

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة المؤسسات السياحية و الفندقية

بعنوان:

محاولة تقييم أداء العاملين في المؤسسات السياحية

دراسة ميدانية على مستوى المحطة المعدنية "حمام بوحجر"

-عين تموشنت -

أعضاء اللجنة المناقشة:

من إعداد الطالبين:

* أ/ صباح فاطمة..... رئيسا
* أ/ وهراني عبد الكريم..... مؤطرا
* أ/ بوزيان رحمانى هاجر..... مناقشا

* غيثري وفاء
* عبد الله ثاني خديجة

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..
(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب
(أمي الحبيبة)

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى من ساعدني وشجعني

غيشري وفاء

إهداء

إلى الحبيبين الغاليين الذين سهرنا على تربيتهما وبناء مستقبلهما، والدي ووالدتي

إلى زوجي الكريم على صبره ودعمه المادي والمعنوي

إلى كل إخوتي الأعزاء

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي

إلى كل الزملاء في الدراسة وفي العمل

إلى فلذة كبدي "أريج"

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

عبد الله ثاني خديجة

الشكر

في البداية نحمد الله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي
ونسلم على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.

ولا يسعنا بعد أن أتهيأ هذه الدراسة إلا أن نحمد الله على ما وهبنا من صبر وعزيمة
على الإنجاز

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمعالي الأستاذ/ وهراني عبد الكريم الذي أشرف على
هذه الدراسة بتفان وصدق لا مثيل لهما، وكان لتوجيهاته الأثر الأكبر في إنجاز هذا
العمل بالشكل الذي هو عليه، متمنين له ولعائلته دوام الصحة والعافية

ولا يفوتنا أن نشكر الأستاذ/ كشكوش بومدين على ما قدمه من تسهيلات وإلى كل
أساتذة إدارة المؤسسات السياحية والفندقية.

دون أن ننسى عمال المحطة المعدنية -حمام بوحجر-

والشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

الملخص

تتم هذه المذكرة المعنونة بـ " تقييم أداء العاملين في المؤسسات السياحية " ، لإبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أداءها ، اعتمادا على الفرضية التالية : " تحقيق أهداف المؤسسة السياحية مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين .
و خلصت الدراسة إلى فعالية نظام تقييم أداء العاملين له أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشأة وتطويرها وهي بذلك تأثر على إستراتيجية المؤسسة وقراراتها الإدارية .
الكلمات المفتاحية :الأداء -فعالية تقييم الأداء -أهداف المنشأة السياحية

Le résumé

Dans ce mémoire, ayant droit "l'Évaluation de la performance de travailleurs dans des entreprises de tourisme", mettre en évidence le rôle joué par le système d'évaluation de performance dans la réalisation des objectifs de l'institution et une déclaration de performance, basée sur la prémisse suivante : "réaliser les objectifs du bureau d'entreprise dépend de travailleurs de système d'évaluation de performance s'améliorant.

Et l'étude conclue à l'efficacité du système d'évaluation de la performance de personnel a d'importance critique dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et la stratégie de développement et a affecté l'institution des décisions administratives.

Mots-clés : Performance- l'efficacité de l'évaluation de performance - les objectifs du bureau d'entreprise

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	طرق تقييم الأداء	الجدول 1.1
38	عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة	الجدول 1.2
39	البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب	الجدول 2.2
86	تصميم إستمارة الإستبيان	الجدول 1.3
87	النموذج الخماسي ليكرت	الجدول 2-3
88	معامل التباث	الجدول رقم 3-3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	أنواع الأداء	الشكل 1.1
15	أهداف عملية تقييم أداء العمال	الشكل 2.1
20	خطوات تقييم أداء العاملين	الشكل 1-3
37	عناصر نظام تقييم أداء العاملين	الشكل 1-2
47	إمكانات الفرد أعلى	الشكل 2-2
48	إمكانات الفرد أقل	الشكل 2-3
48	التوافق	الشكل 2-4
62	نموذج متطور لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية	الشكل 2-5
73	خريطة التقسيم الإداري لولاية عين تموشنت	الشكل رقم 1-3
105	التحليل من خلال مصفوفة ADL	الشكل رقم 2-3
107	نموذج ليكرت	الشكل رقم 3-3

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
118	نظام تقييمك أداء العاملين مرهونبتحقق أهداف المؤسسة السياحية	الملحق رقم 01

تعيش المنشآت في الوقت الراهن في محيط كثير التقلبات، يتميز بالتعقيد والديناميكية وعدم اليقين، إزاء هذه التحولات أصبحت المنشأة ملزمة بسبق الحدث وذلك بالتوقع ورسم صورة مستقبلية لها، لكي تكون أكثر ليونة في التعامل مع تغيرات المحيط والتحكم فيها.

ومع هذه التحديات والمعطيات تغيرت النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي وتطبيق الأوامر والمهام الثابتة إلى مصدرا لأية ميزة تنافسية تحققها المنظمة، بما تملكه من معارف ومهارات.

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنشآت الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة ، وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب ، وتهيئ وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب ، وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنشأة .

ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنشأة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائها ، والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته (أي الأداء الفعلي) بمستوى الأداء المطلوب.

وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة، ونظام الاختيار، والتعيين ، ونظام التدريب وغيرها... كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنشأة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

إن تقييم الأداء عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المنشأة لتحديد وتقدير وتقييم ، وتسجيل أداء و سلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه الوظيفة طابعا رسميا يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي الضعف والنقص فيه وتحسينه في المستقبل .

الإشكالية البحث : مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور نظام تقييم أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف المنشأة السياحية ؟

فرضية الدراسة :

-تحقيق أهداف المنشأة السياحية مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين .

مبررات إختيار الموضوع:

أسباب موضوعية : جاء الإختيار لهذا الموضوع لكونه يمثل أهمية بالنسبة للإقتصاد الوطني بصفة عامة والمنشأة السياحية بصفة خاصة ، لان كفاءة أداء أي منشأة مرهون بكفاءة أداء عاملها، ووظيفة تقييم أداء العاملين هي الوسيلة التي تتمكن من خلالها المنشأة معرفة أداء كل عاملها، وبالتالي إتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بنقل أو إستمرار الموظف في مكان عمل وترقيته، أو حرمانه من الترقية.

أسباب شخصية : الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مختلف جوانب عملية تقييم أداء العاملين بالمنشأة السياحية وذلك من خلال الجوانب الآتية:

- 1- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين .
- 2- التعرف على مختلف الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين
- 3- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المنشأة السياحية ومدى فعاليته.
- 4- تسليط الضوء على واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في المحطة المعدنية -حمام بوحجر- والمشاكل التي يواجهها.
- 5- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الإستفادة من تطبيقاته من اجل تعظيم مكاسبه بالنسبة للعاملين .

أهمية البحث :

1-تتمثل أهمية الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من بين المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية.

2-تقديم معلومات و إقتراحات تسهم في إستفادة المسؤولين في هذا المجال بتطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنشآت السياحية وتفعيله والذي نتمنى أن ينعكس إيجابا على مردودية العامل والمنشأة معا.

3-تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الإستفادة في وضع الخطط والإستراتيجيات التي تساعد في تطوير أداء العاملين في المنشآت السياحية.

حدود الدراسة:

-الحدود المكانية

إقتصر تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات السياحية الموجودة في الجزائر حالة المحطة المعدنية - حمام بوحجر- وهي إحدى المنشآت السياحية الكائنة في ولاية عين تموشنت والتابعة لمؤسسة التسيير السياحي في تلمسان ،والتي سيتم التعرف إليها في الفصل الأخير من هذه المذكرة .

-الحدود الزمانية :

أنحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الزمنية من سنة 1984 إلى يومنا هذا .

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

-المنهج الوصفي:

بحيث تم الاستعانة على مجموعة من المراجع والمصادر متمثلة في الكتب والمذكرات الموجودة في الجزائر والمتعلقة بموضوع بحثنا .

-المنهج التحليلي:

من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين في المنشأة السياحية المحطة المعدنية- حمام بوحجر- إلى جانب تنظيم عملية الإستبيان لأراء وأفكار الأفراد العينة المثلة في كافة العاملين بالمنشأة.

بغرض إتمام عملية البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث حيث تم الاستعانة بالإستشارة 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 إستخدام الطرق الإحصائية هذا عن الدراسة الميدانية .

صعوبات البحث:

واجهنا خلال تحضيرنا لموضع مذكرتنا مجموعة من العراقيل متمثلة في :

1-صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية ومرتبط بسلوك الأفراد هذا مما يجعل الدراسة صعبة نظرا لإعتمادنا على متغيرات غير ملموسة يصعب تحليلها .

2-صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظرا للثقافة السائدة في المنشأة لدى الأفراد العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين الذين لايتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لاتفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المنشأة .

تقسيمات البحث:

وفقا للإشكالية المطروحة لهذه الدراسة و الهدف المرجو منها بالإعتماد على الفرضية الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول التالية:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء العاملين : سنتطرق من خلاله إلى ماهية تقييم الأداء، و كذا أهدافه، و هذا مروراً بأهم النظريات التي ساهمت في تطوير مفهومه، لننتهي هذا الفصل في الآخر، إلى تبيان أهم طرق تقييم أداء العاملين، و العوامل المؤثرة فيه، و طرق معالجته.

الفصل الثاني: إدارة نتائج تقييم أداء العاملين: من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية نظام تقييم أداء العاملين، مبادئه، بالإضافة إلى نتائج تقييم الأداء، و أهيئنا هذا الفصل ماهية نظام التقييم الفعال.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى المحطة المعدنية حمام بوحجر : سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية من أجل الإجابة عن الإشكالية و التساؤلات المطروحة، وهذا من خلال دراسة ميدانية بالمحطة المعدنية – حمام بوحجر-.

تمهيد :

تقييم أداء العاملين وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي يتوقف عليها نجاح أي منشأة مهما كانت أو أي مشروع اقتصادي ، فلهذا نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي التي تنصب حوله جهود المديرين لأنه يشكل أهم أهداف المنشأة، ومن اجل معرفة مدى كفاءته وفعالته تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تقييم أداء كل فرد في المنشأة لكي تعرف نقاط القوة والضعف في انجاز الأعمال المكلفين بها ، ووضع إستراتيجية فعالة وبلوغ أهدافها المسطرة .

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فكل واحد وجهة نظر الخاصة به .

وفيما يلي سوف نعرض المفاهيم أكثر تداولا وشمولا للأداء :

-الأداء: لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "TO PERFORM" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "TO PERFORMER" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

-الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"¹.

-يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ولهذا يجب أن نفرق بين الأداء والجهد ، أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة بينما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في المنشأة التي ينتمي إليها يحددها أداءه على المنظمات أن تملك أنظمة موضوعية لتقييم أداء أفرادها².

كما قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس "F.W nickols" والذي عرف الأداء PERFORMANCE "انه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.

كما أشار توماس جلبرت "THOMAS CILBERT" في هذا الصدد إلى أنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء " ذلك أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش.

أما الإنجاز فهو مايبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " .

¹ . أحمد السيد كودي ، مفهوم الأداء.

اليوم 08-03-2015 الساعة 14: 20 kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651

² . منصري غزلان، "واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010، ص.73.

³ . عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص 20.

من خلال ماسبق يمكن ان نعرف الأداء على انه مايصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمائه من درجة تحقيق وإتمام الأعمال والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته والسرعة والدقة في العمل.¹

المطلب الأول : محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في:²

● الجهد :

يعبر عن المقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد م خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او الكمية في خلال فترة زمنية معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.³

● القدرات و الخصائص الفردية:

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

● الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالإنقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي عن طريق

الحواس وذلك حسب الإنطباعات والمعايير

● الوظيفة :

كل مايتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة ، وماينتظم من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانيات العلمية والجسمية ، بالإضافة إلى مايتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

● البيئة التنظيمية الداخلية :

وهي كل مايتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وايضا نظم الإتصال الداخلي .

¹. عبد الكرم بوبرطخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري- قسنطينة -كلية العلوم الاقتصادية علوم التسير، 2011، ص 09.

². سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، 2006، ص 13.

³. خديجة بن طبة، نادية باسم، "الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين"، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، ص 22.

● المحيط الخارجي :

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على الأداء العامل في منظمته، الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى ، وأيضاً مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات ، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.¹

المطلب الثاني : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية ، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة وإستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعة.

الفرع الأول : تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية

-حسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

● الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو وغيرها .

● الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء الوظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق.²

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية ، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

¹.عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق ، ص10.

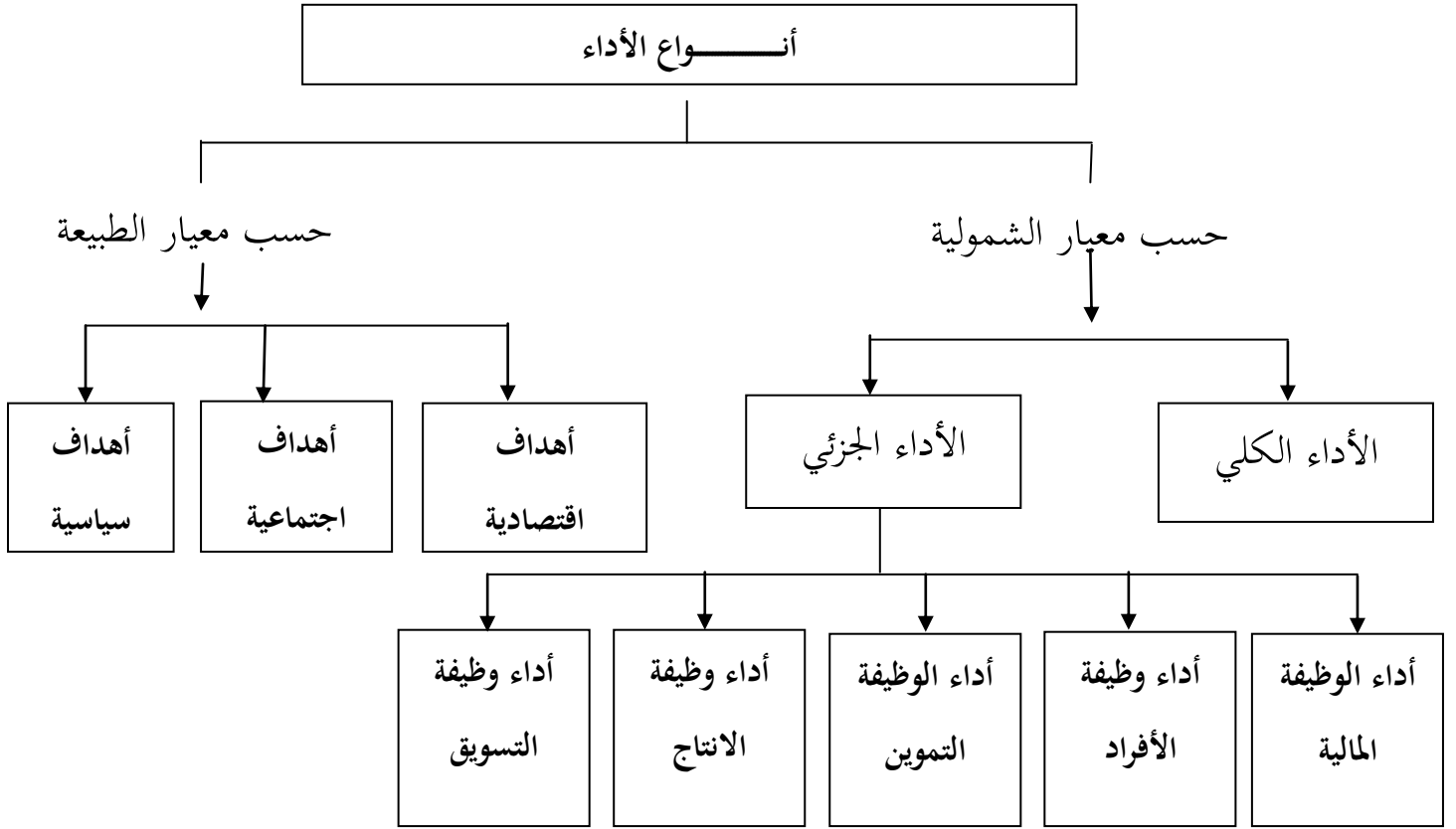
². عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2011، ص.ص89-90.

الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل أن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج ". إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول أن الأهداف الإقتصادية تدل على وجود الأداء الإقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة ، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات إستخدام مواردها ، أما الأهداف الإجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزم بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي ، وبذلك يتلازم الأداء الإقتصادي والإجتماعي ، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا .

إل جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين ، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها ، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق انماط إستهلاكية جديدة ، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإستصدار إمتيازات لصالحها (تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرارات كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

الشكل رقم (1-1) : أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هناك عوامل تخضع لتحكم المؤسسة وعوامل لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها

الفرع الأول : عوامل التي تخضع لتحكم المؤسسة

● العنصر البشري :

يشكل أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج ، أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري ، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد الإنتاج كما وتكلفة .

● الإدارة :

إن الإدارة مسؤولياتها عظيمة في الإستخدام الفعال لجميع الموارد البشرية ، حيث تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة ، حيث تؤثر في جميع الأنشطة فهي بذلك تعبر عن التخطيط التنظيمي والتنسيق والرقابة لذلك، فإنه أي ضعف أو تقصير في أي عملية سيكون سببا في عجز وكفاءة الأداء.¹

● طبيعة العمل :

يشير إلى مدى الأهمية الوظيفية التي يؤديها العمل ومقدار فرص الترقية المتاحة ، ومقدار الإشاعات المركبة عن المهمة ، حيث أن كلما زادت درج توافق العامل مع مهمته كلما زادت دافعته وولائه للمؤسسة ، وبالتالي العطاء والأداء الجيد.

● عوامل تقنية :

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.²

الفرع الثاني :عوامل لاتتحكم فيها المؤسسة

مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة ، فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده ، وأثارها قد تكون على شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين أداء المؤسسة ، أو قد تكون خطر تؤثر سلبا على المؤسسة ، وبالتالي على أداءها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى :

أولا: المتغيرات الإقتصادية:

وتتمثل في عمليات التنمية والتطوير الإقتصادي في بعض أو كل القطاعات ، وكذلك التغيرات في الأسعار وتتمثل في عناصر النظام الذي تعمل فيه المؤسسة كالدخل ، فترات الرواج ففي هذه الحالة تتجه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية ، والعكس في فترات الكساد ، السياسات النقدية والمالية للدولة ، أيضا هناك الإرتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع ، كل هذه الظروف الإقتصادية المحيطة تؤثر على إدارة الموارد البشرية المتغيرات السياسية والقانونية:

¹ . خديجة بن طبة، نادية باسم، مرجع سابق ، ص.44-45.

² . أحمد مخلوف، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال"، مذكرة دكتوراه غير منشورة في، معايير محاسبية ودولية ،جامعة الجزائر، ص.09.

تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة ، مثل قوانين تشجيع الإستثمارات، القوانين الجبائية، والضريبية ، فالبعد القانوني له اثر كبير على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات .

العوامل الإجتماعية والثقافية :

ثانيا: العوامل إجتماعية:

لها تأثير جد مباشر على ممارسات الموارد البشرية ومن أهم هذه المتغيرات معدل الزيادات السكانية ، مستوى التعلم ، متوسط الدخل وغيرها .

ثالثا: العوامل الثقافية :

تؤثر بما تشتمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المؤسسة ، حيث تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها¹.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يمر الفرد بعد حصوله على الوظيفة بثلاث مراحل متتالية متصلة مع بعضها وكل منها يكمل الآخر . فأول مرحلة وهي تكليف الفرد للقيام بعمل أو وظيفة ما يبقى بعدها فترة من الزمن تحت الإختبار ، وينتظر منه أن يحقق نتائج معينة ، ثم تليها مرحلة أداء الفرد لهذا العمل أو الوظيفة ، أي القيام بالإجراءات التي يراها مناسبة لإنجاز العمل المكلف به ، وبالتالي تحقيق نتائج معينة أما المرحلة الأخيرة يتم فيها تقييم أداء الفرد أي تقييم النتائج التي حققها الفرد من خلال مقارنتها مع أسس ومعايير معينة يتم وضعها مسبقا وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل على الإطلاق نظرا لمساهمتها في إتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد في المنظمة كصلاحيتهم لعمل ما ، أو ترقيتهم، أو مكافأهم وغيرها من القرارات الأخرى .

وبالتالي بما أنه يوجد إختلاف بين الأفراد وخاصة في أدائهم لما يكلفون به من مهام ومن وجود إختلاف في أداء الفرد من وقت لآخر كان لابد من وجود عملية تمكننا من معرفة مستويات الأداء هؤلاء الأفراد ، وبالتالي تحديد

¹اليوم 01-04-2015 الساعة 11:30/05.doc11/.../AA26~1/.../www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/

نقاط القوة والضعف في أدائهم .هذه العملية هي تقييم الأداء " PERFORMANCE APPRAISAL" التي تعتبر جزء من عملية اشمل هي التقييم العام للفرد.¹

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه

يعتبر تقييم الأداء أحد 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 .

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تسميات تطلق على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ، فهناك من سماها بتقدير الأداء وآخرون أطلقوا عليها تقييم الكفاءة كما أطلق البعض عليها تسمية قياس الكفاءة ولكن تسمية تقييم أداء العاملين او الموارد البشرية الأكثر إستعمالاً.²

-هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء العاملين نذكر منها :

- التعريف الأول : "انه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ،ومحاولة التعرف على إحتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".³
- التعريف الثاني :تعريف ماهر أحمد "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ،ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".⁴
- التعريف الثالث : " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً ".⁵

¹ ناصر سومر أديب، "نظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي السوري"، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2002، ص96.

² غنية بودوخ، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012، ص166.

³ عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق ، ص19.

⁴ صليحة شامي، "المنخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية، 2009، ص76.

⁵ خديجة بن طبة، باسه نادية، مرجع سابق ، ص21.

- التعريف الرابع : يرى اندرودي وآخرون بان تقييم الأداء هو " العملية التي بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين في المنظمة ، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة ، المراقبة وإستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية ".¹
- * يتضح من التعاريف السابقة بأن تقييم أداء العامل وظيفة تشتمل على النقاط التالية أهمها :
 - مستوى أداء الفرد وسلوكه .
 - مدى تكرار نفس النتائج في المستقبل وهذا مما يسمح بتحسين الأداء .
 - بما أن الأداء يشكل نقاط القوة والضعف يسمح ببلوغ الهدف المسطر .
 - إنعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة .
- كما يرى "باري" بأن تقييم العمل طريقة منهجية منظمة ذلك بالمقارنة بالمنهج التي تتسم بالعشوائية أو تعد غير منهجية ويعني ذلك انه يتم الحكم على الوظائف بناء على المعايير نفسها في كل مرة والذي بشأن هان يضمن حدوث نوعا من التوافق . ويلخص "باري" عمليات التقييم إلى أربع عمليات هي :
- تقييم العمل كعملية عقلية : في بعض الأحيان يتم النظر إلى عمليات التقييم بأنها عملية علمية وحقيقة الأمر إنها غير ذلك ، وذلك في أي خطة للتقييم أيا كان مدى تطورها ودقتها ، يتم تحديد العلاقة بين الوظيفة والأخرى بناء على حكم ورأي الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم ، ومع ذلك فإنه ينبغي أن تكون هذه العملية منهجية حيث ينبغي أن يتم تكوين الآراء والأحكام عن الوظائف باستخدام معايير معينة.
- تقييم العمل والحجم النسبي للوظيفة : تقوم عملية التقييم بالمقارنة في المقام الأول ويتمثل الهدف منها في النهاية في المقارنة بين موظف وآخر.
- الإهتمام بالأشخاص وليس بالوظائف : ومن النقاط الرئيسية التي تتعلق بمبادئ تقييم الأداء أن هذه العملية يجب أن تتناول الأشخاص وليس الوظائف ، وعلى ذلك أن عند القيام بعملية التقييم لا بد للمقيم أن ينسى الوظيفة ويركز على الموظف أداءه .
- عملية تقييم الأداء والأداء المرضي : يجب أن يقوم بتقييم أي وظيفة على إعتبار الأداء في هذه الوظيفة مرضي تماما وان يصل مستوى الأداء إلى المائة بالمائة ، ومن ثم أن أي عملية تقييم لاتؤخذ بالحسبان كل المسؤوليات المطلوب القيام بها .¹

¹ . غزلان منصري، مرجع سابق ، ص 54.

- إذن تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة ، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل ، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور الترقية والتدريب وأهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية وهي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم .²

- يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:³

- تحديد مدى كفاءة الفرد.

-المعادلة العادلة وحصول كل عامل على مايستحقه (ترقية ، علاوة ، مكافأة ...).

- زيادة مستوى الرضا .
 - خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
 - يرتبط التقدير الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل .
 - يؤدي شعور العاملين بأن جهد ماتقوم بتقييم نشاطهم إلى الإلتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا .
 - يساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
 - يمكن التقييم الموضوعي من ان يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات مؤهلات نوعية .
 - الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والاختيار والتعيين .
- إنطلاقا من أهمية عملية التقييم هذه لابد من توافر عدة عوامل لنجاح التقييم وأهم هذه العوامل:⁴
- رغبة الإدارة في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بينها وبين الأفراد بسبب الأجور .
 - إختيار الأفراد في المنظمة بأهمية التقييم وفوائده .

¹ . عبد الله حمد محمد الحسائي، "أثر الحوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"، سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص.108.109.

² . عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق ، ص19.

³ . صليحة شامي، مرجع سابق ، ص79.

⁴ . ناصر سومر أديب، مرجع سابق ، ص29.

إختيار طريقة التقييم المناسبة .

- تحديد الوظائف والأعمال التي يتناولها التقييم .
- توافر دراسات كافية لتحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها .

الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة الدير والفرد العامل نوجزها فيما يلي :

أولاً: على مستوى المنظمة:¹

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكايي العاملين إتجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الإحتفاظ 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:²

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية .
- من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي .
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب غليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين .
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

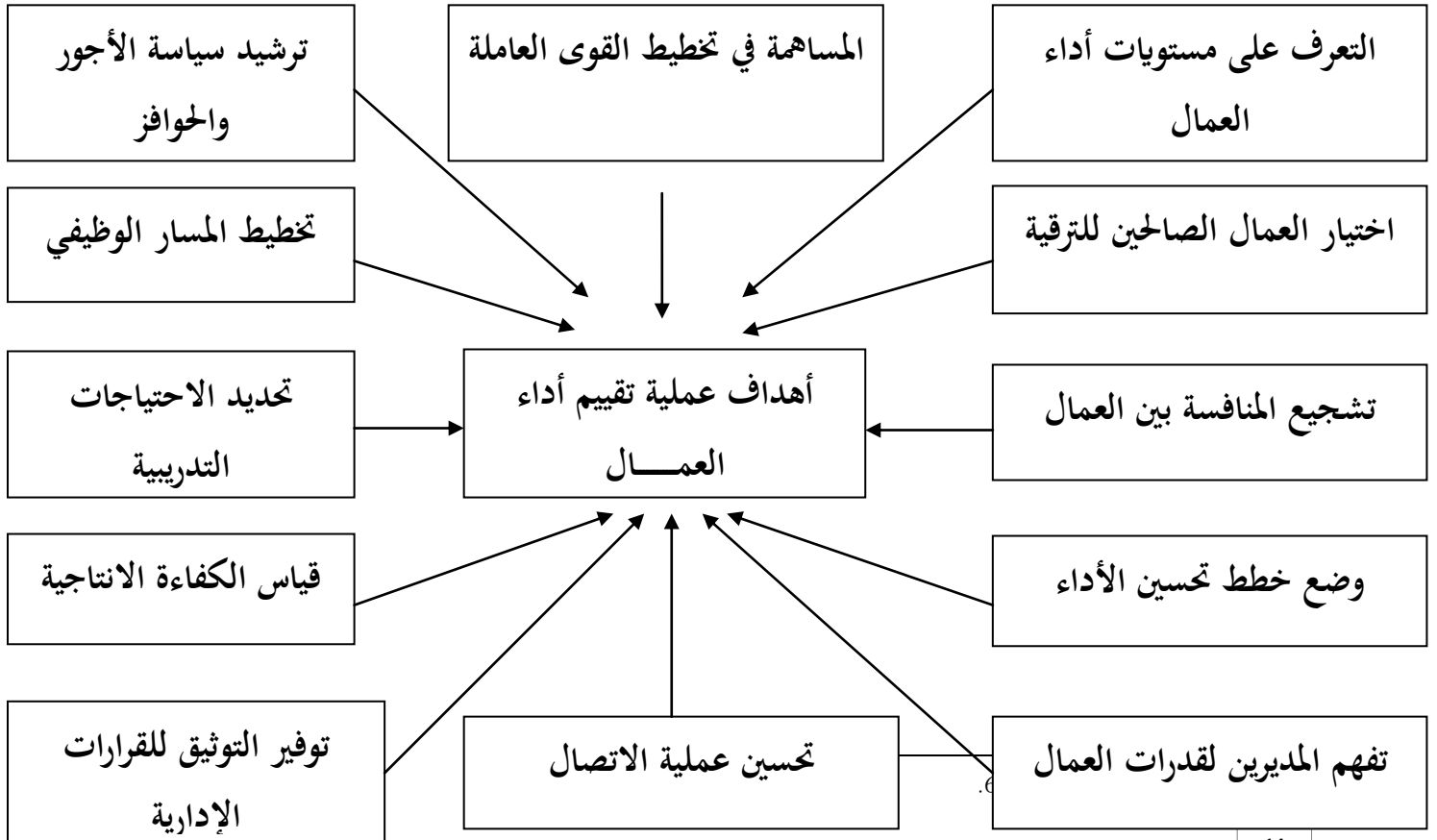
¹ . سامية زويش، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة"، مذكرة Master غير منشورة، جامعة أوكلتي محمد أولحاج، البويرة، كلية علوم التسيير، 2013، ص55.

² . عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق ، ص20.

ثالثا: على مستوى الأفراد العاملين:¹

- توفير الإعلام (معلومات – معطيات) عن سبل تطور الفرد داخل المنظمة.
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله.
- تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل .
- توفير تغذية راجعية للعامل فيما يخص ذاته.
- السماح لكل مرؤوس بالإطلاع 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 .
- توفير حيز لخلق إتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهـم .
- إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد والمسببة في الإضرار بالمرءود.

الشكل رقم (1-2) : أهداف عملية تقييم أداء العمال



المصدر : غنية بودوخ، مرجع سابق ، ص 69.

المطلب الثاني : تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية

حظي موضوع تقييم الأداء عدة دراسات من طرف عدة مدارس إدارية ، وفيما يلي سوف نستعرض مختلف النظريات التي ساهمت في إشكالية تقييم الأداء والأسس التي ركزت عليها كل نظرية

الفرع الأول : مدرسة الإدارة العلمية

- "اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن ، إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم ماديا".¹

ولقد استخدمت الإدارة العلمية هذه لمداخل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين ، وبهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد احدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته ، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هي الموضوعية الأداء ، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم "ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية ورجحت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء".²

وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء ومستويات الكفاءة كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، وبما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء .

الفرع الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه المدرسة على المورد البشري حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة ، كما ركزت في دراستها على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصالات كأساس لبناء علاقات إنسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والوحدة التي يعمل فيها" وبناءا على هذا فقد ركزت في عملية قياس وتقييم الأداء على مقابلة التقييم التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه مما

¹ . آكرم محمد الطويل، خالد عبد الرحمن الهيتي، "التنظيم الصناعي-المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب"، دار حامد للطباعة، طبعة 8، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

² .Cadin (L), Guerin (F), Pigeysere (F), gestion des ressources humaines pratique et element de théorie, Edition dunod, Paris, 2002, P310.

يعزز الدوافع والرغبة عنده ، حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة".¹

وجاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة والاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة وبالتالي تصحح المقابلة غاية في حد ذاتها .

إذن فإن مدرسة العلاقات الإنساني اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها أي يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين على عملية التقييم .

وبالإضافة على تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية .²

الفرع الثالث :تطورات إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

ركزت هذه المدرسة دراستها حول القرارات الإدارية حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، كما يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار " أما المقارنة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات إتخاذ القرار فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب التعيين التدريب حيث بينت المعايينات أن القرارات المتعلقة بالرواتب لاتتعلق بنتائج التقييم أما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات إجتماعية بعيدة عن الإفتراضات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم ".³

وهذا ما يؤدي إلى طرح سؤال حول تأثير تقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية وإلى التساؤل عن سلطة القائم بعملية التقييم في إتخاذ هذه القرارات ، وإلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الإعتبار عند إتخاذ هذه القرارات وبما يعزز حظوظ الخاضعين للتقييم في الإستجابة لطموحاتهم .

¹.Cadin (L), Guerin (F), Pigeire (F) , op, cit, P310.

². أكرم محمد الطويل ، مرجع سابق ، ص198.

³.Cadin (L), Guerin (F), Pigeire (F) Op, Cit, P312.

المطلب الثالث: النماذج الحديثة في تقييم الأداء

ظهرت في الآونة الأخيرة عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها:

الفرع الأول: الإدارة بالأهداف وعملية التقييم

"الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، وهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم أداء وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعية مسبقاً".¹

وتتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولي إهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد ، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه إضافة إلى انها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير والإبتكار ومايميز كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة .

الفرع الثاني : إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة تنفذ بالإشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر وتهدف إلى التواصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:²

واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها :

- كيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة ؟
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه؟
- كيف سيجري تقييم أداء العامل؟
- ماهي العقوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها ؟

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء ، وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تصنيفه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف .

¹ . نصر الله حنا، "مبادئ العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص109.

² . روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، "تقييم الأداء"، بين الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص26.

المبحث الثالث : أساليب تقييم أداء العاملين

إن العوامل الخاضعة للتقييم من الضروري أن تكون مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها أو قياسها ، فأحسن نظم تقييم الأداء هي تلك النظم التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل وهذا على أساس وجود أو غياب بعض مظاهر السلوك مثل وجود إبتسامة قبل الكلام ، إستخدام كلمات مناسبة عند الكلام ، المثابرة في طلب مقابلة الزبون المحتمل، إستخدام رد صحيح على إعتراضات الزبون المحتمل وكذلك على أساس النتائج التي يحققونها مثلاً على أساس الوحدات المنتجة ،أرقام المبيعات ، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة ،والجودة والوقت المحدد للإنجاز والتكلفة ، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين والمهارات والقدرات والإبتجاهات والقيم والدوافع والقابلية والإستعداد للعمل¹.

وهناك مجموعة من المراحل عند تقييم أداء العاملين يجب مراعاتها هذا ماسوف نتطرق إليه في المطلب الأول كما توجد مجموعة من الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أداء عاملها وهي مفصلة في المطلب الثاني إلا انه تواجه العديد من الصعوبات وهذا ماسوف نجده في المطلب الأخير وكيف تعالج هذه المشاكل .

المطلب الأول : مراحل تقييم أداء العاملين

يوجد مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم أداء العاملين وهي كالتالي :

أولاً: تحديد معايير الأداء : أي الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه ، وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب .

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء ، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه ، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.²

¹ . عبد الناصر موسى، "تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004، ص7.

² .عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص8.

ثانياً: إختيار طريقة التقييم : هناك عدة طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً.¹

ثالثاً: تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس أداء العاملين تم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.²

رابعاً: التغذية العكسية: وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5- إتخاذ القرارات الإدارية : المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء والاستفتاء .

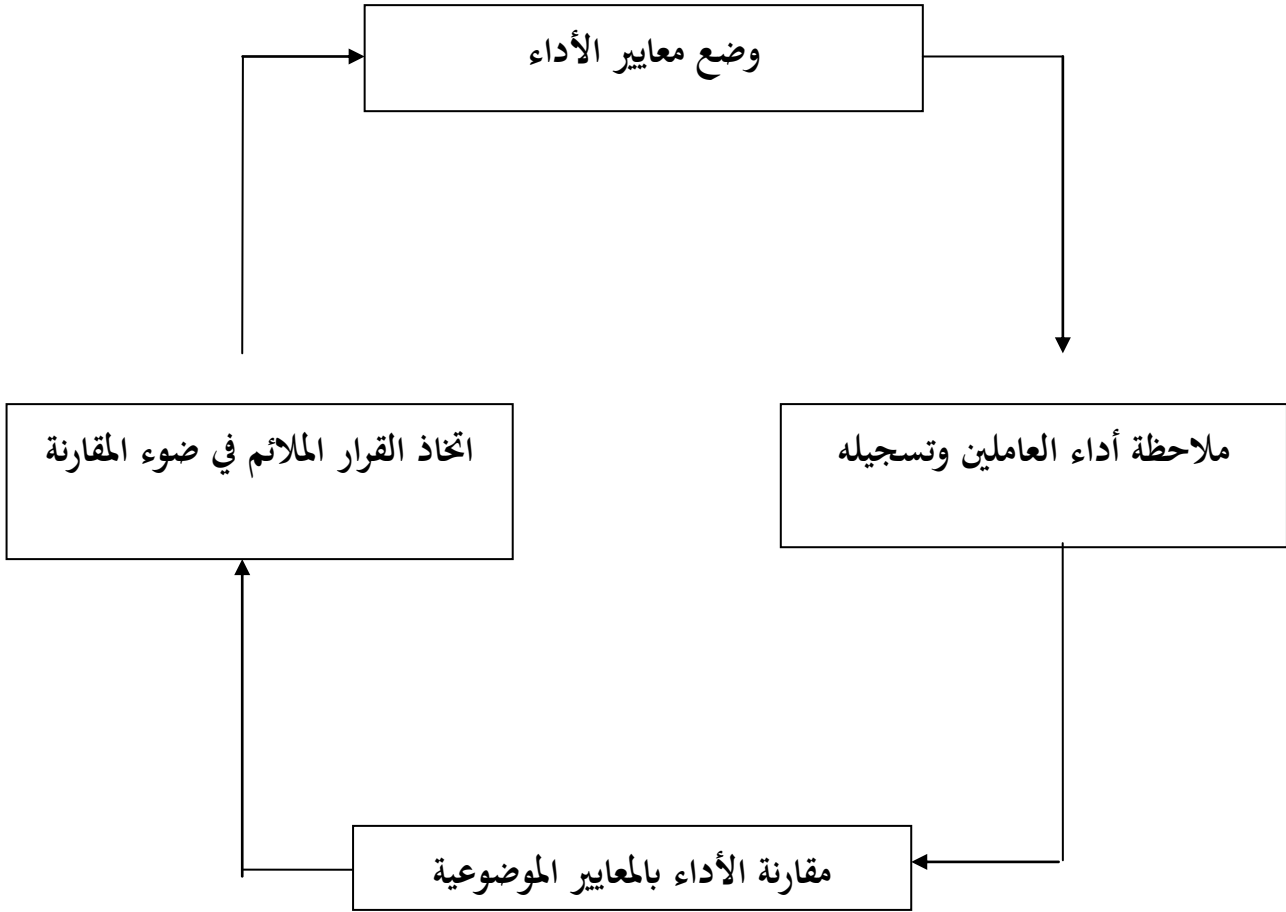
6- وضع خطط تطوير الأداء : وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والإستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.³

¹ . سامية زويير، مرجع سابق ، ص57.

² . عبد القادر صالح، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2012، ص13.

³ . باب ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص71.

الشكل رقم (1-3) : خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر : شامي صليحة، مرجع سابق، ص. 85

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد وتقدير كفاءته والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ويمكن حصرها إلى مجموعتين رئيسيتين (طرق تقليدية وطرق حديثة).

الفرع الأول : الطرق التقليدية

تضم عدة طرق وهي كالتالي :

أولاً : طريقة التدرج البياني :

هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات ضعيف ،متوسط ، جيد جدا ، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي تعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً

للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة رئيس المباشر لهم إلا أن لهذه الطريقة عيوب منها :

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات ، أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة ، وبالتالي إعطاء تقدير مرتفع وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف .
- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم لقياس أدائه إذا كان متساهل ، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقييمه .
- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم إذ قد نجد أن هناك إتجاهات لتقييم الأشخاص على المراكز العليا بأكثر مما يستحقون ، ومن المؤثرات أيضا نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة ، أو القسم الذي يعمل فيه ، وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء .

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي :

- أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة.
- أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع¹.

ثانيا: طريقة الترتيب :

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين ، حيث يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا وتنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة وأقلهم وذلك بإعطاء رقم "1" مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص ، وليس إستنادا إلى المعايير الوظيفية تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص لعملية الترتيب إلى جانب المدير ،

شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.²

¹. موسى محمد أبو حطب، "فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2009، ص.ص.26.27.

². اليوم 20-04-2015 على الساعة 21:30.

من مزايا هذه الطريقة تتميز بأنها :

▪ سهولة التطبيق.

▪ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة .

من عيوبها ما يؤخذ على هذه الطريقة

▪ الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية فقد تميل إلى

الذاتية في الترتيب والتقييم .

▪ يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد

▪ لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.¹

ثالثاً: طريقة التوزيع الإجباري :

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد على منحني التوزيع الطبيعي ، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي ، بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر 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 الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية .

-من 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.

▪ تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

-عيوبها :

○ نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر جلياً رأي الشخص للمقيم في نتائج التقييم

○ لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع¹.

رابعاً: طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد ، من خلال إعتقاد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ، ومن الأمثلة التي يمكن أن تحتويها التقييم:

صف رأيك الشخصي لأداء هذا الفرد متضمنا :

- كمية وجود الأداء المحقق.
- المعرفة المتعلقة بالوظيفة .
- قدرته على التكيف مع العمل
- علاقته مع زملائه والعاملين معه .
- ماهي نقاط القوة والضعف في أدائه وهكذا ، ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم ، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ، ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارت الكتابية والوظيفة التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم².

خامساً: طريقة قوائم المراجعة:

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد والأقسام ، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا ، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً .

–مزايا هذه الطريقة :

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين

¹. عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق ، ص.30.29

². سامية زويش، مرجع سابق ، ص.64.

وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقا حيث بإستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم إختيار مايراه اعتمادا على حكمه الشخصي .

-عيوب هذه الطريقة :

○ تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال وفقا للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل ل عمل آخر.¹

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

هناك عدة طرق وهي كالتالي :

أولا:التقييم على أساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة علة أساس إتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ،وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير ، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة .

وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج متميزة .

■ على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى إتفاق بشأن العناصر التي يتم إستخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس .

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

■ على الرئيس بالتعاون والتفاهم م الأفراد أن يصل إلى إتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم إستخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس وغيرها من النتائج الأخرى ، وتدلل الدراسات العلمية على إستخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة ،ومن ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينةوالآمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.²

¹ .عمار بن عيسى، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية"، مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، كلية العلوم التجارية، 2005،

ص33.

² .خديجة بن طبة، نادية باسم، مرجع سابق ، ص32.

ثانياً: طريقة الأحداث الحرجة :

تعتمد هذه الطريقة على قيم المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل ، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ومع من ، ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك .¹

ثالثاً: طريقة الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف على زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك بافتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها ، والرغبة في مشاركة الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم وتستخدم كأسلوب لتقييم الأداء من خلال إتباع الخطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالباً ماتكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة .
 - يشرف الرؤساء والمرؤوسين ثانية لدراسة مدى إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف وتقييمها .
 - تتمتع طريقة تقييم الأداء وفقاً لطريقة الإدارة بالأهداف بمزايا أهمها:
 - توفر طريقة بالأهداف لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه مبني على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
 - مكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتياً من خلال قياس النتائج التي حققها.
 - التركيز على أداء الفرد المستقبلي وكيفية تحسينه وتطويره .
 - توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود .
- تحول تركيز الرئيس إلى الإهتمام بكيفية مساعدة المرؤوس لتطوير أدائه ومداه بالمعلومات الكافية عن أدائه الحالي والمستقبلي بدلاً من الإكتفاء بالنقد.

¹. صليحة شامي، مرجع سابق ، ص88.

■ تتماشى مع المبدأ النفسي القائل بأن الأفراد تزيد إنتاجيتهم كلما وضعت لهم أهداف محددة بدقة مطلوب تنفيذها في فترة زمنية محددة.

■ تنمية قدرة الفرد على التعلم من خلال إستفادته من المعلومات المرتدة عن طريق التغذية العكسية.

■ القضاء على العديد من الصعوبات التي تواجه العاملين عند إتباعهم للطرق التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي.

يتم التقييم طبقاً للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس بالمقارنة مع أدائه والنتائج التي حققها .

تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يقلل من درجة إعمتاده على الرئيس ويزيد من درجة حكمه ف بيئة العمل المحيطة¹.

رابعا: طريقة الإدارة الشاملة :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية يترجم الإتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان الإلتزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل كما توفر عدة مزايا مقترنة بطرق التقييم السابقة أهمها :

■ تقيس الأداء في صورة جودة عكس ماتقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية

■ تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .

■ تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ماتحاسبهم على أدائهم الماضي .

■ لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات .

■ معلومات وصفية من المديرين والزلاء والعملاء.

¹ . بابا ولد سيدن، مرجع سابق ، ص.ص.82.83.

■ معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ورغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها :

○ أكيد الطريقة على تقييم أداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون المبادرة الإبداع وغيرها ، وهي الخصائص يصعب ربطها بالوظيفة المباشرة إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

○ صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات¹.

الجدول رقم (1-1) : طرق تقييم الأداء

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة التدرج البياني	طريقة التقييم على أساس النتائج
طريقة الترتيب	طريقة الأحداث الحرجة
طريقة التوزيع الإجباري	طريقة الإدارة بالأهداف
طريقة التقييم المقالي	طريقة الإدارة الشاملة
طريقة قوائم المراجعة	

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : مشاكل تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء حتى تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وبالتالي قد يكون عاملا من عوامل نشوء الصراعات .

¹ - عبد الناصر موسى، مرجع سابق ، ص 87.

الفرع الأول: مشاكل تقييم الأداء

أولا :مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء :

*عدم وضوح المعايير والمقاييس التي تتم على أساسها التقييم الأمر الذي يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيء ، أو قد يحدث العكس أي الحكم على الأداء السيء على أنه أداء متميز ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالا كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها

*عدم دقة المعايير .

*عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

*عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

ثانيا :مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء

■ مشكلة التحيز بالقائمين على عملية تقييم أداء العاملين :

*عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين .

*الإنطباع الشخصي عن العاملين .

*المحسوبيات فقد تلعب دورا كبيرا في تقييم أداء العاملين حيث إن الرئيس لايقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه .

■ مشكلة التشدد في تقييم الأداء :

وذلك بإستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين حيث يعطي ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة .

■ مشكلة الميل والمتوسط في تقييم الأداء :

حيث يقوم الرئيس بإستخدام المنطقة الوسطى لكل العاملين أي إعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين .

■ مشكلة التساهل في تقييم الأداء :

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية حيث يمنح العاملون ذو الأداء السيء تقديرا متوسطا في حين يمنح الباكون تقديرات عالية.¹

¹ . عبد الناصر موسى، مرجع سابق ، ص87.

ثالثا : مشاكل تتعلق بالمرؤوسين

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم وعدم فهم لنظام تقييم الأداء.
- عدم القدرة على الوفاء بمسئوليتهم وشعورهم بالظلم وعدم العدالة .
- عدم الإهتمام بنتائج التقييم .¹
- إختيار معايير صحيحة : يفضل إستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء واقلها موضوعية ، وهي التي تمس الصفات الشخصية كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها ، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم .
- اللجوء إلى التغذية الراجعة : من اجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة إذا أمكن.
- إجراءات التظلم : يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم ، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة حيث من الضروري وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم ، أما العاملين الذي ظلموا من نتائج تقديرا لكفاءتهم امام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ، وحق التظلم يفيد في انه يجعل رؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم.²

الفرع الثاني : معالجة مشاكل التقييم

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي :

¹ . نفس المرجع سابق ، ص51.

² . اليوم 02-04-2015 على الساعة 15 : 10

أولاً: تصميم نظام تقييم أداء:

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

ثانياً: التدريب للمقيمين :

بعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم أمر مهم حيث أن عملية التقييم الأداء عملية حساسية بالنسبة للعاملين حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والكافات والعلاوات كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الخطاء الدارجة .

ثالثاً: إستخدام أكثر من طريقة :

يفضل إستخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك بإختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية ، وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم.¹

¹ . موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق ، ص38.

خلاصة:

إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها ، ويعتبر العامل البشري الأكثر إسهاماً فيها من خلال تحقيق أهدافها وضمان استمرارها ، فحاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على ماهية الأداء من خلال مفهومه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه سلباً وإيجاباً .

إن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم ، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية ، وزيادة الأجور بحيث حاولنا استعراض أهم التعاريف الخاصة بهذه العملية ومدى أهميتها وأهدافها على مستوى المنشأة والمديرين والأفراد العاملين بها ، وتطورها التاريخي .

وفي آخر الفصل حاولنا ان نتطرق إلى شرح مختلف المراحل التي تمر بها وظيفة تقييم أداء العاملين ، والطرق المختلفة لتقييم أدائهم والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة وانتقلنا إلى الصعوبات التي تواجه هذه الوظيفة ، وطرق معالجتها.

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً أو وظيفة رئيسية في المنشأة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنشأة وحتى لحظة تركه لها، حيث يعد هذا الأخير أهم مورد لها ، ذلك أن أهدافها من حيث زيادة الإنتاج ورفع جودة منتجاتها وتحسين أدائها مرتبطة بشكل كبير بزيادة وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، وللوصول إلى هذا الهدف يجب على المنشآت من وضع نظام ملائم للإبداع لدى العاملين وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها الحوافز المناسبة، والسياسات الإدارية الجيدة من ترقية العاملين لحسن أدائهم، ودعم وزيادة قدرات العاملين بوضع برامج تدريبية لهم.

من كل ما تقدم نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق إدارة جيدة لتقييم أداء العاملين، بإتخاذ القرارات الملائمة التي تتماشى ونتائج تقييم أداء العاملين.

إنطلاقاً من هذا نخصص هذا الفصل من الدراسة لإدارة تقييم أداء العاملين بتقديم عرض لكيفية تصميم نظام لتقييم أداء العاملين، وأهم القرارات الإدارية الناتجة عن عملية تقييم أداء العاملين، وفي الأخير نحدد فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية نظام تقييم الأداء

من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، والتي أصبحت في الوقت الحاضر من الإتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث ما يسمى بأسلوب النظم، ويعود الفضل في ظهور منهاج النظم إلى العالم البيولوجي (بيرتالنفى)¹، فقد حاول في مجموعة دراسات قدمها في أوائل الخمسينات وما بعدها: (نظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية العامة للأنظمة) أن يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى نظرية عامة تمكن من تحليل واقع أية ظاهرة بإعتبار أن التحليل الجزئي لأية ظاهرة دون الأخذ بعين الإعتبار إطارها الكلي لا يؤدي الفائدة المرجوة من هذا التحليل. كما اعتبر هذا المدخل طريقة للتفكير، وأنه أسلوب تطبيق المدخل العلمي للمشاكل المعقدة، وهو يركز على تحليل وتصميم الكل (النظام) إلى عناصره التي تميزه (عناصر النظام)، كما يقوم على فكرة أساسية هي مفهوم النظام.

المطلب الأول: مفهوم النظام وعناصره

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين"².

فالنظام هو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وهو يتألف من العناصر الرئيسية التالية :

- المدخلات :وهي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة ،لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها.
- العمليات :وهي تمثل الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام، وتستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

¹. طارق غالب حمادة، منهاج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985، ص10.

². عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص50.

• المخرجات :وهي نتائج النظام المتحقق عن العمليات والأنشطة، أو هي المدخلات بعد تحويلها وتعديلها. وهذه العناصر الثلاثة تتأثر بعناصر أخرى هامة هي الهدف، الحدود، البيئة المحيطة بالنظام المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) التي تسهل مهمة الرقابة على نشاط النظام.

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملا في حد ذاته، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل تقييم الأداء واحدا منها، وحتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه يجب النظر إليه بإعتباره نظاما يعمل ضمن نظام أشمل، ويتألف نظام التقييم كأى نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في مدخلات، عملية التقييم، مخرجات، وعملية التغذية العكسية مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): عناصر نظام تقييم أداء العاملين



التغذية العكسية

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.340.

أولاً: مدخلات نظام التقييم: تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنشأة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم.

ثانياً: العمليات: تجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنشأة.

ثالثاً: المخرجات: تتمثل في نتائج إيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الإختيار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الإتصال هذا فضلاً عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنشأة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

رابعاً: التغذية العكسية: وهي نظام إسترجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على إكتشاف نقاط الضعف والإختلالات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلاً .

المطلب الثاني: عملية تصميم نظام الأداء

لتصميم نظام تقييم أداء العاملين يعكس حقيقة الأداء الفعلي يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ ويجب أن يكون أكثر واقعية يمس جميع الجوانب المؤثرة في أداء العاملين وهي :

الفرع الأول: المبادئ التي يعتمد عليها التصميم

إن عملية تصميم نظم تقييم الأداء في المنشآت تتطلب خمسة مبادئ وهي¹

المبدأ الأول: العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام

وذلك بمشاركة كل من أخصائي الموارد البشرية والمديرين والعاملين بالمؤسسة وهذا يساعد على تصميم نظام تقييم يساعد على تحسين أداء العاملين .

المبدأ الثاني: النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب

ذلك أن تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء إدارة الموارد البشرية وهو أيضا جزء من المكونات الثقافية للمنشأة.

المبدأ الثالث: التعلم أثناء مرحلة التطبيق

هذا لتفادي الوقوع في الأخطاء وعدم تكرارها أثناء مرحلة التقييم وذلك بتحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق .

¹ أحمد أبو السعود "محمد الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص126.

المبدأ الرابع: المرونة

هناك العديد من البنود التي تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العاملين ويجب تحديد بوضوح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض.

المبدأ الخامس: التحلي بالصبر

إن نظم تقييم الأداء تحتاج إلى وقت لكي يمكن تعلمها ولكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك، فإن ذلك يحتاج إلى الوقت.

الفرع الثاني: واقعية عملية التصميم

لكي يكون التصميم أكثر واقعية يجب أن يتم تصميمه تبعا للخطوات التالية:¹

أولا - الإختيار الصحيح لأطراف النظام :

فأطراف التعامل التي لا بد أن تشملهم عملية التصميم هم: الإدارة العليا (والتي تضع القرارات وإستراتيجية المنشأة) وأيضا أخصائي الموارد البشرية (التي تعتبر تقييم العاملين من إختصاصها) وأخيرا مستخدموا النظام (المديرين والعاملين) الذي يفيد مشاركتهم في تصميم النظام.

ثانيا - تحديد شكل العملية التصميمية :

عندما تحدد أطراف النظام بدقة فلا بد من تقرير كيفية سير جهود التصميم وإشراك الأطراف المعنية بالتقييم ويمكن أن تستخدم المنشأة أحد البدائل الثلاثة لتصميم نظام تقييم الأداء.

-الإستعانة بإستشاري خارجي

-إدارة الموارد البشرية

-فريق عمل.

وقد تبدأ العملية التصميمية ببعض الإستشارات الخارجية وبمشاركة أعضاء الإدارة العليا من أجل تمويل الإجراءات التصميمية .

¹. عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص 43.

ثالثا: تقييم الموقف التنظيمي الحالي :

تستهدف هذه الخطوة من العمليات التنظيمية للكشف عن الممارسات القائمة في نظام تقييم الأداء، ما الجيد منها وما الذي يثير المشكلات ولأن نظام تقييم الأداء لا يعمل في فراغ بل هو جزء من نظام أكثر تعقيدا فلا بد من فهم بعض الأشياء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى وثقافة المنظمة و المتطلبات القانونية لنظام تقييم الأداء و هذه المعلومات مطلوبة لتركيز التحرك في الخطوات التالية، وهي معلومات عن تقييم المنظمة التي تسعى لإعادة تصميم نظام تقييم أدائها وتؤدي هذه المعلومات إلى فهم القوى الدافعة للتغير وكذلك تقييم النظام الحالي وتقييم البيئة التنظيمية.

رابعا: تحديد أهداف وأغراض نظام تقييم الأداء :

لنظام تقييم الأداء أغراض متعددة وهي بصفة عامة تتضمن ما يلي :

- لغرض الإستحقاقات المالية والمكافآت.
- لتحقيق التخطيط للمسار الوظيفي.
- لغرض التخطيط للقوى البشرية.
- لغرض تحسين الأداء.
- لتوثيق قرارات شؤون الأفراد مثل النقل والترقية والفصل.
- ليعرف العاملون أدائهم عن طريق التغذية العكسية كأساس لتنمية وتطوير الأفراد.
- لغرض التأثير الإيجابي في أداء المنظمة.
- يساعد نظام التدريب أيضا في تحديد الإحتياجات التدريبية.

خامسا: تصميم نظام تقييم الأداء:

يجب أن تتوفر المعرفة بمزايا وعيوب البدائل المتاحة، ويوضح الجدول التالي هذه العناصر وعلاقتها بحاجات

المنظمة:

الجدول (1-2): عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة

الغرض	عناصر التصميم (طرق التقييم)
تحسين الأداء	وضع الأهداف
الترقية	مؤشرات أو أدلة القابلية للترقية (تعكس التوقع للأداء في المستقبل و لكن بالضرورة أن تكون مقاييس الماضي صالحة للأداء في المستقبل).
تنمية المهارات	القياسات التي تركز على السلوك (تحدد الضعف في المهارات المرتبطة بالأداء)
تخصيص المبالغ المحددة في الميزانية	الترتيب (تلبية للمتطلبات القانونية، يجب أن يكون هناك اهتمام لكي تتأكد المنظمة أنه لا يوجد هناك تحيز وأن المقيمين على دراية تامة بأداء المقيمين)

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء، الجزء الأول (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999، ص 166.

وكما سبق الإشارة أن نظام تقييم الأداء يجب أن يرتبط بنظم القوى البشرية وأنه يجب أن يكون جزءا مكتملا للمناخ التنظيمي للمنظمة.

يوضح الجدول التالي ما إذا كان نظام تقييم الأداء المقترح يناسب البنية التنظيمية ومع مناخها التنظيمي أم لا.

الجدول (2-2): البنية التنظيمية وطريقة التقييم المناسب

القيمة تعبر عن الإستراتيجية	طريقة التقييم المناسبة
إندماج العاملين	-التقييم بواسطة الزملاء -نظام المشاركة -التقييم الذاتي -وضع الأهداف بالتبادل -تحديد العمل ومعايير الأداء بالتبادل -المبادرات والإقتراحات من العاملين
الرقابة الهيكلية	-مراجعة المستوى الأعلى تنظيمياً للمستوى الأدنى -يشارك العاملون في بنود أداء معين -تحديد الإدارة العليا معايير العمل والأداء -التقييم بواسطة الرؤساء
التوجه للمخرجات	-طريقة وضع الأهداف -الإدارة بالأهداف والنتائج
التوجه للعملية	-طرق تقييم الأداء التي تركز على السلوك

المصدر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 166.

سادسا: التجربة مع التطبيق:

بعد أن يتم تصميم النظام يصبح جاهزا للتطبيق فلا بد من إختيار النظام أولا في دائرة ضيقة قبل تعميمه على جميع أجزاء المنظمة. وهناك هدفين فيما يتعلق بالتجربة قبل التطبيق، أحدهما أن الإختبارات الإستطلاعية تعتبر خطوة على طريق تنمية تصميم النظام. والهدف الآخر أن تعامل الإختبارات الإستطلاعية على أنها تجارب قبل تطبيق نظم التقييم فلا بد من الإختبار الإستطلاعي للتأكد من كيفية سير الأمور مع التجربة التطبيقية ثم إجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم وإستخدام النظام بصفة نهائية.

سابعا: تقييم ومراقبة النظام:

يتطلب تصميم النظام تغذية عكسية عن النتائج بمجرد تطبيق النظام كما تم تصميمه وأنه لا بد من التأكد بأن النظام قد حقق أهدافه، ولذا فالمعلومات التي تم الحصول عليها خلال هذه المراحل هي التغذية العكسية لتأكيد إستمرارية فعالية النظام ولا بد من إختيار كل من فائدة وأداء النظام كل سنة أو على الأكثر كل سنتين. ومن السهل توفير بيانات رقابية حينما يكون نظام بيانات بسيطة خاصة بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: إختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء

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

فيجب أن نسلم أن المنظمات تخضع لمقتضيات ومعطيات وفروض بيئية مختلفة ومن ثم لا يمكن إقتباس أساليب إدارية ناجحة من منشأة ما لمنشأة 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 المنشأة وعلاوة على ذلك يرتبط إختيار النظام المناسب بالهدف الرئيسي ذي الأولوية الخاصة الذي تركز عليها المنشأة.¹

وإن كان من الصعوبة القول بوجود نظام أمثل واجب التطبيق على كافة المنشآت فإن هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز عن غيرها بالدقة والموضوعية.

ولعملية التقييم المثلى لا بد أن يكون هناك إرتباط بين المعايير وعناصر التقييم وبين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم.

وقد أثبت الواقع العملي أنه في النماذج التي تجمع بين الإستخدام درجات ومراتب التقييم أنه ينظر فقط إلى مرتبة التقييم الحاصل عليها الموظف سواء جيد جدا أو ممتاز... إلخ. ولا يلتفت إلى الدرجة الحاصل عليها التي تعبر عنها هذه المرتبة أي أدائه الفعلي الذي يمكنه من هذه النتيجة.

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص346.

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

- تاريخ وثقافة المؤسسة: حيث أن لهذا العنصر تأثير على نظام التقييم المتبع فيها إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءاً من ثقافتها والأداء مرتبط بثقافة المنظمة.
- حجم وقطاع المؤسسة: ويعتبر هذين العاملين أكثر موضوعية لأنهما يمان مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة وتعمل في قطاع أكثر تنافسية دعا ذلك لإتخاذ أنظمة تقييم أكثر ملاءمة وذلك من حيث الموضوعية والدقة من أجل تعميم فكرة الأداء على المستوى الفردي وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها
- التوجهات الإستراتيجية: وذلك راجع أن المؤسسات الحديثة أصبحت تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات، وفيما يخص الموارد البشرية تتجه المنظمات إلى تشغيل تلك الموارد في الإتجاهات التي تحقق أهداف المنظمة.
- ولعل أنجع أداة لتحقيق الإستراتيجيات هي فعالية إختيار نظام تقييم الأداء الذي يمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية وإستثمارها وتوجيه قدراتها بما يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.
- نظام تسيير الموارد البشرية القائم: يحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة إنطلاقاً من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية ذلك أن التناسق ضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية وهو عامل مهم في إختيار نظام التقييم.
- أسلوب التأطير المتبع: يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم لما له من أثر 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 وتأطير الأفراد لتفهم هذا النظام وتقبله كطرف في العملية.
- إذا فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الإجتماعية: 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 والإنسجام الموجود في المؤسسة يزداد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد أو تقل أهمية جهود الإتصال بين أعضاء المنظمة.

المبحث الثاني: نتائج تقييم الأداء

تقوم المنظمات بإجراء عملية تقييم أداء مستخدميها وذلك لإتخاذ عدة قرارات إدارية نذكر منها :

المطلب الأول: القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي¹

أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي وأهميته²

أولاً: مفهوم المسار الوظيفي

يعرف البعض المسار الوظيفي على أنه "خاصية فردية حيث يقوم الفرد بتراكم خبراته المتمثلة في الأعمال والمناصب والمراكز التي شغلها" وعرفه البعض الآخر الذين يجعلون المهنة كتخصص وظيفي على أنه "التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الارتباط بمكان معين"³ ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نقدم تعريفاً شاملاً: "هو ذلك التطور التدريجي الوظيفي المخطط والمرن أفقياً و رأسياً والذي يصل بالفرد إلى أهدافه.

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي

نظراً للتغيرات الحياتية المتسارعة والتي تؤدي بالإنسان إلى الخشية من المستقبل وعدم الإستقرار كان لابد من العناية بأمر المسار الوظيفي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل:

- على مستوى المنظمة:

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 60.

² محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 356.

³ عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص 57.

تعتمد قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية على مدى فهمها وتوقعها بحاجات الأفراد الوظيفية وغير الوظيفية وأيضا حتى تستطيع أن تساعد هؤلاء الأفراد على إدارة مسارات مستقبلهم الوظيفي وحتى لا يتركوا المنظمة.

وتتجلى أهمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، عبر مجموعة من النقاط تساعد الفرد على تشيد مساره الوظيفي في ذات المنظمة:

■ الإختيار:

حيث تحدد المنظمة ما تحتاجه من الأفراد وتجري فعالية الإستقطاب ومن تم تختار أفضل العناصر،الذين تتوافق رغباتهم وأهدافهم مع رغبة وأهداف المنظمة حتى يتحقق الولاء لها، ثم تتفهم إحتياجاتهم المستقبلية وتوضح لهم المسارات المتاحة في المنظمة مع المميزات التي توجد فيها ولا توجد في مثيلاتها.

■ الأداء:

حتى تختار المنظمة لكل فرد مكانه المناسب تماما،تعتمد المنظمة بإستمرار أنظمة تصميم العمل تكون منسقة مع متطلبات الأهداف من ناحية ومع قدرات ومهارات أفضل العناصر المختارة¹

■ التنمية :

تزيد المنظمة قدرات ومهارات الأفراد وتساعدهم بتقديم النصائح الفنية والمسارية مع تفهم إحتياجاتهم ورغباتهم بشكل جيد خاصة في الصعود إلى الأعلى بالترقية والتقاعد والنقل وإنهاء الخدمة،وفرصه للحركة من الأسفل إلى الأعلى خاصة إذا كان هناك تقنيين لذلك.

■ الأسرة :

تدرس المنظمة المتطلبات الوظيفية للفرد الحالية والمستقبلية وتضع في حسابها متطلبات الزوجة والأطفال وتفضيلات كل عنصر من الأسرة بمفرده ثم تفضيلات الأسرة ككل.

● على مستوى المجتمع :

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل،بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل وبسبب إتفاقها مع رغباته بمعنى أنه يجب هذا العمل وأيضا بما يتحقق من إشباع في الأجور والترقية وكافة المشبعات المادية .

¹ محمد حافظ حجازي،مرجع سابق،ص361.

هذا يحقق للأفراد الثقة والسكينة والأمان وهذا يؤدي إلى زوال التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء، فهذا سوف يحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والإبداع.

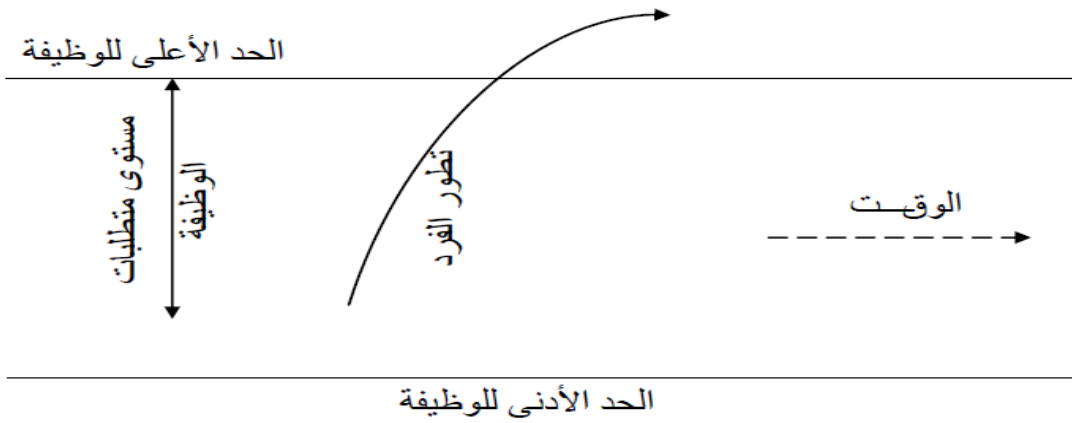
الفرع الثاني: هدف مسار المستقبل الوظيفي

يستهدف تخطيط وتحديد مسار المستقبل الوظيفي، التوافق والإنسجام المرن بين الفرد والوظيفية.

ويتم الكشف عن مدى التوافق والإنسجام بين الفرد والمنظمة عبر الأشكال التالية:

أولاً: إمكانات الفرد أعلى:

الشكل (2-2): إمكانات الفرد أعلى

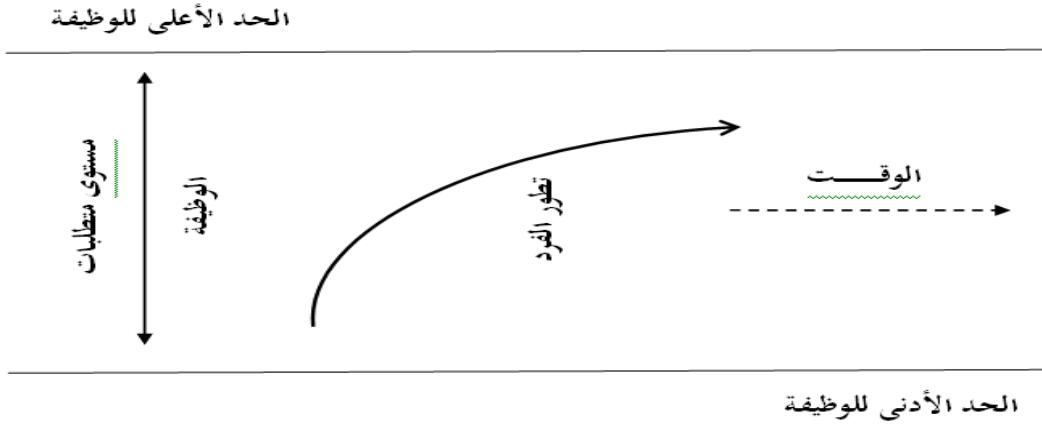


المصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 112.

يتضح من الشكل مدى الإنحدار الشديد في المنحنى الخاص بتطور الفرد فإذا كان الخطان الأفقيان يمثلان المستوى الأدنى والأعلى لمتطلبات الوظيفة، فمن الواضح أن إمكانات وقدرات الفرد تنمو بمعدل أكبر من متطلبات الوظيفة وعليه لا يتحقق التوافق والإنسجام بين الفرد ووظيفته في هذا المسار.

ثانيا: إمكانات الفرد أقل :

الشكل(2-3): إمكانات الفرد أقل

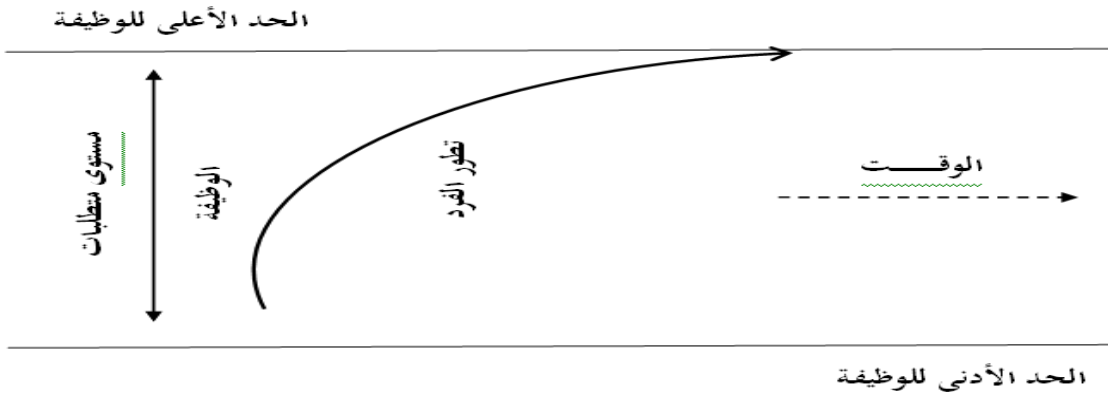


المصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ص 115

يبين هذا الشكل أن الموظف لا يتطور ليصل إلى المستوى المطلوب في الوظيفة حيث أن لهذا الموظف نوعا من المشكلات تظهر بسبب عدم قدرته للوصول إلى المستويات الأدائية المطلوبة ومن ثم لا يتحقق التوافق والإنسجام بين الفرد و وظيفته في هذا المسار.

- التوافق :

الشكل(2-4): التوافق



المصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ص 116.

يظهر من هذا الشكل أن الفرد يشغل وظيفته في أول الأمر يكون ذو مستوى أدنى من القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، ثم يتطور مع مرور الوقت ليصل إلى الحد الأعلى للدور المطلوب منه دون أن يتعبه، وفي هذا الموقف تتم الإستفادة الكاملة من هذا الموظف، حيث يحدث إنسجام بين الموظف و وظيفته.

● إستمرار التوافق :

يتطلب الكشف عن مدى إستمرار التوافق والإنسجام المرن بين الفرد و الوظيفة للجوء إلى تقييم الأداء حيث يعبر تقييم الأداء على العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا.

الفرع الثالث: دور نظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق

يستخدم نظام تقييم أداء العاملين لإظهار إنحرافات الطريقة الأدائية عند العاملين ويقوم بإزالة هذه الإنحرافات عن طريق الأهداف من وراء هذا التقييم و التي يمكن إحدي هذه العلاجات التالية¹:

أولا: النقل الوظيفي:

هو عبارة عن تحويل الفرد من عمل إلى آخر بالمستوى الإداري نفسه، أو مستوى أدنى أو أعلى وهو أنواع وهي:

- النقل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ويسمى الترقية.
- النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بالمستوى الإداري نفسه ويسمى النقل الأفقي.
- النقل من وظيفة أعلى إلى وظيفة أدنى ويسمى تنزيل الدرجة.
- وللقيام بهذا النقل هناك إعتبارات يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهي كالتالي:
- تحديد الأسباب أو الظروف التي تستوجب عند النقل.
- تحديد سلطة إتخاذ القرار في النقل.
- تحديد نطاق أو مجال التنقلات ومدتها(دائمة أم مؤقتة).
- تحديد الراتب بعد النقل.

ثانيا: الترقية:

● مفهوم الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى وشغله لها حيث يحصل الفرد بموجب هذا النقل على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة، ومثال على هذه المزايا الزيادة في الأجر،سلطات جديدة،مكانة إجتماعية،وتختلف هذه المزايا من حيث النوعية والعدد ومن منشأة لأخرى حسب

¹.حسن عطير وآخرون، " إدارة المنشآت السياحية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان 2002، ص189.

ظروفها الخاصة وطبيعة العمل فيها، ومقابل هذه المزايا سيتحمل الفرد أعباء وظيفية ومسؤوليات أكثر مما كان ملقى على عاتقه في وظيفته السابقة ويتضح مما تقدم النقاط الآتية:

- تستوجب الترقية نقل الفرد من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى وبالتالي يجب أن تكون هناك وظائف شاغرة.
- يوجد إختلاف في حجم ونطاق المهام والمسؤوليات والسلطات بين الوظيفتين.
- يصاحب الترقية زيادة في الأجر، إلا أنه في بعض الحالات قد تكون ترقية لا يصاحبها زيادة مادية في دخل الفرد، وتسمى بالترقيات الجافة وهذا النوع له أهميته بالنسبة للأفراد في المستويات الإدارية العليا الذين يعطون إهتمامهم الأول للمركز الأدبي قبل زيادة دخلهم المادي.
- تعتبر الترقية مكافأة للفرد المنتح النشط صاحب السلوك السليم.
- قد يحصل الفرد على عدة ترقية خلال حياته الوظيفية في المنشأة وهذا يتوقف على كفاءته والشواغر الوظيفية المتاحة.

ويمكن الآن توضيح الفرق بين الترقية والترفع (العلاوة) بموجب الترقية يحصل الفرد على زيادة في الأجر ومزايا أخرى وزيادة في الأعباء الوظيفية، ويشغل وظيفة أعلى ويمكن أن يحصل عليها أكثر من مرة أما بموجب الترفع فلا يحصل الفرد سوى على زيادة في الأجر ولأكثر من مرة.

وبشكل عام يتوقف نجاح الترقية على مايلي:

- توفير أكبر عدد ممكن من فرص الترقية
- إتاحة الفرصة لكافة العاملين للإستفادة من فرص الترقية.
- أن تمنح الترقية على أساس الكفاءة بشكل أساسي إلى جانب الأقدمية.
- وجود نظام سليم وموضوعي لقياس الأداء من أجل تحديد أفضل المرشحين للترقية.
- توضيح مالك الترقية عبر الهيكل التنظيمي في شكل مستويات وظيفية متدرجة محددة إستنادا إلى دراسة تحليلية لكافة الأعمال.

- وضع الفرد المرقي تحت الإختبار وذلك بهدف التأكد من كفاءة الفرد في ممارسة أعباء وظيفته الحالية.

● أهمية الترقية:

- تعد الترقية مصدرا مهما من مصادر القوى العاملة التي يمكن للمنظمات أن تعتمد عليه في تلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية وبشكل خاص في تلبية متطلباتها من رجال الإدارة للوظائف الشاغرة في مختلف المستويات الإدارية لديها.

- إن قيام المنشأة بتوفير فرص للترقية أمام العاملين فيها من الأمور الحيوية لحفزهم على العمل بجد ونشاط وعلى تنمية قدراتهم.

تعتبر الترقية حافز لبقاء الكفاءات البشرية في المنشأة وعدم هروبها لمنشآت أخرى بحثا عن فرص عمل أفضل.

- يمكن للمنشأة من خلال الترقية إعداد صف ثان من الكوادر الإدارية التي يمكن أن تعتمد عليها في المستقبل في شغل الوظائف الشاغرة فيها.

● أسس منح الترقية:

○ الترقية على أساس الكفاءة:

وهنا يتم اللجوء إلى ترقية الفرد على أساس الكفاءة التي يمكن الوصول إليها من خلال قياس الأداء وتقييمه أو من خلال إختبارات تجرى للمرشح لتحديد مدى كفاءته إضافة إلى ذلك لا بد من تحديد مقدرة الفرد على أداء الأعمال المنوطة بالوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها.

○ الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة للفرد والتي تؤخذ بعين الإعتبار عن القيام بترقيته لوظيفة أعلى وبمقتضى ذلك يكون للفرد الذي قضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي قضىها أقرانه أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، ولا شك من وجود بعض الإيجابيات والسلبيات للترقية على أساس الأقدمية.

*الإيجابيات:

-إن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق.

-بموجب الأقدمية لا مكان لوجود تمييز على إعتبار أن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى مقرونة بطول مدة خدمته في المنشأة .

*السلبيات:

-عدم تشجيع العاملين على الإنتاج والتقليل من أدائهم الفعال وذلك لمساواتهم مع متوسطي الكفاءة مما يؤثر على روحهم المعنوية.

-قد لا يكون الفرد قد إكتسب المهارة والخبرة وذلك بسبب ضعف إمكانياته أو عدم ملاءمة مواصفاته لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها .

الكفاءة والأقدمية:

يمكن القول أن هذا الأساس يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحدها إطار جامد يتمثل في إعتبرات الأقدمية وفي الوقت نفسه سيراعى إعتبر قدامى العاملين إذ سيكون لهم نصيب من فرص التلاقية المتاحة.

ثالثا: النقل الأفقي:

ويستخدم هذا النوع من الترقية لمعالجة بعض المشاكل المتعلقة بالعمل إذ يقتصر هذا النوع على النقل الأفقي بين الوظائف بالمستوى الإداري نفسه وقد يترتب عليه أن يغير الفرد مجموعة العمل التي كان يعمل ضمنها أو المكان الذي كان يعمل فيه، أو الزمان أو الوحدة التنظيمية التي كان تابعا لها، أو الأجر والمزايا الوظيفية ففي الغالب لا يحدث تغيير فيها.

وتصنف التنقلات الأفقية ضمن نوعين هما:

النقل الدائم والنقل المؤقت.

أهم الأسباب التي تدعو إلى النقل:

- النقل لغاية التدريب وزيادة الخبرة والمهارة في العمل، وزيادة الإلمام به وهنا يكون النقل بشكل مؤقت ولمدة زمنية محددة.
- تخفيف ضغط العمل عن بعض الإدارات أو الوظائف التي يزداد حجم العمل فيها في أوقات معينة أو موسمية وهنا يكون النقل مؤقتا والفترة الزمنية محددة أيضا.
- إعادة توزيع حجم العمالة على الوحدات الإدارية، فقد تكون هناك وحدات فيها ضغط العمل كبير وبشكل مستمر، حيث توجد إدارات ضغط العمل فيها أخف ويوجد فيها عمالة فائضة عن الحاجة، في مثل هذه الحالة تجري حركة تنقلات من الإدارة الثانية للأولى وهذا النوع يكون في الغالب دائما.
- عدم تناسب الفرد مع مجموعة العمل التي يعمل ضمنها، كأن يكون هناك خلاف بينه وبين رئيسه، أو زملائه والنقل هنا يكون دائما أفضل.
- معالجة التعيين غير السليم، فقد يعين الفرد في وظيفة لا تناسب إمكانياته وقدراته، ولا شك أن هذا الوضع يؤثر في مستوى كفاءته في العمل، لذلك ينقل لوظيفة أخرى تناسبه وبشكل دائم.
- قد يحدث النقل لإحلال فرد مكان آخر وبشكل مؤقت لكون الثاني في إجازة عادية أو مرضية.

- قد يحدث النقل لأسباب صحية مثل إصابة الفرد بمرض فلم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وبالتالي يحتاج إلى نقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي وقد يكون النقل دائما أو مؤقتا.
 - يحدث النقا بسبب وجود وظائف معينة تتطلب مهارة أو خبرة من نوع معين تتوفر لدى الفرد المنقول.
 - قد يحدث النقل لأعتبارات شخصية لدى الفرد، مثل رغبته في الانتقال لمنطقة جغرافية قريبة من عائلته.
- هذا وقد يكون هناك بعض الاعتراضات من قبل المنقولين أهمها:

○ التكليف بأعمال تختلف عن تلك الموجودة في كشوف التوظيف التي أعدت لوظائفهم والتي عينوا على أساسها.

○ إعتياد العاملين على جو عمل معين ومجموعة عمل متفهمك مع بعضها.

○ قد يتطلب العمل الجديد مهارات وخبرات جديدة على الشخص المنقول أن يكتسبها ويتدرب على العمل من جديد.

وفي ظل هذه الحالة لا بد على إدارة القوى العاملة أن تعد نفسها للتخفيف من حدة هذه المقاومة، وتعالجها بروية ومرونة، للتوفيق بين وجهة نظر إدارة المنشأة من جهة، ووجهة نظر العاملين من جهة أخرى، وهذا يتطلب منها دراسة كل حالة على حدة دراسة وافية من حيث الدوافع والمصلحة التي تحققها المنشأة وأثرها النفسي في المنقولين وأن تضع الخطة المناسبة لمعالجة هذه المقاومة، كأن تشرح لهم مثلا دواعي النقل، وكيف أنها تخدم مصلحة العمل في المنشأة التي يعتبر نجاحها نجاحا لهم.

رابعا: تنزيل الدرجة الوظيفية

ويقصد بما نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري. فموجب هذا النوع من النقل يتأثر الدخل المادي، والحالة المعنوية للفرد المنقول. ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب رئيسية أهمها: ضعف الكفاءة بسبب تقاعس الفرد وإهماله للعمل. أو لضعف إمكانياته بشكل لا يتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة، أو يكون سبب النقل توقيع جزاء أو عقوبة لإرتكاب الفرد مخالفة يستوجب معها تنزيل درجته الوظيفية، ومن الأنسب في حالة ضعف الكفاءة الناتج عن ضعف الإمكانيات التي قد يكون سببها الكبر في السن، أو الحالة الاجتماعية، أن تحول بعض المهام المكلف بها الفرد بحكم عمله إلى أعمال أخرى، بينما يبقى محتفظا بأجره وبمركزه الوظيفي، وذلك حفاظا على معنوياته وعدم إثارة مقومة من قبل العاملين الآخرين.

وبوجه عام تقع على إدارة القوى العاملة مسؤولية مساعدة الفرد الذي تعرض لتنزيل درجته الوظيفية أن يتكيف مع عمله الجديد، وأن توضح له المبررات الموضوعية التي جعلت الإدارة تتخذ قرار تنزيله، وأن توضح له أيضا إمكانية رجوعه إلى وضعه الأصلي، وذلك على سبيل تشجيعه.

المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بالتحفيز

تعد الإدارة مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية مادية أو معنوية بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

الفرع الأول: تعريف الحوافز¹

يمكن تعريف التحفيز بأنه وسيلة تلجأ إليه المنشأة لإثارة رغبات العاملين وخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليه عن طريق الجهد والعمل الجيد والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.

ويمكن القول أن المنشأة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل ورفع الإنتاجية يجب عليها أن تدرس إحتياجات العاملين لديها (دوافع العمل)، وأولويات إشباعها بالنسبة لهم، وأن تقوم بعد ذلك بتوفير الوسائل المناسبة الكفيلة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل) لإشباع الحاجات عن طريق العمل.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز تختلف عن بعضها البعض في الغرض من تطبيقها، تختار كل منظمة مجموعة معينة من الحوافز تستجيب ومتطلباتها في رفع وزيادة تميز أداء مستخدميها، وهناك عدة طرق لتصنيف الحوافز نذكر منها:

أولاً: حسب نزع الحافز ذاته:

حيث تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية، فالحوافز المادية هي التي تتركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان كالطعام والشراب والمسكن والملبس. أما الحوافز غير المادية فهي التي تشبع الحاجات الإجتماعية الذاتية.

¹ حسن عطير وآخرون، مرجع سابق، ص175.

■ الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تقوم على إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وهي تضم مجموعة كبيرة من الحوافز أهمها:

○ الحافز المالي:

يعد من أهم الحوافز المادية وهو العائد الذي يحصل عليه المستخدم نقداً أو عينا مقابل إسهامه بمجهوداته الفكرية أو البدنية، ويعتبر الأجر حافزا لرفع مستوى الكفاءة لتأثيره الكبير على سلوك المستخدم داخل المؤسسة ووسيلة هامة لإشباع الحاجات الأساسية له.¹

○ العلاوات:

وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل فهناك عدة أنواع من العلاوات من أهمها علاوة الكفاءة وهي عبارة عن الزيادة في الأجر بناء على إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة.

وهناك علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية المستخدم في المؤسسة وتعبيراً عن إخلاصه لها، أما العلاوة الإستثنائية أو الإضافية فتمنح للمستخدم بسبب أدائه المتميز.²

كل العلاوات ذات تأثير تراكمي أي عندما يحصل عليها المستخدم تصبح حقا مكتسب له.

○ المكافآت:

وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها، تعتبر المكافآت التشجيعية عنصرا فعالا في نوع من التغيير في الأجر بحسب العمل ومقداره، وهي تصرف لقاء إنجاز معين، وهناك عدة أنواع للمكافآت منها: مكافآت زيادة الإنتاج، مكافآت سرعة الإنتاج، مكافآت الإقتصاد في المواد الأولية، مكافآت على الإختراع.

■ الحوافز غير المادية :

هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز المستخدمين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري ومن أهمها مايلي:

○ إتاحة فرص الترقية:

¹. عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص 63.

². نفس المرجع والصفحة سابقا.

حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا معنويا يترتب عليه أداء ذو مستويات أكبر، وتحمل مسؤوليات أكثر وهي تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الإمتيازات، وهي تعتبر حافزا للعمل فيها إذا إرتبطت بأداء المستخدم في وظيفته.

والمؤكد أن الترقية تعتبر من الحوافز المرغوبة والمفضلة من قبل المستخدمين لأنها ترتبط بين كفاءة الأداء ومقدار الجهد المبذول من قبلهم وبين إتاحة فرص للتطور والتقدم والترقية وتحقيق عوائد ذاتية نفسية وإجتماعية مهمة.

○ الإستقرار في العمل:

إن المستخدم عندما يشعر بأن المؤسسة والمجتمع قد عملا على تهيئة فرصة العمل المناسبة له فإن ذلك سيترك في نفسه أثرا إيجابيا كبيرا ويدفعه إلى العمل على رد الجميل عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين أدائه من خلال بذل جهود مكثفة، وتوفير ضمانات للمستخدم بعدم الإستغناء عن خدماته، هذا يولد لديه شعورا بالأمان والإستقرار ويحسن من روحه المعنوية، مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاجية.¹

○ التقدير والثناء للأداء الكفاء:

تعتبر عملية تقدير الأداء للمستخدم والثناء عليه خاصة أمام الآخرين أحد المحفزات غير المادية المهمة التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز المستخدمين، ذلك أن الإنسان يرغب في أن يوجه له المديح والتقدير على ما يؤديه من عمل، فهذا سيولد لديه شعور بالإرتياح ويشبع عنده حاجة تحقيق الذات.

○ تفويض الصلاحيات والمسؤوليات :

تنجح الإدارة في تحفيز مستخدميها وإنشاء الثقة المتبادلة بينها وبين مستخدميها، ذلك بالإهتمام بوجهات النظر التي يطرحها المستخدمين وأن تحاول قدر الإمكان تفويضهم الصلاحيات التي تعتقد بأنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم وتكون في صالح المؤسسة.

○ معرفة نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المستخدمين لنتائج تقييم أدائهم تمثل بالنسبة لهم حافزا مهما لزيادة الإنتاج وتحسينه، وخاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية.

○ حوافز الخدمات الإجتماعية:²

¹.عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص64.

².حسن عطير وآخرون، مرجع سابق، ص177.

- يقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين والتي تشعر العاملين بأن المنشأة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم، وتشمل الحوافز الإجتماعية الخدمات التي تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن هذه الخدمات :
- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن المناسب، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين، أو العمل على تقديم سلف مالية تساعد في شراء مساكن.
 - إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون والمنشأة بهدف إعانات العاملين في حالات المرض أو الزواج أو الولادة.
 - تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب العلمية والثقافية أو المساهمة في جزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.
 - إنشاء ناد للعاملين وأسرههم، يجتمعون فيه أيام العطل للإستجمام والراحة.
 - إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
 - توفير وسائل النقل للمستخدمين ينقلهم إلى مكان العمل، وتكون الوسائل لائقة توفر الراحة للمستخدمين وتقلل من تكاليف نقلهم والحفاظ على مواعيد العمل.
 - تقديم وجبات غذائية للمستخدمين، وهذا بهدف الحفاظ على صحتهم وتحمل جزء من نفقاتهم، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم وكفاءة أدائهم والتقليل من خروجهم وإضاعة الوقت.

ثانياً: حسب الهدف من الحافز:

وهو يعتمد على مدى تأثير الحافز على المستخدمين من آثار إيجابية أو سلبية.

■ الحوافز الإيجابية:

تتمثل في تلك الحوافز التي تحمل مبدأ المكافأة للعاملين والتي تلبى حاجتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء والعمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك.

■ الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع

الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب.

الفرع الثالث: علاقة تقييم الأداء بالتحفيز:

من أهم المعايير على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء بالإضافة إلى استخدام معايير أخرى كالمجهود الأقدمية، المهارات، وهي كالتالي:

■ الأداء:

يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى بعض المنظمات في منح التحفيز وهو يقدر على ما يزيد أو يقترب من المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو في التكاليف، أو في المواد الأولية.

■ المجهود:

تكون في بعض الأحيان العبرة في تقديم التحفيز على المحاولات وليس النتائج، فقد يمكن مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها المستخدم لكي يصل إلى النتيجة، ولكن هذا المعيار أقل أهمية وموضوعية من معيار الأداء وهذا لصعوبة قياسه وتقديره.

■ الأقدمية:

وهي الفترة التي قضاها المستخدم في العمل، وهي تعبر عن خدمة وولاء المستخدم للمنظمة والذي يجب مكافأته بشكل ما.

■ المهارات:

وهي كل ما يحصل عليه المستخدم من شهادات أعلى أو براءات إختراع، فهو يكون لصالح المستخدم للحصول على تحفيزات من طرف المنظمة. ولكن هذا المعيار يعتبر محدودا جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في تقدير الحوافز.

المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بالتدريب

تنظم المنظمات عدة نشاطات تفضي في مجملها إلى تغيير سلوكيات الفرد الأدائية، ومن تم سلوكيات الأداء في المنظمة، وتتمثل هذه النشاطات في التدريب للمستخدمين.

الفرع الأول: تعريف التدريب

التدريب هو عبارة عن عملية مخطط لها تتم من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات لتحسين المهارات والقدرات لدى العامل وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها.

وهنا لا بد أن نأخذ بعين الإعتبار بأن التدريب لا يقتصر على التدريب النظري، بل هناك تطبيق وتدريب عملي وفق أسس وقواعد تعتمد على التخطيط في إعداد البرنامج التدريبي وعلى المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها وعلى علم النفس في تصميم بعض الأساليب التدريبية.

هذا إضافة إلى أن التدريب فن يقوم على عنصر حيوي هو التشويق، لأن تسرب الملل والضجر إلى نفوس المتدربين يفقد التدريب أهميته. والتدريب نشاط مستمر ما دامت المنشأة قائمة وتعمل والفرد قد يخضع للتدريب عدة مرات كلما جدت بعض الظروف التي تستدعي ذلك مثل:

- إدخال تغييرات على أساليب العمل الإداري في المنشأة.
- إدخال تغييرات على نوعية الإنتاج في المنشأة.
- إدخال تغييرات فنية على طريقة الإنتاج.
- إنخفاض مستوى كفاءة بعض الفئات من العاملين.
- الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين والمؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر في المستقبل.
- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات وخاصة في تطوير أداء العاملين ومدى تأثيره في إنتاجية المؤسسة وتطويرها وذلك لأجل الوصول إلى المستوى الرفيع في جودة منتجاتها والخدمات التي تقدمها، وهو أيضا يضمن للمؤسسة وفورات كبيرة في تكاليف الإنتاج والوقت الضائع ولهذا تزايد الإهتمام بالتدريب وأصبحت حاجة ملحة للمنظمة

للقيام به ،ذلك أن التدريب في مجال المنظمة الحديثة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الإلتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.ويمكن تلخيص فوائد أخرى للتدريب وتتمثل فيما يلي:¹

■ الزيادة في الإنتاج:

وهي تعني الزيادة في كميته وتحسين في نوعيته ،وذلك أن تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في العمل والإتقان وبذلك زيادة الإنتاجية.

يؤدي التدريب إلى إستمرارية التنظيم والإستقرار:

معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته ،رغم بعض الحالات الطارئة التي تخضع لها المؤسسة من فقداها لأحد المديرين ولاشك أن هذا يتحقق بزيادة كفاءة العاملين في أدائهم بكثرة تدريبهم ،وبذلك تقل المراقبة والتوجيه لهم مما يؤدي إلى إكتسابهم ثقة في أدائهم يمكنهم من تسيير إنتاجهم بذاتهم.

■ التقليل في النفقات:

فالتدريب يؤدي إلى التقليل في النفقات ،إذا تؤدي البرامج التدريبية إلى مردودية أكثر من تكلفتها وهو يؤدي إلى تقليل خسائر (تكلفة)الإنتاج ،ذلك بتدريبهم على حسن إستعمال المواد الأولية وكيفية التشغيل الأمثل للآلات.

■ القلة في حوادث العمل:

حيث يؤدي التدريب إلى معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة ،وكذا إستعمال المواد وهي جميعها تؤدي إلى تقليل الحوادث الصناعية إلى أقل حدودها.

■ القلة في دوران العمل:

حيث أن التدريب يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين في مزاولة أعمالهم ،هذا ما يؤدي إلى إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في العمل وزيادة ولائهم لمنظمتهم.

■ رفع معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين وشعورهم في جدية المنظمة في تطوير قدرات عاملها والحفاظ عليهم وتقديم العون لهم مما يؤدي إلى زيادة جهود العاملين في تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم في إنتاجهم.

¹.عبد الكريم بويرطخ ، مرجع سابق، ص68.

والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي إستفادت فعليا من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التدريب هو عملية مستمرة وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على:

-معلومات جديدة.

-مهارات جديدة.

-تطوير عاداته وإتجاهاته.

الفرع الثالث: أهداف التدريب وفوائده¹

يهدف التدريب إلى تحقيق مايلي:

■ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

■ إكساب الفرد أنماط وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

■ تحسين المهارات الموجودة لدى الفرد وصقلها.

أما أهم الفوائد التي يسعى التدريب والتطوير إلى تحقيقها:

- زيادة الإنتاجية من خلال صقل مهارات العاملين وقدراتهم سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم وكفاءتهم في العمل.
- إعداد صف ثان مؤهل ومدرب للترقية وشغل الوظائف الأعلى من داخل المنشأة.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد وقلة الأخطاء التي يقعون بها.
- التدريب يعمل على إستقرار الإنتاج في المنشأة.
- يساهم التدريب في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالموظف ذو المهارة العالية تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على العمل.

الفرع الرابع: علاقة أداء العاملين بالتدريب

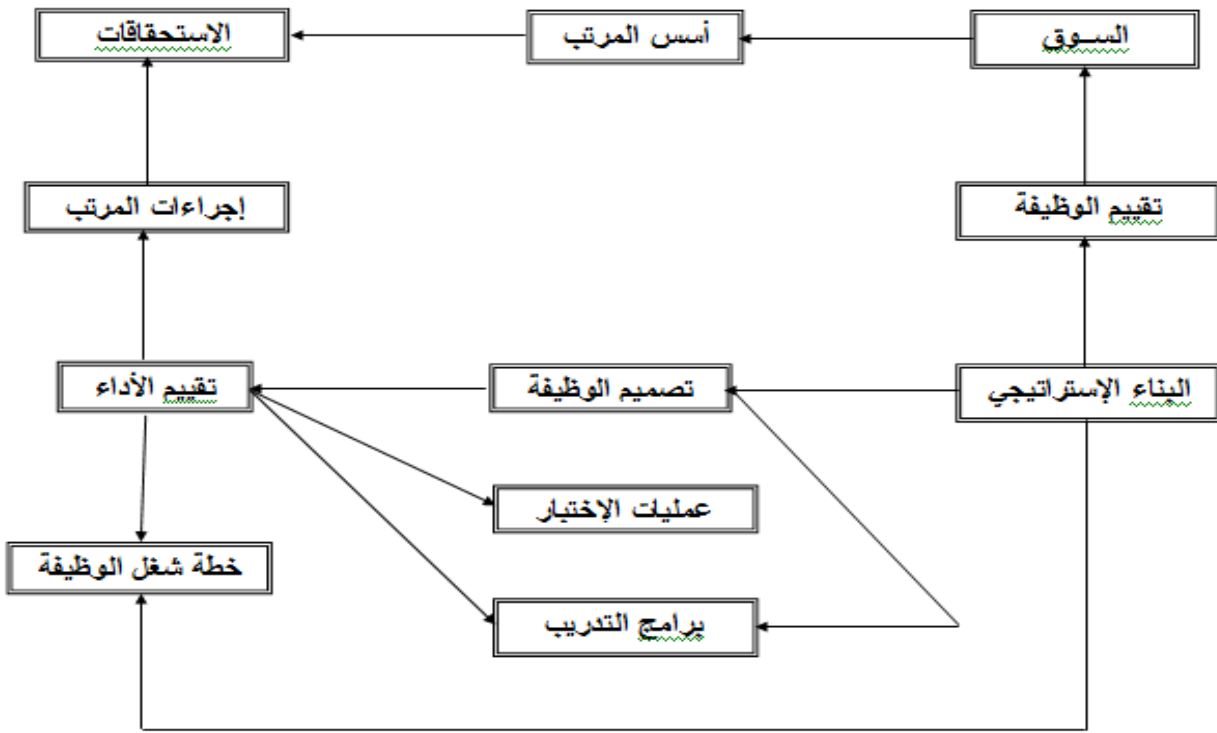
يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة للمستخدمين فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختبار للوظائف لديها لأن التقييم يفصح لها عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي تتوافق

¹.حسن عطير و آخرون، مرجع سابق، ص179.

مع ميوله وقدراته ومؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه، ويمكنها أيضا أن تقرر مدى سلامة الإختبارات التي تجربها للعاملين، وهل تظهر على قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها وأيضا من خلال تقييم الأداء تستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين، كما ستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم، فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور.

سنناول الآن نموذج متطور لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية

الشكل (2-5): نموذج متطور لإرتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية



المصدر: عبد الحكيم احمد الخزامي، مرجع سابق، ص 86.

من الشكل يمكن أن نستنتج:

- أن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى تتوقع أن يدفع التدريب الأداء إلى تحسين بعد إنتهاء الفترة الزمنية المخصصة له وأن تعطي نتائج جيدة بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب.

كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرته يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحلهم مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب.

ونائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أن نتائجه تكون أداة أساسية ومساعدة للتدريب لأنه يقدم بصورة واضحة نقاط الضعف في أداء كل فرد وإمكانات علاجها عن طريق الجهة المسؤولة عن تحديد إحتياجات التدريب بوضع برامج مناسبة لمعالجة الضعف والقصور في الأداء، وأيضا يساعد نظام تقييم الأداء على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة المستخدمين منها وصياغة مناهج تدريبية جديدة في حالة عدم نجاح المناهج التدريبية الأولى في تحسين الأداء.

كما أن نتائج تقييم الأداء تتعلق بعمليات التدريب من منظور مختلف يتمثل في ما يلي:

أ) يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين الأداء وذلك بمعرفة حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها وإعتمادها كمداخل نظام التدريب لتستخدم للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

ب) يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى الأداء المستهدف كما حدد مسبقا.

المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء الفعال

لكي يكون نظام تقييم أداء العاملين فعالا يجب أن يتصف بعدة شروط، وأيضا يجب أن تكون هناك تغذية عكسية لنتائجه.

المطلب الأول: أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة ومستوى المديرين والمرؤوسين، فالأخلاق والعدالة والشمول والتميز الموضوعي بين الموظف المجد والموظف الأقل أداءا، وكذا تحقيق الترابط السليم بين الموظف ومنظّمته وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ويتم

التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة، وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.

"ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة¹.

المطلب الثاني: شروط فعالية نظام التقييم

بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوافر الشروط التالية :

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- إهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والإقتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الإهتمام.
- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً².
- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم التظلم من التقديرات التي يشعرون بعد عدالتها.
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها إختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية .
- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون الموظفين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم³.

¹. سعاد بعجي، مرجع سابق، ص 82.

². مرجع سابق، صفحة سابقا.

³. مرجع سابق، ص 83.

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها.
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن إستخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد.
- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب 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.
- تهيئة نظام فاعل للإتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها: مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، عدد الشكاوى، الجزاءات وغيرها.
- توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليس توجيه الإستفسارات عن سلوك الموظف أو طريقة أدائه لعمله.
- يجب أن يتضمن أداء العاملين إستخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية¹.
- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر ولتتماشى مع الظروف السائدة.
- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني، مما يحثهم على إبراز الإهتمام بهذا الجانب وتطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم وعلى العاملين والمنظمة².
- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

¹.سعاد بعجي، مرجع سابق، ص83.

².عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص76.

المطلب الثالث: التغذية العكسية

يعتبر من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في المنظمة للمستخدمين، ولكن يجب أن يكون هذا وفق أسلوب مدروس وفعال من أجل توصيل هذه المعلومات للمستخدمين لأجل الحصول على الأداء المطلوب والوصول في الأخير إلى الأهداف المنشودة من خلال المنظمة.

الفرع الأول: تعريف مقابلة تقييم الأداء وأنواعها

أولاً: التعريف

هي نموذج من المحادث تحدث بين شخصين محددتين أحدهما القائم بالتقييم (الرئيس) والثاني الذي خضع لعملية التقييم (المروّوس)، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً¹.

ثانياً: الأنواع

هناك ثلاثة أنواع للمقابلة وهي:

-مقابلة الإختبار والإقتناع:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بإطلاع مروّوسيه بنتائج التقييم الأدلة على هذه النتائج حتى يقتنع المروّوسين ويتم وضع خطط لتحسين أدائهم في المستقبل.

-مقابلة الإخبار والإنصات:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بإطلاع مروّوسيه بنتائج تقييمهم، ثم يقوم بالإنصات إليهم ومعرفة رد فعلهم وأسباب تدهور أدائهم من منظورهم، حيث أن إنصات الرئيس يشجع المروّوسين على كشف مشاكلهم ومقترحاتهم لتطوير أدائهم.

-مقابلة حل المشكلات :

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس بدور الموجه والمرشد لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء فيكون التقييم للموقف وليس الفرد مما يكون له طابع أكثر تحفيز للمستخدمين من أجل تحسين أدائهم والتغلب على نقاط الضعف لديهم.

¹.مرجع سابق، نفس الصفحة.

الفرع الثاني: أهداف مقابلة التقييم وخطواتها

أولاً: الأهداف

مقابلة التقييم تهدف إلى مايلي¹:

- تستعرض أداء كل عامل وتمكن كل مستخدم من معرفة نتيجة تقييمه.
- إكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإستفادة من الأولى وعلاج الثانية.
- إقتناع المرؤوسين بالنتيجة وذلك من خلال تقديم الأدلة الخاصة بنتيجة التقييم.
- تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب منه وذلك بشرح الأهداف وإستراتيجية المنظمة.
- تحديد خطة لمعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين لأن النتائج ستكون مناقشة وتهدف إلى إيجاد الحلول بمناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.

ثانياً: الخطوات²

● قبل المقابلة:

- *الإتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- *التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- *الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- *إختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- *إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

● أثناء المقابلة:

- *التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- *الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- *ذكر الجوانب الإيجابية قبل السلبية لأداء المرؤوسين وإشراكهم في طرح هذه الجوانب والتكثير من المدح، يلي ذلك عرض جوانب الضعف التي تحتاج للتطوير ويستخدم أكبر قدر من الأدلة.
- *توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص وإقتراح سبل التحسين.

¹.عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص77.

².مرجع سابق،الصفحة سابقا.

* يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا.

* وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالإتفاق مع المرؤوس.

● بعد المقابلة:

* الإتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

* تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

* ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

الفرع الثالث: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة التقييم والمشاكل المتعلقة بها

أولا: تفعيل دور المرؤوس

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ألا يدخل المقابلة بفكرة سلبية وأنه متهم، يجب تبرأت ذمته، بل يجب أن يدخلها بفكرة معرفة أخطائه وطريقة تصحيح أدائه.

- أن يسأل عن كل الأدلة التي تدل على أن أدائه سيء وليس في المستوى ومحاوله معرفة أسس الأداء المثالي.

- يجب أن يقر بأخطائه وأسباب حدوثها.

- أن يقدم إقتراحاته فيما يخص أساليب معالجتها ويفصح عن وجهة نظره في الأداء الأحسن وكيفية الوصول إليه.

ثانيا: مشاكل مقابلة الأداء

- هناك صعوبة على بعض الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات العاملين خاصة كبار السن أو الذين يتكون الخدمة بعد سنوات قليلة.

- قد ينظر إلى تقييم الرئيس من قبل مرؤوسيه على أنه إضعاف لمركزهم الوظيفي وتهديد لأمنهم وإستقرارهم.

- تعتمد مقابلات تقييم أداء العاملين على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة وتحليل بياناتها.

خلاصة:

حتى تكون لنتائج تقييم أداء العاملين أثر على زيادة كفاءة العاملين لابد من أن تتم إدارة جيدة لهذه النتائج من طرف إدارة الموارد البشرية، من تحليل لهذه النتائج، تخطيط القوى العاملة، التدريب، منح الحوافز.... .

من ذلك الإهتمام لحسن إدارة نتائج تقييم أداء العاملين لا بد في أول الأمر من تصميم نظام لتقييم أداء العاملين يعكس الأداء الحقيقي للعاملين، ولكي يكون النظام جيدا لابد أن يتمتع بمجموعة من المعايير التي تكون شاملة وتعكس حقا حقيقة أداء العاملين، وأيضا لا يجب أن تعتمد طريقة معينة لتقييم أداء العاملين بعينها، بل يجب أن تختار كل منظمة الطريقة التي تتماشى وتحقيق أهدافها.

ومن أهم أهداف تقييم أداء العاملين هو زيادة فعالية المنشأة ويكون ذلك بإتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم نتائج التقييم من منح تحفيزات ووضع برامج تدريبية وتمتع العامل بالتدرج في المسار الوظيفي المتاح في المنشأة.

ولكي تكون هذه القرارات ذات الجدوى لابد وأن يتمتع نظام تقييم أداء العاملين بالفعالية التي تعود بالمنفعة على المنشأة في الأخير، ولا تكون هذه الفعالية إلا إذا تمت تغذية عكسية للعاملين بعد الإنتهاء من عملية التقييم وحتى يعرف كل عامل نقاط قوته ويحافظ عليها ونقاط الضعف فيسعى لمعالجتها.

تمهيد

بعد عرضنا في الفصول السابقة إلى تقييم أداء العاملين في المنشآت السياحية ، وكيفية إدارتها والمشاكل التي تواجهها ، سنحاول في هذا الفصل من معرفة واقع تقييم أداء العاملين في إحدى المنشآت السياحية الجزائرية والتي هي المحطة المعدنية -حمام بوحجر-

حيث قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمنطقة عين تموشنت وكذا تطرقنا إلى تقديم المحطة المعدنية -حمام بوحجر ، ثم عرض وتحليل نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المنشأة ، وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول : واقع السياحة لولاية عين تموشنت

تزخر ولاية عين تموشنت بموقع إستراتيجي هام ومؤهلات هامة تفتح آفاقا واعدة لمجال السياحة لاسيما من خلال مواقعها الطبيعية ، و كذا شواطئها العشرين الموزعة عبر ساحل يمتد على طول 80 كلم، و تعرف الولاية إضافة إلى شواطئها بينابيع المعدنية و سياحتها الحموية مثل حمام بوحجر، هذه الحمامات مقصد للعديد من الزوار .

المطلب الأول : بطاقة تقنية لولاية عين تموشنت :

سوف نتطرق في هذا المطلب نبذة عامة عن مميزات المنطقة .

الفرع الأول :الموقع الجغرافي للولاية :

تقع ولاية عين تموشنت في الشمال الغربي للبلاد ، انبثقت الولاية عن التقسيم الإداري لسنة 1984، تتربع على مساحة تقدر ب 2.376,89 كلم²، تحتل جغرافيا موقعا استراتيجيا نظرا لواجهتها البحرية و التي يبلغ طولها 80 كلم، كما تعتبر ملتقى للأقطاب الحضرية الهامة، وهران من الشمال الشرقي، سيدي بلعباس من الجنوب الشرقي و تلمسان من الغرب، حيث يبلغ عدد سكانها 379.592 نسمة.

تمتاز ولاية عين تموشنت بمناخ متوسطي بصيف حار و شتاء معتدل ، كما أن نقص نزول الأمطار يؤثر مباشرة على الطبيعة و الإنتاج الفلاحي والذي يمثل عنصرا أساسيا للحياة الاقتصادية للولاية.

من حيث التنظيم الإداري، تتربع الجهة على 08 دوائر و 28 بلدية موزعة على مجموع الولاية.

تقدر اليد العاملة بالولاية حوالي 139.328 عامل¹

الفرع الثاني : الخصائص العامة لمناخ المنطقة

يتميز مناخ منطقة عين تموشنت مثل بقية المناطق المجاورة لها كوهران و مستغانم بالاعتدال بوجه عام، مع بعض الفروقات.

ترتفع درجة الحرارة في فصل الصيف و تنخفض في فصل الشتاء نظرا لخضوع المنطقة لتأثيرات الضغط المرتفع الذي يسود الجزر الازورية بالحيط الأطلسي شتاء، مما يسمح بهبوب الرياح الشمالية الغربية التي تكون مصحوبة بالأمطار في كثير من الأحيان.

يبدأ الموسم المطري من النصف الثاني من شهر سبتمبر إلأواخر ماي، يعقبه فصل الجفاف من شهر جوان إلى أواخر أوت.

يمكن تقسيم مناخ المنطقة إلى أربعة أقسام، نظرا لما يوجد بينها من فروق مناخية، سواء من حيث درجات الحرارة أو كميات الأمطار المتساقطة، متخذين مدينة عين تموشنت و بني صاف كمثالين نموذجين لكونهما تتوافران على محطة للأرصاد الجوية.¹

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية و الثقافية لولاية عين تموشنت

أولا: الأهمية الاقتصادية :

تظهر الأهمية الاقتصادية لولاية عين تموشنت من خلال الحركة التجارية التي تعرفها الموانئ و شبكة الطرقات

● المنشآت القاعدية

ولاية عين تموشنت تملك شبكة طرقات هامة بحكم مساحتها و موقعها الجغرافي حيث يبلغ طول شبكة الطرقات 1.329,078 كلم موزعة نحو طرق وطنية و ولائية وبلدية.

لولاية عين تموشنت منائين: **بني صاف** و **بوزجار** يحتويان على ثروات ضخمة في مجال الصيد البحري .

يعتبر ميناء بوزجار الأكبر أهمية من حيث إنتاج السمك الأزرق و ذلك بامتلاكه لسفن صيد الساردين بينما ميناء بني صاف هو الأكثر تخصصا في إنتاج السمك الأبيض.

إن قطاع النقل يلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية للولاية و يحظى باهتمام خاص من طرف السلطات المحلية من حيث نقل المسافرين والبضائع سواءا برا أو عبر السكك الحديدية .

● القطاع الفلاحي

تتسم ولاية عين تموشنت بطابع فلاحي ، حيث تتربع على مساحة زراعية قدرها **180.184** هكتار أي ما يعادل **76%** من المساحة الاجمالية.

للمنطقة تراث غابي كثيف و متنوع حيث تقدر مساحة الغابات ب **29.556** هكتار أي حوالي **12%** من المساحة الاجمالية للولاية و هي موزعة على بلديات بوزجار، أولاد بوجمة، المساعيد و تمزوجة.

¹.رقيق ميلود، عين تموشنت عبر العصور، الطبعة الثانية، 2013، ص 37.

يوظف قطاع الفلاحة نسبة كبيرة من اليد العاملة حوالي 20.21% من اليد العاملة الإجمالية

ولاية عين تموشنت تتميز بزراعة الحبوب حيث تقدر مساحتها بـ 81.658 هكتار أي ما يعادل 59% من مساحة الأراضي المزروعة ثم تليها زراعة العلف بمساحة 14.785 هكتار أي ما يعادل 11% من المساحة الإجمالية للأراضي المزروعة.

• الإنتاج الحيواني:

يعتمد الإنتاج الحيواني أساسا على تربية المواشي من رؤوس أغنام و بقر و ماعز ، كما تساهم تربية الأبقار في دعم إنتاج الحليب.

• الصيد البحري:

لولاية عين تموشنت مينائين (بني صاف، و بوزجار)، يحتويان على ثروات ضخمة في مجال الصيد البحري.

وصل إنتاج الصيد البحري إلى 21.363 طن منها 11.983 طن بميناء بوزجار و 9.380 طن بميناء بني صاف.

• القطاع الصناعي:

تطور قطاع الصناعة لولاية عين تموشنت نوعا ما مقارنة بالولايات المجاورة لها، حيث يمارس النشاط المنجمي على مستوى 16 منجم مختص في إنتاجات متنوعة مثل : الحصى ، الطين، الكلس و للإسمنت . كما يعتبر مجمع هيكل للمنظفات بعين تموشنت ووحدة الاسمنت للغربييني صاف من أهم الوحدات الصناعية.

• القطاع السياحي :

تملك ولاية عين تموشنت إمكانيات طبيعية هامة لتنمية السياحة، حيث تستقبل أكثر من 6 ملايين مصطاف على مستوى كامل شواطئها المحروسة التي يبلغ عددها 20 شاطئ. كما يتوافد عدد هائل من المرضى و السياح نحو المحطة المعدنية لحمام بوحجر نظرا لتوفرها على منشآت الإقامة من فنادق مصنفة و فنادق غير مصنفة.

ثانيا: الأهمية الثقافية

تعرف ولاية عين تموشنت نشاطات ثقافية ترتبط غالبا بالمناسبات، سواء منها المتعلقة بإحياء أو التعريف بثرات المنطقة من صناعة تقليدية و يمكن إبراز أهم المواقع السياحية كما يلي:¹

• أهم المواقع الأثرية الموجودة على تراب الولاية:

- ✓ الضريح الملكي سيفاقس: ملك نوميديا الغربية، حيث يحتوي على مقبرة جماعية لعائلته، ويقع على بعد 4 كلم من ضفة نهر التافنة.
- ✓ مسجد وزاوية سيدي يعقوب: بني في سنة 1332 م نسبة إلى الولي الصالح سيدي يعقوب.
- ✓ سيقا: هي العاصمة الغربية للنوميديين أسسها الملك سيفاقس وجعل منها مملكة غنية من الناحية الإستراتيجية، الاقتصادية والبشرية.
- ✓ جزيرة رشقون: تقع قبالة شاطئ رشقون بمساحة تقدر بـ 26 هكتارا.

• الثقافة والفنون

الثراء الثقافي والتاريخي للولاية جعلها منطقة سياحية جذابة لما تمتلكه من معالم وتراث ثقافي وفني.

• الصناعة التقليدية

تشتهر عين تموشنت بصناعة الحلبي، الأفرشة، الزرابي، الآلات الموسيقية والفخارية، الجلابيب، الصناعة الطينية والفنية التزيينية والنقش على الخشب.

• الرقص الشعبي

أشهر الرقصات الشعبية بالولاية رقصة العلاوي التي لها خصائص تعبيرية تدل على مختلف مراحل الحروب بعد كل نصر، وهي رقصة تمتاز بالحركة، وتعتبر جمعية السي الخطيب لبلدية الحساسنة دائرة حمام بوحجر من أبرز الفرق في هذا المجال الفلكلوري والتي شاركت في العديد من المهرجانات الوطنية والدولية.

المطلب الثالث: المنشآت السياحية

بالرغم من الطابع السياحي و المناطق الخلابة للمنطقة إلا أن المنشآت السياحية ما زالت لم تصل بعد إلى تحقيق الحاجيات السياحية للمنطقة و الاستغلال الكلي للطاقات و الموارد المتوفرة.

أولاً: الفنادق

يقتصر تواجد الفنادق الخاصة بعين تموشنت و بني صاف، وحمام بوحجر، و تتمثل في فندق الهواء الطلق

Bel Air و 1 و 2 بطاقة 170 سرير بعين تموشنت، و مركب المياه المعدنية بحمام بوحجر ب 214 سريرا،

وسيقا و الحياة الجميلة برجقون ب 80 سرير، أما بقية الفنادق فهي ذات أهمية ثانوية.

يبقى الاستثمار في هذا المجال مفتوحا خاصة بمنطقة بوزجار و تارقة و شاطئ الهلال، وسيدي جلول و الوردانية على سبيل المثال، لكون كل منطقة من ولاية عين تموشنت حاليا ذات مؤهلات سياحية لا يستهان بها لتصبح قطبا في هذا القطاع الحيوي.

ثانيا :وكالات السياحة بولاية عين تموشنت

- وكالة غرب تور -بني صاف -عين تموشنت؛
- وكالة ولهاصة سفر . بني صاف - عين تموشنت ؛.
- وكالة عين تموشنت -سفر -عين تموشنت ؛
- وكالة شمال جنوب - عين تموشنت ؛
- وكالة وسيلة سفر - عين تموشنت.¹

المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة (المحطة) المعدنية- حمام بوحجر-ولاية عين تموشنت

من اجل وضع المنشأة في إطار الدراسة لابد من إعطاء صورة واضحة لنشأتها ، وبما أن هذه المحطة هي تابعة لمؤسسة التسيير السياحي تلمسان ، سوف نتطرق إلى نشأة المنشأة الأم ثم لمحة عن المحطة المعدنية -حمام بوحجر .

¹ rihladz.blogspot.com/2013/12/blog-post_1128.html

المطلب الأول : لحة تاريخية عن المحطة المعدنية حمام بوحجر

الفرع الأول : مؤسسة التسيير السياحي تلمسان

مؤسسة التسيير السياحي تلمسان هي مؤسسة ذات أسهم ، أنشأت من خلال المرسوم رقم 83-215 المؤرخ في 26 مارس 1983 المتعلقة بخلق مؤسسة التسيير السياحي (EGTT) ، المتمم للمرسوم 85-49 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه مؤسسات عمومية الإقتصادية ، تحولت المؤسسة إلى شركة ذات أسهم في مارس 1990 ثم تغير نمط المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 27 مارس 1990 من الخاصية الإجتماعية إلى مؤسسة عمومية إقتصادية (شركة ذات أسهم) ، حيث تم تعيين مكتب مجلس الإدارة بواسطة العقد الموثق وتم تعيين السيد بوطاوس إبراهيم بوعلام كرئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة .

تقع مؤسسة التسيير السياحي بشارع باستور تلمسان-الجزائر ويقدر رأسمالها الإجتماعي ب 150 مليون دينار جزائري ، وأصبحت من ضمن محفظة لشركة التسيير تنشط هذه المؤسسة في قطاع خدماتي يتمثل في الفندقية والحمامات المعدنية وكل الخدمات الموالية لهم كالعلاج بالمياه المعدنية .

-وحدات نشاطها

■ الفندق :

■ فندق الزينيين بتلمسان ؛

■ فندق تافنة بمغنية تلمسان ؛

■ فندق الفرسان بسعيدة .

■ المحطات :

■ محطة حمام بوغرارة ولاية تلمسان؛

■ محطة بوحنيقية ولاية معسكر؛

■ محطة حمام ربي ولاية سعيدة؛

■ محطة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت .

- تقع كلها في الغرب الجزائري وتعتبر هذه المحطات المعدنية متنافسة فيما بينها .

الفرع الثاني : المحطة المعدنية حمام بوحجر

تأسست سنة 1974 و تقع محطة حمام بوحجر على بعد 20 كيلومترا من ولاية عين تموشنت ، وعلى بعد 25 كيلومترا من الساحل ، تحتل موقع إستراتيجي مكنها من إستقطاب عدد كبير من السياح لأنها تتمحور الولايات التالية تلمسان -سيدي بلعباس ووهران ، وتمتاز هذه المنطقة بجو معتدل يساعد الزوار في مقصدها وتمتاز مياه هذه المحطة المعدنية بدرجة عالية ،وتتكون من عدة أملاح معدنية منها كلوريد الصوديوم وكلوريد المغنيزيوم والكبريت وغيرها تساعد في علاج عدة أمراض منها أمراض الروماتزم والعظام والأمراض العصبية ، والأمراض النسوية ، وأمراض الشريان ، وأمراض الجلد ، والغشاء المخاطي ،وكذا أمراض الجهاز البولي ، والأمراض العقلية ، وأمراض الجهاز التنفسي ، وأمراض الأذن ،والأنف والحنجرة ، وأمراض الشرح ، ومعالجة البدانة ومن اجل النقاها أيضا .

عمال هذه المحطة حوالي 100 عامل¹ .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركب المعدني -حمام بوحجر

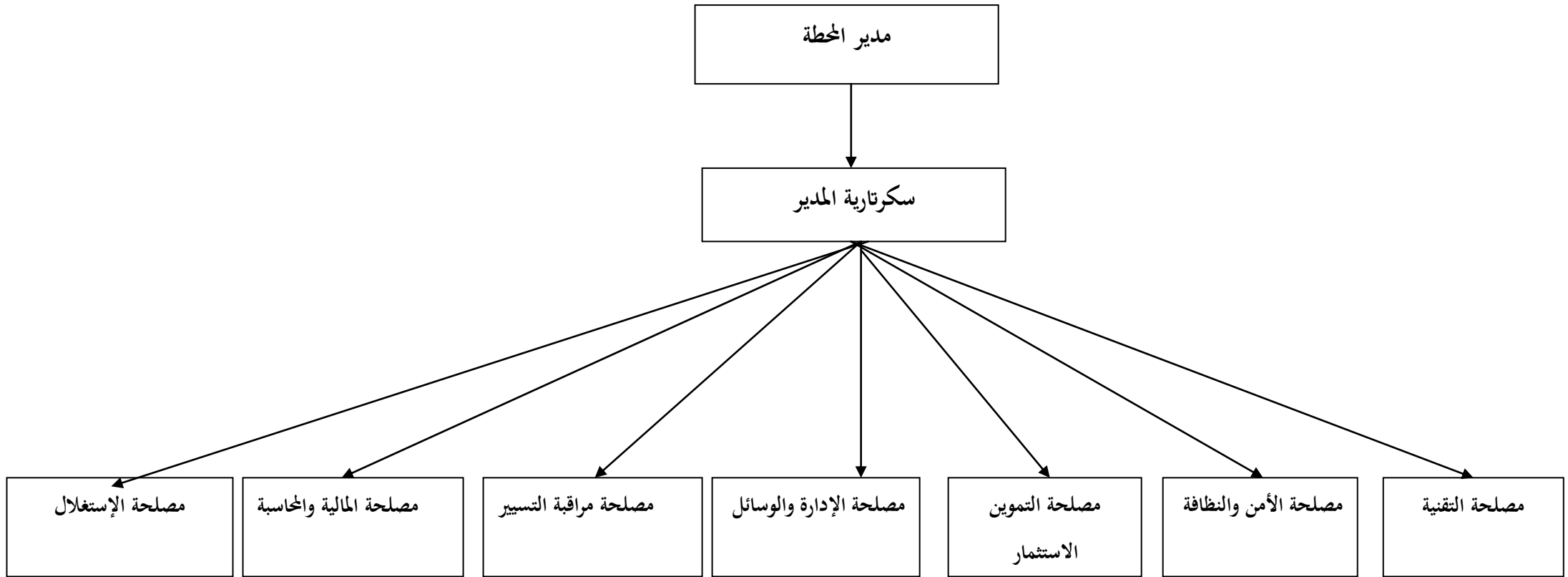
يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمركب المعدني -حمام بوحجر - بحيث تحتوي على عدة مصالح وعلى عدة مرافق وهي كالتالي:

¹ معلومات من طرف مسؤول في قسم الإدارة والوسائل، المحطة المعدنية- حمام بوحجر-، عين تموشنت ، يوم 26-04-2015

الهيكل التنظيمي لمحطة حمام بوحجر

مؤسسة التسيير السياحي - تلمسان -

المحطة المعدنية - حمام بوحجر -



المصدر : معلومات من طرف مسؤول في قسم الإدارة والوسائل ، المحطة المعدنية حمام بوحجر-عين تموشنت - ، يوم 2 ماي 2015.

وفيما يلي شرح مفصل حول مهام :

المدير:

هو الذي يترأس المحطة ويقوم بأداء مهامه المتمثلة في :

-إتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المؤسسة وذلك بعد مشاركة مديري الأقسام الأخرى الأساسية

-العمل على تحسين الظروف الملائمة لأداء نشاط المؤسسة ودورها على أكمل وجه.

مصلحة التقنية :

يتولى مسؤول هذا القسم مراقبة جميع العطل الموجودة بالمؤسسة وذلك قصد صيانتها ويضم:

*مصلحة الصيانة ؛

*الكهرباء؛

*الطلاء؛

*السباكة؛

*النجارة ؛

*اللحام؛

مصلحة الأمن والنظافة:

وهو القسم المسؤول عن أمن المحطة والسهر على نظافتها .

مصلحة التموين والإستثمار :

ويضم قسم الإستثمار المعدات متداولة الإستعمال، أما قسم التموين وهي مختصة بتموين المحطة بكل ما هو ضروري

من البضائع والمواد الغذائية و مواد التنظيف وكل مستلزمات الشركة التي تستهلك مباشرة من طرف المؤسسة.

مصلحة الإدارة والوسائل :

-متابعة الملفات الإدارية لكافة الموظفين وكل ما يخص الضمان الإجتماعي وكشف الرواتب الشهرية ؛

-القيام بالعلاقات مع الصندوق الإجتماعي والجبائي ؛

-التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين ؛

-القيام بعمليات التنقيط الدورية للموظفين ؛

-متابعة المسار العام للموظفين من تكوين وترقية وتدريب .

مصلحة مراقبة التسيير :

هو القسم المسؤول عن مراقبة جميع الفواتير مع السلع الحقيقية ، وفواتير البيع مع الأداءات المقدمة ومراقبة المخزونات والإستثمارات ، أي أنها المصلحة التي تقيم الأداء وتقوم بإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة النقائص .

مصلحة المالية والمحاسبة :

وهي المختصة في تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية وإستخلاص النتائج المالية.

مصلحة الإستغلال :

* مصلحة الإيواء : تتكفل بإستقبال السياح وإيوائهم والتكفل بهم .

وتضم :

-الفندق =30غرفة (60 سرير)+شقة واحدة ؛

-54بنقالو من غرفة وغرفتين (156 سرير) ؛

تحتوي على كل التجهيزات منها التلفزة ثلاثة مكيف هوائي؛

*قسم الغسيل .

*مصلحة الإطعام :

تحتوي المحطة على :

-مطعم يقدم حوالي 200 وجبة يوميا ؛

-قاعتان للمقهى .

*كما تحتوي المحطة على قاعات للترفيه :

-قاعة السينما والترفيه مع 500 مقعدا

-ملعب التنس

-الكرة الطائرة : 01

-المناطق الخضراء وملاعب للأطفال

-مركز تسوق 10 متجرا

قاعة الحمامات والعلاج :

-الحمامات :تحتوي المحطة على ثلاثة حمامات معدنية .

-العلاج :تحتوي هذه المحطة على قاعة علاج بمياه المعدنية تحتوي على معدات علاجية خاصة بممارسة التدليك الطبي والذي يشرف عليه فريق طبي متخصص ويكون العلاج ايضا عن طريق الينابيع الساخنة - الحمامات الغازية - الاستحمام قطني -الاستحمام خيطاني -الاستحمام النفاثة -التدليك تحت الماء -الإستنشاق - التدليك تحت الأشعة تحت الحمراء ، التدليك الجاف -إعادة التأهيل الوظيفي .

المطلب الثالث : واقع تقييم العمال بالمركب المعدني -حمام بوحجر

كل موظف يخضع أثناء مساره المهني بالمركب إلى تقييم مستمر ودوري ، يتم ذلك كل شهر وأيضا كل ثلاث أشهر على حسب إنتاجيته ومبادرته الشخصية ، وتقدير مؤهلاته وفقا لمناهج ملائمة تهدف إلى الإنتقال للمنصب الأعلى المتمثل في :

الترقية في الدرجات ،الترقية في الرتب ، منح الإمتيازات وكذا الحوافز والتعويضات و الزيادة في الأجور .

طريقة التقييم بالدرجات:

هي وسيلة تقييم تمكن المنشأة من معرفة مدى اندماج العامل الجديد مع كل من الوظيفة ، و مجموعة العمل ويتم تقييم الأداء من خلال ملء استمارة التنقيط .

بطاقة التنقيط :

تتضمن هذه البطاقة :

- بطاقة الموظف و كل بياناته الشخصية (وضعيته العائلية، شهادة التكوين الرتبة، تاريخ التنصيب ، التثبيت ودرجته الحالية ...)
- جدول التقديرات يضم (سلوك العامل وكفاءته المهنية والمردودية المقدمة للمحطة المعدنية) .
- قسم خاص برأي رئيس المصلحة .

هدف المحطة المعدنية من التقييم هو :

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الترقية ؛
- إمكانية قياس إنتاجية العامل و كفاءة أقسام مختلفة بالمصلحة ؛
- تنمية المنافسة بين العمال و تشجيعهم على بدل مجهود أكبر؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية أو تدريب خاص لتحسين كفاءتهم.¹

¹معلومات من طرف مسؤول في قسم الإدارة والوسائل، المحطة المعدنية- حمام بوحجر-، عين تموشنت ، يوم 29-04-2015

المبحث الثالث : نتائج الاستبيان

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة معايير تقييم أداء العاملين وكيفية العمل على تحسينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة السياحية و المتمثلة في المحطة المعدنية لحمام بوحجر - عين تموشنت -، و قد اتبعنا المنهج الوصفي لعرض البيانات و المنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة و سنعالج هذه الدراسة بالتطرق للعناصر التالية:

المطلب الأول: طرق و أدوات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

المطلب الأول: طرق و أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة الاستبيان، للوصول إلى ما إذا كانت تحسين نظام تقييم أداء العاملين يحقق أهداف المؤسسة السياحية .

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة ، و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهمها :

● الاستبيان

يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية ، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته ، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة 24 سؤالاً ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ووجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم، بدءا بإطارات المؤسسة و انتهاء بالعامل البسيط فيها و كذا القائمين بعملية التقييم.

● منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الإحصائي، حيث تهدف إلى رصد ميكانيزمات و أبعاد ظاهرة تقييم أداء العاملين بمؤسسة المحطة المعدنية -حمام بوحجر.

- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين في المحطة المعدنية -حمام بوحجر-

- عينة الدراسة:

تستهدف هذا الدراسة شريحة العاملين بالمركب المعدني -حمام بوحجر والبالغ عددهم 100 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والمرافق ولأنه ليس من السهل القيام بدراسة على كل أفراد المجتمع نظرا لمحدودية الزمن أخذنا عينة من هذا المجتمع بحيث بلغ حجم العينة الخاصة بهذه الدراسة 48 عاملا وهي عينة عشوائية وبسيطة

- متغيرات الدراسة :

➤ المتغير المستقل : تقييم أداء العاملين

➤ المتغير التابع : تحقيق أهداف المؤسسة

- صياغة الاستبيان:

يتكون الاستبيان من 31 استفسار، اعتمدنا على توزيع الإستمارات على عينات عشوائية من المجتمع

- تصميم الاستمارة:

قمنا بتقسيم استمارة الاستبيان إلى 4 محاور كالتالي

جدول رقم 3-01: تصميم استمارة الاستبيان

أجزاء الاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة
الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة	لمعرفة خصائص أفراد العينة.	خمسة (07) أسئلة
الجزء الثاني: محور الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف تقييم أداء العاملين	لمعرفة واقع وأهداف تقييم أداء العاملين بالمحطة المعدنية - حمام بوحجر	(07) أسئلة
الجزء الثالث: محور الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج التقييم	لمعرفة القرارات الإدارية التي تتخذها المنشأة بعد تقييم أفرادها	(11) سؤال
الجزء الرابع: مشاكل وصعوبات نظام التقييم	لمعرفة العراقيل التي تحول دون نظم تقييم فعال في المحطة المعدنية	(06) أسئلة

الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات و أدوات التحليل الإحصائي

سنحاول التطرق إلى السبل المتبعة لجمع بيانات الدراسة مع توضيح الأدوات التي استعنا بها في عملية

التحليل .

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي:

- قمنا بتحرير الاستبيان و مجموعة من الاستمارات على عينات عشوائية من المجتمع ؛
- قمنا بتحميل الإجابات (البيانات) في شكلها الخام بالاستعانة ب Microsoft Excel، و أضفنا إليها الإجابات الموزعة ؛

- قمنا بإدخال البيانات إلى قاعدة برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات و تحليلها باستخدام الأدوات التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف بيانات العينة و خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة الزبائن و رضاهم عن الإستراتيجية التسويقية لموقع الفندق باستخدام نموذج ليكرت **likert** كالتالي :

جدول رقم 3-02: نموذج Likert الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة و قوتها بين نظام تقييم أداء العاملين كمتغير مستقل و تحقيق أهداف المؤسسة كمتغير تابع

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (صدق الاستبانة):

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

أهداف الدراسة و يجب على أسئلتها و فرضيتها و قد 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 و الفقرات التي تضمنتها إستبانة الدراسة، و قد تم الأخذ بأراء المحكمين حيث تم إضافة بعض الفقرات و تعديل فقرات أخرى حتى تم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبانة.

- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CHRONBACH): هو معامل قياس درجة و ثبات و صدق الاستبيان حيث إذا كانت درجة المعامل عالية (60 % فما فوق) معناه أنّ الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و كان معامل ثبات الاستبيان كالتالي:

جدول رقم 3-03: معامل الثبات Alpha Chronbach

عدد الأجوبة	معامل Alpha Chronbach
27	0.634

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل **Alpha Chronbach** بلغت مستوى **63.4%** و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية* ، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نعرض البيانات و المعلومات المحصل عليها و محاولة تحليلها لإثبات صحة فرضية الدراسة أو عدمها مع التعليل.

الفرع الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

سوف نتطرق من خلال هذا الجزء إلى الأساليب الإحصائية المعمول بها لتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:**1-الجنس:**

الجدول رقم(3- 04) : خصائص العينة من حيث الجنس

الجنس		
	التكرار	النسبة
ذكر	30	62,5
أنثى	18	37,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدول السابق غلبة نسبة الرجال على نسبة النساء في العينة حيث تقدر نسبة الرجال في العينة بـ 62.5 % ، أي ما يعادل 30 رجل ، أما نسبة النساء فتتمثل بـ 37.5 وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الرجال ، رغم هذا لم يتم إهمال هذا المتغير وهذا راجع إلى سياسة التوظيف بالمؤسسة .

2-السن:

من خلال تحليل إجابات الاستمارة استطعنا أن نكون فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة ، تمتد من 20-30، الفئة الثانية تمتد من 31-40 ، أما الفئة الأخير فتتمد من 50 سنة فأكثر ، و الجدول الموالي يوضح العملية:

الجدول رقم (3-05): خصائص العينة حسب متغير السن

الفئة_العمرية		
	التكرار	النسبة
30-20	24	50,0
31.40	19	39,6
أكثر من 40	5	10,4
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-نلاحظ من متغير الفئة العمرية أن ما يعادل تقريبا نصف أفراد العينة أي نسبة 50 % تمتد أعمارهم ما بين 20-30 وتليها فئة من 31-50 بنسبة 39.6 % أي أن غالبية أفراد العينة تمتد أعمارهم ما بين 20 سنة إلى 50 سنة ، وهو السن الذي يكون الفرد قد اكتسب الخبرة الكافية ، و النضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة، و هذا راجع ربما إلى كون أن المؤسسة من المؤسسات التي باشرت نشاطها منذ سنوات طويلة، و هذا ما يقابله من جهة طول مدة الخدمة في العمل التي سوف نراها لاحقا ، أما نسبة الشيوخ في المؤسسة و التي تعبر عنها الفئات العمرية أكثر من 50 سنة فهي قليلة نوعا ما مقارنة بالفئات العمرية الأخرى

3- الحالة الإجتماعية

الجدول رقم (3-06): خصائص العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

الحالة_الإجتماعية		
	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	18	37,5
متزوج	30	62,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS 20

-نلاحظ من الجدول حسب متغير الحالة الإجتماعية بأن نسبة المتزوجين 62.5 % وهي نسبة فاقت نسبة العزاب في المؤسسة والتي بلغت 37.5 % .

4- المستوى التعليمي

-الجدول رقم (3-7): خصائص العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى_الدراسي		
	التكرار	النسبة
متوسط	6	12,5
ثانوي	24	50,0
جامعي	18	37,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-ويتضح من الجدول أن العاملين في المؤسسة يملكون اغلبهم مستوى ثانوي بنسبة 50 % وأغلبهم مسؤولين أما فئة المتوسط فهي قليلة بنسبة 12.5 % وهذه الفئة تشمل الوظائف التي لا تتطلب مستوى عال من التعليم، أما الجامعيين فبلغت نسبتهم 37.5% أي مايعادل 18 جامعي كلهم موظفين جدد لا تتجاوز خبرتهم في العمل 5 سنوات .

5-الدرجة الوظيفية

الجدول رقم(3-8): خصائص العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة_الوظيفية		
	التكرار	النسبة
رئيس قسم	18	37,5
موظف	24	50,0
مدير	6	12,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

- ومن خصائص العينة أيضا من حيث الدرجة الوظيفية أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين وبصفة دائمة في المؤسسة وذلك بنسبة 50 % أما النسبة المتبقية فهم يمثلون رؤساء أقسام بنسبة 37.5 % ويوجد ستة مدراء اي مايمثل نسبة 12.5 % .

6-الأقدمية في العمل

كما هو الحال بالنسبة لمتغير السن ، استطعنا أن نكون فئات لسنوات الخبرة أو الأقدمية في العمل لأفراد العينة ، كانت هذه الفئات على النحو الذي يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-9): خصائص العينة من حيث متغير الخبرة في العمل

الأقدمية في المنصب الحالي		
	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	37,5
ما بين 5 و 10 سنوات	6	12,5
ما بين 11 و 15 سنة	6	12,5
ما بين 16 و 20 سنة	12	25,0
أكثر من 20 سنة	6	12,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-أما من ناحية الخبرة في العمل فنلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين في المؤسسة حسب فئة اقل من 5 سنوات تبلغ 37.5% أي مايعادل 18 عاملا أما باقي العمال فتتجاوز خبرتهم في المؤسسة من 5 سنوات إلى أكثر من 20 سنة و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على قلة دوران العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسة، و ولائهم لمؤسستهم، كما يعتبر معدل الخبرة المرتفع لعمال المؤسسة مكسبا لها، و نقطة قوة يجب استغلالها ، و لكن من جهة أخرى لا يجب التغافل عن مصير فئة معتبرة هي في طريقها إلى التقاعد.

7-الأجر:

الجدول رقم:(3-10): خصائص العينة من حيث الأجر

الأجر		
	التكرار	النسبة
10000-20000	18	37,5
20001-30000	6	12,5
30001-40000	18	37,5
أكثر من 40000	6	12,5
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-وأخيرا من مميزات العينة كما نلاحظ من الجدول أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهذا حسب المنصب الذي يشغله وحسب الأقدمية في العمل .

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

- في هذا الإطار قمنا بتصميم مجموعة من الجداول لتفريغ إجابات الأسئلة بالأرقام والنسب المئوية، بعد التحليل قمنا بدراسة اتجاهات كل من الرؤساء و المرؤوسين حول واقع تقييم أداء العاملين في المحطة المعدنية - حمام بوحجر - حيث تمحورت أسئلة قائمة الاستقصاء على ثلاثة محاور وهي كالتالي :
- 1-محور الأسئلة المتعلقة بمكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة السياحية.
 - 2- محور الأسئلة المتعلقة بإدارة وإستخدام نتائج التقييم .
 - 3- محور الأسئلة المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم.

الفرع الأول: الأسئلة الإستفسارية

-الجدول رقم(3-11) : استجابة مفردات العينة:

حول: هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها ؟

هل تتوفر مؤسستك على نظام تقييم أداء أفرادها

تتوفر مؤسستك على نظام تقييم أداء أفرادها

	النسبة	التكرار
نعم	98,0	48

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

- يلاحظ من الجدول السابق أن تقريبا كل أفراد العينة البالغ عددهم 48 فرد تقرر بوجود نظام لتقييم أداء أفراد المؤسسة العاملين ، و هو كما تم الإشارة إليه أنفا نظام تقييم – تنقيط و هو نظام أو ما يسمى نظام الدرجات موجه لتقييم جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، خاضت المؤسسة تجربة طويلة في تطبيق هذا النظام ، و لا يزال لحد اليوم قائما في المحطة المعدنية .

-الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

01-الجدول رقم(3-12): استجابة مفردات العينة:

حول : ما الطريقة التي تفضل إستخدامها في تقييم أداء المؤسسة ؟

ما الطريقة الي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
26,5	13	طريقة تركز على التقييم على أساس نتائج الإنجاز
16,3	8	طريقة تركز على أساس السلوك في العمل
18,4	9	طريقة تعتمد على الإثتين معا
22,4	11	طريقة تعتمد على النتائج المحققة و توقعات الأداء في فترة محددة
14,3	7	طريقة مقارنة بين نتائج التي حققها عامل بنتائج عامل آخر
98,0	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من خلال تحليل نتائج سؤال الاستمارة رقم 3 ومن خلال الجدول أعلاه أن الطرق المفضلة في تقييم أداء العاملين هي طريقة تركز على أساس نتائج الإنجاز بنسبة 26.5% وتليها الطريقة التي تعتمد على النتائج المحققة وتوقعات الأداء بنسبة 22.4 او بنسب أقل الطرق التي تركز على أساس السلوك في العمل والطريقة التي تمزج بين السلوك والنتائج الإنجاز ويفضلون الثانية بنسبة 18.4 % على الأول بنسبة 16.3% أما الطريقة التي تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر فنسبة قليلة التي يفضلونها لأنها تخلق نوع من الإحراج بين العاملين ذوي النقاط الضعيفة أمام العاملين ذوي النقاط الجيدة ولكن رغم هذا فهذه الطريقة تخلق نوع من المنافسة بين العمال وبالتالي زيادة مردوديتهم ولكن في حقيقة الأمر أن العامل يجب يقيم بكل هذه المعايير حتى يحقق مردودية عالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

- الجدول رقم(3-13) :استجابة مفردات العينة:

هل تعرف أهداف تقييم أدائك		
	التكرار	النسبة
نعم	42	85,7
لا	6	12,2
المجموع	48	98,0

- يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة على علم بالأهداف التي يقيم على أساسها وذلك بنسبة 85.7% أما باقي أفراد العينة لا يعرفون أهداف تقييمهم وغالبا هم من فئة ذو مستوى تعليمي أدنى .

- الجدول رقم(3-14) :استجابة مفردات العينة:

حول: ماهو حسب رأيك الهدف الرئيسي من نظام التقييم المطبق في مؤسستك؟.

ماهو الهدف الرئيسي		
	التكرار	النسبة
حساب العلاوات و المكافآت	15	30,6
تحسين مستوى أداء العاملين	7	14,3
الكشف عن الاحتياجات التدريبية	8	16,3
اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية	18	36,7
المجموع	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

- يلاحظ من الجدول السابق عند الإجابة عن الهدف الرئيسي من بين مجموعة من هذه الأهداف، وقع اختيار ما نسبته 36.7% على هدف اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ، أما ما نسبته 30.6 فترى أن الهدف الرئيسي من نظام التقييم المطبق في المؤسسة على هدف حساب العلاوات والمكافآت ، وهذا ما يكشف عن شيء أساسي و جوهري و هو الارتباط الوثيق و المباشر لنظام التقييم المطبق في المحطة المعدنية -حمام بوحجر- بنظام العلاوات و المكافآت ، أو بصيغة أخرى أن نظام

التقييم - التقيط الجاري العمل به في المؤسسة هدفه هو الحفاظ المادي ،بالإضافة إلى تسهيل إختيار المستفيدين من فرص الترقية أما باقي النسب وقع الإختيار على هدف تحسين مستوى أداء العاملين والكشف عن الإحتياجات التدريبية

الجدول رقم(3-15): استجابة مفردات العينة:

هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها

	النسبة	التكرار
نعم	98,0	48

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

الجدول رقم(3-16): استجابة مفردات العينة :

حول: كيف يتم التعرف على نتيجة تقييم أدائك التي تتحصل عليها شهريا ؟ هل من خلال:

كيف يتم التعرف على النتيجة التي تتحصل عليها شهريا

	النسبة	التكرار
مقابلة مباشرة بينك و بين رئيسك	12,5	6
كشف راتبك	62,5	30
من طرف ادارة الموارد البشرية	12,5	6
تنظيم غير رسمي	12,5	6
المجموع	100,0	48

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

- يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 62.5% من أفراد العينة ، أو ما يعادل 30 من أفراد العينة ، تتعرف على النقطة التقييمية التي تتحصل عليها شهريا من خلال كشف الراتب ، أما نسبة 12.5% أي مايعادل ستة أفراد يتحصلون عليها عن طريق مقابلة مباشرة بينهم وبين رئيسهم ، وبنفس النسبة كذلك يتحصلون عليها من طرف إدارة الموارد البشرية ، وبنفس النسبة أيضا فهناك ستة أشخاص من العينة أقرّو أنهم يتعرفو على النتيجة قبل حصولهم على كشف الراتب من خلال رئيسهم المباشر ، بحكم ربما الزمالة أو الصداقة (تنظيم غير رسمي). و هذا يطرح إشكالية مناقشة نتائج التقييم التي يتحصل عليها العامل ، حيث ترى المؤسسة أنه لا لزوم من مناقشة نتائج التقييم مع العاملين ، لكنه في حقيقة الأمر هذا ليس من صالح المؤسسة ولا العاملين ، لأن نظام التقييم

الجيد و الموضوعي يجب أن يركز على ضرورة مناقشة نتائج التقييم من خلال مقابلة تجمع بين المشرف و مرؤوسيه ، يتم فيها مناقشة مستوى أداء العامل والمردودية المحققة منه ، و محاولة تحديد أوجه القصور التي تعيق هذا الأخير و العمل على تصحيحه

-الجدول رقم(3-17) : استجابة مفردات العينة:

حول: ماهي جوانب الإستفادة للعاملين ؟

ما هي جوانب الاستفادة للعاملين		
	التكرار	النسب
تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم	7	14,3
تؤثر على مستوى الرضى الوظيفي للعاملين عندها	17	34,7
ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم	5	10,2
استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين	19	38,8
المجموع	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي -SPSS 20

-يتضح من الجدول السابق بأن 19 من أفراد العينة أي مايعادل نسبة 38.8 % يرى بأن إستعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين ثم تليها نسبة 34.7 % يرى بأنها تؤثر على مستوى رضاهم ونسب قليلة من أفراد العينة ترى بأن جوانب الإستفادة من تقييم لأدائهم بأنها تمنحهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم وتليها مايعادل خمسة أفراد يرون بأنه ترتفع دافعتيهم الذاتية نحو تحسين أدائهم، وبالتالي تقييم الأداء فرصة للإستفادة من خلال الوصول إلى المناصب العليا وتعزيز الفرص للترقية.

-الجدول رقم (3-18) : استجابة مفردات العينة:

حول: ماهي جوانب الإستفادة للإدارة ؟

ما هي جوانب الإستفادة للإدارة

	التكرار	النسبة
تسهيل عملية اختيار العاملين الصالحين للترقية	6	12,2
تحديد احتياجات التدريب و تسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية	15	30,6
تسترشد بها الإدارة في وضع و تطبيق نظام حوافز فعال	26	53,1
تستخدمها الإدارة في تخطيط العمالة و ترقية سياسة الموارد البشرية	1	2,0
المجموع	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدول السابق بأن عملية تقييم أداء العاملين تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال ثم تليها نسبة 30.6% تحديد الاحتياجات التدريب و تسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية أما نسبة قليلة من أصل ستة مستجوبين ترى بأنها تسهل عملية إختيار العاملين الصالحين للترقية لأنه في حقيقة الأمر الترقية تكون على أساس الأقدمية وعامل واحد فقط يرى بأنها تستخدمها الإدارة في تخطيط العمالة و ترقية سياسة الموارد البشرية .

الجدول رقم (3-19) : استجابة مفردات العينة:

حول: في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي تحصلت عليها هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟

في حالة عدم رضاك بالنقطة التقييمية التي حصلت عليها، هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة

	التكرار	النسبة
نعم	13	26,5
لا	35	71,4
Total	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 71.4 % من أفراد العينة أي ما يعادل 35 فرد لم يقدموا تظلم من نتائج التقييم التي يتحصلون عليها ، حتى في حالة عدم رضاهم عن النتائج ، أما نسبة 26.5 % من أفراد العينة ، قاموا بتقديم تظلم إلى رئيسهم.

الجدول رقم (3-20): استجابة مفردات العينة:

حول: هل الدرجة التقييمية التي تحصلت عليها لها علاقة بالخوافز ؟

هل الدرجة التقييمية التي تحصلت عليها لها علاقة بالخوافز التي تحصلت عليها

	التكرار	النسبة
نعم	23	46,9
لا	25	51,0
Total	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدول السابق أن 46.9% من أفراد العينة، بأن الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة هل علاقة بنتائج التقييم أما نصف أفراد العينة و نسبتهم 51% أي ما يعادل 25 فرد أكدوا أن هذه الحوافز ليست لها علاقة بنتائج التقييم التي تحصلوا عليها .

الجدول رقم (3-21): استجابة مفردات العينة:

حول: هل تم ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟

هل تم ترقيتك منذ دخولك المؤسسة

	التكرار	النسبة
نعم	36	75,0
لا	12	25,0
المجموع	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

الجدول رقم(3-22): استجابة مفردات العينة:

حول: هل تم ترقيتك بناء على :

هل تم ترقيتك بناء على

	التكرار	النسبة
متطلبات المنصب	6	12,5
نتيجة تقييمك لأدائك	18	37,5
الأقدمية	18	37,5
المجموع	42	87,5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدولين السابقين نسبة 25% أي ما يعادل 12 من أفراد العينة لم يتحصلوا على ترقية منذ بداية عملهم بالمؤسسة ، أما نسبة 75% ، أي ما يعادل 36 فرد من أفراد العينة تحصلوا على ترقية ، و هم في الغالب

من فئة الإداريين ، وترجع نسبة 37.5 % أي ما يعادل 18 حصل على الترقية ، سبب ترفيتهم إلى الأقدمية ، لأن حسبهم هي المتغير الحقيقي و الوحيد الذي يعتبرونه معيارا أساسيا للحصول على الترقية في المؤسسة ، وبنفس النسبة 37.5 % أرجعوا سبب ترفيتهم إلى أنهم تحصوا على درجة تقييمية عالية ، و في الواقع و حسب أحد المسؤولين في مصلحة المستخدمين ، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين الترقية و نتيجة التقييم إلا في حدود ضيقة حيث ترجع الترقية بالأساس للأقدمية ، توفرت فيهم هذه المتطلبات ، أما النسبة الباقية فترجع سبب ترفيتهم إلى متطلبات المنصب لأنهم توفرت فيهم المتطلبات .

الجدول رقم (3-23): استجابة مفردات العينة:

حول: هل إستفدت من تدريب طول خدمتك في المؤسسة ؟

استفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة

	التكرار	النسبة
نعم	36	75,0
لا	12	25,0
Total	48	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-الجدول رقم (3-24): استجابة مفردات العينة :

حول: هل كان تبعاً لنتيجة تقييمك ؟

هل كان تبعاً لنتيجة تقييمك

	التكرار	النسبة
نعم	18	37,5
لا	18	37,5
المجموع	36	75,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدولين السابقين أن أكدت نسبة 75 % من أفراد العينة ، أنها تحصلت على تدريب ، و كان ذلك في شكل تربية و ملتقيات قصيرة المدى ، أما نسبة 25 % من أفراد العينة لم يتحصلوا على تدريب ،

أما عن ما إذا كان التدريب الذي استفاد منه العامل كان تبعاً لنتيجة تقييمه ، فقد أجابت نسبة 37.5% من أصل 18 فرد استفاد من التدريب تبعاً لنتيجة تقييمهم ، و هذا ما يطرح تساؤل حول مبدأ يجب أن يقوم عليه نظام التقييم و هو ضرورة الاتصال في جو من الشفافية في نقل المعلومات إلى الأطراف المعنية ليعرفوا مستوى أدائهم ، و الجوانب التي تتطلب تحسين فيه ، و بنفس النسبة فتؤكد على أنه لا توجد علاقة بين نتيجة التقييم و التدريب الذين استفادوا منه ، و هذا ما يبرز نقطة مهمة ألا و هي أن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لا تقوم أصلاً على النتائج التي يقدمها تقييم الأداء ، فحسب أحد المسيرين في إدارة المستخدمين أن التدريب في المؤسسة يتم وفق حاجات المؤسسة

الجدول رقم(3-25): استجابة مفردات العينة:

حول: إلى من ترجع الصعوبة لتقييم أداء حقيقي ؟

الصعوبة لتقييم أداء حقيقي ترجع الى

النسبة	التكرار	
49,0	24	مشاكل و أخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم
26,5	13	مشاكل و أخطاء المشرفين على عملية التقييم
22,4	11	قصور القوانين و اللوائح التنظيمية المنظمة لعملية التقييم
98,0	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي-SPSS 20

-يتضح من الجدول أعلاه بأن أوجه الصعوبة التي تحول دون تقييم فعال لأداء العاملين فقد غلب عليها مشاكل وأخطاء العاملين أنفسهم بنسبة 49% نتيجة تجاهلهم للعملية، أما النسبة المتبقية فهي ضئيلة وذلك الذين يرجعون الصعوبة إلى مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم ثم تليها قصور في اللوائح والقوانين التنظيمية .

الجدول رقم (3-26): استجابة مفردات العينة :

حول: هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهامك ؟

هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهامك		
	التكرار	النسبة
بصفة دائمة	6	12,2
أحيانا	30	61,2
اطلاقا	12	24,5
Total	48	98,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي -SPSS 20

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما مجموعه 12.2 فرد من أفراد العينة، أي ما يعادل نسبة 24.5 % يقرون بعدم تلقي أي توجيهات من رئيسهم المباشر ، و بصفة مطلقة في حين تؤكد نسبة 61.2 % من أفراد العينة أي ما يعادل 30 فرد أنهم يتلقون توجيهات من رئيسهم المباشر و لكن ليس بصفة دائمة ، و إنما أحيانا فقط ، و هذا ربما ما يعكس عدم الاهتمام من طرف المسؤولين بمتابعة مرؤوسيههم ، و عدم توفير لهم التغذية العكسية الكافية حول أدائهم وهذا يؤكد عدم اتصال المشرف المباشر و المستمر للعاملين.

أما نسبة 12.5 % من أفراد العينة و هي نسبة ضئيلة أي ما يعادل 6 عمال يؤكدون متابعة مشرفيهم لأداءهم وهذا لأنهم يعملون في مصلحة واحدة وهذا راجع ربما راجع للمتابعة المستمرة من طرف رئيس القسم على أداء العمال المشرف على تقييمهم

الجدول رقم (3-27): استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم (20)

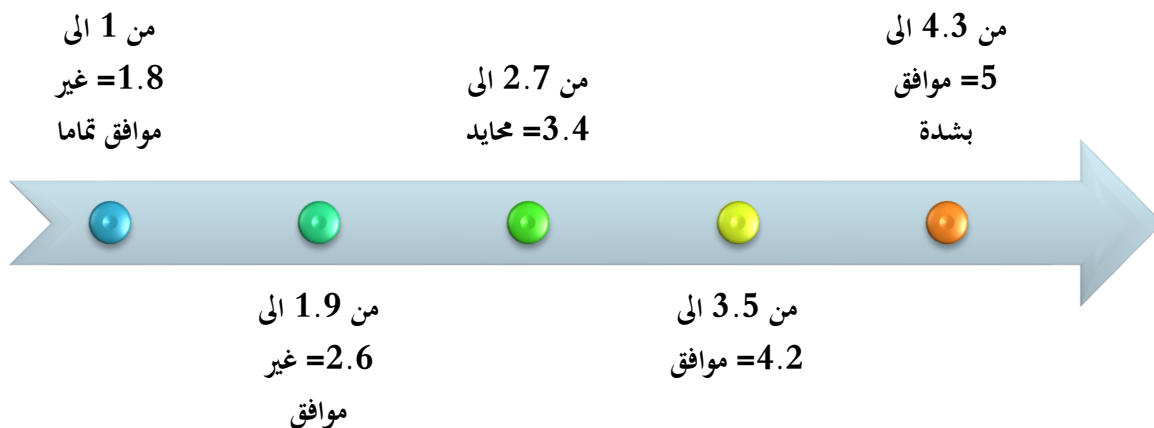
حول: هل يحقق لك نظام التقييم درجة

هل تحقق لك نظام تقييم درجة		
	التكرار	النسبة
عالية من الرضا	27	55,1
متوسطة من الرضا	11	22,4
لا يحقق أي رضى	10	20,4
Total	48	98,0

من خلال الجدول نلاحظ بأن نصف أفراد العينة أي مايعادل 55.1% تفر بأن نظام التقييم يحقق لها درجة عالية من الرضا لأنه يدفع العامل نحو تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المنشأة ككل أما نسبة 22.4% يحقق لأنها درجة متوسطة وتليها نسبة 20.4% لا يحقق لها أي رضا وذلك لعدم درايتهم بالأهمية النسبية للتقييم الأداء.

• الأسئلة التي تتبع نموذج ليكرت Likert

شكل رقم 3-2 التحليل من خلال مصفوفة ADL



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات الموقع <http://www.maqalaty.com/47803.html>

جدول رقم 3-28: يوضح الاتجاه العام لنظام تقييم أداء العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة السياحية

العبرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام لأفراد العينة
تولي مؤسستك اهتماما لتطبيق هذا النظام و متابعته	5	16	6	7	13	3,85	موافق
هذه المعايير تتسم بالموضوعية	10	12	7	9	10	3,06	موافق
يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلامن العاملين و الإدارة معا	16	31	00	1	00	4,29	موافق بشدة
نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك و بين رنيسك	10	34	4	0	0	4,27	موافق بشدة
عملية تقييم أداء العاملين صعبة في قياس كفاءة أدائهم	00	00	00	24	24	1,50	غير موافق تماما
توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك	11	24	4	3	6	.3,65	موافق

كما سبق نستنتج الاتجاه العام لأفراد العينة كان بموافقتهم على أن تحقيق أهداف المؤسسة السياحية مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين

الفرع الثاني: اختبار الفرضية

سنحاول باستخدام طرق إحصائية مختلفة باختبار فرضية الدراسة و المتمثلة في " تحقيق أهداف المؤسسة السياحية مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين ". و ذلك من خلال معرفة نوع العلاقة بين المتغيرين:

- المتغير المستقل: نظام تقييم أداء العاملين ؛

- المتغير التابع: تحقيق أهداف المنشأة السياحية .

معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين: من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، باستخدام منحنى الارتباط كما

هو موضح في الجدول التالي :

Correlations			
		تابع	مستقل
تابع	Pearson Correlation	1	,718**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	48	48
مستقل	Pearson Correlation	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

شكل رقم 3-3: نموذج likert



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات الموقع

http://elearn.univouargla.dz/20132014/courses/04SS2014/document/13138_s_tat111CH4.pdf?cidReq=04SS2014, consulté le 2 /05/2015 à 15:00

إذا ما قارنا قيمة معامل **Pearson** مع السلم أعلاه نجد أن قيمتها **r=0.718** و هي قريبة من الواحد نجد أنه يوجد ارتباط طردي قوي يدل على وجود علاقة قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بناء على البيانات المجمعة من أفراد العينة و بالتالي فإنّ الفرضية:

" تحقيق أهداف المؤسسة مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين "

نسبة التأكد من صحة هذه الفرضية تقدر بـ 100% ، يستلزم انه إذا ما أعيد توزيع نفس الاستبيان على نفس مجتمع الدراسة سوف يحقق لنا نفس النتائج. إذ تقدر نسبة احتمالية الخطأ بـ $\text{sig} = 0.000$ و هو احتمال الفرضية العكسية " تحقيق أهداف المؤسسة غير مرهون بتحسين نظام تقييم أداء العاملين "

خلاصة:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المحطة المعدنية -حمام بوحجر والتي كان الهدف منها معرفة واقع نظام تقييم أداء العاملين بهذه المنشأة السياحية . وقد أكدت نتائج التحليل أن طريقة تقييم أداء الأفراد بالمنشأة تكون على أساس السلوك والنتائج التي يحققها الفرد في منشأته ، وأن الهدف من إستخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات ، وهذا يعد حافزا يدفع العامل إلى تحسين أدائه وإحساسه بالمسؤولية إتجاه عمله ومنشأته وكما أكدت صحة الفرضية بأن تحقيق أهداف المؤسسة السياحية محل الدراسة مرتبط بتحسين نظام تقييم أداء العاملين .

يشكل الأفراد أحد 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 و المتعددة الأبعاد ، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة ، و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها ، خاصة و أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة ، و التنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية ، و تقييم الأداء واحدة من هذه الإستراتيجيات و التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

و لقد تم في هذا البحث - في الجانب النظري منه - إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أداءها ، و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم و النهوض بمستوى أدائهم ، إضافة إلى أهم الطرق التي تبنتها المؤسسات السياحية في مجال تقييم أداء أفرادها ، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام ، و كذا شروط فعاليته.

والمؤسسة الجزائرية للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق الطرق الحديثة في تنمية مواردها البشرية ، و التي من بينها نظم لتقييم الأداء ، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها ، و إن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها ، مثل ما لوحظ في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نتوصل إلى مايلي :

أولا : النتائج :

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

1- أن طريقة المعتمد عليها لتقييم أداء العاملين بالمحطة المعدنية -حمام بوحجر- تجرى شهرية ودورية وهي التنقيط بالدرجات .

2-يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج والسلوك ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة .نعتمد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة من قبل المحطات المعدنية المجاورة وهذا من اجل جلب السواح .

4-الهدف من إستخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

5- يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء من خلال كشف . حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلاً أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم.

6- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية وكذلك الإختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

7- أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيهم هو الإعتماد على ذاكرة العقل واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد لأحظنا إهمال الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بالمحطة المعدنية -حمام بوحجر- حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع الهامة سواء كانت إيجابية أم سلبية عن أداء العامل بأعتبار أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلا في تقييم مرؤوسيه.

8- أن الحوافز المادية التي يتلقاها العامل لها علاقة كبيرة بنتيجة التقييم لأداء الفرد .

9- إتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية:
زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

9- يرى الرؤساء إن الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

10- تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية .

ثانياً: أهم التوصيات:

- 1- ضرورة الإعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- 2- ضرورة وجود مقابلة بين الرئيس والمرؤوس من أجل مناقشة نواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلاً أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم، لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية .
- 2- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الإحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.
- 3- ان تكون نتائج تقييم الأداء علنية وليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.
- 4- ضرورة الإعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين . كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على معلومات ..
- 6- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة، الخارجية.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل فتحت أفاقاً للدراسة في المجالات التالية:

- 1- أثر جودة أنظمة تقييم أداء العاملين في الفنادق.
- 2- نظام الجودة الشاملة لتقييم أداء العاملين .
- 3- أثر تقييم الأداء في منح الحوافز.

الكتب:

- عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا الاداء"، الجزء الاول (تقييم الاداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص166.
- احمد أبو السعود محمد، "الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص126.
- روبرت باكال: ترجمة موسى يونس، "تقييم الأداء" بين الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص26.
- عبد السلام أبو تحف، "أساسيات التنظيم والإدارة" دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص50.
- محمد حافظ حجازي، "ادارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص356.
- عبد الله حمد محمد الحساسني، "اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم"، سلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، صص 108-109.
- نصر الله حنا، "مبادئ العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص109.
- عبد البارئ ابراهيم درة، "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص20.
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، الاسكندرية، مصر، 2002، ص340.
- حسن عطير وآخرون، "ادارة المنشآت السياحية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص189.
- طارق غالب حمادة، "منهاج النظم"، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن، 1985، ص10.
- اكرم محمد الطويل، خالد عبد الرحمن الهيني، "التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب"، دار حامد للطباعة، طبعة8، عمان، الأردن، 2000، ص81.

- احمد مخلوف، "الإتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال"، باحث دكتوراه، معايير محاسبية ودولية، جامعة الجزائر، ص9.

البحوث الجامعية:

- سعاد بعجي، "تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص13.
- عبد الكريم بوبرطخ، "دراسة فعالية نظم تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير جامعة منتوري -قسنطينة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص9.
- غنية بودوخ، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية"، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص166.
- ناصر سومر اديب ، "انظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي السوري"، مذكرة ماجستير ، غدارة اعمال، جامعة تشرين 2002، ص96.
- صليحة شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، 2009، ص76.
- موسى محمد ابو حطب، "فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2009، ص26-27.
- غزلان منصري، "واقع تقييم اداء الاطارات ضمن سياسة الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير ، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010، ص20.
- باب ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، مذكرة ماجستير ، في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2009، ص71.
- باب ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، مذكرة ماجستير ، في إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2009، ص71.

الجرائد والمجلات العامة:

- عبد المللك مزهودة، "الاداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الاول، نوفمبر 2011، صص89-90.

- عبد الناصر موسى، "تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004، ص 7.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- Cadin (L), Guerin (F), Pigeyere (F), gestion des ressources humaines pratique et element de théorie, Edition dunod, Paris, 2002, P310.

ثالثا: مواقع الانترنت

- www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/AA26~1/.../05.doc اليوم 01-04-2015 الساعة 11:30
- www.abahe.co.uk/b/human-resources.../human-resources-as-a-21:30 اليوم 20-04-2015 على الساعة 21:30
[system-71.pdf](#)

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص إدارة المؤسسات السياحية والفندقية

إستبيان

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

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

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

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البتاءة في خدمة العلم والمعرفة

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير

ملاحظة:

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

محور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

1- الجنس ذكر أنثى

2- الفئة العمرية :

 20 - 30 سنة .
 31 - 40 سنة.
 41 - 50 سنة.
 أكثر من 50 سنة.

3- الحالة الاجتماعية :

 اعزب(ة) متزوج(ة) ارمل(ة)

4- المستوى الدراسي :

 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الدرجة الوظيفية

 موظف رئيس قسم مدير

6- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) :

 أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 11 و 15 سنة ما بين 16 و 20 سنة أكثر من 20 سنة

7- أجرك يتراوح ما بين :

 10000 دج و 20000 دج.
 20001 دج و 30000 دج.
 30001 دج و 40000 دج.
 أكثر من 40000 دج.

محور الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة السياحية

1- هل تتوفر مؤسستك على نظام تقييم أداء أفرادها ؟

نعم لا

2- مؤسستك تتولى اهتماما لتطبيق هذا النظام ومتابعته ؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

3- الطريقة التي تفضل استخدامها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

- هل طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز ؟
- طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل.
- طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.
- طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.
- طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.

4- هل تعرف أهداف تقييم أدائك ؟

نعم لا

5- ماهو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك ؟

- حساب العلاوات والمكافآت ✓
- تحسين مستوى أداء العاملين ✓
- الكشف عن الإحتياجات التدريبية ✓
- إختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ✓

6- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟

نعم لا

7- هل هذه المعايير تتسم بالموضوعية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

محور الأسئلة المتعلقة بإدارة واستخدام نتائج التقييم

8- كيف يتم التعرف على النتيجة التي تتحصل عليها شهريا ؟

- مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك
- كشف راتبك
- من طرف إدارة الموارد البشرية
- تنظيم غير رسمي

9- يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا ؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

10- ما هي جوانب الاستفادة للعاملين ؟

- تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم.
- تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم.
- استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.

11- وما هي جوانب الاستفادة للإدارة ؟

- تسهيل عملية اختيار العاملين الصالحين للترقية.
- تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال.
- تستخدمها الإدارة في تخطيط العمالة وترقية سياسة الموارد البشرية.

12- هل قدمت تظلم حول هذه النتيجة ؟
 نعم لا

13- هل إستفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة ؟
 نعم لا

14- هل الدرجة التقييمية التي تحصلت عليها لها علاقة بالحوافز التي تحصلت عليها ؟
 نعم لا

15- هل تم ترقيتك منذ دخولك المؤسسة ؟
 نعم لا

16- هل تم ترقيتك بناء على :
 متطلبات المنصب.
 نتيجة تقييمك لأدائك.
 الأقدمية.

17- إستفدت من تدريب طوال خدمتك في المؤسسة ؟
 نعم لا

18- في حالة إيجابتك بنعم هل كان تبعاً لنتيجة تقييمك ؟
 نعم لا

محور الأسئلة المتعلقة مشاكل وصعوبات نظام التقييم

19- عملية تقييم أداء العاملين صعبة في قياس كفاءة أدائهم ؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

20- حسب رأيك لمن تعود الصعوبة التي تحول دون الوصول لتقييم حقيقي لأداء العاملين ؟
 ❖ هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم ؟
 ❖ هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم ؟

21- نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك ؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

22- هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أدائك لمهامك؟

بصفة دائمة أحيانا إطلاقا

23- هل تحقق لك نظام التقييم درجة

عالية من الرضا متوسطة من الرضا لا يحقق أي رضا

24- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

الطلبة

و. غيثري

خ. عبد الله تاني

شكرا

III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول تقييم أداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
4	المطلب الأول: محددات الأداء
5	المطلب الثاني: أنواع الأداء
5	الفرع الأول: تصنيف الأداء حسب معايير الشمولية
6	الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة
7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
8	الفرع الأول: العوامل التي تخضع لتحكم المؤسسة
8	الفرع الثاني: العوامل التي لا تتحكم فيها المؤسسة
9	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
10	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه
10	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
13	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
15	المطلب الثاني: تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية
16	الفرع الأول: مدرسة الإدارة العلمية
16	الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
17	الفرع الثالث: تطورات إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

17	المطلب الثالث: النماذج الحديثة في تقييم الأداء
17	الفرع الأول: الإدارة بالأهداف وعملية التقييم
18	الفرع الثاني: إدارة الأداء
18	المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء العاملين
19	المطلب الأول: مراحل تقييم أداء العاملين
21	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
21	الفرع الأول: الطرق التقليدية
24	الفرع الثاني: الطرق الحديثة
27	المطلب الثالث: مشاكل تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها
27	الفرع الأول: مشاكل تقييم الأداء
29	الفرع الثاني: معالجة مشاكل التقييم
31	خلاصة
33	الفصل الثاني: إدارة عملية تقييم أداء العاملين
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية نظام تقييم الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم النظام وعناصره
37	المطلب الثاني: عملية تصميم نظام الأداء
37	الفرع الأول: المبادئ التي يعتمد عليها التصميم
38	الفرع الثاني: واقعية عملية التصميم
42	المطلب الثالث: إختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء
44	المبحث الثاني: نتائج تقييم الأداء
44	المطلب الأول: القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي
44	الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي
46	الفرع الثاني: هدف مسار المستقبل الوظيفي
48	الفرع الثالث: دور نظام تقييم أداء العاملين في علاج عدم التوافق

53	المطلب الثاني: القرارات المتعلقة بالتحفيزات
53	الفرع الأول: تعريف الحوافز
53	الفرع الثاني: أنواع الحافز
57	الفرع الثالث: علاقة تقييم الأداء بالتحفيز
58	المطلب الثالث: القرارات المتعلقة بالتدريب
58	الفرع الأول: تعريف التدريب وأهميته
58	الفرع الثاني: أهداف التدريب وفوائده
60	الفرع الثالث: علاقة أداء العاملين بالتدريب
60	الفرع الرابع: علاقة أداء العاملين بالتدريب
62	المبحث الثالث: نظام التقييم الفعال
62	المطلب الأول: أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم
63	المطلب الثاني: شروط فعالية نظام التقييم
65	المطلب الثالث: التغذية العكسية
65	الفرع الأول: تعريف مقابلة تقييم الأداء وأنواعها
66	الفرع الثاني: أهداف مقابلة التقييم وخطواتها
66	الفرع الثالث: تفعيل دور المرؤوس في مقابلة الأداء والمشاكل المتعلقة بها
67	خلاصة
69	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
70	تمهيد
71	المبحث الأول: واقع السياحة لولاية عين تموشنت
71	المطلب الأول: بطاقة تقنية لولاية عين تموشنت
71	الفرع الأول: الموقع الجغرافي لولاية عين تموشنت
72	الفرع الثاني: الخصائص العامة لمناخ المنطقة
73	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والثقافية لولاية عين تموشنت
76	المطلب الثالث: المنشآت السياحية

77	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة(المحطة المعدنية) حمام بوحجر
77	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المحطة المعدنية حمام بوحجر
77	الفرع الاول :مؤسسة التسيير السياحي تلمسان
78	الفرع الثاني:المحطة المعدنية لحمام بوحجر.....
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمحطة المعدنية.....
82	المطلب الثالث : واقع تقييم العمال بالمحطة المعدنية حمام بوحجر
83	المبحث الثالث: منهجية البحث.....
83	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
83	الفرع الأول :أدوات الدراسة.....
85	الفرع الثاني:أسلوب جمع البيانات وأسلوب التحليل الإحصائي
87	المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
87	الفرع الأول :عرض وتحليل نتائج الإستبيان
112	الفرع الثاني:إختبار الفرضية.....
114	خلاصة
116	الخاتمة العامة.....
120	قائمة المصادر والمراجع.....
124	قائمة الملاحق.....
131	قائمة الفهرس.....