : هي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.<sup>2</sup>

**(2) تصنيف الفنادق من حيث الموقع :**

➤ فنادق مراكز المدن : هي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، تتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها تتراوح ما بين 50غرفة إلى 300 غرفة.

➤ فنادق الضواحي : وجدت لارتقاء تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250-500 غرفة.

<sup>1</sup> - سليم محمد خنفر وعلاء حسن السرايبي، المرجع السابق الذكر، ص49.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص18.

- فنادق المطارات: هذه الفنادق يتم إنشاءها لخدمة المسافرين و أصبحت منافسة للفنادق الأخرى.
- فنادق السواحل: هي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.<sup>1</sup>

### (3) تصنيف الفنادق حسب عدد النجوم :

- فنادق خمسة نجوم: هي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
- فنادق أربعة نجوم: هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى اقل من فنادق خمسة نجوم.
- فنادق ثلاثة نجوم: هي اقل من الفندق السابق.
- فنادق ذات نجمتين: هي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث.
- فنادق ذات نجمة واحدة: هي فنادق غاية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

### (4) تصنيف الفنادق من حيث الدرجات:

- الدرجة الممتازة: هي ارقى أنواع الفنادق، حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها.
- الدرجة الأولى: تقع أيضا ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة.
- الدرجة الثانية: تؤدي خدمات فندقية متواضعة ومحددة.
- الدرجة الثالثة: هي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.

### (5) تصنيف الفنادق من حيث نوعية الخدمات :

- الفنادق التجارية: هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.
- فنادق الإقامة الدائمة: هي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.
- الفندق المفروش: تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر.


<sup>1</sup> - سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، المرجع السابق الذكر، ص54.

➤ فندق المؤتمرات : هو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كليا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية.

## خلاصة :

لقد أصبح النشاط الفندقي احد العناصر الرئيسية الهامة في صناعة السياحة، بعد التطور الكبير الذي طرأ عليه في السنوات الأخيرة والتنوع الهائل الذي شمل الخدمات الفندقية عبر المراحل التاريخية التي مرت بها الصناعة الفندقية في العالم.

ويتميز النشاط الفندقي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنتجات المادية الملموسة واعتماده بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري، وتعد جودة أداء العمال من العوامل الرئيسية المساهمة في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل بتضمينها لكافة جوانب العمل وجمع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف.



الفصل الثاني  
أنظمة تقييم أداء العمال

**تمهيد :**

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ذلك أن أداء العاملين يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة وفعاليتها وتحقيق الاستمرارية.

فستخدام المؤسسات والمنظمات بصفة دائمة معايير وطرق في تقييم الأداء تلجأ إليها عندما يحاولون معرفة أداء العمال لمسؤوليتهم، وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى هذه الخطوة عند تعديل أنظمة الأجور والحوافز وترقية الفرد أو لإغراض أخرى.

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية إلى تمكن المؤسسة من استغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية والذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة.

ومن هنا نقوم في هذا الفصل بتوضيح كل من مفهوم تقييم الأداء وأنظمة الأداء وفي الأخير نقدم أهم نتائج تقييم الأداء في المؤسسات الفندقية.



## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهي بالغة الأهمية كونها تبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، وهي الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة .

### المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من التعاريف نذكر أهمها :

**التعريف الأول :** " تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " <sup>1</sup>.

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

- ✓ إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .
- ✓ إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من الناحية الأخرى .

**التعريف الثاني :** " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري

مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " <sup>2</sup>.

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257 .

<sup>2</sup> - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص75 .

✓ عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون .

✓ عملية التقييم تخضع لمعايير الأداء وأسس للمقارنة .

**التعريف الثالث :** " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى الحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة " <sup>1</sup> .

وأما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

✓ عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو اقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة .

✓ تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .

✓ عملية التقييم لا تكتفي لتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه، ترقية، تطوير مساره الوظيفي) .

✓ عملية التقييم تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

**التعريف الرابع :** " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف للمساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام بها " <sup>2</sup> .

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين :

✓ عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي .

✓ هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في

<sup>1</sup> - Besseyere desHortes, gérer les ressourceur humaines dans l'entreprise, concept et outil, Edition d'organisation, paris, 1992, p102 .

<sup>2</sup> - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360 .

أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد .

وبناء على التعاريف السابقة يكمن القول بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة للعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

### الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين

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

#### أولاً : على مستوى المنظمة<sup>1</sup>

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارات وقدرات متميزة .

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

#### ثانياً : على مستوى المديرين

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

<sup>1</sup> - سامية زوبيش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أوكلو محند اولحاج، البويرة، كلية علوم التسيير، 2013، ص55 .

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>1</sup>

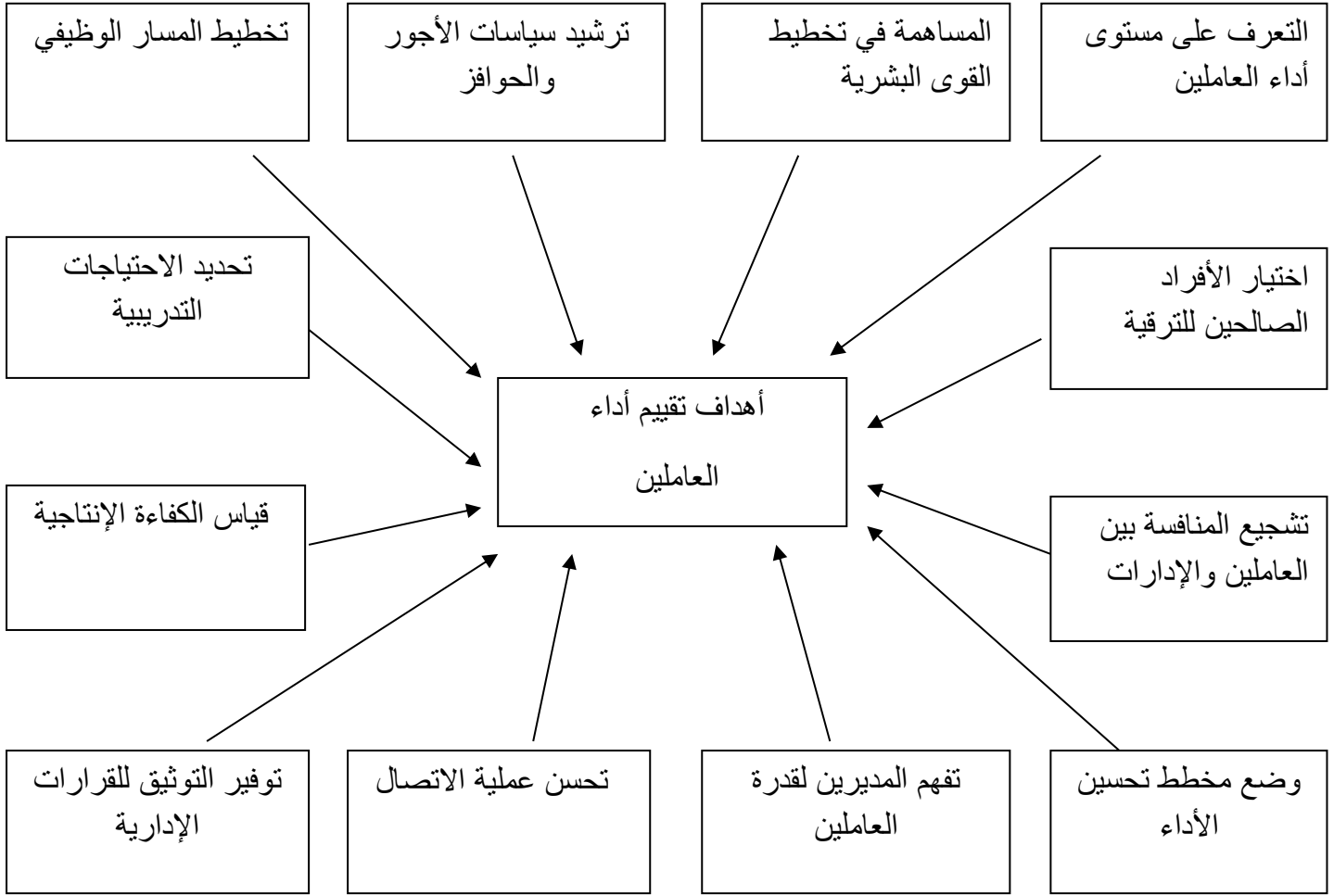
### ثالثا: على مستوى أفراد العاملين

- توفير الإعلام (معلومات- معطيات ) عن سبل الفرد داخل المنظمة .
- تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل .
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله .
- السماح لكل مرؤوس بالاطلاع على رأي رئيسه فيه .
- حصر نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل .
- توفير أداة أو طريقة تمكن الفرد من مساعدة نفسه.
- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.
- إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد والمسببة في الإضرار بالمردود .
- توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهـم .

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص295.

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



**المصدر :** سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

السعودية، 2009، ص 89 .

### المطلب الثاني : معايير وطرق تقييم الأداء

يشمل نظام تقييم أداء العاملين إلى عدة معايير يتم على أساسه تقييم الأداء، والتركيز على معيار معين دون

سواه ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم، وسنعرض فيما يلي أهم المعايير وطرق التقييم :

#### الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة

المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها

مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير.<sup>1</sup>

### 1- المعايير الشخصية

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، والبراعة واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر الشخصية للأسباب التالية :عنصر أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا انه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل - غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم .

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين .

- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي ) ومن تم يؤثر سلبا على أدائه.<sup>2</sup>

### 2- معايير النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداة كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (للعلماء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية :<sup>3</sup>

- الكمية :حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا .

- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة .

- الجودة : نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع .

<sup>1</sup>- زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup>- مرجع سابق، ص98

<sup>3</sup>- ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص180

- الوقت : هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير .

### 3- معايير السلوك

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من انه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها :

- اتخاذ القرارات :وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.

- تحديد الأولويات :وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها .

- التنظيم : هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد

المتاحة ؟

- التخطيط : هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟

- الاتصال : هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق

وموضوعية هذه المعلومات .

### الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء

هناك الكثير من الطرق لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة) .

#### أولا: الطرق التقليدية

تضم عدة طرق أهمها :

### 1- طريقة التدرج البياني<sup>1</sup>

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها .

من مزايا هذه الطريقة :

✓ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

✓ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

ومن عيوبها :

✓ التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.

✓ الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

### 2- طريقة الترتيب البسيط

وهي ابسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الاسوء ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة :

✓ بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.

✓ التفريق بين العاملين الأكفاء وغير الأكفاء بطريقة واضحة.

عيوبها:

✓ لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.

✓ تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص247.



### 3- طريقة التوزيع الإجباري<sup>1</sup>

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحى التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول احد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الأخر، فيكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية.

#### مزايا هذه الطريقة :

- ✓ سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء.
- ✓ لا يبذل جهداً في التقييم.
- ✓ سرعة التقييم وتتفادى التساهل والميل إلى تعميم التقييم للعاملين.
- ✓ تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.

#### عيوبها :

- ✓ نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر حالياً رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- ✓ لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

### 4- طريقة التدرج<sup>2</sup>

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي :  
أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق مع أدائه.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص417.

<sup>2</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص417.

مزايا هذه الطريقة :

- ✓ سهولة وبساطة عملية التقييم.
- ✓ يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوبها :

- ✓ لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- ✓ لا توضح الفروق الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفى العدالة في التقييم.

### 5- طريقة القوائم<sup>1</sup>

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (x) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة و التقدير .

مزايا هذه الطريقة :

- ✓ تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.

✓ تمتاز بسهولة الاستخدام.

عيوبها :

- ✓ تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة وبعد التدرج الوظيفي لديها .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص254.

✓ صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم .

### ثانيا : الطرق الحديثة

#### 1- طريقة الملاحظات السلوكية<sup>1</sup>

هذه الطريقة نتيجة تطوير التدرج الباني السلوكي حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة للأداء إلا أن المقيم يقوم بمراقبة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا، فتحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

#### 2- طريقة التقرير المكتوب<sup>2</sup>

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

ويعاب على هذه الطريقة :

✓ لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف.

✓ لا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته.

✓ تحتاج إلى جهد ووقت كبير لإتمام هذه التقارير وخاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

#### 3- طريقة الإدارة بالأهداف

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازه مع ما أنجز فعلا، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص280.

<sup>2</sup>- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر2003، ص220-221.

- ✓ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
- ✓ يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.
- ✓ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- ✓ تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

#### 4- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء<sup>1</sup>

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودورا لبعدها الإنسانى لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

مزايا هذه الطريقة :

- ✓ تقيس الأداء في صورة جودة.
- ✓ تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

عيوبها :

✓ تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.

✓ صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة.

#### المطلب الثالث : أسس التقييم للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص440.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص91.

- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي<sup>1</sup>:
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن تقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس. ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف إخلال ملموس من أخلاقيات العمل.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص332.

## المبحث الثاني : أنظمة تقييم أداء العاملين

قبل الدخول إلى تحليل عناصر نظام تقييم أداء العاملين، يتم التطرق أولاً إلى مفهوم فكرة النظام وكيف ظهرت هذه الفكرة.

### المطلب الأول : ماهية النظام

لتوضيح هذا المفهوم لابد من استعراض العديد من التعريفات التي تناولته، حيث عرف بأنه ترتيب منتظم من الأنشطة والإجراءات المتصلة بعضها ببعض الآخر التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق أهداف النظام الرئيسية، كما يتضمن عدة معاني منها :

1- أن يصمم النظام لإنتاج أهداف محددة.

2- أن عناصر النظام لابد أن تكون بترتيب معين.

3- وجود علاقات اعتمادية وتفاعلية يشترك فيها كل عناصر النظام.

كما عرف النظام سلطان بأنه "مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق أهداف معينة"<sup>1</sup>.

وكذلك عرف النجار النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل،

تحكمها علاقات والية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول

المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة

والرقابة"<sup>2</sup>.

ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة بأنها جميعها تدور حول أن النظام يتكون من عدة عناصر أو أجزاء، وان

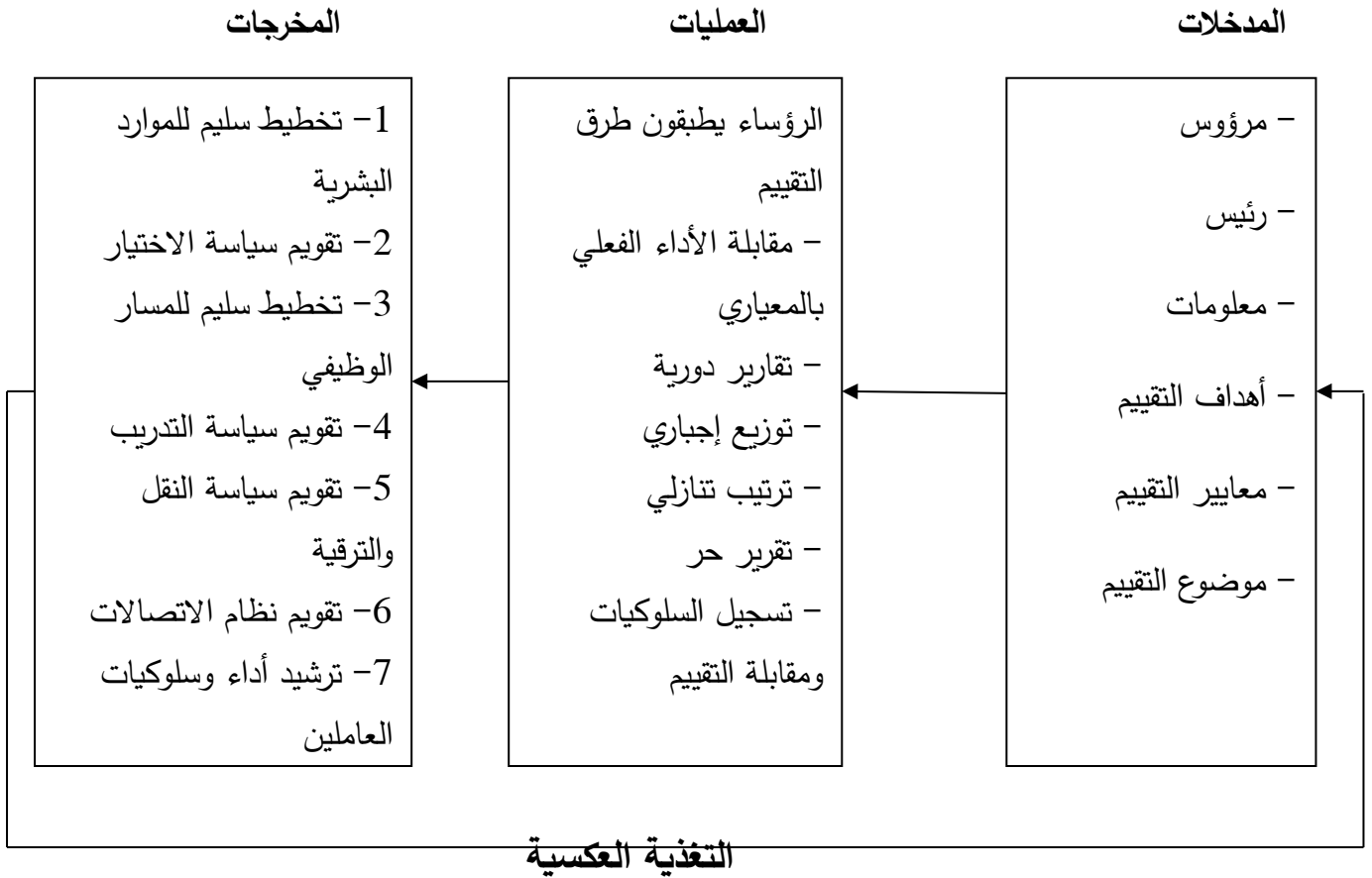
هذه الأجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وفق قواعد محددة، لتحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> - سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص17.

<sup>2</sup> - النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الإسراء، ط2، 2007، ص11.

تعتبر المؤسسة نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد، واستنادًا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، وإدارة الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى نظامًا متكاملًا في حد ذاته، هي تتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل تقييم الأداء واحدًا منها، وحتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه يجب النظر إليه باعتباره نظامًا يعمل ضمن نظام أشمل، ويتألف نظام التقييم كأي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في مدخلات، عملية التقييم، مخرجات، وعملية التغذية العكسية: مثل ما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم (2-2) : عناصر نظام تقييم أداء العاملين



المصدر : احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص340.

- 1- مدخلات نظام التقييم : تتمثل في المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس، القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم.
- 2- العمليات : يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة.
- 3- المخرجات : تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الايجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

4- التغذية العكسية : هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والاختلالات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلا.

#### المطلب الثاني : شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين

يمكن تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء من خلال الهيكل التالي الذي يعتبر من مقومات نظام تقييم الأداء :

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- اقتناع الإدارة بفائدة التخطيط والمساهمة في تنفيذه وحث العاملين على الاهتمام به.
- إعداد نظام فعال للاتصالات يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة (مرؤوسين و رؤساء).<sup>1</sup>
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب الأمثل للعملية.
- المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغيرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغيرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص354.



- مدى فهم الأفراد للنظام وان عدم الفهم ينشأ من عدم التعريف والشرح وقد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام.
- الدعم الرسمي والتأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم والالتزام بها والعمل بتوصياتها ونتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام.
- السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة والطمأنينة لعملية تقييم الأداء.
- عدالة المقيم يكون ذو تأثير كبير في عملية التقييم والنتائج المترتبة عليه ويولد الثقة في عملية التقييم مما يجعلها ذات فاعلية كبيرة في تحقيق أهدافها.
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقا وضعفا لواجبات الوظيفة.<sup>1</sup>
- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.<sup>2</sup>
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ويمكن إدخال أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب حيث يمكن تعريف الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها كرؤساء مقيمين ويتم تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليتم عرضه وتحليله فيما بعد وبذلك يتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه، كما يتيح له أساسا موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين.<sup>3</sup>
- كفاءة نماذج تقييم الأداء فيجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.

<sup>1</sup> - نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص242.

<sup>2</sup> - Robert LMathis and jackson jonsi, human resource management, west publishing company, new York, 7<sup>th</sup>, 1994, p314.

<sup>3</sup> - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص125.

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وفي تحديد أهداف هذا التقييم.
- توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حيث انه لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فان فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات التي تواجه العاملين وليست استجابات عن سلوكيات بما يوقع العاملين في نقطة دفاع وليست نقطة تعلم وتعديل للأداء.<sup>1</sup>
- دورية التقييم ويجب أن تكون على مدار السنة وتكون ذات فعالية أكثر إذا كانت تكرر كل ثلاث أو أربعة أشهر فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من قصور في أدائهم ليبادروا في تداركه وتعديل في أدائهم وهذا يكون في صالح المؤسسة حتى لا تفاجأ في آخر السنة بضعف أدائهم وعدم بلوغ أهدافها المسطرة وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس بتقييم دوري لمرؤوسين ويناقش مرؤوسيه فيما يرى من قصور في أدائهم.
- جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.<sup>2</sup>
- مكافآت الممارسة الصحيحة للتقييم حيث يجب أن يدرك الرؤساء الذين قاموا بالتقييم أهمية هذه العملية بالنسبة لمسارهم الوظيفي مما يساعد في إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره.
- تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء

لاختيار أساليب وطرق تقييم أداء العاملين والذي يكون أكثر موضوعية والوصول إلى نتائج أكثر دقة وفاعلية،

يتطلب الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو النظام الأفضل الواجب تطبيقه؟

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص288.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص91.

عند الإجابة عن التساؤل يجب ألا يغيب عن الذهن تأثير بيئة المنظمات وأهدافها سواء الداخلية والخارجية في أساليب العمل وإجراءاته ونظمه، فلا يمكن القول أن تطبيق احد أساليب التقييم بنجاح في إحدى المؤسسات يعني إمكان تحقيق نفس النتيجة إذا ما تم تطبيقه في مؤسسات أخرى.

فيجب أن نسلم أن المنظمات تخضع لمقتضيات ومعطيات وفروض بيئية مختلفة ومن تم لا يمكن اقتباس أساليب إدارية ناجحة من منظمة ما لمنظمة أخرى إلا إذا توفرت الفروض والمعطيات البيئية الرئيسية التي نجحت في ظلها هذه الأساليب، ومن هنا لا يمكن القول أن هناك نظاما واجب التطبيق فالعبرة إذا هي باختيار النظام الأكثر فاعلية المناسب للظروف البيئية، والوظيفة لنشاط المنظمة وعلاوة على ذلك يرتبط اختيار النظام المناسب بالهدف الرئيسي ذي الأولوية الخاصة الذي تركز عليه المنظمة.<sup>1</sup>

وان كان من الصعوبة القول بوجود نظام امثل واجب التطبيق على كافة المنظمات فان هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز عن غيرها بالدقة والموضوعية.

ولعملية التقييم المثلي لابد أن يكون هناك ارتباط بين المعايير وعناصر التقييم وبين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم.

وللاختيار الأمثل نظام تقييم الأداء في المؤسسة يجب أن تراعي العوامل التالية :

- تاريخ وثقافة المؤسسة : حيث أن لهذا العنصر تأثير على نظام التقييم المتبع فيها إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءا من ثقافتها والأداء مرتبط بثقافة المنظمة.
- حجم وقطاع المؤسسة : ويعتبر هذين العاملين أكثر موضوعية لأنهما يمانان مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة وتعمل في قطاع أكثر تنافسية دعا ذلك لاتخاذ انظمة تقييم أكثر ملاءمة وذلك من حيث الموضوعية والدقة من اجل تعميم فكرة الأداء على المستوى الفردي وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص346.

- التوجيهات الإستراتيجية : وذلك راجع أن المؤسسات الحديثة أصبحت تواكب التوجيهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات، وفيما يخص الموارد البشرية تتجه المنظمات إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات التي تحقق أهداف المنظمة.
- ولعل أنجع أداة لتحقيق الاستراتيجيات هي فعالية اختيار نظام تقييم الأداء الذي يمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية واستثمارها وتوجيه قدراتها بما يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.
- نظام تسيير الموارد البشرية القائم : يحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقا من النظام الكلي للتسيير الموارد البشرية ذلك أن التناسق ضروري بين تقييم الأداء والتطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية وهو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.
- أسلوب التاطير المتبع : يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم لما له من اثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة ويعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المؤسسة، ويضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه مع إعداد وتاطير الأفراد لتفهم هذا النظام وتقبله كطرف في العملية.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية : تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة ومنه فعلى درجة التوافق والانسجام الموجود في المؤسسة يزداد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة.

## المبحث الثالث : إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين

### المطلب الأول : إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية.<sup>1</sup>

#### 1- مسؤولية التقييم :

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي :

• الرؤساء : على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمؤوسيه نظرا

لاحتكاكه المباشر اليومي معهم ولاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا

الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز

والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها

المشرف في التقييم كالتالي :

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.

- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.

- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.

- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.<sup>2</sup>

• المرؤوسين : هم احد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع

الرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم،

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص268.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص172.

القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض المشاكل الإدارية التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

• **الزملاء :** هناك أنظمة تشترط أن يتم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد في متوسط تقييم زملائه له.<sup>2</sup> هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.<sup>3</sup>

• **تقييم الفرد لذاته :** تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤديون هذا المصدر في التقييم يقولون انه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء وذلك لان الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون اقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤساءه وان يبذل مجهودا واضحا لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة كما سجلها عن نفسه أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا، فلا بد أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساسا كما انه لا يصلح إلا في حالة التقييم من اجل التنمية وليس من اجل الترقية أو العلاوات.<sup>4</sup>

• **التقييم من قبل الزبائن :** تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وهذا يشمل الباعة والمسوقين.<sup>5</sup> فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر

<sup>1</sup> - ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص391.

<sup>2</sup> - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص395.

<sup>3</sup> - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص292.

<sup>4</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص116.

<sup>5</sup> - سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص395.

أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم

الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين.<sup>1</sup>

## 2- توقيت تقييم الأداء :

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً.<sup>2</sup>

في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد. وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير ايجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء.<sup>3</sup>

## 3- إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية واهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بـ "مقابلة التقييم".

## المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيههم نذكر منها:

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص446.

<sup>2</sup> - ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص

<sup>3</sup> - ابراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص393.

### 1- أخطاء التحيز الشخصي :

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي.

أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.<sup>1</sup>

### 2- أخطاء الهالة :

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.<sup>2</sup>

### 3- أخطاء تقدير الوسط :

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.<sup>3</sup>

### 4- أخطاء الانطباعات المسبقة :

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباعات الذي يتركه العامل لديه فالانطباعات الأولى عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص203.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص38.

<sup>3</sup> - احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص395.



السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.<sup>1</sup>

#### 5- التأثير بآخر تقييم :

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازا فيعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.<sup>2</sup>

#### 6- أخطاء النسيان :

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.<sup>3</sup>

#### 7- المبالغة في التقييم :

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم فقد يأتي التقييم مع بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتقعا بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص205.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج1، 1975، ص383.

<sup>3</sup> - احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص354.

المطلب الثالث : مقابلة تقييم الأداء

أولا : تعريف مقابلة تقييم الأداء

تعرف مقابلة تقييم الأداء "بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين احدهما المقوم (الرئيس المباشر) والتالي الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلا".<sup>1</sup>

"ويقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف مابين طرفين احدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجها لوجه".<sup>2</sup>

ثانيا : أنواع المقابلة

للمقابلة ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

1- مقابلة الإخبار والإقناع :

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقتنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبيا، وغالبا ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.

2- مقابلة الإخبار والإنصات :

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص428.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص137.

<sup>3</sup> - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص242.

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت له، ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس ولامتصاص مشاعره السلبية وتكون حماسه الذاتية للتطور والنمو محدودة.

### 3- مقابلة حل المشكلات :

يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا ايجابيا بناءا من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استنادا إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

### ثالثا : فوائد المقابلة

- 1- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
- 2- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- 3- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.
- 4- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.
- 5- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذ انه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.
- 6- عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة تتولد لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه ويقنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد انه ليس بحاجة إليه.

7- توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه) وهذا ما يجعل

الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.<sup>1</sup>

8- استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع العامل على نتائج عمله.

9- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.<sup>2</sup>

رابعا : دور المقيم في مقابلة الأداء<sup>3</sup>

1- قبل المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة.
- تدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

2- أثناء المقابلة :

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3- بعد المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص427.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص405.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية إسكندرية، مصر، 2004، ص392.

- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

#### خامسا : دور المرؤوس في مقابلة الأداء

يتلخص دور المرؤوس فيما يلي :

- أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين لتكون لديه القناعة به.
- أن لا يدخل المقابلة وفي نفسه شعورا عدائيا بل يدخلها بصدر مفتوح وليس مشحونا.
- أن يصغي جيدا لمشاكل أدائه بشكل جيد.
- أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه.<sup>1</sup>

#### سادسا : مشاكل مقابلة الأداء

- إن نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على انه إضعاف لمركزه الوظيفي وتهديدا لأمنه واستقراره مما قد يولد مناخا سلبيا يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة وكيفية تصحيح أخطائه.
- من الصعب في بعض المواقف على الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين، كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة.
- أثبتت تجارب بعض الشركات أن النقد الذي يوجه لأداء العاملين قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم وإنتاجهم كما يؤدي على فتور العلاقة مابين المرؤوسين والرؤساء.
- يعتقد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل العاملين لا يدخل في عملهم الأساسي المكلفين به من قبل الشركة.
- تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوسين والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص430.

<sup>2</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص152.

## خلاصة :

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو اثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بايجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أداءها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون ناتج لأدائه، وأيضا هناك عدة طرق وأسس لتقييم الأداء وحتى يكون نظام ذو فعالية اكبر لابد من تمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لاختد المعطيات اللازمة لاتخاذ قرارات الأساسية وخاصة عند تقييم أداء العمال.



الفصل الثالث

دراسة حالة فندق النصر - حمام بوججر

## تمهيد

بعد عرضنا في الفصلين السابقين إلى جودة أداء العاملين وأنظمة تقييم الأداء، سنحاول في هذا الفصل من معرفة واقع تقييم أداء العاملين في إحدى المنشآت الفندقية الجزائرية والتي هو فندق النصر بحمام بوججر. حيث قمنا في هذا الفصل بالتعريف بالفندق، والإجراءات المنهجية للدراسة وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان.



## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الفندقية - فندق النصر -

لقد قمنا بدراسة ميدانية بفندق النصر مقره ب مدينة حمام بوججر، ولاية عين تموشنت ولا بد من إعطاء صورة

واضحة حول هذا الفندق.

### المطلب الأول : بطاقة فنية عن الفندق

في هذا المطلب سنتطرق إلى بطاقة فنية حول فندق النصر

❖ شعار الوكالة



يمثل هذا الشعار رمز المؤسسة الفندقية حيث حرف H وحرف N يرمز إلى HOTEL EL NARS

❖ الاتصال بالوكالة

### Hotel el nasr

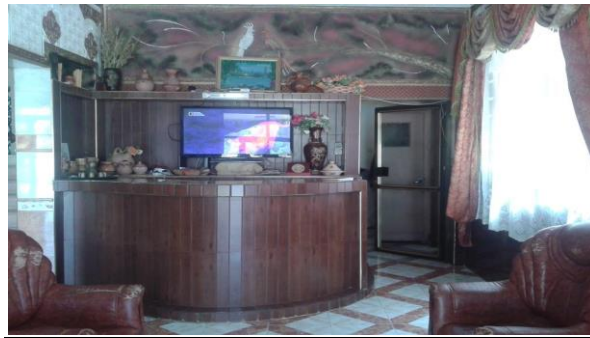
Adresse :Larbi Ben Mhidi

Mob : 0775-20-58-26

Email : <https://www.facebook.com/hotel.ennasr>

هذه البطاقة تحوي جميع الجوانب التي تتعلق بكيفية الوصول والاتصال بالفندق

❖ مظهر الوكالة



هذه الصور هي للمظهر الخارجي والداخلي والمطبخ

### المطلب الثاني : مكونات الفندق

فندق النصر هو من المؤسسات الفندقية المتوسطة الخاصة دخلت حيز الخدمة سنة 2007 يقع بدائرة حمام بوججر

-ولاية عين تموشنت- مصمم على شكل عمارة من سبعة طوابق يتكون من ما يلي :

- عدد الغرف 60 غرفة منها 15 راقية + 8 شقق تابعة للفندق.

- الإدارة تقع فالتابق الأخير.

- مطعم يقع فالطابق الأرضي.
- و في الخارج توجد حظيرة للسيارات
- ويضم الفندق 39 عامل موزعين كالتالي :

- الإدارة 9 عمال

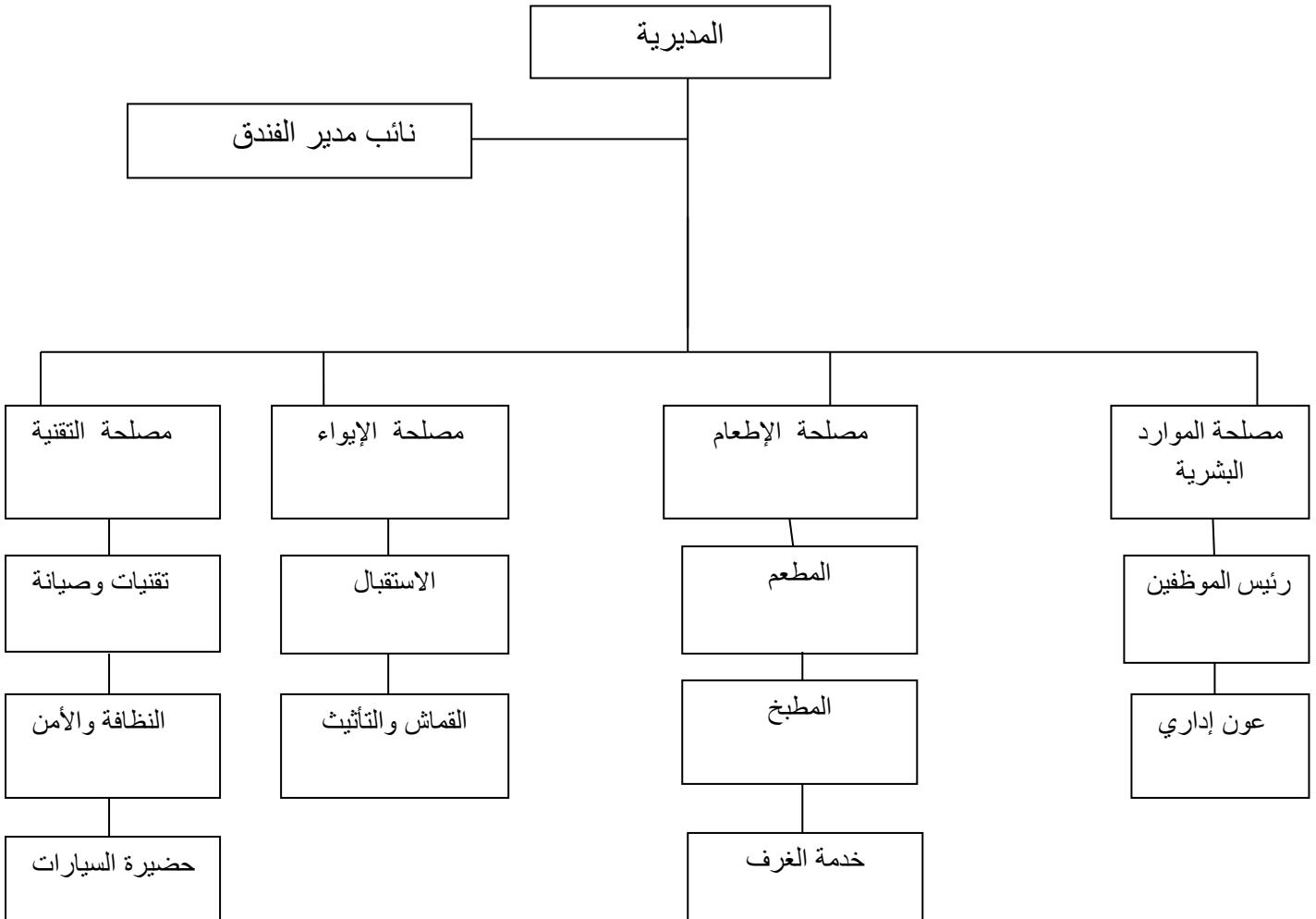
- المطبخ 10 عمال

- مصلحة التقنية 20 عاملا من - منظفين - حراس - الكهربائيين ...

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للفندق

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لفندق النصر - حمام بوججر - بحيث يحتوي على عدة مصالح ومرافق.

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لفندق النصر - حمام بوججر



المصدر : مصلحة الموارد البشرية، فندق النصر، حمام بوججر

• الخدمات المقدمة بفندق النصر :

1- الإيواء :

يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق، وينطوي تحت هذه الوظيفة مجموعة من الخدمات وهي :

✓ **حفظ الأمتعة** : يتكفل معظم الزبائن بحمل الأمتعة بأنفسهم، وهو ما يستدعي تحسين هذه الخدمة حيث

تسخر إدارة الفندق عونين للقيام بهذه العملية والسهر على تلبية طلبات العملاء في كل الأوقات.

✓ **الاستقبال** : يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به أكثر.

✓ **الغرف** : جميعها مجهزة بحمامات كاملة كما تحتوي كل غرفة كذلك على جهاز تلفاز ملون متصل بشبكة

هوائية لتسع قنوات فضائية، هاتف مزود بخط مباشر وثلاجة فيما يتكون أثاث الغرفة : من خزانة، مكتب

نو إدراج، للغرف كذلك سرير كبير أو سريرين فرديين.

✓ **الاتصالات** : إرسال واستقبال الفاكسات والتلكسات تتم عموما بصفة عادية على مستوى مركز الاستقبال،

وينبغي فقط تحديث التجهيزات وتجديدها.

2- الإطعام والشراب :

✓ **المطعم** : تنطلق عملية تحضير القاعة بداية من الساعة التاسعة ونصف (09.30سا) صباحا، حيث يتم

وضع جميع المستلزمات والمعدات الضرورية لتقديم الوجبات، لتستمر العملية إلى غاية الساعة (11.45سا)

صباحا، أين يقوم رئيس القاعة بالتشاور مع رئيس المطبخ، حول نوعية الوجبات المقترحة لذلك اليوم لكي

يتسنى له الإجابة بسرعة على طلبات العملاء، وعند منتصف النهار (12.00سا)، يتم فتح باب المطعم

للسماح للعملاء بالدخول وتناول ما طاب من الوجبات المقترحة، وتستمر فترة الغداء الى غاية الساعة

الثانية (14.00سا) زوالا، بينما توقيت وجبة العشاء يكون من الساعة السابعة (19.00سا) الى غاية الحادية

عشر (23.00سا) ليلا،

## 2- العاملون :

يعمل بفندق النصر 42 عامل ذوا مستويات علمية مختلفة، وقصد تدعيم وتجديد معارفهم ومهاراتهم الفنية والمهنية.

## المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على مجموعة عناصر أهمها : تحديد أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي **SPSS version 19** لتحليل البيانات وسوف نتطرق إليها فيما يلي :

## المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستعملة في الدراسة والتي استفدنا بها بدرجة كبيرة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى ذلك قمنا ببعض المقابلات مع العمال على مستوى المنشأة الفندقية بغية الاستفسار عن كيفية تسيير معارفهم وتقييم أداء مواردهم البشرية بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعترضهم، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة من أجل التأكد من سلوكيات الأفراد أثناء القيام بعملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، علاقاتهم مع بعضهم البعض.

## المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

## أولا : مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على جميع الموظفين بفندق النصر- حمام بوججر- والمقدر ب 39 عامل.

## ثانيا : عينة الدراسة

تم اختيار العينة القصدية حيث وزعت الاستمارات على كافة عمال الفندق والذي بلغ عددهم 39 عامل وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 37 استمارة من إجمالي العمال.

## المطلب الثالث : دراسة بيانات الاستبيان وثباته

## • بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان تكون من المعلومات الشخصية

و30 سؤال شمل ثلاثة محاور أساسية للإجابة عن الفرضيات المطروحة وكانت محاور البحث على النحو التالي :

- المحور الأول : جودة الأداء

- المحور الثاني : تقييم أداء العاملين

- المحور الثالث : مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة فهمه

وتوازن درجاته، حيث يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد،

غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المجيب عن الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها،

حيث أن الاختيار "غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) درجات، موافق (4)

درجات، وصولا إلى موافق بشدة الذي يعني (5) درجات.

## الجدول رقم (3-1) : نموذج Likert الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة

## • ثبات أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الاستبانة أن تكون استبانة الدراسة قادرة على انجاز قياس ما وضعت لأجله بما يحقق أهداف

الدراسة ويجب أن أسئلتها وفرضيتها وقد تم قياس صدق الاستبانة من خلال طريقتين كما يلي :

- صدق المحتوى ( المحكمين ) : تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الأسئلة والفقرات التي تضمنتها استبانة الدراسة، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين حيث تم إضافة بعض الفقرات وتعديل فقرات أخرى حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ ( ALPHA CHRONBACH ): هو معامل قياس درجة وثبات وصدق الاستبيان حيث إذا كانت درجة المعامل عالية ( 60% فما فوق ) معناه أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وكان معامل ثبات الاستبيان كالتالي :

#### جدول رقم (3-2) : معامل الثبات Alpha Chronbach

عدد الأجوبة	معامل Alpha Chronbach
35	0.863

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Chronbach بلغت مستوى 86.3% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان.

#### المبحث الثالث : تحليل وعرض نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات تستفيد منها المؤسسة الفندقية " فندق النصر".

المطلب الأول : دراسة وتحليل الاستبيان

❖ المعلومات الشخصية : والتي مبيّنة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-3) : المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	المعلومات الشخصية		
54.1	20	ذكر	الجنس	1
45.9	17	أنثى		
100	37	المجموع		
48.6	18	من 24 الى 33 سنة	السن	2
21.6	8	من 34 الى 43 سنة		
24.3	9	من 44 إلى 53 سنة		
5.4	2	من 54 الى 60 سنة		
100	37	المجموع		
13.5	5	ثانوي	المستوى التعليمي	3
48.6	18	ليسانس		
18.9	7	تقني سامي		
18.9	7	دراسة عليا		
100	37	المجموع		
43.2	16	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
40.5	15	من 6 إلى 10 سنوات		
5	13.5	من 11 إلى 15 سنة		
2.7	1	من 16 سنة فأكثر		
100	37	المجموع		



62.2	23	موظف	الدرجة الوظيفية	5
24.3	9	رئيس قسم		
13.5	5	مدير		
100	37	المجموع		

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

- بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 45.1% في حين أن نسبة الإناث تمثل 45.9%، وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وذلك نظرا لطبيعة عمل المؤسسة.
- بالنسبة للسن : تبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 48.6% والتي تنحصر من 24 إلى 33 سنة الذي يعني أن معظم الإطارات من فئة الشباب وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في تسيير مهامها وشؤونها على فئة الشباب، أما نسبة الشيوخة في المؤسسة والتي تعبر عنها الفئات العمرية من 54 إلى 60 سنة فهي قليلة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.
- بالنسبة للمستوى التعليمي : أكبر نسبة ترجع لمن يملكون شهادات الليسانس بنسبة 48.6% أما بالنسبة لتقني سامي ودراسات عليا فهي تمثل بنسبة 18.9% وذلك يدل على أن المؤسسة توظف خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات.
- بالنسبة لسنوات الخبرة : فبلغت أعلى نسبة للإطارات الذين تقل خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 43.2% وذلك راجع لوجود فئة الشباب بنسبة عالية كما ذكرنا سابقا والذين يحاولون اكتساب الخبرة، أما بالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر ما بين 6 و 10 سنوات تتمثل في 40.5% والتي تنحصر ما بين 11 و 15 سنة فهي تمثل 5% وأخيرا الذين يملكون أكثر من 16 سنة فتمثل نسبتهم في 2.7% باعتبارهم أنهم يملكون الخبرة الكافية من اجل استفادة باقي العمال منها.

- بالنسبة للدرجة الوظيفية : إن أغلبية أفراد العينة هم موظفين وبصفة دائمة في المؤسسة وذلك بنسبة 62.2%، أما النسبة المتبقية فهم يمثلون رؤساء أقسام بنسبة 24.3% ويوجد 5 مدراء أي ما يمثل بنسبة 13.5%.

❖ عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

المحور الأول : جودة أنظمة المؤسسات الفندقية

الجدول رقم (3-4) : تحليل عبارات المحور الأول (جودة أنظمة المؤسسات الفندقية)

الانحراف	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة	غ. م. بشدة		غ. موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.644	1.59	منخفض	0	0	2.7	1	0	0	51.4	19	45.9	17	1
0.822	1.86	منخفض	0	0	5.4	2	10.8	4	48.6	18	35.1	13	2
0.811	1.83	منخفض	0	0	5.4	2	8.1	3	48.6	18	35.1	13	3
0.954	2.08	منخفض	2.7	1	5.4	2	16.2	6	48.6	18	27	10	4
0.957	1.97	منخفض	0	0	4	10.8	10.8	4	43.2	16	35.1	13	5
0.616	1.81	منخفض	0	0	2.7	1	1	1	67.6	25	27	10	6
1.045	2.27	منخفض	2.7	1	13.5	5	5	5	48.6	18	21.6	8	7
0.913	2	منخفض	0	0	8.1	3	3	6	43.2	16	32.4	12	8
0.683	1.76	منخفض جدا	0	0	2.7	1	1	2	46.8	21	35.1	13	9
0.599	1.59	منخفض جدا	0	0	0	0	0	2	48.6	18	45.9	17	10
0.42608	1.8775												

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة للعبارة 01 (تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية مرهون بأداء العمال) حيث تبلغ نسبتها ب 51.4 حيث أن أهداف المؤسسة الفندقية تتحقق بأداء العمال، وبالنسبة للعبارة 02 (الحافز المادي هو عامل أساسي في جودة أداء العاملين)، وعبارة 03 (رضا الزبون هو محفز الأساسي لتقديم أداء المميز)، وعبارة 04 (إشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في رفع أدائهم)، وقد بلغت نسبة الموافقة اعلي نسبة ب (48.6، 48.6، 48.6) على الترتيب حيث أن الحافز المادي ورضا الزبون وإشراك العاملين في اتخاذ القرار هي العوامل المحفزة في رفع جودة الأنظمة.

أما العبارة 05 (الثقافة السياحية للعمال تدفعهم للتعامل مع الزبائن وتقديم أداء ممتاز)، والعبارة 06 (جودة الأداء تكمل في العمل كفريق)، والعبارة 07 (رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم)، والعبارة 08 (تعمل المؤسسة الفندقية على خلق قيمة للعامل)، والعبارة 09 (تكليف العاملين بأعمال وفق الاختصاص)، والعبارة 10 (استماع الإدارة لشكاوي العاملين يقوي لروابط العمل)، فإنه نسبة الموافقة مرتفعة حيث بلغت 67.6، 43.2، 48.6، 56.8، 48.6 على التوالي حيث أن الثقافة السياحية للعمال والعمل كفريق ورضا العاملين وخلق قيمة للعامل من طرف المؤسسة وتكليفهم بمهام وفق الاختصاص واستماع لشكاويهم كلها عوامل تساهم في رفع جودة الانظمة في المؤسسات الفندقية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للمحور الأول (جودة أنظمة المؤسسات الفندقية) فبلغ 1.8775 وبانحراف معياري بلغ 0.42608 وهو اقل من الواحد والذي يدل على تركز الإجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير والذي يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، كما كانت الاستجابة منخفضة حول عبارات المحور الأول (جودة انظمة المؤسسات الفندقية)، أما بالنسبة للعبارتين 4 و 7 فقد بلغت أعلى متوسط حسابي ب 2.08 و 2.27 وبانحراف معياري 0.954 و 1.045 على التوالي بحيث كانت درجة الاستجابة ضعيفة.

المحور الثاني: تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (3-5) : تحليل عبارات المحور الثاني (تقييم أداء العاملين)

الانحراف	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة	غ. م. بشدة		غ. موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.986	1.84	منخفض	2.7	1	8.1	3	0	0	48.6	18	40.5	15	1
0.843	2.11	منخفض	2.7	1	5.4	2	8.1	3	67.6	25	16.2	6	2
0.816	2	منخفض	2.7	1	0	0	16.2	6	56.8	21	24.3	9	3
0.955	2.24	منخفض	2.7	1	5.4	2	27	10	43.2	16	21.6	8	4
1.093	2.16	منخفض	5.4	2	10.8	4	2.7	1	56.8	21	24.3	9	5
0.800	2.16	منخفض	0	0	5.4	2	24.3	9	51.4	19	18.9	7	6
0.809	1.89	منخفض	2.7	1	2.7	1	2.7	1	64.9	24	27	10	7
1.048	2.11	منخفض	2.7	1	10.8	4	10.8	4	45.9	17	29.7	11	8
1.064	2.08	منخفض	5.4	2	5.4	2	10.8	4	48.6	18	29.7	11	9
0.908	2.19	منخفض	0	0	8.1	3	27	10	40.5	15	24.3	9	10
0.54982	2.0784												

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن كافة إجابات المحور الثاني كانت موافقة، حيث بلغت العبارة ( برامج التكوين تساعد على تحسين أداء العامل) نسبة 48.6 والعبارة 2 ( تعدد أساليب التكوين تمنح فرصة استيعاب المعلومات ورفع الكفاءات) نسبة 67.6 التي حققت اعلي نسبة الموافقة و ذلك أن تعدد أساليب التكوين يساعد من رفع أداء العامل، والعبارة 3 ( تقييم الأداء يحدد مكامن القوة والضعف) بنسبة 56.8 والعبارة 4 ( تتخذ المنظمة قراراتها طبقا لنتائج تقييم أداء الموظفين) نسبة 43.2 والعبارة 5 ( هناك حاجة للتكوين بسبب انخفاض مستوى أداء الأفراد) نسبة

56.8 والعبارة 6 ( تمنح الحوافز بالمؤسسة على أساس تقييم مستويات الأداء ) نسبة 51.4 والعبارة 7 ( يساهم تقييم الأداء في تطوير وتنمية المؤسسة ) نسبة 64.9 والعبارة 8 ( يساهم تقييم الأداء في التعبير عن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة ) نسبة 45.9 والعبارة 9 ( عملية تقييم الأداء تحدث بصفة دورية ومستمرة ) نسبة 48.6 والعبارة 10 ( طرق التقييم مناسبة داخل المؤسسة ) بنسبة 24.3.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.07 وهو اقل من المتوسط المعياري (3) باعتبار أن إجابات عينة الدراسة كلها تميل إلى الموافقة وانحراف معياري عام قدره 0.54 مما يعني أن هناك تقارب في الايجابيات لدى غالبية أفراد العينة، كما كانت درجة الاستجابة منخفضة، كما بلغت العبارة 4 أعلى متوسط حسابي 2.24 و بانحراف معياري 0.955 وكانت درجة الاستجابة منخفضة، في حين أن العبارة 1 حققت اقل متوسط حسابي والذي يقدر ب 1.84 و بانحراف معياري 0.986 فكانت درجة الاستجابة منخفضة لعينة الدراسة.

من خلال ما سبق بين أن عينة الدراسة راضية عن تقييم أداء العاملين من طرف المؤسسة الفندقية باعتباره مناسب من خلال المعايير الموضوعية المطبقة، حيث أن برامج التكوين وتعدد الأساليب يساعد في تحسين الأداء ورفع الكفاءة ومن خلاله كذلك تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف وتتخذ قرارات وتمنح الحوافز على أساس التقييم.

### المحور الثالث : مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية

الجدول رقم (3-6) : تحليل عبارات المحور الثالث (مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية)

الانحراف	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة	غ. م. بشدة		غ. موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.776	2.19	منخفض	0	0	8.1	3	16.2	6	62.2	23	13.5	5	1
0.763	2.03	منخفض	0	0	8.1	3	5.4	2	67.6	25	18.9	7	2
0.917	2.22	منخفض	0	0	10.8	4	21.6	8	45.9	17	21.6	8	3
0.745	2	منخفض	0	0	5.4	2	10.8	4	62.2	23	21.6	8	4

0.81	2.7	متوسط	0	0	10.8	4	8.1	3	64.9	24	13.5	5	5
0.908	2.19	منخفض	0	0	10.8	4	18.9	7	48.6	18	21.6	8	6
0.906	2.11	منخفض	2.7	1	8.1	3	5.4	2	64.9	24	18.9	7	7
1.038	2.24	منخفض	2.7	1	10.8	4	18.9	7	43.2	16	24.3	9	8
0.667	2	منخفض	0	0	2.7	1	13.5	5	64.9	24	18.9	7	9
0.830	2.24	منخفض	0	0	10.8	4	16.2	6	59.5	22	13.5	5	10
0.41050	2.1381												

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن كافة إجابات المحور 3 كانت موافقة حيث بلغت العبارة 1 ( مؤسستك تتولى اهتماما لتطبيق نظام تقييم الأداء) نسبة 62.2 والعبارة 2 ( طريقة نظام التقييم في المؤسسة تركز على أساس نتائج الانجاز والسلوك في العمل) نسبة 67.6 حيث بلغت أعلى نسبة موافقة وذلك راجع إلى أن نتائج الانجاز والسلوك في العمل له دور في رفع من مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق، والعبارة 3 ( طريقة نظام التقييم في المؤسسة تركز على مقارنة النتائج المحققة وتوقعات الأداء في فترة محددة) نسبة 45.9 والعبارة 4 ( الهدف من نظام تقييم الأداء تحسين مستوى أداء العاملين) نسبة 62.2 والعبارة 5 ( الهدف من نظام تقييم الأداء اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية) نسبة 64.9 والعبارة 6 ( نظام التقييم في المؤسسة يتسم بالموضوعية) نسبة 48.6 والعبارة 7 ( نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على المؤسسة ) نسبة 64.9 والعبارة 8 ( نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على العاملين) نسبة 43.2 والعبارة 9 ( نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على المؤسسة والعاملين) نسبة 64.9 والعبارة 10 ( نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك) نسبة 59.5.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 2.13 وانحراف معياري عام قدره 0.41 مما يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، كما كانت معظم درجة الاستجابة منخفضة، كما بلغت العبارة 5 أعلى متوسط حسابي 2.7 بانحراف معياري 0.81 وكانت درجة الاستجابة متوسطة، وفي حين أن العبارتان 4 و 9 حققت أقل

متوسط حسابي والذي يقدر 2 وبانحراف معياري 0.745 و 0.667 على التوالي فكانت درجة الاستجابة منخفضة لعينة الدراسة.

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الإحصائية

#### • دراسة التوزيع :

من خلال حجم العينة  $N = 37 > 30$  إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع لتوزيع طبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية :

#### • اختبار الفرضية الأولى : لمعرفة اثر جودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين في المؤسسة الفندقية بحمام

بوحجر، تم اختيار الفرضية من خلال رفض أو قبول الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين في المؤسسة الفندقية - فندق النصر - بحمام بوحجر عند مستوى معنوية  $a = 0.05$ .

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين في المؤسسة الفندقية - فندق النصر - بحمام بوحجر عند مستوى معنوية  $a = 0.05$ .

للإجابة عن الفرضيات نستخدم الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير :

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + U$$

**Y:** المتغير التابع (تقييم أداء العاملين).

**X1:** المتغير المستقل (جودة الأنظمة).

**a0:** الثابت وتمثل قيمة المتغير.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**U:** الخط العشوائي.

الجدول رقم (3-7) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
0.00	27.40	1	4.779	4.779	بين المجموعات	0.439	0.663
		35	0.174	6.104	داخل المجموعات		
		36		10.883	المجموع		

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (تقييم أداء العمال) والمتغير المستقل (جودة أنظمة) تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 66.3% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل (جودة الأنظمة) يفسر 43.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تقييم أداء العاملين).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى مستوى الدلالة معنوي عن درجة الحرية المبينة في الجدول، بحيث أن مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (3-8) : نتائج التحليل الخطي البسيط لجودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	معامل Beto	معاملات المعادلة	النموذج	متغير تابع
	1.505		0.437	ثابت	تقييم أداء
0.00	5.235	0.663	0.855	جودة أنظمة	عمال

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS



يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير جودة الأنظمة مع المتغير تقييم أداء العاملين، حيث بلغ معامل انحدار جودة الأنظمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.855 في المتغير التابع (تقييم أداء العاملين) وكانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 5.235 وهي اكبر من قيمة  $t$  الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية  $sig$  0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن جودة الأنظمة هي متغير مفسر لتقييم أداء العاملين، وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لجودة الأنظمة على تقييم العاملين في فندق النصر بحمام بوججر، مما ينبغي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير جودة الأنظمة ومتغير تقييم أداء العاملين :

$$Y = 0.437 + 0.855 X1$$

- اختبار الفرضية الثانية : لمعرفة اثر جودة الأنظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية بحمام بوججر، تم اختيار الفرضية الثانية من خلال رفض أو قبول الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الأنظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية - فندق النصر - حمام بوججر عند مستوى معنوية  $a = 0.05$ .

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الأنظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية - فندق النصر - حمام بوججر عند مستوى معنوية  $a = 0.05$ .

الجدول رقم (3-9) : نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الثانية

معامل	معامل	مصدر التباين	مجموع	متوسط	درجة	قيمة	مستوى
ارتباط R	التحديد		المربعات	المربعات	الحرية	F	الدلالة Sig
0.380	0.145	بين المجموعات	0.878	0.878	1	5.321	0.02
		داخل المجموعات	5.189	0.148	35		
		المجموع	6.066		36		

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية) والمتغير المستقل (أنظمة الجودة)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 38% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل (جودة الأنظمة) يفسر 14.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى مستوى الدلالة معنوي عن درجة الحرية المبينة في الجدول، بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0.02 أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (3-10): نتائج التحليل الخطي البسيط لجودة الانظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم

متغير تابع	النموذج	معاملات	معامل	قيمة t	مستوى
أهداف ومكانة	ثابت	المعادلة	Beto	المحسوبة	الدلالة
		1.45	0.380		
نظام التقييم المطبق	جودة أنظمة	0.366		2.433	0.02

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير جودة الأنظمة مع المتغير مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق، حيث بلغ معامل الانحدار جودة الأنظمة 0.366 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل ( جودة الأنظمة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.366 في المتغير التابع ( مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق) وكانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 2.433 وهي اكبر من قيمة  $t$  المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية **sig** 0.02 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن جودة الأنظمة هي متغير مفسر لمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق، وبالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي لجودة الأنظمة على مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في فندق النصر بحمام بوججر، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير جودة الأنظمة ومتغير مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق :

$$Y = 1.45 + 0.366 X$$

#### المطلب الثالث : نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها في مايلي :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي لجودة الأنظمة بفندق النصر في حمام بوججر حيث بلغت درجة التأثير جودة الانظمة على تقييم الأداء %85.5 وهي نسبة مرتفعة باعتبار ان الفندق يسعى إلى وضع أنظمة ذات جودة تكون المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسهم واتحاد القرارات اللازمة في حقهم، وتقديم حوافز من شأنها أن تدفع العامل إلى تقديم أداء مميز.
- حيث يولي الفندق اهتماما كبيرا لتطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة على طريقة أساس نتائج الانجاز وسلوك العمل وتوقعات الأداء والهدف منه اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية وتحقيق المنفعة للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

## خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة جودة أنظمة تقييم أداء العاملين المطبقة في المؤسسة الفندقية ( فندق النصر) بحمام بوججر تابعة لولاية عين تموشنت باعتبارها محل دراستنا ومدى تجسيدها لتلك الأنظمة، ودراسة تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى مدى تأثير جودة الأنظمة على تقييم أداء العاملين، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات منها الاستبيان الذي استهدف جميع الموظفين بمختلف الرتب الوظيفية.

وتوصلنا في الأخير إلى انه يوجد اثر ايجابي لكل من جودة الأنظمة وتأثيرها على تقييم أداء العاملين ومكانة وأهداف النظام المطبق.

الخاتمة العامة

يشكل الأفراد احد أهم الموارد في المنظمات فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها خاصة وان نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة تنافسية وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا البحث في الجانب النظري منه جودة أداء العاملين وأنظمة تقييم الأداء وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أهم الطرق التي تبنتها المؤسسات الفندقية في مجال تقييم أداء أفرادها، وكذا شروط فعاليته.

### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها في مايلي :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ايجابي لجودة الأنظمة بفندق النصر في حمام بوحجر حيث بلغت درجة التأثير جودة الانظمة على تقييم الأداء %85.5 وهي نسبة مرتفعة باعتبار ان الفندق يسعى إلى وضع أنظمة ذات جودة تكون المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيههم واتحاد القرارات اللازمة في حقهم، وتقديم حوافز من شأنها أن تدفع العامل إلى تقديم أداء مميز.
- حيث يولي الفندق اهتماما كبيرا لتطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة على طريقة أساس نتائج الانجاز وسلوك العمل وتوقعات الأداء والهدف منه اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية وتحقيق المنفعة للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

أهم التوصيات :

- 1- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء .
- 2- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية وليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.
- 3- ضرورة وجود مقابلة بين الرئيس والمرؤوس من اجل منافسة نواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا.
- 4- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من اجل أن تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- يجب النظر إلى التدريب على انه عملية مستمرة.
- 6- توضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء للعاملين وذلك لتكون روح المسؤولية لديهم وأيضا لتجنب النظرة السلبية للمستخدم اتجاه تقييم الأداء ( حيث يراه مجرد نظام يبحث عن نقاط الضعف وعيوب أدائه) وهذا ما ينتج عنه نظرة سلبية اتجاه رئيسه المباشر الذي يقوم بتقييمه.

آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة تشير إلى أن النتائج المتوصل فتحت آفاقا للدراسة في المجالات التالية :

- 1- دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.
- 2- تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات السياحية.
- 3- دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة.



# قائمة المراجع



❖ الكتب:

➤ المراجع باللغة العربية

- ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
- احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003.
- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003.
- راوية محمد محسن، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- سلطان ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، ط1، عمان، دار جريز للنشر والتوزيع، 2011.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة إسكندرية، مصر، 2004.
- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج1، 1975.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربي، دار النشر، الإسكندرية، 1996.
- قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 : 9001- ، ط1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2005.
- ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998.
- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.

- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء، عمان، 2002.
- مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو، 9000، دار الفكر المعاصر، ط1، دمشق.
- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، 2006.
- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- محمد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارية والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011.
- النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الإسراء، ط2، 2007.

### ➤ المراجع باللغة الأجنبية

- Besseyere desHortes, gérer les ressourceur humaines dans l'entreprise, concept et outil, Edition d'organisation, paris, 1992.
- Dimitri weiss, Ressourccces humaines, Deuxièmes Edition d'organisation, paris, 2003.

- Michel Nakhla, Uessential du Management Industriel, 2éme édition, dunod, paris, 2009, p 236.
- Robert LMathis and jackson jonsi, human resource management, west publishing company, new York, 7<sup>th</sup>, 1994.

### ❖ المذكرات والأطروحات :

- سامية زوبيش، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أوكلي محند اولحاج، البويرة، كلية علوم التسيير، 2013.
- سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مديّة، 2008/2007.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2006.
- نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

### ❖ المجلات والملتقيات العلمية:

- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.

- الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009.
- محمد البشير الغوالي، احمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
- معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

# قائمة الملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشيعب-عين تموشنت-

معهد العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة المؤسسات سياحية و فندقية

## استمارة الاستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة :

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة الحصول على شهادة ماستر في إدارة المؤسسة السياحية والفندقية حول موضوع " اثر جودة أنظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية"، قمنا بصياغة الاستبيان التالي وذلك بهدف معرفة آراء واتجاهات العاملين حول نظام التقييم السائد في المؤسسة الفندقية قصد معرفة الأوضاع والمشاكل والعراقيل التي تحيط بها لتطبيق هذا النظام وبالتالي الوصول أحكام يمكن من خلالها تقييم هذا النظام، ولأنك تستطيع إعطائنا صورة حول ما سبق فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة وباقتناع.

ونتعهد من جهتنا بأن هذه الإجابات تبقى سرية واستخدامها لخدمة البحث العلمي فقط.

ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

نرجوا أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

### ملاحظة :

ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

## بيانات عامة

1/ الجنس :  ذكر  أنثى

2/ السن :  33-24  43-34

53-44  60- 54

3/ الحالة الاجتماعية :  اعزب(ة)  متزوج(ة)  ارملة(ة)

4/ المستوى التعليمي :  ثانوي  تقني سامي

ليسانس  دراسة عليا

5/ سنوات الخبرة :  اقل من 5سنوات  من 6-10

من 11-15  من 16 سنة فأكثر

6/ الدرجة الوظيفية :  موظف  رئيس قسم  مدير



## أولاً : جودة أنظمة المؤسسات الفندقية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية مرهون بأداء العمال
					2 الحافز المادي هو عامل أساسي في جودة أداء العاملين
					3 رضا الزبون هو محفز الأساسي لتقديم أداء المميز
					4 إشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في رفع أدائهم
					5 الثقافة السياحية للعمال تدفعهم للتعامل مع الزبائن وتقديم أداء ممتاز
					6 جودة الأداء تكمل في العمل كفريق
					7 رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم
					8 تعمل المؤسسة الفندقية على خلق قيمة للعامل
					9 تكليف العاملين بأعمال وفق الاختصاص
					10 استماع الإدارة لشكاوي العاملين يقوي لروابط العمل

## ثانيا: تقييم أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 برامج التكوين تساعد على تحسين أداء العامل
					2 تعدد أساليب التكوين تمنح فرصة استيعاب المعلومات ورفع الكفاءات
					3 تقييم الأداء يحدد مكامن القوة و الضعف
					4 تتخذ المنظمة قراراتها طبقا لنتائج تقييم أداء الموظفين
					5 هناك حاجة للتكوين بسبب انخفاض مستوى أداء الأفراد
					6 تمنح الحوافز بالمؤسسة على أساس تقييم مستويات الأداء
					7 يساهم تقييم الأداء في تطوير وتنمية المؤسسة
					8 يساهم تقييم الأداء في التعبير عن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة
					9 عملية تقييم الأداء تحدث بصفة دورية ومستمرة
					10 طرق التقييم مناسبة داخل المؤسسة

## ثالثا: مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة الفندقية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 مؤسستك تتولى اهتماما لتطبيق نظام تقييم الأداء
					2 طريقة نظام التقييم في المؤسسة تركز على أساس نتائج الانجاز والسلوك في العمل
					3 طريقة نظام التقييم في المؤسسة تركز على مقارنة النتائج المحققة وتوقعات الأداء في فترة محددة
					4 الهدف من نظام تقييم الأداء تحسين مستوى أداء العاملين
					5 الهدف من نظام تقييم الأداء اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية
					6 نظام التقييم في المؤسسة يتسم بالموضوعية
					7 نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على المؤسسة
					8 نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على العاملين
					9 نظام تقييم الأداء يرجع بالنفع على المؤسسة والعاملين
					10 نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك

## ملخص :

يهدف هذا البحث المتمثل في "اثر جودة انظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية " إلى معرفة اثر جودة أنظمة التقييم المطبقة في المؤسسة الفندقية لتحقيق أداء مميز واعتمدنا في الدراسة على المنهج المتكامل لتحقيق الارتباط و التلازم بين الجانب النظري والواقع التطبيقي من خلال الاستعانة بالمنهج الإحصائي التحليلي، وذلك باستعمال الاستبيان لقياس صحة فروض الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية من عمال المؤسسة الفندقية " فندق النصر " حيث بلغ عددهم 37 عامل.

توصلت الدراسة إلى أن جودة الأنظمة لها اثر على تقييم أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة

**الكلمات المفتاحية :** جودة الأنظمة، تقييم الأداء، المؤسسة الفندقية.

## Résumé

Cette recherche vise de l'impact de effet la qualité de la performance des employés dans les établissements hôteliers évaluer pour connaître l'impact de la qualité appliquée dans les systèmes d'évaluation des institutions de l'hôtel pour obtenir des performances distinctif et nous avons adopté dans une étude sur une approche intégrée pour obtenir le lien et la corrélation entre le côté théorique et effectivement appliquée grâce à l'utilisation du programme d'analyse statistique en utilisant le questionnaire pour mesurer la santé des hypothèses de l'étude se sont fiés l'échantillon aléatoire de « ALNASRE » de l'hôtel de style travailleurs de l'hôtellerie d'entreprise où le nombre a atteint 37 travailleurs.

L'étude a révélé que la qualité de ses systèmes impact sur l'évaluation du rendement des employés et ainsi atteindre les objectifs de l'institution

**Mots clés :** systèmes de qualité, évaluation de la performance, l'entreprise Hôtel.