

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر II

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع

إشكالية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية  
الأبعاد النظرية وواقعة التطبيق  
المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

كمال علي مزيغي

إعداد الطالبة:

عتيقة حرايرية

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala (Bismillah) in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a compact, overlapping manner. Five long, vertical black arrows point upwards, passing through the center of the calligraphic letters. The entire composition is enclosed within a decorative border consisting of a thin inner line and a wider, textured outer line.

تقول الحكمة الصينية القديمة

إذا كنت تريد نتائج خلال سنة.. ازرع بذوراً،

وإذا كنت تريد نتائج خلال عشر سنوات.. انرس شجراً،

وإذا كنت تريد نتائج لمدى الحياة.. نمي أفراداً (أشخاصاً).

KUAN CHUNG TZU (7° siècle avant Jésus-Christ)

...

من أفضل الأعمال التي يمكنك تأديتها للآخرين هو مساعدتهم على معرفة كيفية  
تحسين أداؤهم.. فالناجحون يجعلون العمل ناجحاً.

WEYSE ROBER TOSSE

\*

## شكر وعرفان

\*\*\*\*\*

قال الحبيب المصطفى عليه الصلاة والسلام

من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعوا له، حتى تعلموا أنكم شكرتم،

\*\* فإن الله شاكر يحبب الشاكرين \*\*

فالشكر لله والحمد لله طيباً خالصاً، الذي أمدني بالصبر والعزيمة وعلى توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة

ثم الشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور المشرف كمال على مزيغي،

الذي كان لي الشرف أن أكون واحدة ممن حضوا بفرصة التزود من معارفه ونصائحه

\* وتوجيهاته \* وتشجيعه \*

\* فكان نعم المدرسة ونعم المعلم \*

الشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة

الشكر موصول إلى الأستاذ ماهر العطار (مكتبة العبيكان) على كل ما قدمه لي من مساعدات، وإلى

كل من أمدني بيد العون والتشجيع من قريب أو بعيد،

وأخص بالذكر الشرفاء من عمال التلفزيون وحتى من كان حجر عثرة في طريقنا،

ما زادتنا إلا عزيمة وصبراً

\*\* \*\* \*

\*\*

\*

## الإهداء

\*\*\*\*\*

احتسب جهد وكرد هذه السنين عند الله .. خدمة لوطني، ومن أجل الإنسان الذي كان وسبقني حجة الله  
في الكائنات..

إلى رمز العطاء والتضحية إلى الشمعة التي أتقدت لتضيء لي الدرب إلى قرة العين ومحبيبة  
القلب إلى أمي ثم أمي ثم أمي

إلى الوالد الكريم

إلى الإخوة والأخوات ..

إلى كل من دعمني أ. ماهر، أ. حسام، د. عبد الله ساقور، د. عبد الغني زهرة، أ. محمد...

بهية، نبيلة، سارة، جهاد، شريفة، زعيمة...

إلى كل من ينتمي إلى علم الاجتماع..

إلى كل طالب علم في كل مكان...

تحية

## فهرس المحتوى

|                     | كلمة الشكر  |               |
|---------------------|---|---------------|
|                     | الإهداء   |               |
|                     | مقدمة   |               |
| 63/05               | الإطار المنهجي وتقنيات البحث  | الفصل الأول   |
| 06                  | أهمية الموضوع وأهداف الدراسة  | المطلب 1      |
| 09                  | الإشكالية   | المطلب 2      |
| 15                  | الفرضيات  | المطلب 3      |
| 18                  | تحديد المفاهيم والمصطلحات   | المطلب 4      |
| 28                  | المنهج وتقنيات البحث  | المطلب 5      |
| 32                  | تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها                                    | المطلب 6      |
| 34                  | الدراسات السابقة وموقع إشكالية الأداء وتقييمه من المنظور السوسولوجي | المطلب 7      |
| 54                  | المقاربة السوسولوجية  | المطلب 8      |
| <b>الباب النظري</b> |   |               |
| 142/64              | إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في إدارة الموارد البشرية               | الفصل الثاني  |
| 65                  | تمهيد الفصل   |               |
| 85/66               | إدارة الموارد البشرية.. الماهية والوظائف                            | المبحث الأول  |
| 66                  | المورد البشري في الفكر الإداري الحديث                               | المطلب 1      |
| 69                  | مماهية إدارة الموارد البشرية  | المطلب 2      |
| 72                  | أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية                                  | المطلب 3      |
| 77                  | التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية                              | المطلب 4      |
| 107/86              | إدارة الموارد البشرية.. البعد الإستراتيجي                           | المبحث الثاني |
| 86                  | وظائف إدارة الموارد البشرية   | المطلب 1      |
| 90                  | العوامل البيئية التي تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية            | المطلب 2      |
| 95                  | الثقافة التنظيمية ونظام تقويم الأداء                                | المطلب 3      |
| 106                 | إدارة الموارد البشرية ونظام تقويم الأداء                            | المطلب 4      |
| 140/108             | إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في المنظمات                            | المبحث الثالث |
| 108                 | محددات الأداء الوظيفي في المنظمات                                   | المطلب 1      |
| 122                 | مستويات الأداء الوظيفي في التنظيم                                   | المطلب 2      |
| 129                 | إدارة الأداء  | المطلب 3      |

|         |  |               |
|---------|--|---------------|
| 133     | العمليات الأساسية للإدارة الأداء                           | المطلب 4      |
| 141     | خلاصة الفصل  |               |
| 283/143 | نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد.. الماهية والأبعاد | الفصل الثالث  |
| 144     | تمهيد الفصل  |               |
| 189/145 | نظام قياس وتقييم الأداء.. البعد المفهومي والتاريخي         | المبحث الأول  |
| 145     | ماهية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد وأبعاده           | المطلب 1      |
| 152     | أسباب القيام بعملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد     | المطلب 2      |
| 160     | البعد التاريخي لعملية قياس وتقييم الأداء                   | المطلب 3      |
| 165     | نمط قياس وتقييم الأداء الوظيفي قديما وحديثا                | المطلب 4      |
| 167     | موقع إشكالية تقييم الأداء الوظيفي في النظريات الإدارية     | المطلب 5      |
| 251/190 | نظام قياس وتقييم الأداء.. البعد الاستراتيجي                | المبحث الثاني |
| 190     | معايير تقييم الأداء الوظيفي للأفراد                        | المطلب 1      |
| 202     | اختيار وتصميم نظام قياس وتقييم الأداء المناسب              | المطلب 2      |
| 209     | عناصر عملية القياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد           | المطلب 3      |
| 219     | عوامل قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد ومحدداته          | المطلب 4      |
| 223     | طرق وأساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد             | المطلب 5      |
| 280/252 | نظام قياس وتقييم الأداء.. البعد العملي                     | المبحث الثالث |
| 252     | خطوات عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد             | المطلب 1      |
| 255     | مجالات استخدام نتائج عملية قياس وتقييم الأداء              | المطلب 2      |
| 258     | سرية أو علنية نتائج عملية قياس وتقييم الأداء               | المطلب 3      |
| 268     | مشكلات وصعوبات عملية قياس وتقييم الأداء                    | المطلب 4      |
| 279     | مقومات فعالية نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي              | المطلب 5      |
| 281     | خلاصة الفصل  |               |
| 399/284 | وظائف إدارة الموارد البشرية وموقع نظام تقييم الأداء فيها   | الفصل الرابع  |
| 285     | تمهيد الفصل  |               |
| 307/286 | نظام قياس وتقييم الأداء والعمليات الإدارية في المنظمة      | المبحث الأول  |
| 289     | التخطيط الإداري ونظام تقييم الأداء                         | المطلب 1      |
| 293     | التنظيم الإداري ونظام تقييم الأداء                         | المطلب 2      |
| 297     | التوجيه الإداري ونظام تقييم الأداء                         | المطلب 3      |
| 304     | الرقابة الإدارية ونظام تقييم الأداء                        | المطلب 4      |
| 326/308 | نظام قياس وتقييم الأداء والوظائف الإدارية في المنظمة       | المبحث الثاني |

|         |               |   |
|---------|---------------|---|
| 308     | المطلب 1      | توصيف وتقييم الوظائف ونظام التقويم                    |
| 317     | المطلب 2      | تخطيط الموارد البشرية ونظام التقويم                   |
| 397/327 | المبحث الثالث | نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة   |
| 327     | المطلب 1      | الاختيار والتعيين ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي    |
| 337     | المطلب 2      | التدريب والتطوير ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي     |
| 356     | المطلب 3      | الأجور والتعويضات ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي    |
| 363     | المطلب 4      | الترقية والنقل ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي       |
| 367     | المطلب 5      | الحوافز ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي              |
| 378     | المطلب 6      | تسيير المسار الوظيفي ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي |
| 386     | المطلب 7      | الاتصال الإداري ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي      |
| 398     |               | خلاصة الفصل   |

### الباب العملي

|         |               |  |
|---------|---------------|--|
| 473/400 | الفصل الخامس  | خصوصية الأداء وأبعاد قياسه وتقويمه في المؤسسة الجزائرية      |
| 401     |               | تمهيد الفصل  |
| 422/402 | المبحث الأول  | المؤسسة الجزائرية.. وواقع تقويم أداء العاملين بها            |
| 402     | المطلب 1      | قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية               |
| 409     | المطلب 2      | تطور نظام القياس والتقويم في المؤسسة الجزائرية               |
| 410     |               | - مرحلة التنقيط  |
| 415     |               | - مرحلة تقييم الموظف   |
| 418     | المطلب 3      | مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في المؤسسة الجزائرية      |
| 435/423 | المبحث الثاني | المؤسسة الإعلامية.. خصوصية التسيير ومحددات الأداء            |
| 423     | المطلب 1      | المؤسسة الإعلامية والبعد الإستراتيجي - الاجتماعي             |
| 425     | المطلب 2      | مساهمة الأداء الإعلامي                                       |
| 428     | المطلب 3      | تسيير المؤسسات الإعلامية                                     |
| 462/436 | المبحث الثالث | مؤسسة التلفزيون.. وواقع تقويم أداء العاملين بها              |
| 436     | المطلب 1      | المؤسسة العمومية للتلفزيون                                   |
| 454     | المطلب 2      | إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المؤسسة العمومية للتلفزيون |
| 457     | المطلب 3      | نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسة العمومية للتلفزيون       |
| 463     | المبحث الرابع | خصائص عينة البحث   |
| 471     |               | خلاصة الفصل  |



|         |   |               |
|---------|---|---------------|
| 543/474 | واقع نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية                        | الفصل السادس  |
| 475     | تمهيد الفصل   |               |
| 495/476 | الاختيار الاستراتيجي لأسلوب قياس وتقويم أداء وظيفي مناسب                  | المبحث الأول  |
| 477     | الاختيار الاستراتيجي لمساهمة نظام القياس والتقويم الأداء                  | المطلب 1      |
| 482     | الاختيار الاستراتيجي لأهداف نظام القياس والتقويم الأداء                   | المطلب 2      |
| 486     | الاختيار الاستراتيجي لمعايير القياس والتقويم المناسبة                     | المطلب 3      |
| 494     | الاستنتاج الجزئي الأول  |               |
| 495/496 | ظروف وطرق قياس وتقويم الأداء الوظيفي                                      | المبحث الثاني |
| 497     | مراحل و ظروف إجراء عملية قياس وتقويم أداء العاملين                        | المطلب 1      |
| 504     | بناء وتطبيق استمارة ( أو بطاقة) تقويم الأداء                              | المطلب 3      |
| 510     | موقع المقابلة من عملية التقويم في المؤسسة                                 | المطلب 4      |
| 516     | الاستنتاج الجزئي الثاني   |               |
| 530/517 | أثر البيئة السوسيو مهنية وثقافة المنظمة في تفعيل نظام تقويم أداء العاملين | المبحث الثالث |
| 518     | الظروف السوسيو مهنية وثقافة المنظمة المحيطة بتطبيق نظام التقويم           | المطلب 1      |
| 521     | تحديد الأهداف وأساليب العمل وتأثيرها على نظام التقويم                     | المطلب 2      |
| 530     | الاستنتاج الجزئي الثالث   |               |
| 543/531 | مجالات استخدام نظام تقويم الأداء  | المبحث الرابع |
| 532     | علاقة التكوين بنظام تقويم الأداء الوظيفي                                  | المطلب 1      |
| 537     | علاقة الترقية بنظام تقويم الأداء الوظيفي                                  | المطلب 2      |
| 541     | علاقة التحفيز بنظام تقويم الأداء الوظيفي                                  | المطلب 3      |
| 543     | الاستنتاج الجزئي الرابع   |               |
| 544     | الاستنتاج السعام  |               |
| 548     | خاتمة وتوصيات   |               |
| 555     | المراجع   |               |
| 572     | الملاحق   |               |

## فهرس الجداول والأشكال

### فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | توزيع العاملين حسب الفئات المهنية على مديريات مؤسسة EPTV                         | 32     |
| 02         | توزيع وحدات العينة على مديريات مؤسسة EPTV  | 33     |
| 03         | أسباب مشكلات الأداء في المنظمة   | 122    |
| 04         | أوجه المقارنة بين مستويات الأداء   | 128    |
| 05         | المصادر الداخلية والخارجية للأداء الوظيفي  | 137    |
| 06         | أسباب فجوة الأداء الوظيفي  | 138    |
| 07         | محاور تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة  | 139    |
| 08         | أغراض استخدام نتائج تقييم الأداء في مجموعة من الشركات الأمريكية                  | 152    |
| 09         | أهداف عملية تقييم الأداء   | 155    |
| 10         | الغرض من تقييم أداء الأفراد وأبعاده  | 159    |
| 11         | توزيع الموظفين حسب طريقة المقارنة الزوجية  | 228    |
| 12         | توزيع ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم  | 229    |
| 13         | توزيع التقديرات على مجموعة العمل   | 230    |
| 14         | نموذج عن طريقة التقييم الكمية  | 235    |
| 15         | التقديرات المحددة للأداء الوظيفي   | 235    |
| 16         | نموذجاً للأحداث الحرجة لأحد مساعدي مدير مصنع                                     | 237    |
| 17         | نموذجاً لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء                                    | 240    |
| 18         | نسب استخدام طرق تقييم الأداء   | 247    |
| 19         | نماذج التدريب الخاصة بتطوير الأداء الوظيفي للأفراد                               | 349    |
| 20         | سلم التقييم المطبق في المؤسسة العمومية (حسب النصوص القانونية)                    | 414    |
| 21         | تعريف الترقية في الدرجات حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية              | 419    |
| 22         | توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس  | 463    |
| 23         | توزيع أفراد العينة حسب عامل العمر  | 464    |
| 24         | توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي                                     | 466    |
| 25         | توزيع أفراد العينة حسب عامل الوظيفة  | 468    |
| 26         | توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية   | 469    |
| 27         | موقف الموظفين من نظام تقييم الأداء المطبق على أساس المعلومات المتوفرة لديهم حوله | 477    |
| 28         | مدى استيعاب الموظفين لأهداف المؤسسة من عملية التقييم ومعرفةهم بها                | 482    |
| 29         | المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التقييم حسب الموظفين بها               | 486    |
| 30         | موقف الموظفين من معقولية معايير تقييم الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة             | 490    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 491 | موقف الموظفين من معايير تقويم الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة                       | 31 |
| 497 | بعض محددات عملية التقويم المعتمدة في المؤسسة محل البحث                             | 32 |
| 501 | مدى معرفة الموظفين بمراحل عملية التقويم  | 33 |
| 502 | مراحل التقويم التي يخضع لها الموظفون في المؤسسة محل البحث                          | 34 |
| 504 | موقع الاستمارة في عملية التقويم حسب موقف العاملين                                  | 35 |
| 507 | مواصفات الاستمارة المستعملة لتقويم الأداء في المؤسسة حسب الموظفين                  | 36 |
| 510 | موقع المقابلة في نظام التقويم المعتمد من طرف المؤسسة محل البحث                     | 37 |
| 512 | موقف الموظفين من مدى كفاية الاستمارة وحدها لتقويم أدائهم                           | 38 |
| 513 | وضعية إطلاع المقومين على استمارة تقويمهم   | 39 |
| 518 | موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة                             | 40 |
| 521 | مدى مراعاة أهداف الوظيفة لاحتياجات المؤسسة والأفراد                                | 41 |
| 522 | مدى وضوح أهداف العمل بالنسبة لأفراد العينة   | 42 |
| 523 | موقف أفراد العينة من مدى وضوح أهداف المؤسسة  | 43 |
| 525 | الجهة التي يقصدها العامل في حالة عدم قابلية الأهداف لتحقيق                         | 44 |
| 526 | كيفية توزيع إجابات أفراد العينة على عدد الجهات التي يلجأ إليها العامل حسب الأفضلية | 45 |
| 527 | مصادر تحديد عوامل تحقيق أهداف العمل حسب موقف العاملين                              | 46 |
| 529 | كيفية توزيع إجابات أفراد العينة على عدد المصادر المحددة لعوامل تحقيق الأهداف       | 47 |
| 532 | مدى استفادة أفراد العينة من برامج التكوين في المؤسسة محل البحث                     | 48 |
| 533 | الجهة التي اقترحت التكوين حسب أفراد العينة   | 49 |
| 535 | أثر التكوين على أداء الوظيفة والمسار الوظيفي لأفراد العينة                         | 50 |
| 537 | ظروف استفادة أفراد العينة من الترقية   | 51 |
| 541 | حصول أفراد العينة على تحفيز  | 52 |

## فهرس الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل   | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 01        | قياس وتقويم الأداء الوظيفي كنظام مفتوح                | 61     |
| 02        | إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح                     | 71     |
| 03        | أهداف إدارة الموارد البشرية                           | 75     |
| 04        | مكونات الثقافة التنظيمية                              | 99     |
| 05        | عملية تقويم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية | 107    |
| 06        | معايير تحديد الأداء الوظيفي في المنظمة                | 111    |
| 07        | بيئة الأداء البشري في المنظمة                         | 114    |
| 08        | أهم مصادر المشكلات الأداء                             | 121    |
| 09        | عناصر التقويم وماهيته؟                                | 148    |
| 10        | فوائد تقويم الأداء الوظيفي                            | 153    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 197 | العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج  | 11 |
| 208 | خطوات تصميم نظام قياس وتقييم الأداء   | 12 |
| 212 | عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي للأفراد   | 13 |
| 222 | العناصر التنظيمية والعوامل المحددة لقياس وتقييم الأداء الوظيفي في المنظمة         | 14 |
| 227 | نموذج عن أسلوب المقالة المقيدة  | 15 |
| 230 | بيان التوزيع الطبيعي للأداء   | 16 |
| 232 | نموذج عن المقاييس المتدرجة لتقييم أداء الأفراد                                    | 17 |
| 233 | نموذج لقائمة مراجعة لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد                                 | 18 |
| 241 | الأطراف المشاركة في نظام 360° لتقييم الأداء الوظيفي                               | 19 |
| 250 | الاعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء         | 20 |
| 276 | مخطط توضيحي لمعوقات تقييم الأداء  | 21 |
| 288 | مخطط توضيحي لعجلة العملية الإدارية  | 22 |
| 292 | نظام تقييم الأداء باعتباره نظام للمعلومات   | 23 |
| 306 | خطوات عملية الرقابة   | 24 |
| 316 | تعريف الوظيفة (بتحديد المسؤوليات والأهداف لكل وظيفة)                              | 25 |
| 323 | خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية   | 26 |
| 325 | البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ومحاورها الأساسية                     | 27 |
| 326 | انخفاض الوعي الإداري وأسبابه  | 28 |
| 332 | نموذج توضيحي لمراحل التعيين (التوظيف)   | 29 |
| 341 | علاقة التدريب بالعناصر الرئيسية لتسمية الموارد البشرية                            | 30 |
| 353 | مكونات الأداء الوظيفي   | 31 |
| 354 | مكونات مراحل نموذج التدريب الموجه بالأداء   | 32 |
| 359 | خطوات تحديد الأجور وإعلانه  | 33 |
| 360 | مكونات التعويضات  | 34 |
| 361 | العلاقة بين التعويضات والأداء والدافع للعمل                                       | 35 |
| 362 | إدارة المرتبات والتعويضات في المنظمة  | 36 |
| 368 | الفرق بين الحوافز - المرتبات - الامتيازات   | 37 |
| 376 | علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي   | 38 |
| 381 | الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي  | 39 |
| 388 | عناصر العملية الاتصالية   | 40 |
| 463 | دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس                                | 41 |
| 465 | دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب عامل العمر                                | 42 |
| 467 | مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي                     | 43 |
| 469 | مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الوظيفة                              | 44 |
| 470 | مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية                             | 45 |
| 480 | دائرة نسبية توضح التوجهات العاملين من معلوماتهم عن نظام التقييم المطبق في المؤسسة | 46 |
| 485 | دائرة نسبية توضح موقف العاملين اتجاه أهداف المؤسسة من تطبيق نظام تقييم الأداء     | 47 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 490 | دائرة نسبية توضح موقف العاملين من معايير التقييم المطبقة في المؤسسة                             | 48 |
| 493 | دائرة نسبية توضح معقولية وكفاية معايير التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة                          | 49 |
| 505 | نموذج عن بطاقة أداء جماعية مستعملة في مؤسسة البحث   | 50 |
| 509 | مدرج تكراري يوضح موقف الباحثين من استمارة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة محل البحث             | 51 |
| 512 | دائرة نسبية توضح أسباب عدم اعتماد المؤسسة على المقابلة حسب الباحثين                             | 52 |
| 514 | دائرة نسبية توضح وضعية إطلاع الباحثين على استمارة تقييم أدائهم (قبل أو بعد إتمام عملية التقييم) | 53 |
| 520 | دائرة نسبية توضح الاتجاهات الأساسية لأفراد العينة من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة          | 54 |
| 525 | دائرة نسبية توضح موقف الأفراد من قابلية تحقيق أهداف المؤسسة                                     | 55 |
| 528 | مدرج تكراري يوضح موقف أفراد العينة من مصادر عوامل تحقيق الأهداف                                 | 56 |
| 538 | دائرة نسبية توضح درجة رضا الباحثين بعد حصولهم على الترقية                                       | 57 |
| 542 | دائرة نسبية توضح نسبة تفضيل نوع الحوافز لدى أفراد العينة  | 58 |

---

# المقدمة

---

## مقدمة

يعيش العالم اليوم مرحلة مختلفة تماما عن كل ما سبقها من المراحل بتميز أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل، زاد من حدتها التطور المتسارع والهائل الذي عرفته الثورة التقنية وشدة المنافسة العالمية، كما تجلى فيها تميز المورد البشري الفردي أو الجماعي واحتل قمة العناصر المحركة للإنتاج من بين المواد الخام، والموارد المالية والتقنية. بالمقابل عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا نوعيا وهاما مع تطور الفكر والأبحاث وأصبحت الإدارة المعاصرة تدرك أكثر من أي وقت مضى قيمة هذا الإنسان الذي ميزه الله سبحانه وتعالى بالعقل والتفكير، وجعل موقف العمل في حياته من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها، لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيد ويفيد الآخرين من حوله، وجاء في محكم تنزيله ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَيَسِّرَ اللَّهُ لَكُمْ أَمْرَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ [التوبة: 10]، والأدل على ذلك ورود الفعل «عمل» وتصريفاته في القرآن الكريم 359 مرة في إشارة لأهمية وعظمة العمل، ومن أهم المفاهيم التي ارتبطت بالعمل والجهد والأداء مفهوم تقويم الأداء الوظيفي.

الواقع أن عملية تقويم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، وقد مارسها الإنسان بصورة مستمرة وفي مواقف كثيرة في الحياة اليومية، فنحن نمارسها عن وعي أو من دون وعي حين نقوم بتقويم الأشخاص الذين نتعامل معهم، فيبدو لنا شخص متحدث لبق وذكي فنحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو آخر أنه قليل الكلام ومنطوي على نفسه فنحكم عليه بأنه منطوي، ونحكم على هذا أنه نشيط وذاك كسول،، وهكذا. والأكيد أننا نستند في أحكامنا هذه على عملية مقارنة أو على أساس ترتيب بسيط واعتماد ميزان ما فتقول أن هذا الشخص يحمل تفكيراً منطقياً أكثر من ذلك، وهذا أقل انطوائية من ذلك، وإذا انتقلنا إلى المجموعات نجد أن التقويم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً فنرتب الأفراد في مجموعات حسب المقياس أو المعيار المعين، وعلى العموم فالإنسان " يعتمد على التقويم في التعرف على طبيعة الأشياء والسلوكيات وذلك بتحديد قيمتها والاستفادة من هذا التحديد في إصدار الأحكام العامة والشاملة بشأنها" [1].

[1] عبد القادر كراجة، القياس والتقويم في علم النفس: رؤية جديدة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1997، ص103.

”وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها مختصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي“ [1]، وأضحت نظم تقويم الأداء أمراً مهماً في جميع المنظمات، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداءها على اختلاف تخصصاتها، إذ يعتمد عملها أساساً على أداء العاملين، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، وكما هو طموحهم في التقدم والترقي وزيادة الأجور فإنه من الأهمية بما كان أن يتم تقويم أعمالهم من هاتين الزاويتين [2]:

1. مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
2. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور.

لقد تطور مفهوم تقويم الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهوره في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في العشرينيات من القرن العشرين، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء الموظف وتحديد جوانب القصور في أدائه فحسب، وقد أضحت اليوم مرتكزا محوريا في إدارة الموارد البشرية ووسيلة أساسية لتنمية الموظفين، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية، فلم يعد التقويم هدفا في حد ذاته وغدا وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة ايجابية أو دفعهم إلى تطوير أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد وفي المنظمة بشكل عام.

هذا ويعد موضوع تقويم الأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تم بحثها في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وأكثرها إثارة للجدل، ولكن بالرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت إلى تقويم الأداء عبر تاريخه الطويل نسبيا إلا أن المنظمات مازالت تأخذ بجديته تعتمد كعملية ونظام وإستراتيجية لمواجهة الكثير من الصعوبات المتعلقة بالأداء وكل ما ارتبط به.

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بدون طبعة، بدون تاريخ، ص 293.

[2] على محمد عبد الوهاب، تقويم الأداء: دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974، ص 5.



عرفت المؤسسة الجزائرية مفهوم قياس الأداء منذ الستينيات 1966 لكنه لم يتجاوز حد التقدير الكمي، ثم جاءت مراسيم 1985 لتدخل بعض التحديث والتنظيم على العملية فيما عرف بنظام التنقيط، لكن المعطيات الجديدة التي فرضتها العوامل المحيطة لاسيما العولمة واقتصاد السوق أملت على المؤسسة الجزائرية بعداً آخراً للعملية وفرض ضرورة التعامل مع تقييم (تقييم) الأداء بمعايير ومقاييس جديدة وليس مجرد القياس الكمي، ذلك ما حملته التعديلات التي رافقت قانون الوظيف العمومي في 2006، هذا على الصعيد التشريعي والنظري، لكن ما هو حال وواقع تطبيق هذا النظام ومحدداته وكيفية وطرق تطبيقه في المؤسسة الجزائرية؟؟ هذه التساؤلات وأخرى حركت دوافعنا للبحث وكانت محل انشغالنا.

وقد عملنا على تشريح وضعية « نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية » وتسليط الضوء على أهم المبادئ والأسس والممارسات المتعلقة به، والاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري نموذجاً، في محاولة لإظهار أبعاد العملية والنماذج والطرق المطبقة في مؤسساتنا والوقوف على أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التقييم بها، ومن ثم الكشف عن أبعاد ظاهرة الأداء وثقافة تعامل الأفراد والجماعة معه، لهذا الغرض قدمنا هذه الدراسة في بابين رئيسيين هما الباب النظري والباب العملي أو الميداني، بالإضافة إلى الفصل الأول الخاص بالاقتراب المنهجي ونعرض فيه أهداف الموضوع وأهمية الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، أهم المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة حيث قدمنا عرض مفصل لمفهوم التقييم والتقييم وعلاقتها بالقياس وأساس ومرجعية استخدام كل مصطلح، بالإضافة إلى موقع عملية القياس في نظام التقييم، منهج وتقنيات البحث المتبعة، كيفية اختيار العينة وأخيراً الدراسات السابقة ركزنا فيها على إبراز الطرح السوسيولوجية (محلياً وعربياً) لإشكالية الأداء وما تعلق بها لاسيما قياس وتقييم الأداء، ومن ثم تطرقنا إلى موضوع قياس وتقييم الأداء الوظيفي من جهة نظر علوم التسيير وعلوم الإعلام. وقد اشتمل الباب الأول على ثلاث فصول، وهي الفصول الثاني والثالث والرابع، التي تضمنت المادة العلمية النظرية، حيث تمكنا من جمع مادة ثرية تضمنت استقراء واستنباط أهم المعطيات والأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع التقييم الأداء الوظيفي وما ارتبط به من إشكاليات في المنظمة، سواء من ناحية الطرح الفكري وحتى التطور التاريخي للمعلومة، إذ يعرف الموضوع المطروح تطورات متسارعة، زادت من أهميته تعدد الطرح بتعدد التخصصات والعلوم لاسيما علم الاجتماع التنظيم والعمل وعلوم الإدارة والتسيير

وعلم نفس التنظيم والعلم، وعليه فقد جاء هذا الجزء ليخدم غرض البحث من هذا الجانب، وتوضيح النقاط المتعلقة بـ:

**الفصل الثاني،** وي طرح إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في إدارة الموارد البشرية من خلال مناقشة:

- ماهية ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في المنظمة.

**الفصل الثالث،** ويناقش ماهية والأبعاد نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد من خلال مناقشة:

- البعد المفهمي والتاريخي لنظام قياس وتقويم الأداء.
- البعد الإستراتيجي لنظام قياس وتقويم الأداء.
- البعد العملي لنظام قياس وتقويم الأداء.

**الفصل الرابع،** ويناقش موقع نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال مناقشة:

- نظام قياس وتقويم الأداء والعمليات الإدارية في المنظمة.
- نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف الإدارية في المنظمة.
- نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة.

أما الباب الثاني من الدراسة والمتعلق بالجانب الميداني فقد تضمن فصلين أساسيين هما:

**الفصل الخامس،** وسلط الضوء على خصوصية الأداء وأبعاد قياسه وتقويمه في المؤسسة الجزائرية، من خلال مناقشة:

- واقع تقويم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- خصوصية تسيير المؤسسة الإعلامية ومحددات الأداء بها.
- واقع تقويم أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للتلفزيون.

**الفصل السادس،** ونتعرض فيه لمناقشة وتحليل واقع نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية من خلال عرض وتفسير الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة الكمية لمؤسسة البحث (المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري).

ومن ثمّ الخاتمة والتوصيات التي ستشمل توصيات الدراسة وتوصيات عملية بمجموع الدراسات العلمية الممكنة والتي ستثري أكثر مجال البحث العلمي أكثر.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي وتقنيات البحث

- المطلب 1، أهمية الموضوع وأهداف الدراسة
- المطلب 2، الإشكالية
- المطلب 3، الفرضيات
- المطلب 4، تحديد المفاهيم والمصطلحات
- المطلب 5، المنهج وتقنيات البحث
- المطلب 6، تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها
- المطلب 7، الدراسات السابقة وموقع إشكالية الأداة وتقويمه في المنظور السوسولوجي
- المطلب 8، المقاربة السوسولوجية

## الفصل الأول

## الإطار المنهجي وتقنيات البحث

## المطلب الأول: أهمية الموضوع و أهدافه الدراسة

## 1 . أهمية الموضوع

شغل موضوع قياس وتقويم الأداء حيزاً كبيراً من اهتمام الدارسين وممارسين للإدارة، لاسيما مع نهاية الحرب العالمية الثانية وانشغال الشعوب والمجتمعات بعملية التنمية بكل أبعادها والنهوض بأداء المؤسسات والمنظمات عموماً من خلال التأثير على أداء الأفراد بالخصوص، واحتل هذا الطرح بعداً محورياً ازدادت قيمته مع تطور الفكر الإداري، الذي أدرك الحتمية الأساسية التي تُقر أن « تقدم المنظمات واستمرارها بفاعلية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها، وهو الأمر الذي يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة تمكن من تقدير الجهد المبذول من قبل الأفراد، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على أداء المنظمة والفرد على حد سواء، ومنه تحقيق الاستقرار في المجتمع ككل ».

بهذا المنطق عمدت الكثير من الدراسات في العديد من التخصصات إلى التنبه لأهمية موضوع «الأداء ونظم قياسه وتقويمه وطرق تطبيقه» والصعوبات التي تعيق الأداء والمشاكل المتعلقة بتقديره، وتأتي هذه الدراسة من أجل المساهمة في ترسيخ مفهوم الأداء وتقويمه كثقافة تنظيمية في إستراتيجية المؤسسة الجزائرية التي مازالت أغلبها تعتمد الطرق التقليدية وتتخوف من اعتماد الطرق الحديثة التي أثبتت نجاعتها لاسيما إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والإدارة المفتوحة لتحقيق الأداء المطلوب والمساهمة في تحسين وتطوير أداء العامل الجزائري، وهذا من خلال تقصي واقع عملية التقويم في مؤسساتنا وعرض نموذج المؤسسة محل البحث بغرض والوقوف على مميزات النظام المطبق وتسليط الضوء على النقص والصعوبات التي تعاني منها بعض النماذج التي مازالت تبحث عن الصيغة المناسبة لها.

وتأتي هذه الدراسة الرائدة في علم الاجتماع، بتخصيصها على هذا المستوى - وحسب علم الباحثة - موضوع البحث كاملاً على إشكالية الأداء وواقع نظام قياسه وتقويمه في المؤسسة

الجزائرية، لتَحسيس أكثر بأهمية هذا المبدأ وتبسيط الضوء على واحد من أكثر المواضيع حساسية بالنسبة للعاملين والمسيرين، لأنه يرتبط بحياة الفرد العامل ومساره المهني منذ لحظة دخوله المؤسسة إلى لحظة مغارته لها، وتفعيله ضمن مخططات الإدارة وتنمية وتسيير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار الأداء البشري واحداً من أهم أسباب بقائها واستمراريتها أو العكس، لاسيما الدور الذي يمكن أن يلعبه الطرح السوسيولوجي ودراسات علم اجتماع التنظيم والعمل في هذا الموضوع، والتي من شأنها أن تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتصميم وهندسة وإخراج نظام تقويم مناسب يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه من خلال تحليل ومناقشة نظم قياس وتقويم الأداء، والتوجيه والترشيد إلى العلاقات والعمليات القائمة والتي يمكن أن تؤثر على عملية التقويم بالنسبة لنظم السائدة والمساهمة في إصلاحها أو تفعيلها، كإضافة مهمة ولازمة تدعم إسهامات التخصصات الأخرى كعلوم التسيير والإدارة، علم النفس والعلوم القانونية.. وغيرها.

## 2. أهداف الدراسة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث تتبع « واقع وضع وتثبيت وظروف وإجراءات العمل بنظام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين» وتقديم دراسة علمية لنموذج واقعي يعكس أنماط التفكير والسلوك المرتبطة بهذا النظام، ذات خلفية سوسيولوجية تسلط الضوء على الجوانب الغامضة والمتشابهة لهذا الموضوع، والتأكيد على دور الأخصائي في علم الاجتماع (تنظيم وعمل) إلى جانب التخصصات الأخرى باعتبار مساهمته أساسية لتحديد شروط الانطلاقة السلمية لوضع وتثبيت نظام قياس وتقويم الأداء، وبيان أسسه العملية الصحيحة استنادا إلى الطرح الذي تم تقديمه في أهداف الدراسة، ونضيف إلى ذلك:

- تتجسد أهمية تقويم أداء العاملين في المنظمات ببقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التوازن للفرد وبالتالي الاستقرار في المجتمع، ولذلك أصبح من الضروري التحسيس بأهمية الموضوع على المستوى العلمي والأكاديمي، من أجل تعميق البحوث وتركيزها على النقاط التي تساعد المؤسسات على مواجهة الصعوبات المرتبطة بتصميم وزرع هذا النظام وتحقيق أفضل سبل الاستفادة منه بالنسبة للفرد أو المنظمة، لاسيما مساهمة

- الباحث في علم الاجتماع التي تساعد على تهيئة الأرضية المناسبة لوضع وتثبيت نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين.
- التأكيد على البعد الاستراتيجي لنظام قياس وتقويم أداء الأفراد في دفع وتفعيل جهود إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة من أجل الارتقاء بأداء الموارد البشرية ومن خلالها الحفاظ مستوى أداء المؤسسة في ظل شروط المنافسة.
  - تحديد مدى كفاءة نظام تقويم الأداء الحالي المطبق في المؤسسة لتحقيق قياس وتقدير حقيقي ومناسب لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء وترشيد قرارات سليمة تخص إدارة المنظمة والأفراد.
  - مساعدة المؤسسات على إيجاد الضوابط والطرق الصحيحة في تقييم وتقويم أداء عاملها، بما يضمن حسن أدائهم وتعميق اندماجهم فيها، الأمر الذي يدعم تحقيق العلاقة الجدلية بين أداء العاملين واستمرار وجود المؤسسة.
  - التأكيد على ضرورة معرفة آراء العاملين، الخاضعين لعملية التقييم، وتوجهاتهم نحو نظام تقويم أدائهم كمؤشر حيوي على كفاءته وموضوعيته وعدالته وقدرته على تحقيق الأهداف الأساسية التي صمم من أجلها هذا من جهة، ومن أجل التأكيد على ضرورة تفعيل مشاركة الأفراد العاملين في زيادة كفاءة هذا النظام من جهة ثانية.
  - المساهمة في تحديد وكشف عيوب ونقائص وصعوبات النظم المعمول بها في المؤسسة الجزائرية بهدف تذليلها والكشف عن المشاكل لموجهتها بأكثر موضوعية.
  - تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقويم الأداء الوظيفي للأفراد في مراجعة وتقويم نظم وسياسات إدارة الأفراد المطبقة كمحصلة نهائية لاستخدام واستغلال النتائج المتحصل عليها من استمارات التقويم أو تقارير الكفاءة، وتوظيفها كأساس لوضع سياسات الأفراد المستقبلية.
  - تسليط الضوء على الجانب التشريعي والقانوني للموضوع.
  - تقديم التوصيات.

## المطلب الثاني: الإشكالية

فرضت قوانين النظام الدولي الجديد، القائمة على درجة عالية من السيولة في التفاعلات الدولية، موجة تحولات عميقة مست مختلف مظاهر الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية ولاسيما الاقتصادية منها، الأمر الذي أقحم الكثير من المجتمعات بمختلف مؤسساتها، وعلى تنوع مجالاتها (تصنيع، إنتاج، تحويل، خدمات.. وغيرها) في مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها عدة متطلبات داخلية وتنظيمية وسلوكية، وعوامل خارجية منها التكتلات الاقتصادية الكبرى، الاقتصاد الحر، نقل التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، النمو الديموغرافي المتزايد، نظام حقوق الإنسان، التيارات السوسيوثقافية المتنازعة، العولمة.. إلى آخره، وقد أفرزت هذه الظروف مستوى عالي من عالمية المنافسة الحادة، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن أنجح الطرق وأنجع الوسائل لتحقيق أفضل فعالية ممكنة في تحقيق الأهداف من أجل البقاء والاستمرار.

ولأن نقل التكنولوجيا وامتلاكها لم يعد اليوم أمراً مستعصياً على المؤسسات ولا تحكّمه إلا قدراتها المالية، والتي لم تعد بدورها عائقاً أمام حركة التكتلات الاقتصادية الكبرى، لاحظ الباحثون والممارسون أن المنافسة وسر بقاء واستمرارية المؤسسة اليوم لم يعد يصنعه لا المورد المادي (بما فيه من الآلات والمعدات، السيارات، البنايات..) ولا المورد المالي، وأن المورد البشري وحده القادر على ذلك لأنه المسؤول عن التحكم بالأول وتسيير الثاني فهو سر التميز، وأن نجاح المنظمات يعتمد على عدة عناصر أهمها وأكثرها تأثيراً هو العنصر البشري ومدى كفاءته والتزامه أداءً وسلوكاً واتجاهات نحو انجاز المهام الموكلة إليه [1]، من هنا تحولت الرهانات نحو العنصر البشري وبرز الاهتمام بالمورد البشري أو الأخرى بالأداء المتميز، الذي يمكن أن يعطي دفعاً مميزاً لمستوى الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، على اعتبار أن نجاح أي مشروع يحتاج إلى تفاعل العنصر المادي والتنظيمي والبشري والأکید أن العنصر البشري هو الرصيد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل للعناصر الأخرى المادية منها والتنظيمية.

وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات، وأخذ هذا الاهتمام

[1] منصور بن عزيز المشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2011، ص 281.

يتزايد بشكل مضطرد ومستمر وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها ازدهارها [1]، ويؤكد ميشال كروزيي (M. Crozier) في هذا الإطار على أهمية الانتقال من تسيير الأشياء إلى إدارة الموارد البشرية بإعتبارها المورد القاعدي والاستراتيجي لنجاح المشروع المؤسسي [2]. كما أكدت العقود اللاحقة الحقائق السابقة ودعمها ظهور القوانين واللوائح التنظيمية وتدخل الحكومات، وكذا تفعيل دور الحركات والنقابات العمالية مع نمو حجم العمالة وتنوعها، ولاسيما اهتمام البحوث العلمية بهذا المجال وتطور الفكر الإداري، وتوجه دراسات علم اجتماع العمل وعلم النفس الاجتماعي نحو البحث في ظروف العمل بالمؤسسات وحياة الأفراد الجماعية والخاصة في المصنع (المؤسسة)، ونشأت عنها هيئة مختصة تهتم بالعمل على تطبيق سياسة المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار والتعيين، ثم ظهرت مصلحة المستخدمين.

مع تعقد دور المصنع والزيادة المضطردة لحجم العاملين به زاد الاهتمام بالموارد البشري، وقد تبنت إدارة الموارد البشرية الدور المهم الذي يمكن أن يقوم به هذا المورد على الخصوص في المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة، بعد أن تطورت من مصلحة المستخدمين إلى إدارة الأفراد التي اهتمت بـ "متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط وقت الحضور والانصراف، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، تنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، تنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد" [3].

ظهر في ثمانينات القرن العشرين ما أشتهر بإدارة الموارد البشرية وهدفها "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التي تحدث في بيئة العمل، كما تستهدف معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرات التنافسية" [4]، كما تعمل على "تحديد وتنسيق احتياجات المشروع من القوى العاملة

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 08.

[2] Crozier (M), P'Entreprise à l'écoute: Apprendre management post industriel, Inter édition, Paris, 1999.

[3] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 14.

[4] Peretti (J.M), Ressources humaines et gestion du personnel, Éd. librairie Vuibert, 2ème édition, Paris, 1998, p21.



وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروات البشرية بأعلى كفاءة ممكنة [1]. ووسيلتها لتحقيق ذلك هي الاعتماد على "رسم المسارات الوظيفية للأفراد وربط تطلعاتهم وقدراتهم بمستقبل المنظمة من خلال التخطيط والتوجيه والإرشاد والتطوير والتنمية والتقويم لجميع مراحل تطوير المستقبل الوظيفي وما يصاحبه من رضا وظيفي ومعوقات" [2]، الأمر الذي يتطلب بناء استراتيجي توقعي يأخذ بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل الأفراد، لذا فإدارة الموارد البشرية من أصعب الوظائف وأكثرها تعقيدا في المنظمة وهي لا تقل أهمية عن وظائف التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها، التي تسعى المنظمة من خلال ضبطها لتحقيق أهدافها بأكثر فعالية وأفضل أداء.

هذا الأداء الذي ظل بإشكالية مفاهيمه ومحدداته وضوابطه لعقود طويلة محل اهتمام الباحثين والمفكرين، كما أرق الرؤساء والمساعدون وهم يجتهدون في البحث عن الوسائل الممكنة لتحقيق الأداء المطلوب، وطالما كان الشغل الشاغل للمنظمة في سعيها الدائم لتحقيق النجاعة والفعالية أمام حدة المنافسة التي باتت تهدد بقائها واستمراريتها، فالعالم اليوم "يعيش في عصر ثقافة الأداء والجميع يركز على الأداء الحكومات، المنظمات الدولية والإقليمية، الشركات والأفراد والمجتمع، ذلك أن الأداء هو مفتاح التقدم ورفاهية المجتمع" [3]، وأمام هذا الكم الهائل من التحولات الحاصلة تغيرت الكثير من الأساليب والمفاهيم وطرق التعامل بالهيكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً جديداً بأوضاع مختلفة تماماً عما كان سائداً من قبل.

لقد أجبرت العديد من المنظمات على إعادة النظر في سياساتها التسييرية، وأفرزت هذه الظروف خلال سنوات التسعينات من القرن الماضي ما تم اعتباره "أهم وسيلة متوفرة لدى المنظمة لوضع وتحقيق الأهداف" [4] هي عملية تقدير الكفاءة أو تقييم الأداء أو نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي، وهو "عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً،

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص.

[2] حبيب نجيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، (عربي - انجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 59 .

[3] منصور بن عزيز المعشوق، مرجع سابق، ص 281.

[4] اندرودي سيرلاجي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1991، ص 38.

وكيف يمكن جعل أدائه لواجباته الوظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل” [1].  
يُعد هذا النظام مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات تدخل في صميم التخطيط ووضع السياسات التوقعية والتطويرية، كما يعتبر ”مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو لقصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة لتصحيح هذا القصور” [2].  
وتتم عملية القياس والتقييم عموماً على أربعة مراحل، هي:

1. وضع المعايير.
  2. تسجيل أو بيان مستوى الأداء الفعلي.
  3. مراجعة الأداء على ضوء تلك المعايير.
  4. تحديد الإجراءات التصحيحية أو استخدام النتائج، بما يسمح للمنظمة بتحري القدرات وتوجيه تسييرها في العمل كما يسمح ذلك بجمع المعلومات اللازمة من أجل بناء مختلف البرامج (الترقية، الأجور، المكافآت، التكوين...) وكل ما يمس اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف الأفراد ووضعيتهم في المؤسسة.
- وقد أكدت الكثير من الدراسات والممارسات أن قياس وتقييم الأداء الوظيفي مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات، تدخل في صميم التخطيط ووضع السياسات التوقعية والتطويرية، ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية لابد من توافر مجموعة شروط من بينها:
- ضرورة توفر توجه تقيمي يتعلق بالأداء، بمعنى تهيئة بيئة سوسيو مهنية وثقافة مؤسسة تعتقد بفكرة الأداء وتقييمه وتوجيه غاياته لصالح الفرد والمنظمة.
  - تحديد الإجراءات اللازمة لانجاز المهام حتى يمكن من خلالها مراقبة وتقييم الأداء المطلوب (أو العمل المنجز).
  - العمل على المتابعة والمراجعة المستمرة لضمان التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأداء وتحقيق مستوى الفعالية والكفاءة المطلوبة.
  - يجب أن تؤدي نتائج مراقبة الأداء إلى تحسين الأداء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

[1] حبيب نجيب الصحاف، المرجع السابق، ص 62.

[2] أحمد شريف باشا وأحمد عيساوي حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، العراق، 1983، ص 6.

فتقويم الأداء "عملية إستراتيجية يمكن استخدامها كأداة، وهو طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة" [1]، كما تُعد عملية التقويم المرحلة الأولى لكل البرامج التنموية والتطويرية، الأمر الذي يجعل من تحقيق هيكل المنظمة وأهدافها في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على رؤية إستراتيجية واضحة للظروف والبيئة - سواء على المستوى الداخلي والمحيط الخارجي- التي تعمل في إطارها المؤسسة، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

لم تكن المؤسسات الجزائرية في منء عن هذه الظروف وهذه الضرورات التي ألقت بضلالها على العالم كله، ووجدت هذه المؤسسة نفسها أمام ضغوط خارجية وأخرى داخلية تستدعي ضرورة التكيف مع الوضع الجديد ومسايرة التطورات الحاصلة، لأن الوضع أصبح يهدد وجودها وفعاليتها التنظيمية والاقتصادية، الذي يقوم بالأساس على العنصر البشري، حتى أن نجاح المؤسسات اليوم أصبح مرهون برأس مالها البشري وما تتوفر عليه من كفاءات، ولأن الكفاءة مرهونة بمستوى ونوع الأداء الوظيفي كسلوك فردي وجماعي، وسُبل قياسه وتقويمه من أجل تقدير وتقويم وتطوير وتحسين أداء الفرد ومن خلاله أداء المؤسسة وتحقيق الفعالية والإنتاجية. لكن وضع نظام لقياس وتقويم الأداء الوظيفي وتفعيله في المنظمة يحتاج للكثير من العمل الجدي الموجه بجملة من الإجراءات والاستعدادات الجماعية والفردية نحو إرساء وتثبيت هذا النظام في إطار ثقافة تنظيمية تؤمن بالأداء وتعمل على تثمينه، ومع صعوبة العملية (عملية القياس والتقويم) أساسا كما تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث، لنا أن نتساءل عن وضع نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، خاصة وأن ثقافة المجتمع الجزائري مازالت لا تولي الاهتمام الكافي " لمجهود الفرد باعتباره المبدع أو الثروة أو المورد الذي يشكل حجر الأساس في التغيير والنجاح" [2] والتنمية سواء ما تعلق بالفرد أو تنمية وبعث المجتمع.

عمليا، عرفت المؤسسة الجزائرية قياس الأداء منذ 12 جوان 1966 تاريخ صدور الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة وما تضمنه المرسوم 149/66 الذي ينظم عملية تنقيط الموظفين بها.

[1] اندرودي سيرلاجي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 379

[2] Lamiri (A), Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché, Edition Preste Comme, Alger, 1993, p19.

ثم توالت مجموعة قوانين تحددت في شكل مراسيم وأوامر من أجل تنظيم العملية ولعل أهمها ما جاءت به التعليمات الوزارية رقم 5 الصادرة بتاريخ 1968/07/03 والمتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتنقيط وترقية الموظفين، ثم أحكام المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ثم ما جاء به المرسوم 06/03 الصادر بتاريخ 15 يوليو 2006 والمتعلقة بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، والذي اعتبر نقلة نوعية حولت العملية من مجرد قياس والمتمثل في نظام التنقيط المعمول به منذ السنوات الأولى للاستقلال والانتقال بها إلى نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي أو كما جاء في نص التشريع الجزائري " تقييم الموظف". وبهذا يتبلور الإشكال الأساسي لدراستنا في الطرح التالي: « ما هو واقع نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟ » من خلال بيان مضمون وتاريخ المعطيات النظرية لنظام القياس والتقويم الأداء الوظيفي وما تعلق به من الإشكاليات، ثم عرض واقع تطبيق هذا النظام وممارسته في المؤسسات الجزائرية، بدراسة نموذج المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري. بالإضافة إلى تتبع التطور التاريخي والعملي لعملية القياس والتقويم في الجزائر، من خلال تقديم وعرض ما جاءت به النصوص التنظيمية والتشريعية التي نظمت العملية خاصة، وذلك لصعوبة حصر الموضوع من جهة أخرى. هذا وسنعمل على توضيح الإشكال المطروح من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية باختيارها نظام تقويم أداء وظيفي مناسب؟
- ما هي الظروف الفعلية لتطبيق هذا النظام في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هو موقف الفئات السوسيو مهنية الخاضعة لهذا النظام منه؟ في محاولة لرصد نقاط القوة ومواطن ضعف النظام المطبق وأهم الصعوبات التي تواجه نظام التقويم المعمول به.
- ما هي مجالات وحدود استخدام هذا النظام في إستراتيجية المؤسسة الجزائرية ؟
- هل هناك من إجراءات تكميلية لتحسين أداء النظام ( نظام تقويم الأداء) وتقييم نتائجه؟ وهل يمكن اعتبار أسلوب المقابلة الأسلوب الأمثل؟. ومن ثم محاولة الكشف عن:
- الأسلوب الأمثل لاختيار نظام قياس وتقويم أداء فعال يتماشى مع إمكانيات المؤسسة الجزائرية ويلبي حاجياتها.
- العوامل التي تتحكم في نجاح تطبيق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي المختار.
- المشاكل والصعوبات التي تواجه نظام التقويم في المؤسسة الجزائرية وكيفية التصدي لها.

## المطلب الثالث: الفرضيات

## 1- الفرضية الأولى:

« إن الاختيار الاستراتيجي لأسلوب قياس وتقويم أداء مناسب لأهداف المؤسسة وطموحات الأفراد يدعم نجاحه ويساعد على تطبيقه »  
 نحاول من خلالها مناقشة ماهية نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة، أسس وإستراتيجية اختيار، ومدى ملائمته لظروف المؤسسة.

\* البعد الأساسي لهذه الفرضية: نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة  
 \* المؤشرات:

- ماهية النظام المطبق (تعريفه).
- الهدف من تطبيقه.
- المعايير والمقاييس المطبقة.

تحدد هذه المؤشرات ماهية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إجابات أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة قَصْدِيَّة بغرض تحصيل أصدق وأدق الإجابات نستعرض هدف تطبيقه وإستراتيجية اختيار النظام المطبق في المؤسسة.  
 كما اعتمدنا مؤشر المقاييس والمعايير المعتمدة من طرف المؤسسة من أجل معرفة مدى تلائمتها مع ظروف المؤسسة وطموحات الأفراد.

\* كما سنعمل على تدعيم الفرضيات بإجراء قراءة تحليلية في القانون الأساسي الخاص بهذا النظام - نظام تقويم الأداء - في المؤسسة.

## 2 - الفرضية الثانية:

« إن ظروف وطرق تطبيق نظام تقويم الأداء، من أهم العوامل التي تتحكم في نجاح تطبيق هذا النظام، وتزيد في مصداقيته لدى الأفراد المعنيين به »

\* البعد الأساسي لهذه الفرضية: مراحل إجراء عملية التقويم  
 \* المؤشرات:

- الظروف التي تجرى فيها عملية التقويم

سنتتبع الظروف التي تجرى فيها عملية التقييم في المؤسسة بدءاً من معرفة هل خضع الفرد فعلاً لعملية التقييم؟ كم مرة؟ هل يذكر آخر مرة تم تقييمه فيها؟، من قيمه؟ ثم أين تمت عملية التقييم؟..

قد تبدو هذه الأمور شكلية لكنها تترك انطباعات لدى الأفراد بمدى جدية واهتمام المؤسسة بعملية التقييم الأمر الذي يسهم في نجاح العملية وترسيخ مصداقيتها لدى الأفراد، وهو رهان تسعى كل مؤسسة لاكتسابه.

- استمارة التقييم (المستعملة من طرف المؤسسة في العملية أنظر الملاحق رقم 6/5).  
وتعد طريقة التقييم المطبقة من طرف المؤسسة لتنفيذ عملية التقييم، من خلال هذا المؤشر سنتعرف على مدى فعالية هذه الطريقة، وهل تتناسب فعلاً مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة. لماذا؟ لأن استمارة التقييم لاسيما إذا كانت مُصممة بشكل واضح وشامل ومحددة بطريقة منهجية لتعكس طموح الأفراد وتحقق أهداف المؤسسة، تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالأفراد والمؤسسة على حد سواء، وتزداد فعاليتها إذا تدعمت بمقابلة (أو عدة مقابلات) لتوضيح بعض نقاط الغموض التي يمكن أن تتكون لدى الطرفين، المؤسسة أو الأفراد والأهم من ذلك مساهمتها في فتح قنوات الاتصال بين الطرفين.

### 3- الفرضية الثالثة:

« إن وجود بيئة سوسيو مهنية وثقافة مؤسسة تعنقد بفكرة الأداء وتوجيه غاياته لصالح الفرد والمنظمة يساعد على ترسيخ العمل بنظام قياس وتقييم الأداء وتحقيق مصداقيته »  
\* البعد الأساسي لهذه الفرضية: البيئة السوسيو مهنية وثقافة المؤسسة القائمة على أساس تقييم الأداء.

\* المؤشرات:

- تحديد برامج العمل والأهداف.

- تحديد العوامل والوسائل المستعملة في العمل.

يؤكد القانون الداخلي للمؤسسة على ضرورة توفير بيئة سوسيو مهنية قائمة على أساس الوضوح والدقة في تحديد برامج العمل والأهداف الخاصة بكل قسم أو وحدة، وكذا تحديد العوامل والوسائل المستعملة في العمل من أجل مساعدة العامل على تحقيق أفضل أداء. ومن جملة الإجراءات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق هذه الغاية استخدام عملية تقييم

الأداء، فمن خلال التأكيد على المؤشرين السابقين بما فيهما من تفاصيل تظهرها أسئلة استمارة المقابلة الخاصة بالأفراد الخاضعين لعملية التقويم (أو المسؤولين على عملية التقويم) سنناقش مدى أهمية توفر بيئة سوسيو مهنية وثقافة مؤسسة قائمة على أساس تقويم أداء الأفراد وانعكاسه على أداء الأفراد وتجاوبهم مع نظام التقويم في حد ذاته.

\* سنقدم في هذه النقطة قراءة تحليلية في القانون الأساسي للمؤسسة لمناقشة مدى توافق الجانب النظري (النص القانوني) مع الجانب العملي مع ما جاء في إجابات الأفراد.

#### 4- الفرضية الرابعة:

« استخدام نتائج تقييم الأداء بدقة وموضوعية يؤدي إلى اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة »

\* البعد الأساسي لهذه الفرضية: استخدام نتائج تقويم الأداء

\* المؤشرات: - علاقة نظام تقويم الأداء بالتكوين.

- علاقة نظام تقويم الأداء بالترقية.

- علاقة نظام تقويم الأداء بالتحفيز.

من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العمل بنظام تقويم الأداء في مؤسسة ما، وتحقيق الهدف من وضع مثل هذا النظام بها، هو مدى توافق اختيارات المؤسسة في مجال استخدام نتائج عملية تقويم الأداء بمصادقية وشفافية ووضوح، وكذلك مدى مساهمة أو إشراك الأفراد في الاختيارات والتغيير على طموحاتهم في المؤسسة، بالنسبة للمؤسسة محل البحث تشتمل الاستمارة على معلومات عامة عن الأداء لا تبدوا فيها معالم واضحة عن مجال استخدام نتائج التقويم، لذا توجهنا للأفراد الخاضعين لعملية التقويم لمعرفة مدى إدراكهم لعلاقة نظام قياس وتقويم الأداء بوظائفهم ومدى تأثيره على مسارهم الوظيفي.

إضافة إلى معرفة المجالات الفعلية لاستخدام هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة؟ ومعرفة مدى تطبيق هذه النتائج في اتخاذ القرارات التطويرية اللازمة للأفراد والمؤسسة معا؟ لما لهذه النقطة من تأثير في نجاح تطبيق النظام وضمان مصداقيته.

## المطلب الرابع: تحديد المفاهيم والمصطلحات

يحتاج الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية عموماً، والباحث في علم الاجتماع بشكل خاص إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث لما تسمح به هذه الخطوة من "استخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار.. من تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة" [1]، كما يتطلب الأمر من "كل عالم أن يقرر بنفسه ما هي المفاهيم المناسبة له، وما هي الدقة والمحتوى الذي يعطيه لها (أي المفاهيم) حتى يجعلها موافقة لأهداف بحثه" [2]، وهذا ما يحتم علينا في الدراسات السوسيولوجية ضرورة ضبط المفاهيم في سياق نظري أو إجرائي يسمح بترابط مراحل البحث، بما أن "المعيار الأول لتصميم بحث دقيق وجيد هو الاهتمام بجميع المتغيرات المؤثرة في مشكلة البحث، أما المعيار الثاني فهو الالتزام بالدقة

في التعبير وتحديد المفاهيم والمصطلحات" [3]. لكن ما الفرق بين المصطلح والمفهوم؟ "المصطلح عبارة عن لفظة أو أكثر يستخدمها الباحث للتعبير عن مفهوم أو معنى معين، والمفهوم عبارة عن لفظة تعكس تجريداً يلخص عدد من الملاحظات" [4]، كما يعرف المفهوم على أنه "تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها" [5] ويهتم الباحثون في العلوم الاجتماعية بتحديد المفاهيم والمصطلحات نظراً لما تتميز به الظاهرة الاجتماعية من تعقيد ولأن الباحث عندما يقوم "بتحديد المصطلح فإنه يرسم حدوداً واضحة المعالم للمعاني التي يرتضيها لمصطلحاته" [6] وبحثه.

انطلاقاً من هذا المبدأ عملنا على عرض وتوضيح المفاهيم والمصطلحات التي من شأنها توضيح معالم موضوعنا والذي يعتبر جديداً سواء من ناحية المادة أو الطرح - خاصة في علم الاجتماع والدراسات المتعلقة بعلم اجتماع العمل والتنظيم - والمتعلقة بخصوصية الموضوع أي موضوع « الأداء وكيفية قياسه وتقويمه ».

[1] موريس أنجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، ص 158.

[2] Freund (J), Sociologie de Max Weber, Edition PUF, Paris, 1986, P36.

[3] طلعت همام، منهج البحث العلمي، مؤسسة دار الرسالة، عمان، الأردن، 1987، ص 81.

[4] مصطفى عمر التير، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي، الجماهيرية الليبية، ط 1، 1989، ص 31.

[5] موريس أنجلز، المرجع السابق، ص 158.

[6] مصطفى عمر التير، المرجع السابق، ص 31.



وعليه سنتناول بالعرض والمناقشة المفاهيم التالية:

1. **الأداء:** يقابله باللغة اللاتينية (performare) لفظة "تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (performance) والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" [1]، وقد تطور هذا المفهوم حتى أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن أي منظمة من الوصول لأهدافها فعُرف الأداء على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" [2] باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة. في حين ترى اتجاهات أخرى أن "الأداء هو النجاح" [3] الذي يمكن أن تحققه المؤسسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (أحد وظائفها). بعد ذلك أخذ الأداء بعدا جديدا لاسيما مع التقدم العلمي والتقني والتي طورت معها التصورات والأطر العلمية المنظرة له، حتى أصبح يشمل الفعالية والكفاءة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ومن هنا يُؤكد كل من مورتوري وكروزي (Mortory et Crozet) أن "الأداء يتحدد من خلال مستويين: الفعالية وتعني درجة تحقيق الأهداف والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إليها" [4].

وقد ارتبط الأداء بالعنصر البشري بإعتباره المسؤول عن الانجازات المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فيعرف الأداء كذلك على أنه "قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها" [5].

ومن الناحية السلوكية التنظيمية، يعرف الأداء الوظيفي على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام" [6]، بمعنى أن الأداء هنا يمكن إعتباره نتاج علاقة

[1] عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001، ص86.  
[2] حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة السودان"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص1.

[3] Bernard (G), Si la GRH était de la gestion, Edition Laissions, Paris,2002, P52 .

[4] Mortory (B) et Grozet (D), Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 2001, P149.

[5] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 213.  
[6] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص210.

متداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور، مع العلم أن "الاختلافات في الأداء في الأصل ناتجة عن متغيرات عديدة، مادية، ذهنية، وهيكلية، بيئية، تقنية" [1].

رغم تعدد التعاريف لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، والتعريف الأقرب من بحثنا هو أن "الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادية بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة" [2].

ومن المفاهيم المتعلقة بالأداء والمرتبطة ببحثنا مفهوم القياس والتقييم أو التقويم، فما هي دلالات هذا الارتباط وأبعاده لهذا سنعرضه فيما يلي في محاولة لضبط وتذليل بعض الإشكاليات المرتبطة بهذا الطرح:

**2. الأداء والقياس:** يرتبط معنى القياس من الناحية اللغوية "بالتقدير لاعتماد قياس الشيء على تقديره بشيء مثله أو يشبهه تماما" [3] ويعرف على أنه "عملية التعبير الكمي عن الخصائص والأحداث بناء على قواعد وقوانين محددة" [4]، وقد أكد ستيفنز (Stevens) عام 1951 ذلك وعرف القياس بأنه "عملية تحديد أرقام لأشياء أو أحداث وفق قواعد معينة" [5]. والقياس قائم على فكرة أطلقها ثورنديك (Thorndike) والقائمة على أن « كل ما يوجد موجود بمقدار، وما يوجد بمقدار يمكن قياسه ».

لكن الأكيد أن التعقيد وعدم الوضوح الذي يحيط بالظواهر في العلوم السلوكية تجعل أمر قياسها أكثر تعقيدا وصعوبة منه في العلوم الطبيعية، إضافة إلى أن الظواهر الاجتماعية والنفسية لا تتمتع بدرجة عالية من التباين والاستقرار لكن ضرورة ترجمة الأداء، كنتاج

[1] اندرودي سيرلاجي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص54.

[2] أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

[3] عبد القادر كراجة، مرجع سابق، ص97.

[4] موسى نهبان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر عمان، الأردن، ط1، 2004، ص22.

[5] أمين على محمد سليمان ورجاء محمود أبو علام، القياس والتقويم في العلوم الإنسانية: أسسه وأدواته وتطبيقاته، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2010، ص47.

- سلوكي، إلى قياس أمر ملح وأكد لما يتيحُه للمنظمة من [1]:
- تحديد أجال منتظمة محددة لضبط مستوى الأداء المطلوب وتحقيق النتائج
  - تمكين المنظمة من قيادة الأداء وفق نظام تدريجي يسمح لها بمراجعة وتقييم خططها وأهدافها وبرامجها المعمول بها.
  - إعطاء ترجمة دقيقة وبلغة الأرقام لمستوى الأداء المتحصل عليه.
  - تثبيت العمليات الإدارية وفق ما يتيحها قياس وتقييم الأداء من معرفة النتائج وتقييمها مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقا وبالتالي تحديد الحاجات المحتملة للعمليات التعديلية.
- ليس هذا فحسب بل أن ترجمة الأداء إلى قياس يخلق جو من الحوار بين المدراء حول الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، حيث أن مفهوم الأداء ليس نفسه بالتأكيد بالنسبة للمدير التنفيذي والمدير الإداري، لأن هذا الأخير يملك نظرة أكثر شمولية لرهانات المؤسسة لكن معرفة أقل عمقا لمتطلبات كل زبون. كما أن الأداء يظهر بأشكال مختلفة عندما يتعلق الأمر بالمسؤول التجاري والمسؤول عن المصنع حسب ما تمليه حدود المسؤوليات وأهداف كل مستوى وكل تخصص وكل وظيفة، فالقياس وحده يفرض على وجهات النظر المختلفة هذه "التلاقي حول تقديم مشترك لأداء المؤسسة لأنه يمثل محورا قويا للتواصل بين مختلف مستويات التسلسل الإداري للمدراء باختلاف وظائفهم وبين مدراء موزعين جغرافيا" [2] من أجل قياس الانحراف في الأداء ومعرفة مصادر هذه الانحرافات هل هي ناتجة عن: خلل عند الأفراد، أو خلل في الإدارة، أو لخلل راجع لعوامل خارجة عن سيطرة الإدارة.
- كما يرتبط مصطلح القياس بالتقويم، حيث "تسبق عملية القياس مرحلة التقويم، ذلك أن القياس هو عملية التقويم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية، مصحوبة بوحدة قياس.. ويأتي ذلك على شكل نتيجة صماء من غير تعليق ثم يأتي بعد ذلك التقويم" [3]، حيث يختلف التقويم عن القياس الذي يعد كميا فقط، أما التقويم فيتجاوز القياس بعملية إصدار الحكم، والتقويم أوضح من القياس لأنه يُمكنه الاستعانة بأساليب أخرى غير القياس والعد.

[1] موسى نيهان، مرجع سابق، ص25.

[2] فرنسواز جيرو وأخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راسد، الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط1، 2006، ص25.

[3] Briscard (A), " Evaluation ne se résume pas des formules de calcul ", la revue du financier, N° 155, sep \_ octobre, 2005, p5.

كما يعرف القياس أيضا على أنه "عبارة عن تقدير كمي رقمي لبعدها من أبعاد السلوك الإنساني وهذا التقدير يعبر عن مستوى الأداء في الصفة أو السمة\* موضع الاهتمام" [1] في حين لا يرقى القياس "إلى إصدار أحكام حول تلك السمة" [2]، ولأن كل أداء يحتاج إلى تقويم من خلال "عملية جمع ووصف وتكميم البيانات على مستوى أداء معين بقصد استخدامها في اتخاذ قرارات معينة" [3]، ويبقى التقويم يشمل القياس والقياس مهم لتسهيل القيام بعملية التقويم وجعل الخطأ فيها أقل ما يمكن.

**3. التقويم والتقييم:** أثار هذين المفهومين جدلاً كبيراً حول أيهما الأصلح والأدق لغة واصطلاحاً لتعبير عن المعنى المطلوب في ظل غياب إجماع حول مصطلح موحد، جامع ومانع، الأمر الذي أفرز ثلاث مواقف متباينة، أولها موقف أهل القياس ممن يرفضون استعمال مصطلح التقييم بدعوى عدم ورودها في كلام العرب، ويخطئون من يستخدمهما ويصرون على استخدام مصطلح التقويم.

الموقف الثاني ويمثله السماعون، ممن يصرون على استخدام مصطلح التقييم لجريانه على الألسن من جهة، وانعدام الغموض والالتباس فيه لأنه يحمل معنى واحد فقط بعكس التقويم الذي يشير لأكثر من معنى كما سيتضح خلال العرض، أما الموقف الثالث فتمثله مجموعة الوسطيين ممن يستخدمون المصطلحين التقويم والتقييم كمترادفين، وأحيانا كمصطلحين مختلفين مثلما يتكرر في العلوم السلوكية والإدارية، وكما سنوضحه فيما يأتي، لكن هناك من يعتبر هذا الموقف الأخير مثيراً للبس والغموض لاسيما في العلوم التربوية. وفي محاولة لإزالة هذا الالتباس نعزز ما تقدم بالتوضيحات التالية:

**التقويم لغة:** جاء في معاجم اللغة العربية

أ- قوم الشيء: ثقّفه: جعله يستقيم ويعتدل (متن اللغة)

" : عدّله (محيط المحيط)

" : درأه : أزال اعوجاجه (المنجد في اللغة والإعلام)

\* السمة: عبارة عن تجمع من السلوك المترابط الذي يجب أن يحدث معا، وهي صفة عامة مركبة، مجردة يستدل عليها بالملاحظة، ولا يمكن قياسها مباشرة كالذكاء، والميل نحو العمل التعاوني..إلى آخره.

[1] أمين على محمد سليمان و رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص56.

[2] موسى نبهان، مرجع سابق، ص38.

[3] المرجع نفسه، ص40.

ويقال أيضا: قوّم السلعة وإسقامها: قدرها (لسان العرب)

ومن المعاني التي يحملها « التقويم » نذكر:

1 - التعديل: نحو تقويم الأسنان...، ومن التعابير الشائعة في هذا المعنى نذكر

أيضا: تقويم الأخلاق، وكذا تقويم اللسان (بمعنى تعديل وتصحيح اللغة).

2 - التقدير: نحو، تقويم الزمن أي حساب الزمن بالأيام والشهور والسنين (الوسيط)

تقويم البلدان أي بيان طولها وعرضها (لا روس)

ب- القيمة: قيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع، ثمنه (الوسيط)

وبناء على القاعدة الصرفية التي تقول " إذا وقعت الواو ساكنة بعد حرف مكسور، قلبت ياء لتناسب الكسرة التي قبلها " [1]، فنصوغ من (وَرَنَ، وَقَفَ، وَعَدَّ) أسماء على وزن مِفْعَال بقولنا: ميزان، ميقات، ميعاد ولا نقول مؤزان، موقات، مؤعاد.

ونقول: قام يقوم قوماً

دام يدوم دوماً

وتطبيقاً للقاعدة الصرفية المذكورة أعلاه: قيمة، ديمة (المطر يدوم طويلاً) ونجمها على نحو: قيم، ديم وعند الاشتقاق (نرجع إلى أصل الحرف في الفعل الثلاثي)، نحو: (قيمة) فنقول قوّم الشيء تقويماً بإعادة الواو إلى الأصل، وبناء عليه أجاز « مجمع القاهرة للغة العربية » سنة 1968 [2] استعمال مصطلح التقييم بمعنى بيان القيمة، وجاء في معجمه الوسيط: قيّم الشيء تقييماً: قدر قيمته.

أما اصطلاحاً:

فيتحدد مفهوم وظيفة التقويم بأنها "عملية يتم خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية" [3]، عملياً لا يمكن القيام بعملية التقويم إلا في وجود معايير محددة تستند إليها عملية القياس.

[1] محمد خليفة التونسي، أضواء على لغتنا السمجة، الكتاب التاسع من سلسلة (كتاب العربي)، الكويت، 1985، ص212.

[2] رجا جحلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق: دراسة نظرية ميدانية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، الكويت، 1996، ص19.

[3] صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص202.

وفي نفس إطار الطرح السابق يمكن اعتبار "التقويم في الإدارة وظيفة تابعة لوظيفة التقويم، حيث تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة والتنظيم. وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لا يتفق مع الخطة والتنظيم ولا يمكن إصلاحه" [1]، فالتقويم إذن لا يقتصر على إصدار حكم على قيمة الأداء أو السلوك فقط، بل يتعداها إلى إصدار القرارات في شكل عملية تشخيصية علاجية وقائية، ترقى إلى مستوى التعديل أو الإصلاح أو التغيير.

وعموماً يمكن القول أن التقويم هو "عملية طبيعية تقوم على تقدير نتائج التخطيط والخطة والتنفيذ، ووسيلة تُظهر النتائج الحقيقية لمراحل العمل وتنفيذه لإمكان الاستفادة منها في ضوء التجارب والخبرات السابقة للاستعانة بها في وضع الخطط اللاحقة" [2]، وقد أجمعت معظم المراجع على تعريف التقويم على أنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته" [3]، فهو "عملية إصدار حكم أو وصف كمي أو نوعي لدرجة أو مستوى الأداء" [4]، أما التقويم بالمعنى سالف الذكر فيعرف على أنه "الحكم على أهمية فرد منظور إليه في وضع معين وبالنسبة إلى أقرانه، وعلى قدراته أو قيمته الشخصية" [5]، وذلك من خلال:

- إصدار حكم على نتيجة متحصل عليها أو ينبغي الوصول إليها.
- المقارنة بالنظير المماثل.

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 202.

[2] جابر عوض سيد حسين، العامل مع الجماعات: التقويم والإشراف، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص 60.

[3] فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 147.

[4] موسى نيهان، مرجع سابق، ص 39.

[5] نوربير سيلامي مع مجموعة من المختصين، المعجم الموسوعي في علم النفس، ترجمة وجيه أسعد، منشورات وزارة الثقافة، دمشق سوريا، ج2، 2001، ص 688.

وذلك بـ "إعطاء (تثمين) قيمة أو وزن للشيء المراد تقييمه في ضوء معايير أو مستويات أو محكات في صورة كمية أو كيفية أو هما معاً" [1].

حيث أن التقييم والتقويم عمليتان مستمرتان ومتلازمتان، فالتقييم عملية قبلية يجب أن يتبعها تقويم، والتقويم لا يكون مجدياً دون تقييم جديد يسبقه، وبوجود العمليتين معاً تبنى الأسس السليمة لنظام قياس وتقويم الأداء التي تكفل نجاح العمل بكل أبعاده الفردية والجماعية.

#### 4. قياس وتقويم الأداء:

تعددت المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية قياس وتقييم الأداء بتعدد المفاهيم التي أعطيت لها عبر تطورها التاريخي وأهمها: ملخص الأداء، تحديث الأداء، استعراض الأداء، تقدير الأداء، قياس الأداء، تقييم الكفاءات، عملية تقويم الأداء، أو نظام قياس وتقويم أداء العاملين وما يقابله بالغة اللاتينية :

« appraisal, performance evaluation, Performance assessments »

كما تعددت التعاريف في محاولة لإعطاء أقرب توضيح وأدق فهم لهذه العملية (النظام)، فمنها من قدم وصف مباشر وبسيط للعملية فـ "تقييم الأداء هو حكم شخصي لإمكانية الشخص لعمل شيء ما" [2]، وفي تعريف أدق "تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدراته واستعداده للتقدم" [3].

وفي تعريف أكثر دقة يوضح بعض تفاصيل عملية التقييم وبعض مبادئ نظام القياس والتقويم، يُقر أصحابه أن "قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل" [4]، بغرض "قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً" [5].

[1] أمين على محمد سليمان ورجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 95.

[2] وفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 54.

[3] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 1993، ص 294.

[4] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 86.

[5] عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، ط1، 2010،

وفي تعريف جامع لمبادئ نظام التقويم وحيثيات عملية القياس والتقييم يقدم معجم مصطلحات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد العملية على أنها "عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، لذلك تعتبر عملية تقويم الأداء جزءاً من نظام الرقابة على الماضي والحاضر لوضع مقاييس وخطة عمل المستقبل، كما تحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الاتقاء في سلم التدرج الوظيفي" [1]، حيث جمع هذا التعريف بين القياس والتقييم والتقويم وأعتبرها مرادف لعملية واحدة، أو هي بالأصح خطوات لعملية التقييم أو مراحل لنظام قياس والتقويم كما تجمع عليه أغلبية المصادر في تعاملها مع المصطلح.

من كل ما سبق يمكن أن نؤكد أن هذه المصطلحات تقودنا إلى وجود ثلاث عمليات فرعية [2] وهي:

- العملية الأولى، قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية القياس.
- العملية الثانية، تحديد مستوى الأداء المنجز وإعطاءه قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- العملية الثالثة، تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق واتخاذ القرارات المناسبة، ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

وبهذا يعتبر مصطلح performance appraisal أو l'appréciation des performances هو الأقرب والمُلم بهذه العمليات جميعها ويقابله مفهوم نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي. ومنه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي « عملية تُعنى تحديداً بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق - نظرياً على الأقل - مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف » عملياً تشمل هذه العملية على تعبئة نماذج التقييم السائدة بتطبيق طريقة أو طرق تقييم الأداء الوظيفي المناسبة.

[1] حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 62.

[2] بتصرف عن: خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ط1، ص 198.



أما تقويم الأداء الوظيفي فهو " وسيلة قياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى" [1]. فهي عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدأ من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء متضمنة مرحلة تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر عملية جزئية من عمليات تقويم هذا الأداء، لهذا تؤكد بعض المصادر أن نظام تقويم الأداء ليس " نشاط إداري فحسب، فهو أيضا أداة تسيير تمكن من تحقيق أفضل مستوى توقع والأعداد لتنمية وتطوير المسيرين ومساعدتهم من أجل تخطيط ووضع الأهداف ومتابعة الإجراءات اللازمة لتحقيقها" [2].

مما سبق نقول، أن تقويم الأداء الوظيفي نظام إداري وبرنامج متكامل - أكثر من كونه عملية محددة- الهدف من استعماله تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي يمكن أن تعيق الفاعلية الإدارية المطلوبة.

بالنسبة لهذه الدراسة فقد تبيننا تعريف معجم مصطلحات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد لحبيب الصحاف كمفهوم إجرائي لما يحمله التعريف من مفهوم جامع مانع يحدد بالضبط الغرض المطلوب توضيحه من خلال هذه الدراسة، ولتلافي النقد لموجه لاستعمال مصطلح دون الآخر، على اتساع دائرة استعمال المصطلحين.

كما نشير إلى أننا استعملنا في بحثنا هذا مصطلح عملية التقييم عند الإشارة إلى المراحل والخطوات العملية والتنفيذية أثناء اختيار وتصميم وتطبيق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في معظم نقاط البحث، وفي نقاط أخرى ورد مصطلحي نظام تقييم الأداء ونظام قياس وتقويم الأداء كمترادفين لتتبع المراجع المعتمدة والتي تستعمل المفردتين لنفس الغرض.

في حين أخذت « المنظمة العربية للعلوم الإدارية » في مطلع السبعينات بمصطلح تقويم الأداء ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغويا باستخدام مصطلح التقييم [3].

[1] خضير كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص149.

[2] CASPAR (P) et MILLET (JG), **Apprécier et valoriser les homes**, Ed: Liaisons, Paris, 1990, p142.

[3] عامر خضير الكبيسي، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التنفيذ والمعاصرة**، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، ط1، ج4، 1998، ص95.

## المطلب الخامس: المنهج و تقنيات البحث

يقوم الباحث بتحديد منظومته المنهجية التي سيتبعها بما يتوافق مع طبيعة المشكلات أو الظاهرة التي سوف يقوم ببحث فيها، وفي ظل الأهداف التي يتطلع للوصول إليها، ويستعين في ذلك بالمنهج وهو "مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتم تبنيها قصد الوصول إلى نتائج عملية" [1] بقصد التعرف على مكونات الظاهرة المعنية وفهم طبيعة علاقاتها من أجل تقنين هذه العلاقات في قواعد وقوانين وأسس نظرية.

ونسعى نحن من خلال هذه الدراسة إلى رصد وفهم وتحليل آليات ظاهرة « قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسة الجزائرية » ما لها وما عليها؟ ما هي مقوماتها؟ ما هي معوقاتنا والصعوبات التي تواجهها؟ من خلال تتبع جزئيات ومكونات الظاهرة في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (نموذجاً)، ولهذا الغرض استعنا بمنهج التحليل الكمي الذي يستخدم لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا أو كفيًا "عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" [2]، حيث تشير العديد من الأبحاث إلى " أهمية الوظيفة الوصفية للبحث العلمي وبخاصة في مجال الظواهر الإنسانية، لأنها تستهدف التعرف على المكونات أو العناصر الأساسية للظواهر المختلفة وأنماطها السلوكية ووضع الافتراضات الأولية حولها، مما يمهّد أمام الباحثين السير قدماً في خطوات بحثية أخرى أكثر عمقا وعملية، وأنه لا يمكنهم ذلك إذا لم يتم بناء المعرفة الوصفية اللازمة أولاً" [3]، وتؤكد أنه " لا بد للباحث الذي يرغب في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة أن يحرص على الحصول على أوصاف دقيقة للظواهر أو الأحداث التي يرغب بدراستها" [4]، أما التحليل فيسمح لنا بالوصول " إلى العناصر أو المتغيرات الأساسية التي تشكل بتفاعلها وترابطها الظاهرة المعنية أو الحدث

[1] Angers (M), Initiation pratique à la methodologies des sciences humaines, Ed. CASBAH université, Alger, 1997, p 35.

[2] عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

[3] عبد المعطي عساف وآخرون، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 69.

[4] فاخر عاقل، أسس البحث العملي في العلوم السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1979، ص114.

المعني، فهو يركز على الكيفية التي تتشكل بها الظواهر "[1].

ومن أجل إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من المراحل في البحث، فقمنا بجمع المعلومات عن طريق استخدام الملاحظة، الملاحظة بالمعاشية، الاستبيان، والمقابلة، وتحليل المعلومات وعرضها وتلخيصها فقد تم توظيف الطرق الإحصائية، إلى جانب استقراء المعلومات الموجودة في الوثائق الرسمية والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل البحث، كما يلي:

1. **الملاحظة:** لقد لاحظنا أثناء الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، عند الاستفسار عن بعض المعلومات والتفاصيل من بعض العمال الذين جمعنا بهم مقابلات استكشافية أولية، لمعرفة بعض خصوصيات مجتمع البحث ومدى تجاوبه مع موضوع الدراسة، لاحظنا تباين إجابات المستجوبين وامتتاع البعض منهم عن الإجابة بحجج مختلفة، لكن الأمر بدا لنا أنه لا يتوقف عند الامتناع من أجل الامتناع، وأن الوضع يحتاج إلى التحليل والتفسير والفهم. وبحكم المقابلات التي قمنا بها مع الأطراف المسؤولة عن عملية التقويم في المؤسسة محل البحث، عرفنا أن عملية التقويم مطبقة على كل الأفراد العاملين في المؤسسة دون استثناء، وتعرفنا على بعض التفاصيل الخاصة بنظام القياس والتقويم بها من خلال الوثائق لاسيما الاتفاقية الجماعية لسنتي 2002 و2008 وهو ما دفعنا إلى تبني خطة بحث نغوص بها في أعماق هذا الإشكال والبحث عن أسباب هذا التناقض.

مكننا الملاحظة من " تكوين تصور مؤقت عن الوقائع والمواقف والظروف "[2] المحيطة بعملية التقويم من خلال رصد سلوك الأفراد ورد فعلهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث وطريقة تفاعلهم مع الموضوع، حيث لاحظنا اختلاف مشاعر المبحوثين وتراوحها بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى، وهناك من رفض التكلم معنا نهائيا بحجة أن لا معلومات لديه حول الموضوع أو لأن هذا الأمر يخص الإدارة والمسؤولين وأن لا رأي له فيه.

[1] عبد المعطي عساف وآخرون، مرجع سابق، ص 91/90.

[2] مسعود كنون، " ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي"، عن فوضيل نليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 187.

كما نشير إلى أنه ورغم العراقيل الإدارية والبيروقراطية التي واجهتنا منذ اتصالنا بمصلحة التكوين بغض استكمال الإجراءات الإدارية للاستفادة من فترة التربص التي تستوفي المدة الكافية للبحث، فقد تمكنا من قطع شوط مهم من المرحلة الأولى، لاسيما مع الإطار المسؤول على الإشراف على نظام التقويم. وهنا كان الخيار صعب بين التضحية بكل ما تحقق أو التفكير في مجال بحث جديد نضمن فيه ظروف عمل أحسن مقارنة بالمعطيات التي تم عرضها سابقا، لكن بعد تفكير عميق واستشارة الأستاذ المشرف تقرر أن هذا الميدان هو النموذج الأنسب للوقوف على حقائق وواقع تطبيق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية رغم كل العراقيل التي واجهتنا والمتوقعة.

2. **الملاحظة بالمعايشة (المشاركة):** يتطلب هذا النوع من الملاحظة اندماج الباحث في مجال حياة الأشخاص محل البحث، وتُستعمل " هذه التقنية للاقتراب من الواقع " [1] ليس فقط بغرض " تقديم عناصر عن الوضع، بل إنها تطمح كذلك إلى استخراج المعنى الذي يمنحه لها الفاعلين الاجتماعيين" [2]، على هذا الأساس كانت الملاحظة بالمشاركة من أهم الوسائل التي تمت الاستعانة بها من أجل فهم أعمق لدوافع وتوجهات الأفراد الخاضعين لعملية التقويم والمسؤولين عن إجراء العملية على السواء، بعد تمكنا من التواجد في المؤسسة محل الدراسة، ثم تمثل الأدوار من خلال ما عايشته كباحثة ومن بعد ذلك كموظفة بنفس المؤسسة (حيث استفادت الباحثة من عقد عمل في المؤسسة محل الدراسة لفترة محددة ثم تم الإدماج بعد فترة معينة) عن طريق تقلد مناصب مختلفة سمحت لنا بالتعرف عن قرب على الممارسات والسلوكيات المتعلقة بعملية التقويم وخصوصية تطبيقها كموظف خاضع لتقويم ثم بعد فترة كمسؤول يشرف على تقويم الأفراد العاملين.

3. **الاستمارة:** وقد تم بناء الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع وعناصره الأساسية، وإدراك أهمية وطبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وضبط عينة البحث، وبناء عليه فقد تضمنت الاستمارة ثلاث وثلاثين سؤالاً، أغلبها مفتوحة أو نصف مغلقة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وشملت في

[1] مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة كمال بوشرف وآخرون، إشراف ماضي، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 185.

[2] نفس المرجع، ص 185.

المجموع على خمسة محاور تماشياً مع فرضيات البحث إذا استثنينا المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية، وقد تضمنت المحاور التالية:

- الاختيار الاستراتيجي لأسلوب تقويم أداء مناسب.
- ظروف وطرق تطبيق نظام تقويم الأداء في المؤسسة.
- البيئة السوسيو مهنية وثقافة المؤسسة الخاصة بنظام التقويم.
- استخدام نتائج تقويم الأداء. (أنظر الملحق رقم 1)

4. المقابلة: من الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن أجل استقصاء المعطيات وأبعاد الظاهرة ميدانياً، قمنا بدراسة استطلاعية مع بداية البحث تبين من خلالها أنه توجد مجموعة من معلومات الأساسية التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق مقابلة مسؤولين من أصحاب القـــــــرار، ممن تصفهم كرافيتس ( Grawitz ) بـ ( les informateurs clés ) وهم "مجموعة من الأشخاص لهم دراية بمجال البحث ويمارسون عليه نوع من تأثير" [1] وهو على الخصوص نائب المدير المكلف بالموارد البشرية وهي مديرية فرعية تابعة للمديرية العامة، وكان المشرف والمسؤول عن متابعة وترقية تطبيق نظام تقويم الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. حيث زدنا بالمعلومات اللازمة عن تاريخ وضع النظام ومراحل تطوره وحدود تطبيقه وبعض الصعوبات التي يعانيتها، لكن الملاحظ أنه عندما طلبنا المستندات الموثقة لذلك، تبين أن أغلب المعلومات شفوية وليس لها مستند مادي إلا من خلال بعض محاضر الاجتماعات ولا تتعدى حدود الإشارة للموضوع أو ما تضمنته الاتفاقية الجماعية لسنتي 2002 و2008.

وقد تمكنا بعد سلسلة مقابلات حرة مع المسؤول السابق وغيره، ممن لهم صلة بموضوع بحثنا، من تحديد والتوفيق بين طموحات الدراسة وواقع المعطيات الميدانية، خاصة ما تعلق بخصوصية المؤسسة ( خدماتية، إعلامية، أداء أغلب وظائفها كفي..)، ومعالم وحدود نظام التقويم بها (حداثته النسبية، حجب المعلومات أو الأدق عدم توثيقها..).

[1] Grawitz (M), Méthodes des Sciences Sociales, 9ème, Eds. DALLOZ, Paris, 1993, p295.

## المطلب السادس: تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها

أشارت الدراسة الميدانية الاستطلاعية، أن المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري محل البحث، تطبق نظام تقويم الأداء على جميع العاملين لديها دون استثناء، وحسب الإحصائيات المقدمة لنا من الجهات المسؤولة، فإن مجتمع البحث مكون من 2762 عاملا (2007/9) والمصنفة حسب الفئات السوسيو مهنية المعتمدة من طرف المؤسسة والمقسمة تبعا لتوزيعها على المديريات، كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم [1] يوضح: توزيع العاملين حسب الفئات المهنية على مديريات مؤسسة EPTV

| إطار | إطار سامي | إطار مسير | إطار ووسط | إطار متوسط | إطار سؤول تنظيمي | إطار سامي تنظيمي | متحكم عالي | متحكم | مهني تنفيذ | عون تنفيذ | الجموع |                              |
|------|-----------|-----------|-----------|------------|------------------|------------------|------------|-------|------------|-----------|--------|------------------------------|
| 80   | 02        | 01        | 02        | 06         | 05               | 13               | 01         | 19    | 25         | 00        | 154    | م.قناة الجزائر               |
| 09   | 00        | 01        | 02        | 00         | 07               | 03               | 11         | 00    | 04         | 00        | 37     | م.التجارية                   |
| 26   | 00        | 01        | 05        | 01         | 40               | 13               | 188        | 34    | 58         | 68        | 434    | م.الوسائل العامة             |
| 177  | 00        | 01        | 04        | 110        | 22               | 32               | 13         | 75    | 60         | 05        | 499    | م.الأخبار                    |
| 05   | 01        | 01        | 01        | 00         | 02               | 01               | 01         | 03    | 01         | 00        | 16     | م.التعاون والعلاقات الخارجية |
| 03   | 00        | 01        | 00        | 01         | 01               | 02               | 01         | 00    | 01         | 00        | 10     | م.التكوين                    |
| 00   | 00        | 01        | 00        | 00         | 23               | 00               | 87         | 07    | 28         | 01        | 147    | م.الأمن والوقاية             |
| 116  | 00        | 01        | 03        | 52         | 13               | 09               | 84         | 101   | 47         | 27        | 453    | م.الإنتاج                    |
| 20   | 00        | 01        | 02        | 00         | 04               | 03               | 03         | 16    | 07         | 02        | 58     | م.البرمجة                    |
| 72   | 00        | 01        | 02        | 01         | 05               | 09               | 02         | 11    | 09         | 00        | 112    | م.الجزائرية 3                |
| 13   | 00        | 01        | 01        | 03         | 09               | 02               | 01         | 05    | 11         | 01        | 47     | م.الأرشيف                    |
| 12   | 06        | 01        | 03        | 13         | 02               | 05               | 05         | 17    | 07         | 00        | 71     | م.الدراسات والتجهيز          |
| 83   | 08        | 01        | 02        | 75         | 58               | 11               | 13         | 269   | 13         | 14        | 669    | م.الخدمات التقنية            |
| 05   | 04        | 04        | 00        | 00         | 00               | 01               | 00         | 03    | 00         | 00        | 25     | م.العامة                     |
| 05   | 00        | 01        | 00        | 00         | 02               | 01               | 04         | 08    | 04         | 05        | 30     | م.العامة المساعدة            |
|      |           |           |           |            |                  |                  |            |       |            |           | 2762   | الجموع                       |

المصدر: قسم الموارد البشرية لمؤسسة التلفزيون العمومية الجزائرية (2007/7)

ولصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع عمدنا إلى اختيار عينة تمثيلية ومناسبة بغرض الحصول على تحليل كمي "يسمح بجمع المعلومات القابلة للمقارنة بين عنصر وآخر وبين مجموع العناصر فيما بينها" [1]، قدرت نسبتها بـ 10% من المجتمع الكلي لنحصل بذلك على تمثيل نسبي لهذه العينة المكونة من 276 وحدة (فرد) موزعة على خمسة عشر مديرية، كما اعتمدنا اختيار العينة الحصية (الحصصية) حتى يتناسب تمثيل الفئات في العينة مع حجم توزيعها في مجتمعها الأصلي، وعليه فقد تم توزيع الوحدات حسب المعطيات السابقة، كما يلي:

جدول رقم [2] يوضح: توزيع وحدات العينة على مديريات مؤسسة EPTV

| إطار | إطار سامي | إطار مسير | إطار وسيط | إطار متوسط | إطار مسؤول تنظيمي | إطار سامي تنظيمي | متحكم عالي | متحكم | مهني تنفيذ | عون تنفيذ | المجموع |
|------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------------|------------------|------------|-------|------------|-----------|---------|
| 08   | -         | -         | -         | 01         | -                 | 02               | -          | 02    | 02         | -         | 15      |
| 01   | -         | -         | -         | -          | 01                | -                | 01         | -     | 01         | -         | 04      |
| 04   | -         | -         | -         | -          | 04                | 02               | 18         | 04    | 05         | 06        | 43      |
| 17   | -         | -         | -         | 11         | 02                | 04               | 01         | 07    | 06         | 6         | 50      |
| 02   | -         | -         | -         | -          | -                 | -                | -          | -     | -          | -         | 02      |
| 01   | -         | -         | -         | -          | -                 | -                | -          | -     | -          | -         | 01      |
| -    | -         | -         | -         | -          | 03                | -                | 09         | -     | 03         | -         | 15      |
| 12   | -         | -         | -         | 05         | 01                | 01               | 08         | 10    | 05         | 03        | 45      |
| 02   | -         | -         | -         | -          | 01                | -                | -          | 02    | 01         | -         | 06      |
| 08   | -         | -         | -         | -          | -                 | 01               | -          | 01    | 01         | -         | 11      |
| 02   | -         | -         | -         | -          | 01                | -                | -          | 01    | 01         | -         | 05      |
| 02   | 01        | -         | -         | 01         | -                 | -                | -          | 02    | 01         | -         | 07      |
| 08   | 01        | -         | -         | 08         | 6                 | 01               | 01         | 27    | 13         | 02        | 67      |
| 01   | -         | 01        | -         | -          | -                 | -                | -          | -     | -          | -         | 02      |
| 01   | -         | -         | -         | -          | -                 | -                | -          | 01    | -          | 01        | 03      |
|      |           |           |           |            |                   |                  |            |       |            |           | 276     |

[1] Boudon (R), Les méthodes en sociologies, Ed.PUF, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1976, p31.

ولأن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتعاملون مع موضوع التقييم بحساسية وتخوف لارتباطه، حسب ما يعتقدون، بموقفهم من المسؤول المباشر خاصة، ولأسباب أخرى سيتم توضيحها عبر مراحل هذا البحث، الأمر الذي تطلب بذل المزيد من الجهد والوقت لإقناع المستجوبين، ومع أن طريقة المعاينة عشوائية بسيطة لكننا تعمدنا البحث عن الأفراد الذين يملكون الاستعداد اللازم والقابلية للإجابة عن تساؤلات البحث.

**المطلب السادس: الدراسات السابقة وموقع إشكالية الأداء وتقييمه في المنظور السوسولوجي**

إن اعتماد الدراسات السابقة في البحوث الاجتماعية ضرورة منهجية وجزء مهم ومكمل لعملية البحث، إذ تساهم في تعزيز خاصية البناء (التراكم) المعرفي والتي تعتبر من أهم الخصائص التي تشترك فيها معظم العلوم الإنسانية والطبيعية على حد سواء، حيث يلتزم الباحث في مجالات البحث المختلفة من الانطلاق من حيث انتهى سابقه.

### 1. موقع إشكالية الأداء وتقييمه في المنظور السوسولوجي

هناك بعض المواضيع أو الدراسات التي تفرض نفسها على أكثر من تخصص كما هو الحال بالنسبة لموضوع دراستنا، ومع ذلك يفرض كل تخصص أبعاده الخاصة حول الموضوع كما تفرض الدقة أن تتكامل هذه الأبعاد، حيث تهتم الكثير من العلوم كالتسيير والعلوم السلوكية، علم النفس، العلوم السياسية والقانونية وغيرها بموضوع الأداء وإشكالية قياسه وتقييمه ولكل تخصص محاولاته لفهم وتحليل محتوياته، من هنا آثرنا تتبع معالم الطرح السوسولوجي لهذا الموضوع من خلال الدراسات التي عالجت جوانبه، وغايتنا بذلك هي:

- التنبيه إلى ضرورة وأهمية الاعتناء بالطرح السوسولوجي لموضوع الأداء وإشكالية قياسه وتقييمه، لأنه من أهم المداخل التي تساعد في التأسيس لهندسة وتثبيت نظام التقييم خاصة، بصفقتها من الخطوات الهامة لإنجاح النظام وتفعيله في أي منظمة، من خلال تركيز الدراسات على المتغيرات والعوامل المؤثرة في الأداء، ومن ثم تحديد طرق وأساليب القياس والتقييم في ظل شروط المناخ التنظيمي وسمات ثقافة المؤسسة، من أجل توجيه وإرشاد المسيرين والممارسين إلى التطبيقات السليمة لهذه العملية في التنظيمات.



- توجيه عناية الباحثين والدارسين في علم الاجتماع على الخصوص وغيره، إلى أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته والكشف عن تفاصيله وخباياه بهدف تنمية الدراسات والتوجيه الممارسين إلى التطبيقات السليمة.
- تذليل بعض صعوبات البحث المرتبطة بهذا الموضوع بالنسبة للدارسين والباحثين (خاصة الدراسات السوسولوجية) من خلال تقديم وعرض البيانات والمعطيات التي تم تجميعها من قبل الباحثة لتعميم الفائدة.

أثرت المساهمات السوسولوجية منذ اهتمامها بدراسة شؤون الحياة داخل المصنع أيما تأثير وغيرت الكثير من معالم الفكر والممارسة في حياة الملايين من العمال، حيث ركز علم الاجتماع على دراسة السلوك الفرد العامل على اعتبار أنه إنسان بدرجة الأولى له شخصيته وظروفه الاجتماعية، كما تميزه بقدراته الخاصة وليس مجرد آلة في المعمل، فهو يتأثر بمعاملة رؤسائه له وبعلاقته مع زملائه كما يتأثر بالآلات أيضا وبكل ما يحيط به. ومنذ الاهتمامات الأولى بموضوع الأداء وقانون الحركة والزمن الذي قدمه تيلور من أجل ترشيد أداء العامل وتوفير الجهد والوقت تبين ضرورة الاهتمام بالعامل، على الرغم من أن هذا الطرح اعتبر العامل جزءاً من الآلة، لكن ما اجتمعت عليه المدارس اللاحقة كمدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية وغيرها، كما سيتم توضيحه في الفقرات القادمة، أن دراسة الفرد وفهمه وتحليله بوصفه كائنا اجتماعيا بطبيعته وله احتياجات نفسية تستوجب ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، هي في الواقع من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الأداء الفعال، لأن أداء العمل يمثل السلوك الإنساني بأوسع معانيه، وهو الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق التكيف والرضا الوظيفيين من أجل استقرار المؤسسات ومواجهة المنافسة. لهذا حضى قياس أداء العمل وتقويم العامل باهتمام علماء الاجتماع والنفس والتي برزت على الخصوص مع عشرينات القرن العشرين وقدمت العديد من الإضافات والتعديلات على عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي وما تعلق به من نظريات وممارسات عملية استقطاب اهتمام رجال الإدارة الصناعية ورجال الاقتصاد وصارت هذه الدراسات جزءا مكملا في العديد من التخصصات الأخرى كالإدارة والاقتصاد والموارد البشرية... وأصبح بذلك الاهتمام بالأداء ونظم قياسه وتقويمه من أهم الوظائف والأنشطة الأساسية التي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية، وتؤثر

في عملية التخطيط وتسيير وتقويم السياسات والنظم والبرامج المعمول بها من أجل التقليل من هدر القوى البشرية وتلافي القصور في الأداء.

2. الدراسات السابقة: وسنميز بين ثلاث مستويات من الدراسة، وهي الدراسات الجزائرية في علم الاجتماع، ثم نموذجين عن دراسات عربية حول الموضوع تمت في علم الاجتماع أيضا، وأخيرا دراسات ذات صلة.

أ. دراسات سابقة جزائرية في علم اجتماع التنظيم والعمل، وقسمتها إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** تخص الدراسات التي طُرحت على مستوى رسائل الدكتوراه المنجزة بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر، وجاء فيها ما يلي:

1. دراسة (دكتوراه) من إعداد الطالب سليم العايب [1] والموسومة بـ " هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الجزائرية "، وهدفت إلى تقديم تصور سوسولوجي لمحاولة بناء نموذج تنظيمي موجه لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وفي هذا الإطار طرح الباحث التساؤل العام التالي، كيف تتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية؟، بالإضافة إلى التساؤلات الجزئية التالية:

- كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة؟
- على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
- ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟
- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

واستندت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

[1] سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، إشراف أ. الهاشمي قراني، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، (2006/2007).

- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى ذلك إلى رضا الإطارات تجاه المؤسسة.

اختار الباحث المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) لدراسته الميدانية منتجها المنهج الكمي والكيفي، واستعان بالمقابلة المباشرة والملاحظة والاستمارة لتنفيذ البحث وجمع البيانات والمعلومات، كما اعتمد على عينة تمثيلية بنسبة 50% أي 197 إطارا مقابل 394 بالنسبة للمجتمع الكلي. لقد قدمت الدراسة حقائق هامة عن ظروف وواقع تطبيق نظم التوظيف والتقييم والترقية والتكوين في المؤسسة الجزائرية، وتسلط الضوء على طبيعة هذه البرامج وأهداف ومعوقات وصعوبات تنفيذها، لاسيما أن دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية لم تتبلور بعد كهيئة فاعلة، وأهم نتائج الدراسة:

- لابد من هيكله الكفاءات والاهتمام بالكفاءة الضرورية في السوق.  
- ضرورة اهتمام المؤسسات بالتخطيط الهيكلي لكل موظفيها والوسائل المستعملة في عملية التقييم.

- لابد من عقلنة وعلمنة عملية التوظيف التي تستند على مبدأ التعليم وتدعيمه بالخبرة العملية.  
- لابد من تقييم استعدادات الأفراد وحصر إمكانياتهم، من أجل استعمال عقلائي في المستقبل.  
- الكشف عن الكفاءة الحقيقية للإطارات، بإتباع نظام تقييم الأداء، الانضباط في السلوك وكذا التقارير الدورية، والاستحقاق.

- عملية التحديث والتحديد في نظام التكوين المستمر في ظل المتابعة الفعلية للإطارات.  
كما أكدت الدراسة أن تطبيق هذه التوصيات وتحقيق التطابق بين حاجات وطموحات المؤسسة مع تدابير إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتسيير الإطارات يتطلب تطوير المناهج والنظم والأساليب المعمول بها حاليا في مؤسساتنا، مع وجوب التعامل مع التقنيات والتكنولوجيات الحديثة لاسيما ما تعلق بقاعدة البيانات الخاصة بالرأسمال البشري المتاح لديها.  
وخلصت الدراسة إلى أن هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الجزائرية (من خلال نموذج مؤسسة ENIEM) لم يصل بعد إلى مرحلة العلانية، لاسيما المؤسسات الوطنية أو العمومية

الخاصة لوصاية الدولة، هذه الوصاية التي انعكست على أداء مصالح الموارد البشرية التي لم تتجاوز بعد مرحلة التطبيق وتنفيذ التوصيات، وصولاً إلى مرحلة التخطيط.

2. دراسة (دكتوراه) من إعداد الطالبة دليلة شريف [1] بعنوان " الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة "، وهدفت إلى معرفة الاتجاهات الحديثة لقيادة وأثارها على سلوكيات العاملين وإبراز دور القيادة ومدى فعاليتها في الدافعية ورفع معنويات العاملين وإدماجهم لتحقيق الأهداف وتحسين أداء المنظمة، من خلال طرح الإشكال التالي، ما هي التحديات والمكاسب التي يمكن الحصول عليها في إيجاد نمط قيادي فعال داخل المنظمة؟ وقد تضمنت مجموعة من التساؤلات الفرعية، نذكر منها:

- ماذا نقصد بنمط القيادة؟
  - هل يمكن للقيادة أن تمارس تأثيراً من خلال ممارسته السلطة داخل المنظمة؟
  - هل هناك علاقة بين كفاءة القائد وبعض الصفات الشخصية؟
  - ما انعكاسات النمط القيادي السائد على مستوى أداء المؤسسة؟
- وانبثقت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية:
- تعتمد القيادة الفعالة على قين إنسانية وأدوات ممتازة حيث تعتبر العنصر البشري مورد أساسي للمنظمة ومنبع الربح.
  - لا يوجد نمط واحد من القيادة، النمط القيادي للنجاح يتطابق مع الموقف والجماعة المرؤوسة والقدرات الذهنية ودافعية العاملين ومميزات ومتغيرات البيئة الخارجية.
  - عدم وجود قيادة اتصال فعال يعيق تجنيد واندماج المرؤوسين وكذا تحسين الإنتاجية.
  - الهيكل التنظيمي لمؤسسة كولييتال لم يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وكذا لم ينطبق مع متطلبات الثقافة الجديدة للموارد البشرية.

[1] دليلة شريف، الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة: دراسة حالة شركة كولييتال بينر خادم، إشراف أ. خليفة بوزبرة، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، رسالة غير منشورة، السنة

اختارت الباحثة لدراستها عينة قدر حجمها بـ 284 عاملا من أصل 456 عامل أي بنسبة 62%. ممثلة لكل الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة، كما استخدمت من أدوات جمع المعلومات منها المقابلة المباشرة، الملاحظة والاستبيان من أجل الفهم والتفسير والتحليل. وخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد نمط واحد من القيادة، بل النمط القيادي الأمثل يتطابق مع عدة متغيرات وحددتها في الموقف والجماعة المرؤوسة والقدرات الذهنية ودافعية العاملين، وتلعب عملية الاتصال دورا هاما في إيصال المعلومات حول مناخ العمل الداخلي والبيئة الخارجية حيث تعتبر أداة تحفيز وحماس العاملين نحو إنتاجية أفضل. كما تؤكد الباحثة من خلال الدراسة السوسيو لوجية الميدانية للمؤسسة محل البحث أن مفهوم تسيير وتنظيم الموارد البشري يبقى عاجزا وأنه لم يحتل بعد المكانة اللازمة (الصدارة) في إدارة وتوجيه المؤسسة ككل، وهذا راجع إلى أن تصور المؤسسة تجاه العامل مازال ضيقا ويحتاج إلى إعادة النظر في مفهوم وأساليب إدارة الأفراد ككل وطريقة رؤية الأساليب بشكل عام.

أثارت هذه الدراسة جانب مهم من تأثير نمط القيادة على أداء الفرد ودور وأهمية العملية الاتصالية كأداة للتحفيز العاملين على تقديم أفضل أداء ممكن، وهذه نقطة مثيرة في الموضوع أبرزها الإشكال المطروح الذي ركز على نمط القيادة أكثر من تركيزه على فكرة أداء وطرق تحسينه، حيث يمكن أن نشير في هذا السياق إلى التساؤلات المهمة التي تطرحها فكرة علاقة الأداء بالإشراف والقيادة وانعكاسها على العلاقة المباشرة بين العامل والمشرف بصفته المسؤول الأول والمباشر على عملية تقويم أدائه الوظيفي لأن الدراسات تشير إلى أن " 98% من عملية التقويم يشرف على تنفيذها المشرف أو الرئيس المباشر" [1]، وكما تؤكد على مدى تأثير هذه العلاقة على مصداقية النظام وفعاليته في المنظمات.

**المجموعة الثانية:** وتخص دراسات الماجستير المنجزة بقسم علم الاجتماع على مستوى جامعتي الجزائر 2 وجامعة عنابة، حيث قدمت هذه البحوث مادة علمية على درجة من الأهمية والموضوعية والارتباط المباشر بإشكالية الأداء والمواضيع المتعلقة بها، كما سيتم عرضه فيما يلي :

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص 123.

1. دراسة قدمتها طالبة حرايرية عتيقة [1] والموسومة بـ "إشكالية قياس وتقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير الأداء الوظيفي للإطارات: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - قسم الإنتاج - حاسي مسعود"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل عناصر نظام قياس وتقييم الأداء المطبق في المؤسسة محل البحث وتقييم الظروف العامة لسير عملية التقويم من خلال موقف الإطارات المعنية بها، ومنه التعرف على بعض ملامح السياسات ونظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الهادفة لمواجهة التحديات والظروف المحيطة لتحقيق الفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف. في هذا الإطار سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو نظام قياس وتقييم أداء الإطارات في المؤسسة ومل هي مقوماته؟

- ما أهمية نظام قياس وتقييم الأداء من خلال:

▪ الفاعلين فيه؟

▪ معايير القياس والتقييم المتبعة؟

▪ طرق القياس والتقييم المطبقة؟

- ما هو الدور الذي يلعبه نظام قياس وتقييم الأداء في تنمية المسار الوظيفي للإطارات؟

- ما هي نقاط الضعف التي تميز هذا النظام وتطبيقاته؟

- ما مدى نجاح تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء ميدانيا؟

لقد تأسست هذه الدراسة على ثلاث فرضيات أساسية هي:

- لنوعية الإجراءات التنظيمية والاستعدادات الفردية أثر على فعالية نظام قياس وتقييم الأداء.

- ضبط معايير قياس وتقييم الأداء بموضوعية يؤدي إلى تنمية المسار الوظيفي للإطار.

- لطريقة القياس والتقييم بالمقابلة أثر إيجابي في تقييم أداء الإطارات.

[1] حرايرية عتيقة، إشكالية قياس وتقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير الأداء الوظيفي

للإطارات: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - قسم الإنتاج - حاسي مسعود، إشراف أ. الهاشمي مقراني، رسالة

ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر 2 (بوزريعة)، 2003/2002.

وقد استخدمت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي المناسب لتوصيف الظاهرة وتحليلها وفهمها، ومن أجل ذلك تم استعانة بالاستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات، كما استخدمت الطرق الإحصائية وتوظيف المعلومات الموجودة في الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة بغرض عرض المعلومات وتحليلها وتفسير الظواهر المرتبطة بها، كما تم اختيار عينة مكونة من 100 مبحوث من مجتمع مكون من 837 من الإطارات والإطارات السامية وبنسبة تمثيل قدرت بـ 12% بحيث توزعت هذه النسبة على كل مديريات قسم الإنتاج والتي بلغ عددها 16 مديرية.

لقد بينت الدراسة أنه من شروط نجاح العمل بنظام التقييم، التركيز على:

- توصيف وتحليل مناصب العمل، من أجل ضبط المهام المطلوب تنفيذها بالتحديد، ومن ثم تحديد المعايير والمقاييس التي يقارن على أساس الأداء المقدم وبالتالي مدى تحقيق الأهداف.
- إعلام وتحسيس الأفراد المعنيين بعلية التقييم في المؤسسة بأهداف ومراحل النظام وأسس العمل به
- تكوين المقيمين والخاضعين لعملية التقييم بتقنيات المقابلة وطرق تحديد ومتابعة تحقيق الأهداف.
- كما كشفت الدراسة من خلال توصيف آليات وظروف تطبيق نظام التقييم في مؤسسة البحث عن بعض المعوقات والصعوبات والمشاكل المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، ونذكر منها:
- نقص الانسجام والتعاون بين المستويات المختلفة للسلم الهرمي في التنظيم، وموقع الإدارة العليا ومديرية الموارد البشرية من عملية التقييم وترشيده استخدامه، والتي من واجبهما العمل على التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة في كل مستوى على حدى، مع الحرص على المتابعة والإشراف والتوجيه.
- التعامل مع نظام قياس وتقييم الأداء على أنه نشاط (نظام) معزول عن باقي نظم التسيير الإداري المعمول بها في المؤسسة.
- غياب جهة رسمية مكلفة بالسهر على استخدام نتائج عملية قياس وتقييم الأداء ومتابعة تطبيقاتها، لاسيما ما تعلق بتسيير المسار الوظيفي للأفراد.

- اعتماد المؤسسة محل البحث، دفتر مصطلحات السلوك وتقدير الكفاءات بعيد عن واقع المؤسسة وثقافتها، الأمر الذي صعب على الممارسين مهمة تطبيقها وأصبح الفهم خاضع لفهم وتأويل الأفراد.
  - صعوبة تحديد الأهداف وعجز المشرفين على تعريفها لمختلف المستويات المشاركة في تنفيذها.
  - عدم تمكن المشرفين والأفراد من تقنيات وأساليب العمل بطريقة المقابلة، بمختلف أنواعها سواء مقابلة تحديد الأهداف أو مقابلات المتابعة وأيضا مقابلة قياس وتقويم الأداء.
  - غياب إطار قانوني وتنظيمي مناسب.
  - غياب مخطط استراتيجي للاتصال في ظل انعدام سياسة إعلامية شاملة.
  - نظام العمل القائم على نمط المناوبة يعتبر، حسب الإطارات العاملة في مؤسسة البحث، عبء عليهم ويؤثر على مستوى الأداء لأنه لم يكيف مع متطلبات نظام التقويم المطبق.
2. دراسة الطالبة زعبالة لندة [1] وتحمل عنوان " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي: بلدية الحجار نموذجا "، وهدفت حسب الباحثة إلى استطلاع واستكشاف والبحث المنهجي في مختلف الأنساق الخفية التي لها علاقة بعملية التسيير وانعكاساتها على عملية تحسين الأداء المؤسسي بالإدارة المحلية البلدية، وأثارت إشكالية تعتبر أن أهداف تسيير المواد البشرية في إدارة البلدية لا تتحقق بصورة فعلية إلا من خلال وجود محددات إستراتيجية منظمة لمواجهة حالات المخاطر والمعوقات التي تعرض عملية تحسين الأداء المؤسسي، على أساسها جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما هي محددات الفعل التسييري الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة بلدية الحجار- ولاية عنابة -؟ وتفرعت عنه التساولين الآتيين:

[1] زعبالة لندة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي: بلدية الحجار نموذجا، إشراف أ. علي سموك، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة،



- ما هي عناصر العملية الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية بمؤسسة الحجار؟
- ما هي عناصر العلاقة الترابطية بين أداء المورد البشري وأداء المؤسسي لمؤسسة بلدية الحجار؟

انطلقت الباحثة من المقاربة الاستكشافية واستخدمت المنهج الوصفي لوصف وتحليل وتفسير وفهم العلاقات الترابطية بين محددات العملية التسييرية الإستراتيجية على مستوى الموارد البشرية وعملية تحسين الأداء المؤسسي، وقد استعانت بأدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة واستمارة المقابلة، كما دعمت دراستها بمقياس الاتجاهات. وبناء عليه خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن افتقار الإدارة المحلية البلدية إلى الموظفين الأكفاء وإلى الموارد المالية الذاتية، أدى إلى شلل هذا الجهاز المحلي الذي أضحي يتميز بالعجز الواضح في تحويل الاختصاص المعترف به نظريا له إلى واقع ملموس، حيث عمل هذا على إقصاء أي مبادرة للتقدم وتغيير.
- إن الطابع الإداري البيروقراطي الذي تمثل في تلك الأفعال والسلوكات غير الرشيدة التي سادت المنظومة التسييرية البلدية أدت إلى جمود وتحجر هذه المؤسسة بسبب الانغلاق لا الانفتاح.

- إن غياب أي تخطيط لبناء إستراتيجية متكاملة، والتي تعود إلى أخطاء الممارسة وتناقض النصوص أحيانا، أدى إلى فقدان الصلة بين العامل ومؤسسة البلدية من جهة وكذلك بين المواطن والبلدية من جهة أخرى، ما فسح المجال لكل من العامل والمواطن للجوء إلى الاستعانة بأساليب غير عقلانية لتلبية حاجتهما.

- إن غياب إدارة إستراتيجية على مستوى الموارد البشرية في مؤسسة البلدية، والتي تمكنها من تحديد أهدافها وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة والوقت المناسب لتحقيق هذه الأهداف جعلها تبقى رهينة الجمود والتناقضات التي أضحت من الميزات الخاصة لمؤسسة البلدية مما أثر ذلك على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية.

3. دراسة الطالبة قرنان أسيا الموسومة بـ " مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية "، وهدفت إلى بلورة إطار نظري وتطبيقي حول مناهج تحسين الأداء البشري من خلال التدريب، والاتصال، والتحفيز.

من هذا المنطلق تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى بلوغ مستوى أداء الإطارات في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال تطبيقاتها لسياسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم تجزئته إلى الأسئلة الموالية:

- على ماذا تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من تدخلات لتحسين وترقية أداء إطاراتها؟
- هل تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نظام التكوين كأسلوب تدريبي وكحل أو منهج لتحسين أداء إطاراتها؟
- هل تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية على أساليب أخرى غير التدريب (الاتصال والتحفيز) للرفع من مستوى أداء إطاراتها؟
- وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:
- غياب إستراتيجية التكوين واضحة المعالم والأهداف في المؤسسة العمومية الجزائرية تؤدي إلى تثبيط أداء الإطارات.
- قلة فرص التحفيز وعدم اعتمادها كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى عدم رضا الإطارات عن وضعيتهم المهنية.
- تبقى فرص الحفاظ على الكفاءات ضئيلة في المؤسسة العمومية الجزائرية لوجود مناخ اجتماعي غير ملائم ولا يساعد إطلاقا على تطوير الأداء البشري.
- استخدمت الباحثة المنهج الكمي واستعانت بالاستبيان ك تقنية لجمع البيانات وقد شملت الدراسة عينة قدرت بـ 245 إطارا.

[1] قرنان أسيا ، مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية لفئة الإطارات بالمؤسسة الوطنية للمركبات الصناعية ، قسم السيارات الصناعية- الروبية، إشراف أ. حسين عبد اللاوي، رسالة ماجستير (تغيير اجتماعي/ غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع، 2010/2011.

وقد توصلت الدراسة إلى أن دور المؤسسة في تطوير وأداء أفرادها متوقف على اعتبارات مادية ومعنوية، وذلك عن طريق:

- الاهتمام بتكوين اليد العاملة الملتحقة حديثا بالتنظيم أو إعادة تكوين العمال القدامى للتماشي ومتطلبات التكنولوجيات الجديدة لمواجهة المنافسة، وذلك عن طريق التكوين المستمر مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار وضع برامج تكوينية فعالة تخدم طموحات الإطار.

- إعادة النظر في الأسس الحالية المعتمدة في الترقية، وإدخال أسس جديدة أكثر أهمية بالنسبة للإطار، وبالأخص الإطارات الشابة التي تطمح لاحتلال مناصب المسؤولية. ويتطلب وضع أي برنامج لتطوير الأداء البشري، حسب الدراسة، توفر جملة من العناصر وهي:

- وضع نظام تقويم فعال لتحديد أصحاب الكفاءة والتميز وحسن تنفيذ المهام من العاملين عن غيرهم.

- ربط مخططات التكوين المستمر مع المناصب التي يمكن للإطار أن يحتلها مستقبلا.

- تخطيط سياسة التكوين و سياسة الترقية في إطار شامل ولا يمكن عزل أي واحدة عن الأخرى.

- تحفيز الأفراد ماديا بمكافأتهم على الجهد المبذول أو معنويا بالاعتراف بهم.

- تطبيق عملية اتصال فعالة قائمة بالأساس على الاحترام والتقدير المتبادل بين الإطارات والمسؤولين.

ب. دراسات سابقة عربية في علم اجتماع التنظيم والعمل، واستطعنا الحصول على دراستين هامتين، هما:

1. دراسة من تقديم الأستاذ الدكتور كامل محمد عمران (قسم علم الاجتماع بجامعة دمشق) [1] بعنوان تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية سيرونيكس، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين عليهم، ومعرفة أهم المتغيرات الأخرى

[1] كامل محمد عمران، " تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية سيرونيكس"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 1، 2007، ص ص 241/189، (وثيقة إلكترونية).

المتعلقة بهذا الأداء من أجل تزويد العاملين بتغذية مرتدة عن عملهم بغية تعرفهم على جوانب القوة في أدائهم وموطن الضعف فيه من أجل تداركها، وتطمح الدراسة إلى:

- التعرف على أداء العاملين بشكل عام، ودورهم في النشاط الاقتصادي الذي يخدم عملية التنمية، وتحديد العوائق التي تحد من أدائهم، وتتمية العوامل الإيجابية التي تسمح لهم بزيادة هذا الأداء.

- التعرف على حقيقة أداء المرأة العاملة من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي نواحي التقصير في أدائها إن وجد.

- تساعد هذه الدراسة بشكل فعلي إدارة شركة الصناعات الإلكترونية في الحصول على معلومات مفصلة عن أداء العاملين من حيث النوعية والكمية، مما يجعل الشركة قادرة بشكل كبير على تحديد مستوى العاملين تمهيداً لتصنيفهم ومكافأته.

اشتملت عينة الدراسة على 111 عامل وعاملة، وقد عمل الباحث على توفير الظروف الملائمة لإجراء البحث، حيث أعطيت عملية التقييم فترة عشرين يوماً، وتمت في غرف المشرفين أنفسهم حفاظاً على الهدوء وتأمين جو مناسب لعملية التقييم، وأعلم المبحوثين بأن التقييم ليس لأغراض إدارية، وإنما لأغراض بحثية أكاديمية. كما استعمل الباحث استمارة قياس علمية تكونت من قسمين: القسم الأول يشتمل على 12 فقرة (سؤال)، واحتوى بيانات ومعلومات عن العامل، أما القسم الثاني فقد اشتمل على جوانب تقويم الأداء، واحتوى على أربعة محاور مكونة من 26 فقرة، توزعت على مقياس خماسي متدرج التقدير (لا ينطبق تماماً، لا ينطبق، محايد، ينطبق، ينطبق تماماً) بغرض قياس أداء العاملين في الشركة واختبار الفروض التالية:

1. يتسم مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية (سيرونيكس) من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الإيجابي في أداء واجباتهم.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومتغير الجنس.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومتغير العمر.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحالة الزوجية.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمستوى التعليمي.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومدة الخدمة.
7. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومستوى الأجر الشهري.
8. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وعدد الإجازات.

9. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ومدة الغياب عن العمل.
  10. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحالة الاقتصادية.
  11. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والتكريم المادي والمعنوي.
  12. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والدورات التدريبية.
- وعرفت هذه الدراسة الأداء على أنه هو كل عمل يقوم به العاملون في شركة الصناعات الإلكترونية (سيرونيكس) بصورة تحقق الأهداف المطلوب تحقيقها ويكون قابلاً للملاحظة والتقدير النسبي بدرجات أو مستويات متفاوتة.
- هذا وقد أشار تحليل البيانات السابقة إلى جملة من النتائج:
1. ضرورة القيام بتقويم أداء العاملين بصورة منتظمة، وبموجب خطة للعمل مناسبة بحسب معايير أدائية سلوكية محددة. وأن استمارة التقويم تصمم بحسب نوع العمل وحاجات المؤسسة.
  2. يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الإيجابي.
  3. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بجنس العامل ذكراً أم أنثى، مما يعني أن أداء الرجل لا يختلف عن أداء المرأة العاملة.
  4. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بعمر العامل.
  5. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بالحالة الزوجية للعاملين.
  6. يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين.
  7. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بمدى خدمة العاملين فيها.
  8. يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة مقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العاملون فيها.
  9. يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة الإجازات التي يأخذونها.
  10. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بمدى الغياب عن العمل.
  11. لا يتعلق مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بالمستوى الاقتصادي للعاملين.
  12. يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة التكريم المادي والمعنوي للعاملين.

13. يزداد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة الدورات التدريبية التي قاموا بها.

كما حملت الدراسة جملة من المقترحات المهمة والتي ترصدها في الغالب الدراسات السوسيولوجية دون غيرها، ونذكر منها:

- إعادة النظر بأساليب تقويم الأداء المستخدمة حاليًا من قبل المؤسسات الاقتصادية.
  - إعلان نتائج تقديرات الأداء على العاملين كافة الخاضعين لنظام قياس الأداء، وإشعارهم بالنتائج، من أجل توضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم، لضمان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
  - استقطاب الشركة العاملين الشباب، وتدريبهم وتأهيلهم، لأنهم يشكلون رصيد الشركة على المدى البعيد.
  - دراسة حالة المرأة العاملة دراسة شمولية، تأخذ بالحسبان ظروف المرأة العازبة، والمرأة المتزوجة، والمرأة المنجبة، وكذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالمرأة داخل الشركة وخارجها، للتعرف إلى المشكلات، ووضع الحلول لها من أجل توفير جو أفضل للعمل.
2. دراسة (دكتوراه) قدمها الباحث ناصر بن سلمان بن سعيد العسيري والموسومة " أثر بعض المحددات التنظيمية والخصائص الديموغرافية في الأداء الوظيفي لرجال الدفاع المهني: دراسة من منظور علم اجتماع التنظيم "، وهدفت الدراسة إلى معرفة بعض محددات السلوك التنظيمي والخصائص الديموغرافية بالأداء الوظيفي لأفراد لضباط صف الدفاع المدني العاملين في إدارتي الدفاع المدني بالرياض ومكة المكرمة، من خلال التعرف على:
- علاقة محددات السلوك التنظيمي (الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والتدريب) بالأداء الوظيفي لأفراد وضباط صف الدفاع المدني.
  - علاقة الخصائص الديموغرافية (العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، ومكان العمل، والرتبة العسكرية، والرتب الشهري، ومدة الخدمة، ومسمى الوظيفية، والعلاوة الفنية) بالأداء الوظيفي لأفراد وضباط صف الدفاع المدني.

[1] ناصر بن سلمان بن سعيد العسيري، أثر بعض المحددات التنظيمية والخصائص الديموغرافية في الأداء الوظيفي لرجال الدفاع المهني: دراسة من منظور علم اجتماع التنظيم، إشراف أ. سعد بن عبد العزيز السعران، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، 2009.

- مدى توافق محددات السلوك التنظيمي مع الأداء الوظيفي لأفراد وضباط صف الدفاع المدني.

- مدى توافق الهيكل التنظيمي لمديرية الدفاع المدني مع البيئة التي يتعامل معها أفراد وضباط صف الدفاع المدني.

وقد استعان الباحث بالمقاربات السوسيولوجية التالية: التبادل الاجتماعي، والنسق المفتوح والموقفية لفهم وتفسير العلاقات المرتبطة بالإشكال المطروح، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو مدى تأثير الخصائص الديموغرافية والمحددات التنظيمية في أدائهم الوظيفي، حيث استعمل الباحث لجمع البيانات استبانة قياس الاتجاه، وتحليل هذه البيانات استخدم عدة أساليب إحصائية شملت الجداول التكرارية، المتوسط الحسابي، اختبار(تي)، وتحليل التباين الأحادي، والارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً في الأداء الوظيفي حسب مكان العمل، والاستفادة من الدورات التدريبية لصالح العاملين في وحدات الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، والذين يرون أنهم استفادوا من الدورات التدريبية.

- يؤثر كل من الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتدريب تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الأداء الوظيفي.

- تبين أن ضغوط العمل تؤثر تأثيراً سلبياً ودالاً إحصائياً في الأداء الوظيفي.

- أظهرت النتائج وجود نوع من لتوافق بين محددات السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقد عملت الدراسة على توظيف الأطر النظرية والمنهجية لعلم اجتماع لمعرفة مدى تأثير محددات السلوك التنظيمي والخصائص الديموغرافية في الأداء الوظيفي لأفراد وضباط صف الدفاع المدني من منظور علم اجتماع التنظيم.

ما يمكن ملاحظته:

1. محاولة إبراز هذه الدراسات، على اختلاف أطر طرحها وزوايا مناقشتها، لأهمية علم اجتماع التنظيم ك تخصص علمي يهتم بدراسة وتحليل الظواهر التنظيمية، لاسيما موضوع الأداء

وما تعلق به من مشكلات، الذي قد يسهم في الحد من قدرة المنظمات والأفراد على تحقيق الأهداف، وكذا الكشف عن المثبطات التي قد تعيق فاعلية الأفراد أو المنظمات تفاعلهم مع البيئة الاجتماعية أو الطبيعية المحيطة وتأثير كل ذلك على الأداء ومستوى الإنتاجية من خلال الاعتماد على الأطر النظرية والمنهجية لعلوم الاجتماع.

2. حداثة هذه الدراسات نتيجة حداثة الاهتمام بموضوع الأداء وقياسه وتقويمه، وإدراجه ضمن القضايا التنظيمية التي يعنى بها علم اجتماع العمل والتنظيم على الخصوص.

3. التأكيد على أهمية موضوع الأداء وقياسه وتقويمه كنظام وعملية وبرنامج يدخل في العديد من البرامج والنظم، ويحدد سياساتها وإمكانية العمل بها كالقيادة والإشراف، وتوجيه الاستراتيجيات والعمليات التي تتبناها المؤسسات وتنفيذها إدارة الموارد البشرية كهندسة تسيير الأفراد في المنظمات، كما توجهت الدراسات في علم الاجتماع إلى الاهتمام بتحديد مفهوم الأداء والكشف عن المحددات التنظيمية والخصائص الديموغرافية التي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، الواقع أن هذا الطرح يتقاطع مع ذلك الذي تدرسه العلوم السلوكية وعلوم التسيير وعلم النفس، لكن زوايا الطرح والنقاش في علم اجتماع التنظيم والعمل تكون أعمق لأنها تسلط الضوء على البعد الكلي للموضوع من خلال دراسة وتحليل وفهم الاستراتيجيات والسياسات والممارسات المرتبطة بالأداء ونظم قياسه وتقويمه من جهة، وموقف الأفراد ومدى تأثيرهم في العملية وتأثرهم بها وبظروف تطبيقها من جهة ثانية.

#### ج. دراسات ذات صلة:

بالإضافة إلى كل ما سبق، نشير إلى أن موضوع الأداء وإشكالية قياسه وتقويمه أثار اهتمام العديد من الاختصاصات والدراسات، التي تنوعت بتنوع اختصاص الدارسين والمنظرين من جهة وباختلاف الأنظمة السياسية والاقتصادية وثقافة المجتمعات من جهة أخرى، كما عملنا على توضيحه في العرض الذي حمله الجزء النظري لهذه الدراسة.

في هذا المضمون، تم تسليط الضوء على دراسة مهمة (دكتوراه دولة) أنجزت بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3:



الدراسة قدمها الأستاذ نور الدين شنوفي والموسومة "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، وينطلق الباحث في هذه الدراسة من ضرورة أنه للحكم على كفاءة وفعالية أداء العامل يجب توفر نظام فعال لتقييم أداء العامل على توجيه العمال وإعلامهم بكيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم، وتحسين مهارات وقدرات العمال ورفع مستوى أدائهم. وقد هدفت إلى البحث عن سبل تفعيل نظام تقويم أداء العامل في المؤسسة الجزائرية من خلال تشخيص نظام تقويم الأداء الجاري العمل به لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، قصد معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي، والتعرف على طبيعة الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها النظام الحالي، ومن هنا طرحت الدراسة الإشكال الرئيسي التالي: هل استطاع النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أن يحقق أهدافه، من توفير الرضا الوظيفي للعامل والحصول على المعلومات السليمة في مراجعة وتنمية سياسات شؤون العامل المختلفة؟ لتحديد الأسباب الفعلية لهذا الإشكال واقتراح الحلول قدم الباحث مجموعة الأسئلة التالية:

- هل هناك حاجة إلى وجود نظام لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ أو حاجة لتطوير النظام القائم؟
- هل يمكن اعتبار عملية مراجعة نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة بشكل دوري ضرورة حتمية باعتبار أنها إستراتيجية تسيير العنصر البشري، تملئها طبيعة التحولات البيئية المحيطة بالمؤسسة، قصد ضمان التنمية المستدامة للعنصر البشري؟
- هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات وأخطاء تؤثر على كفاءة النظام ذاته، ومن ثم على نتائج قياس وتقييم أداء العامل، تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل؟ ولمن تعود هذه الأسباب؟

[1] نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أ. إسماعين شعباني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (دكتوراه دولة) جامعة الجزائر3، 2005/2004.

- إلى أي حد تعود المؤسسة إلى نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات لمراجعة سياسات شؤون العاملين المختلفة؟

- ما هي خصائص ومكونات النظام الفعال للتقييم المتوازن لأداء العامل، المقترح على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، التي تعيش مرحلة تحولات إستراتيجية ضمن سياسة الإصلاحات الاقتصادية الوطنية، والكفيل بتحقيق الأهداف التنموية للعنصر البشري؟ طبق الباحث دراسته على عينة مكونة من ثلاث مئة مبحوث من مجوع الرؤساء والمرؤوسين العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي جمع فيه بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث استعان بأدوات البحث وبالاستمارة على الخصوص.

ومن ثم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها.
- التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجد) على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا.
- عدم كفاية استمارة التقييم (إن وجدت) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل.
- اعتماد دورية التقييم السنوي، التي يعاب عليها أنها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها بل يتركها تتماذى وتزداد أثارها.
- التقليل من أهمية التأثير والتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، علاقة طرق التقييم المعتمدة للظروف المحيطة بالعمل ولقواعد العمل الحديثة.
- اعتماد نماذج في التقييم سواء كانت استمارات (بطاقات) للتقييم لا تعكس بصدق عناصر قياسها للمهارات الفعلية للعامل، كما يتم صياغتها بعبارات غامضة يصعب تقديرها لعدم فهمها بسهولة، وكثيرا ما يكون سببا جوهريا في الاختلاف والنزاع حول تقدير أداء العامل بين المؤسسة وعمالها، إلى جانب كونها لا تعكس السري الذي يضمن الحيادية ويقلل من عيوب التحيز في الحكم على نتائج أداء العامل.

- عدم الاهتمام بنتائج التقييم من قبل الإدارة في المؤسسة، بل في بعض الحالات يتم إهمالها لكونها لا تأخذ بها في تصميم سياسات الموارد البشرية.
- لا تولي المؤسسة أهمية لمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المبدئي للعامل وتقوية روابط التعاون والعلاقات بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة، الأمر الذي يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العمال.

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات تتعلق بـ:

- المشرفين على التقييم،
  - الخاضعين لتقييم،
  - نماذج استمارة التقييم،
  - الجانب التشريعي والتنظيمي لعملية التقييم،
  - أوجه استخدام نتائج التقييم.
- تتقاطع هذه الدراسة في نقاط متعددة مع منطلقات الدراسة التي قمنا بها، لكن الظرف الذي تحصلنا فيه عليها كان متأخرا جدا للاستدلال بها كدراسة سابقة لبحثنا، مع ضرورة احترام اختلاف الطرح السوسولوجي عن مثيله بالنسبة للعلوم التسيير، إلا أننا نشيد بهذه الدراسة كدليل وشاهد على بعض الممارسات التي تعيق تطبيق وتفعيل نظام قياس وتقويم الأداء في المؤسسة الجزائرية، تؤكد ما توصلنا إليه من نتائج، الأمر الذي يسمح لنا بالاعتقاد بإمكانية تعميم هذه النتائج، كما سنوضحه بالتفصيل فيما سيأتي.

## المطلب الثامن: المقاربة السوسولوجية

احتل موضوع الأداء الوظيفي وما ارتبط به من إشكاليات لاسيما القياس والتقويم حيزا مهما في الفكر النظري الإداري، وهذا لأن " كفاءة أداء المؤسسة في أي قطاع مرهون بمستوى كفاءة مواردها البشرية أيا كانت مواقعها في التنمية "[1]، لذلك فقد عمل المنظرين من خلال المدارس الفكرية المختلفة على إبراز هذه الظاهرة، لاسيما الحديثة منها، لمحاولة فهمها وتوضيح عناصرها بالتركيز على زوايا طرح متباينة، كما سنأتي على عرضه في عنصر لاحق (موقع إشكالية الأداء الوظيفي وتقويمه من المقاربات النظرية)، ولعل من أكثر تلك المقاربات ملائمة لإبراز عناصر بحثنا هي نظرية النظم أو النظام المفتوح، بالإضافة إلى مقارباتي الرأسمال البشري والتحليل الاستراتيجي، لكن النظرية العامة للنظم، على الخصوص، ستمكننا من تحديد وفهم وتحليل الأجزاء والعناصر المكونة لقياس وتقويم الأداء الوظيفي بوصفه نظام مركب يتواجد ضمن نظام (مجموعة نظم) أكبر يشكل بدوره أحد أجزائها وعناصرها المتفاعلة. حيث أثبتت نتائج الدراسات والأبحاث جملة من الحقائق العلمية حول المنظمات الإدارية على أنها وعلى اختلافها عبارة عن نظم اجتماعية، تتميز بالتفاعل والتشابك بين عناصرها وجزئياتها، كما أن فعالية المنظمة تتوقف على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر المنظمة جميعها. ورغم تعدد هذه العناصر وأهمية كل واحد منها، إلا أن العنصر البشري يبقى القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة من خلال قيامه بالأداء الفعلي للعديد من الأعمال والمهام التي تعجز أمامها أعقد التكنولوجيات وأحدثها، فالإنسان هو من يقوم بتصميم المنظمات وتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات فيها، وهو المسؤول عن توفير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها في إطار تحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج التي تعد من أهم الأعمال التي يقوم بها، وعلى هذا الأساس فإن السلوك الإنساني لأفراد المنظمة يمثل المصدر الأساسي لطاقت النجاح والفشل فيها. انطلاقا من هذه الاعتبارات تم توظيف نظرية العامة للنظم من أجل تعميق الفهم وتوضيح طبيعة التفاعل ومستوى العلاقات التي تنشأ بين عناصر وأجزاء هذه المنظمات، لتحديد مواطن الضعف ومكامن القوة فيها لاستغلالها في تفعيل هذه البرامج والنظم وزيادة كفاءة المنظمات وتطوير أدائها.

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص5.

## 1. النظرية العامة للنظم

تستمد نظرية النظم طرحها من أفكار ومبادئ النظرية التي طرحها عالم الطبيعة والأحياء بيرتالانفي (Bertalanffy) في خمسينات القرن الماضي وما بعدها، وقد استطاعت أن تحدث نقلة نوعية وإضافة مهمة في أساليب وطرق التحليل ليس في العلوم البيولوجية وحدها، بل وفي مختلف ميادين المعرفة العلمية ككل، من خلال فكرة النظرية العامة للأنظمة والأنظمة المفتوحة. وقد اعتمد "هذا المدخل كطريقة 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 "[1]، ويُعرف النظام على أنه " مجموعة من الأجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض، وتؤثر على بعضها البعض، وتعمل مع بعضها البعض، وتشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين "[2]، فلكل جزء أو عنصر مهمة ووظيفة محددة ولازمة للنظام ككل، وتؤدي مجموع هذه العناصر والمكونات وظائفها بانتظام في نسق تفاعلي مترابط من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وعند تحليل النظام يجب النظر إليه بصورة كلية (شمولية)، حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير والتأثر بين أجزائه المختلفة.

وقد اعتبر شستر بارنرد (1960) المنظمة نظامًا اجتماعيًا يتكون من النظم المفتوحة، التي تتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة ومتبادلة، لا يمكن لأي جزء منها أن يعمل بكفاءة وفعالية دون أن يتعاون ويعتمد على الأجزاء الأخرى.

تميز النظرية بين نمطين من النظم: المغلقة والمفتوحة

- النظام المغلق، ويرتكز على البيئة الداخلية للمنظمة الإدارية وعلى العمليات والإمكانات المتوفرة فيها، ويميل إلى تجاهل تأثير المتغيرات الخارجية المحيطة التي تعيش فيها المنظمة والتي لا يمكن عزلها عنها. مع أن عدم الاهتمام بالبيئة الخارجية وتأثيراتها يؤدي إلى تجاهل أهمية التغذية المرتدة الأمر الذي يساهم في تقوية المنظمة والبيئة المحيطة بها وانعكاس كل ذلك على تعزيز فرص النجاح بالنسبة للمنظمة.

[1] طارق غالب حمادة، منهاج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985، ص 10.

[2] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 61.

- النظام المفتوح، يركز على أن المنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح تتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة فيما بين أعضائها وبين عناصر البيئة المحيطة به. حيث أن فاعلية المنظمة واستمرارها ونموها إنما يعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينها وبين عناصر البيئة، وما تحصل عليه من موارد وما تتاح لها من فرص وإمكانيات نتيجة لتلك العلاقات.

ويتميز النظام المفتوح بمجموعة من العناصر والخصائص والمبادئ نوضحها فيما يلي:

## 2. عناصر النظام المفتوح

أ. المدخلات (Inputs): وتشمل مجموع المواد المختلفة، التي تأخذها المنظمة من بيئتها الخارجية، تستثير حركة النظام وتدفعه إلى السلوك من أجل تحقيق أكثر كفاءة وفعالية، من بينها المواد الخام، والموارد البشرية، والمعلومات، الأهداف، السياسات والطاقة وغيرها. حيث تصنفها بعض المراجع إلى:

- مدخلات بشرية، تتمثل في الأفراد وما يمتلكون من طاقات وقدرات ورغبات وقيم واتجاهات وعلاقات إنسانية.
- مدخلات مادية، تتمثل في الموارد غير الإنسانية ومنها الآلات والتجهيزات والمنشآت ورؤوس الأموال..إلى آخره.
- مدخلات معنوية، وتعني الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والمعلومات عن الظروف الداخلية والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسودها من قيم ومعتقدات وأفكار.

ب. العمليات أو عمليات التحويل (Transformation): هي معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات أساليب وأدوات مختلفة لتحويل المخلات إلى مخرجات أو إضافة خصائص جديدة عليها. ويعتمد نجاح النظام على مدى كفاءة العمليات والأنشطة التنظيمية المعمول بها وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والاستفادة منها استفادة تتناسب ورغبات النظام وأهدافه. وتتمثل الأنشطة التنظيمية في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة، وتتركز على العمليات الأساسية التالية [1]:

- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
  - عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير في سلوك التابعين.
  - عمليات البحث والدراسة والتقصي هن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
  - عمليات الاختيار والمفاضلة، أي اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
  - عمليات التخضير والدفع للأفراد والجماعات لتحقيق الانتماء إلى التنظيم والولاء لأهدافه وبذل الجهد من أجل تحقيقها.
  - عمليات الرقابة التي تهدف إلى السيطرة على سلوك أعضاء المنظمة وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمي المقررة.
  - عمليات التقييم التي تهدف إلى تحديد قيمة الانجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استخدم في تحقيقها من وقت وجهد وموارد.
  - عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف إلى تعديل وضع المنظمة الداخلي وإعادة ترتيب مكوناتها لتصبح أقدر على قيادة حرك التغيير والسيطرة على المواقف في علاقاتها مع البيئة المحيطة
  - عمليات تجميع الموارد واستثمار الفائض بما يحقق التشغيل الأقصى للطاقات والعائد المجزي للأنشطة التنظيمية.
- ج. **المخرجات (outputs):** هي عبارة عن انجازات النظام أو نتائج أعماله التي تحققت عن طرق مزج المدخلات داخل المنظمة أو هي المدخلات بعد تحويلها أو تغييرها، والمخرجات تحمل ما يقدمه النظام للبيئة المحيطة أو للمجتمع وتشمل السلع والخدمات، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر. ويمكن تصنيف المخرجات إلى:
- مخرجات بشرية، وهم أفراد المنظمة الذين تم إعدادهم وتميئهم عن طريق البرامج المختلفة (عملية القياس والتقييم، التدريب، الترقية وغيرها)، والذين يفترض أنهم اكتسبوا خصائص جديدة مثل خصائص الشخصية أو زيادة المعارف واكتساب المهارات والقدرات وغيرها.
  - مخرجات مادية، وتمثل النتائج الملموسة التي يمكن للنظام (المنظمة) أن يحققها نتيجة استخدام المدخلات المتاحة، كالسلع والخدمات، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

- مخرجات معنوية، وهي النتائج التي تتمثل في الجانب الفكري والنفسي لأفراد المنظمة، كزيادة وتنمية معلومات الأفراد ومعارفهم، تعميق علاقات التعاون والانسجام بين العاملين، زيادة الإحساس بالانتماء والولاء.. وغيرها.

د. التغذية الراجعة (Feedback): وتتضمن المعلومات\* وردود فعل أصحاب المصالح (من مستهلكين، وحكومة ومالكين ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات أو الخدمات، والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو إلغاؤها أو أي قرار تتخذه المنظمة. فالتغذية العكسية عملية تستهدف إجراء التعديلات الضرورية على النظام من خلال تقويم أداء هذا النظام ومعرفة الخلل وأماكن قصوره وسلبياته.

### 3. خصائص النظام المفتوح

تضاف إلى مجموع العناصر السابقة هذه الخصائص التي توضح سيرورة وديناميكية النظام المفتوح وآلية عمله، وفق ما تتطلبه عناصره وتفرضه طبيعة النظام وتفاعلاته، ونذكر:

- النظام هو بالأساس حلقة في دورة الحوادث، أي أن الناتج (المخرجات) الذي يصدره نظام ما للبيئة المحيطة يتحول إلى مدخلات لنظام آخر فيكون أساس الطاقة وتكرار النشاط بما يشابهه أو يخالفه.

- التوازن الحركي، توضح هذه الخاصية حركة التدفق المستمر بين المدخلات التي يستمدّها نظام ما من البيئة الخارجية، والمخرجات التي يقدمها النظام لهذه البيئة بما يكفل الثبات النسبي لطاقة المتبادلة بينما من جهة، وبين مختلف أجزاء النظام من جهة أخرى.

- التمايز (التفاضل)، وتعني الميل نحو التخصص في الوظائف التي تؤديها أجزاء النظام. حيث توضح هذه الخاصية نقل النظام المفتوح النظم من التفاعلات الآلية بين أجزائه غير المنسقة تماماً إلى تحقيق نوع من التنسيق المركزي للتفاعلات بين أجزاء النظام التي تتصف بالتخصصية العالية، والهدف من ذلك الوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية من خلال التخصص في الوظائف.

- الطاقة غير المستغلة، تواجه المنظمة ككل كائن حي مصير الاضمحلال والزوال، وتوضح هذه الخاصية كيف تعمل " المنظمة كنظام مفتوح لتحقيق البقاء والتغلب على



ظاهرة الاضمحلال من خلال استيرادها طاقة من البيئة الخارجية أكثر مما تحتاجها عملياتها التحويلية، بقصد تخزينها كمحاولة للتغلب على الاضمحلال أو للصراع من أجل البقاء "[1] والاستمرارية.

- النهائية المتساوية، تشير هذه الخاصية إلى أهمية تصميم النظم واختيار النوع الملائم والأنسب منها، لأنه يمكن للمنظمة أن تحقق مجموعة من الأهداف بوسائل مختلفة ومتعددة، وهذا يتطلب معرفة الأكثر ملائمة من بينها.

#### 4. أسس النظام المفتوح

إضافة للعناصر الأساسية السابقة تؤكد نظرية النظم على مجموعة خصائص لنظام المفتوح نحددها فيما يلي:

- اعتبار المنظمة نظامًا اجتماعيًا يعمل كوحدة واحدة يتكون من أجزاء وهذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.
- أي تغيير في أي جزء يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، لاسيما في حال إدخال تغيير على جانب أو أكثر من النظام.
- يتضمن مفهوم النظام على مفهوم التعاون، وهو يبين أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معًا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة. إذ أن كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل وهو سبب ربط النظام ببعضه.
- تؤكد النظرية على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح، لاسيما في ظل البيئة المضطربة.
- تنبيه المسؤول إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديله لتحقيق أهداف المنظمة (النظام).

[1] على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1981، ص 48.

\* تتكون المعلومات (المعلومة) من التقارير وكشوف (بطاقات) تقويم الأداء والاختبارات والاستقصاءات ومحاضر الجلسات وملفات الموظفين، وكل ما يتعلق بالمنظمة والعاملين بها ووظائفها وأوضاعها الداخلية والمحيطية، ونحفظ في مركز المعلومات.

## 5. قياس وتقويم الأداء الوظيفي كنظام مفتوح

نظرا لأهمية ومكانة نظام قياس وتقويم الأداء في المنظمة اليوم، أصبح من الضروري النظر إليه على أنه نظام مفتوح يتألف من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، وبالشكل الذي تظهر فيه مواطن التنسيق والتكامل والتفاعل بين هذه العناصر والتعاون بينها في سبيل تجسيد غايات نظام التقويم وإنجاح أهداف المؤسسة كاملة، عن طريق ضبط وتحديد عناصر النظام ومجالات تطبيقه وإمكانية تقويمه لتقصي نقاط القوة ومكامن الضعف فيه لمعالجتها. هذا بالتحديد ما دفعنا إلى تبني هذه المقاربة ومحاولة فهم وتحليل نظام التقويم المطبق في المؤسسة الجزائرية من خلال تقديم حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري كنموذج.

## 1. المدخلات: تتمثل مدخلات نظام التقويم في العناصر التالية:

- في المرؤوس موضع التقويم،

- الرئيس المقوم،

- معلومات عن أهداف المنظمة الوحدات التنظيمية،

- أهداف ومحالات التقويم، معايير ومقاييس التقويم،

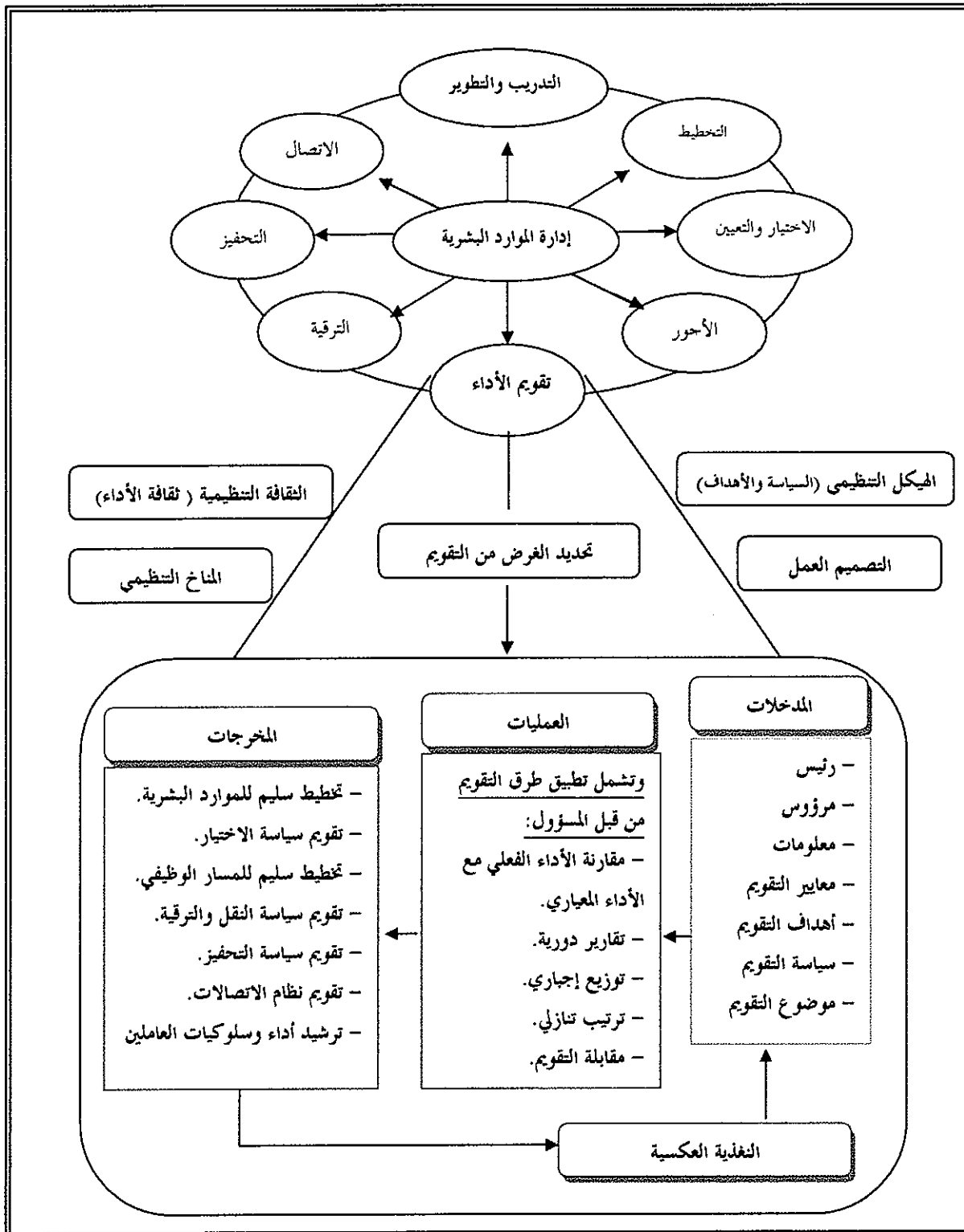
- معلومات عن سلوك الفرد الخاضع لعملية التقويم.

2. العمليات: يجسد عملية القياس والتقويم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقويم التي تعتمدها المنظمة، حيث تتكامل وتتفاعل خلالها عناصر المدخلات.

3. المخرجات: تتمثل مخرجات نظام قياس وتقويم الأداء في مجموعة النتائج الإيجابية المحققة مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقويم ما قد يكون من قصور في سياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز ونظام الاتصال، هذا فضلا عن ترشيد سلوك العاملين، والإسهام في تهيئة وتنمية فعالية المنظمة وقدراتها التنافسية. وتتوقف إيجابية هذه المخرجات على جودة المدخلات والعمليات، أما " إذا شاب نظام التقويم قصور في المدخلات أو العمليات فلا يمكن توقع نتائج إيجابية. بل العكس ستكون النتائج سلبية. حيث يتطلب الأمر مراجعة وتصحيح نواحي القصور في المدخلات وفي عمليات التقويم [1]

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: من منظور القرن الحادي العشرين، بدون ناشر، 2000، ص 341.

شكل رقم [1] يوضح: قياس وتقويم الأداء الوظيفي كنظام مفتوح



المصدر: من إعداد الباحثة

وكما يتضح من خلال المخطط ومن كل ما تقدم فإن نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد هو جزء من عملية ونظام أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعاملين في المنظمة، هي إدارة

الموارد البشرية التي تسهر على التخطيط والتطوير والتدريب والتقييم والنقل والترقية والتحفيز.. وغيرها. وتتحدد العناصر السابقة حسب " نوع التنظيم المستخدم والثقافة التنظيمية الموجودة في منظمة الأعمال، فهي مفاتيح تعمل على نقل رؤية المنظمة إلى واقع العمل في مختلف مجالات عمل المنظمة وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية " [1]، لذلك يعتمد نظام تقييم الأداء على مجموعة عناصر تشكل زيادة على عناصر النظام السابقة (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية) إطاراً متكاملأً يفيد في تفعيل العمل بنظام التقييم لتحسين وتطوير الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذه العناصر هي:

1. **تحديد أهداف المنظمة،** لاشك أن أهداف المنظمة هي المرشد والموجه لجهود الإدارة والعاملين، وعلى ضوء هذه الأهداف تصلح أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وبالتالي أهداف تقييم الأداء. ومن هنا فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يُقيمون مروضيهم على أساس مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها. وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة وكل عنصر فيها تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

2. **تحديد أهداف تقييم الأداء،** تمثل أهداف تقييم الأداء المرشد والموجه للرؤساء في عملية القياس والتقييم. فإذا توجهت هذه الأهداف إلى الاستشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور حدوثها لترشيد أداء العاملين بالنصح والإرشاد والتدريب، فإنها تختلف تماماً عن أهداف غايتها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقيع جزاءات أو حرمان من الحوافز للبعض الآخر. من هنا تؤكد على وجوب أن تكون أهداف تقييم الأداء واضحة ومحددة تستجيب لاحتياجات المؤسسة وتطلعات للإدارة في إطار الهدف العامة للمنظمة ومراعاة إمكانية تحقيقها بكفاءة وفعالية ونجاح.

3. **تحديد مجالات التقييم،** ويقصد بذلك العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد. ويكن تحديد أهم مجالات التقييم في [1]:

- المهارة في أداء المهام.
- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة أو ما يسمى بالإنتاجية.

[1] عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 158.

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 335/336.

- اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.
- الإدراك والالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل.
- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدات أو آلات أو مركبات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.
- المبادرة واليجابية في الأداء عموما في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في اقتراحات خاصة بتحسين الأداء كما ونوعا وتقديم أفكار مبتكرة.
- نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والاحترام وإدراك الأداء والتوجهات.
- الأخطاء الفنية في العمل ومدى وجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال أو لنقص القدرات ومهارات معينة أو لظروف خارجة عن الإرادة.
- مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

4. تحديد معايير القياس والتقييم، إذ لا يمكن متابعة عملية القياس والتقييم في غياب معايير محددة ودقيقة وواضحة يُقاس على أساسها الأداء، وأن يُراعى ضرورة اختيار معايير أداء متكاملة بما يهيئ تقويما متكاملا وهادفا وفعالاً. على أن تكون هذه المعايير معلومة ومعروفة بوضوح لدى الرؤساء والمرؤوسين حتى تؤخذ في الاعتبار من كلا الطرفين أثناء وبعد التقييم.

5. تحديد أنسب الطرق التقييم، إن فعالية التقييم تتوقف لحد كبير على فعالية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من قبل الرئيس المقوم أو المشتركين في عملية التقييم.

6. شرح طريقة التقييم المعتمدة، يتعين على الإدارة وإدارة الموارد البشرية إعداد خطة من أجل إعلام وتحسيس الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم المعتمدة من قبل الإدارة، إن هذا الإعلام وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم، كما يجعل طرفي التقييم على علم بالآلية المعتمدة (الأهداف، المعايير والطرق المعمول بها).

7. تدريب الرؤساء على طريقة (طرق) قياس وتقييم الأداء المطبقة.

8. يتطلب الأمر ضرورة تقييم نتائج عملية القياس والتقييم المعتمدة لتحديد مدى وفائها بالأهداف المسطرة.

# الفصل الثاني

## إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية..الماهية والوظائف

المطلب1: المورد البشري في الفكر الإداري الحديث.

المطلب2: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المطلب3: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

المطلب4: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية..البعد الإستراتيجي

المطلب1: وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب2: العوامل البيئية التي تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية.

المطلب3: الثقافة التنظيمية ونظام تقويم الأداء.

المطلب4: إدارة الموارد البشرية ونظام تقويم الأداء.

المبحث الثالث: إشكالية الأداء الوظيفي وأبعاد إدارته في المنظمات

المطلب1: محددات الأداء الوظيفي في المنظمات.

المطلب2: المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي.

المطلب3: مستويات الأداء الوظيفي.

المطلب4: إدارة الأداء.

خاتمة الفصل

## تمهيد

تنشأ المنظمات مع كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق غايات معينة في مقدمتها قضية الإنتاجية، والتي تعد من الاهتمامات الرئيسية لها. إذ تتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة تحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق غاياتها وضمان استمراريتها، حيث تحتل الموارد البشرية موقع الصدارة بين تلك الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن الموارد البشرية المؤهلة والفعالة هي المسؤولة عن تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، والتحكم في توزيع الموارد المالية، كما تتصرف على وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الشاملة للمنظمة، من هنا فإن نجاح أي منظمة يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى.

من هذا المنطلق تبرز أهمية المورد البشري الكفاء في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها، ودور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وإعدادها وتحفيزها لحمل مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، ومن ثم العمل على تطوير وتحسين أداء الأفراد حتى تستجيب للرهانات التي تواجهها المؤسسة لاسيما رهان المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية. وتشير الكثير من الأبحاث إلى دور نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في تحقيق طرفي هذه المعادلة من خلال توجيه وترشيد قرارات وبرامج إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.

وعليه سنعمل في هذا الفصل على توضيح النقاط التالية، كما تم إدراجها في المباحث:

- ماهية إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة ومراحل تطورها.
- البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال عرض وظائفها المختلفة، والتركيز على أهمية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع إبراز دور الثقافة التنظيمية لتفعيل وتدعيم ثقافة الأداء وما يرتبط به من إشكاليات لاسيما القياس والتقويم.
- إشكالية الأداء الوظيفي وأبعاد إدارته في المنظمة على مستوى أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

## المبحث الأول

## إدارة الموارد البشرية.. الماهية والتطور

## المطلب الأول: المورد البشري في الفكر الإداري الحديث

المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة، بمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل مستويات التنظيم. من هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مدار العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، لأن الإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي. وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، " فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، لذا من الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات" [1].

تتعلق الإدارة الحديثة في اهتماماتها بالموارد البشرية من اعتقاد علمي مفاده أن "الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية" [2]، وذلك بالتركيز على نقطتين هامتين هما التخطيط وتنمية الموارد البشرية في محاولة لإيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة

[1] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 33.

[2] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.



وتطلعات الأفراد، ولاسيما التوازن بين التكلفة والعائد فيما يخص التعامل مع هؤلاء الأفراد، وغاياتها من هذا هو خلق الروح والقدرة على المنافسة التي تضمن لها الاستمرارية والتميز. الواقع أن هذا الوضع يتطلب توفر مجموعة من الشروط والظروف التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى العمل والعطاء بتميز، وأهمها:

- أن يسند للشخص المناسب العمل المناسب بناءً على قدراته ومهاراته وخبراته وتخصصه.
- أن يحضى العامل بالإشراف والتوجيه الإيجابي من طرف رؤسائه.
- أن يكون العامل على دراية مسبقة بأسس ومعايير التقييم التي سيتم تقييم أداءه وفقاً لها.
- وضع العامل في مجموعة عمل متجانسة.
- تمكين العامل من هامش من المسؤولية حين ممارسة عمله، وفق قدراته وتقديره للأمر.

وكنتيجة لحركية جملة من المتغيرات كالانفتاح والتحرر والمرونة.. التي طبعت منظمات الأعمال المعاصرة، اشتعلت قوى التنافس فيما بينها، هذه الأخيرة التي تحدد مصير تلك المنظمات وتضمن لها الاستمرار والتفوق، وهذا يتوقف على مدى القدرة على التفوق في التصميم والتخطيط والإعداد لتحويل مزايا الموارد المتاحة للمؤسسة إلى منافع وقيم أعلى ومميزة عن تلك التي تتوفر عند منافسيها. وقد أدركت المنظمات المعاصرة على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال ويتغير المحدد والمحرك الأساسي لها، لأن كل ما قد يتوفر للمؤسسة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وتقنية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق القدرة التنافسية، لكنها ليست شرطاً كافياً لتكوين هذه القدرة.

ذلك أن توفر العمل البشري على مجموعة "عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، التقويم والمحاسبة" [1]، هي أساليب النجاح الفعلي في المنظمات وبدونها لن يكون التميز مهما كانت الموارد الأخرى متاحة، وهذه العمليات البشرية هي "الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات (تنافسية طاقات مستغلة فعلاً)" [2]، حيث يشير المورد البشري في المنظمة الحديثة إلى الإمكانيات الفكرية، والذهنية والعلمية التي يتركها تاريخ بلد ما لأعضائه، عن طريق التربية والثقافة والتي يجب التعامل معها جيداً فيما يتعلق باكتشافها وزيادة

[1] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 42.

[2] نفس المرجع، ص 43.

قيمتها للحصول على مشاركة الأفراد في المجهودات الخارقة للعادة التي تفرضها فترات الأزمات والبحث عن الموارد البشرية باعتباره عاملاً خاضعاً لتطوير المؤسسات، وقد "انسلخ تدريجياً حتى يمثل ميداناً جديداً للتنظيم، قائماً على أساس تاريخ حياة الأفراد في العمل، التوظيف، التكوين، التقويم، الترقية، الاتصال والمشاركة، حيث يتعلق الأمر خاصة بموافقة الأفراد على تحقيق أهداف العمل والحصول على مشاركتهم ومساهماتهم في النشاطات التي تفرضها العملية الإنتاجية"[1]. من أجل ذلك تجتهد المنظمات في معرفة الموارد البشرية المتاحة لديها، من خلال التركيز على معرفة ثلاث محاور أساسية، وهي [2]:

- معرفة نتائج المهام والأعمال المنجزة (الأداء)،
- معرفة ما الذي يمكن للفرد فعله؟ (الطاقات والقدرات)،
- معرفة ما الذي يرغب الفرد في فعله؟ (الرغبات والطموحات).

حيث تسمح الدراسة المعمقة لسلوك الإنساني وفهم مكوناته بالتنبؤ بالنتائج ولاشك أن ذلك سوف يساعد ويسهل إدارة وتوجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد في الاتجاهات المرغوبة، لذلك تؤكد نتائج البحوث على مراعاة المتغيرات الشخصية التالية [3]:

- الخصائص البيوغرافية، التي ترتبط بسلوك الأفراد وتضم بيانات حول السن والحالة العائلية وما يمكن أن ينتج عن هذه الخصائص من زيادة في فرص الاختيار لدى المديرين فيما بين المتقدمين للوظيفة، فمثلاً العمال الأكبر سناً تكون احتمالية استقالتهم أقل، بينما لا توجد علاقة بين السن والإنتاجية، وهكذا.
- القدرات، ولها تأثير مباشر على مستوى أداء الأفراد والرضا الوظيفي، لهذا يجب التركيز على بعض العمليات الهامة في تسيير الموارد البشرية لتحقيق التناسق والنكامل في الأداء. وأهمها: عملية الاختيار الفعالة، قرارات الترقية والنقل، الضبط الجيد للوظيفة.
- الاستفادة من فرص التعلم والتدريب لتنمية وتطوير السلوك الفردي.
- تفعيل وتدعيم السلوك الإيجابي لأنه أكثر نجاعة وتأثيراً من العقاب.
- اختيار نموذج القيادة المناسب لأنها ستكون قدوة لنموذج لسلوكي السائد.

[1] Sain Saulieu (Renault), **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, et développement**, 2ème édition, presse de science politique, Edition Dalloz, Paris, 1997, p77.

[2] GAUD (Claude Vermot), **Gérer l'emploi, Optimiser les carrières**, Edition Liaisons, paris, 1991, p113.

[3] بتصريف عن: محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: التميز والإبداع والتنوع، ج1، مرجع سابق، ص ص 68/65.

## المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي ارتبطت بالوظيفة التي تعنى بالإشراف على إدارة وتسيير القوى العاملة في المنظمة لتواكب التطورات الهائلة التي عرفها الفكر فيما يتعلق بالموارد البشري فيها، لتنتقل " من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى إدارة الأفراد أو العلاقات الإنسانية " [1]، لظهر مصطلح الموارد البشرية في أواسط ثمانينات القرن العشرين (1985) وانتشرت معه تسمية إدارة الموارد البشرية خلال العقد التاسع منه ويـرجع ذلك إلى " بروز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في العملية الإنتاجية، كما توسع مضمون هذا المصطلح ليشمل طاقات بشرية أخرى بعد تأهيلها أو إعادة تأهيلها وتشغيلها ضمن القوى العاملة " [2]، لتحل بذلك إدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا هاما " وأصبح لهذه الإدارة وظيفة اجتماعية، هي تطوير المورد البشري واعتباره استثمارا وليس تكلفة يجب العمل على تخفيضها " [3].

## تعريف إدارة الموارد البشرية

تتباين وجهات نظر الدارسين والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء وإلى تراكم الخبرات العملية في هذا المجال. وتشير بعض التعاريف إلى أن إدارة الموارد البشرية هي « ذلك الجانب من العمليات الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين»، وتشمل " مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه " [4]، فهي بذلك " إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين واستقدام وتنمية ودافعية وتقويم وصيانة مستقبل الموارد البشرية " [5].

[1] Sekiou (L) et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition de Boeck université, Canada, 1993, p483.

[2] عامر خضير الكبيسي، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (دراسات وبحوث)**، القاهرة، مصر، 2005، ص8.

[3] Deshorts (C.H.B), **Gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise : Concepts et Outils**, Edition d'Organisation, Paris, 1990, p54.

[4] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 2003، ص ص 35/34.

[5] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص30.

هي أيضا " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" [1]. من الضروري أيضا أن تتمتع إدارة الموارد البشرية، مهم اختلفت أشكالها التنظيمية " بسلطات مناسبة مما يقتضي في أغلب الأحيان رفع المستوى الإداري لإدارة الموارد البشرية وربطها بالمستوى الإداري الأعلى" [2]، ومن اللازم أن تتمتع بعلاقة خاصة مع الإدارة العليا، بما يمكنها من تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على مختلف أقسام المنظمة بشكل جيد.

ويشير استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية عموما إلى الدلالات التالية:

- مجموعة من الأنشطة ووظائف والبرامج التي تتعلق بتصريف شؤون الأفراد في المنظمة، ويتم ممارستها لأجل توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع، وتطويرها والحفاظ عليها.
- وحدة إدارية تؤدي ضمن مجموعة وظائف المنظمة الأخرى كالتسويق، والإنتاج ..إلى آخره.

- إدارة الموارد البشرية كمهنة قائمة بذاتها، تحدها مجموعة من المعايير كالتي قدمتها بعض الجهات المختصة كالجمعية العربية للموارد البشرية\*، وأهم هذه المعايير ما يلي:

1. وجود حقل من حقول الدراسة المعترف به.
  2. توفر تدريب منظم ولمدة من الزمن للملتحقين بالمهنة.
  3. وجود جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للمهنة الذين يتخذون من المهنة سلك خدمة لهم.
  4. وجود أهداف اجتماعي إضافة إلى أهداف النمو والتوسع وتحقيق الربح.
  5. وجود قانون أخلاقي يلتزم به المنضمون إلى المهنة.
  6. ترخيص أو اعتماد من ينضم إلى المهنة.
- إدارة الموارد البشرية كتخصص علمي.
  - إدارة الموارد البشرية كبرنامج تدريبي تنظمه وتتفذه معاهد متخصصة ومراكز التدريب.

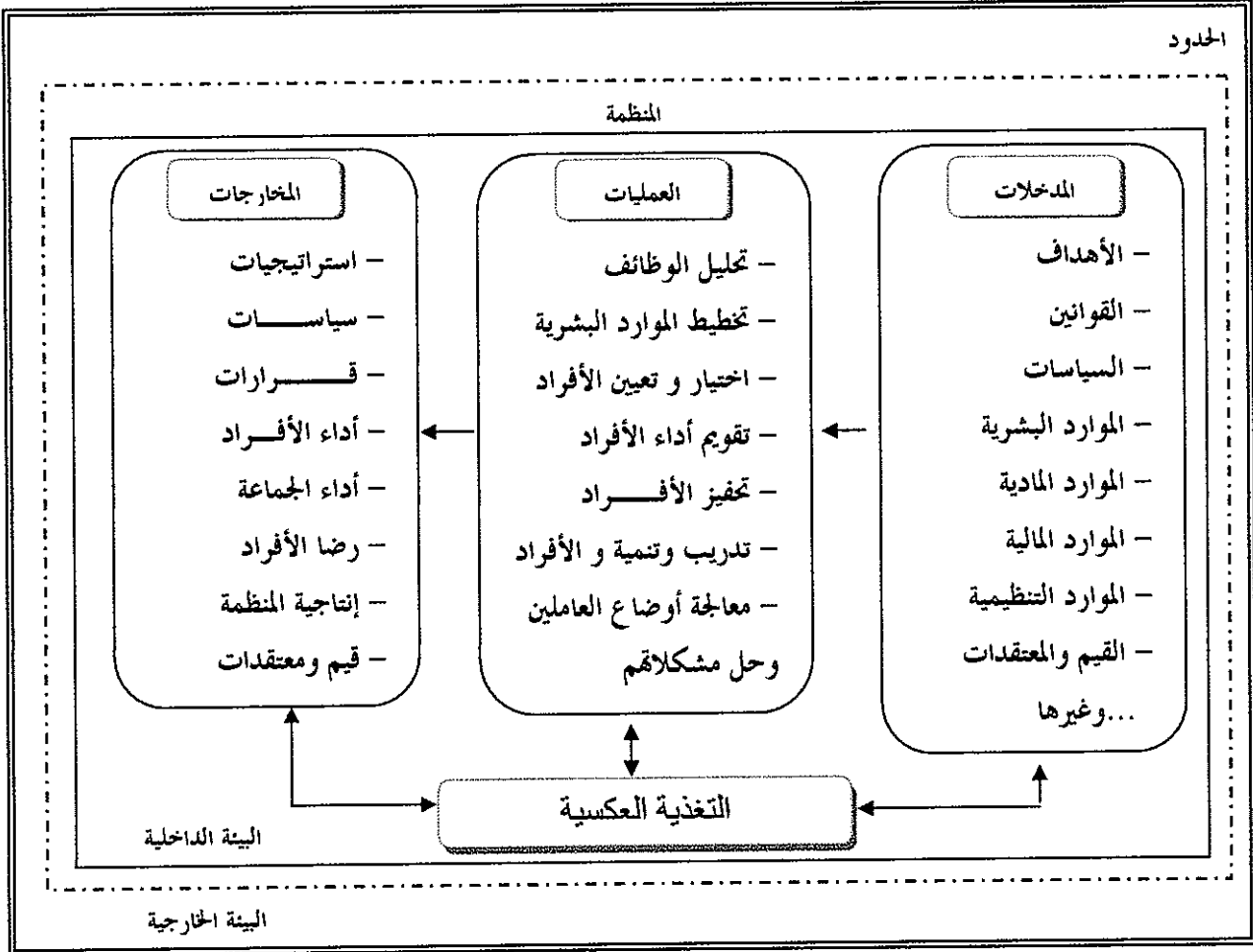
[1] سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2011، ص17.

[2] محمد قاسم القريوتي، الوجود في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص35.

\* الموقع الإلكتروني للجمعية العربية للموارد البشرية ([www.ashrm.com](http://www.ashrm.com)).

وتُعنى إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد، والعلاقات الإنسانية في المنظمة، فهي وظيفة وجزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة، ويعني ذلك أن هذه الإدارة هي نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم [2] يوضح: إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح



المصدر: أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية (سلسلة أكاديمية التعلم)، البحرين، 2006، ص20.

ومتلما هو موضح في الشكل أعلاه، وكما تؤكد الكثير من الأبحاث فإن إدارة الموارد البشرية تعد المفتاح الرئيس للمنظمات، بفضل الدور المهم والحيوي الذي تؤديه، ودرجة التأثير التي يمكن أن تمارسها هذه الإدارة في معنويات الموظفين وفي أدائهم وانجازاتهم، وفي مدى تحقيق المنظمات الإدارية لأهدافها، وفي كيفية إشباعها لحاجات الموظفين.

## المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

## 1. أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية أساساً إلى ضمان استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفعالة، وذلك من خلال العمل على [1]:

- التوفيق بين الأفراد الموارد البشرية والوظائف المطلوبة.
- ديمومة تحقيق الإشباع المناسبة دوافع/ حوافز.
- توفير المعارف واكتساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.
- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية.
- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

ويُقسم بلوط أهداف إدارة الموارد البشرية إلى هدفين أساسيين [2] هما المشاركة والفعالية وهما شرطان متلازمان يتوافرهما تحصل المؤسسات على أفضل النتائج، ويقصد بالمشاركة قدرة إدارة الموارد البشرية على استنساب واختيار الأفراد المؤهلين لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم توفير الظروف الملائمة للاحتفاظ بهم في جو من الاستقرار الذي يضمن الاستفادة من تزايد خبرات الموظفين مع مرور الزمن. أما الفعالية، فالغاية منها جعل القوى العاملة الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، في جو من التحفيز والعمل على تطوير قدرات الأفراد ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه. الأمر الذي يمكن الموظفين الذين استفادوا من الانضمام إلى هذه المؤسسات بالتزود بالبرامج التدريبية اللازمة واكتساب الخبرات الضرورية لإنجاح أعمالهم.

يعمل المديرون وإدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة، ووظائف وسياسات الموارد البشرية، والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين.

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 30

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 23/21.

ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية [1] هي: أهداف تنظيمية، أهداف وظيفية، أهداف اجتماعية، أهداف شخصية.

- الأهداف التنظيمية، أي أنها عملية يتم من خلالها توزيع وتنظيم الوظائف.
  - الأهداف الوظيفية، تتضمن إدارة الموارد البشرية عددا من الوظائف اللازمة للإدارة الموارد البشرية في المنظمات.
  - الأهداف الاجتماعية، وتقوم على تفاعل أربع قيم اجتماعية جوهرية هي: الفاعلية اللازمة، الاستجابة السياسية، حقوق العاملين والعدالة الاجتماعية، وتعني الفاعلية الإدارية أن القرارات المتصلة بالموارد البشرية يجب أن تبنى على أسس موضوعية لتحقيق الكفاءة والفعالية. أما الاستجابة السياسية فتعني مدى القدرة على الاستجابة إلى حاجات الأفراد ورغباتهم في العمل بفاعلية. وتعني حماية حقوق الأفراد ضمان حق كل فرد في التقدم والترقي وفق ما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات، كذلك حماية الأفراد من القرارات العشوائية أو المزاجية من خلال القوانين واللوائح السائدة. وتعني العدالة الاجتماعية تكافؤ الفرص في الوظائف والخدمات، ومنح الأفضلية في التوظيف لبعض الفئات من أصحاب التضحيات السابقة للوطن كالمحاربين القدامى مثلا أو لمنع التمييز ضد بعض الفئات مثل المعوقين.
  - الأهداف الشخصية، حاجة الأفراد إلى تلبية رغباتهم الخاصة في مجال العمل من جهة وحاجة المنظمة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها من جهة أخرى، ومساهمة كل هذه المعطيات في تحقيق التوازن في المجتمع.
- ويبقى الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد على النحو الذي يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ويمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة، من أجل ذلك تولى إدارة الموارد البشرية اهتمامها بكيفية الحصول على الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقويمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم.
- وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف المرتبطة بالعاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء، هي:

[1] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (سلسلة المناهج التدريبية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، ط8، 2010، ص4.

## الأهداف المرتبطة بالعاملين: [1]

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي زيادة مكاسبهم المادية.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

## الأهداف المرتبطة بالمنظمة:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة.

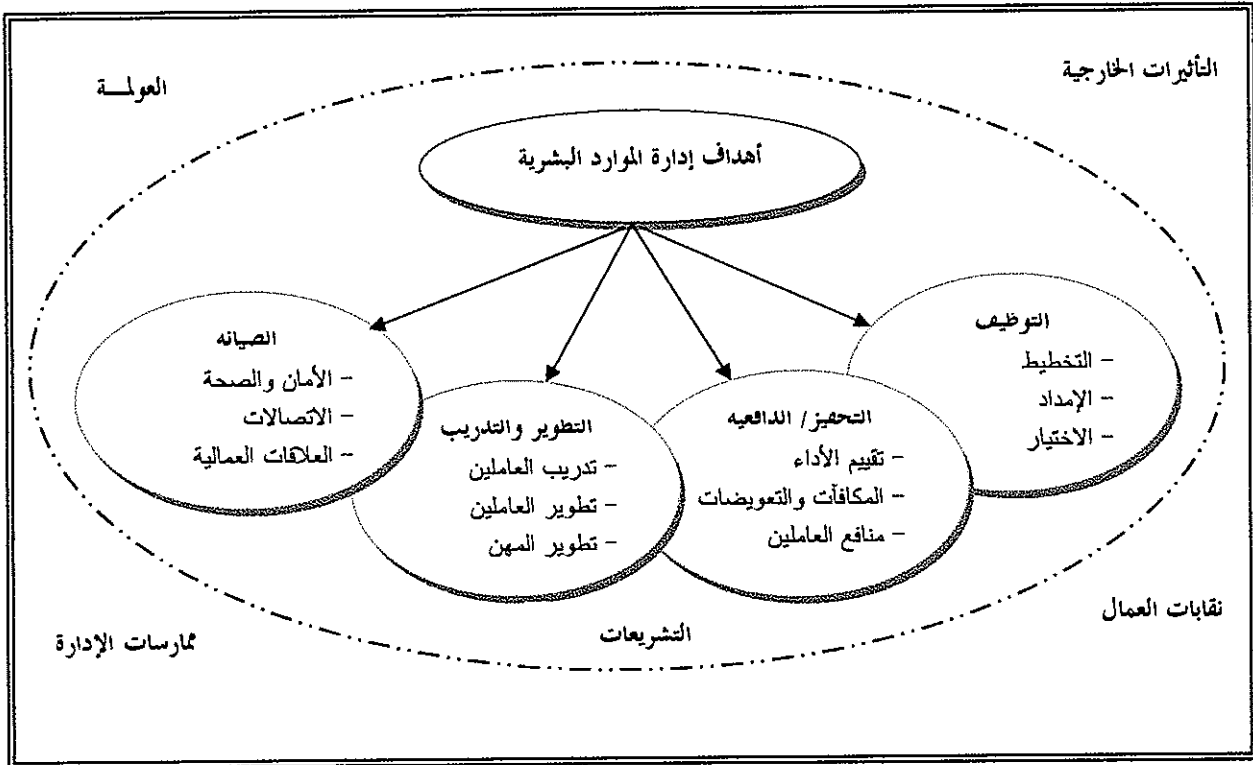
## الأهداف المرتبطة بالمجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
  - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم راضين ومتحمسين للعمل.
  - تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
  - صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
  - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
- والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية وبعض العوامل المحددة لها:

[1] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ط2، 2010، ص ص 25/24.



الشكل رقم [3] يوضح: أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرية إستراتيجية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 42. (بتصرف)

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تسعى المنظمات على اختلافاتها إلى تحقيق أهداف معينة، ومن أهمها الإنتاجية (السلعية أو الخدماتية) تحتاج هذه العملية إلى العديد من الموارد المادية والتجهيزات والآلات والمعدات، المباني، السيارات وغيرها، لكنها تحتاج أكثر إلى الأفراد (الموارد البشرية) "الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد المادية ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات" [1]، فالمورد البشري من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لما للأفراد من دور في تحديد كفاءة المنظمات وكفايتها، بل أن نجاحها يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى.

[1] مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ط3، 2009، ص 16.

وتحتاج الموارد البشرية إلى تنظيم وتوجيه وإدارة رشيدة لتحقيق الاستفادة القصوى منها، وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة في الوصول إلى أفضل مستوى إنتاجية عن طريق بناء الكفاءات البشرية وما يتطلبه ذلك من تخطيط القوى العاملة وتطويرها وتقويم أدائها في موقع العمل وتحفيزها، ورسم السياسات الفاعلة لها، وتوفير القيادات الإدارية ونمط الإشراف المميز الذي من شأنه استثارة الدافعية لديهم، وتوفير الظروف التي تمكن من المحافظة عليهم، وتحول دون تسربهم إلى مؤسسات منافسة، وضمان علاقات عمل تعاونية معهم، وصولاً إلى تحقيق مستويات إنتاج أعلى. من هنا يمكن القول أن تطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع بالأساس إلى [1]:

1. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، فالفرد (الإنسان) بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

2. اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن أن نوجز أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في العناصر التالية:

- أن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيؤدي إلى الارتفاع بإنتاجية المنظمة الأمر الذي ينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها على الأجل الطويل.

- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، مما يساهم في زيادة عطائهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.

[1] على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 162.

- أن المعالجة الفورية لمشكلات محتملة في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يوفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوات أو التجاوز في الترقيات [1].
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة [2].

#### المطلب الرابع: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

رغم أن إدارة الموارد البشرية من الإدارات الحديثة فكرياً إلا أنها ليست اكتشافاً حديثاً أو ممارسة جديدة، حيث "تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال" [3]، وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية بل هي العصب الرئيسي والأساسي لنجاح أي منظمة، فالمورد البشري "يعتبر على مر العصور موجوداً من الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها أو تغييرها أو خزنها" [4].

أحدثت الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر نقلة نوعية في حياة الأفراد والشعوب، فرضتها حياة المصنع وتوابعها، وعلى امتداد تلك الفترة ولمدة ستة (6) عقود تلتها لم تعرف المنظمات الصناعية ما يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية. لكن بازدياد عدد العمال ونمو درجة الوعي لديهم فضلاً عن زيادة ضغوط العمل، ارتفعت أصوات في كل من أوروبا وأمريكا تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصنع وتحسين ظروفهم المعيشية

[1] مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 53.

[2] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25.

[3] خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 196.

[4] عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 24.

والصحية وتطالب أرباب العمل بتحمل مسؤولياتهم تجاه العمال، ونتج عن هذا ظهور مفهوم « إنسانية العمل في المجتمع ».

وبحلول عام 1890 ظهر في كل من ألمانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية لاسيما بريطانيا نتيجة الظروف السابقة ولضغوط حكوماتها ظهر مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن مجموعة برامج مصممة من طرف المنظمات الصناعية من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع، والاهتمام بنوعية البناءات التي تتوفر فيها الشروط الصحية للممارسة تلك الأعمال.

وقد مرت إدارة الموارد البشرية الحديثة عبر تاريخها بمجموعة من المراحل التي تبدأ في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ولغاية الوقت الحاضر، وتلخصها الدراسات في ثمانية مراحل أساسية:

**المرحلة 1-** مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (القرن 17): اعتمد الاقتصاد العالمي في تلك الفترة بشكل خاص على: - الزراعة.

- بعض الأعمال العائلية الصغيرة.

وقد انعكس هذا الوضع على تطبيقات إدارة الموارد البشرية لهذه المرحلة، وأهم ما تميزت به هذه التطبيقات هو أن [1]:

- إدارة العاملين تنجز من خلال أقدم شخص موجود في التنظيم.
  - العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء أو الأقرباء ذوي المهارات.
  - التعويضات التي تُدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام والسكن.
  - الأشخاص المقربون كانوا يحصلون ويحضون بالأولوية في أشغال الأعمال.
- حيث شكل هذا النمط من الإجراءات أرضية بسيطة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بعد.

**المرحلة 1-** مرحلة الثورة الصناعية: ظهرت الثورة الصناعية في كل من أوروبا وأمريكا في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي بين القرنين التاسع عشر والعشرون، وأهم ما ميزها ظهور الآلات والمصانع الكبرى، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها في أحيان

[1] عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص26.

أخرى إلى عمالة متخصصة، وزاد هذا الوضع من سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، تلوث،، وغيرها)، كما لعبت فئة الملاحظين والمشرفين دورا هاما في الإساءة إلى العاملين تحت إمرتهم، ضغوط الرقابة وروتين العمل وسأم العاملين، كلها مؤشرات كانت تنبه إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

عرفت شركة فورد (FORD) الصناعية للسيارات بالولايات المتحدة الأمريكية نفس هذه الظروف، فاستحدث القائمون عليها ما عُرف باسم إدارة الاستخدام في عام 1914 التي وجدت من أجل القيام بشؤون الاستخدام والتوظيف، الاختيار والتعيين، التأهيل، تحديد الرواتب والأجور.. وغيرها، بدل المشرفين على العمال الذين أوكلت لهم هذه المهمة من قبل، حيث لم يعد لديهم الوقت الكافي للقيام بها مع تزايد حجم العمل والعمال بهذه الشركة، في ظل الارتفاع الكبير لمعدل الدوران بالشركة مما جعل من عمليات الاختيار والتعيين والتأهيل عملية مستمرة على مدار السنة، لتكون هذه الخطوة أول إعلان عن ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية كما نعرف به اليوم.

قادت هذه الإدارة عمليات التفاوض مع النقابات العمالية ونجحت في إبرام العديد من الاتفاقيات الخاصة بمسائل العمل والتوظيف، وكذا تحسين العلاقة مع النقابة ومنع حدوث الاضطرابات في الأوساط العمالية، الأمر الذي ترك تأثيرا كبيرا في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. وقد أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى (1914-1918) أبعادا جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل بانتشار وجود « إدارة الاستخدام » في المنظمات الصناعية، التي فرضتها ظروف توجه الشبان للقتال في المعارك وتعويضهم بالنساء في المصانع، وتعززت بظهور الحركات العمالية في شكل اتحادات ونقابات عمالية، الأمر الذي تطلب إدخال تعديلات مهمة في ظروف العمل نتج عنها ما يعرف بالعلاقات الصناعية.

فقد شكلت الثورة الصناعية التي قامت في القرن السابع عشر حدثا بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، وكان قيام الثورة الصناعية السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب:

- وجود المصانع واتساع الأعمال، وحاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين ولمهارات معينة ومختلفة.
- تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال وظهور الحاجة إلى مهارات معينة ومختلفة، أي بروز وظهور التخصص في الأعمال.
- ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستطيعون التعامل التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية، لذلك نستطيع القول أن الثورة الصناعية ونتائجها قد شكلت بداية حقيقية لوضع أسس أولية لإدارة الموارد البشرية، التي تم تطويرها فيما بعد إلى أن تكونت نظريات ومبادئ لعلم جديد أطلق عليه فيما بعد علم إدارة الموارد البشرية [1].

المرحلة 3- مرحلة التطور العلمي للإدارة 1911: قادتها حركة الإدارة العلمية، ومن أبرز روادها فديريك وانسلو تايلور وفرنك جلبرت وهنري جانت آخرون، ظهرت ما بين العامين 1856 - 1919، وقد تمكن رواد هذه المدرسة من بناء مدخل علمي وموضوعي للإدارة عن طريق الملاحظة والتحليل المنهجي لطرق العمل القديمة والظروف السائدة. حيث لاحظ تايلور أن العمال وبسبب معايير العمل غير الرسمية يقومون بتغيير طرق العمل والإنتاج، كما لاحظ توتر المناخ السائد بين الإدارة والعمال مما أدى إلى انتشار الاضطرابات وارتفاع عدد الشكاوي وذلك بسبب التوزيع اللاعادل للأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى نمط الإشراف الثابت وظروف العمل السيئة. ومن قناعاته بأن الأفراد متساوون في الإنتاجية، حيث لم يتم حينها قياس إنتاجية الأفراد ولم يتحدد حجمها، قدم تايلور مبادئ الإدارة العلمية ولخصها في ثلاثة مبادئ أساسية إذا طبقت - حسب رأيه - فإنها ستؤدي إلى تغيير شامل في مناخ العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدي العمال والإدارة على حد سواء، وهذه المبادئ هي:

بالطرق التنظيمية في إدارة العاملين والتنظيم العلمي للعمل، وضح تايلور أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية القائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية التي تكون حسب المبادرة الفردية للشخص، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ عملية يلخصها في المبادئ التالية:

[1] عبد العزيز بدر النداوي، المرجع السابق، ص ص27/26.

1. تحديد وظيفة الإدارة ومسؤولياتها، والمتمثلة في دراسة مراكز العمل، إعداد وتنظيم المهام بالنسبة لكل طرف، التعيين، تحديد الأجور، وإصدار الأوامر.
2. إلغاء نظام التسيير الضاغط، واستبداله بنظام إشراف مقبول ودون رقابة مباشرة على العامل.
3. المكافأة المالية اليومية الخاصة بكل عامل باعتبارها حافز مادي لتحقيق امثالهم للأوامر تتاسبا مع الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما وكذا تنمية مشاعر الولاء نحو الإدارة.

وقد ركز تايلور على المبدأ الأول باعتباره يركز على التنظيم المنهجي لعمل الإدارة، هذا إلى جانب فكرة الحركة والزمن التي مكنت من تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل من خلال جمع وتحليل البيانات العلمية لكل مهمة، لعل أهم فكرة جاءت بها المدرسة العلمية هي عملية تنمية الأفراد أو الموارد البشرية، رغم أن هذه التنمية قامت على تصورات كلاسيكية وكان أهم أساليبها التدريب بغرض تقديم أفضل أداء، إلا أنها تُعتبر نقلة نوعية فيما يخص الاهتمام بالعنصر البشري بالنظر إلى الدور الذي يلعبه في العملية الإنتاجية.

إلا أن النقد الموجه لهذه المدرسة هو إهمالها للجوانب الاجتماعية والنفسية لأنها نظرت للعامل على أنه آلة يجب ضبط حركتها وسرعتها، واعتبرت المكسب المادي هو المحفز الوحيد للعامل، كما أنها تعاملت مع العمال بصفة فردية مهمة تأثير وأهمية التنظيمات غير الرسمية. عموما جاء التركيز في هذه المرحلة على متغير رئيسي يتمثل في العمل على زيادة الإنتاج المنظمة، من خلال:

- العمل على إيجاد عاملين ذوي مهارات وقدرات عالية.
- العمل على زيادة الإنتاج من خلال زيادة الأجور والحوافز المرتبطة بالإنتاجية. ونتيجة لذلك برزت:
- الحاجة إلى دراسة العمل دراسة متأنية، والذي عبر عنه فيما بعد باسم « عملية تصميم العمل».
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمواقع العمل المختلفة، والذي عبر عنه فيما بعد بـ « عملية وصف العمل».

## المرحلة 4- المرحلة المحصورة بين 1911-1930:

لقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان الولاء الحسن للعمال وفي جو مشحون بالمشاكل كالإضرابات والغياب، ولهذا عملت مدرسة العلاقات الإنسانية على استحداث بعض المبادئ النظرية والتقنيات في محاولة للتغلب على مشاكلها.

شكلت نتائج هاوثورن أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، التي شملت مجموع الدراسات الميدانية التي أجريت ما بين 1927 - 1932 في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثورن قرب شيكاغو، وكان الهدف الأول من هذه الدراسات هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، غير أنها فشلت في إيجاد أي علاقة من هذا النوع لكنها توصلت إلى مجموعة من النتائج مكنتها من وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع والقائم على مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومن ثم تحول الاهتمام من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية.

وقد عزز التأكيد على هذه المبادئ التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية توفر عدة عوامل اجتماعية واقتصادية محلية وعالمية كالأزمة الاقتصادية في الثلاثينات، وكذا الانتفاضات والإضرابات المتكررة التي قادها العمال، بالإضافة إلى تبني هذه المبادئ من طرف عدد كبير من المسيرين الإداريين الذين ظهروا بعد الحرب العالمية الثانية الأمر الذي ساهم انتشارها وتطبيقها، ورغم ذلك ظلت مدرسة العلاقات الإنسانية قاصرة على تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية، وأرجع ذلك إلى جملة عوامل نذكر منها:

- اعتماد مفهوم مبسط للسلوك الإنساني (المشاعر الطيبة) في المواقف التنظيمية.
- عدم الأخذ بمبدأ الفروق الفردية بعين الاعتبار، والتسليم بأن ما يحفز هذا الفرد يحفز ذلك بالضرورة.
- فشل هذه المدرسة في إدراك ماهية العلاقات الإنسانية في المنظمات والتركيز على أهميتها كشرط من شروط العمل الضرورية.
- إهمال معايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم.



لقد شكلت هذه المرحلة البدايات الحقيقية لعلم إدارة الموارد البشرية، وبرز ما يميز هذه المرحلة هو التركيز على وجود قسم متخصص أطلق عليه « إدارة الأفراد » وقد تركزت مهامه على:

- إيجاد ومسك سجلات للأفراد العاملين ومتابعتها والمحافظة عليها.
- مقابلة الأفراد المتقدمين لتعيين.
- تقييم أداء العاملين وتشخيص الأداء الجيد وأداء الضعيف للعاملين في المنظمة.
- تحديد الأجور الخاصة بالعاملين إلى نوع ومستوى العمل والخصائص التي يتميز بها العامل.

انتهت مرحلة العمل بمدخل العلاقات الإنسانية كنظام للقيادة ورفع الإنتاجية مع الستينات، لكنه تم الإبقاء على مبدأ العلاقات الإنسانية الجيدة كهدف تنظيمي مهم يجب مراعاته في أوساط العمل والتنظيم.

**المرحلة 5- المرحلة المحصورة بين 1930-1970:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وذلك لكونها شملت العديد من المتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذلك ركزت على تطبيقات إدارة الموارد البشرية المختلفة والتي تتمثل في:

- بروز مفهوم تقسيم العمل.
- زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- التأكيد على أهمية خلق حالة الرضا عن العمل لدى العاملين.
- متابعة أداء العاملين.
- التأكيد على علاقات العمل الجيدة والسليمة.

هذه التطبيقات شكلت أسس لإدارة الموارد البشرية التي ميزتها عن الإدارات الأخرى ولقد احتوت هذه المرحلة على مجموعة من الأحداث العالمية التي كانت لها انعكاس كبير ومهم على إدارة الموارد البشرية وممارستها ومن أهمها:

- الحرب العالمية الثانية.
- التطورات العلمية المختلفة.
- أ. الحرب العالمية الثانية: لقد كان للحرب العالمية الثانية تأثيرات وانعكاسات في مجال إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في:

- إيجاد أساليب عمل جديدة في اختيار العاملين.
- تحديد مهارات وقدرات العاملين من خلال بعض الاختبارات النفسية.
- التأكيد على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- وجود معايير جديدة في استخدام العاملين وفقا للكفاءة والقدرة والخبرة والمهارة.
- ب. التطورات العلمية المختلفة: في مجال التطورات العلمية المختلفة برزت مجموعة من المؤشرات التي انعكست في بروز وظهور سمات حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية التي شكلت توجهات جديدة منها:
  - إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية.
  - إدارة القوى العاملة.

المرحلة 6- المرحلة المحصورة بين 1970- 1980: لقد انعكس التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهدته هذه المرحلة على إدارة ممارسات وتطبيقات الموارد البشرية والذي تتمثل في:

- التحول إلى التخطيط والتفكير الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ازدياد التنوع في قوة العمل والتركيز على التخصص الدقيق.
- بروز التدريب كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية واكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة.
- التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات الموارد البشرية من خلال:
  1. اعتبار إدارة الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى في المنظمة.
  2. جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة والتي تعرف "قدرة المنظمة على تقديم عمل لا تستطيع المنظمات المنافسة أن تقلده أو تقديم مثله أو أفضل منه" [1]، وذلك من خلال إيجاد العاملين المتميزين الذين تخلقهم أو تجدهم أو تضعهم إدارة الموارد البشرية.

المرحلة 7- المرحلة المحصورة بين 1980 - 2000: تميزت هذه المرحلة بـ بروز تطورات مهمة، انعكست بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، وهي:

[1] عبد العزيز بدر الندوي، المرجع السابق، ص 29.

- ثورة صناعة الحاسوب.

- ثورة الاتصالات.

- التحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

إن هذه التطورات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب منها العمل على التركيز حول مفاهيم في إدارة الموارد البشرية منها:

- المشاركة في صنع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية.

- التأكيد على استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

- التأكيد على عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية.

المرحلة 8- بدايات القرن الواحد والعشرين: لقد شهد العالم في بدايات القرن الواحد والعشرين مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم والإدارات والمنظمات، ومن أبرز التطورات هو ظهور مجموعة من التحديات التي يتطلب من منظمات العمل اتخاذ مجموعة من الإجراءات في مواجهة هذه التحديات ومن أبرزها [1]:

- تحدي العولمة أو العالمية.

- تحدي النوعية والجودة.

- تحدي المتغيرات الاجتماعية.

- تحدي التغيرات التكنولوجية والهيكلية.

- تحدي المنافسة.

هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية انعكست على مختلف المجالات، وقد كان لتتصيب إدارة الموارد البشرية الأثر الكبير الذي انعكس على [2]:

- الانتقال بإدارة الموارد البشرية وممارساتها من المحلية إلى العالمية.

- لم تعد إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات.

- ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية وتطويعها على المنظمات المحلية، بما يجعلها ملائمة لأداء مهامها بنجاح.

[1] عبد العزيز بدر الندوي، المرجع السابق، ص30.

[2] نفس المرجع، ص31.

## المبحث الثاني

## إدارة الموارد البشرية.. البعد الإستراتيجي

## المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى بحسب اختلاف حجم نشاطاتها وأعمالها وحجم العاملين بها. وقد عرفت وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية تطورات عدة صاحبت تطور وتعدد مهام المنظمات مع كبر حجمها واتساع حجم أعمالها وكذلك تعدد مهام ووظائف الأفراد واختلاف مستوياتهم وطموحاتهم فيها.

سعت إدارة الموارد البشرية لإعداد بنية أساسية في المنظمة من خلال تحقيق مستوى عالي من الضبط الإداري والتنظيمي، واستقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة لتلبية احتياجاتها، كما تقوم بتقويم ورفع مستوى أداء العاملين والعمل على تطوير مسارهم الوظيفي بشكل مستمر، وتقديم مستوى عالي الجودة من الرعاية المتكاملة للعاملين بالمنظمات، ومنحهم الرضا الوظيفي والانتماء والعطاء الإبداعي والإبتكاري المنعكس عليها، ولطالما شكلت هذه المتطلبات تحدياً أساسياً، وقد " أسهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة "[1]. وضعت المدرسة العلمية (1911) أول نواة لهذه الوظائف وتمثلت في:

1. الاختيار الصحيح للعاملين لإنجاز العمل.
  2. التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
  3. التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
  4. التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.
- وأضافت مدرسة العلاقات الإنسانية (1927) لإدارة الموارد البشرية مجموعة وظائف أخرى، وهي:
1. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.
  2. السلامة المهنية والأمن الصناعي لكل الأفراد العاملين جسماً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 43.

وأضافت التغييرات التي واجهتها المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي، والتطورات التي شهدتها الفكر الإداري، وممارسات إدارة الموارد البشرية عمقا وبعدا جديدا على وظائف إدارة الموارد البشرية، من هذا المنطلق تم تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أ- مجموعة الوظائف التي تهدف إلى زيادة المقدرة على الأداء، وتشمل الوظائف التالية:

- الاختيار والتعيين.

- التدريب.

- برامج الصحة والسلامة المهنية.

ب - مجموعة الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشمل الوظائف التالية:

- القيادة والإشراف.

- العلاقات الإنسانية.

- التحفيز.

- التعويضات المباشرة.

ج- مجموعة الوظائف التي تهدف إلى مساعدة المجموعتين الأولى والثانية في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتشمل:

- تصميم وتحليل العمل.

- تخطيط القوى العاملة.

- استقطاب القوى العاملة.

- قياس وتقويم أداء العاملين.

- الاتصال.

- النقل الوظيفي.

- النظام التأديبي.

في حين أجمع الكثير من المهتمين في مجال الموارد البشرية على تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين من الوظائف هما:

1- وظائف إدارية، وتشمل وظائف التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة في ممارستها لهذه الوظائف الإدارية.

2- وظائف تنفيذية، وتتميز بتكاملها وتداخلها.

وقد تتبع العديد من الدراسات والبحوث التطورات التي عرفت إدارة الموارد البشرية بهذا الشأن ومن بينها الدراسة التي قام بها شارل كولمان (Charles Coleman) بعنوان «Personnel: The Changing Function» وشملت 32 مؤسسة كبيرة تعمل في مجالات مختلفة، وكشفت الدراسة عن زيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات في ثلاث مجالات أساسية، هي:

1. التوظيف، وتعود أسباب ازدياد نشاط إدارة الموارد البشرية في هذا المجال إلى زيادة مطلب التوسع والتطور التكنولوجي وأثرها في زيادة الطلب على العمالة الفنية والإدارية. وكان من نتيجة ذلك بروز نشاط تخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة بعدما تأكدت المنظمات بأن الاختيار يكون فعالاً وبأقل تكلفة ممكنة إذا ما تم تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة مسبقاً.

2. إدارة الأجور، كشفت الدراسة على أن المنظمات المبحوثة تطبق أساليب حديثة لتقييم الوظائف، بالإضافة إلى تطبيق أساليب جيدة لتخطيط ورقابة مستويات الأجور وهيكلها بحيث تكون أنظمة التعويضات ملائمة لإستراتيجية المنظمة إلى جانب كونها أنظمة محفزة وعادلة.

3. تنمية وتطوير العاملين، وتشمل تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج لتنمية قدرات العاملين في مختلف المستويات لمقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

فيما عدا هذا هناك أنشطة ووظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية ظلت على ما هي عليه بدون تغير جوهري في أبعادها، وهي الأنشطة الخاصة بعلاقات العمل وتشمل المفاوضات الجماعية والنقابات والتظلمات والتحكيم وغيرها، وكذلك أنشطة الأمن والسلامة والخدمات.

وبصفة عامة تمثل الوظائف والأنشطة التالية جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

- **تخطيط الموارد البشرية**، وتتمثل بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة، والطلب على العاملين وحجم عرضها الداخلي والخارجي وكلفتها.

- **تحليل الوظائف وإدارة تدفقات العمل**، وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته، بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة. ومن الملاحظ أنه

- حالما يجري تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.
- اختيار الموارد البشرية، وهي الوظيفة التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإجراءات الاختيار والاختبار لضمان تحديد الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المحدد. إذ أن نجاح الفرد والمنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.
  - إدارة الأداء وتقويمه، وهذه الوظيفة معنية بقياس أداء العاملين في المنظمة على وفق معايير ترتبط بالأداء كماً ونوعاً، وتعد من أبرز وأهم وظائف الموارد البشرية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - تدريب وتطوير العاملين، وهي الوظيفة المعنية بإكساب العاملين وصقل القدرات والمهارات والمعرفة الخاصة بوظائفهم، وذلك للمساهمة في تصحيح الأغراض في الأداء الحالي للعاملين وتحسينه في المستقبل، وإنتاجية الفرد والمنظمة.
  - تخطيط والتطوير المسار المهني، أو ما يسمى بوظيفة إدارة المهنة، وهي الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم المورد الأساسي والحيوي في المنظمة.
  - أنظمة الأجور والرواتب، وتتحدد مهمة هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العوائد الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجر أو الراتب الذي تستحقه كل وظيفة.
  - أنظمة الحوافز والعوائد، وهنا تهتم هذه الوظيفة بتحديد الحافز العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية للأداء فضلاً عن المقابل غير المباشر للعاملين وأسرهم لزيادة الارتباط بعضويته في المنظمة.
  - علاقات العمل، وهي السياسات المصممة لتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة من خلال تحسين تفاعلاتهم في العمل مع الزملاء والمدراء والبيئة الداخلية والخارجية لها.
  - انضباط العاملين، تؤكد هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين في المنظمة.

- السلامة المهنية والأمن الصناعي، تركز هذه الوظيفة على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض، وإصابات العمل التي يتعرضون لها في المنظمة، من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء.
- نظام معلومات الموارد البشرية، وهذه الوظيفة معنية بتصميم وتطوير نظم معلومات العاملين وذلك لمعاونة الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة باختيارهم وتطويرهم وتحفيزهم في المنظمة.
- الدافعية للعمل: تحدد هذه الوظيفة اتجاهات وحاجات العاملين لغرض زيادة اندفاعهم بشكل ايجابي نحو العمل والمنظمة.
- وسوف نسلط الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية بالتفصيل وعلاقة كل وظيفة بنظام قياس وتقويم الأداء في الفقرات القادمة.

#### المطلب الثاني: العوامل البيئية التي تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية

- تؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها ووظائفها في بيئة ديناميكية، توجد بها عدة عوامل تؤثر على أدائها، وغالبا ما تكون هذه العوامل جزءاً من بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية.
- أ. عوامل البيئة الخارجية: وتشمل كل العوامل وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، والتي تؤثر على مواردها البشرية من خارج حدودها، فتشكل مجموعة عوامل على المنظمة ومراعاتها لضمان حسن سيرها، ومن أهمها:
1. حالة القوى العاملة في المجتمع، تحدد القوى العاملة سوق العمل الذي تختار منه المنظمة عاملها، كما تحدد خصائص هذا السوق الكثير من أنظمة إدارة الموارد البشرية وبرامجها كاختيار العاملين والتدريب والأجور وغيرها، لهذا يستوجب إدارة الموارد البشرية أن تهتم بهذه القضايا:

- حجم سوق العمل وخصائصه،
- معدلات الشغل والبطالة في المجتمع،
- مستوى تأهيل القوى العاملة المتاحة،
- طبيعة تركيبة القوى العاملة المتاحة والتغير فيها،



باعتبارها من المحددات الأساسية لحالة القوى العاملة في المجتمع ولأنشطة إدارة الموارد البشرية على حد سواء، وانعكاس ذلك على مستوى أداء العاملين باعتباره المحدد الفعلي لأداء المنظمة ككل.

2. **البيئة الاقتصادية**، تمثل البيئة الاقتصادية، بما تشكله حالة وخصائص الاقتصاد في بلد ما، عامل أساسي لا يمكن لأية منظمة أن تهمله، لأنه يؤثر بدرجة أساسية على نشاطات التسويق والإنتاج والمالية وغيرها، وانعكاس ذلك على كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، لهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار أن تهتم بعدة قضايا، نذكر منها على الخصوص:

- حالة الاقتصاد ومستوى النشاط الاقتصادي، وما تعكسه حالة الرخاء والكساد والتضخم التي يمر بها.
- دور الدولة وسياساتها تجاه الاقتصاد كمحرك ومشغل له.
- حالة المنظمات القائمة ونضج سياساتها وممارساتها، فيما تعلق بصيغ العمل الوظيفي المتوفرة.

3. **البيئة الاجتماعية والإنسانية والثقافية**، وتشمل بالأساس مجموع العوامل التي تؤثر على أداء الفرد العامل وسلوكه داخل المنظمة، كما تعتبر المصدر الأول للسلوكيات والتوجهات الفردية والجماعية. ونقصد بالبيئة الاجتماعية تلك الأبعاد المتعلقة بالوضع الاجتماعي السائدة في مجتمع ما لاسيما حالة الأسرة والتنشئة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، ونعني بالبيئة الإنسانية وضعية الفرد من الناحية الصحية والتغذية والتعليم ووعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها، أما البيئة الثقافية فتشير إلى تلك الخصائص التي يحملها الفرد في مجتمع ما، من قيم ومعتقدات واتجاهات يتم تناقلها عبر الأجيال لتعكس أبعاد حضارية وثقافية خاصة. حيث تشكل هذه الأبعاد متداخلة مجموعة من العوامل التي تؤثر على قيم الفرد وعلاقاته الاجتماعية، لهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار أن تهتم بالقضايا التالية:

- حالة الأسرة والتغير في تركيبها وانعكاس ذلك على طبيعة ونوع التنشئة الاجتماعية.
- قيم العمل السائدة وأخلاقياته ونوع العمل المفضل.
- شخصية الفرد ومستوى وعيه الاجتماعي والسياسي.
- حالة ومستوى التنمية البشرية عموماً.

4. البيئة القانونية والتشريعية، تؤثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال التشريع المحلي والفيدرالي والدولي والأحكام القضائية العديدة التي تفسر هذا التشريع، لذا فقد احتل البعد القانوني أثراً كبيراً في السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. حيث تدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وقياس وتقويم أدائهم.. وغيرها.

وعليه تحتاج إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى مراعاة القضايا التالية:

- شروط العمل والاستخدام التي تحددها قوانين العمل.
- الشروط التي تحددها قوانين الضمان الاجتماعي.
- وضعية القوانين الخاصة الموجهة لتنظيم العمل بالقطاعات الخاصة أو تلك التي تؤكد على المساواة في المعاملة وعدم التمييز بسبب الجنس أو العنصر أو الدين أو الانتماء الاجتماعي أو أي سبب آخر.
- مستوى تضج وفعالية أجهزة تنفيذ التشريعات كالمحاكم وأجهزة الشرطة وغيرها.
- حالة ووضعية الأجهزة المهمة بتحيين وتطوير الوضعية القانونية على المستوى المحلي والدولي.

5. تأثير البيئة السياسية، نقصد بالبيئة السياسية الوضع السياسي السائد في بلد ما، ويعبر عنه النظام السياسي السائد (رأسمالي، اشتراكي، شيوعي)، بالإضافة إلى مستوى التضج والاستقرار والوعي السياسي، كآليات ضغط خارجية تمارس على المنظمة من خلال دور النقابات والجمعيات المهنية والعلمية وغرف التجارة والأحزاب ووسائل الإعلام العام وغيرها، والتي تلعب دوراً رقابياً وضاعطاً فهي تتدخل لصالح الأفراد الذين يتعرضون لسوء معاملة، حيث تؤثر هذه عوامل بطريق متعددة على عمل إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها.

6. تأثير البيئة العلمية والتكنولوجية على أداء القوى العاملة، ونقصد بالبيئة العلمية والتكنولوجية كل العوامل الخاصة بحالة العلم والتكنولوجيا في المجتمع، بما في ذلك الأجهزة المعنية بهما، بالإضافة إلى الجهات التي توفر المعارف والأجهزة والمعدات.

ب. عوامل البيئة الداخلية: هي العوامل والخصائص التي تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية من داخل حدود المنظمة، لكن سلطتها عليها محدودة، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية

لرصد تغيراتها والتعامل مع هذه العوامل كجزء من مهامها اليومية، ومن أهم مكونات البيئة الداخلية، نذكر:

1. رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي، تقدم "الرسالة كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة والصورة الذهنية وما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها"[1]. حيث يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة ومستوى فعالية النشاط التخطيطي لها، وينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل استراتيجياتها.

2. القيادة التنفيذية العليا والنمط القيادي الأساسي في المنظمة، تؤثر القيادة على القرارات المختلفة التي تواجهها المنظمة، وكيفية اتخاذ هذه القرارات، وعلى الأساليب والسياسات الإدارية المتبعة فيها، و"تسمى هذه القيادة أحيانا بالإدارة التنفيذية العليا لأنها مسؤولة عن تسيير شؤون المنظمة، لتمييزها عن مجلس الإدارة الذي له دور إشرافي"[2]، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مساعدا ومساندا للإدارة العليا، من خلال تقديم المقترحات لهذه القيادة وتنفيذ ما تكلفها به، ويتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بخصائص هذه القيادة بما فيها خصوصية تركيبها وعلاقتها وأولوياتها واهتماماتها.

3. الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون، نقصد بالثقافة التنظيمية نظام القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمة والتي تساهم في تحقيق معايير سلوك العاملين، وتختلف الثقافات التنظيمية من حيث القوة (أي مدى تأثيرها في العاملين)، والمضمون (أي نوع القيم والسلوكيات التي تفرسها فيهم). وتحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، لأنها تكشف عن خصائص وقيم وعلاقات العاملين، ثم الأنظمة والممارسات المناسبة، والتي يمكن أن تؤثر على عملها.

4. قوة العمل وخصائصها ودوافعها، من المحددات المهمة لإدارة الموارد البشرية التي من مهامها وضع وإدارة الأنظمة المختلفة المتعلقة بالعاملين، إذ يستوجب عليها مراعاة خصائص قوة العمل المتاحة حاليا، خاصة من حيث مستوى التعليم والخبرة، دوافع العاملين في المنظمة،

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص42.

[2] سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 3، 2007، ص118.

وجنسياتهم.. إلى آخره، كل ذلك من شأنه أن يؤثر على الأداء السليم لدور إدارة الموارد البشرية.

5. النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها، تؤثر قوة النقابة ونجاحها في فرض شروطها على الإدارة، وعلى عمل إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي، لأنه غالباً ما تتحدد شروط العمل نتيجة مفاوضات مع النقابة وتثبت الشروط المتفق عليها في « اتفاقية » وفي الغالب تشترط هذه الاتفاقية أن يتم تنفيذ ما أنفق عليه من قبل لجان مشتركة تضم ممثلين عن الإدارة والنقابة. في ظل هذه المعطيات وحتى لو كان دور النقابة أضعف فإن عدد وقوة النقابات والجمعيات المهنية، بالإضافة إلى عدد العمال المنتمين إليها يُشكل عامل ضغط على المنظمة وتنعكس هذه الضغوط على ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بها.

6. التنظيمات غير الرسمية، تنشأ التنظيمات غير الرسمية بشكل عفوي نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة، إذ تجمعهم انشغالات موحدة وعلاقات قوية وغالباً ما تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مفيداً بالنسبة للعاملين وللمنظمة كذلك، لكن يمكن أن ينقلب هذا الدور إلى صورته الضارة على المنظمة، من هنا تبرز ضرورة مراعاة إدارة الموارد البشرية لهذه الجزئية ضمن عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على مهامها.

تحدد هذه العوامل مستوى وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع الظروف التي يمكن أن تساهم في استقرار التنظيم من خلال تحديد السياسات وضبط الإجراءات وبناء البرامج التي تجعل المنظمة مكاناً مستقطباً لطاقات البشرية المؤهلة، والعمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي الذي يمكن أن يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن هذا من جهة ومن جهة ثانية التكيف مع المعطيات الخارجية لمواجهة الصراع والمنافسة الخارجية من أجل ضمان البقاء والنمو، وهذا يتوقف بالتأكيد على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية الذي من أهم محدداته العوامل البيئية المحيطة الداخلية والخارجية.

## المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية ونظام تقويم الأداء

يكتسب أي موقف اجتماعي معناه من "الثقافة الخاصة بالمجتمع الذي يحدث فيه، فنفس الموقف الاجتماعي يكتسب معان مختلفة في الثقافات المتباينة للمجتمعات" [1]، مثال ذلك شخص ما يحدد موعد مقابلة مع شخص آخر في الساعة الثانية ظهرا في مكان معين ثم لا يأتي إلا على الساعة الثالثة إلا ربع، في الغالب لا يشكل مثل هذا الموقف إزعاجا للكثيرين في مجتمعاتنا العربية، لكنه يترك انطباعا سيئا ويولد الكثير من الانزعاج لأي أحد في المجتمعات الغربية وذلك لاختلاف مفهوم الوقت في كلتا الثقافتين، فالإنسان في جانب كبير من حياته هو نتاج ثقافة معينة أو كما يقال ابن بيئته.

لذلك اهتمت الكثير من الدراسات بتعريف الثقافة ومحدداتها ومعرفة تأثيرها على الأفراد والجماعات في محاولة لفهم وتفسير وتحليل الكثير من محددات السلوك الإنساني والتنبؤ به وبالمتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليه، والقرارات التي يمكن اتخاذها في شأنه، ومن بين تلك المفاهيم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة أو الثقافة الصناعية؟ وما علاقتها بالأداء في المنظمة؟ لكن هذه المفاهيم ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الثقافة، فكان من المهم أن نخرج على بعض مقاصده. لقد حاول الكثير من العلماء تقديم توضيح لمفهوم الثقافة، ولعل أكثر هذه التعاريف وضوحا وتداولها ذلك الذي قدمه إدوارد تايلور (E. Taylor) في كتابه «الثقافة البدائية» سنة 1871، وعرف الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف وغيرها من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الفرد كعضو في المجتمع" [2].

ومن أهم التعاريف ذلك الذي قدمه عالم الاجتماع غي روشي (G. Rocher) على أنها "مجمل طرق التفكير، الحس والفعل المعبر عنها إلى حد ما، والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح في آن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بدمج الأفراد في إطار جماعة خاصة و متميزة" [3]، فالثقافة نمط حياة وتفكير وسلوك موحد لمجموعة من الأفراد تدعمها قدرة الإنسان على التعلم واكتساب المعارف وبناء العلاقات والتواصل.

[1] على السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1971، ص303.

[2] BENETON (P), Histoire de mots culture et civilisation, édition EL BORHANE, Alger, 1992, p 113.

[3] CUCHE (D), La notion de culture dans la science sociales, édition Casbah, Alger, 1998, p104.

والثقافة كما يوضح عالم الاجتماع روبرت بيرستد (R. Bierstedt) 1963 " ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه، أو نقوم بعمله، أو ما نمتلكه كأعضاء في المجتمع" [1]، فهي ظاهرة مركبة تتكون من عناصر بعضها فكري وبعضها سلوكي وبعضها الآخر مادي، ويتفق المختصون على أن " الثقافة من الناحية المعرفية هي مفهوم يحمل دلالات ذهنية ومرجعيات إيستمولوجية متميزة، وفي بعدها الإجرائي تظم المعارف النظرية والتطبيقية زيادة على العادات والتقاليد والأعراف في إطار نسيج اجتماعي معين واستخدام لغة معينة للتعبير دون التقيد باللغة المكتوبة" [2]، كما يؤكد كل من كروزبي وفريدبورغ (Crozier et Friedberg) أن الثقافة ليست فقط " مجموعة من القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس، بل تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية والمعرفية والفكرية والعلاقات وهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين" [3]

### 1. الثقافة التنظيمية

من بين المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم الثقافة الصناعية وهي نتيجة التطور الذي شهدته " المنظمة الصناعية وتعاطم حجمها وزيادة تقسيم العمل وتفتيت العملية الإنتاجية وما صاحبه من زيادة في الخبرة المهنية، والانتقال من عمل إلى آخر، والتعامل مع الأنواع المتعددة من الآلات والتكنولوجية والمعدات المختلفة التي تتطور وتزداد تعقيدا يوم بعد يوم، إلى جانب ظهور التنظيم غير الرسمي وما يترتب عنه من تفاعل بين أعضاء التنظيم قد يساعد العامل على اكتساب ثقافة صناعية (تكنولوجية) وتنظيمية تؤهله لأن يكون إنسانا صناعيا يتوفر على خصوصيات تميزه عن غيره من العمل في المجالات الأخرى كالزراعة مثلا " [4].

أما مصطلح ثقافة المؤسسة أو الثقافة المؤسسية، فقد ظهر في مطلع الثمانينيات (1981) وورد استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسة الأمريكية وارتبط بخصوصية وكفاءة الإدارة بها.

[1] ميشال تمسون وآخرون، نظرية الثقافة، ترجمة على سيد الصاوي، مراجعة وتقديم الفاروق زكي يونس، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1997، ص 10/9.

[2] علي غربي، " العولمة وإشكالية الخصوصية الثقافية"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري (معهد علم الاجتماع)، قسنطينة، العدد 2، سبتمبر 1999، ص 32.

[3] Crosier (M) et Friedberg (E), Op,Cit, p 130.

[4] علي غربي ويمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، جامعة منتوري (مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة)، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 54. A<q

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم الجامعة لأعضاء المنظمة، والتي تحدد مسارات سلوكياتهم المؤداة والمتوقعة وكيفية مواجهة التحديات داخليا وخارجيا" [1]، يدعم كيرت لوين (Kurt Lewin) هذا المعنى ويؤكد أن « ثقافة المنظمة هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم »، ويضيف أنها بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. والثقافة التنظيمية هي كذلك "مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية والمهنية التي يتفق عليها أفراد المنظمة، كما أنها الطريقة التي بواسطتها استطاع أفراد المنظمة فهم المسائل المهمة" [2] المتعلقة بـ: علاقة المنظمة بمحيطها، وطبيعة النشاط الإنساني، والطبيعة الإنسانية، وطبيعة العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى التجانس والتنوع، وطبيعة الوقت. ومن مميزات الثقافة التنظيمية هي:

- أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة.
- عبارة أفكار متحدة توفر معاني وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة.
- "مجموعة القيم والاتجاهات التي تعتنقها ذوي النفوذ في المنظمة والمؤثرة على سلوكيات الأداء" [3].
- هي غير مكتوبة ولكن يتم الشعور بها، ويمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة.
- الثقافة التنظيمية غير ملاحظة، لكن عندما تحاول المنظمة تطبيق استراتيجيات جديدة أو برامج تخالف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة فإنها سوف تواجه مقاومة كبيرة.
- " الثقافة التنظيمية تشكل نظاما رقابيا ذاتيا على سلوك الأفراد بالداخل وسلوك المنظمة بشكل عام" [4].

من التعاريف التي تبرز مفهوم الثقافة التنظيمية أيضا هي « عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل وطريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد. وما هي درجة

[1] توماس وهيلين وجفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1990، ص 183.

[2] طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ص 61.

[3] عبد الرحمان الهيجان، " أهم قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الملكية للجبل وينبع وشركة سابق"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 74، أبريل 1992، ص 16/15. ( وثيقة إلكترونية )

[4] نفس المرجع، ص 22.

الرسمية؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف يتم التخطيط، وما هو المدى الزمني له؟ وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات، أم يتم لاعتماد على النتائج فقط، جميع ذلك يمثل الثقافة التنظيمية.»

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الكثير من المنظمات، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، وتؤكد على ذلك مجموعة من الدراسات التي تشير إلى أن "المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوفر لديها مثل تلك الثقافة" [1]، هذا بالإضافة إلى [2]:

- قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الكوادر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة الاستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.
- تحقيق التكامل الداخلي من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- "تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراسات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين.
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها أو سماتها" [3].

[1] حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 16/12. (وثيقة إلكترونية)

[2] جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2001، ص 164.

[3] محمد الصرايرة ومحمد عايش، الاتصال التنظيمي: إطار نظري، جامعة اليرموك، الأردن، ط2، 2003، ص 191.

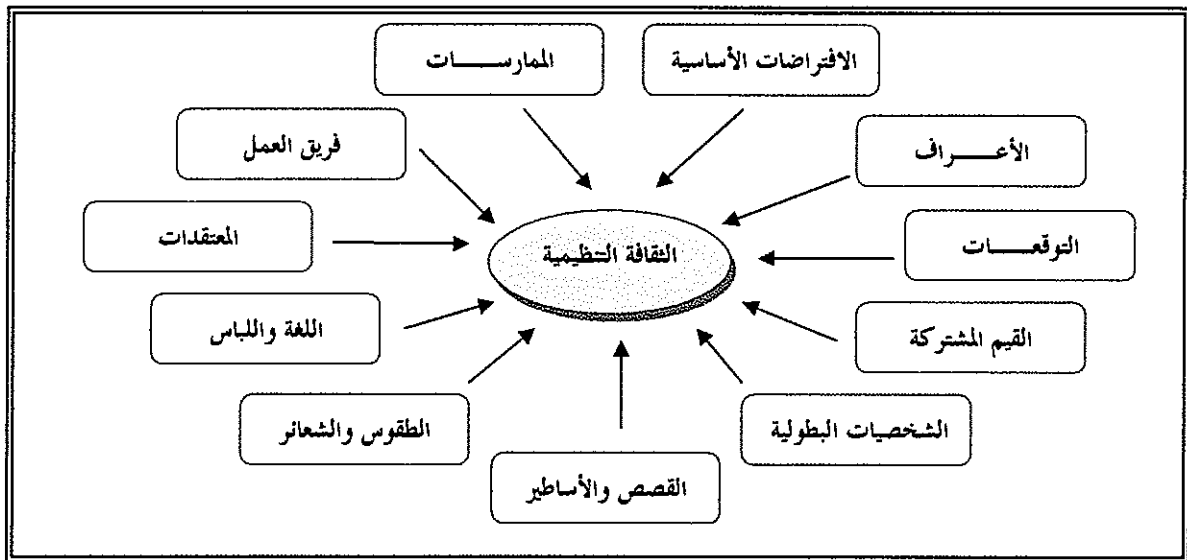


- يضاف إلى ذلك بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة، نذكر [1]:
- الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
  - يؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل الدوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.
  - تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
  - عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة.
  - تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.

### 3. مكونات الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، وتتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي:

الشكل رقم [4] يوضح: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 82.

[1] سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس،

## 4. العمليات التنظيمية وتعزيز المكتسبات في التنظيم

تهتم الجهات المالكة والمسؤولة عن الإدارة بتحقيق درجة من الانضباط والالتزام في المنظمة، حيث يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، ويتأثر هذين العاملين بصورة مباشرة بالثقافة التنظيمية، كما تؤكد الدراسات أن " هذا الالتزام يتحقق بعيداً عن إرادة العمال بواسطة عمليتين أيديولوجيتين متداخلتين هما الاختيار والتطبيع الاجتماعي" [1]. ويقوم الاختيار التنظيمي على أساس اختيار العاملين الجدد الذين يتمتعون بدرجة ما من التطبيع الاجتماعي المتوقع والاستعداد المسبق لقبول قيم التنظيم ومعاييرها، بينما تسمح عملية التطبيع الاجتماعي للفرد بالإلمام بثقافة التنظيم والالتزام التام بمعاييرها وقيمها، من خلال التأكيد على مجموعة القيم المهنية والتوقعات والطموحات والمعتقدات المشتركة التي يجب على كل فرد في المنظمة أن يؤمن بها ويلتزم بها في نفس الوقت. فالهدف الأساسي لمحاولات التطبيع الاجتماعي داخل التنظيمات هو كسب قبول الأفراد الجدد لأيديولوجية المنظمة بعد قبولها لهم، ويؤكد بهذا الشأن روبرت دوبرن (Robert Dubin) أن هذا الموقف يخلق نوع من الحاجز النفسي الذي يحول دون الفرد للتنظيم.

والنتيجة النهائية للعمليات الثقافية كما يقول أنتوني (Anthony) هي أن " تكون قادراً على أن توحى للعامل بأن النسق الاجتماعي، قد تم بناءه لكي يرضى حاجاته ورغباته، وبالتالي تصبح أهداف العامل هي أهداف النسق ذاته" [2].

وقد عملت العديد من الدراسات على تحديد المكتسبات الثقافية التنظيمية بالنسبة للأفراد العاملين، لاسيما عمال المصانع، ويمكن إدراجها أهم هذه المكتسبات فيما يأتي [3]:

- كل ما يتعلق بالعمل (الصناعي) التنظيمي، وكل السلوكيات التي تنشأ عن طريق التفاعل المباشر أو غير المباشر مع الفئات العمالية.

[1] سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 131.

[2] نفس المرجع، ص 131، عن:

Anthony (P.D), The Ideology of work, Tavistock, London, 1977, p258.

[3] على غربي ويمينة نزار، المرجع السابق، ص 56/54. [بتصرف]

- وجود العامل داخل التنظيم يساعده في اكتساب عدة قيم تنظيمية واجتماعية كالتفاني في العمل واحترام الوقت.
- استمرار التكوين والتدريب من أجل الزيادة في خبرة العامل وتوسيع مداركته ومعلوماته.
- إن التخصص وتقسيم العمل يحقق للعامل الدقة في العمل وقوة الملاحظة والتركيز وتقديم أفضل أداء ممكن في ضوء متطلبات الوظيفة.
- إن وجود العامل داخل التنظيم وتعامله مع كافة مستويات الإدارة سيكسبه حب الإطلاع على أعمال الإدارة والإشراف والمراقبة والاتصال واتخاذ القرارات وغيرها، الأمر الذي يساعده على اكتساب حيثيات العمل الإداري وتحمل المسؤولية والبحث عن سبل تحقيق أهداف المؤسسة ككل وليس أهدافه الشخصية فقط.
- تكوين النقابات العمالية من أهم مظاهر الثقافة التنظيمية، وهي تعبر وتعكس مستوى تطور العمل في التنظيمات، خاصة ما تعلق بالدفاع عن حقوق العمال وتحقيق طموحاتهم والمحافظة على المكتسبات التي تم تحقيقها وترقيتها.
- لقد ساهمت التكنولوجيا والتطورات المصاحبة لها في تغيير أسس المكانة المهنية للفرد داخل التنظيم، ولم تعد عوامل كالسن والمهارة هي التي تحدد هذه المكانة كما كان سائدا من قبل، " بل أصبحت عوامل مثل التحصيل العملي، والتدريب المهني المتخصص، والخبرة الفنية، وكفاءة الأداء، وتقبل أهداف الإدارة وغيرها عوامل هامة في اكتساب المكانة المهنية للفرد وأصبح الأجر المتساوي للعمل الواحد هو قانون العمل بغض النظر عن فوارق السن، كما أصبح التنظيم وليس الفرد هو العامل الإنتاجي في نظام المصنع الحديث" [1].

### 5. وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في حياة المنظمات والمحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال تحقيق " التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال انطلاقا من أهداف وطموحات مؤسساتهم" [2]،

[1] السيد عبد العاطي السيد، التصنيع والمجتمع: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1985، ص14.

[2] بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، " ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9/8 مارس، 2005، ص283.

وتمثل " المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التميز ما بين المؤسسات"[1]. ويمكن أن نعدد وظائف الثقافة التنظيمية في [2]:

- لها دور في تعريف وتبيين الحدود التنظيمية لكل تنظيم أو جماعة عمل، فهي بذلك تخلق الاختلاف بين المنظمات.
- تمنح أعضاء التنظيم شعورا بالهوية والانتماء المشترك.
- تؤدي إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمام الشخصي للفرد.
- تعزز ثبات النظام الجماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.

وهذا ما يفسر تنامي اهتمام الدارسين والممارسين بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، حيث أن [3]:

- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.
- وفي استقصاء لـ 615 ميرا تنفيذيا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، رأت نسبة 45% منهم أن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
- الثقافة تخلق بيئة فعالة للابتكار.
- تركز الثقافة على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين في المنظمة.

[1] علي عبد الله، " الأداء المتميز"، المؤتمر الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9/8 مارس، 2005، ص233.

[2] ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 330.

[3] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص139.

## 6. العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل جملة عناصر واعتبارات [1] أهمها:

1. الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتشكل أخلاقيات وقيم المنظمة في الغالب من تكامل:
  - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من محيط العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

## 7. الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة

تتحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافتها التنظيمية على تشكيل قيم الأفراد وتحفيزهم، ويتحقق لها ذلك من خلال لاستعانة بمجموعة أساليب وأدوات وتطبيق جملة ممارسات إدارية منها [2] :

[1] مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003/2002، ص408.

[2] نفس المرجع، ص 412.

1. التفاعل والانصهار داخل مجموعة العمل، ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة. ويفضل أن يتم التعريف والتعليم بصورة مُعلنة، تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد قيم غير مقبولة.
2. الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة، تساعد هذه الطريقة المنظمة على تشكيل ثقافة تنظيمية خاصة بها، تتمثل في سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد القواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل وتميز ثقافة منظمة ما.
3. الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة، يساهم الإعلان على مواقف ثابتة ومحددة أو عرض وقائع أحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة، كما يساعد على نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم الالتزام لدى الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يضمن الولاء ويحقق قهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة.
4. اللغة، ويقصد بها إلى جانب لغة التحدث لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أفراد المنظمة يتحدثون لغة واحدة. ومثال ذلك لغة الجندي التي يتحدث بها عناصر المؤسسة العسكرية، ولغة التمريض التي يتعامل بها أفراد المؤسسة الإستشفائية، ولغة خدمة العميل التي يستعملها أفراد المؤسسة التسويقية وغيرها، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها الجدد والقدامى.

#### 8. تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها

- تتمثل أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها، في النقاط الأساسية التالية [1]:
1. توجهات العاملين والعاملين بها، وتشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيداً عنها.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2004/2003، ص ص 86/83.

2. الانتشار، يشير الانتشار إلى درجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

3. القوة، تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تملك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام، فالثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال توفر مجموعة من العوامل يمكنها أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة. ونذكر من بين تلك العوامل ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح على الأمد الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل على زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف.
- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى لاسيما المنافسة منها.
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

بمقابل الثقافة القوية توجد الثقافة الضعيفة وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع، حيث تفنقر فيها المنظمة إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات وبالتالي سيجد العاملون بها صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

4. المرونة، تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها:

- تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية، كما يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

5. الالتزام، تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، أي أن الثقافة تخلق في المنظمة ظروفًا من شأنها أن تجعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.

لذا يمكن القول أن التركيز على دراسة الثقافة التنظيمية ناتج في الواقع عن ازدياد الوعي بأن إدارة الأفراد أو الموارد البشرية هي أكثر ارتباطًا بالثقافة والقيم من غيرها في مجالات الإدارة الأخرى، فإدارة النواحي المالية والفنية مثلًا " قد تكون بعيدة عن قيم المجتمع، لذا قد تتشابه أساليب إدارتها في أنحاء العالم كله، أما إدارة الموارد البشرية فمرتبطة بالمجتمع المعني، فما قد يعتبر مقياساً سليماً أو عادياً في إحدى الدول أو المؤسسات قد لا يكون مرغوباً فيه في بيئة أخرى "[1]، ونذكر مثلًا المرونة في ساعات العمل، وقاعات الطعام العامة المتاحة للعاملين كلهم بغض النظر عن مركزهم الوظيفي، والدخول المباشر على المدير وغيرها.

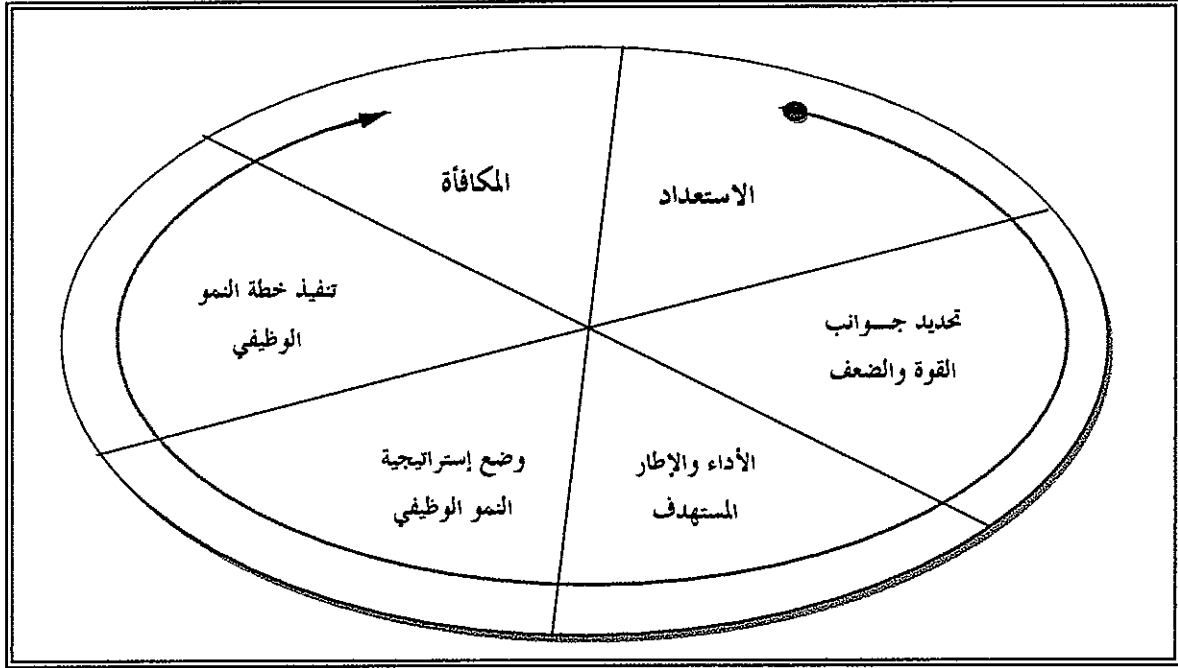
#### المطلب الرابع: عملية تقويم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية

أن التحول إلى عصر المعرفة يخلق العديد من الفرص أمام المنظمات الحديثة لتنمية مواردها البشرية، ويضع في نفس الوقت العديد من البرامج والنظم التي تساهم في تحقيق هذا الغرض، وتصف بعض المراجع نظام تقويم الأداء الوظيفي على أنه حلقة وصل حقيقية في تنمية الموارد البشرية إذ ما تم هندسته بطريقة واقعية، ومن ثم إنجازه وتطبيقه بطريقة جيدة فهو دون شك من عناصر الدعم الأساسية التي تعزز وتدعم وتثبت مراحل التطور المهني، ويمكن تصوير هذه العلاقة نظرياً بالشكل التالي:

[1] ريتشارد إي نسبت، جغرافية الفكر، ترجمة شوقي جلال.



الشكل رقم [5] يوضح: عملية تقويم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، اليازوردي العلمية للنشر، عمان، الأردن، دون ط، دون سنة، ص 187.

حيث تنطلق عملية التقويم في هذا الإطار بـ:

1. استعداد المديرين والموظفون المعنيون بالعملية للخضوع لنظام التقويم، وذلك بهدف تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف في أداء الموظفين الأمر الذي يمكنهم من معرفة مستويات أدائهم الفعلية، وبالتالي تحديد المسار الوظيفي المستقبلي والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، مع ضرورة وضع أهداف محددة تضمن استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويتولى هذه المهمة المشرف والمساعدون معاً.
2. وضع إستراتيجية محددة يمكن للفرد أن يتبعها من أجل الوصول إلى أهدافه وتنمية قدراته وطموحاته في ظل وجود خطة تنموية تسيّر في اتجاه تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.
3. مرحلة المكافأة وزيادة استحقاقات الموظف نتيجة تطوير أدائه وتحسين مردوديته، ثم تبدأ العملية من جديد.

## المبحث الثالث

## إشكالية الأداء وأبعاد إدارته في المنظمات

## المطلب الأول: الأداء الوظيفي في المنظمة

تعتبر العديد من الدراسات "الأداء الوظيفي واحداً من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه، أكثر من أي شيء آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها" [1]، ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بدورة حياة المنظمة\*، بل إن مستوى الأداء هو العامل المحدد لقدرتها على الانتقال من مرحلة إلى أخرى، لذا فالنتائج التي تحققها المنظمة سواء كانت إيجابية أو سلبية، تتوقف على ثلاث عوامل أساسية، هي [2]:

1. الموظف، وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
  2. الوظيفة، وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد، وتحتوي على عنصر التغذية الإستراتيجية (الرجعية أو العكسية) كجزء منه.
  3. الموقف، أو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة، وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- وتتحدد مسؤولية ومستوى أداء المنظمة على هذه العوامل الأساسية الثلاث، لكن غالباً ما يلقي بضلال مسؤولية أي تغير قد يؤثر على الأداء أو النتائج على الموظف بالأساس بإعتباره المسؤول الأول عن أي تقصير في الأداء، وانطلاقاً من هذا الموقع للأداء في المنظمة وأهميته فيها، أولى الباحثون والممارسون اهتمامهم الكبير وعنايتهم الخاصة لفهم الأداء وضبط محدداته منذ الإرهاصات الأولى للفكر الإداري.

[1] رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص115.

[2] ماريو أي هاينز، مرجع سابق، ص273.

\* وقد أشار Gordan Lippitt أن مراحل أداء المنظمات (أو دورة حياتها) ثلاثة وهي:

1. مرحلة الولادة وتتضمن مرحلتين فرعيتين هما مرحلة الظهور ومرحلة البقاء على قيد الحياة.
2. مرحلة الشباب وتتضمن مرحلتين فرعيتين هما مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر.
3. مرحلة النضج وتتضمن مرحلتين فرعيتين هما مرحلة التميز ومرحلة الريادة في المجتمع.

ولعل جهود تايلور في البحث عن الطريقة العلمية للعمل وترشيد الحركة والزمن في أداء الفرد لمهامه لتحقيق أفضل إنجاز، وما أبرزته النظرة التaylorية لأداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة ومستوى تنظيمها، الذي تعكسه درجة تقويم العمل والواجبات، والتخصص الوظيفي، والتدرج الرأسي، الكفاءة الفنية، الرقابة وغيرها، فكانت الانطلاقة الفعلية لتنمين هذه الجهود وتعميق الطرح في إشكالية الأداء والفعالية التنظيمية، حيث برزت أربع تيارات فكرية [1] ساهمت في إثراء الموضوع وتحديد أبعاده وهي:

1. النظريات الكلاسيكية، ركزت على المحركات الاقتصادية لإبراز الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.
2. مدرسة العلاقات الإنسانية، ركزت على تكامل الأهداف الفردية والتنظيمية.
3. المدخل النسقي، وتم التركيز خلاله على الاستقرار والتكامل والاستمرار..إلى آخره.
4. المدخل السياسي للتنظيم، ويحدد أبعاد الأداء من خلال إشباع حاجات الجماعات الخارجية للعملاء والمديرين والموزعين، والمستثمرين... وغيرهم، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد نتجت عن هذه الدراسات الكثير من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالأداء، منها الأداء الصناعي، فيزيائية الأداء، الأداء المستدام، الأداء الكلي، الأداء التنظيمي، الأداء الوظيفي...إلى آخره، ويُعتقد أن الخلاف حول مفهوم الأداء "ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستها" [2].

يرتبط الأداء بالجهد\* الذي يبذله كل فرد في موقع عمله "وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين

[1] على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص137. (بتصرف)

[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص18.

\* ويعرف سيرلاجي وولاس الجهد على أنه، الجانب الدافعي لسلوك الفرد العامل الذي ينتج عن اتحاد الجهد والقدرة، حيث يشير الجهد إلى مقدار الطاقة أو القوة التي يبذلها الفرد في أداء عمل معين، ويتأثر مقدار الجهد بقوة الدوافع أو الحاجات لدى الفرد.

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج [1]، ويعبر الأداء الوظيفي عن مستوى الانجاز ودرجة تحقيق العامل لمهام الوظيفة من الناحية الكمية والنوعية وجودة العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك، فهو "المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه للحكم على فعالية الأفراد" [2].

كما يرتبط الأداء واستخدامه بمجموعة مفاهيم ذات علاقة وارتباط دلالي (استدلالي) وهي:

1. **الفعالية**، وتشير إلى مدى تحقيق أداء الفرد واستجابته للأهداف المحددة من قبل المؤسسة.
2. **الكفاءة** (الكفاية، الفاعلية)، وتشير إلى مدى استخدام الفرد لموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
3. **الملائمة**، وتشير إلى مدى تحقيق الأداء للأهداف مقارنة بمستوى الرضا المتوقع (النتيجة).
4. **الإنجازية**، وتشير إلى مستوى الانجاز والأداء المحقق فعلياً مقارنة مع الأهداف المحددة.
5. **الإنتاجية**، وتشير إلى نسبة الإنتاج المحقق على ساعات العمل اللازمة.

حيث تؤكد الدراسات توجه الكثير من المهتمين بهذا المفهوم إلى محاولة "ربطه بالفعالية والكفاية (أو الكفاءة) على اعتبار أن الكفاية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف" [3]، أي أن الأداء الوظيفي يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية والمردودية، كما يتضمن أيضاً معلومات عن دوران العمل والغياب، حوادث العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي... إلى آخره، ويمكن أن نستنتج أن تحديد الأداء الوظيفي يتم على ضوء ثلاثة معايير مختلفة ولكنها متكاملة هي: الفعالية، الكفاءة، الملائمة.

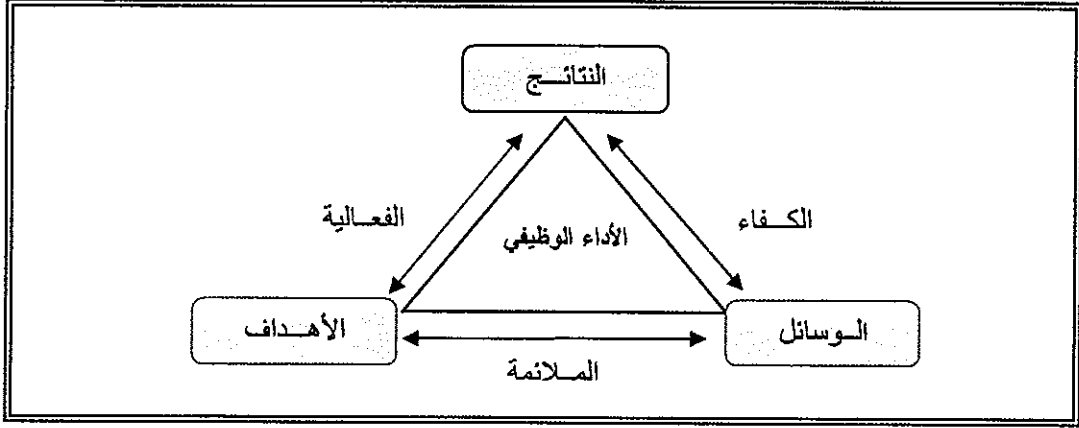
[1] عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، ج 1، 1999، ص 19.

[2] ماريو - أي هاينز، مرجع سابق، ص 271.

[3] على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 131.

كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم [6] يوضح: معايير تحديد الأداء الوظيفي في المنظمة



Source : Barreaux (J), Entreprise et performance globale, éd: Economica, paris, 1997, P33. (بتصرف)

### 1. محددات الأداء الوظيفي في المنظمة

إن تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب من الفرد يستوجب معرفة العوامل اللازمة لذلك وماهية التفاعل بينها، وهذا ليس بالأمر اليسير، نظراً لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم التوصل لمعرفة درجة تأثير كل عامل منها على الأداء من جهة ثانية. وقد تعددت الدراسات وتتنوع معها النماذج المقترحة لهذا الغرض، حيث يقترح نموذج بورتر ولولر (Porter et Lawler)، الذي يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء الوظيفي، تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية، هي: الجهد المبذول، إدراك الفرد لدوره الوظيفي (والقائم بالأساس على نوعية الجهد المبذول)، القدرات والخصائص الفردية (والمرتبطة حتماً بنمط الأداء)، حيث أن [1]:

1- كمية الجهد المبذول: ونعني به مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر مقاييس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية محددة أساس البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد المبذول: ونعني به مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقتة الجهد المقدم لمواصفات نوعية محددة، ففي بعض الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بمقدار ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس،

[1] عمر صقر عاشور، مرجع سابق، ص 38. (بتصرف).

كدرجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء كما تقيس أيضا درجة الابتكار والإبداع في الأداء.

3- **نمط الأداء:** ونقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي به العمل المنجز (أو الجهد المبذول)، ويمكن أن تكون مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات ومزجها لأداء النشاط إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

بينما يفترض النموذج الثاني أن الأداء لا يتحدد بناء على توفر أو عدم توفر بعض المحددات بقدر ما هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية، هي [1]:

1- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد العامل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع جميع حاجاته.

3- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن هذه القدرة نستطيع تحصيلها عن طريق التدريب والتعلم، واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

ويذهب اتجاه آخر إلى أن الأداء يمكن أن يتحقق بوجود عنصرين أساسيين هما:

1- **القدرة:** وتعني مدى استطاعة الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان وفق المعايير التي تحددها المنظمة، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة عن حصيلة التفاعل بين المتغيرين أساسيين هما:

أ. **المعرفة،** وهي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين [2].

ب. **المهارة،** ويقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدراته على ما يقوم به من أعمال [3].

[1] حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1978، ص223/222.

[2] جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية: دراسة في مهارات الاتصال والتفاعل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص259.

[3] نفس المرجع، ص253.

2- الرغبة: وتتعلق بدوافع الفرد، وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها. وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي: الاتجاهات ومناخ العمل، وكذلك المناخ الأسري، كما يمكن أن تكون رغبة الفرد في العمل نتيجة لوضعه في الوظيفة المناسبة واهتمامه بهذا النوع من العمال وجودة الظروف التي يعيش فيها، وملائمة التدريب وحسن القيادة والحوافز وغيرها [1].

يسمح ضبط محددات الأداء الوظيفي بمعرفة مدى ملائمة طريقة حل أو اتخاذ قرار في مشكلة معينة أو الأسلوب المتبع لإجراء بحث أو دراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة لاسيما في حالة العمل ذو طابع ذهني، وبالتالي فإن الأبعاد المحددة في كل نموذج من النماذج، سابقة الذكر، تعتبر المحاور الأساسية التي تحدد معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل، وتحدد أهمية كل بعد من هذه الأبعاد حسب طبيعة العمل وأبعاد الفعالية فيه.

عموما، يمكن القول أن غالبية المدراء يركزون في فهمهم للأداء على جوانبه التقنية البحتة، في حين يفهمه البعض الآخر ويتعامل مع هذا الأداء على أساس جوانبه الإنسانية والتقنية معا، وهو التوجه المطلوب، أما العلماء والباحثون فينتاولون الأداء انطلاقا من مفاهيمه وأهدافه من أجل تفسير أنواعه وطرقه ومعايير بهدف تحديد وفهم الانعكاسات الفعلية لعملية قياس وتقويم الأداء على عمل وإنسانية الأفراد على حد سواء، لأن "الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرجعية التي تعبر عن مكان قوى ومكان الضعف" [2] في إنجاز الأفراد للأعمال المكلفين بها.

لهذا يركز الأداء الوظيفي على "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها، وتحقيق الأهداف يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر ونقصد به النتائج، أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج ونقصد بها العمل (أو طريقة إنجاز العمل) [3].

[1] جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص 286.

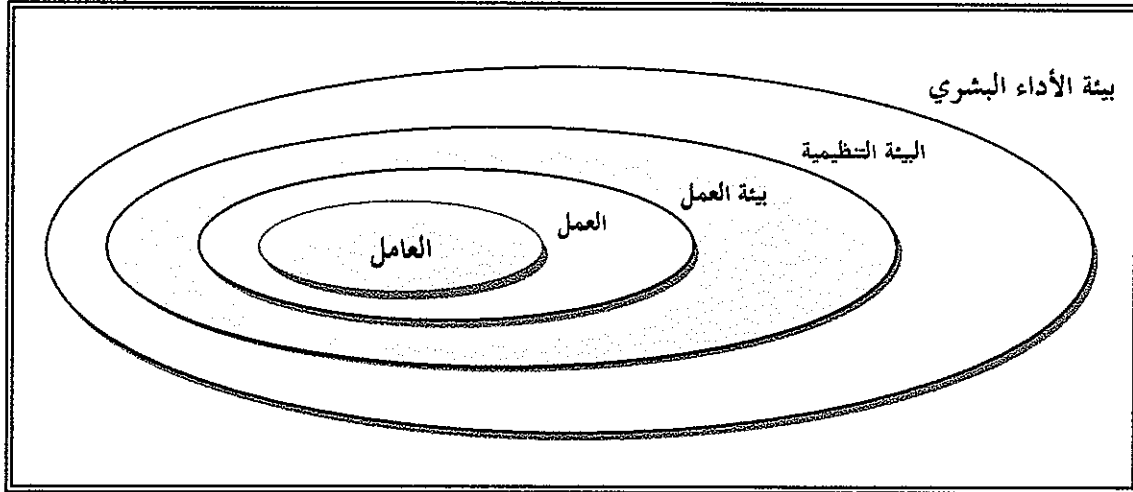
[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 325.

[3] FERICELLI (A.M) et SIRE (B), Performance et ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1996, p20.

## 2. بيئة الأداء الوظيفي

يقع الأداء الوظيفي ضمن سياق متسع يتدرج من الفرد إلى المجموعة، فالوحدة، فالمنشأة، ثم القطاع وأخيرا البيئة التي يشكل السياق التنظيمي فيها التأثير الأكبر على العمل وبيئة العمل والعامل الفرد، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم [7] يوضح: بيئة الأداء البشري في المنظمة



جينفر جون وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص117.

وفي سياق أوضح وأبعد للأداء البشري في المنظمة، فقد عرفت بعض المصادر أداء الفرد على أنه محصلة العلاقة بين عوامل التحفيز والمهارة والثقافة التنظيمية السائدة وفق المعادلة التالية:

حيث تشير:

M إلى التحفيز أو (La Motivation)

C إلى المهارة أو (La Capacité)

C إلى الثقافة أو (La Culture)

$$\text{perf}_H = M.C^2$$

فالأكد أن الأداء الوظيفي ينتج في وسط تنظيمي تسوده ثقافة، أو ثقافة تنظيمية، هي اللغة المشتركة والقيم المقسمة التي تشكل شروط الفعالية الجماعية، ويتطلب هذا الأداء بالضرورة توفر المهارة الأزمة كما أن التحفيز يضمن تقديم أفضل أداء ممكن، كما يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال ثلاث ثنائيات رئيسية هي:



- (1) **الثقافة - التحفيز، الثقافة القوية، المتميزة والمشاركة** تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء كما تدفع إلى العمل الجماعي السائد.
- (2) **المهارات - التحفيز، استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الانجاز** ينشط حاجة الاكتمال لدى الفرد، فالشخص المحفز يرغب المزيد في اكتساب من المهارات.
- (3) **المهارة - الثقافة، تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المنظمة، ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.**

وعلى اعتباره أن الأداء هو ذلك " السلوك الذي يؤديه الفرد لتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" [1]، فإن محددات الأداء البشري تتأثر بنظام إدارة الموارد البشرية المتبع الذي يعمل على تطويرها وتميئتها وتوفير المناخ المناسب، ومن هنا يمكن إن نحدد المتغيرات المؤثرة على أداء الأفراد في، الأهداف الرئيسية للمنظمة، بمرج العمل، التدريب الأولي، التعويض والمكافآت، المراقبة، التقويم، التغذية الرجعية ونظام المعلومات، التفاوض، خطط الأداء، التنمية" التي تشكل جزءا من منظومة الأداء وتربطها بمتغيرات الأداء الأخرى علاقة اعتماد متبادل، وهو ما يتطلب فهم النظام التنظيمي بأكمله" [2]، ولا تؤثر توجهات إدارة الموارد البشرية وحدها على الأداء، إذ تؤثر إستراتيجية المنظمة وسياساتها ورسالتها بما تحمله من " الثقافة والممارسات القائمة والاتجاهات السائدة على الكيفية التي يمكن أن تسهم بها تنمية الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء، وربما من الصعب عامل بعينه" [3] وإيرازه دون العوامل الأخرى.

### 3. العناصر الأساسية للأداء الوظيفي

وهي العناصر التي من شأنها أن تؤثر مباشرة على مستوى أداء الفرد وأداء المنظمة، وقد أجمعت البحوث والدراسات على أربعة عناصر هي:

[1] سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9/8 مارس، 2005، ص 35.

[2] جينفر جون وآخرون، مرجع سابق، ص 118.

[3] نفس المرجع، ص 117.

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبة بها.
- 2- نوعية العمل، وتتمثل في ما مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرات على التنظيم والتنفيذ العمل دون وقوع أخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز، أي مقدر العمل الذي يستطيع موظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق، وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### 4. أبعاد الأداء

تشير الأبعاد إلى الصورة التي يمكن أن يكون عليها الأداء وبالتالي ما هي الأغراض والأهداف العامة التي يمكن أن يمثلها؟، من خلال الإجابة على التساؤل: لماذا؟ وينتج عن ذلك الأبعاد الأساسية الثلاث التالية:

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمَّ يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية. وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. [1]

- **البعد الاجتماعي للأداء:** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، كما أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

[1] Yves (S) et Patriche (J), Encyclopédie de gestion, 2ème édition. Economica, paris, 1997, p93.

- البعد الاقتصادي: يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال [1].

## 5. أنواع الأداء

تتحدد أنواع الأداء بحسب المعايير المعتمدة، وقد صنفها الأبحاث على النحو التالي:

أولاً- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء التنظيمي تبعاً لهذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي، كما هو موضح:

أ- أداء الداخلي (للمؤسسة): وينتج هذا النوع من الأداء من خلال دمج واستغلال أوجه الأداء الجزئية لمختلف الموارد والعناصر المتاحة فيها، ويحددها برنارد (Bernard) [2] في ثلاثة أجزاء، وتشمل:

- الأداء البشري: من أبرز العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة على الإطلاق، فالأداء البشري هو المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، حيث أن التميز في الأداء لن يتحقق لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل "يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية" [3]

- الأداء التقني: ويتحدد من خلال الاستغلال الفعال لاستثمارات المؤسسة.

- الأداء المالي: ويتحدد من خلال "فعالية استخدام الإمكانيات المادية المتاحة للمؤسسة" [4].

ب - الأداء الخارجي (للمؤسسة): يمثل الأداء الناتج عن مدى تفاعل واستجابة المؤسسة لمجموعة « التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط »، والذي تميزه سرعة التغيير وحدة المنافسة واقتصاد السوق في ظل التطور الهائل للتكنولوجيات الحديثة وثورة المعلومات والاتصالات وتأثير العولمة والانفتاح. فإذا كان باستطاعة المؤسسة ضبط محددات وعناصر أدائها الداخلي، فإنه من الصعوبة التحكم بعناصر المحيط الخارجي الأمر الذي يتطلب منها مراقبة معطيات البيئة الخارجية للأداء والتفاعل الإيجابي معها لمحاولة التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة والمحافظة على استمرارها.

[1] DRUCKER (P), L'avenir du management: Selon DRUCKER, Ed. Village Mondiale, Paris, 1999, p73.

[2] Martory (B), Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, p236.

[3] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص23.

[4] Martory (B) et Grozet (D), Op, cit, p153

**ثانياً- حسب معيار الطبيعة:** تختلف أهداف المؤسسة تبعاً لتتبع النشاط الذي تمارسه، بين أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية، وبناء على معيار الطبيعة الذي يحدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي.

- **الأداء الاقتصادي:** ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وقدرتها على الحفاظ على استمراريته وقدرتها التنافسية من خلال المشاركة في تفعيل الحركة الاقتصادية والاستجابة لحاجيات السوق والدفع بعجلة التنمية الشاملة وتحقيق الأرباح.

- **الأداء الاجتماعي:** يتحدد الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتقديم الحد الأدنى من الخدمات للمجتمع، لإرضاء وإشباع رغبات وتطلعات الفئات المطلوب دعمها، إلى جانب الجماعات الإستراتيجية التي تتعامل معها وترتبط بها، مهم كان موقعها بالنسبة للمنظمة في البيئة الداخلية أو الخارجية.

**ثالثاً- حسب معيار الشمولية:** وينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

- **الأداء الكلي:** يعبر الأداء الكلي عن الإنجازات التي ساهمت جميع عناصر ووظائف المؤسسة في تحقيقها، وينسب تحقيق الأداء إلى عناصر ووظائف التنظيم مجتمعة، دون أن ينسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى.

- **الأداء الجزئي:** ويخص في الغالب أداء مستوى نظام فرعي من المؤسسة أو إحدى وظائفها التنظيمية، حيث أن اشتغال كل نظام فرعي بأداء مهامه وتحقيق أهدافه سيسهم في إنجاح الأداء الكلي للمؤسسة.

**رابعاً- حسب معيار الوظيفة:** يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة وحصرها فيما يلي:

- **أداء الوظيفة المالية:** أداء الوظيفة المالية في المؤسسات يختلف باختلاف نمط الملكية، حيث يتحدد أداء هذه الوظيفة في المؤسسة العمومية من خلال ضمان "حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، واحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية" [1]، لاسيما أن عامل الربح ليس الهدف الرئيسي لغالبيتها، ويبقى تركيزها بصفة عامة

[1] الصرامة عبد الوحيد، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005، ص136.

على "تأدية الخدمة في حدود الاعتمادات المالية المقررة لها" [1]، أما المؤسسات الخاصة فهدفها تحقيق الأرباح والمنافسة من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء.

- أداء وظيفة الإنتاج: يعتبر حجم الإنتاج ونوعيته (خدماتي أو سلعي) من المؤشرات الهامة الدالة على مستوى أداء المؤسسة، ويتحقق أداء وظيفة الإنتاج عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة في حدود إمكاناتها المتاحة وتناسب معايير الجودة.

- أداء وظيفة التسويق: وظيفة التسويق عملية كبرى تقوم بواسطتها الشركات بإعداد استراتيجياتها وتحديد تصرفاتها والمحافظة على استمرارية حياتها بـ "الفحص المستمر للقوى البيئية، والتفاعل والتأقلم معها، وتستخدم هذه المدخلات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المشروع: قرارات عن الأسواق المختارة، عن السلع والخدمات، عن خطط التسويق، عن الأسعار، عن أنشطة الترويج وعملية البيع، وعن التوزيع" [2]، ويتجسد أداء هذه الوظيفة بشكل عام من خلال "تعريف العميل بالخدمة وتسهيل النقاء المنتج به، بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها" [3]، إذ أن التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل تعتبر "المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم لإرضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية" [4].

- أداء وظيفة التموين: من الوظائف الأساسية في المؤسسة، ويتجسد أداؤها من خلال "إبرام عقود التزود بالمنتجات والتجهيزات عن طريق استعمال كفاءات الأعوان من إمكانيات دراسة الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين" [5].

- أداء وظيفة إدارة الأفراد: من الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتجسد أداء هذه الوظيفة من خلال "المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مسيرين،

[1] محمد السيد سرايا، المحاسبة في الوحدات والحسابات القومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998، ص514.

[2] عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2000، ص232.

[3] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص16.

[4] علي عبد الله، "الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ج1، ورقة، 9/8 مارس 2005، ص232.

[5] صرامة عبد الوحيد، مرجع سابق، ص142.

مهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة" [1]، لاسيما أن مستوى أداء المؤسسات الحديثة يقاس على أساس قدرتها على "استقطاب العمالة الماهرة والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، بالإضافة إلى القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار" [2]

أداء وظيفة العلاقات العامة: هدفها تحقيق الاتصال بين المؤسسة وجمهورها في الداخل والذي يضم الموظفين، الزبائن، والموردين أو الجمهور الخارجي، لاسيما الصحافة ووسائل الإعلام، من أجل بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين سمعتها وصورتها، ويتجسد أداء هذه الوظيفة من خلال المحافظة على جمهورها بـ "إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم من خلال جمع المعلومات والأفكار من الجمهور عن المؤسسة وخدماتها من جهة ونشر المعلومات والأفكار عن المؤسسة وشرح هذه المعلومات بطريقة يمكن للجمهور فهمها من جهة أخرى" [3].

#### 6. مشكلات الأداء: المفهوم، الأنواع، الأسباب

تعني مشكلة الأداء "أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط" [4]، وعادة ما يقرر المدير أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض أو الانحراف عن التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، والمحددة بواسطة مجموعة من المعايير والقواعد المضبوطة مسبقاً، وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق، أي أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، ويمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:

- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية.
- مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الشكل أسفله.

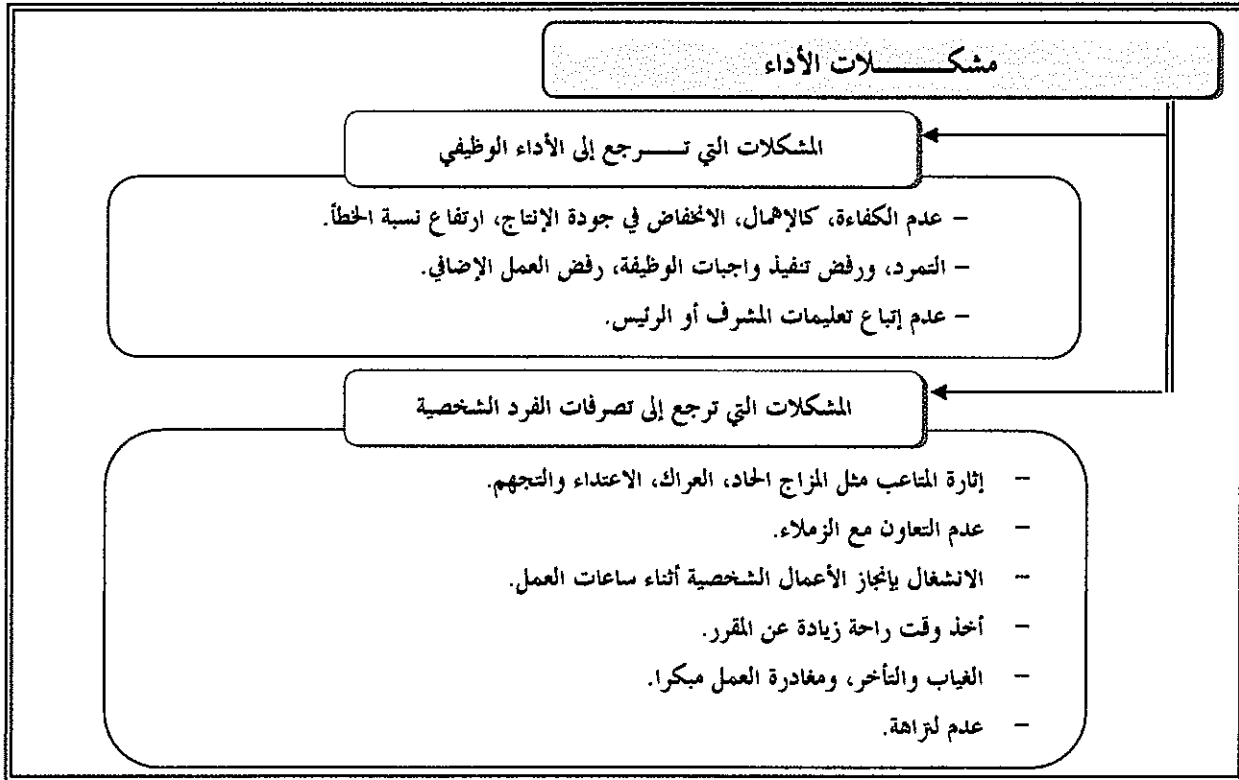
[1] وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 27.

[2] محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2005، ص 357.

[3] ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، الاقتصاد المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص 341/340.

[4] فاروق عبده فلية وآخرون، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، دار ميسرة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 277.

## الشكل رقم [8] يوضح: أهم مصادر المشكلات الأداء



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة (المعلومات مقتبسة عن: فاروق عبده فلية وآخرون، مرجع سابق، ص ص 277/278).

## 8. أسباب مشكلات الأداء:

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

- أسباب ترجع إلى عوامل مرتبطة بذاتية الفرد (أسباب داخلية).
- أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة (أسباب خارجية).

ويوضح ماريو أي هاينز [1] أن مراكز تشخيص الأداء المتعلقة بالجهد والقدرة يمكن أن تظهر في الحالات التالية:

- عندما لا يشعر العامل بقيمة عمله وأن أدائه لا يقود إلى إشباع حاجات معينة.
- عندما تُحول المشكلات الشخصية تركيز العامل وطاقاته بعيداً عن الأداء.
- عندما يسعى العامل إلى تحقيق أهداف غير مشبعة.

الجدول المدرج أسفله يوضح أسباب مشكلات الأداء:

[1] ماريو أي هاينز، مرجع سابق، ص ص 278/280.

جدول رقم [3] يوضح: أسباب مشكلات الأداء في المنظمة

| أسباب مشكلات الأداء   |                             |
|---|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.</li> <li>- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد أو الإحباط.</li> <li>- تحديد الفرد للمستوى نجاحه.</li> <li>- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة والافتقار لبذل الجهد في العمل.</li> <li>- عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره أو غير ذلك ما يلزم أداء وظيفة معينة.</li> <li>- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.</li> </ul>   | <p>الأسباب<br/>الداخلية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات عن واجبات الوظيفة ومتطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع من الوظائف مثل: عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.</li> <li>- التأثيرات السلبية لجماعة العمل، معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييم العمل، نقص الإنتاج أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.</li> <li>- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى تصحيح في أداء الفرد.</li> <li>- الأزمات العائلية، حيث أن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة).</li> <li>- الاهتمام بمطلب الأسرة، على حساب متطلبات العمل وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية.</li> </ul> | <p>الأسباب<br/>الخارجية</p> |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة (المعلومات مقتبسة عن: فاروق عبده فلية وآخرون، مرجع سابق، ص ص 280/278).

المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي في المنظمات

نميز في مستويات الأداء الوظيفي بين:

1. المستوى الكلي، ويشمل مجموع العناصر التي تخضع للتقويم على المستوى الكلي بما فيها الفعالية، الكفاءة، وتكلفة تدريب العامل ومدى تقدمه في العمل، وأساليب قياس الأداء ومتابعته كتقييم الأداء التسويقي، والإنتاجي، والتمويلي والذي يستهدف مثلاً معرفة مستوى



الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، ومدى استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوب فيها.

2. المستوى الفردي، ويستهدف قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص التدريب والترقية والأجور [1].

فيما تشير مصادر أخرى أن الأداء المؤسسي (الأداء التنظيمي)، ويشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة.

ويتم هذا الأداء في إطار كل بعد بالبعد الأشمل أي أن أداء الأفراد يتم في إطار وحداتهم والأقسام المتخصصة، كما أن تقييم هذه الوحدات والأقسام يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة، في حين أن أداء هذه الأخيرة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها. وبالرغم من عملها متكاملة لإنتاج الأداء المؤسسي فإن بينها اختلافا جذريا، إذا أخذنا كل نمط على حدى بحيث يختلف الأداء الفردي عن الأداء المؤسسي عن الأداء في الوحدات التنظيمية.

ونعني بأداء الأفراد - كما سبقت الإشارة إليه- هو قيام العامل بالمهام والأنشطة الوظيفية الموكلة إليه وفق ما هو مطلوب إنجازه كما ونوعا في إطار احتياجات وتخصص الوحدة التنظيمية التابع لها، وقياس أداء أو كفاءة الفرد هو تقييم عمله الذي أنجزه فعلا خلال فترة زمنية محددة، ويقاس الأداء وفق معايير وبطرق مختلفة، كما يخدم نظام قياس وتقييم الأداء أغراض إدارية عديدة منها العلاوات تحديد الأجور، الترقية، التدريب، التنقل... وحل المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد أثناء تأديتهم لواجباتهم المهنية، وسنعود إلى هذه النقاط بإسهاب في مواقع أخرى من هذا العرض.

ويمكن قياس أداء الوحدات التنظيمية والإدارات المتخصصة في المؤسسة بمجموعة معايير

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

ملائمة سواء كان أداء تخطيطي أو تنظيمي أو توجيهي أو رقابي مع الأخذ بعين الاعتبار درجة التنسيق بين هذه الإدارات بعضها ببعض، وبين عناصر العمل الإداري في كل إدارة على حدى، ومن أهم مقاييس الأداء المطبقة "مقاييس الفعالية" لمعرفة مدى قرب المؤسسة أو ابتعادها عن الفعالية. ولهذا تهتم كل مؤسسة بتجميع المعلومات والبيانات اللازمة عن بنود هذه المقاييس لتحديد:

- مقاييس الفعالية الاقتصادية.
- مقاييس فعالية السياسة الداخلية.
- مقاييس فعالية السياسة الخارجية.
- مقاييس الفعالية الرقابية.
- مقاييس الفعالية البيئية.

1. **تقويم الأداء المؤسسي:** واحدة من أهم العمليات الإدارية " تهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة " وذلك من خلال:

- مقارنة الواقع ونتائجه مع أهداف التنظيم.
  - تحليل الجوانب المتعلقة بالوظائف وكيفية أدائها في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامها للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- ويتطلب تنفيذ هذه العملية من المنظمات أن تسعى لتأكد من مدى سلامة البناء التنظيمي، وجود الإمكانيات والقنوات والأدوات الإدارية والفنية القادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات التي يمكن أن تحدث. حيث تقوم عملية تقويم الأداء بفحص النظم والبرامج والأساليب الفنية السائدة في المنظمة.

2. **أبعاد الأداء المؤسسي:** تشير الأبحاث [1] أن هناك بعدين أساسيين يقوم عليهما الأداء المؤسسي، وهما:

1. **مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة،** وكما هو موضح أعلاه، فإن هذا البعد يتضمن ثلاثة مجالات هي:
  - مستوى المنظمة،
  - مستوى العمليات أو الوحدات،
  - مستوى العمل أو الأفراد.

[1] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، مرجع سابق، ص 207، عن: يوسف حمامي، **تقويم الأداء المؤسسي**، 1993، ص 6.

2. عناصر الأداء الرئيسية، ويشتمل بدورها على ثلاثة مجالات:

- الأهداف، وتتضمن ضرورة تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء إضافة إلى توقعات الزبائن والعملاء، وكذلك توقعاتهم وتكاليف تحقيق هذه الأهداف.
- التصميم، ويشير إلى الهيكل التنظيمي وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحديد الأهداف.
- الإدارة، وتمثل المنهج أو الفلسفة الإدارية لكل من التنظيم القائم والعمليات التشغيلية والعاملين في التنظيم.

### 3. أهداف تقويم الأداء المؤسسي

تهدف عملية تقويم الأداء المؤسسي إلى تحقيق :

- توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط، إضافة إلى توفير معلومات ضرورية لعمليات الترقية، أو النقل، أو الأجور، كما تتم مراجعة أساليب استقطاب العاملين من خلال ما توفره عمليات التقويم من معلومات.
- تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار، وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.
- تساعد على التخطيط المستقبلي للتنظيمات الإدارية، حيث تساعد المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية [1].
- ترجمة أهداف لمؤسسة في خطط تحليلية للأداء، يتم من خلالها التحقق المرحلي لهذه الأهداف في ضوء ابعدها الاستراتيجي للمنظمة [2].

### 4. نظام قياس الأداء المؤسسي

يستند مفهوم الأداء المؤسسي على فلسفات أهمها [3]:

- 
- [1] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 212.
- [2] محمد محمد يوسف، البعدها الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2005، ص 103.
- [3] مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص 12.

أ. كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من "كل" وهذا "الكل" و جزء من كل آخر، ويوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول إلى الأداء المؤسسي ككل.

ب. لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء، فالأداء المؤسسي يتطلب تحقيقه وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين هذا الأداء ككل.

لذلك يتم تطبيق هذا النظام على أربعة مراحل أساسية، هي:

1. تحديد أهداف المؤسسة، ويتم ذلك وفق فلسفة وطبيعة الإستراتيجية المعتمدة.
2. ترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط عملية للأداء، وذلك بتحويل الأهداف إلى خطط عملية تبين تفاصيل التحقيق المرحلي للمهام في ضوء البعد الاستراتيجي المعتمد.
3. تحديد مراكز المسؤولية الإدارية، وذلك بتحديد مجالات المسؤولية الإدارية بدقة، بما فيها ضبط وتحديد مسؤولية الأفراد على الوظائف والمهام المنجزة.
4. تحديد مؤشرات مسؤولية الأداء، ويتم ذلك من خلال ضبط أربع مجموعات رئيسية وهي مؤشرات الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية بالإضافة إلى مقاييس مستوى الجودة.

##### 5. متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: "هي مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة في الوقت الحاضر لضمان أدائها في المستقبل" [1]، وتتضمن خاصة القرارات صياغة الهدف بدقة والزمن اللازم لإنجازها (قصير، متوسط، طويل المدى) ويتم ذلك في أربعة مراحل هي :
  - مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد العناصر الإستراتيجية فيها.
  - مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتتضمن صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة.
  - مرحلة التنفيذ الإستراتيجي ويتضمن وضع الخطط والسياسات والإجراءات التنفيذية المختلفة.

[1] أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص13.

- مرحلة الرقابة الإستراتيجية وتتضمن تقييم أداء المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة وتفعيل أحكام الرقابة والإجراءات التصحيحية.

ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة أحد المتطلبات الأساسية المهمة لتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي، والذي يعكس تضافر مجهودات فريق العمل داخل المؤسسة مع أداء الأقسام والوحدات وأداء المؤسسة ككل في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها [1].

2. الشفافية: ويعرفها البعض بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات، إذ أن عدم وضوح هذه الآليات يؤثر سلباً على أداء الأفراد ومن ثم أداء المؤسسة حتى ولو كان الغرض من إخائها أو عدم وضوحها حماية المؤسسة وضمان قوتها التنافسية.

3. المساءلة: وتتضمن التزام العامل بأداء العمل وفق الأهداف المطلوب تنفيذها، وذلك من خلال مدى إتباع الفرد للإجراءات والقوانين، وكذا مستوى الفعالية في الأداء من حيث التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنة لهذا الأداء.

4. تطوير النظم المحاسبية المعتمدة، من حيث سرعة التنفيذ والدقة وربطها بشبكة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة.

#### 6. صعوبات تنفيذ قياس الأداء المؤسسي

تواجه عمليات تطبيق قياس الأداء المؤسسي مجموعة من الصعوبات في التنفيذ أهمها:

- التعارض القائم بين الأهداف والأولويات المختلفة للأطراف التي يتم قياس أدائها وترتبط بمستوى أداء المؤسسة.

- عدم ضبط القواعد وطرق المحافظة على حقوق الأطراف ذات العلاقة والشركاء الاجتماعيين من ملاك، دائنين، وموردين...

#### 7. معايير قياس أداء المؤسسة:

- الموقف التنافسي في مجال نشاط المؤسسة.
- الإبداع والتطوير في المجال التكنولوجي.
- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.
- تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية.
- الإنتاجية.
- الربحية.
- تطوير أداء العاملين الآخرين.
- المسؤولية الاجتماعية.

[1] محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 112.

وهي بالمقابل أهداف الأداء المؤسسي حسب العالم P- DRUCKER [1].

جدول رقم [4] يوضح: أوجه المقارنة بين مستويات الأداء

| الأداء الفردي  | أداء الوحدات التنظيمية  | الأداء المؤسسي   |                    |
|--|---|--|--------------------|
| الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له. والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية | الأعمال التي يمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف إستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. | المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية   | الاصطلاح           |
| - الرئيس المباشر   | - الإدارة العليا<br>- أجهزة الرقابة الداخلية  | - أجهزة الرقابة المركزية<br>- الوزارات المعنية<br>- أجهزة السلطة التشريعية<br>- أجهزة الرقابة الشعبية  | المسؤول عن التقييم |
| - الوقت المستنفذ<br>- التكلفة<br>- الجودة  | - الفعالية الاقتصادية<br>- الفعالية الإدارية  | - الفعالية البيئية<br>- الفعالية السياسية  | مواضيع القياس      |
| - الوقت المعياري<br>- التكلفة المعيارية<br>- الأهداف المعيارية   | - درجة تقييم العمل<br>- درجة التخصص<br>- درجة الآلية<br>- نظم إنتاج المخرجات<br>- درجة المركزية<br>- أنظمة الجزاء وتدرجها<br>- فعالية الاتصالات                             | - درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة.<br>- درجة الاستقلالية في عمل المنظمة.<br>- مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل.<br>- مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة. | مؤشرات القياس      |

المصدر: عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

[1] أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 167.

## المطلب الثالث: إحصارة الأحاء

يشير مفهوم إدارة الأحاء إلى " دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم الأحاء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة "[1].

وبعني أيضا " الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأحاء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه، ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في العمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسيا وأفقيا وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة "[2]. وتؤكد الدراسات أن إدارة الأحاء تقع عند " نقطة التقاء الإستراتيجية والنشاط الفعلي، فهي تتضمن صياغة وتنفيذ السياسة صياغة وتنفيذ السياسة ووضع الأحفاء وتقييم وتقدير الأحفاء وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل وإرساء صلات وروابط بين الأفراد والمنظمات. وتتطلب إدارة الأحفاء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل "[3].

وهي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص [4]:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني « إتقان العمل » بعبارة محددة. - كيف سيجري تقييم أداء العمل.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأحفاء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
- ما هي العقبات التي تعترض الأحفاء، وكيفية التغلب عليها

[1] عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 371.

[2] محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: المسار الوظيفي والأداء والحدارة والأجور، مركز تطوير الأحفاء والتنمية، مصر الجديدة، مصر، ج3، 2009/2008.

[3] جنيفر جوى وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

[4] روبرت باكال، "تقييم الأحفاء: كيف تقبس وتطور الأحفاء الوظيفي"، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، بدون طبعة، بدون تاريخ، ص ص 26/25.

كما تعتبر إدارة الأداء " مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد الفرد (الأفراد) القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهارته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء، كذلك يتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة الفعالة للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه عن المعدلات والمستويات المستهدفة، ووضع برنامج للعلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف" [1].

لكن نجاح منهج إدارة الأداء يتطلب توفر مجموعة من الظروف، نذكر أهمها:

- تحديد الأداء المطلوب من كل عنصر في المنظمة.
- إعادة توصيف مهام الرؤساء لكي تضمن مسؤولية إدارة الأداء.
- مساعدة الرؤساء في تنمية مهامهم اللازمة لإدارة الأداء [2].
- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة الأهداف.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تُمنح النتائج فيها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية [3].

1. استحداث إدارة الأداء: لاستحداث نجاح لعملية إدارة الأداء يجب الالتزام بالمبادئ التالية [4]:

- ينبغي أن ترتبط هذه العملية بوضوح مهمة التي ينبغي على المؤسسة القيام بها وبالقيم الأساسية وتدعمها، كما ينبغي أن ترتبط هذه العملية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- لا بد من أن تتماشى مع ثقافة المؤسسة ومن أن تتلاءم معها.
- يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذه العملية وأن يتعهد المديرون التنفيذيون بالقيام بها.
- ينبغي أن يكون هناك، قدر المستطاع، مناقشات مشتركة وإشراك للموظفين في عملية تطوير الخطة ويكون ذلك مدعوماً بفهم شامل للخطة وتدريب متكامل لكل الأشخاص المشتركين في تطويرها.

[1] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 264.

[2] محمد أكرم الخزامي، مرجع سابق، ج 2، ص 9.

[3] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2006، ص 92.

[4] المرجع نفسه، ص 112.



- يجب أن يتم دعم الخطة من خلال نظام شامل يضم تحديد الأهداف والغايات ووصف واضح للوظيفة يوضح المسؤوليات.
- يجب أن تظل الخطة تحت المراجعة المستمرة، كما يجب إجراء أي تغييرات كلما كان ذلك ضرورياً.
- ينبغي أن تكون الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد في عملية إدارة الأداء منفصلة عن الاعتبارات الخاصة بنظام المكافآت.
- ينبغي أن لا يكون هناك أي ربط بالرتب حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت وريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المؤسسة بأكملها.

### 3. مداخل إدارة الأداء: تستند إدارة الأداء على مجموعة مداخل أهمها:

1. مدخل تمكين العاملين، القائم على فلسفة تفويض السلطة وإعطاء المزيد من السلطات للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وإشراكهم في صنع القرارات العم، ويُعد هذا الاتجاه امتداداً متقدماً لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية لما عرف بمشاركة العاملين في خمسينيات وستينيات القرن الماضي. وتشير البحوث إلى أهمية هذا المدخل في دعم كفاءة وفعالية الأداء لكن الهم كما تؤكد الدراسات تفهم القائمين على الأعمال في المنظمة لـ "ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذجه وخطوات تنفيذه تعتبر الخطوة الأساسية الأولى نحو التمكين الحقيقي" [1].

وقد حددت أدبيات التمكين اتجاهين أساسيين لهذا المدخل هما:

- الاتجاه الاتصالي، ويرتكز على العملية الاتصالية التي تتم من أعلى إلى أسفل.
- الاتجاه التحفيزي، ويرتكز على تمكين العاملين في النقاط التي تظهر في الكفاءة، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حري الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل والتميز في الأداء.

[1] وائل محمد صاحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 121.

1. مدخل إعادة الهندسة (الهندرة أو هندرة نظم العمل)، ظهر هذا الاتجاه في عام 1990 على يد كل من هامر وشامبي (Hammer & Champy) ويقوم هذا المدخل على التغيير الجذري في عمليات المنظمة بالتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة ومختلفة من أجل تحسين وتطوير الأداء.
2. مدخل إدارة الجودة الشاملة، يقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب من أول مرة وفي كل مرة (العيوب الصفرية) وإرضاء العملاء داخل وخارج المنظمة.
3. مدخل المقارنة المرجعية، تعرف المقارنة المرجعية على أنها " إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل" [1]، أي أن المنظمة تقوم بمقارنة مع منظمات أخرى تعمل في نفس ميدانها من أجل تعلم منها والتفوق عليها في الميادين مجال المقارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء وأساليب الخدمة في إطار ما يعرف بـ «دورة المقارنة المرجعية» التي تتكون من أربعة أنشطة متجانسة ومتكاملة، وهي:

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة على النجاح،
- تحديد أفضل المنافسين (من أجل معرفة المستوى التنافسي)،
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق التفوق (عن طريق التعلم واقتباس أفكار ناجحة)،
- متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدير التأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

[1] وائل محمد إدريس وآخرون، مرجع سابق، ص124. عن:

Blank (john), The Essence of Total Quality Management, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, 2 and Ed, 2000, p42.

## المطلب الرابع: العمليات الأساسية لإدارة الأداء

بتطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية تيقنت الإدارة المعاصرة أنه لا يمكن أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تتحقق الغاية من أن تكوين الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، بل ويجب أن تستمر إدارة الموارد البشرية باختيار الاستراتيجيات المناسبة في التخطيط والإعداد والتنمية حتى يتم توجيه تلك الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها، لذا وتحقيقا لهذه الغاية عرفت مفاهيم إدارة الأداء ظهورا وانتشارا نعرضها فيما يلي:

**1.1- تخطيط الأداء:** عملية تستهدف إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لعمل ما أو مهمة، بناء على تحديد العمل وتوصيفه وفقا لتصميم تقني مناسب اعتبارا من مجموع القدرات والطاقات التي يمكن أن توفرها المؤسسة من الموارد البشرية من جهة، واعتبارا لظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها من جهة أخرى. وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي [1]:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي للفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها وتزامنها في الأداء، والتنسيق بينها حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المطلوبة.
- تحديد النتائج المقابلة للقياس والتي ينبغي الوصول إليها من خلال الأداء المنجز.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للأفراد سواء من جانب الرؤساء أو أطراف أخرى في المؤسسة.
- تحديد مجالات العمل والعلاقات مع الأفراد أو المجموعات العمالية أو الوحدات أو الأقسام.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل العمل وتقلل من مستوى الأداء المطلوب (الفعالية).

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 384.

## 2.1- عملية تخطيط الأداء: تتضمن العملية مجموعة من المراحل نعرضها فيما يلي:

أ - الإعداد والتحضير: تهدف هذه العملية إلى جمع المعلومات التي تمكن من بناء التوجهات الإستراتيجية للأداء، وذلك من خلال:

- دراسة أهداف وخطط المؤسسة ووحداتها المختلفة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة أو نقاط الضعف.
- تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والمعوقات.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.

ب- المنافسة والتصميم: غرض هذه الخطوة محاولة تحقيق الاتفاق بين الأفراد أو ممثلين عنهم (كالنقابات) والإدارة، وتوضيح المكونات الرئيسية للعمل:

- ضبط أسس قياس وتقويم الأداء.

- تحديد معايير وأسس الأداء المطلوب.

- تحديد إجراءات الأداء وتتبعها وتزامنها.

- تحديد المسؤوليات للأفراد القائمين بالأداء.

- الاتفاق حول نتائج الأداء المطلوب تحقيقها.

والغرض من تهيئة العاملين وتدريبهم على عملية التقويم وبيان منافعها لهم وللمؤسسة حتى نقتنعهم بالعملية ونكسب تأييدهم ومن ثم تقلل من مقاومتهم لها.

ج - الصياغة والاعتماد: خطوة عملية تهتم بتقنين ما تم الاتفاق عليه، وصياغة مكونات الأداء في وثيقتين أساسيتين هما:

- وصف وتحليل العمل.

- خطة (إستراتيجية) الأداء.

وتشتمل على الإجراءات التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الأفراد من تحقيق الأداء المطلوب.

- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط العملية المسطرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- لتنسيق بين خطط الأداء والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

## د - مقابلة تخطيط الأداء:

من أهم مراحل عملية تخطيط الأداء، وهي عبارة عن اجتماع بين الرئيس والمرؤوس من أجل تخطيط الأداء، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين. يأخذ هذا الاجتماع أسلوب الحوار السريع ( الذي يتيح للمرؤوس فرصة التعبير عن إرادته بيسر) ويتم فيها عرض النقاط السابقة وتحديدها بدقة. نخلص بهذا إلى أن عملية تخطيط الأداء موجه لتوفير مجموعة من المعلومات للأفراد والرؤساء وتتمثل في:

- تحديد معايير الكفاءة في أداء الأفراد (المهارات والقدرات).
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الأساسية المرتبطة بالأداء.
- تحديد شبكة العلاقات بين الأفراد والأعمال المحددة لأداء المنظمة.
- تحديد المدى الزمني المحدد لتنفيذ الأداء.
- تحديد المتغيرات ذات التأثير على الأداء.
- تحديد كيفية التصرف في الظروف اللازمة.
- تحديد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الأفراد من الأداء بكفاءة (المساعدة التقنية، التدريب وغيرها).

2. توجيه الأداء: هي عملية معلوماتية اتصالية تقوم على أساس الاتصال المستمر بين الرئيس والمرؤوسين لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء، حسب خطة المؤسسة ومواجهة التغيرات المحتملة والظروف المحيطة، لتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء وظروفه، وتقع المسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

## 2.1- العناصر الأساسية في توجيه الأداء: وتتضمن العملية لعناصر التالية:

1- متابعة مستويات وظروف الأداء: تتضمن هذه العملية المتابعة والملاحظة المستمرة لمستوى تقدم الأداء ومعدلات الإنجاز مقارنة مع ما تحتويه الخطط المعتمدة، وذلك برصد المناخ الداخلي للمؤسسة وما يطرأ عليه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة، حيث تعتمد في المقام الأول على كفاءة نظم المعلومات ودقتها في رصد الأداء الفعلي وإنتاج المؤشرات الدالة على تطور واستنتاج المشكلات قبل وقوعها.

2- تمكين العاملين من الأداء المتميز: تتبلور عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ويمكن التمكين بالتدريب وتطوير المعارف.

أساليب توجيه الأداء: هناك عدة أساليب لتوجيه الأداء، فقد تكمن عبر لقاءات عارضة وغير رسمية أو اللقاءات الرسمية، كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، لكن أفضل الأساليب بشكل عام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين المسؤولين والقائمين على العمل.

ومن قواعد توجيه الأداء الفعال ما يلي:

- الاستماع بالحرص الكافي لأراء العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- تشجيع التقويم الذاتي من العاملين.
- تجنب لوم العاملين عند التقصير في الأداء قبل تحديد أسبابه الفعلية لعلها تكون ناتجة عن ظروف خارجة عن نطاقه.

دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء: تقوم فكرة الإدارة المعاصرة على القيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج المرجوة وذلك بالتوجيه والإشراف وليس بالفرض والضغوط، ويتم ذلك عن طريق تنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشاد الأفراد نحو أفضل الظروف لتحقيق أهداف المنظمة والاحتياجات الفردية.

3- تشخيص الأداء: يهدف الجهد المبذول في عملية تشخيص الأداء إلى العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها من أجل توفير الأسباب الموضوعية لتحسين الإنتاجية، وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

وتتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء - وتدل على التباين المسجل بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المخطط له- وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها بالبحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، سعياً لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

- رصد فجوة الأداء: تهتم عملية تشخيص الأداء أساساً برصد فجوة الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها من أجل العمل على إزالتها، ويقصد برصد فجوة الأداء تحديد الفرق بين المستوى الفعلي للأداء وما يحدده من كمية وحجم وسرعة وجودة وتكلفة وبين المستوى

المطلوب للأداء، ويكون رصد فجوة الأداء كذلك بحصر مجال تكرارها وانتشارها في جوانب الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

والهدف الأساسي من رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن انحراف الأداء بالمتابعة المستمرة له حتى نتمكن من تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم (أي التباين في الأداء المسجل من الناحية الكمية) ورصد مدى تأثير ذلك على النتائج المستهدفة من ثم تحديد التكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط.

- تحديد مصادر فجوة الأداء: هناك عدة مصادر داخلية وخارجية للأداء نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم [5] يوضح: المصادر الداخلية والخارجية للأداء الوظيفي

| المصادر الخارجية                                   | المصادر الداخلية            |
|--|-----------------------------|
| متغيرات السوق                                      | تصميم العمل                 |
| تحركات المنافسين                                   | قدرات العاملين              |
| تغير طلبات وتوقعات العملاء                         | دوافع العاملين              |
| التطورات العلمية والتقنية                          | القيادات الإدارية والتقنية  |
| تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية                | البناء التنظيمي             |
| تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية | الإمكانيات المادية والتقنية |
| ضغوط المدين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية | مناخ وثقافة المؤسسة         |

المصدر: (بتصرف عن) على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص166.

وتحدث هذه المصادر عن حالة من اختلال التوازن في نظام الأداء مما يجعل عناصر نظام إدارة الأداء تفقد تكاملها وتتاسقها ومن ثم تظهر فجوة الأداء.

\* تحليل فجوة الأداء: تعتمد عملية تشخيص فجوة الأداء على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل بشكل فردي بواسطة الرئيس المسؤول عن العمل أو شكل جماعي تتولى فيه عملية التحليل مجموعات العمل أو وحدة تنظيمية متخصصة، ويقصد بالتحليل البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الأداء في الأسباب الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم [6] يوضح: أسباب فجوة الأداء الوظيفي

| أسباب تنظيمية                               | أسباب مادية                            | أسباب تقنية   | أسباب بشرية  |
|---|--|---|--|
| عيوب في الهياكل التنظيمية                   | نقص أو عدم صلاحية الخامات              | عدم ملائمة التقنيات لمطلوبات العمل                  | نقص أو عدم تناسب قدرات العاملين                                    |
| قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين | نقص أو عدم صلاحية المعدات والآلات      | عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات                | ضعف أو عدم رغبة العاملين في العمل                                  |
| شروع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة           | قصور في تصميم أو عدم ملائمة مكان العمل | تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطور في الأداء | ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل                         |
| عدم تحديد المسؤول عن كل عملية بالتحديد      | ضعف نظم الصيانة الوقائية والتصحيحية    | ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها.                 | تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل                                 |
| قصور أو تقادم السياسات والنظم               | نقص الإعتمادات المالية.                | عدم تكامل مجموع التقنيات المستخدمة.                 | ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين                                 |
| تقادم أو عدم وضوح العلاقات التنظيمية        | عدم ملائمة موقع العمل                  | عدم تناسق مجموع التقنيات المستخدمة                  | ضعف إدراك العاملين لأهمية العمل وخطورة عدم إنجازها في الوقت المحدد |

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص168. (بتصرف)

4- تقييم الأداء: يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب من حيث الكمية والحجم، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية. يتجه تقييم الأداء كذلك للحكم على مدى تناسب عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما تركز عملية تقييم الأداء في بعد آخر على مدى توافق الأفراد من خلال خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة



من طرف المؤسسة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل مع الأخذ بعين الاعتبار درجة قابليتهم للتعلم والتطور.

- العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء: تركز عملية تقييم الأداء على تقدير كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل في حد ذاته، والفرد القائم بالعمل ثم الإطار التنظيمي الذي يؤدي فيه الفرد عمله لهذا تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتبين أهمية هذه الفكرة إذا نظرنا إلى خطورة الخطأ الشائع في العديد من المؤسسات التي يركز نظام الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد فقط دون اعتبار العوامل الأخرى المؤثرة ومنها المشرفين ورؤساء العمل، وباقي أفراد مجموعة العمل، ظروف ومكان العمل، التجهيزات والتقنيات، حالة الموارد، والنظم والسياسات الإدارية، لذا عملت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تقوم على عدة محاور لتقييم الأداء سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.

والجدول التالي يوضح محاور تقييم الأداء المعتمدة:

الجدول رقم [7] يوضح: محاور تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة

| محاور تقييم الفرد              | محاور تقييم العمل                                      | محاور تقييم التنظيم                            |
|--------------------------------|--|--|
| - قياس وتقييم القدرات الفردية  | - تصميم العمل  | - الإطار التنظيمي للعمل                        |
| - قياس وتقييم المهارات الفردية | - ترابط وتناسب مكونات العمل                            | - المسؤولية على إدارة الأداء                   |
| - قياس وتقييم الخصائص السلوكية | - مستوى التناسق والترابط بين المهام في العملية الواحدة | - الصلاحيات الممنوحة للأفراد القائمين بالأعمال |
| - قياس أسلوب الأداء            | - التقنيات المستخدمة في إنجاز العمل                    | - العلاقات التنظيمية بين العمال ذات الصلة      |
| - قياس نتائج الأداء            | - معدلات الأداء المطلوبة                               | - النظم والإجراءات المساندة للعمل              |
|                                |  | - أسلوب القيادة المتبع                         |

المصدر: من إعداد الباحثة

5- تحسين وتطوير الأداء: تقوم هذه العملية بالأساس على معالجة القصور أو الانحراف في الأداء المنجز مقارنة بالأداء المطلوب، والتي قد تحدث على مستوى أي عنصر من العناصر المحورية الثلاثة للأداء بغرض الوصول بها إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل مستويات

الكفاءة والفعالية الممكنة، ومن المهم أن نوضح لماذا تحسين وتطوير الأداء هنا؟ في الواقع أن عملية التحسين تهدف إلى معالجة عيوب الأداء على المدى القصير والمتوسط، بينما تتجه عملية التطوير إلى استحداث مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة في التنظيم من قبل. فالتطوير إذا لا ينشغل بعيوب الأداء بل يهدف إلى للوصول بالأداء إلى مستويات نوعية أفضل رغم أن أداء الحالي ليس معيباً، كما أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للأفراد أو الاستعانة بمصالح متخصصة في المؤسسة ولا يستغرق وقتاً طويلاً ولا يكلف نفقات باهظة بينما يتطلب تطوير الأداء عمليات معقدة تستوجب قدرات عالية في مجال البحوث والتطوير، وهذا قد يستغرق وقتاً يصل في بعض الأحيان إلى سنوات كما يستوجب تكاليف باهظة أيضاً.

### مجالات تحسين الأداء:

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.
- تحفيز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- تطوير التقنيات الحالية.
- تحسين أماكن العمل.
- تطوير قدرات ومهارات القادة والمشرفين.
- زيادة مستوى معارف القادة والمشرفين.
- تطوير العلاقات مع المستثمرين.
- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تطوير ثقافة المؤسسة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير أنماط وأساليب القيادة.
- تطوير نظم التعامل في الأسواق.

بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء [1]:

- إسناد العمليات إلى الغير.
- تصغير الحجم.
- إدخال نظم الأعمال الإلكترونية.
- الدخول في تحالفات إستراتيجية.

[1] علي السلمي، تطوير الأداء وتحديد المنظمات، مرجع سابق، ص 269.

## خاتمة الفصل

لقد أدى التطور الهائل في حجم العمالة ووجود يد عاملة مؤهلة ومدربة وذات مواصفات عالية من التميز والكفاءة إلى اعتبار الأفراد (المورد البشري) أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة والمتغير المحوري في كل المنظمات والذي من دونه تفقد الأصول الأخرى (المادية والمالية) قيمتها تماماً، على أساس أن نجاح تلك المنظمات يعتمد على عدة عناصر أهمها وأكثرها تأثيراً هو العنصر البشري ومدى كفاءته والتزامه أداءً وسلوكاً واتجاهاً بإنجاز المهام الموكلة إليه، من هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والدور الذي يمكن أن تلعبه في سبيل التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهام التي يمكن أن تقوم بها، لكن بناء هذه العلاقة يتطلب بالضرورة وجود إستراتيجية وأهداف واضحة تُؤطرها الثقافة التنظيمية المناسبة التي تمنح للمنظمة ميزاتها التنافسية، وتؤثر على سلوك الأفراد كما تحدد نمط العلاقات والتعاملات بين أعضائها فيما بينهم ومع الأطراف الموجودة في بيئة نشاطها.

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق الإجراءات وأساسيات العمل والعمليات اللازمة لاسيما عمليات الاستقدام، التنمية، التحفيز والإبقاء مع الالتزام بالمهارة والمرونة للوصول إلى تحقيق أفضل أداء ممكن للأفراد من خلال تطبيق برامج وأنظمة عمل عالية الأداء ولعل أهمها نظام قياس وتقويم الأداء بوصفه ذلك النشاط الذي "تقوم به إدارة الموارد البشرية للحكم الكلي والموضوعي على أداء العامل خلال فترة زمنية، أخذة بعين الاعتبار المعايير والمتطلبات المحددة" [1]. مع العلم "أن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة وإستراتيجية وأهداف واضحة" [2] حتى تتمكن من استغلال الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية وتفعيلها بالأسلوب الذي يضمن التحقيق الأمثل لنتائج.

وقد ناقشنا في هذا الفصل بعض الجوانب المتعلقة بإشكالية الأداء وأبعاد إدارته في إدارة الموارد البشرية لتأكيد على دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، وإبراز مكانة ودور نظام تقويم الأداء الوظيفي كحلقة وصل في نشاط إدارة الموارد البشرية. كما فصلنا في مفهوم الأداء الوظيفي وناقشنا العلاقة بين الأداء الفردي والأداء الكلي أو الأداء في المؤسسة.

[1] SEKIOU (L), Gestion des ressources humaines, Op, Cit, p304.

[2] باري كشوري، مرجع سابق، ص 89.

ومن ثم وضعنا مفهوم إدارة الأداء باعتباره أحد المداخل النظامية تحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها كما تتطلب إدارة الأداء وجود عمليات التخطيط والتوجيه والتشخيص وتقييم الموجهة نحو الأداء الفردي وأداء الفرق بغرض التحسين والتطوير، وبالتالي فهي أشمل وأعم من نظام قياس وتقييم الأداء الذي يمثل "وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها"[1]. حيث يُمكن تطبيق نظام قياس الأداء في أي المنظمة من:

- إدارة مواردها البشرية بصفقتها مرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية للمؤسسة.
- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية [2].
- يُعد أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، لاسيما ما تعلق بالتنظيم وإجراءات العمل وتسيير شؤون العاملين.
- يُسهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين والتي من شأنها أن تعكس واقع القدرات التنافسية لدى المؤسسة، ومن ثم توجيه وتنمية وتطوير تلك المؤهلات لخدمة أهداف المنظمة وتحقيق طموحات الأفراد.
- تزويد أصحاب القرار في المنظمة بالمعلومات الضرورية عن الأداء الفعلي للأفراد والبرامج المطبقة.
- تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات والبيانات الواقعية عن الأداء وأوضاع العمل والعاملين في المؤسسة، لتتمكن من تشخيص نقاط القوة ومواطن القصور اقتراح العلاج المناسب لها.

وهذا ما سنعمل على مناقشته وتوضيحه في الفقرات القادمة.

[1] خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

[2] عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.

# المطلب الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد..الماهية والأبعاد

تصميم

### المبحث الأول: نظام قياس وتقويم الأداء..البعد المنهجي والتاريخي

- المطلب 1، مفهوم قياس وتقويم الأداء.
- المطلب 2، البعد التاريخي لعملية قياس وتقويم الأداء.
- المطلب 3، نمط قياس وتقويم الأداء الوظيفي قديما وحديثا.
- المطلب 4، أسباب القيام بعملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد
- المطلب 5، موقف إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في النظريات الإدارية.

### المبحث الثاني: نظام قياس وتقويم الأداء..البعد الإستراتيجي

- المطلب 1، معايير قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.
- المطلب 2، اختيار وتصميم نظام قياس وتقويم الأداء المناسب.
- المطلب 3، عناصر عملية القياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.
- المطلب 4، عوامل قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد ومحدداته.
- المطلب 5، طرق وأساليب قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.

### المبحث الثالث: نظام قياس وتقويم الأداء..البعد العملي

- المطلب 1، خطوات عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.
- المطلب 2، مجالات استخدام نتائج عملية قياس وتقويم الأداء.
- المطلب 3، سرية أو علنية نتائج عملية قياس وتقويم الأداء.
- المطلب 4، أخطاء عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.
- المطلب 5، مقومات فعالية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

## تمهيد

أضحت نظم تقويم الأداء أمراً مهماً في جميع المنظمات، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداء المنظمات على اختلاف تخصصاتها، إذ يعتمد عملها أساساً على أداء العاملين، وبالتالي لا بد من نظام تقويم أداء مناسب يواكب التطورات المتعددة التي تشهدها المؤسسات وسط هذا الزخم من التطورات التكنولوجية وعلمية والإدارية والانفتاح وغيرها من المؤثرات التي تحيط بالمؤسسة. كان الأداء وما زال وسيظل المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، مهم كانت تصوراتهم وفهمهم لهذا الأداء سواء من الناحية التقنية أو الإنسانية بالإضافة إلى التقنية، لأنه (الأداء) يشكل من جهة أهم أهداف المؤسسة على الإطلاق ونظراً لأهميته الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، بالإضافة إلى التفاوت الطبيعي بين أداء الأفراد، فالموظف الذي استلم وظيفته حديثاً قد يأتي أداءه ضعيفاً في المراحل الأولى، وهذا أمر طبيعي أيضاً وليس عيباً لكن العيب أن لا يسعى هذا العامل إلى تحسين أدائه سواء بدافع شخصي نابع من إرادته أو بطلب من مسؤوله المباشر.

وإذ تتوقع أي مؤسسة أن تؤدي مواردها البشرية الوظائف التي أسندت لها بفاعلية فهي تقيم الأداء الوظيفي لأفرادها حتى تقف عند مكان القوة ومواقع الضعف عندهم، والواقع أن عملية قياس وتقويم أداء الأفراد ليست بالسهلة على الإطلاق، لما تتطلبه من وجود معايير موضوعية وأدوات تقويم واضحة وعلمية. كما أن التعقيد الذي يرافق بعض طرق وعمليات التقييم المطبقة يؤدي حتماً إلى عدم القبول وال فشل في تحقيق أهداف المؤسسة وغايات وضع نظام تقويم الأداء، على العكس إذا كانت الأمور قائمة على أساس الوضوح والمصداقية وخاصة قدرة المدراء على تقويم الأداء الحالي للأفراد ومقارنته بالأداء المتوقع منهم. مع التأكيد دائماً على أن "عملية تقييم أداء الأفراد تخضع لممارسة واستخدام أسلوبين هامين ورائجين هما المراقبة والحكم على الأداء" [1]

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ص 359.

## المبحث الأول

## نظام قياس وتقويم الأداء.. البعد المفهومي والتاريخي

المطلب الأول: ماهية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد وأبعاده

حاولت الكثير من التعاريف إعطاء مقاربة دقيقة لمفهوم قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد سواء بالتركيز على المبادئ الأساسية لنظام التقويم أو من خلال تقديم الخطوات الرئيسية لعملية التقويم، أو بتوضيح تأثير عملية التقويم وتكامل نظام قياس وتقويم أداء الموارد البشرية في المؤسسة مع بقية النظم الفاعلة والمؤثرة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي على إعتبار أن "الأداء الوظيفي واحد من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المؤسسات بمتابعته، ومراقبته، وقياسه أكثر من أي شيء آخر" [1] هذا لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، لذلك إنطلقت بعض هذه التعاريف من مفهوم الأداء بإعتباره "النتيجة النهائية لنشاط منظم، وتقييم الأداء يتضمن مقارنة نتائج الأداء الناتجة عن عملية التنفيذ مع الأهداف التي تم صياغتها في مرحلة التخطيط" [2].

ويعرف قياس وتقييم الأداء بأنه "العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل" [3]، حيث يؤكد هذا التعريف على مبدأ أساسي من مبادئ عملية التقويم، وهو أن ما يتم قياسه وتقييمه فعلاً ليس الفرد العامل بحد ذاته، إنما محور التقويم يرتكز على أداء الفرد للعمل المكلف به، وما يتعلق بسلوكه وتصرفاته في مكان العمل والحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

[1] رونالد - ي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص115.

[2] أحمد القطامين، مرجع سابق، ص166.

[3] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص360.

فيما يقدم تعريف آخر خصائص عملية التقييم ويصفها بأنها "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته" [1].  
ونلخص مما سبق خصائص عملية التقييم في النقاط التالية:

- هي عملية إدارية رسمية تنظم بشكل دوري.
  - يجب تحديد المهام والمستويات وفق الأهداف المخططة مسبقاً.
  - يتم قياس وتقييم أداء الأفراد من خلال معايير محددة مسبقاً، وفق معدلات الأداء المطلوب.
  - المدير المباشر هو المسؤول الأول عن عملية التقييم بحكم علاقته المباشرة والمستمر مع الموظف.
  - يجب تحليل النتائج وتحديد مصادر وأسباب الانحراف.
  - يجب تقديم التوصيات والبيانات للإدارة العليا.
  - يجب اتخاذ وتنفيذ القرارات التصحيحية المناسبة.
- ويشكل نظام قياس وتقييم الأداء "الخطوة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها إتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات. وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" [2]، لذلك تحتاج هذه الخطوة إلى ضبط الإجابة عن الأسئلة الآتية [3]:
- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
  - هل هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
  - هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
  - ما هي انعكاسات ذلك الأداء والسلوك على فعالية المنظمة؟

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص147.

[2] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

[3] خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص202.



كما تقوم عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي على توافر بعض المتطلبات الأساسية [1]، هي:

- العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف التنظيمات الإدارية.
- العمل على إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.
- إيجاد نظام معلومات وبيانات فعال.
- وضع أسس واضحة لقياس الأهداف.

وتتأثر وظيفة التقييم والتقويم بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند ممارسة هذه الوظيفة، ونذكر:

- طبيعة نشاط المؤسسة.
  - كيفية ونوعية ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسة سيما التوجيه والرقابة، ومدى كفاءة الإدارة العليا.
  - سياسة وإجراءات المؤسسة في ممارسة نشاطاتها.
  - سياسة التدريب المطبقة.
  - نظام الحوافز المتبع.
  - نظام الاتصال في المؤسسة وشفافيته لاسيما الاتصال الداخلي بكل مستوياته.
  - الوضع المالي والاجتماعي للمؤسسة [2].
- فيما يتطلب النظام الجيد لتقويم الأداء أن يكون [3]:

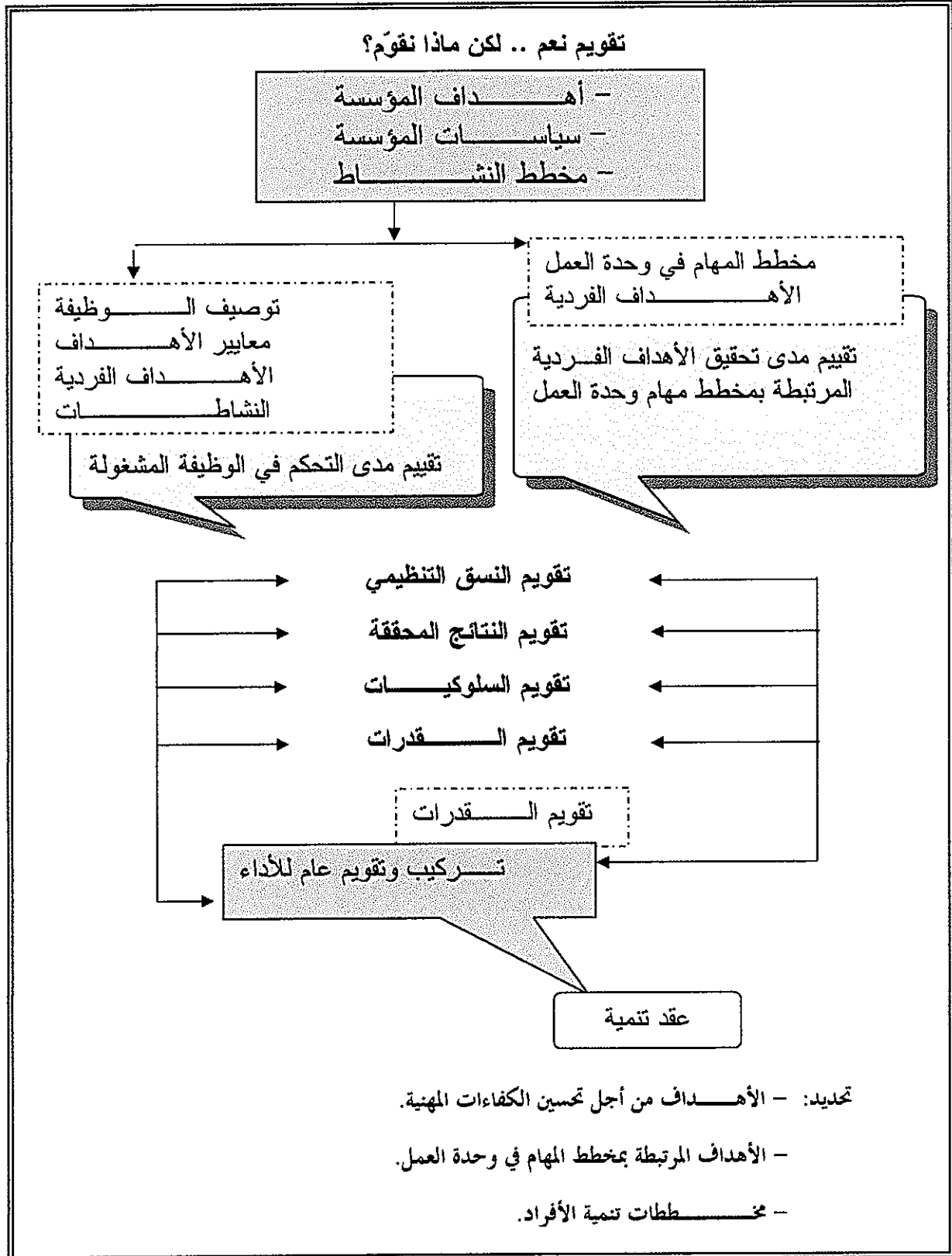
1. نظام تقويم الأداء واضحاً وبسيطاً وخالياً من التعقيدات البيروقراطية المضيق للوقت.
2. ينبغي أن يتم تقويم العاملين استناداً إلى معايير موضوعية ومتفق عليها مرتبطة بأداء الفرد.

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 218.

[2] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 203/202.

[3] عبد المنعم دهمان، مرجع سابق، ص 287.

والمخطط التالي يوضح ماهية التقويم والعناصر المكونة لنظام؟  
شكل رقم [9] يوضح: عناصر التقويم وماهيتها؟



CASPAR (P) et MILLET (JG), apprécier et valoriser les homes, Eds .Liaisons, Paris, 1990, p 04. [بتصرف عن]

بالنسبة لأنواع التقييم تتفق معظم أدبيات التقييم على وجود نوعين أساسيين هما:

- تقييم الأداء الرسمي.

- تقييم الأداء غير الرسمي.

ويقصد بالتقييم الرسمي للأداء " ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة بشكل دوري. أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء والمشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي" [1].

ويُعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء الوظيفي لجمع معلومات وبيانات دقيقة من أجل ترشيد قرارات الإدارة العليا، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية لاسيما ما تعلق بمستوى الإنجاز.

يتحدد التصنيف الموضح أعلاه بناءً على طبيعة ممارسة عملية التقييم في المؤسسة بشكل علني أو ضمنى، فيما يتحدد تصنيف ثاني بناءً على طبيعة موضوع التقييم في حد ذاته ونميز بين:

1. التقييم الإداري الوظيفي: ويشتمل قياس وتقييم أداء المنظمة بكل أبعاده إنطلاقاً من تقييم

أداء وسلوك العاملين ونتائج أداء الوحدات وصولاً إلى الأداء المؤسسي إجمالاً، من خلال تقييم وتقييم برامج وأنظمة العمل المطبقة في المؤسسة.

2. التقييم المالي: تلجأ إليه المؤسسات لا سيما الخاصة منها لتحديد حجم الأرباح

ومستوى الخسارة لتقييم حجم الضرائب المترتبة عليها، أو إمكانية تحسين موقفها المالي عن طريق القروض أو تحصيل الدعم أو اعتماد سياسة إعادة تحديد الأسعار.

3. التقييم الفني: ويشمل تقييم وتقييم الآلات والمعدات والأجهزة والأبنية وغيرها من

الوسائل المادية الفنية التي تمتلكها المؤسسة وتعتمد عليها في عملية الإنتاج، لتحديد قدراتها الإنتاجية وتكاليف صيانتها.

[1] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 368 / 369.

4. التقييم المعنوي: يتعلق هذا النوع من التقييم بشهرة المؤسسة وموقعها الاجتماعي ومدى تجاوب العاملين والمتعاملين معها، ومستوى انتشارها في مجال نشاطها، لضبط وتحديد أهدافها وفق ظروف البيئة المحيطة ومعطيات السوق وشروط المنافسة.

#### إعتبرات يجب مراعاتها في نظام تقييم الأداء

مهم يكن الهدف من اختيار وتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المنظمة، فهو تجسيد لرؤيتها وتحقيقاً لأهدافها استراتيجيتها، وبالتالي يجب مراعاة جملة من الاعتبارات هي:

- تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجيتها الخاصة، وذلك من خلال تحديد الأهداف والمعايير وفق تخطيط إستراتيجي نابغ من واقع المؤسسة، وظروفها الداخلية والخارجية وتلبية لإحتياجاتها وإحتياجات أفرادها، في ظل وجود ثقافة تنظيمية فعالة تدعم اختيارات المؤسسة وأهدافها وسياساتها.

- رسم السياسة وإعلانها، توضح سياسة نظام قياس وتقييم الأداء فلسفته، وأغراضه، الأشخاص المعنيين به، الفترات التي تتم فيها عملية التقييم، وبالتالي التأكيد على ضرورة الإعلام والتعريف بها النظام لأن أول ظهور له " يؤدي في الغالب إلى ردود فعل سلبية، وفي أحسن الأحوال متفاوتة " [1] .

- اختيار الطريقة المتبعة للتقييم، ويبنى هذا الاختيار على أساس الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي يجب أن تتلائم مع معطيات التنظيم، وطموحات الأفراد على ضوء الأغراض المراد تحقيقها، والمعايير المحددة للقياس.

- تدريب المقومين، يتطلب أمر هندسة وتفعيل نظام أداء مناسب مراعاة تدريب الجهة المشرفة على عملية التقييم، حيث تشير العديد من الدراسات والمصادر إلى أن أكثر من

[1] Besseyre Des Hortes (C.H), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: Concepts et outils, Eds: D'organisation , 3ème édition, Paris, 1992, p112.

90% من عمليات القياس والتقييم يقوم بها المشرفون المباثرون [1]، ومهم تكن صفة الجهة المسؤولة على تقييم أداء العاملين فإنها تحتاج إلى التدريب والإعداد الكافي لإتمام العملية بالكفاءة اللازمة، ويتطلب ذلك الإلمام بأهداف نظام التقييم ومعايير وطرق القياس المستخدمة، لأن "النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها" [2]، كما يؤكد Besseyre Des Hortes\* على أن هذا الإجراء من شأنه أن يساهم في تحسين مصداقية النظام.

- **تطبيق السياسة وتحليل النتائج:** تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء يتطلب ضبط مجموعة من الشروط التي تضمن حسن سيرورتها، ضمن سياسة تطبيقية تحدد العناصر الأساسية لعملية التقييم، فعند إختيار التوقيت المناسب للعملية مثلا، تقدر سياسة المنظمة وتضبط الإجراءات المتعلقة بالعملية كأن تتم في فترة محددة وموحدة لكل العاملين وبالنسبة لجميع الوحدات والأقسام في المؤسسة، حتى لا تتفاوت المعايير المعدة للقياس والتقييم. كما يفترض أن تحدد السياسة علنية أو سرية العملية وفقا لسياسة الإعلام المتبعة في المنظمة، كأن تراعي مثلا أن تبقى نتائج التقارير الفردية سرية وشخصية ولا يتم الاطلاع عليها إلا بعد نهاية العملية، حتى لا تفقد أهميتها، أو عند مناقشة وتحليل نتائج خلال مقابلة التقييم مع المسؤول.

- **ضبط مجالات استخدام نتائج التقييم:** تتحدد مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي للأفراد عند تحديد أهداف واغراض النظام، ففي حالة تفعيل نظام القياس والتقييم فإنه يمكن أن يخدم مجموعة من الأغراض كتحديد الاستحقاقات للترقية أو المكافئة أو التدريب وغيرها. ويمكن أن تحقق غرض التغذية العكسية للأفراد أو بالنسبة للمنظمة، كما يمكن أن تحفظ النتائج في ملفات العاملين بدون أية إجراءات (عملية شكلية).

[2] نجم عبد الله العزاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 391.

[3] كامل بربر، مرجع سابق، ص 138.

\* Besseyre Des Hortes (C.H),Op, Cit,p12.

### المطلب الثاني: أسباب القيام بعملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد

عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد من أصعب العمليات الإدارية وأكثرها تعقيدا ومع هذا تحرص الكثير من المنظمات على تطبيق نظام التقويم، وترجع أسباب ذلك إلى أهمية عملية قياس وتقدير الأداء من جهة وإلى الغايات التي يحققها نظام التقويم للمنظمة والأفراد على حد سواء، من جهة ثانية، وتتعدد أهمية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد بتعدد الأهداف والاتجاهات حيث تشير الدراسات أن أهميته تتجلى في كونه الأساس المعتمد في تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في مدة زمنية محددة، الأمر الذي جعل منه أحد أهم المداخل لإتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد. وقد أشارت دراسة أجريت على 256 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية حول الأهداف المختلفة التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء إلى النتائج الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم [8] يوضح: أغراض استخدام نتائج تقويم الأداء في مجموعة من الشركات الأمريكية

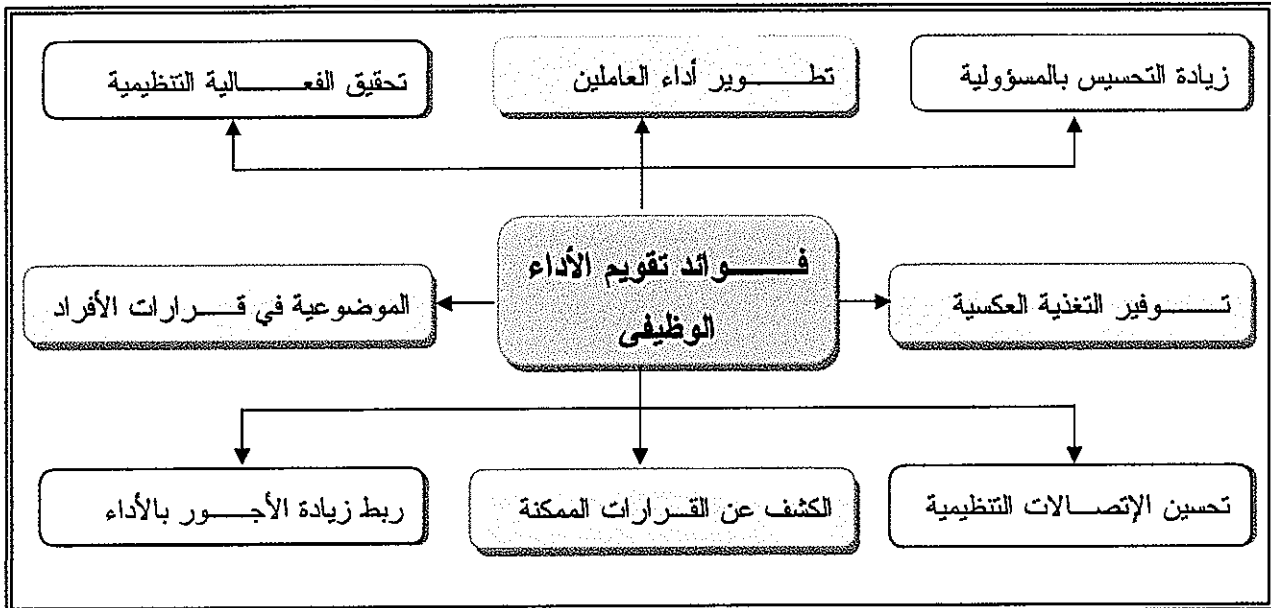
| ترتيب الأهمية | الهدف من التقويم                                    | النسبة % |
|---------------|---|----------|
| 1             | صرف المكافآت التشجيعية                              | 91       |
| 2             | استخدام المعلومات المرتردة في التوجيه والارشاد      | 90       |
| 3             | الترقية   | 82       |
| 4             | إنهاء الخدمة (الإستغناء)                            | 64       |
| 5             | اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة في الموظفين         | 62       |
| 6             | تخطيط الإحلال أو الإستقطاب                          | 58       |
| 7             | تخطيط المسار الوظيفي                                | 52       |
| 8             | النقل أو التحويل                                    | 50       |
| 9             | تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات المستقبلية) | 48       |
| 10            | صرف العلاوات  | 32       |
| 11            | تقويم وتطوير برامج التدريب                          | 29       |
| 12            | تأكيد ومصداقية نظم الاستقطاب والاختيار              | 26       |
| 13            | الاتصالات الداخلية (زيادة الفعالية)                 | 25       |
| 14            | الرقابة على المصروفات                               | 7        |

المصدر: مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط3، 2009، ص274.

قد تعكس هذه النتائج واقع التوجه العام للمؤسسات نحو أهداف تقويم الأداء في فترة معينة وفي

ظل ظروف محددة، لكنها لا تعني بالضرورة ثبات هذه الأهداف والأغراض التي تتأثر بعدة عوامل، كما سنوضحه فيما سيأتي، والأدل على ذلك نسبة تقويم وتطوير برامج التدريب التي تعادل نسبة 29% فقط وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأغراض الأخرى لاسيما إنهاء الخدمة وتقدر حسب نتائج الدراسة بـ 64%، في حين تؤكد المؤشرات الحديثة ارتباط التدريب خاصة ببرامج تقويم الأداء واعتباره من أهم الأهداف والأغراض المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، ومن أهم البرامج المرتبطة بنظام تقويم الأداء إلى جانب البرامج الأخرى بالتأكيد، حسبما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم [10] يوضح: فوائد تقويم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

وتتعدد أهداف عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد بتعدد الأسباب الداعية إلى تحديد الأداء، والتي يمكن حصرها [1] في:

- أهداف وظائفية إستراتيجية.
- أهداف تدريبية تطويرية.
- تشخيص مشاكل الأداء.
- أهداف إدارية قانونية.

[1] مقتبس عن: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2011، ص139.

1. أهداف وظيفية إستراتيجية، تستند العديد من القرارات المتعلقة بوظائف الأفراد على نتائج قياس وتقييم الأداء كالترقية، النقل، كما أن التغذية الراجعة أو الراجعة (الإستراتيجية) لأداء الأفراد تعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد في حد ذاته بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

2. أهداف تدريبية تطويرية، تسمح نتائج تقييم الأداء الوظيفي بتحديد إحتياجات الأفراد من التدريب والتطوير ويتم على ضوء ذلك وضع البرامج التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع إحتياجات الأفراد وأهداف الأداء المطلوب.

3. تشخيص مشاكل الأداء، من أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي وغايته الكشف وبوضوح عن المشاكل التي تعترض إنجاز الأفراد لوظائفهم بالمهارة والكفاءة والفعالية المطلوبة، ويساعد هذا التشخيص على تحديد الإحتياجات التدريبية ونوع المعارف والمهارات والقرارات التي يحتاج إليها الأفراد لمواجهة مشاكل وصعوبات الأداء والتغلب عليهما.

4. أهداف إدارية قانونية، تراهن المؤسسات الحديثة على الأداء الجماعي والإلتزام الدقيق بشروطه من خلال تحريك الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد، ولتقدير وتقييم وتقييم الأداء الوظيفي للفرق والمجموعات يمكن بسهولة ووضوح الإعتماد على مقارنة تقييم الأفراد الخاص بمجموعة العمل، لذلك يُعتمد نظام تقييم أداء الأفراد كهدف إداري وقانوني محض من خلال إعتماد معايير قياس وتقييم رسمية ومناسبة يمكن الإعتماد عليها كمرجع ومستند رسمي لتحديد الحقوق والواجبات.

ويمكن أن نحدد أهم أهداف عملية تقييم الأداء في العناصر التالية [1]:

- إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- تعطي المشرفين الفرصة لتحديد نقاط والضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة المورد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، بدون ط، 2009، ص 511.



- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاء.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على سياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها [1].
- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، وتشجيع المنافسة بينها لزيادة إنتاجيتها.

قسمت العديد من الدراسات أهداف عملية تقويم الأداء الوظيفي إلى أهداف إدارية وأهداف التوجيه والإرشاد فأهداف البحث العلمي، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم [9] يوضح: أهداف عملية تقويم الأداء

| أهداف إدارية                                     | أهداف التوجيه والإرشاد   | البحث العلمي   |
|--|--|--|
| - قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة           | - إبراز جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين.   | - التحقق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والتعيين.                                  |
| - قرارات تحديد العقود وإمائها.                   | - إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.   | - تقويم البرامج التدريبية.   |
| - قرارات صرف المكافآت التشجيعية.                 | - استخدام البيانات المجمعة عن الأداء في قيام المنظمة، بإعادة النظر في برامج الحوافر القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل. | - تقويم إجراءات وأنظمة الحوافر والرضا والوظيفي من الرواتب والأجور والتقدم الوظيفي. |
| - قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية. | - استخدام البيانات لأغراض التخطيط والإعداد المهني.   |  |
| - إعادة النظر في قرارات الإستقطاب والإختيار.     |  |  |

المصدر: من إعداد الباحثة

هذا وقد ساعد تطور إدارة الموارد البشرية ونمو دورها في المؤسسات والمنظمات الحديثة في توجيه دور نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي نحو توفير الطرق المناسبة التي تساعد المديرين

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1994، ص ص 295/294.

والمشرفون ورؤساء العمل على توجيه وتطوير أداء الأفراد وذلك بـ "وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلائماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة، بالعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى" [1].

وتكمن أهمية عملية تقويم الأداء في تحقيق غرضين أساسيين هما:

- الإستفادة من نتائج التقييم في إتخاذ قرارات إدارية.
  - يُعتمد عليه في تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وتتميته [2].
- ويتجه كل غرض إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في مايلي:
- أ- الإستفادة من نتائج التقييم في إتخاذ القرارات الإدارية التالية:

1. تحديد أساليب ووسائل الإختار تعيين الأفراد بما يتواءم ومتطلبات العمل.
2. تحديد سياسة الاجور والمكافآت والحوافز على ضوء العمل المنجز.
3. نقل الأفراد بين الوظائف أو العمل والترقية والإستغناء.
4. تحديد الإحتياجات التدريبية لدى الأفراد.
5. تُستخدم كمدخل لتحقيق قوة العمل.

ب- تقويم أداء الأفراد وتنمية مساهم الوظيفي، وذلك عن طريق تزويدهم بالمعلومات

الخاصة بـ:

1. معلومات عن الأداء المتوقع بالإعتماد على معايير أداء محددة يزودهم بها المشرف.
2. معلومات عن النتائج المترتبة عن الأداء.
3. النصائح والتوجيهات والتدريب المناسب لمساعدتهم على مواجهة وإنجاز الأعمال والأهداف المطلوب تحقيقها.
4. أساس تخطيط وتنمية وتوجيه المسار الوظيفي للأفراد.

نستخلص مما تقدم، أن عملية قياس وتقويم الأداء أحد أهم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية منتظمة ومستمرة يُقدر ويُقوم من خلالها أداء الأفراد العاملين لتحديد نقاط

[1] صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 370.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ص 371/372 .

القوة والضعف وإنعكاساتها على نتائج الفرد وفاعلية المؤسسة، فهي "تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً" [1]، فعملية قياس وتقييم الأداء في الحقيقة ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق عدة غايات منها إعادة النظر في السياسات والبرامج المطبقة في المؤسسة (لإسيما التوظيف، الأجور، الترقية، التدريب وغيرها)، تحديد وتحديث الإستراتيجيات والأهداف بناء على معطيات وبيانات واقعية. ونؤكد أن عملية قياس وتقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات نحددها فيما يلي:

1. على مستوى الأفراد: تزيد عملية قياس وتقييم الأداء شعور العاملين بالعدالة، وتقوى إعتقادهم بأن كل الجهود المبذولة تأخذ بعين الإعتبار من قبل المؤسسة وبالتالي تنمي شعوره بالمسؤولية إثراء الأهداف الأعمال المطلوب إنجازها بحرية وإخلاص لإحراز المكافآت والإستحقاقات المادية والمعنوية.

## 2. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال توطيد هذه العلاقة وعدالة التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام الأمر الذي يقلل من شكاوي العاملين.
- رفع مستوى أداء الأفراد وإستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية من خلال نتائج عملية تقييم أداء الأفراد التي تعتبر مؤشرا يمكن الحكم به على فعالية هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- إكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس محدد للإحتياجات التدريبية لدى الأفراد.
- إكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين .

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص169.



ويمكن أن نلخص هذا المضمون الذي يوضح الغرض من تقويم أداء الأفراد وأبعاده في الجدول المدرج أسفله:

الجدول رقم [10] يوضح: الغرض من تقويم أداء الأفراد وأبعاده

| أغراض إدارية  | تنمية الفرد  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل هيكل الأجور والنقل والترقية وترشيد استغلال القوة العاملة. | تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب منه. | تحديد وتعريف الغرض من التقويم     |
| الأداء النسبي للفرد مقارنة بزملائه (معياري نسبي).   | مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقاً للأداء (معايير أو مستوى مطلق).        | أسس معايير المقارنة               |
| تقدير الفرد وترتيبه.  | التقييم المستند على النتائج.   | أسلوب التقويم                     |
| تقديري وحكمي.   | يمارس دور المستشار.  | دور المشرف                        |
| الفرد، المشرف، سجلات العاملين، إدارة الموارد البشرية، كل المصالح التي لها علاقة بالإجراءات الإدارية المتخذة.      | الفرد والمشرف.   | توزيع المعلومات المتعلقة بالتقويم |

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة السلوك، مرجع سابق، ص372. [بتصرف]

## المطلب الثالث: البعد التاريخي لعملية قياس وتقويم الأداء

تشير الدراسات التاريخية بأن عملية تقويم أداء الأفراد والعاملين هي ممارسة قديمة عرفها الإنسان منذ الحضارات الأولى، وتطورت مفاهيمها بتطور مجالاتها وممارساتها ووسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، وهي "عملية ضاربة في امتدادها في أعماق التاريخ حتى أنها بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول والرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة" [1]، ثم توسع استخدام هذه العملية بتطور حياة الأفراد وميلاد وتطور الحضارات السابقة، لاسيما حضارة بلاد الرافدين في العراق أين استعمل السومريون ومارسوا "فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها عملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص" [2].

عرفت حضارة واد النيل بدورها عملية قياس وتقويم الأداء وممارستها بشكل واسع حيث اعتمدها "كنشاط رقابي يخص متابعة أداء إدارات الأقاليم فيما يتعلق بمراقبة أداء الموظفين وطرق تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية" [3]، وفق نظام تدرج السلطات الرئاسية التي تنظمها القوانين الموضوعية في تلك الحقبة، أما الحضارة الصينية القديمة فقد ربطت العملية بنظام الاختيار والتعيين أو التشغيل الذي يقوم على أساس اختيارات التسابق، والتي تقوم بدورها على أساس استلزام إجراء عملية القياس وتوقع الأداء في من سيشغل الوظيفة. كما عرفت الحضارة الرومانية التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي هذه العملية واستعملتها لأغراض التسيير المركزي الذي يتطلب ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي تستلزم أيضاً استعمال أنظمة اختيار وتعيين بالغة الدقة.

من هنا تتضح بعض ملامح الخلفية التاريخية والامتداد الضارب في جذور الفكر والممارسة الإنسانية لعملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي، كما تظهر أوجه الاستعمال والحاجة لهذه العملية في مختلف هذه المراحل والتي مازالت تلبي نفس الحاجات وتستعمل لنفس الأغراض تقريبا

[1] مهدي الصقر، "تقييم الأداء وسيلة لهدف"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 13، 1980، ص 57.

[2] عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1984، ص ص 42/45.

[3] خميس السيد إسماعيل، "الإدارة العامة والتنظيم الإداري في مصر القديمة"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 1980، ص ص 256/257.

لكن بأساليب أكثر تطوراً وربما أكثر تعقيداً، وهذا راجع إلى تطور الفكر الإنساني بصورة عامة والإداري بشكل خاص من جهة ولتعقد عملية العمل وآلياتها من جهة ثانية، وعلاقات العمل وتنشعبها، كما يؤكد على الأهمية المتزايدة والحاجة الملحة وضرورة توسيع استخدام هذا النظام على جميع المستويات وفي كل المجالات.

تشير بعض المصادر التاريخية إلى أن أول نظام مسجل للتقويم في الصناعة هو ذلك الذي استخدمه روبرت أوين (Robert Owen) في اسكتلندا "حوالي 1800 في دفتر سجل الشخصية والمكعبات الدالة على الشخصية التي كان يستخدمها، وكان يسجل في هذه الدفاتر والتقارير اليومية للعامل وكانت المكعبات بألوان مختلفة في كل وجه لتوضيح تقويم العامل الذي يتراوح ما بين رديء وجيد" [1] وقد حقق النظام تقدم وتحسن في سلوك العاملين. إلا أنه "يوجد شبه إجماع بأن تقييم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي سنة 1813، عندما طُلب من العميد كاس Cass تقديم تقييم رسمي عن جنوده، واستمرت محاولات تطوير نظم التقييم إلى أن تم اعتماد نموذجاً لتقييم أداء العاملين من طرف الكونغرس سنة 1842" [2]، أما تاريخ أول كتابة علمية عن قياس الأداء فيعود إلى "عام 1938 وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات (ICMA) International City Management Association مقالاً بعنوان: قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب تقييم الإدارة" [3]

أما في العام 1915 فقد عرف بداية ظهور نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز على قياس الجوانب المالية في التقويم مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار وغيرها، لأن هذه المنظمات آنذاك كان تحقيق جودة توصيل الخدمة، والرقابة على التكلفة، وعدد الزبائن، فاقترحت مقاييس الأداء المستعملة على معرفة كمية الربح والخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، فيما عجزت هذه المقاييس عن تفسير القوى المحركة لنجاح أو فشل المنظمة، فأدرجت هذه الأخيرة أن النماذج المحاسبية وحدها لا تكفي، ولا تخدم أهداف المرحلة المقبلة التي تطمح فيها إلى تحسين رضا العميل وتحسين الجودة ودورة الإنتاج، وتحريك دافعية العاملين.

[1] كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الرحمان موسى ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص 622.

[2] عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 6، 2004،

[3] عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 189.

القوى المحركة لنجاح أو فشل المنظمة، فأدركت هذه الأخيرة أن النماذج المحاسبية وحدها لا تكفي، ولا تخدم أهداف المرحلة المقبلة التي تطمح فيها إلى تحسين رضا العميل وتحسين الجودة ودورة الإنتاج، وتحريك دافعية العاملين.

وفي ظل التعقيدات التي واجهتها إدارة المنظمات في الخمسينيات والستينيات القرن العشرين والتي أفرزتها البيئة المتغيرة والحاجات المتغيرة لأصحاب المصالح، توجب على مديري المؤسسات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج، وتفتنت الإدارة أن ذلك يحتاج إلى تقييم الأداء من منظور خارجي كالاستماع للموردين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تفعيل تطوير أداء الأفراد بالتكوين والتدريب وفتح مجال الابتكار، لتتكشف بناء على هذه المعطيات بؤادر نظام قياس أداء جديد، وذلك "عندما استخدمت شركة بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها، وهذا ما أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات" [1].

كما عرفت مرحلة السبعينيات محاولات لتطوير قياس الأداء تقديمه في شكل علمي، ومن بينها التعاون الذي تم بين والموجهة لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بجمع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي، فيما شهدت الثمانينيات ظهور ما عرف بـ « حركة إدارة الجودة الشاملة » وهي مجموعة من المبادرات الإنتاجية التي تم تجريبها من قبل القطاع الخاص، على اعتبار أن قياس الأداء في هذه المرحلة يهتم بأفكار جودة الخدمة، رضا العميل، الإدارة بالنتائج. وبدأ معها الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر يمكن قياسها، حيث سمحت هذه الخطوة بتسليط الضوء على المشكلات التي تواجه المؤسسات نتيجة لعدم تمكنها من قياس الجوانب غير الملموسة أو غير الكمية للأداء، وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء بإستراتيجية محددة للمؤسسة، وهو ما تطلب إعادة النظر في معايير القياس المطبقة، وتكييفها مع المعطيات الجديدة للبيئة المحيطة وظروف العمل بها.

[1] عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص198.



ساهمت كل هذه التطورات في تنمية الاهتمام بتطوير نظم قياس الأداء، وزاد من ضرورة هذا التوجه، حاجة المؤسسات الملحة إلى وجود نظام قياس منظم يقيس الأداء ويقومه، وعزز حركة إعادة الاختراع التي شهدتها فترة التسعينيات زيادة الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء ومؤشرات قياس الأهداف بالتركيز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، نظرا لما تعانيه المؤسسات من قصور نتيجة قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، وهنا قدم **كابن ونورتن (Kaplan et Norton)** مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير أداء في المنظمات.

وجاء في تقرير النتائج والأداء الحكومي لعام 1993 طلب من الحكومة الفيدرالية الأمريكية لكل "الأجهزة الفيدرالية أن تضع وتطور خطة إستراتيجية لمدة خمسة سنوات تنتهي في 30 سبتمبر 1997 تركز على النتائج التي يمكن قياسها، وذلك من خلال سلسلة من خطط الأداء السنوية" [1]، على أساس موازنة الجهاز مع وضع مؤشرات أداء محددة وأهداف كمية قابلة للقياس. وقد ساهمت هذه العملية كما تبين من الدراسات التي تمت في تلك الفترة أن "50 ٪ من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بها، وباقي المنظمات تسعى بشكل مستمر على تطوير نظم القياس المستخدمة بما يتلاءم مع نظم الجودة والإعمال التي تقوم بتنفيذها" [2].

ومنذ عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء في كل جهاز حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية عملية أساسية طبقا لقانون قياس الأداء الصادر عام 1993، وفي أبريل من نفس السنة تبنت الهيئات الحكومية البريطانية عملية قياس الأداء كعملية إجبارية في كل قطاعاتها، من هنا انتقلت "عدوى قياس الأداء والاهتمام بالقيم.. فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء" [3].

[1] عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 199.

[2] عبد الرحيم محمد، المرجع السابق، ص ص 200/199.

[3] عبد الرحيم محمد، المرجع نفسه، ص 197.

## دوافع تطوير نظم تقويم الأداء

تشهد نظم قياس وتقويم الأداء الوظيفي تطورا مستمرا، تظهر في الاهتمام المتزايد بتطوير طرق القياس وتصميم أنظمة التقويم وإستراتيجية وضعها وتنفيذها، تنطلق هذه الحركة من جملة دوافع يمكن أن نحددها في:

- تزايد الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية، بالرغم أن هذه الحركة لا تعتبر حديثة، وكما سبق ذكره، فقد تم التفكير في هذا التوجه مع مرحلة السبعينات، إلا أن التطور الكبير والتوصية باستخدامها تم في فترة التسعينات.

- ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء الوظيفي، حيث أصبحت العلاقة بينهما مطلب ضروري وهام في كل المستويات في المنظمة، وازدياد التوجه نحو تبني وتطوير نظم قياس وتقويم أداء إستراتيجي، مبنية على رؤية المنظمة وإستراتيجيتها العامة.

حيث تتجه المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى نحو البحث أكثر فأكثر عن مداخل جديدة لقياس وتطوير الأداء، فرضتها التغيرات التي حملها النظام العالمي الجديد وما صاحبه من ثورات التكنولوجيا والمعلومات، والاتصال وتطور الفكر الإداري على الخصوص وإعتماده أكثر على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال العلوم السلوكية، بالإضافة إلى إتساع مجال تطبيق نظام تقويم الأداء وتوجه الباحثين والممارسين نحو الوصول على أفضل مستوى ممكن من التطبيق الصحيح والسليم لهذا النظام ومحاولة تفادي الأخطاء والصعوبات المحتملة، في ظل كل هذه الظروف عرف نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته تطورات مهمة يرى الدارسون أنه يمكن إدراجها ضمن نمطين، النمط القديم والنمط الحديث كما سنوضحه فيما سيأتي.

## المطلب الرابع: نمط قياس وتقييم الأداء الوظيفي قديماً وحديثاً

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسة، والهدف الأهم الذي تعمل على تحقيقه، على افتراض أن مواردها البشرية تؤدي وبفعالية الوظائف المطلوب إنجازها، لذلك تسعى المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها إلى قياس وتقدير وتقييم وتقييم أداء أفرادها من خلال اختيار وتطبيق نظام تقييم مناسب يساعد المنشأة على تحقيق أغراضها والحفاظ على بقائها في جو المنافسة مع الإستجابة لحاجات وطموحات مواردها البشرية في مجال عملهم.

كان ولا يزال، تقييم الأداء الوظيفي من أكثر الممارسات الإدارية التي تسبب هلعاً ونفوراً في نفوس العاملين؟! وترجع أغلب الدراسات أسباب هذا الأمر إلى أن معظم الشركات لا تجيد عمل تقييم الأداء الذي يناسبها، أي أنهم لا يعرفون كيفية تصميم نظام التقييم أو إخراجها، وهذا ما ينعكس على موضوعية ومصداقية النظام، فقد كان تقييم الأداء أثناء العصور المظلمة للثورة الصناعية " يستخدم وسيلة للقمع يمارس من خلالها المدير المتسلط على موظفيه وتحجيم نطاقهم، ولكن عادة ما ينفرون من هذا التقييم وهذا الأسلوب، ويلقنون مثل هؤلاء المديرين درساً لا ينسى، وفي هذه الحالة يتأثر الطرفان سلباً" [1].

في الماضي، وعندما ظهر مفهوم مراجعة أداء الموظف (أو ما يُعتبر نمط تقدير الأداء قديماً)، كان أغلبية العاملين يتقبلون رأي المشرفين عليهم دون نقاش ودون مشاكل تذكر، حتى في حالة عدم موافقتهم أو رضاهم على هذا الرأي، فمنذ زهاء الخمسين عاماً أو يزيد لم يكن من المعتاد مناقشة رأي المديرين وكان المديرين يستمتعون بهذا، وأصبحوا لا يتوقعون من موظفيهم غير هذا، وكان "تقييم المدير لأداء الموظف يعد نهائياً مهم تضمن من آراء شخصية وغير موضوعية" [2]، لكن هذا المستوى من الخضوع تراجع كثيراً ولم يعد موجوداً على أيامنا، وأصبح الموظفون أكثر جرأة في التعبير عن أنفسهم، بل وقد يدخلون في تحد مع أصحاب الأعمال والمديرين.

فقد عمدت برامج قياس وتقييم الأداء في بدايتها غير البعيدة إلى التأكيد على "سمات العاملين ونواحي قصورهم وقدراتهم، ولكن فلسفة قياس وتقييم الأداء الحديث تؤكد على الإنجاز الخاص

[1] سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص7.

[2] نفس المرجع، ص8

والأهداف المستقبلية، كما تؤكد أيضا الفلسفة الحديثة مشاركة العاملين في وضع الأهداف مع مشرفة [1]. وبرز نمط تقويم الأداء المعاصر نماذج تقوم على تحديد المعايير والطرق المناسبة التي تمكن المديرين من تحقيق الإنجاز المطلوب من رؤوسهم بصورة مستمرة وبأعلى مستوى من الفاعلية، وتدريبهم على بلوغ الأهداف بكفاءة من خلال تطبيق أساسيات الإدارة، وفتح المجال للمرؤوسين ومشاركتهم في التفكير الابتكاري والخلاق والإبداع، وترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على إدارة العمل وفقا لروح الفريق الواحد وتنظيم للعمل بين الأفراد وإشعارهم بتوجيهه الصائب الذي يستند إلى أساسيات الإشراف والقيادة الصحيحتين، بعيدا عن فلسفة تصيد الأخطاء، وتفعيل نظم المتابعة والقياس والتقييم الواعي الذي يحقق صالح العمل ومصلحة المرؤوسين في آن واحد.

بمرور الوقت وإتساع مجال الممارسة وتنوع التطبيقات التي تبحث في فعالية نظام التقويم، بالإضافة إلى تراكم تجارب التعامل معه والتي دعمتها مجموعة هامة من الدراسات التي توجهت للبحث في الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التقييم، نتجت جملة من التوصيات والإجراءات الموجهة بالأساس إلى المديرين وأصحاب الأعمال أو الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وتقضي بضرورة "الإجابة على مجموعة من الأسئلة من خلال تقارير مباشرة، ودون أن يضطر المدير إلى الدفاع عن نفسه أو استخدام لغة فظة، ومنها:

- من الذي يجري التقييم؟
- هل أجرى المقيم الملاحظة الفعلية لتنفيذ العمل؟
- هل عبر المقيم عن أية توقعات خاصة بجودة العمل؟
- من الذي وضع معايير الجودة؟
- هل لدى هذا الشخص تفهم لطبيعة العمل؟
- هل يعرف المقيم أية معلومات عن الشخص الذي يخضع للتقييم؟
- ما الوقت الذي استغرقه المقيم في مراقبة العمل؟
- هل المقيم متحيز لبعض الموظفين دون غيرهم؟ [2]

والتي من شأنها أن تذلل الكثير من الصعوبات وتمنع العديد من المشاكل سواء في مرحلة التصميم أو الإعداد أو التنفيذ وحتى مرحلة استخدام نتائج التقييم كما سنأتي على توضيحه في فقرات لاحقة.

[1] كيث ديفيز، مرجع سابق، ص 626.

[2] سلسلة المميزون الإدارية، مرجع سابق، ص 9/8.

المطلب الخامس، موقع إشكالية الأداء الوظيفي، وتقويمه في المقاربات النظرية

ظلت إشكالية الأداء وضبط محدّداته مصدر اهتمام وبحث طويل تعكسها إرهابات الفكر الإداري وامتدادته في العلوم والدراسات الانسانية والاجتماعية والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، وما فتئت تُحدّد بعض أسسها، حتى أثار طرح موضوع قياس وتقويم الأداء مجالات وأبعاد جديدة للبحث والدراسة، عززتها محاولات إرساء أسس منهجية لحل المشكلات في المصنع التي قادها علماء الاجتماع والبحوث الأكاديمية خلال عشرينات وثلاثينات القرن الماضي، وما زالت تثير الكثير من نقاط الاستفهام!! ويرتبط الإهتمام المتزايد بهذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث عن تحقيق الفعالية الانتاجية الفردية ومن خلالها كفاءة أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية، وبالتالي محافظة هذه المؤسسات والمنظمات على بقائها ومكانتها في المجتمع، فكان هذا الطرح دائماً الشغل الشاغل للممارسين والمفكرين والدارسين على حد سواء، مهم اختلفت المنطلقات والأهداف. وقد ظل معيار الأداء الوظيفي (الفردى أو المؤسسى) محور الإهتمام وغاياته مهم كانت اتجاهات الفكر وأسسها، فكما خلصت حركة الإدارة العلمية من خلال تركيزها على العمل إلى أن كفاءة أداء العمل تحقق رضا الفرد، وجدت المدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية بتركيزها على الفرد أن رضا هذا الأخير يحقق كفاءة العمل والأداء. فما هي المقاربات والأسس التي تناولت بها المدارس الفكرية إشكالية الأداء ومحدّدات قياسه وتقويمه؟ وما هي أبعاد وتاريخ تطور الإهتمام بهذا الموضوع؟

أكدت بعض المصادر على الإسهامات المبكرة للمنظر ورجل الأعمال روبرت أون (Robert Owen)، من خلال ما أطلق عليه بـ «الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية» حيث اعتبر أنه يمكن تحسين أداء العمل من خلال تحسين أوضاع العمال (لاسيما الأطفال، حيث كان عمل الأطفال من الممارسات الشائعة آنذاك)، حيث اقترح الإصلاح التشريعي الذي يجب أن يحدد ساعات العمل واستعمال الأطفال، وقد ناقش المصنّعين الآخرين لتبني اهتماماته بتحسين أداء العمل، محاولاً التأكيد على أن " الإستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات" [1]، واعتبر روبرت أون بذلك رائد إدارة الموارد البشرية.

ويُعد أول من استخدم نظام مسجل لتقويم أداء العاملين في الصناعة وقد " كان أون متأثراً بما حققه النظام من تقدم وتحسن في سلوك العاملين" [2].

[1] رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2010، ص7.

[2] كيث ديفيز، مرجع سابق، ص 625.

1- نظرية الإدارة العلمية: ساهم في تأطيرها ست وعشرون مفكرا أمريكيا وخمسة عشر مفكرا أوروبيا، ظهرت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1852/1928، كنتيجة حتمية أفرزتها الحاجة الماسة لوسائل جديدة تواكب ثورة الاكتشافات والاختراعات والصناعات التي يشهدها العالم، وتساهم في تسيير الانتاج الصناعي بكفاءة وفعالية. وقد عمدت هذه المدرسة أن تكون للثورة الفكرية التي قادتها "طرقا علمية للحصول على المعلومات التي على أساسها يتقرر الأسلوب السليم الذي يستخدم في أداء كل عمل"[1]، على هذا الأساس تبنت مجموعة مرتكزات ومفاهيم قامت عليها كمبادئ، وهي اعتماد الأسلوب العلمي- أي الملاحظة والتجربة- لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة، ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز. والاعتماد على الحوافز المادية، والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومروسيهين كذلك الاختيار العلمي السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية، ثم تدريب العمال للتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم، من أجل ترشيد الأداء. ويمكن هنا القول أنه مهم كانت دافع هذا الاختيار، فإن الاهتمام بمسألة ترشيد (وعقلنة) الأداء أدت إلى ظهور تقنيات تسمح بتحديد الأداء، وقد مكنها ذلك من تعويض الطرق التقليدية السائدة آنذاك، كما أحدث هذا الطرح ثورة حقيقية في موضوع الأداء ومحدداته.

وقد تبلورت هذه المبادئ مع أعمال فريدريك ونسلو تايلور في ما أسماه بالطريقة المثلى لأداء العمل، التي توضع على أساس طبيعة العمل وجزئياته ومتطلباته، لتحقيق أقصى نتائج بأدنى قدر ممكن من الحركات وفي أقصر فترة زمنية ممكنة، وضمان التشغيل الأمثل لمجهودات العاملين بغض النظر عن فروقهم الفردية، وزيادة الإنتاجية لفائدة الإدارة والعاملين معا.

[1] عمرو وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 93/92.

ويرى تايلور أن تحقيق ذلك يكون " بقيام المسيرين بجمع كل المعارف والعمال والمعلومات والمهارات التقنية والمهنية للعمال، ليتم تنظيمها وتنظيمها منهجيا ودقيقا، وضماها في شكل قواعد وإجراءات تقنية تساعد العامل على أداء مهامه اليومية بصفة مدروسة مسبقا" [1]، وفق جملة مبادئ محددة، يراها تايلور كفيلا بزيادة الإنتاجية:

- استخدام الطريقة العلمية للقيام بمهام العمل بدل الاستيعانة بالتخمين والخبرة أو المحاولة والخطأ.
- الإختيار السليم للعاملين على أسس موضوعية وتدريبهم لإتقان وظائفهم.
- تزويد العاملين بالحوافز المادية المشجعة ودفعهم لأداء أعمالهم وفق الطريقة العلمية.
- الإستيعانة بخبراء للإشراف على العامل ومراقبة أدائه وسرعة إنجازته، وطرق استخدامه لوسائل العمل المختلفة.
- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل.
- "فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.
- تلافي الفردية والنزاع واحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج، الإدارة والعاملين، لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة" [2].

تعززت هذه الأفكار مع أعمال العالم الأمريكي فرانك بنكر جلبرت (Frank B.Gilberth) صاحب مصطلح "فسيولوجيا العمل" ومبتكر "خريطة تسلسل خطوات العمل"، الذي عكف من خلالها على دراسة حركات جسم الإنسان أثناء العمل دراسة فسيولوجية تحليلية دقيقة لإستبعاد الطرق غير المجدية في العمل، والتي تسبب إجهادا ولا تعطي نتائجاً وبدأت دراساته وأبحاثه بقصد السرعة في إتمام العمل، ورفع كفاءة العامل وذلك بالبحث " عن أفضل طريقة لأداء العمل، بهدف أن يصل مستوى كل من الإدارة والعاملين جميعا إلى المستوى الفعال المفيد" [3]. من جهته أسهم هنري جانت (Henri Gantt) من خلال إبتكاره لـ "خرائط جانت" (Les Chartes de Gantt) في إحداث نقلة نوعية في الجانب التسييري، لأنها أداة أساسية من

[1] Norman (G) et autre, L'entreprise et la gestion des opération, Bébliothèque national du Québec, Canada, 1983 , p12.

[2] أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994، ص21.

[3] جبارة عطية جبارة، الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص36.

أدوات التخطيط والرقابة، حيث سمحت للإدارة والعاملين بإمكانية مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، فهي تظهر العلاقة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يتم في وقت محدد. كما قدم جاننت خمسة أنواع من الخرائط:

1. خريطة سجل الآلة: وتظهر الوقت الضائع لكل آلة من آلات المصنع.
2. خريطة سجل العاملين: وتظهر مستوى أداء كل عامل لمهام اليومية الموكلة إليه.
3. خريطة التصميم: تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت والجهد الضائع للعمال والآلات.

4. خريطة مقدار العمل: تبيّن كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، في المصنع ككل أو أحد أقسامه.

5. خريطة تقدم العمل: تظهر مقدار ما تم إنجازه فعلا مقارنة مع ما هو مطلوب.

أما إمرسون هيرنكتون (Harrington Emerson) والملقب بـ « مهندس الكفاءة » حيث أكد على أهمية التتميط، وتحدث في مساهمته في تطور الإدارة عن ما أسماه بمبادئ الكفاءة ونشرت في كتاب له صدر سنة 1913، وخالصة هذه المبادئ [1] هي:

- وضوح تحديد أهداف المنظمة ومعرفة ما تريد تحقيقه.
- سعة الأفق لدى المدير.
- استخدام الأشخاص ذو الكفاءة والقادرين على تقديم النصيحة الجيدة.
- إتباع النظام والإلتزام بقواعد وقوانين المنظمة.
- وجود سجلات ومعلومات صحيحة وجاهزة تساعد في اتخاذ القرارات.
- تخطيط وجدولة الإنتاج.
- وجود معايير الأداء للعمال.
- مكافأة الإنتاج الجيد.

هذا واعتمدت الإدارة العلمية في "نقائدها نظام التتقيط في الوظيفة كتأكيد لإتجاهها الموضوعي، فقد حدّدت بذلك الإدارة المعايير التي تتطلبها الوظيفة، وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية، و تترجم هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء" [2].

[1] جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص16.

[2] Cardin (O), Guerin (F), Pigeyere (F), Gestion des Ressources Humaines: politique et élément de théorie, éd DUNOD, Paris, 1997, p239.



وبهذا تكون المدرسة قد تمكنت من تحديد الأداء ومستويات الكفاءة، لكن في شكل أنماط جاهزة تقريبا وحصرت مردودها بالنسبة للفرد في الحافز المادي فقط، كما أسفرت هذه الترتيبات عن زيادة في أرباح المالكين ورواتب العاملين وتحقيق الرضا الاجتماعي العام وإنتقال الإدارة كمهنة من مسؤوليات المالك إلى مهام المدير الإداري. لكنها اغفلت عدة أمور هامة لا سيما الجانب الإنساني، فقد أهمل تايلور في تركيزه على الطريقة المثلى للعمل على الفروق ( النفسية والذهنية والفسولوجية) الفردية بين العاملين، كما أهمل تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته، بالإضافة إلى تركيزه على الجانب المادي للدوافع دون الجوانب الأخرى النفسية والاجتماعية التي يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوق. فيما أهملت الإهتمام بتأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المؤسسة تماما.

2- نظرية الإدارة: بينما اختار تايلور للقيام بأبحاثه وتجاربه قاعدة الهرم وركز اهتمامه على طريقة العمل وأداء العاملين لتأكيد مبادئ النظرية العلمية، فضل هنري فسايلول (Henry Fayol) الانطلاق من القمة ونظر إلى الادارة بوصفها "عملية أو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية وفي كل المجالات الصناعية والتجارية والخدمات الحكومية والخاصة" [1]، ويؤكد أن هذه المنظمات والمؤسسات مهم اتختلفت في احجامها واوضاعها ونشاطها فهي "تحتاج كلها لعمليات تشمل وظائف محددة وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتنسيق والرقابة" [2].

وقد اهتم فايول بـ "أداء المديرين لما حصر المشكل البشري في المؤسسات في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط العامل دورا، فيما يخص المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات" [3]

ولقد أتى بأربعة عشر مبدأ لتسيير المؤسسات من خلالها يتحدد مستوى أداء المؤسسة، بمدى كفاءتها في التحكم فيها، حيث اعتبرها أساسا وركيزة هامة في التسيير العلمي [4] المبادئ الـ 14 للإدارة عند فايول:

[1] أمين سعيد عبد الغني، مرجع سابق، ص22.

[2] Geneviève (L), Gestion des Ressources Humaines: difi du temps, difi du territoire, difi de la complexité, difi de la respensabilité, Casbah édition, Alger, 2004, P18.

[3] Edighoffer (J-R), Precis de Gestion d'entreprise, édition Nathan, france, 1997, P5.

[4] ARON (R), Les étapes de la pensée sociologique, Edition Gallimard, 1967, Paris, Pp529/540

- مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ الطاعة والإنضباط.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ المبادأة.
- مبدأ التعاون.
- مبدأ المساواة.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ وحدة السلطة الأمر.
- مبدأ خضوع السلطة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ تعويض العاملين.
- مبدأ ثبات العاملين.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ الترتيب والنظام.

من إستعراض أفكار كل من تايلور وفايول يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية هي أن تايلور إهتم بأساليب الإدارة (les techniques) على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد إهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، و"تعتبر أفكارهما تكلمة لبعضهما بإعتبارهما يركزان على الكفاءة في الانجاز" [1].

من الضروري هنا الإشارة إلى أعمال كل من ليندال أيرويك (Lindall Arwik) ولوثر جوليك (Luther Gulick)، من أشهر من إهتم بالأداء العالي وتسيير المؤسسة بأكثر فعالية وأداء وفق أصول الإدارة من خلال إقتراح مبادئ أساسية لتسيير المؤسسات تتمحور حول تكييف الأفراد لهيكل تنظيمي مصمم تصميمًا جيدًا، وفق مبدأ تقسيم العمل الذي يعتبر أساس التنظيم وسبب وجوده، ومبدأ التخصص الذي يحدد السبل المناسبة للتنسيق والرقابة، وهذا بالتركيز على:

- مبدأ الإعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى والإقلال من تعدد الرئاسيات.
  - وحدة السلطة الأمر حتى لا تضيع المسؤوليات وتتعرز فرص التنسيق.
  - اعتماد المستشارين والمساعدين لتخليص الرئيس من الدقائق والتفصيلات.
  - تكافؤ السلطة والمسؤولية.
  - اعتماد مبدأ تفويض السلطة.
  - نطاق الإشراف، الذي لا يجب أن يزيد عن خمسة أو ستة أشخاص على الأكثر.
- ونذكر أيضا من رواد هذا الاتجاه كل من روبنسون (W.Robinson)، موني (Monny)، ورايلي (Reily)، وبراون (Brown) وغيرهم.

[1] سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976، ص 607.

عموماً، يمكن أن نلاحظ أن الأهتمام الأساسي لهؤلاء المفكرين المتوجه نحو "تحسين الإنتاجية من خلال التنظيم الصارم، المناورات والحوافز. فكان تركيزهم على المشكلات الإدارية، ولم يضعوا في اعتبارهم وجهة نظر العامل نفسه" [1]، ونتج عن ذلك "تجاهل كبير لنقاط القوة والضعف وللإحتياجات الإنسانية، والمعايير التي استخدمت لقياس أداء العامل كانت هي نفس المعايير التي استخدمت لقياس أداء الماكينة\*، ومع أن الماكينات من تعريفها، على الأقل في هذه المرحلة من التاريخ، لا تستطيع أن « تفكر»، وقد كان عمال الإنتاج يعملون كأجزاء من الماكينات، لذلك لم يمكنهم التفكير أيضاً" [2] وظل دورهم محدد ومحصور في العملية الإنتاجية ولم يكن لهم إسهام في عملية صنع القرار.

وبأي حال، لا يمكن تجاهل الدور المهم والسباق الذي لعبته مدرسة الإدارة العلمية في إثارة الأهتمام بالموضوع الأداء ومحدداته وقياسه، من خلال تأكيدها على أن طبيعة هذه المبادئ التي تم التوصل إليها لا يمكن الإعتماد عليها كلية دون أن تكون هناك مجموعة من القواعد والبناءات والقدرات التي يتمتع بها كالمعامل أو الأوساط الفنية المتوسطة أو الإدارة العليا، والتي من شأنها أن تعزز عمليات الانجاز والدافعية والرغبة في العمل وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل من الأفراد والعمال والإداريين والإدارة العليا،

والتركيز على هذه الفئات العليا وقد حرص فايول على وضع عدد من القدرات التي يجب أن تميز أدائهم لمهامهم "مثل قدرة التنبؤ وبعد النظر، مع ضرورة أن يتمتع المدير أيضاً بأن يقوم بخلق جو من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والمؤسسة" [3].

3- النظرية البيروقراطية: سبق ظهور البيروقراطية كظاهرة إدارية ظهور المصطلح، وتشير الدراسات "أن مصطلح البيروقراطية قد ظهر على يد الفلاسفة الفرنسيين في القرن الثامن عشر

[1] وليام روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إبتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص36.

[2] نفس المرجع، ص26.

\* الماكينة أو الماكينات بمعنى الآلة (la machine)

[3] عبد الله عبد الرحمان، علم الإجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2004، ص95.

وقد كان معناها التنظيم الإداري المتبع في الحكومة ومؤسساتها، كما تعني أيضا القوة والصلاحيات التي يمارسها التنظيم" [1]، أما في القرن التاسع عشر فقد أخذت البيروقراطية بُعداً آخر في فهم المضمون والمصطلح إذ اعتبرت بمثابة نظام معين لحكم أو فلسفة خاصة بأسلوب محدد في إدارة المجتمع، ويحمل ألياته خاصة مثله مثل الديمقراطية والأرستوقراطية. ويعتبر ماكس فيبر (Max Weber) من أهم من ساهموا في تطوير أول نظرية تقليدية للإدارة العامة، أسماها النظرية البيروقراطية، وتعتبر كتاباته من أهم الكتابات التي أثرت في الفكر الاجتماعي والإداري الحديث، كما يعد أول من حاول تقديم نظرية شاملة ومنتظمة عن التنظيمات البيروقراطية من خلال "فهم الظاهرة البيروقراطية وتطورها وتأثيرها في حركة التنظيمات الكبيرة من خلال توسيع إهتماماته بأبعاد النظرية البيروقراطية من المشروعات الصغيرة إلى الاهتمام بتركيب المجتمع وتركيب مؤسساته بإعتبارها روافد أو لبنات لبناء المجتمع" [2]، فتميزت هذه النظرية بالطرح المنطقي المتسق وتبوأنت لنفسها مكانة مهمة في علم الاجتماع.

تستند نظرية التنظيم عنده استناداً أساسياً إلى مفهوم السلطة والتي قصد بها "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة" [3]، وما يرتبط بها من مفاهيم كالقوة والشرعية والترشيد. وفي هذا الصدد يذهب فيبر إلى أن "ممارسة السلطة تفترض قبلاً وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعياً، ويظهر هذا التوجه من خلال الجماعة، حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيديّة بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين" [4]، وكان بهذا فيبر أول من استخدم مفهوم البيروقراطية الذي يهدف حسبه إلى "وصف المنظمة المثالية المتميزة بأدائها ورؤسدها وكفاءة عملياتها" [5]. كما قدم فيبر ثلاثة نماذج لسلطة وهي:

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص100.

[2] نفس المرجع، ص104.

[3] ARON (Raymond), Les étapes de la pensée sociologique, Edition Gallimard, Paris, 1967, p529 /540.

[4] السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط4، 1983، ص47.

[5] خالد الصرايرة ومحمد القضاة، " القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بادائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص ص247/233. (وثيقة إلكترونية)

- السلطة التقليدية
- السلطة الروحية
- السلطة القانونية الرشيدة، وإعتبرها من أرفع أنواع السلطة لأنها نتيجة لنمو العقلانية والسببية والحرية التي عرفتتها المجتمعات الغربية، ونمت وتطورت مع ظهور التنظيمات الحديثة التي تنتظم فيها الحقوق والواجبات وفق مبدأ الديمقراطية والمساواة أمام القانون، الذي تشكله جملة معايير وقواعد موضوعية تظهر في شكل قوانين تنظم السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة.

وتتوقف خصائص كل نمط من هذه الأنماط على معيارين أساسيين هما:

- مصدر السلطة.

- الجهاز الإداري الذي يمارسه.

كما حدد فيبير خصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في:

- الكفاءة من خلال الخبرات والمهارات والتطبيق الرشيد للمعارف المكتبية.
- مكانة الفرد داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة، وأثر الرقابة التنظيمية عليه.
- شعور الأفراد بالطمئينة من خلال نظام الترقيات الآلي، مع ضمان حقوق المكتبية، من خلال مراعاة الجانب القانوني وتأثيراته.

فينتج عنه تنظيم بيروقراطي نموذجي من مميزات: الدقة، المعرفة الكاملة للمستندات، السرعة، الإستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل لرؤساء والانضباط، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيف الاحتكاك بين الأفراد.

ويؤكد فيبير أن هذه الخصائص والمميزات "تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة، فضلا عن أنها تزيد من الكفاية الإدارية، التي هي الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي" [1]. وقد شبه أداء أسلوب التنظيم البيروقراطي من حيث الكفاءة أو الكفاية بالآلة، ووضح الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وغيره من الأنظمة، فقال "أنه ذات الفرق بين الآلات الحديثة ووسائل الإنتاج اليدوية التقليدية.." [2]

[1] السيد الحسني، مرجع سابق، ص 56.

[2] المرجع نفسه، ص 58.

ومن هنا فإن مساهمة هذه النظرية، فيما يخص موضوع الأداء، يتمثل في "وضع أسس كفاية الأداء وفق روتين عمل يسود المنظمة، كما حددت قواعد ثابتة للحكم على أداء الأفراد والإدارة على أساس التخصص الوظيفي وتوزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديد الواجبات بدقة، ونتج عن هذا التوجه إهتمام بالوظيفة أكثر من الموظف" [1]، وعكف فيبر على دراسة الأبعاد التنظيمية لمؤسسات البيروقراطية متتبعا تطورها التاريخي، مستخلصا أن البيروقراطية، كظاهرة سياسية واجتماعية وإدارية، لها تأثير بالغ على تطور الدولة الحديثة، الأمر الذي يؤكد إمكانية بناء نظرية عن المجتمع حولها، وظهر هذا المبدأ في مؤلفه « نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي » والذي اشتمل أيضا على عرض لنماذج السلطة، التي بنى عليها تحليلاته للبيروقراطية وأنماطها. وقد "تفنن ماكس فيبر في إقامة النماذج المثالية لأنماط الفعل الاجتماعي (كالفعل الرشيد والفعل الذي لا توجهه قيم والفعل التقليدي والفعل العاطفي)، وهي جميعها مظاهر للسلوك الإنساني صقلت السلطة الاجتماعية وضبطتها البيروقراطية بإحكام" [2]، لاسيما النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي.

مع ذلك واجهت نظرية البيروقراطية مجموعة من الانتقادات، نوجزها فيما يلي:

- النموذج المثالي للبيروقراطية هو نموذج نظري ينطوي على الكثير من الأحكام القيمية لذا فهو يحتاج إلى ضرورة التعديل والتفحيح لكي يتلائم مع الواقع.
- يشير ميرتون (Merton) إلى أن نموذج فيبر يفتقد إلى الموازنة بين الوظيفة والخلل الوظيفي، وأغفل أن يوضح المعوقات الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به هذه الخطوة (العملية) في تحقيق أقصى درجات الكفاية
- كما كشفت بعض الدراسات عن التناقض الكامن في النموذج البيروقراطي المثالي، لاسيما دراسة ألفن جولدنر (Alvin Gouldner)، خاصة بين ناحيتين أساسيتين هما التسلسل الرئاسي القائم على النظام والانضباط والمعرفة الفنية القائمة على الخبرة الفنية، حيث أثبت أن وجود هاتين الخاصيتين في تنظيم ما يعزز من فرص الصراع ويقلل من إمكانية الانسجام والاستقرار، ومعنى ذلك أن خصائص التنظيم قد لا تؤدي بالضرورة إلى الكفاية والفعالية.

[1] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتي الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003، ص ص 29/28.

[2] عبد الله ساقور، محاضرات في علم الاجتماع المعاصر: مقارنة بيلوغرافية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ج1، بدون طبعة، 2009/2008، ص 40.

- ويرى ميشال كروزييه (M.Crozier) أن نموذج التنظيم عند فيبير قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغير، وهو تجاهل مَرده تأكيد فيبير على ناحية السكون والإستقرار في نمودجه الديموقراطي.

- يضاف إلى ما سبق تأكيد فيبير على الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم، متجاهلاً بذلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات وتلعب دوراً هاماً في تحديد طابعه وادائه للوظائف، حسبما أكدته دراســــة فيليب سلزنيك (Ph.Selznick) وتشارلز بيج (C. page) وغيرهم [1].

لا تقلل هذه الانتقادات بأي صورة كانت من الإضافات التي قدمها نموذج فيبير للتنظيم البيروقراطي المثالي، فلطالما كان وسيظل هذا النموذج أداة مساعدة على فهم الظاهرة التنظيمية، ومصدر إلهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم، فاستخدام ماكس فيبير مصطلح التنظيم البيروقراطي لم يكن بغرض التحليل ضيق النطاق للبناء الداخلي للتنظيم، ولكنه استخدام هذا المصطلح "في نطاق تحليله الحضاري المقارن الواسع النطاق لكي يميز بين أنماط السلطة الثلاثة، وما يقابلها من أجهزة إدارية ملائمة لها وفي حدود هذا الفهم يصبح الخلاف حول التفاصيل الدقيقة أمراً هيناً" [2].

4. مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه النظرية كنتيجة لتدهور الأوضاع في المؤسسات الصناعية، وضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج داخل التنظيمات، وقد برز توجه علماء الاجتماع خلال هذه الفترة "في سعيهم المستمر نحو تعريف أكثر ملائمة لمصطلح «منهجية حل المشكلات»، أصبحوا أكثر إهتماماً بوجهة نظر العمال" [3]، لذلك بات من الأهمية فهم شعورهم وحاجاتهم ورغباتهم. نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية وتبلورت أفكارها مع عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين وما بعدها، وكانت تهدف إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء وركزت في بداية انطلاقها على العلاقات الرسمية وأشباع العاملين. وسنعرض مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية من خلال مساهمات كل من:

[1] على الحوات، علم اجتماع التنظيم: دراسات أساسية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 1985، ص ص 73/72.

[2] السيد محمد الحسيني، مرجع سابق، ص 61.

[3] وليام روث، مرجع سابق، ص 25.

- أوليفر شيلدون، حامل بداية أفكار أهمية العنصر الإنساني في الصناعة.
- إلتون مايو وشركائه، أصحاب الانطلاقة الحقيقية لإهتمام بالبعد الإنساني في الصناعة
- أعمال لويد وارنر ومدرسة شيكاغو.
- تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية في أوروبا.
- مساهمة أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon): ظهرت مساهمة الإنجليزي شيلدون من خلال الأفكار والتوجهات التي حملها كتابه "فلسفة الإدارة" الذي نشر سنة 1923، حيث ذكر فيه أن "الصناعة ليست آلة بل هي مجموعة من المجهودات البشرية، فماضيها وحاضرها يؤكد أهمية العنصر الإنساني فيها، وأن الفهم الحقيقي لصناعة هو فهم أراء الذيم يعملون فيها أو يرتبطون بها.. ولو أمكن تلخيص المشكلة الرئيسية في الصناعة في سؤال واحد لكان هذا السؤال: ما هي أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الانتاج المادية (كآلات، والبناء والمواد) وبين الانسان (كالعامل ورئيس العمال ورجل الإدارة)؟" [1].
- وقد اقترح شيلدون مجموعة من القواعد لتعامل مع العمال، كل العمال دون إستثناء، في المنظمات وهي [2]:
- لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لابد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لابد أن يكون لديهم وقت كافي للتنمية الذاتية.
- لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لابد أن يشتركوا في الارباح طبقا لإسهاماتهم.
- لابد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- وهو ما اعتبر البداية الأولى للإهتمام بالبعد الإنساني للعامل في بيئة العمل أو المصنع، كما أكد شلدون (Sheldon) أن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة عن رقابتها على البشر وليس من تطبيقاتها للطرق الفنية، وعلى هذا فالإدارة لها مسؤوليتان:
- مسؤولية أما العنصر الإنساني في الصناعة.
- مسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة.

[1] عبد الغفار حنفي آخرون، مرجع سابق، ص ص 360/359.

[2] وليام روث، مرجع سابق، ص 45.



أي أن الإدارة الصناعية كما أنها مسؤولة على تقديم السلع والخدمات الضرورية لحياة العنصر بالكميات المطلوبة، وهي مسؤولة أيضا على تقديم الأمن المادي والأمن العاطفي للعنصر الإنساني في المنظمة لتحسين وتطوير الأداء بكفاءة وفعالية [1].

- مساهمة إلتون مايو وشركائه: تعتبر معظم الدراسات أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو (Elton Mayo) وشركائه بجامعة هارفارد الأنطلاقة الحقيقية لنظرية العلاقات الإنسانية، وسلسلة تجاربهم الشهيرة على مصنع هاوثورن ما بين سنتي 1927/1932، عندما دعت شركة وسترن الكتريك الفريق لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصنع بصورة عامة، حيث لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو يعرف بالظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفعالية.

وقد كشفت الدراسة عن ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني كنصر من عناصر الإنتاج شأنه شأن الآلة، أهمية المنظمات غير الرسمية ودورها في تحريك العملية الإنتاجية والأداء، واهتمت بالحوافز المعنوية لأن المادية وحدها لا تكفي، كما كشفت عن تأثير سلوك الفرد بالجماعة والبيئة الداخلية للعمل وانعكاس ذلك على الإنتاجية والأداء.

- مساهمة لويد وارنر ودراسة شيكاغو: في سنة 1945 تشكل فريق بحث أكاديمي متخصص في البحوث الصناعية بقيادة لويد وارنر (L. Warner) بجامعة شيكاغو، وضم كل من جاردر (Gardner)، ودايفز (Davis)، هاريسون (Harbison)، وهوجيز (Huges)، وايت (W.F. Whyte)، وقد دأب الفريق على إكمال مشوار البحث الذي بدأ به مايو وزملاؤه، وبرزت أهمية دراسة وارنر من خلال إستعانته بالمفاهيم السوسولوجية كالمكانة والدور والثقافة، وتطبيقها لمناهج وطرق البحث الإجتماعي عند إجراء الدراسات الميدانية التي طبقت على اليانكي سيتي ومصانع الأحذية. وناقش وارنر وفريقه "طبيعة المكانة الإقتصادية للمدينة بعد تغيير نمط الإنتاج وادخال التكنولوجيا الجديدة، وطبيعة الوضع الطبقي والمهني خارج المصنع عندما درس المكانة المهنية والاجتماعية لفئة العمال والإدارة" [2] وتأثير هذه العوامل بوجود النقابة وتأثير النشاط النقابي في العمليات الإنتاجية والأداء ونظم العمل والأجور، والأرباح.. فإستطاع وارنر وفريق بحثه تقديم إضافة مهمة في دراسة الصناعة وعلاقتها

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 609 / 610.

[2] عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، 118.

بالمجتمع المحلي، ودراسة دور العوامل الخارجية في تشكيل طبيعة البناء والعمليات والأدوار والوظائف الداخلية للمصنع والمنظمات وإنعكاس ذلك على الأداء والإنتاجية على الفرد والمؤسسة (المصنع) ككل.

- مدرسة العلاقات الإنسانية في أوروبا: وتشمل مساهمة دراسة شركة باتا (BATA) حول أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على الأداء وتحسين الإنتاج، ودراسة بردييه (Bardet) في فرنسا حول تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وخلق التضامن بين العمال والإدارة لرفع وتحسين جودة وفعالية الأداء الفردي والكلي للمنظمة.

- دراسة يوجين شولر (Eugene Shuller) في فرنسا حول الأجور التناسبية وأهمية الأجر وعلاقته بالأداء كدافع ومحرك ومحدد لتقديم أفضل مستوى أداء وتأثيره على رفع وتحسين مستوى الكفاءة والإنتاج، ودراسة معهد تافستوك (Tavistock) بإنجلترا بإشراف اليوت جاكس (E. Jaques) حول تأثير نسق العلاقات الإنسانية وأهمية أساليب الاتصال بين الإدارة والعمال لتخلص من مشاكل وصعوبات العمل والإنتاج، بهدف تحسين الأداء والإنتاجية بكفاءة وفعالية.

من أهم إسهامات المدرسة، الانتقال بالدراسات من التركيز على تحسين الأداء والكفاءة الميكانيكية إلى التعرف على احتياجات ورغبات العامل في المصنع والتركيز على أهمية أداء العنصر البشري بأبعاده الإنسانية وتأثيره على العملية الإنتاجية والأداء والفعالية. وترسيخ الإعتقاد بأن تحسين الرضا الاجتماعي والوظيفي للعامل يمكن من زيادة الإنتاج والتأكيد على أن النواحي الاجتماعية والظروف النفسية وظروف بيئة العمل لها تأثير على أداء الفرد وسلوكه داخل المنظمة. وركزت إهتماماتها على مقابلة التقييم التي برزت من خلال نظريات التحفيز غير المادية والإشراف، ورغبة الفرد في الحصول على تقدير وتحقيق الإعراف به وبأدائه، حيث "تسمح المقابلة بتهيئة الوقت المناسب للإستماع والإتصال لتجنب الكثير من الانقلابات في الحياة اليومية للمؤسسة. وتكمن أهمية هذه اللحظات في إعادة وتجديد الثقة وإنشاء عقد (أو رابطة) متبادلة" [1]، تزيد من درجة واقعية الفرد وتعزز شعوره بالمشاركة والوعي

[1] Cadin (O), Guérin (F), Pigeysere (F), Op, Cit, p240.

والتفاعل مع أهداف المنظمة، وتحقيق "الاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة يصبح الهدف الأكثر أهمية بين كل ما تحقق أو ما يمكن تحقيقه فيما بعد" [1]، ومن بين المواضيع التي أثارها الباحثين حول إشكالية التقييم في هذه الفترة نذكر «الأداء وقابلية تأثيره على أداء الفرد الخاضع للتقييم» و«معنويات وأحكام المقيمين».

5. مقارنة الرأس المال البشري: استعمل مدخل الموارد البشرية في تسيير الأفراد مع مطلع سبعينات القرن العشرين، كنتيجة لتلك الدراسات والابحاث التي تعتقد بضرورة "اعطاء المكانة الهامة للعامل الانساني والبعد التقني والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس ينحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم" [2]، حيث ساد الاعتقاد بأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية في أي مؤسسة خدمتية أو إنتاجية، وأضحى بذلك العنصر البشري مورداً يتحكم بذاته وبالمفاهيم والتقنيات وأساليب العمل السائدة، فـ "طريقة تصور نظرية رأس المال البشري لمفهوم التطور الانساني هي طريقة تعتمد على استملاك المهارات المنتجة اقتصادياً" [3]، بهذا الطرح لم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية تقتصر فقط على "تعيين الأفراد وترقيتهم وتقديم الخدمات لهم، بل أصبحت تعمل على كيفية رفع فاعلية العنصر البشري وكيفية تنمية طاقاته ومساهماته" [4]، وذلك من خلال "خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة، حيث لابد من توافر العمل البشري المتمثل في العمليات: التصميم، الإبداع، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهية، الانجاز، التطوير والتحديث من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحديث الموارد وابتكار الأساليب من خلال تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين" [5]. وتقوم مقارنة رأس المال البشري على الأسس التالية [6]:

[1] على الحوات، مرجع سابق، ص118.

[2] على غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسطنطينة، الجزائر، 2004، ص114.

[3] هاشم فوزي، "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟"، مجلة

بحوث اقتصادية عربية، العددان 44/43، صيف خريف 2008، ص 44.

[4] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص93.

[5] على غربي، المرجع السابق، ص116.

[6] راوية حسن، مرجع سابق، ص21.

- الأفراد هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتنمية قدراته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأمد للمؤسسة.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق يؤكد الباحثون على ضرورة " تحفيز الموارد البشري على العمل لأن الإنسان له القدرة على التحكم في كم وكيف العمل الذي يؤديه، فالأفراد هم الذين يقومون بالأداء الفعلي وليست الآلة، وعليه من الضروري تنظيم العمل بصورة دائمة وبطريقة معينة، رغم ما يمكن أن يكون من القوة والمبادرة والمسؤولية والمنافسة بين الأفراد لأنها ستصبح مصدراً للقوة والأداء العالي " [1]، حيث أن " الأفراد في الشركة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه الانظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد عاليي الخبرة والمهارة الذين يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي " [2]. من هنا تبرز معالم الفلسفة الجديدة التي طرحتها النظرية فيما يخص تسيير الموارد البشرية والتي " تتجلى في احترام الإنسان واستثمار طاقاته، والمنافسة باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، وذلك بالاهتمام بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والابداع والمشاركة في حل المشاكل " [3]، والارتقاء بالأداء الفردي ومن خلاله ترقية أداء المؤسسة.

#### 6. مقارنة التحليل الإستراتيجي:

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي من المنظورات الأساسية لتحليل وتفسير الفعل الاجتماعي للعامل في مجال علم الاجتماع وتحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وكذلك علاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات، فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها كل من ميشال كروزييه (Crozier .M) وإرهارد فريديبرغ (Fridberg .E) استمرت لسنوات. والتحليل الإستراتيجي " ليس عملية سهلة، فهو عملية متشابكة ومتراصة تجمع بين عدة مدخلات ومخرجات، والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم

[2] هاشم فوزي، مرجع سابق، ص39.

[3] على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص31/30.

دوما ينتجون أفعالاً يستطيعون بها تحريك الأمور "[1]، يركز التحليل الإستراتيجي على ثلاث مسلمات أساسية، هي [2]:

- عدم تقبل الأفراد معاملة المسؤولين لهم كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة فقط، إنما لكل فرد أهدافه، طموحاته الخاصة به والتي قد تكون معارضة لأهداف المنظمة أو تكون مؤيدة، فيجب أن تسير المنظمة على ضوء تعدد الأفراد المكونين لها.

- الحرية النسبية للفاعل، في أي نوع من التنظيمات، فالفاعل يملك هامش من الحرية يمارس فيه نوع من الاختيار.

- استراتيجية العامل، تتبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة. وتعني الاستراتيجية عندهما " تصرفات وسلوك الفاعلين في مواقع عملهم، وهذه التصرفات قد تكون فردية يقوم بها الفرد ويسمى الفاعل، وهو الذي يملك هامشاً من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه. وقد تكون جماعية "[3].

7. تطوّرات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية والأداء: وتقوم نظرية صنع القرار على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديداً دقيقاً. ولا بد أن ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار. كما يقوم على ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وبرامج التكوين. أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرار فقد أثارَت سؤالا هاما حول تأثير قياس وتقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية، وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية التقييم فيما يخص قرارات الأجر والتكوين والتعيين... ولقد بينت المعاينة أن القرارات التوقعية للأجر، لا تعتمد على نتائج التقييم، وكذلك الأمر بالنسبة للنقل، فهو يرجع إلى علاقات اجتماعية تبتعد كثيرا عن الاقتراحات المقدمّة عند إجراء مقابلة التقييم. وملاحظة الانخفاض الكبير في عدد المقابلات المحققة، وهذا يؤكد أن هذه القرارات تتوقف بصورة أساسية على الاتصال، وغياب هذا الرّهان يولد اللا تخصص "[1]، والابتعاد عن القرارات الملائمة، بهذا يقودنا السؤال حول تأثير قياس وتقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية إلى السؤال عن سلطة المقيم في اتخاذ هذه القرارات، أي هل لمن يتولى عملية القياس والتقييم وزن وسلطة في قرارات تسيير الموارد البشرية.

[1] SAOUD (H), « La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public », document préparé dans du séminaire RECEMAP-IAE Lyon, 2.3/ 6/2005.

[2] Crozier (M) et Fridberg (E), **L'acteur et le système**, édition du Seuil, Paris, 1977, p13.

[3] LAFAYE (Claudette), **la sociologie des organisations**, édition Nathan, Paris, 1996, p40.

[4] Cadin (O), Guérin (F), Pigeysere (F), Op, Cit, p240

وهو ما يعزّز حضور الخاضعين للتقييم في الاستجابة لطموحاتهم، وقد وتواصلت الأبحاث في هذا المجال حيث عرفت السنوات الأخيرة النماذج التالية:

8. مدرسة النظم: وتقدم هذه النظرية نوعين من النظم:

نظم مغلقة، وهي النظم التي لا تتفاعل مع البيئة المحيطة.

نظم مفتوحة، وهي النظم التي تتفاعل وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، ومنها المنظمات التي تعد بمثابة تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية، وهذا التفاعل يتم في جميع الأجزاء الداخلية المكونة للنظام. وعند تحليل النظم يجب النظر إليها بصورة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه المختلفة، ويتطلب ذلك [1]:

- توجيه عمليات التحليل إلى الكل أولاً ثم القيام بعملية تحليل الأجزاء.
- إن التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل الكل، ويعني ذلك شمول التحليل للعلاقات المتبادلة والمتداخلة للأجزاء داخل الكل.
- أن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطائها وزناً مرجحاً في علاقتها بالأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام.
- إن كل جزء من أجزاء النظام له دور معين لكي يستطيع النظام تحقيق هدفه.
- إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه في النظام ككل.
- تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل.

تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره ملا متكاملاً وواحداً مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، كما تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة أساسها المعلومات (المتدفقة داخلياً وخارجياً) لتمكين من اتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة، مع الاعتبار أن أي قرار إداري في التنظيم لابد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمنه، وبالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به. من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف أو ما يمكن أن يكون عائقاً.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 84.

- الميل الشديد نحو التجريد لأنها تنتظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما أن نظرتها مثالية، وأيضاً كلية.

9. النظرية الموقفية: ظهرت هذه المدرسة في بداية سبعينيات القرن الماضي، وجاءت امتداداً لمدرسة النظم وتعدد الأبحاث والدراسات التي تنتظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع. قد سعت هذه النظرية إلى:

- فهم وتفسير العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات.

- فهم وتفسير كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة.

حيث أكدت على "أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري، وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعوا لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني أنه ليس منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة"[1]، لهذا انصب اهتمام أتباع هذه المدرسة على تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة، ومن أكثرها هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة، وحجم المنظمة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائدة وتأثير ذلك على الأداء وفعالية تحقيق الأهداف.

بالنسبة لنظام التقويم فقد "أظهرت الدراسات الحديثة ذات المنهج الموقفية، بأنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لعمليات تقويم الأداء تتناسب كل الظروف والمواقف، فكل مؤسسة بحاجة لمراجعة ودراسة وتحليل الموقف الخاص بها، لتكشف أفضل طريقة ملائمة لها في ظل الظروف المتاحة (الداخلية والخارجية)"[2]. ويقوم هذا المدخل على الأسس والمفاهيم التالية [3]:

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 86/85.

[2] نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 145.

[3] رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 87/86.

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي تقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- أن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية، وهي:

1. النظام الفرعي الفني، أي إنتاج السلع وخدمات التنظيم.

2. النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.

3. النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

- الفوائد التي تحققها هذه النظرية، هي:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة النتيجة والسبب في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

تُقر المدرسة الموقفية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومفاهيم، لكنها تختلف في وجهة نظرها عن تلك التي طرحتها المدرسة التقليدية، بأنه ليس هنالك أسلوب إداري واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة. وإنما هنالك متغيرات بيئية محيطة، ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط بالمنظمة سواء أكانت موارد مادية و بشرية أو معلومات أو طاقة وغيرها، يجب أن تُحلل وتُشخص وتُفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار.

ما يمكن ملاحظته حول هذه النظرية التي من أهم روادها جين ودورد (Jin Wodword)، والتي حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والكتاب ما يلي:

- تؤكد النظرية على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار وحل المشكلات، فمهم كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.



- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير وانعكاس ذلك على أداء الأفراد والمنظمة، وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وتحديد الأنسب منها في ظل هذه المتغيرات.
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.
- لكنها بالمقابل ( أي النظرية الموقفية ) أعطت قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، الأمر الذي من شأنه أن يسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من المبررات والأعداء في حالة الفشل في تحقيق الأهداف.
- 10. الإدارة بالأهداف:** تتركز نظرية الإدارة بالأهداف على دور المشرف، بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه، في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة. ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير ( أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها ) وتأسيس هذه الإدارة مبادئها على المفاهيم التالية [1]:
- إذا ما شارك المشرك في إعداد الأهداف المسؤول عن تحقيقها، فتكون لديه تلك الرغبة لبذل المزيد من الجهود في تحقيقها.
- يتم تقييم المرؤوسين وفق معايير يعتقدون بواقعيتها وإمكانية التحقق منها.
- عندما نضع أهداف تنبؤية، فإننا سنبدل الجهد اللازم لتحقيقها.
- حيث تتميز الإدارة بالأهداف بأنها تكشف قدرات المشرفين على التفكير والإبتكار، ويحقق هذا الأسلوب المناقشة الإبداعية بين المرؤوسين، من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام. وتتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ومدى ما تحقق من أهداف، وتؤكد الإدارة بالأهداف على أن ميل الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد، عندما يعرفون بأنه يتم تقييم الأداء على هذا الأساس، كما أن وجود هدف محدد وواضح يجعل من السهل تقييم الأداء وتقدير الجداء. وأنه يمكن للإدارة بناءً عليه تحديد مواطن ضعف الأفراد (أي الموارد البشرية) ونقاط القصور في طرق وأساليب تنظيمها، لذا فإنه يعيب على هذا الأسلوب خاصة احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 261.

11. إدارة الأداء: تقوم فكرة إدارة الأداء على منطلق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه، ويتطلب توفر العناصر التالية [1]:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات مما يتطلب التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف والمعاملات المطلوبة، وتوفير المعلومات الكافية في مستويات الجودة ومعايير تقويم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساعدة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقويمها بالقياس إلى الأهداف والمعادلات المحددة وتعويض العامل من أدائه وفق نتائج التقويم.

وعليه فإنّ هذا "المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء" [2]، وثمّ تحديد الفارق بين المستويين ثم العمل على تضييقه بتحسين وتطوير الأداء الفعلي، ليصل إلى المستوى المستهدف. لهذا فإنّ إدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المحددة، بما يحق أهداف المنظمة ذاتها. وتتمثل هذه العمليات في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء.

حيث تكمن الصعوبة في إدارة الأداء في طبيعة نظامها ذاته ومتطلباته، والتي يخالف ما جاء بها ما عودت عليه المنظمات التقليدية، وما تفرضه عليها من أعباء لم تألفها هذه الأخيرة من جهة، ومن جهة ثانية يتعلق بمدى إدراك الإدارة والعاملين للنظام، ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه.

وعموماً، يمكن القول أنه لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات، فالعملية

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، لبنان، بدون سنة طبع، ص 261.

[2] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 125.

الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية: وهي التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، القيادة، الرقابة ولكن يشار إلى تقويم أداء العاملين وما تحققة العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف والرقابة. ونظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى الأداء من خلال تمييز الأداء الفردي وأثير النقاش لتحسين الأداء ورفع الانتاجية من خلال دراسة الوقت والزمن، فيما نظرت المدرسة البيروقراطية إلى الأداء من خلال المعيارية النمطية في الأداء المحدد سلفاً، ونادت مدرسة العلاقات الانسانية إلى تغيير النظرة للأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والانسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

وعندما إزداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع تقويم الأداء حيزاً من إهتمام المفكرين والممارسين وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه بإعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين مثل التخطيط للموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تحديد الرواتب والأجور وغيرها.

وعندما زاد الإهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الإهتمام بالأداء بالناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية، كما أدرج تقويم أداء العاملين كأحد مراحل تحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية. ولما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري في أربعينات القرن العشرين برز الحديث عن إرتباط رضا العاملين بأدائهم، ودار النقاش موسع حول السؤال: هل يؤدي رضا العاملين إلى ارتفاع مستوى العاملين في المنظمة أم العكس هو الصحيح؟ بمعنى هل يمكن أن يكون الأداء الجيد وسيلة من وسائل زيادة رضا العاملين؟ ولا يزال الجدل دائراً حول هذا الموضوع.

وبطول "منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وإزداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى احداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات للتطوير والتحديث أطلق عليها أسماء مختلفة، مثل الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، التنمية الإدارية" [1]، وانعكس ذلك على صعيد الفكر الإداري بظهور مدارس وإتجاهات وحركات عديدة، سبقت الإشارة إليها، وكان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور إهتماماتها.

[1] عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ص 17/16.

## المبحث الثاني

## نظام قياس وتقييم الأداء.. البعد الاستراتيجي

## المطلب الأول: معايير (مقاييس) تقييم الأداء الوظيفي للأفراد

من مقومات بناء نظام قياس وتقييم أداء فعال وجود مجموعة من المعايير أو المقاييس الموضوعية، التي من شأنها أن تساهم في إنجاح عملية التقييم، وتقوم هذه الخطوة على خيارات إستراتيجية الهامة تستوجب الضبط ودراسة كل الأبعاد والشروط المتعلقة بها لتتوافق مع معطيات نظام التقييم المطبق وإستراتيجية المؤسسة وسياستها العامة.

تُعرف معايير تقييم الأداء عموماً على أنها مجموعة مقاييس خاصة تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة، وتُقارن على ضوءها درجات التقييم من حيث المستوى الواجب توافره في كل برنامج. ويمكن أن نعبر عنها بـ «مقاييس الأداء» وهي عناصر العمل التي يراد قياسها وتقديرها أثناء تقييم الأداء، والتي يجب تحديدها مسبقاً. وتعني بشكل عام تحليل الوظيفة من حيث بيان النشاطات والمسؤوليات التي يتوجب على العامل القيام بها والوقت المحدد لانجازها، كما يجب التركيز على ضرورة إحاطة العامل بهذه المقاييس بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه.

وتتفق المراجع على تعريف المعيار المهني على أنه "مرجع قياس، يتم في ضوءه تقييم مدى امتلاك فرد ما للمهارات اللازمة لأداء مهام العمل" [1]، من أهم شروطه أن يكون:

1. محدد ودقيق أي أن يصاغ بعبارات دقيقة وألفاظ ذات مدلول واحد، وتحقق فهم موحد للمعيار وتفسيره.

2. قابلة للقياس وذلك باستخدام أدوات القياس والتقييم ومنها الاختبارات بأنواعها.

3. قابلة للحصول أي بمقدور الأفراد تحقيقه وتحصيله.

4. واقعياً ويلبي الحاجة القائمة أو المتوقعة في المنظور القريب لسوق العمل.

حيث تستهدف المعيار قياس الأداء المحقق مقارنة بالأداء المطلوب تحقيقه، ويشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات، كما يُقدر (يُقاس أو يُثمن) كل معيار بتخصيص قيمة سلمية متدرجة بين الجيد، حسن، متوسط، ضعيف، سيئ. فالتقييم هنا هو "تخصيص قيمة جيدة أو ضعيفة أو حسنة أو سيئة لعمل ما، أي أنه ليس قياس قيمة إنما هو ترتيب أولويات والقياس وسيلة لتقييم" [1]

[1] احمد مصطفى، المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين منظمة العمل العربية، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 2001، ص53.

[1] BARAH (Lamia), L'indicateur de la performance: Concept et application, Edition Cépadués, Paris, 2002, p54/

## 1. معايير الأداء وتصنيفاتها

معياري قياس الأداء: ونقصد به "المرجعية التي يُحتكم إليها عند تقييم إنجاز العامل، وقد يكون هذا المعيار رقمياً يعكس دقة الإنجاز أو سرعته (النوعية والكمية)، وقد يكون وصفيًا في حال تعذر استخدام المعيار الرقمي" [1]. وبناءً على هذا التنوع قدم الباحثين والمفكرين تصنيفات متنوعة لهذه المعايير من أجل تحقيق الموضوعية في التقييم والمرونة في الاستعمال، نعرض أهمها فيما يلي:

1. تصنيف احمد صقر عاشور وآخرون، ويعتمد على تصنيف المعايير إلى تصنيفين هما: العناصر ومعدلات الأداء

أ. العناصر: "وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، التعاون.." [2]، ونميز بين:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة والدقة في العمل، فمن خلال مدى احترام الموظف لمواعيد عمله الرسمية وعدد مرات غيابه يمكن الحكم على مدى مواظبته في عمله.

- عناصر غير ملموسة، يجد المقومون صعوبة في قياسها، لأنها تتطلب منهم الملاحظة المستمرة مثل الأمانة، الذكاء، التعاون..

ولتحديد واختيار هذه العناصر على قاعدة صحيحة، يجب توفر مجموعة من الشروط هي:

- ضرورة تعريف العناصر من خلال شرح ماذا يُقصد بكل عنصر؟ ماذا يعني؟ ما الهدف من استعماله؟ ويتم ذلك بشكل مفهوم وبلغة دقيقة واضحة لا تحتمل التأويل.

أن تكون العناصر المستعملة بسيطة غير معقدة وسهلة الفهم، تحمل معنى واحد غير مركب.

- العمومية، أي أن يكون العنصر المختار شاملاً لأكثر عدد ممكن من العاملين، بمعنى أن يكون العنصر المختار متوفر لدى أغلبية العاملين ولا ينحصر على فئة قليلة مهم.

- إمكانية تمييز العنصر سواء من حيث المعنى أو التسمية عن بقية العناصر الأخرى.

[1] احمد مصطفى، المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي، مرجع سابق، ص56.

[2] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص248.

- يجب أن تظهر العناصر المختارة العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل، وكذا بيان الواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف أن يدركها حتى يؤدي عمله بكفاءة.
  - يجب أن تتنوع العناصر وتتناسب مع طبيعة كل وظيفة وظروفها، وأن تكون على صلة مباشرة بها.
  - إمكانية ملاحظة العناصر وقياس مدى توفرها لدى الأفراد.
- ب. معدلات الأداء: هي "الميزان الذي يمكن بواسطته للمقوم أن يزن به إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة" [1]، وذلك بمقارنة العمل المنجز بالمعدل المطلوب إنجازه. وتصنف معدلات الأداء إلى:
- كمية، التي تحدد بموجبها كمية معينة من وحدات الإنتاج، التي يجب أن يتحقق خلال فترة زمنية محددة.
  - نوعية، أي وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
  - كمية نوعية، وهي مزيج بين النوعين السابقين، بمعنى أن وحدات الإنتاج التي يجب أن يحققها الفرد خلال الفترة الزمنية المطلوبة، يجب أن تراعي أيضا مستوى الجودة والإتقان اللازم.
- ولتحديد واختيار معدلات الأداء يجب مراعاة الشروط التالية:
- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي.
  - أن تكون دقيقة وتقوم على أساس تحليل وتوصيف الوظائف وتبسيطها.
  - أن تكون واضحة ومعروفة وتحمل نفس المفاهيم والدلالات عند جميع الأطراف التي تستخدمها (المقيم، الخاضع للتقييم وإدارة الموارد البشرية..).
  - يجب مراجعة معدلات الأداء باستمرار حتى تواكب التغييرات التي تحدثها ظروف العمل الداخلية والخارجية.
  - أن تراعي الظروف الخارجية عن نطاق تحكم الفرد والتي تؤثر على أدائه كعدم توفر الوسائل المادية، اظروف الطبيعية.. إلى آخره.

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 251.

- " أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسبما تقتضيه الظروف، حسب التغييرا التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم" [1].

2- تصنيف اللوزي، قدم نوعين من المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

- المعايير الكمية.

- المعايير التقديرية المرنة

أ. المعايير الكمية: وتشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا، مثل عدد الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بوحدات نقد ذات قوة شرائية معينة، ويطلق على هذا النوع من المعايير مقاييس الإنتاجية.

الجوانب الايجابية للمعايير الكمية:

- عدم تأثرها بموضوع التمييز كونه يعتمد على متغيرات قابلة للقياس.

- ارتباطها عادة بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء.

أما سلبياتها، فتتمثل في:

- التركيز على الجوانب التي يمكن التعبير عنها كميًا والموصوفة بالموضوعية، لذلك فإن النظر لبعض الوظائف من جانب واحد وقياسها، لن يعطينا صورة دقيقة عن الأداء. حيث لا يتطرق هذا الأسلوب إلى بعض الجوانب المهمة مثل جودة الإنتاج، وحجم المجهود المبذول من العاملين.

- يحتاج إعداد هذه المعايير إلى وقت طويل.

- يحتاج تطوير هذه المعايير إلى تكاليف مادية كبيرة.

ب. المعايير التقديرية المرنة: معايير تعتمد على إصدار الأحكام أو التقديرات، يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال، وهذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال كعمل المشرف. [2]

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص252.

[2] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص114/115.

## 2. محاور معايير تقويم الأداء:

يرتكز تقويم الأداء الفعال على "العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين" [1]، تشمل هذه المعايير محددات أو محاور التقييم وهي مجموع من "العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة، ويقوم على أساسها الفرد مثل: كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة" [2]. كما تعد من أهم تصنيفات معايير الأداء الحديثة، والقائمة على:

## 1. معايير تصف النتائج:

النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم، ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج. وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل: وحدات الإنتاج أو حجم المبيعات أو الدخل الإجمالي، وينظر لهذه العوامل على أنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وكما هو معلوم تتأثر بعوامل أخرى غير أداء الفرد كأداء الزملاء وتوجه المشرفين والتجهيزات والمواد الأولية.. وغيرها. وقد يستلزم الأمر في بعض الوظائف ذات الطابع الخدماتي، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل أربع التاليات:

**الكمية:** ويبحث فيها عن، حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؟ ما هي العوامل التي أثرت على كمية العمل المنجز، سواء كان بالإيجاب أم السلب، خاصة ما هو خارج عن إرادة العامل.

**الجودة:** ويبحث فيها عن، جودة النتائج؟ ما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟

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

**الوقت المحدد للإجاز:** ويبحث فيه عن، مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97.

[2] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 125.



؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟ [1]

## 2. معايير تصف السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة وبالإمكان إخضاعها للقياس. ويقترح بعض الدارسين " التركيز على عوامل السلوك عند تقييم الأفراد العاملين من أجل التغلب على مشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج، فمثلا اقترح Farr & Landy \* كبديل لقياس حجم المبيعات، أن يتم تقييم أداء رجل البيع على أساس ما يقومون به (سلوكهم) " [2]. وهنا التقييم لا يكون بعدد الوحدات المباعة ولكن على أساس وجود بعض مظاهر السلوك كوجود الابتسامة قبل الكلام، استخدام كلمات مناسبة عند التعامل مع الزبون.. الخ

ويساعد تقويم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وهذه بعض الأمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

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

**تحديد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

**التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

**التفويض:** الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

[1] ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص 179.

[2] عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد6، 2004.

\*Frank. J Lundy & James. L Farr; the measurement of work performance: methods, theory, and applications, Academic press,1983

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع

الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته ؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة. [1]

### 3. معايير تصف الخصائص الشخصية:

الشخصية من العناصر الأساسية للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية (ومنها: المهارات، الدوافع، القيم، الاتجاهات، القابلية...) للأسباب التالية:

- صعوبة قياس العوامل الشخصية وتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
  - غموض العبارات التي تصف الشخصية يؤدي إلى تقييم غير ثابت وغير صادق، ويغذي هذا الغموض كثرة التعاريف للمصطلح الواحد، بالإضافة إلى تباين فهم المسؤولين عن عملية التقييم لها.
  - ليس هناك اتفاق عام حول العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
  - تفتقد معظم تقييمات الشخصية للمحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.
  - من الصعب التأكد على أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله ولخدمة المؤسسة التي يعمل بها.
- وكثيرا ما يؤدي " نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي" [2].

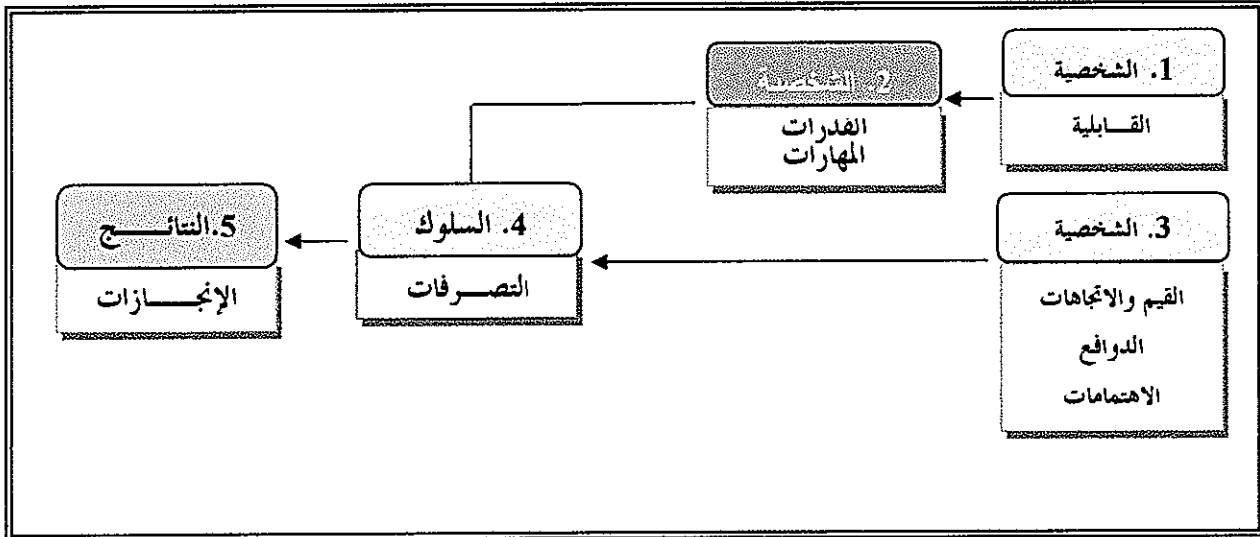
[1] ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص 171.

[2] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98 .

كما يبدو جليا من العرض السابق أهمية وحساسية مسألة تحديد معايير تقييم الأداء الوظيفي للأفراد، الأمر الذي يؤكد ضرورة استخدام أنواع المعايير الثلاثة معا قدر الإمكان، لتحقيق أقصى قدر ممكن من الدقة في النتائج، لأن تنوع طبيعة الأعمال يفرض بالضرورة التعامل مع بعض الوظائف التي يصعب استخدام معايير الإنتاج في تقييم أداء شاغلها، كما هو الحال في الوظائف الإشرافية، لأن إنتاجيتها غير ملموسة. بينما هناك من الوظائف والأعمال ذات طابع إنتاجي ملموس يسهل معه استخدام أنواع المعايير الثلاثة معا.

ومن هنا نؤكد أن أكثر نتائج التقييم دقة، هي تلك التي تركز على عوامل سلوك الفرد التي يمكن ملاحظتها أثناء أدائه لمهامه، والنتائج التي يحققها، بالإضافة إلى العوامل الشخصية وما تعلق بها من عناصر تحدد مدى فعالية الفرد في العمل خاصة التفاعل مع الآخرين. ليبقى تحديد واختيار نطاق "استخدام معايير الأداء الثلاث تحكمها طبيعة الأعمال" [1]، كما يمكن أن نؤكد على تكامل هذه المعايير من خلال العلاقة التي تربط بين الشخصية والسلوك والنتائج كعوامل فاعلة في تحديد مستوى ونمط الأداء الوظيفي للأفراد.

الشكل رقم [11] يوضح: العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



المصدر: ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص 170.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 412.

### 3. متطلبات اختيار ووضع معايير تقييم الأداء

يجب على كل مؤسسة وبالتحديد الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تراعي عند اختيار إستراتيجياتها ووضع سياساتها المتعلقة بعنصر معايير تقييم الأداء، ضبط مجموعة من المتطلبات وهي:

**أولاً - اختيار مدخل مناسب لتحديد معايير تقييم الأداء:** يتم وضع وتحديد معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين أساسيين:

1. **مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:** تسمح النتائج والمعلومات التي يتم التوصل إليها من عملية تحليل العمل وتوصيف الوظائف بتحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة، وتوضيح مواصفات شاغلها، كما تسمح هذه العملية باختيار العناصر التي تساعد على قياس أداء الفرد من خلال صفاته وأدائه بها.

2. **مدخل الخبرة:** "تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقييم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة، حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبرتهم، أن يحددوا معايير الأداء التي تصف الأداء لذوي المستوى العالي والمتوسط والضعيف" [1].

وقد تستعين المؤسسة بمدخل دون الآخر، لكن ينصح ذوي الاختصاص باستخدام المدخلين معا للاستفادة من مزاياهما في تحديد واختيار معايير أداء دقيقة وموضوعية، بُغية الوصول إلى معلومات سليمة عن أداء الأفراد وأداء إدارة الموارد البشرية بل وأداء المؤسسة ككل.

**ثانياً- عدد العوامل التي يجب أن نقيّم:** يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، أما بالنسبة لعدد المعايير فلا "يجب ألا تزيد عن إثني عشر (12) عاملاً، وهناك الكثير من الدراسات في هذا المجال التي أثبتت أن ستة أو سبعة عوامل تكون كافية، ثم يحدد وزناً كمياً لكل عامل، حتى تتحول إلى عوامل إجرائية يسهل قياسها" [2]، وتلعب الواقعية دوراً كبيراً في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 412.

[2] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 274.

**ثالثاً- تقدير الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء:** بعد تحديد عوامل الأداء التي ينبغي تقييمها وبيان مدلولاتها، فإن الخطوة الموالية تكمن في تحديد الأوزان المناسبة لقياس لكل عامل من هذه العوامل، حتى يتسنى الحكم خلالها على مستوى أو مدى حسن أداء الموظف لكل منها، فقد "تشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف" [1]، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة، فإذا افترضنا مثلاً أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل قياس الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لأهمية العامل، بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخرين، كما أنه بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية [2]:

أ. تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.

ب. استخدام الترتيب بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.

**رابعاً- مراعاة الظروف البيئة المحيطة:** يجب أن يقوم اختيار معايير تقييم الأداء على ضوء دراسة وتحليل جملة من القوانين والتشريعات والأنظمة، ومراعاة المؤشرات السياسية والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بـ:

- فلسفة المنظمة وقيم الإدارة العليا فيها.
- حجم المنظمة وطبيعة ملكية رأس المال.
- طبيعة الأنشطة الممارسة وتنوعها.
- مستوى التطور والتكنولوجيا المستخدمة.
- خصائص الأفراد والعاملين.
- المستوى الذي يشغله الأفراد الخاضعون للتقييم.

[1] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 100.

[2] نفس المرجع، ص 106.

**خامساً-** مراعاة الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب مراعاة تطابقها مع المعايير القانونية التي تحددها التشريعات والقوانين وتوجيهات النقابات العمالية، خاصة ما تعلق بإنهاء الخدمة التعسفية أو الخطأ. حيث توجب قوانين التوظيف أن تمر تقارير التقييم بمراحل وإجراءات محددة لحماية العاملين من الفصل الخطأ أو المتعسف، ولتفادي المنظمات وحمايتها من الانزلاق نحو عمليات النزاع وتشتيت الجهود وتبديد أموالها في مبالغ التعويضات.

وتفاديا لهذه الحالات ينصح الخبراء والمختصون بإجراء مراجعة دورية للائحة الجزاءات والتأكد من وجود علاقة صريحة وقوية بين التقييم والأداء وذلك بالاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

يجب أن يعطى كل موظف بياناً مكتوباً وموثقاً بمعايير الأداء (الأداء المعياري\*) المطلوب منه تحقيقها.

- يجب أن يتم تقدير الأداء وفق معايير الأداء المحددة من خلال تحليل العمل، إذ تدين المحاكم وباستمرار استخدام نظم تقييم الأداء التي لا تعتمد في تصميمها على تحليل الوظائف.

- "يجب أن يتدرب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.

- يجب مناقشة نتائج التقييم بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.

- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الإحتكام إليها عند عدم إتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء". [1]

- الحصول على إقرار وقّع من طرف العامل يقر فيه بأنه إطلع على مضمون التقرير وتمت المقابلة معه.

\* الأداء المعياري: ويقصد به الممارسات المتوقعة من الفرد المدرب، والمؤهل وصاحب القرارات والمهارات العادية، والذي يقع في منتصف المجموعة إذ تم توزيعها وفق التوزيع الطبيعي المعتدل.

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص520.

## 4. المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

1. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
2. يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
3. صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
4. ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقياس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
5. التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
6. السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
7. قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.
8. بالإضافة إلى كل ما سبق يفضل أن تكون المعايير، مكتوبة، محددة، واضحة، عادلة، معلنة، كمية. [1]

[1] سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص519.

### المطلب الثاني: اختيار وتصميم وإخراج نظام تقييم الأداء المناسب

يتوجب على كل مؤسسة تسعى إلى تطوير وتحسين أدائها وأداء أفرادها، إبتكار نظام تقييم الأداء فعال يتناسب مع طبيعة عملها وحجمها، وباعتبار أن عملية قياس وتقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، لذلك يتطلب الأمر من القائمين على المؤسسة أثناء العمل على اختيار وتصميم نظام تقييم أداء مناسب، وإعتماد مخطط سليم مبني على أسس منطقية، وإتباع خطوات منهجية متسلسلة بصورة منظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه، لكن ما المطلوب القيام به عمليا لتحقيق ذلك؟

أول ما يجب عمله هو الاختيار الموفق والصحيح لنظام تقييم الأداء الوظيفي المناسب في المؤسسة ويتطلب أمر الإجابة وبدقة عن الأسئلة التالية [1]:

- ماهي الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء تقييم الأداء الوظيفي للأفراد؟
- ماهي العوامل والمعايير والمحددات التي ستؤخذ بعين الإعتبار؟
- من سيقوم بعملية التقييم؟
- ماهي الطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها؟ ماهي النماذج الممكنة؟ هل يمكن الإستعانة بنماذج جاهزة أو كيفية أو ابتكار أخرى خاصة؟ ماذا عن سجلات الأداء؟
- العملية تتطلب إعداد المشرفين وتدريبهم، كيف سيتم ذلك؟
- ماهي الكيفية التي سيقدم بها النظام للأفراد؟
- عملية التقييم دورية، ماهو معدل الدوران المعتمد؟
- هل سيتم إخبار الأفراد بنتائج التقييم؟ كيف؟

### 1. المبادئ الأساسية لتصميم نظام قياس وتقييم الأداء المناسب

تحتاج عملية تصميم نظام قياس وتقييم الأداء إلى مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من شأنها أن تساهم في توجيه عملية التصميم نحو غاياتها المرجوة، وهي:

1. الصياغة الواضحة للرسالة والإستراتيجية والأهداف: يتطلب التصميم السليم لنظام قياس وتقييم الأداء المناسب، وضوح الأهداف والبرامج المعتمدة بوصفها ترجمة للإستراتيجية

[1] على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب (سلسلة مكتبة الإدارة الحديثة)، القاهرة، مصر، 1992، ص 264. (بتصرف)



والرسالة التي تختارها المؤسسة، باعتبارها نقطة الإنطلاق لتحديد وتطوير مدخل قياس وتقييم الأداء المطلوب وسبل استخدام نتائجه، لذلك تحتاج رسالة المؤسسة واستراتيجيتها والأهداف إلى أن تعدل أو أن يعاد تحديدها دوريا لتطوير البرامج وفق المتطلبات الداخلية والظروف الخارجية المحيطة.

2. تحديد استراتيجية واضحة للقياس والتقييم: يساعد وضوح رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها في تحديد الخطوط العامة والتفصيلية لتصميم وتطوير نظام قياس وتقييم الأداء المطلوب، والذي يتضمن قياس الفئات (المدخلات، المخرجات، النتائج، وغيرها) والمقاييس المعتمدة في كل فئة (تحديد البيانات، تجميعها، تخزينها، تقريرها) وتحديد عناصر البيئة الخارجية (التكنولوجيا، سوق العمل، اقتصاد السوق، وغيرها). ويسمح هذا المبدأ بتحديد نوع المعلومات المطلوبة وتوجيهها سواء لتلبية احتياجات الأفراد في تحسين وتطوير أدائهم، أو لتعديل وتصميم البرامج والنظم التي تستعين بها المنشأة لإدارة وتسيير شؤونها.

3. إشراك الأطراف المعنية بعملية القياس والتقييم: تضمن عملية إشراك صناع القرار والأطراف المعنية بنظام قياس وتقييم الأداء دفع وتصميم هذه البرامج نحو تحقيق المصداقية وتجنب عدم الفهم أو الفهم الخاطئ للنظام في المستقبل، وما يمكن أن ينجر عنه من مقاومة وصعوبات في التنفيذ، وبالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتصميم وبناء نظام تقييم فعال يتوجب عليها مراعاة هذا المبدأ رغم صعوبة هذه العملية والوقت الطويل الذي يمكن ان تستغرقه.

4. تحديد شكل مبدئي كمقدمة للقياس والتقييم: يحتاج تصميم نظام قياس وتقييم أداء فعال إلى صياغة واقعية وعقلانية، مع مراعاة العلاقة بين الغرض من استخدام النظام التقييمي والأهداف المتنوعة التي يسعى لتحقيقها، الأمر الذي يستوجب مراجعة كل هذه المعطيات بما يتفق مع طبيعة المنشأة وتطوير هذه النظم وفق احتياجاتها، لذلك فإنه من الضرورة مراجعة نظم قياس وتقييم الأداء المعتمدة ضمن إستراتيجية وتصور عام لإعادة النظم وإجراء التحسينات عليها.

5. تطوير الاتجاهات المتعددة للقياس والتقييم: لم يعد اعتماد الإتجاه الواحد لقياس وتقييم الأداء الوظيفي يُلبى تعدد اهتمامات واحتياجات الأفراد المستخدمين لمعلومات الأداء، لذلك تتجه الجهود نحو العمل على ضبط أنواع المعلومات المطلوبة بدقة وتحديد اختلافاتها من جهة، ومراجعة معايير الأداء ونظم قياسها وتقييمها لتحديد الاختلافات وتفسيرها من جهة أخرى.

6. مراعاة الظروف الخارجية واحتياجات العملاء: إن نجاح الإستراتيجية وصياغة الأهداف وتطوير المعايير ومقاييس الإنتاج أو الأداء ترتبط بشكل أساسي بمدى صحة تقدير احتياجات العملاء ورضا كل المستويات المستهدفة، في ظل مراعاة الظروف الخارجية وعلى ضوء صياغة أهداف واقعية وتحقيق نتائج العمل وامكانية فحصها. وتختصر مصادر أخرى عوامل التصميم الجيد لنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي الفعال في النقاط التالية [1]:

- الغرض من القياس.
- درجة الجودة المطلوب قياسها في النظام.
- أبعاد الجودة المطلوب قياسها.
- نوع المقياس ومن سوف يستخدمه.

## 2. تصميم نظام تقويم الأداء المناسب:

تترجم مرحلة الاختيار عمليا بمرحلة تصميم نظام تقويم اداء مناسب وهي خطوة مهمة وحساسة، حيث يتطلب تصميم التقويم محاولة "الإجابة على كيف، متى، كم مرة، من عند أية جماعات يجب جمع المعلومات، وأي نوع من التحليل يجب القيام به بغية تحقيق مناسب لأهداف التقويم" [2] لاسيما "أن تحديد ماهية التصميم الأنسب لا يخضع فقط لأهداف التقويم، بل لنوع التقويم المتبنى أيضا" [3].

وتتم عملية إخراج أو تنفيذ تصميم نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة عبر سبعة خطوات أساسية، وهي:

**الخطوة الأولى- الاختيار الصحيح لأطراف النظام:** وتهتم المؤسسة في هذه الخطوة بتحديد أطراف النظام من الذين يجب أن تشملهم عملية التصميم وتحديد المهام المنوطة بهم، والمتمثلين في:

[1] عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 209.

[2] فرانسيسكو ألفيرا مارتين، منهجية تقويم البرامج، ترجمة فضيل دليو، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 32.

[3] نفس المرجع، ص 32

- **الإدارة العليا:** والتي من مهامها وضع فلسفة المنظمة وتحديد إستراتيجياتها وإصدار القرارات، من هذا المنطلق يتوجب عليها (ونعني الإدارة العليا) ضبط هذه الأبعاد وتحديد فلسفتها وإستراتيجياتها وإصدار القرارات المتعلقة بقياس وتقييم أداء الأفراد.

- **إدارة الموارد البشرية:** التنفيذ الإداري لنظام تقييم الأداء من المهام أخصائي الموارد البشرية، وعليه فمن الضروري إشراكهم في عملية تصميم النظام مَهَمَ كانت مراتبهم مديرين كانوا أو عاملين لأن ذلك ينعكس بصورة أكيدة على مرحلة التطبيق وبالتالي إلزامهم بما عكفوا على وضعه وتصميمه.

**الخطوة الثانية - تحديد شكل العملية التصميمية:** بعد تحديد الأطراف المعنية وإشراكهم في العملية، تتقرر الطريقة أو الكيفية التي ستسير عليها جهود التصميم، وتستخدم المؤسسات في العادة أحد هذه البدائل الثلاثة:

- 1- الإستعانة بإستشاري خارجي.
- 2- إدارة الموارد البشرية.
- 3- فريق العمل.

وعادة ما تبدأ العملية التصميمية ببعض الإستشارات الخارجية التي تأمنها مكاتب دراسات أو مستشارون خواص أو بمشاركة الإدارة العليا لإعتماد وتمويل ودعم النظام خاصة.

**الخطوة الثالثة - تجليات الموقف التنظيمي الحالي:** تستهدف هذه الخطوة المهمة الكشف عن ماهية الممارسات المتبعة في نظام تقييم الأداء في العملية الإدارية القائمة، وتحديد ما المناسب منها وما الذي يثير المشاكل. إذ لابد من معاينة وفهم بعض الأبعاد المتعلقة بأنظمة الموارد البشرية الأخرى ( كالإستقطاب، التعيين، الترقية...) وثقافة المؤسسة وتوجهاتها فيما يخص نظام تقييم الأداء الوظيفي المطلوب. ويوجه هذا النوع من المعلومات لتفعيل وخدمة أغراض الخطوات اللاحقة، بما توفره من معطيات عن نظام قياس وتقييم الأداء الذي تسعى المؤسسة لتصميمه (أو إعادة تصميمه إذا كان هناك نظام سائد من قبل) من أجل فهم دوافع التغيير وتقييم الأنظمة القائمة وتقييم البيئة التنظيمية.

كما يتوجب تحديد مقاييس بعض المتغيرات والعوامل مثل درجة تحمل المسؤولية، التعاون، الثقة، حجم المشاركة في أداء مهام الوظيفة... والتي من شأنها المساهمة في إخراج نظام قياس وتقييم

أداء وظيفي وضوعي، قادر على أشباع الحاجات التنموية للعاملين وتحقيق طموحات تحسين وتطوير الأداء لدى المنظمة والفرد على حد سواء.

الخطوة الرابعة- تحديد أهداف وأغراض نظام تقويم الأداء المطلوب: نظام تقويم الأداء المناسب والمطلوب تحقيقه في المؤسسة هو أساس لـ:

- تحسين الأداء.
  - تخطيط القوى البشرية.
  - تخطيط المسار الوظيفي.
  - الإستحقاقات المالية والمكافآت.
  - تنمية وتطوير الأفراد.
  - تحسين أداء المنظمة.
  - توثيق قرارات شؤون الأفراد مثل النقل، الترقية، الفصل.
  - يعرف العاملين على موقفهم الأدائي عن طريق التغذية العكسية.
- الخطوة الخامسة - تصميم نظام تقويم الأداء: وفقا لما تقدم فإنه من الواجب أن يرتبط نظام قياس وتقويم الأداء المختار بنظم تسيير الموارد البشرية القائمة حتى يكون جزءا مكملا للمناخ التنظيمي السائد. ويجب أن يتضمن تصميم التقويم على الأقل:
- أهداف التقويم ومداه.
  - التصميم وتقنيات جمع البيانات والتحليل.
  - ميزانية الإنجاز [1].
  - تشخيص الأطراف المعنية بعملية التقييم وتحديد دورها خاصة المقيّم والمُعَيَّن بعملية التقييم.
  - خطة التبادل بين الأطراف الفاعلة في عملية التقييم.

[1] فرانسيسكو ألفيرا مارتين، مرجع سابق، ص31.

وتتوقف فعالية هذه الخطوة على مدى توفر معلومات وبيانات دقيقة عن أداء العاملين التي تعتبر إحدى المدخلات الرئيسية لعملية التقويم، وتؤكد الدراسات أنه "كلما زادت دقة البيانات ساعد ذلك على إجراء تقويمات أكثر دقة ومصداقية" [1]، ومن أهم مصادر المعلومات هذه نذكر:

- كشوف النشاط وسجلات الإنتاج ودفاتر الدوام.
  - تقارير هيئات التفتيش والرقابة الداخلية.
  - شكاوى العملاء كشكل من أشكال المؤشرات على تصرفات وسلوكيات الموظف وبيان الإنحرافات التي يقع فيها.
- لما توفره هذه المصادر من معلومات عن الأعمال الموكلة للموظف والإجراءات التي قام بها من أجل تنفيذها وتاريخ التنفيذ أي تتبع أداء الموظف كما ونوعاً، وأثر ذلك على زيادة ثقة الموظفين بعدالة التقويم والموضوعيته.

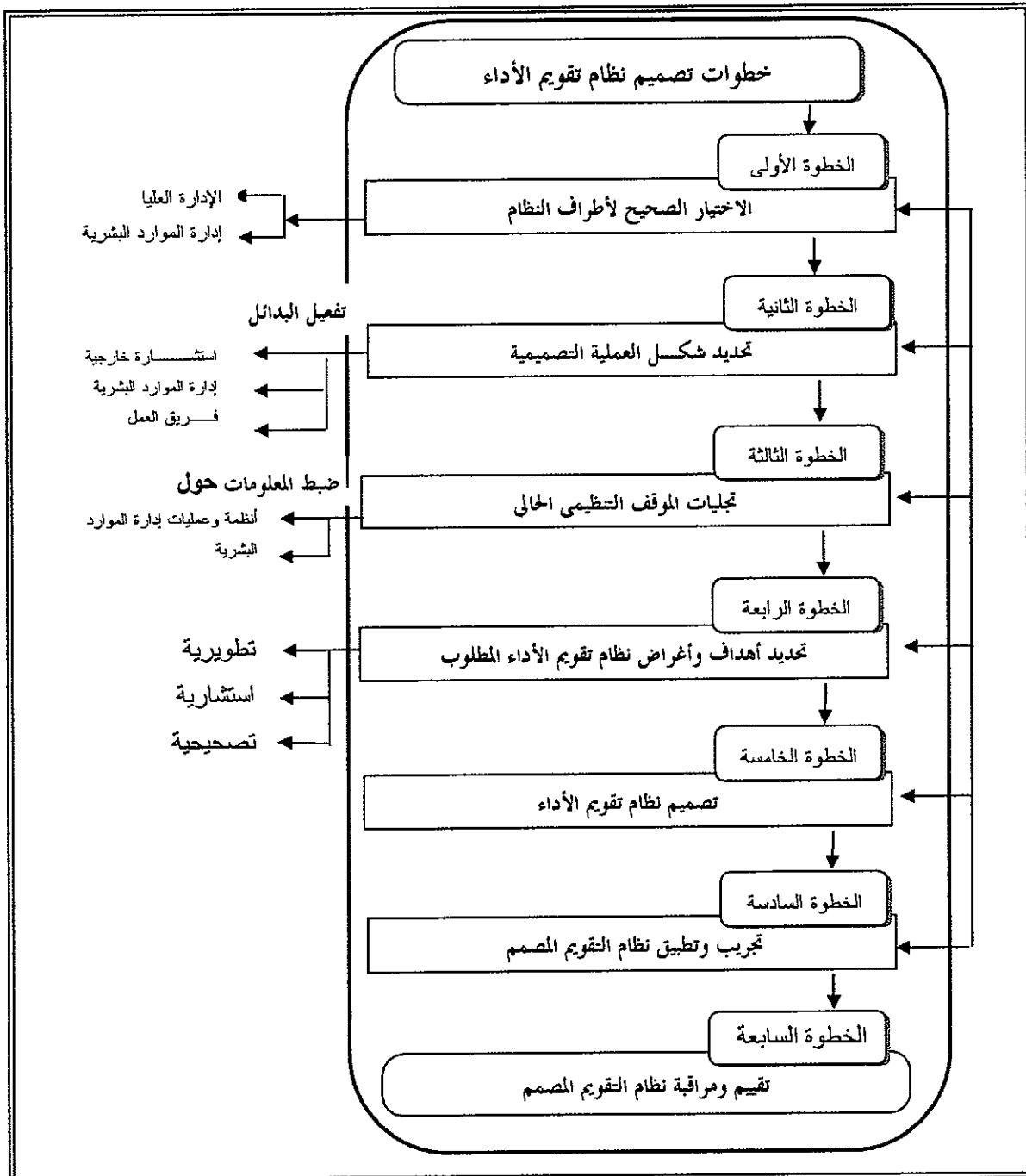
**الخطوة السادسة - تجريب وتطبيق النظام:** بعد أن يتم تصميم نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي ويكون جاهزاً للتطبيق، يجب العمل على تجريبه، ويوصي الكثير من المختصين وذوي الخبرة بإختيار تطبيقه في دائرة ضيقة قبل تعميمه على كل أقسام المؤسسة.

**الخطوة السابعة - تقييم ومراقبة النظام:** خطوة مهمة وحساسة في مراحل عملية التصميم، إذ يتطلب الأمر توفر معلومات مرتدة وتغذية عكسية عن نتائج التطبيق وسير عملية التصميم، من أجل الوقوف على إخفاقات عملية التصميم والنقائص المحتملة، والتأكد من مدى التوافق بين حقائق ومعطيات التنفيذ الميدانية مع أهداف نظام قياس وتقويم الأداء المطلوبة، لذلك فالمعلومات الراجعة المتحصل عليها خلال هذه المرحلة تفيد في تقدير إستمرارية فعالية النظام.

والشكل الموضح أسفله، يعرض خطوات تصميم نظام قياس وتقويم الأداء:

[1] عبد المنعم دهمان، مرجع سابق، ص 288.

الشكل رقم [12] يوضح: خطوات تصميم نظام قياس وتقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

## المطلب الثالث: عناصر عملية القياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد

لا يمكننا فهم وتحليل عناصر عملية قياس وتقييم الأداء إلا إذا وضعناها في صورتها كنظام قائم على أساس " تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة والثابتة لأجزاء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه "[1]، وحسب ما تشير إليه الدراسات، فإن هذه الترتيبات والإجراءات تتضمن وتوضح جملة العناصر التي تكون النظام بدقة وتحديد كيفية ومجالات تطبيقه وتمييزه عن غيره من الأنظمة الأخرى، ونجملها فيما يأتي:

- أغراض التقييم؟
- عناصر التقييم؟
- معايير التقييم؟
- البيانات التي تستخدم في عملية التقييم؟
- أدوات وطرق التقييم؟
- مواعيد التقييم؟
- الأطراف التي تنفذ عملية التقييم وتسهر على تنفيذ النظام؟
- إجراءات التقييم وتتعلق بكيفية التنفيذ؟
- تحليل نتائج التقييم واستخداماتها وترتبط بأغراض التقييم وعلاقتها بباقي برامج ونظام إدارة وتسيير الموارد البشرية كنظام تسيير المسار والوظيفي، نظام الترقية، نظام التكوين، الأجور والمكافآت...

لتشكل بذلك عملية التقييم جزء وعنصر من العناصر التي تكون نظام غدارة الموارد البشرية ودورها في تسيير وتوجيه أداء وطموحات واحتياجات الأفراد نحو تطبيق أهداف المنظمة وتحقيق الأداء الفعال والإنتاجية وكفاءة، وبدورها تشكل إدارة الموارد البشرية واحدة من الأنظمة الفرعية للتنظيم العام للمنظمة والمرتبطة بغيره من أنظمة التسويق والتمويل والتخطيط والإنتاج ونظم العلاقات العامة لتساهم بتفاعلها المستمر في بلوغ أهداف المؤسسة كنظام متكامل يؤدي مهامه في إطار تحقيق أهداف نظام أكبر وهو المجتمع.

[1] سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 382.

**1. كيف يتكون نظام تقويم الأداء في المؤسسة؟**

إحدى الطرق التي يتكون بها نظام قياس وتقويم الأداء في المنظمة أن يقوم على أساس " دراسة متعمقة وواعية تسعى لتأكد من كفاية وسلامة النظام والإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقا " [1]، من خلال عملية تحسيس وتوعية مخططة بأهداف وأغراض تطبيقه، وتوضيح أهميته بالنسبة للأفراد والمنظمة وتدريب المشرفين على قياس والتقويم وتتولى الإدارة العليا الإشراف ومتابعة العملية، فيما تسهر على تنفيذها إدارة الموارد البشرية بطريقة رسمية، وتكلف بعض المؤسسات لجان مراقبة متخصصة (من داخل المؤسسة أو خارجها ) من أجل ضمان تحقيق سلامة وصحة العملية.

كما يمكن أن يتكون هذا النظام بطريقة عفوية (غير رسمية) نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها مع الزمن، وقد يحصل ذلك في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا، من خلال إجراء أحد المدراء الأوائل تقويم بسيط للأداء، وتكرار الصورة من طرف مدراء آخرين " مع بعض الإضافات والتحوير، وبدون جهد واعي لتأكد من كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها " [2].

**2. كم تحتاج المنظمة من نظام؟**

يُفضل أن يكون للمنظمة نظاما واحدا، إلا أن بعض المنظمات الخاصة الكبيرة جدا أو ذات المهن المتخصصة قد " تحتاج إلى نظامين أو حتى الثلاثة، كل نظام لفئة من العاملين، مع العلم أن وضع هكذا النظام أو أنظمة هو عملية معقدة " [3]، فالمؤسسات الجامعية مثلا تعتمد نظامين على الأقل، واحد خاص بأداء الوظائف الأكاديمية والبيداغوجية والآخر خاص بالوظائف الإدارية والعمال. ويمكن لشركة كبيرة لتصنيع الأجهزة الالكترونية مثلا أن تُعد ثلاثة أنظمة واحد للفنيين والمهنيين وثاني للإداريين وثالث للعمال والموظفين الآخرين.

[1] سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 382.

[2] نفس المرجع، ص 382.

[3] المرجع نفسه، ص 383.



## 3. عناصر نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي

تعددت المسائل التي تتعلق بتقويم أداء الأفراد، وحتى لا تبقى مفككة ومبعثرة دعت الضرورة إلى وضعها ضمن خيارات استراتيجيات، وتتضمن هذه الخيارات تحديد وضبط ما يلي [1]:

- تحديد أهداف ووظائف تقويم الأداء.
- تحديد أساليب تقويم الأداء.
- تحديد نماذج تقويم الأداء المناسبة.
- تحديد الجهة التي تقوم بتقويم الأداء.
- ضبط فترة إجراء التقويم.

تُشكل " إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة " [2]، فيما اتجه تفسير آخر إلى إدراج عناصر نظام قياس وتقويم الأداء في شكل مدخلات، وعمليات تقويم ومخرجات، وعملية تغذية عكسية، حيث تشمل المدخلات أطراف عملية التقويم (الرئيس والمرؤوسين)، موضوع التقويم وأهدافه، معايير التقويم ومجالاته، معلومات عن أهداف المنظمة، معلومات عن سلوك الأفراد والأداء المطلوب. العمليات، ويقصد بها طريقة (طرق) القياس والتقويم المطبقة من طرف الرؤساء والمشرفين على عملية التقويم، وكل الأدوات ولوسائل التي تسمح بتسجيل أداء الفرد وقياسه. مخرجات نظام التقويم، وتتمثل في نتائج عملية تقويم الأداء ومجالات استخدامها في كل ما تعلق بإدارة وتسيير المسار الوظيفي للأفراد والتخطيط السليم والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الموجودة أو التي يجب استقطابها، بالإضافة إلى ما يمكن تسجيله من قصور في سياسات الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز.. وتتوقف جودة المخرجات على جودة المدخلات ومدى فعالية عملية القياس والتقويم.

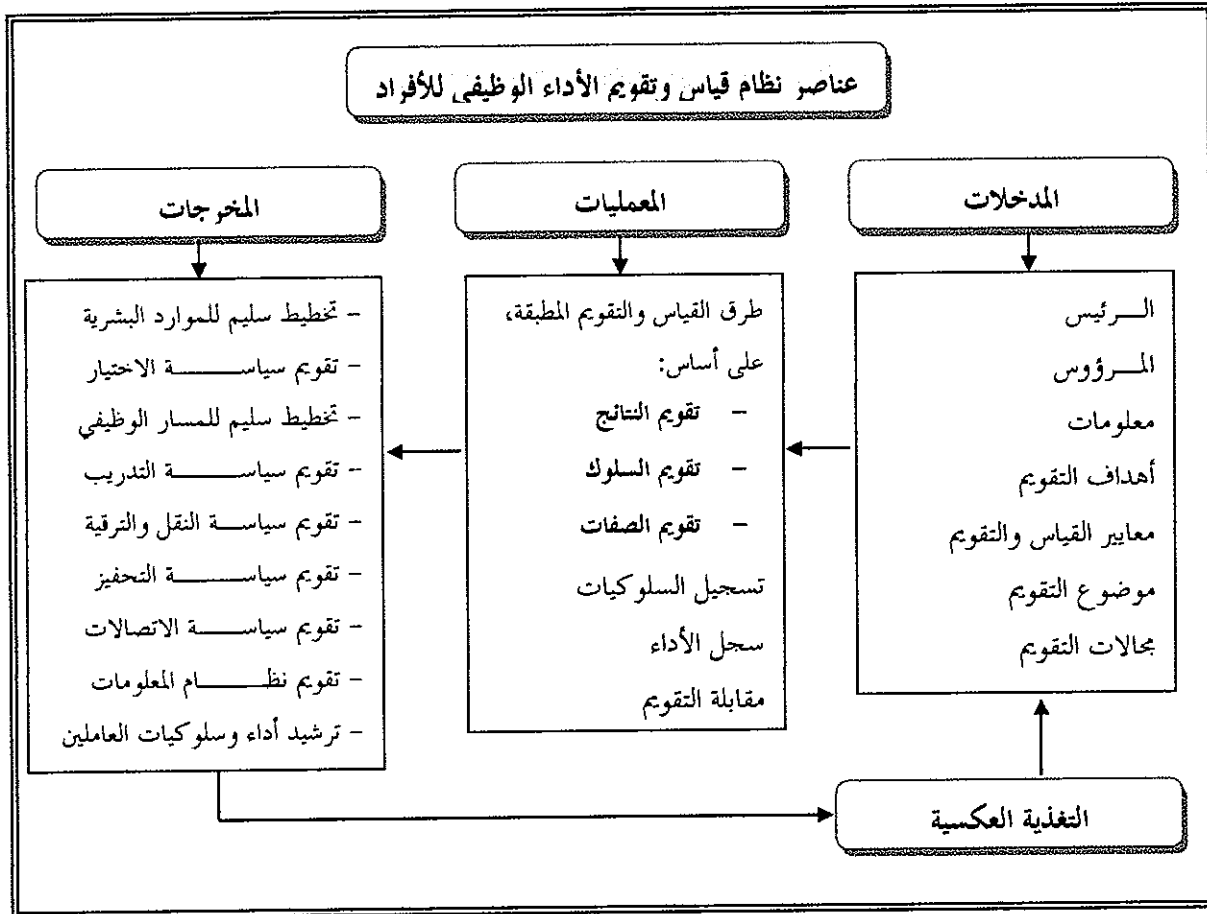
التغذية العكسية، ونقصد بها نظام استرجاع المعلومات من المخرجات واستغلالها في الكشف عن نقاط ضعف عملية التقويم أولاً ثم مواطن ضعف الأفراد وتحديد مستوى فجوة الأداء، بما فيها اختلال السياسات المطبقة والعمل على تلافيها مستقبلاً.

والشكل المدرج أسفله يلخص أهم ما جاء في هذه النقاط:

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 367.

[2] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 164.

الشكل رقم [13] يوضح: عناصر نظام تقويم الأداء الوظيفي للأفراد



المصدر: أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص340. [بتصرف]

مركب من مجموعة عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل في جملة من الترتيبات والإجراءات التي تستجيب لخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية، والتي تمثل في:

أولاً- تحديد أغراض عملية التقويم: المطلوب هنا تحديد الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية ومجال توظيفها للمعلومات والبيانات المحصل عليها، والتي يمكن أن تخدم الأغراض التالية:

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجاته للتطور والتنمية من خلال ترشيد عملية التدريب.
- تحديد مستوى الأجور والمكافآت والعلوات التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد مقابل أداء العمل المطلوب.
- التعرف على الأعمال والمهام التي يمكن إسنادها للموظف في حالة الحاجة إليها.

- ترشيد سياسة نقل الأفراد حسب احتياجات المؤسسة ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية أو الاستغناء إذا تطلب الوضع ذلك.
- تقديم معلومات للأفراد عن مستوى أدائهم المحقق مقارنة بما هو مطلوب لتحسين الأداء نحو الأفضل.
- توجيه المديرين إلى ربط سلوك المرؤوسين بنواتج العمل وقيمه النهائية.

فإذا كان هدف المؤسسة أو الإدارة توجيه المديرين وإجبارهم على ربط أداء الأفراد بنواتج العمل مثلاً، فإن ذلك يتطلب تدريب متخصص لهؤلاء المشرفين ومساعدتهم للوصول إلى المستوى يسمح لهم بعهم أهداف المؤسسة أولاً ثم القدرة على ترجمتها وتبسيطها للمرؤوسين بطريقة تمكنهم من تبني هذه الأهداف والمساهمة الفعالة في إنجازها، وأن يسمح نموذج التقييم المطبق بذلك بأن يكون التقييم بطريقة الأهداف الذي يعتمد على مشاركة العمال وتفعيل طريقة المقابلة.

**ثانياً- معايير قياس وتقييم الأداء:** هي " مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة "[1]، وتمثل معايير الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد ما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنة ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بالأهداف التقييم "[2]، وتقدم معايير الأداء في شكل " عبارات مكتوبة تصف مدى الإلتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال بع داخل المؤسسة "[3].

ويمكن أن نضيف تحت هذا البند ما يلي:

**1. عناصر (معدلات) التقييم، وهي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم قياس وتقييم أداء الفرد على أساسه، وقد تشمل الإنتاج، النوعية، الجودة، المواظبة، التعاون مع الزملاء.. وغيرها.**

[1] محمد مرعي مرعي، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2001، ص192.

[2] BATAL (C), La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Édition d'Organisation, 2ème édition, paris,2000, p90.

[3] محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص193.

2. البيانات التي تستخدم في التقويم، وتعني تحديد مصدر (مصادر) تلك البيانات، وقد تكون البيانات ذاتية ومصادرها المقوم من خلال مواقفه الشخصية أو ذاكرته في الحكم على أداء الفرد، أو تكون بيانات موضوعية ومصادرها السجلات والوثائق التي تُحفظ فيها الأعمال والمؤشرات على سلوك الفرد (الأعمال المنجزة، الحضور والانصراف، الغياب..).

3. تحديد أسس التقويم، ويكون أساس التقويم إما نسبيًا أو مطلقًا وعليه فإنه يستوجب على كل منظمة " أن تقرر إذا كانت ستحكم على أداء الفرد في حدود سلوكه وهو بمعزل عن الآخرين أو مقارنته معهم "[1].

4. الأدوات المستعملة في التقويم، يجب أن تحدد المنظمة نوع الأداة (الأدوات) المستعملة في التقويم وتشمل التقارير، استمارة الأداء، الملاحظة أو المقابلة وغيرها.

**ثالثًا- الأطراف المسؤولة عن عملية التقويم:** تحديد مسؤولية قياس وتقويم الأداء الوظيفي من المسائل الإستراتيجية ذات التأثير المباشر على صحة وموضوعية النظام، لذلك فإن تعيين الأطراف المسؤولة عن التقويم والمهام المطلوبة منهم بدقة، وتوضيح الأهداف وإستراتيجية المؤسسة من اختيار عملية قياس وتقويم الأداء بما يسمح بخلق فضاء أكثر ملائمة لنظام تقويم مناسب. وقد تعددت الأطراف المعنية بعملية التقويم، ويمكن أن نلخصها فيما يأتي:

1. الرئيس المباشر: التقويم عن طريق الرئيس أو المشرف من أكثر الطرق شيوعًا، حيث تقدر الدراسات أن 98% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر لعدة اعتبارات نذكر منها:

- "الرئيس المباشر للموظف هو من أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقويم قدراته وانجازاته وسلوكياته" [2]، فهو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء مرؤوسيه وسلوكهم بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

- سهوله تطبيق هذه العملية من قبل الإدارة.

- أكثر المرؤوسين لا يمانعون في الغالب أن يكون الرئيس المباشر هو " المرجع الأول في تقدير وتقويم انجازاتهم" [3].

[1] سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 392.

[2] علاقي، مرجع سابق، ص 298.

[3] نفس المرجع، ص 299.

وعليه فإن دور الرئيس المباشر كمقوم يتطلب منه [1]:

- إعطاء تقييم فعلي لأداء المرؤوسين.
- كتابة تقارير الأداء بشكل موضوعي وسليم.
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

يكون الرئيس المباشر مطالب أمام المنظمة في إطار عملية تقويم الأداء بتأكد أربعة جوانب أساسية لهذه العملية [2]:

- ما هو مستوى أداء الموظف؟
  - هل الموظف جاهز للترقية إلى منصب أعلى بمسؤوليات أعلى أو يحتاج إلى قدرات أكبر؟
  - ما هي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف من أجل الارتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً؟
  - هل هناك داعٍ للاحتفاظ بالموظف، أو أن حالته ميؤس منها، أو هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها؟
- كما تقترح بعض الدراسات أن يلتزم المشرف أثناء قيامه بعملية التقويم بمراعاة بعض المبادئ الهامة، وهي [3]:

- أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها الفرد.
- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجعاً لوجه.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية: العلاقات الإنسانية، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، ج2، 2003، ص 386.

[2] مندي عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص299. عن:

HENDERSON (R), Practical guide to performance appraisal, McGraw-Hill,inc, New York, 1996, p30

[3] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، ط1، ص 172.

2. اعتماد عدد من المشرفين: قد توكل عملية قياس وتقييم الأداء لعدد من المشرفين يشكلون لجنة لتقييم أداء الأفراد من أجل التقليل من مشكل التحيز، الذي ينتج عادة بسبب الاعتماد الكلي أو النهائي على تقييم الرئيس المباشر، ومع ذلك تبقى احتمالات التحيز الشخصي من بعض الأفراد للجنة قائما، كما أن " الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجنة يشكل عيبا من عيوب استخدامها "[1].

3. رئيس الرئيس المباشر: تعتمد بعض المنظمات على رئيس الرئيس المباشر الذي يقوم بمراجعة تقييم الأداء لمواجهة مشكل التحيز، وإعطاء عملية التقييم مصداقية أكبر أو تحقيق رغبة الإدارة في التأكد من سلامة عملية التقييم وفق الأهداف المطلوبة من الموظف وتحقيقها في إطار تكاملي وشامل لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا.

ومن أشكاله أيضا الإشراف متعدد الرؤساء في الحالة التي يكون فيها للموظف أكثر من رئيس وتظهر صعوبات هذا النوع من الإشراف على عملية التقييم، عندما ينتقل احد الموظفين من قسمه ليعمل ضمن فريق عمل لانجاز مشروع مؤقت في هذه الحالة من سيقوم بتقييمه؟ وبالنسبة لأي فريق سيتم تقدير ومقارنة أدائه؟.

4. الاستعانة بخبراء من داخل المؤسسة أو خارجها: تستعين بعض المنظمات من اجل تقييم موظفيها بخبراء إدارة الموارد البشرية لديها أو خبراء من الخارج " لمساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها، ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن تكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم انجاز القائم عليها "[2].

5. تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: تهدف الإدارة من خلال هذه العملية إلى تجميع " البيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في إشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم، إن ذلك يعطي للإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبــــــــــــــــة منهم "[3].

[1] علاقي، مرجع سابق، ص 300.

[2] نفس المرجع، ص 301.

[3] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 297.

6. **التقويم الذاتي:** يساعد التقويم الذاتي " على تطوير الأفراد، لأنه يشجع الحوار والنقاش بين الأفراد ورؤسائهم، ويقرب وجهات النظر بين الطرفين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم "[1]، كما يناسب هذا النوع من التقويم الأهداف الإرشادية والتطويرية التي تسعى إلى تحسين أداء الأفراد، ولا يتناسب تماما مع الأهداف التقييمية للأداء.

7. **تقويم الزملاء:** يناسب هذا النوع من التقويم المجموعات وفرق العمل المنظمة، حيث "يعطي الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، كونهم على احتكاك دائم ببعضهم، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء، ولكن يشترط أن يكون الزملاء بنفس مستوى والدرجة الوظيفية، مع توافر الثقة بين الأفراد أنفسهم "[2]، ومع ذلك فهناك "مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل"[3].

8. **تقويم العملاء:** يعتبر العميل الشخص الوحيد الذي يمكنه ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، وتبرز أهمية هذا النوع من التقويم عند تقدير أداء العاملين في مجال الخدمات بشكل خاص، بسبب خصوصية طبيعة الخدمات وحساسية القدرة التنافسية وكفاءة الأداء في المؤسسات الخدماتية القائمة بالدرجة الأولى على تقويم العميل.

9. **تقويم 360°:** تتجه الدراسات والممارسات التطبيقية الحديثة في مجال التقويم إلى استخدام مصدر متعدد وشامل لتقويم يشمل الرؤساء، الزملاء، التقويم الذاتي، العميل وغيرهم من أجل تزويد العاملين بمعلومات متنوعة ودقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم\*.

**رابعاً- توقيت التقويم:** نجيب في هذه النقطة على تساؤل مهم: متى يجب أن يقوم أداء الأفراد؟ في الغالب يتم التقويم على فترات دورية منتظمة مرة أو مرتين في السنة أي بعد ستة أشهر أو كل سنة على أساس أن هذا التوقيت يسمح للمنظمة بان توحد فترة التقويم لكل الموظفين. إلا أن الممارسات العملية والأبحاث أثبتت أن هذا الطرح لم يعد مقبولاً لأن المقوم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من رؤوسيه بعد فترة ستة أشهر أو سنة كاملة. كما يمكن أن

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 390.

[2] نفس المرجع، ص 390.

[3] أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط2، 2004، ص 292.

\* للمزيد من المعلومات عد إلى: طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد.

تتعرض طول هذه المدة على المرؤوسين وتولد لديهم الشعور بعدم الرضا عن التقييم خاصة إذا كانت النتائج سلبية ولم تكن هناك تغذية عكسية تكشف للأفراد عن نقاط الضعف في أدائهم، الأمر الذي قد يعيقهم على تطوير وتحسين طرق أدائهم، ويترك لديهم الانطباع بأن التقييم لمرة أو مرتين في السنة ليس كافياً، كما قد يؤثر على درجة تجاوبهم مع نظام التقييم وطريقة التعامل معه، ولمواجهة كل هذه الصعوبات تبنت الكثير من المنظمات الحديثة أسلوب الإدارة بالأهداف. ونشير أيضاً إلى وجود فترات أخرى لعملية التقييم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية، ومنها:

- فترات تقييم أداء الموظفين تحت التجربة.
- فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين أو من مراحل معينة منه.
- " انخفاض إنتاجية الموظف، فقد يتوقف المشرف لبحث عن المسببات من خلال تقييم الأداء ومن ثم تصحيح الوضع.
- إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يتطلب الأمر أن يكون التقييم في الفترة المحددة سلفاً للمراجعة وعند نهاية المدة المحددة للإنجاز.
- في حالة التقييم غير الرسمي، حيث يقدم المشرف تقييمه المباشر والفوري لمستوى الانجاز ونوع الأداء الذي يقدمه الفرد "[1].
- عموماً، يجب أن يكون " التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً، على سبيل المثال، يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل: كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً "[2].

**خامساً- نماذج تقييم الأداء:** وتسمى أيضاً التقارير السنوية للأداء أو بطاقة الأداء أو استمارة تقييم الأداء، وتتضمن هذه النماذج عادة عدداً من عناصر التقييم التي ترتبط بالأداء والممارسة العمل وتقاس على ضوءها كفاءة العاملين، على شكل " أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم، وتتحدد هذه المعلومات في ضوء أغراض التقييم وعناصر الأداء ونوع البيانات وأسس التقييم، فأداء التقييم تراعي كل هذه القرارات "[3].

[1] بتصرف عن: علاقي، مرجع سابق، ص 302.

[2] ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص 185.

[3] سعد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 398.



استمارة تقييم الأداء (التقارير السنوية للأداء) واحدة من الأدوات المستخدمة في التقييم إلى جانب الملاحظة والمقابلة، وهي جزء مهم في نظام التقييم. لذلك وعند وضع نظام تقييم الأداء وبعد أن تقرر المنظمة (الإدارة العليا) عناصر الأداء بالاستعانة بالمشرفين المباشرين، وتتنوع البدائل المقترحة لهذه الأداة بتنوع أغراض التقييم وأهداف تطبيقية، من حيث الشكل والمضمون وصياغة الأسلوب ودرجة الوضوح.. مثلما تظهره النماذج المقترحة في الملاحق (5) (6) (7) ويمكن أن نلاحظ تعدد هذه النماذج، واختلاف عناصر التقييم طبقاً لنوع الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم، وعموماً يمكن أن تتكون هذه النماذج أو بطاقة الأداء أو استمارة تقييم الأداء أو تقارير الأداء كما تختلف تسميتها، من ستة أجزاء أساسية:

**الجزء 1- بيانات شخصية ووظيفية:** وتشمل الاسم الكامل للموظف، رقم القيد، الوظيفة، القسم، تاريخ التوظيف.. إلى آخره.

**الجزء 2- بيانات عناصر تقييم الأداء المُقدم:** ويشتمل عناصر التقييم المعتمدة لقياس الأداء المنجز وتعريفها والأوزان المعطاة لهذه العناصر، ويملاً من الشخص (المسؤول المباشر، مثلاً) أو اللجنة المكلفة بإجراء عملية التقييم.

**الجزء 3- بيانات الإدارة:** عن وضع الموظف فيما يتعلق بالإجازات والغياب والتأخير والجزاءات التأديبية التي تم الحصول عليها أو توقيعها على الموظف، وتملاً من قبل إدارة الموارد البشرية.

**الجزء 4- بيانات إدارة التدريب:** وتوضح الدورات والندوات التي شارك فيها الموظف خلال فترة التقييم، وتملاً من قبل إدارة التدريب بالمنظمة.

**الجزء 5- جزء خاص بالموظف:** يملأ من قبل الموظف نفسه ويتضمن أهم ما قام به الموظف من إنجازاته الشخصية خلال فترة التقييم.

**الجزء 6- جزء خاص برأي معد التقرير:** يأتي في العادة بأخر التقرير أو الاستمارة ويوضح بالإضافة إلى مستويات التقييم، رأي معد التقرير وار شادته الموجه حول أداء الفرد والقرارات التي يُمكن اتخاذ بشأنه.

**المطلب الرابع: عوامل قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد ومحدداته.**

يتطلب إرساء نظام قياس وتقييم أداء الأفراد ملائم لأهداف وسياسات المؤسسة توفر مجموعة من المحددات مكيّفة لهذا الغرض، نوضحها فيما يلي:

1. **تاريخ وثقافة المؤسسة:** تاريخ المؤسسة وثقافتها التنظيمية متغير مهم في تحديد نمط نظام قياس وتقويم الأداء الملائم لها، لأن الأداء سلوك أنساني تحدده خلفيات ثقافية متداخلة، تنظم هذا السلوك وتوجهه داخل التنظيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في شكل تعليمات إدارية تحدد أهداف المؤسسة وسياساتها وفق خطط وبرامج تنفيذية، يلتزم بها الأفراد لتحقيق أفضل أداء ممكن الذي يعد الهدف النهائي لأي مؤسسة. و" تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك الفرد وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء والعمل الجماعي واحترام الوقت والتفاني في العمل " [1]، ويوصف نوع التنظيم المستخدم والثقافة التنظيمية الموجودة في منظمة الأعمال بأنها "مفاتيح تعمل على نقل رؤية المنظمة إلى واقع العمل في مختلف مجالات عملها، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية" [2]. ويسهم العامل التاريخي في بناء وتجسيد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بل والثقافة الاجتماعية ككل التي تحدد السلوك الإنساني عموما. لذا "فإن نظام التقييم الذي لا يحترم هذه القيم ولا يعتمد على أساس في البناء أو الاختيار، نظام غريب عن هذا النسق ويعرضه لخطر عدم الفهم وعدم التجاوب والمقاومة" [3].

2. **حجم وقطاع المؤسسة:** أعتبر هذا المتغير ولوقت طويل العامل الأكثر موضوعية والمحدد لاختيار النمط المناسب من أنظمة قياس وتقييم الأداء في أي مؤسسة، لأنه يرتبط بصورة مباشرة بإستراتيجيات المؤسسة في اختيارها لوضع وتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي للأفراد، وذلك لأن حجم المؤسسة (كبير، متوسط، صغير) وقطاع نشاطها (سلعة قابلة للقياس أو خدماتي يصعب قياسه) تقوم عليه سياسة التنظيم وتوجهاته نحو يتحدد:

- الغرض من وضع نظام القياس والتقييم.

- مجالات تطبيقه.

- حيز تطبيقه (أي الفئات التي سيشملها تطبيق هذه العملية).

ويعد هذان العاملان من أكثر العوامل التي تتحكم في تحديد القطاعات التنافسية للمؤسسة،

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص185.

[2] على عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص158.

[3] Besseyre Des Hortes (C.H), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: Concepts et outils, Eds: D'organisation, 3ème édition, Paris, 1992, p103.

كما يؤكد الدارسون والمراقبون أن "المؤسسات الكبرى في القطاعات التنافسية الحادة هي السبابة لتنمية أنظمة التقويم، مع أن أغلبها كانت محاولات شكلية، هدفها من ذلك بث وإرساء فكرة الأداء، في سياق مخططات المسار الوظيفي الفردي للعمال" [1]، ومع ذلك فإن تأثير هذين العاملين قل كثيرا في السنوات الأخيرة، وأصبحت معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها وتنوع قطاعاتها تبحث اليوم عن أفضل الطرق وأصدق المعايير التي تمكنه من قياس وتقويم الأداء الوظيفي لأفرادها، لأن رهان المؤسسات اليوم أصبح تحقيق أفضل أداء ممكن.

3. التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: لابد للمنظمات الحديثة إن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وتساير متطلباتها، وما تفرضه الشروط التنافسية للمنظمات الحديثة، كما أن تطور مفاهيم الإدارة الحديثة جعلها تدرك أنه لا يمكن أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تتحقق أهداف المنظمة، بل يجب أن تستمر في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى غايتها. وتكفل تأطير هذه العملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تعمل بالأساس على "تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابيا أو سلبيا، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية، والتأكد من توافرها من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة" [2]، ولا يتحقق ذلك إلا اختيار نظام قياس وتقويم أداء ملائم يكفل استثمار وتقدير هذا المورد البشري، وتوظيف قدراته بشكل إيجابي يضمن تنمية متكاملة للفرد والمنظمة معا.

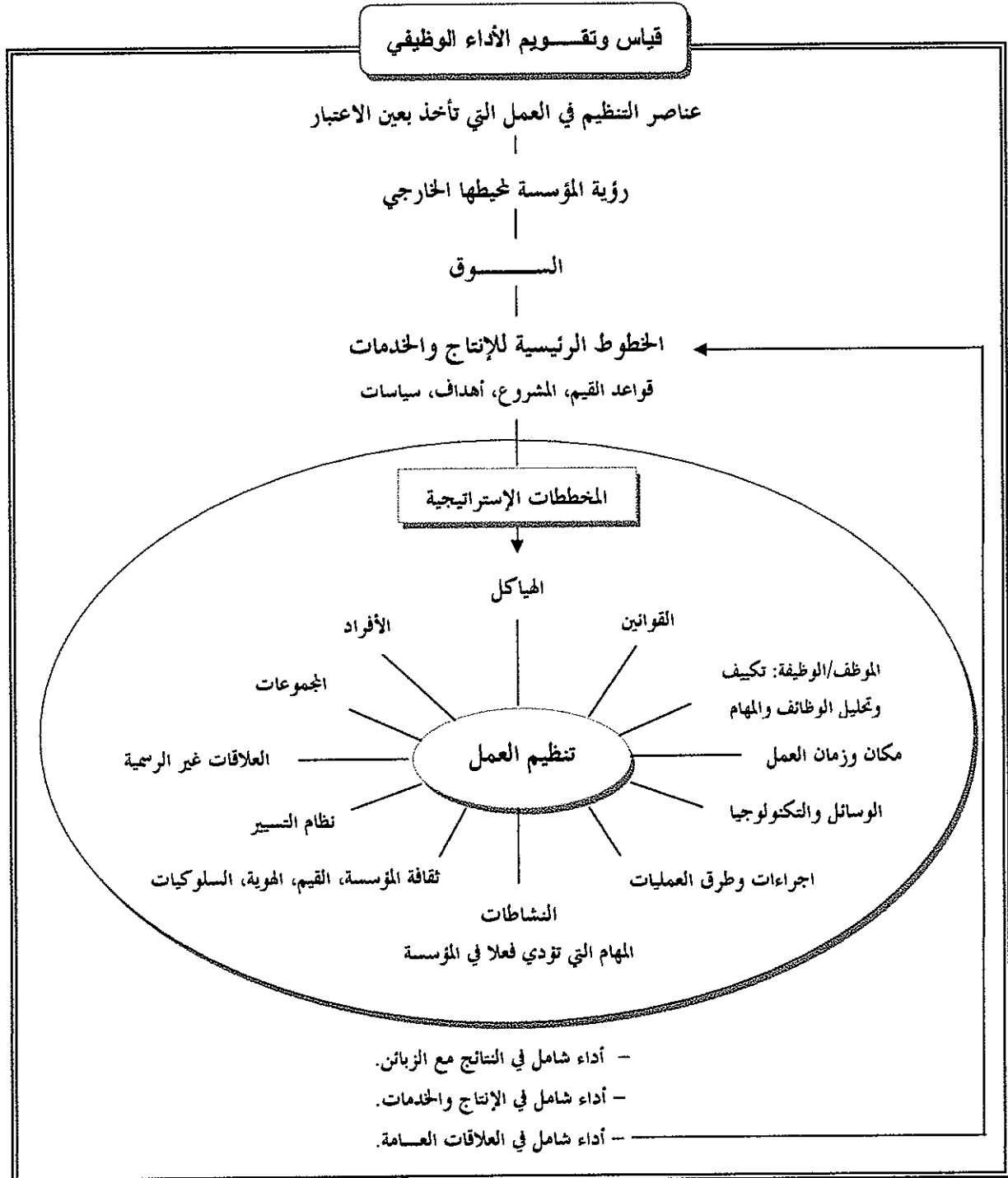
4. نموذج التأطير المتبع في المؤسسة: يشمل مجموعة إجراءات إدارية تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وإرساله بتأطير وإعداد وتهيئة الأفراد، لتقبل هذا النظام كطرف في العملية. ثم إعداد التنظيم للاستجابة له، وصولا إلى بناء نظام معلومات خاصة بظروف المؤسسة ومجال النشاط (أو الأداء) الخاص بها، وتبويبها وتصنيفها ثم تحليلها لاستنتاج المؤشرات المناسبة لقياس الأداء وتقويمه.

[1] Besseyere des Hortes (C.H), Ibid, p 240.

[2] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 121.

ويلخص الشكل الموالي مجموعة العناصر التنظيمية في العمل (الداخلية والخارجية) التي تأخذ بعين الاعتبار في تحديد عناصر الأداء والعوامل المحددة لقياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة.

الشكل رقم [14] يوضح: العناصر التنظيمية والعوامل المحددة لقياس وتقويم الأداء الوظيفي في المنظمة



Source: CASPAR(P) et MILLET(J.G), Apprécier et valoriser les hommes, Ed: liaisons, paris, 1991, p14.

## المطلب الخامس: أساليب وطرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي

لا طالما كان البحث عن أفضل طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد الشغل الشاغل للدارسين والممارسين في هذا المجال، على حد سواء، لاسيما بعد الكشف عن أبعاد ظاهرة الأداء وما تبعها من محاولات لضبط معايير قياسه وتقييمه، لهذا فقد تعددت المحاولات واختلفت معها الأساليب والطرق بما يتلاءم مع طبيعة الأفراد واستعداداتهم.

ويعبر أسلوب تقويم الأداء عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التقييم، ورغم كثرة أساليب التقويم وتعدددها يصنفها المختصون ضمن ثلاثة مجموعات وتضم كل مجموعة عددا من الطرق يجمع بينها قاسم مشترك، على أن تستند كل طريقة على منهاج أو اتجاه واحد في تقييم أداء الموارد البشرية. وقد قدم الأستاذين عمر وصفي عقيلي ومازن رشيد الفارس وآخرون ضمن هذا الطرح، تصنيفاً قائماً على ثلاث مجموعة أساليب رئيسية، تتضمن كل مجموعة عدد من طرق قياس وتقييم أداء الموارد البشرية بالشكل الموضح أسفله:

1. مجموعة أساليب الترتيب (أو المقارنة): تقوم على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم تنازلياً وفق نتائج المقارنة، بصورة إجمالية، دون مراعاة عوامل الأداء المختلفة عاملاً بعامل. ويستند هذا التصنيف إلى جملة من الفرضيات هي:

- لا يوجد تماثل بين أداء الأفراد العاملين، إذ لا بد من وجود فروق بينهم في الصفات أو السلوك أو النتائج، فقد يكون هناك تشابه لكن ليس هناك تطابق تام في أداء الموارد البشرية.
- تعتمد أساليب هذه المجموعة على التقييم العام أكثر من التفصيلي، وذلك باستخدام معياراً كلياً واحداً هو الجهد، أو السلوك، أو النتائج بدلاً من استخدام عدة معايير تقويم تفصيلية.
- تُقَوِّم أساليب هذه المجموعة أداء الفرد ضمن الأداء الكلي لمجموعة العمل التي ينتمي إليها، لا تعتبره وحدة تقويم مستقلة بحد ذاتها.

وتشمل هذه المجموعة الأساليب والطرق التالية:

- أسلوب الترتيب البسيط.
- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية).
- طريقة التوزيع الإجمالي.

2. مجموعة أساليب التقييم الوصفية: أو المقاييس المرتكزة على السلوك، ويتم فيها تقييم أداء الأفراد عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك لكل نوع من الوظائف، كما تصف مستوى الأداء والسلوك الذي يجب أن يتوفر في الأفراد الذين يشغلون تلك الوظائف. ويستند التقييم إلى معايير وصفية محددة يبرز صفاتهم الفعلية وسلوكهم ونتائج أدائهم، وتقوم على جملة فروض هي:

- يتم التقييم فيها وفق عدة معايير تصف الأداء المطلوب، وبشكل تفصيلي، وبمعزل عن الآخرين.

- معايير التقييم إلزامية ولا يجوز إغفال إحداها.

وتشمل هذه المجموعة الأساليب والطرق التالية:

- طريقة مقاييس التقدير البياني.
- قوائم المراجعة ذات الأوزان.
- طريقة الأحداث الحرجة.
- طريقة الاختيار الإجباري.

ويستثني الفارس طريقة مقاييس التقدير البياني، ويرى أن محاولات المختصين تحسين هذه الطريقة، أفرز وجود المقاييس المرتكزة إلى السلوك من خلال "تقديم أمثلة سلوكية تعكس التباين في مستويات الأداء الفعلي لكل عنصر من عناصر التقييم، ولكل درجة من الدرجات المخصصة لقياس كل عنصر" [1]، ومن أبرز هذه المحاولات تلك التي قدمها كل من باتريسيا سميث ولوران كندال (Patricia Smith & Ioran Kendall) سنة 1963.

3. مجموعة أساليب التقييم على أساس النتائج: فيما تركز الأساليب السابقة على خصائص الفرد الشخصية أو سلوكياته في العمل، تركز أساليب التقييم المبنية على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، ويتم تقييم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء المنجز مع الأهداف المحددة للأداء المطلوب، على افتراض أن خصائص الفرد قد تكون مناسبة، كما أن سلوكياته قد تحمل مؤشرا على أداء متميز، لكن الخصائص والسلوكيات بحد ذاتها لا تجدي نفعاً

[1] مازن رشيد الفارس، مرجع سابق، ص788.

إذ لم تسهم في تحقيق نتائج فعلية وملموسة. فهذه الطرق تتمحور حول النتائج التي يحققها الأفراد وليست الكيفية التي يحققون بها هذه النتائج. ومن أكثر الأساليب انتشاراً في هذا المجال طريقة الإدارة بالأهداف.

ويطرح تصنيف ثاني تقسيم أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء الوظيفي إلى مجموعتين، مجموعة الطرق التقليدية ومجموعة الطرق الحديثة، ويتصدر أنصار هذا التصنيف الأستاذ لخضر سيكيو وآخرون:

أ - مجموعة التقديرات التقليدية: وهي أساليب واسعة الاستخدام من قبل المؤسسات، حيث يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء الأفراد على "إعداد نماذج محددة تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج ومراجعة من يليه في المسؤولية" [1]، وقد عملت طرق التقويم التقليدية على قياس أداء الأفراد من الجانب الكمي على أساس أن الطرق الكمية، "تسمح بقياس نتائج أداء الموارد البشرية بأسلوب عددي" [2]، مع التأكيد على قياس خصائص الأفراد أثناء عملهم "وكثيراً ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة، ولهذا فسر المدراء هذه الصفات والمعايير حسب فهمهم لها مما سبب إرباكاً في عملية التقويم" [3].

ب - مجموعة التقديرات الحديثة: حاولت طرق التقويم الحديثة التقليل من بعض المشكلات التي تسببها "طرق القياس التي جُبلت عليها المنظمات، ولا تستطيع منها فكاكاً وذلك بسبب إلف العادة، والأمان النسبي المتوفر، والذي قد يضيع عندما يلوح في الأفق أي جديد" [4]. وتدرج ضمن قائمة هذه الطرق: قائمة المراجعة، الإدارة بالأهداف، تخطيط العمل، بالإضافة إلى القياس الذاتي والقياس المشترك. وقد أطلق آخرون على نفس الطرق اسم مجموعة الطرق الذاتية ومجموعة الطرق الكمية.

[1] فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص 271.

[2] LE LOUARN (Jean-Yves) et WILS (Thierry), L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Edition LIAISONS, Paris, 2001, p 72.

[3] سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 170.

[4] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 287.

## 1. أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء الأكثر استعمالاً

أدت البحوث المستمرة إلى إيجاد العديد من الطرق المتاحة لقياس وتقويم الأداء الوظيفي، وبُذلت الكثير من الجهود في سبيل إيجاد الأساليب السليمة والدقيقة، التي يمكن أن تناسب أغراض التقويم المختلفة، الأمر الذي أوجد عدداً معتبراً من طرق وأساليب القياس والتقييم، وسنعمد في هذا العرض لتعريف بأهم الطرق وأوسعها استعمالاً، وبيان مميزات وعيوب كل طريقة.

## 1. طريقة التقارير (المقالة): تحنل طريقة التقارير مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء

المعتمدة، وهي إما شفوية أو كتابية، فالتقارير الشفوية هي التقارير التي يستطيع المدير بها معرفة ماذا يتم وماذا تم بناءً على الكلام الشفوي الذي يسمعه من مرؤوسيه [1]، بناءً على أسس الملاحظة الشخصية، من مميزات أن المدير يستطيع توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور، ومن عيوبها عدم تسجيل الحقائق كتابة. أما التقارير المكتوبة أو المقالة فتتضمن "تقريراً وصفيًا يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقويم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقويم ومقترحاته لتحسين أدائه" [2]، وتتطلب "أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من ورق" [3]، ويتم تنفيذ هذه الطريقة بأسلوبين:

- الصيغة المفتوحة

- الصيغة المقيدة

ويقوم الرئيس المباشر عند استعمال الصيغة المفتوحة بـ "كتابة التقارير عن أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة.. أما أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقويم بمثابة مرشد يستهدي به في وصف أداء الموظف" [4].

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص 430.

[2] مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 783.

[3] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 95.

[4] مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 783.



أي أن استعمال هذه الطريقة لا يتطلب الاستعانة بجداول أو قوائم أو أي وسيلة أخرى، وإنما يمكن أن يرتب المقيّم انطباعاته أو ملاحظاته في شكل "مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية" [1]. والنموذج التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم [15] يوضح: نموذج عن أسلوب المقالة المقيدة

|   |               |
|---|---------------|
| اسم الموظف:.....  | الوظيفة:..... |
| القسم:.....   | التاريخ:..... |
| <b>ملاحظات على الأداء</b>   |               |
| 1. الإنجازات الرئيسية والمجالات البارزة التي تجاوز فيها الموظف الأداء المتوقع، أو الجوانب التي كان أدائه فيها أقل من المتوقع: |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| 2. المهارات الإدارية للموظف (مهاراته في التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات،):   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| 3. جوانب القوة والضعف الإجمالية في أداء الموظف:   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| 4. مقترحات لتطوير أداء الموظف:  |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| .....   |               |
| توقيع المشرف  | توقيع الموظف  |

بتصرف عن: مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 784.

ويستوجب التطبيق السليم لهذه الطريقة أن يخصص المقيّم الوقت الكافي الضروري للملاحظة والتحليل، و"معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير.. ومن معوقاتنا أيضا طول الوقت المستنفذ في كتابة التقارير، ولاسيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين" [2].

[1] مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 95.

[2] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 319.

2. طريقة الترتيب البسيط: من أبسط وأقدم طرق التقييم الرسمية المطبقة، "وترتكز عملية التقييم بهذه الطريقة في القيام بترتيب الموظفين ابتداءً من الأحسن إلى الأقل بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء" [1]، وتفترض هذه الطريقة وجود اختلافات بين أداء الموظفين يمكن تمييزها بسهولة، معيارها الوحيد الحكم الشخصي للمقيم على أداء الفرد ونوع العلاقة التي تربطها ببعض مما يؤثر على مستوى موضوعيتها، بالإضافة إلى صعوبة تطبيق هذه الطريقة في المؤسسة كبيرة العدد.

3. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة): تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة أداء كل فرد في مجموعة العمل مع بقية الأفراد في شكل ثنائيات تحدها المعادلة التالية:

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{2}{n(n-1)}$$

n : هو عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

لنقدم المثال التوضيحي التالي: لدينا خمسة موظفين أ، ب، ج، د، هـ، المطلوب إجراء مقارنات زوجية بينهم، بعد مقارنة كل فرد مع زميله حصلنا على النتائج الموزعة والموضحة في الجدول أسفله:

جدول رقم [11] يوضح: توزيع الموظفين حسب طريقة المقارنة الزوجية

| موظف E | موظف D | موظف C | موظف B | موظف A |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A      | A      | A      | A      |        | موظف A |
| E      | D      | C      |        |        | موظف B |
| E      | C      |        |        |        | موظف C |
| E      |        |        |        |        | موظف D |
|        |        |        |        |        | موظف E |

ويتم حساب عدد المرات التي تميز فيها كل موظف بارتفاع مستوى أدائه عن غيره ويكون الموظف ذو المستوى الأعلى للأداء هو الذي تميز بارتفاع مستوى أدائه عن غيره أكبر عدد من المرات.

[1] أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي: الأهداف، المقومات، المشاكل، الإدارة العامة، المجلد 34، ط2، 1994، ص316.

ويكون تحديد مراتب الموظفين وفقا لعدد مرات تميزهم بإرتفاع مستوى أدائهم.

وحسب المثال السابق:  $n = 5$  وعدد المقارنات الزوجية هو 10

تبعاً للقاعدة فإن العملية تتم كما يلي:

$$10 = 2/20 = 2/(1-5) 5$$

والموزعة بالشكل الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم [12] يوضح: توزيع ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم

| الموظف | عدد المرات التي ارتفع فيها مستوى أداء الموظف على غيره من الموظفين | ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم |
|--------|---|---------------------------------|
| A      | 4   | 1                               |
| B      | 0   | 5                               |
| C      | 2   | 3                               |
| D      | 1   | 4                               |
| E      | 3   | 2                               |

وبالرغم من سهولة فهم واستعمال هذا الأسلوب خاصة ما تعلق بالتعيين، واستعماله مع باقي الطرق المبنية على أساس المقارنة، لبث روح المنافسة والحامسة بين الأفراد الخاضعين للتقويم، فيقدموا أفضل ما عندهم لتحصلوا على مكانة أعلى في قائمة الترتيب. وأن العملية غير مكلفة ولا تتطلب جهدا ولا وقتا طويلا من المقوم، كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل والتشدد في التقويم.

وما يؤخذ على هذه الطريقة، أنها لا تصلح للأغراض الأخرى كالتدريب والترقية والنقل، وأنها لا تسمح بتحديد النقائص في الأداء، ولا تستند إلى معايير الوظيفة، كما هو الحال بالنسبة لباقي أساليب المقارنة، بالإضافة إلى أنه يصعب تطبيقها في مجموعات العمل كبيرة العدد.

4. طريقة التوزيع الإجمالي: يكون المقوم بموجب هذه الطريقة مجبرا على توزيع الأداء الوظيفي للأفراد المقيمين وفق تقديرات تحددها المنظمة " بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في قدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية

نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد.. الماهية والأبعاد

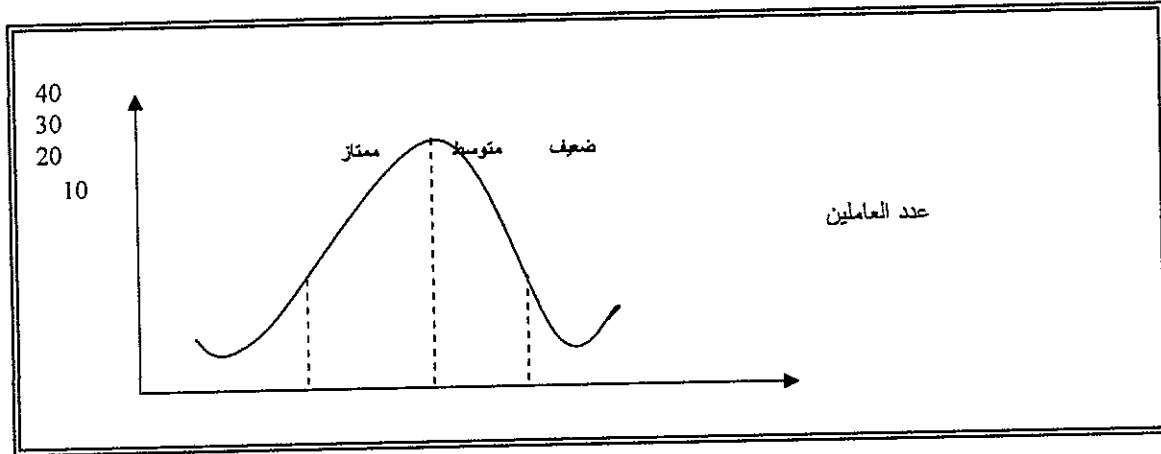
10% 20% 40% [1]، بحيث "توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال، وتؤخذ نسبة العمال من باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسطية" [2].  
كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم [13] يوضح: توزيع التقديرات على مجموعة العمل

| التقدير  | النسبة % | العدد |
|----------|----------|-------|
| ممتاز    | 10       | 10    |
| جيد      | 20       | 20    |
| مقبول    | 40       | 40    |
| ضعيف     | 20       | 20    |
| ضعيف جدا | 10       | 10    |

أو حسب بيان التوزيع الطبيعي، الموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم [16] يوضح: بيان التوزيع الطبيعي



تتسم هذه الطريقة بسهولة وبساطة الاستخدام، كما أنها "تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة أدائهم ببعضهم البعض، وتوزيعهم على كل الفئات بشكل صحيح" [3]، وكذا تلافي أخطاء النزعة المركزية والتساهل والتشدد.

[1] ثابت زهير، مرجع سابق، ص 120-121.

[2] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 156.

[3] عمرو وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 258.

وما يعيب هذا المقياس أنه "لا يوفر إمكانية التمييز الدقيق بين مستويات الأداء، كما أنه يفترض توزيعاً معيناً لصفة الأداء المقاسة، قد لا تتفق مع الواقع وخاصة في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم" [1]، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم.

5. المقاييس المتدرجة (أسلوب التقييم البياني): من أكثر مقاييس تقييم الأداء استعمالاً، وتقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء "مقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، تتدرج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية" [2]، وذلك "بحصر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه" [3].

وتستخدم عادة أربعة (4) فئات رئيسية للقياس: معايير كمية، ومعايير نوعية، ومعايير مرتبطة بالوقت، ومعايير متعلقة بأسلوب الأداء، كما توجد توزيعات مختلفة لقياس كل بعد من الأبعاد، إلا أنه تستعمل في الغالب مقاييس مستمرة أو مقاييس فنوية.

في الصيغة المستمرة، تمثل كل صفة أو خاصية يراد تقويمها على مقياس متدرج بين حد أدنى وأعلى، كما هو موضح:

|                     |       |                      |       |
|---------------------|-------|----------------------|-------|
| المهارات الإشرافية  | مرتفع | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | منخفض |
| معرفة إجراءات العمل | مرتفع | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | منخفض |
| اتخاذ القرار        | مرتفع | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | منخفض |
| التعاون مع الزملاء  | مرتفع | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | منخفض |

أما الصيغة الفئوية أو (غير المستمرة) فيكون المقياس عبارة عن وصف للأداء، أو تقدير معين يحول إلى رقم محدد.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص3.

[2] نجم عبد الله العزاوي، رجع سابق، ص375.

[3] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص261.

كما هو موضح بالمثال التالي:

|                     |       |         |     |       |
|---------------------|-------|---------|-----|-------|
| المهارات الإشرافية  | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول |
|                     | 5     | 4       | 3   | 1     |
| معرفة إجراءات العمل | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول |
|                     | 5     | 4       | 3   | 1     |
| اتخاذ القرار        | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول |
|                     | 5     | 4       | 3   | 1     |
| التعاون مع الزملاء  | ممتاز | جيد جدا | جيد | مقبول |
|                     | 5     | 4       | 3   | 1     |

وفيما يلي نموذج عن التقويم المستخدم في مقاييس التقدير البياني:

الشكل رقم [17] يوضح: نموذج عن المقاييس المتدرجة لتقويم أداء الأفراد

| ملاحظة: إملأ الجدول التالي بعد قراءة التعليمات بعناية |                 |                 |               |                       |                 |              |
|---|-----------------|-----------------|---------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| اسم الموظف.....رقم الوظيفة.....                       |                 |                 |               |                       |                 |              |
| المديرية..... اسم المسؤول المباشر.....                |                 |                 |               |                       |                 |              |
| تاريخ التقويم:.....                                   |                 |                 |               |                       |                 |              |
| الرقم   | عصر التقييم     | ممتاز<br>5 نقاط | جيد<br>4 نقاط | فوق المتوسط<br>3 نقاط | متوسط<br>نقطتين | ضعيف<br>نقطة |
| 1   | كمية العمل      |                 |               |                       |                 |              |
| 2   | الدقة في العمل  |                 |               |                       |                 |              |
| 3   | السرعة في العمل |                 |               |                       |                 |              |
| 4   | الانضباط        |                 |               |                       |                 |              |
| 5   | التعاون         |                 |               |                       |                 |              |
| 6   | مهارات الاتصال  |                 |               |                       |                 |              |
| 7   | تحمل المسؤولية  |                 |               |                       |                 |              |
| توقيع المعني بالتقويم                                 |                 |                 |               | توقيع المشرف          |                 |              |

تتميز هذه الطريقة بسهولة الإعداد والفهم والإدارة، ولا تتطلب تكاليف باهضة. تتضمن تقديرات كمية لكل بعد من أبعاد الأداء يسهل من مقارنة أداء الأفراد فيما بينهم، وفي الأداء الكلي، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة تخص إدارة الموارد البشرية، يمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين وتغطي عدداً واسعاً من الوظائف، تطبيقها لا يحتاج من المقوم إلا قدراً محدوداً من التدريب. لكن قد تغفل هذه الطريقة بعض العوامل لبعض الوظائف أو حذفها

مما قد يحد من تقديم تغذية عكسية مناسبة للموظفين عن الوظائف التي يشغلونها، كما يصعب تحديد دلالات دقيقة لعوامل مثل: الحماس والولاء لأن معناه يختلف من مَقوم إلى آخر، وتوظيف مقاييس أبعاد الأداء بامتياز ومتوسط وضعيف، قد لا تكون واضحة بالقدر الكافي، علاوة على ذلك تعطي هذه الطريقة قدرا كبيرا من التحكم في نتائج التقييم للمقوم.

6. طريقة قوائم المراجعة: تسمى أيضا قائمة المراجعة ذات الأوزان أو قائمة التدقيق تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول الصفات المطلوب تقييمها في أداء الفرد، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم [18] يوضح: نموذج لقائمة مراجعة لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد

| التعليمات: ضع علامة صح (✓) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| اسم الموظف:..... الوظيفة:..... القسم:..... التوقيع:.....           |  |                              |
| اسم القائم بالتقييم:..... التاريخ: ..../..../..... التوقيع:.....   |  |                              |
| وزن الأهمية للسؤال   | العبارات والأسئلة                          | ضع العلامة في المكان المناسب |
| ( )  | 1. يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.       | لا [ ] نعم [ ]               |
| ( )  | 2. يخطط لعمله مسبقا.                       | [ ] [ ]                      |
| ( )  | 3. لديه القدرة على المبادرة والابتكار      | [ ] [ ]                      |
| ( )  | 4. يتبع القواعد والتعليمات الإدارية        | [ ] [ ]                      |
| ( )  | 5. حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل        | [ ] [ ]                      |
| ( )  | 6. يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك | [ ] [ ]                      |
| ( )  | مجموع الدرجة المعطاة                       |                              |

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص113. [بتصرف]

لتقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال.

من مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة وظائف على حدى، ومن عيوبها أنها لا تعطي تحليلاً دقيقاً لنقاط الضعف في أداء الموظف بالإضافة إلى عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

ولمعالجة نقائص طريقة قوائم المراجعة، تم توظيف الطريقة الكمية لتقويم الأداء.

7. الطريقة الكمية لتقويم الأداء: "تستخدم فيها درجات حسابية ذات حد أقصى، وذلك بأن يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، وتحدد وتعرف مستويات كل عنصر وتحدد أوزانها كذلك. ويتم تقدير مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر على حدى، وفي النهاية يحدد التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد في ضوء ما حصل عليه من نُقْطَ" [1] في مختلف عناصر التقييم.

لنفرض المثال التالي، لدينا موظف تم تقويمه فحصل على النتائج الموضحة فيما يلي:

- عنصر جودة العمل تحصل على المستوى الثالث (26 نقطة).
- عنصر كمية العمل تحصل على المستوى الربع (25 نقطة).
- عنصر إمكانية الاعتماد على الموظف تحصل على المستوى الثالث (14 نقطة).
- عنصر الاتجاهات تحصل على المستوى الخامس (13 نقطة).

حينئذ يكون عدد النقاط الكلية المتحصل عليها هي:  $78 = 13 + 14 + 25 + 26$

حسب مستوى التوزيع الموضح في الجدول أسفله:

[1] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 321.



الجدول رقم [14] يوضح: نموذج عن طريقة التقويم الكمية

| مستويات العنصر  |   |  |  |                                       | عدد<br>النقط | عناصر التقويم  |
|---|---|--|--|---------------------------------------|--------------|--|
| دائما ممتاز<br>35- 30                                     | أحيانا ممتاز<br>25 أقل من 30            | غالبًا مرض<br>20 أقل من 25                                   | أحيانا غير مرض<br>15 أقل من 20                   | دائما غير مرض<br>15 أقل من 15         | 35           | جودة العمل: الدقة،<br>المهارة، الإتقان.  |
| دائما يزيد عن<br>المعدل<br>30 - 28                        | عادة يزيد عن<br>المعدل<br>23 أقل من 28  | عادة يحقق<br>المعدل<br>18 أقل من<br>23                       | أحيانا تحت<br>المعدل<br>12 أقل من 18             | دائما تحت<br>المعدل<br>12 أقل من 12   | 30           | كمية العمل (الإنتاج)، بما<br>فيها الأعمال الإضافية<br>والطائرة   |
| يعتمد عليه<br>اعتمادا كليا<br>20 - 18                     | يحتاج إلى إشراف<br>بسيط<br>15 أقل من 18 | عادة يمكن أن<br>يعتمد عليه<br>12 أقل من<br>15                | يحتاج أحيانا إلى<br>متابعة<br>8 أقل من 12        | يحتاج إلى إشراف<br>دائم<br>8 أقل من 8 | 20           | إمكانية الاعتماد على<br>الموظف: إتباع<br>التعليمات، المبادرة،<br>مراعاة التوقيت، المواظبة<br>على الحضور. |
| اهتمام غير<br>عادي / بحث<br>الآخرين على<br>العمل<br>15-13 | عادة يعرض<br>خدماته<br>11 أقل من 13     | غالبًا ما يتعاون<br>مع الآخرين<br>اهتمام عادي<br>8 أقل من 11 | غالبًا غير متعاون<br>منتقد للآخرين<br>5 أقل من 8 | نادرا ما يساعد<br>أحدًا<br>5 أقل من 5 | 15           | الاتجاهات نحو: المنظمة،<br>العمل، الزملاء،<br>الرؤساء، التعاون.  |

بعد ذلك يحدد مستوى الأداء الكلي بمطابقة عدد النقاط الكلية التي حصل عليها الموظف بجدول التقديرات الذي يحدد عدد النقاط المخصصة لكل مستوى:

جدول رقم [15] يوضح: التقديرات المحددة للأداء الوظيفي

| عدد النقط           | التقدير العام |
|---------------------|---------------|
| 90 نقطة وأكثر       | ممتاز         |
| 80 - أقل من 90 نقطة | جيد جدا       |
| 70 - أقل من 80 نقطة | جيد           |
| 50 - أقل من 70 نقطة | متوسط         |
| أقل من 50 نقطة      | ضعيف          |

ولما تحصل الموظف في هذا المثال على 78 درجة في مختلف العناصر فإن مستوى أدائه العام هو: جيد

من مميزات هذه الطريقة أنها تجمع بين التقدير الوصفي والرقمي الكلي لمستوى الأداء في آن واحد. ويعتمد "نجاح هذه الطريقة على الاختيار والتعريف الدقيق لعناصر التقييم وتحديد أوزانها، وكذلك التحديد والتعريف الدقيق لمستويات كل عنصر وتحديد أوزانها كذلك" [1].

ولا يخلوا استعمال هذه الطريقة من المشاكل وبالخصوص في حالة العدد الكبير للأفراد الخاضعين لعملية التقييم، إذ على المقوم أن يميز بين خمس مستويات مثلا لكل عنصر من عناصر التقييم منفردا، الأمر الذي يتطلب مجهودا كبيرا ودقة فائقة.

**8. طريقة الأحداث الحرجة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث (الوقائع) الإيجابية أو السلبية المؤثرة على الأداء، والتي يلاحظها الرئيس المباشر على الفرد أثناء تأديته لأعماله خلال فترة التقييم، ثم تعطى قيمة لكل حادثة حسب أهميتها في العمل، تتم هذه العملية على درجة من السرية، ليتم الاحتفاظ بالمعلومات المتحصل عليها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بعد ما تُحذف الحوادث التي لا تميز الأداء الفعال عن الأداء غير الفعال للوظيفة.

ما يميز هذا الأسلوب أنه يمكن أن يقلل من تحيز المقيمين لأنهم لا يعرفون قيم (أوزان) المعايير المستخدمة، و"يُحسن من مستوى الإشراف لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد لتحديد أي الوقائع تحدث في أدائهم" [2].

كما أنه يسمح بتحديد نقاط القوة ومواقع القصور في أداء الموظف بشكل دقيق، ومن المشاكل المرتبطة بهذه الطريقة "أنها تأخذ وقتاً طويلاً من المقيم لإتمام عملية التقييم على الوجه الأكمل وبالشكل الأنسب" [3].

[1] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 325.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 265.

[3] محفوظ أحمد الجودة، مرجع سابق، ص 264.

والجدول التالي يعطينا صورة عن العملية:

الجدول رقم [16] يوضح: نموذجاً للأحداث الحرجة لأحد مساعدي مدير مصنع

| الأهداف الهامة   | الأهداف   | الواجبات الدائمة                                    |
|--|---|---|
| إنشاء نظم جدولة إنتاجية جديدة :<br>- خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10 % عن الشهر الماضي.<br>- زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25 % عن الشهر الماضي.                    | - الاستفادة الكاملة من الأفراد والآلات في المصنع.<br>- تسليم الطلبات في موعدها. | جدولة الإنتاج                                       |
| - ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر الماضي<br>- هناك طلب زائد على الأجزاء أ و ب بنسبة 7% و 8% على التوالي.<br>- تخفيض الطلب على الجزء ج بنسبة 20 %. | تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية.                                | الإشراف على المشتريات والخدمات والرقابة على المخزون |
| - إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية   | لا تعطيل في العمل نتيجة توقف الآلات والمعدات.                                   | الإشراف على صيانة المعدات والآلات                   |

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 142. [بتصرف]

### 9. طريقة الاختيار الإجباري: طُبقت هذه الطريقة لأول مرة خلال الحرب العالمية الأولى

لقياس أداء الجيش الأمريكي، ليمتد استعمالها فيما بعد وتشمل الشركات والمؤسسات المدنية في مختلف القطاعات، ويقوم هذا الأسلوب على ملء استمارة خاصة مدون عليها "عدد من العبارات التي تصف أداء العامل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية" [1].

حيث يتم إجبار المُقَوِّم على اختيار جملة وصفية واحدة من العبارتين في كل مجموعة، تكون أكثر قرباً لوصف الموظف المعد عنه التقييم.

[1] فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 274.

مثال: يطلب من المقوم اختيار عبارة واحدة من بين العبارتين الموجودة في كل مجموعة التالية:

المجموعة أ: 1 - متمكن جيد من عناصر وظيفته

2 - يظهر تعاون مع الآخرين

المجموعة ب: 1 - مهمل وغير دقيق في القيام بمهامه

2 - لا يتعاون مع الآخرين

من ثم يتم "تسلم الاستمارة إلى الإدارة وتقوم هذه بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية، ويُمكنها ذلك من تحديد التقدير الذي حصل عليه الفرد موضوع التقييم عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة على الشفرة فقط" [1].

من مميزات هذه الطريقة، أنها جاءت كمحاولة لإلغاء أو التقليل من عدم الموضوعية والتحيز لدى الرؤساء المشرفين على عملية التقييم، لكنها صعبة التطبيق ومعقدة في محتوياتها، ولا يمكن توظيفها لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

10. الإدارة بالأهداف كمقياس للأداء: ظهرت هذه الطريقة على يد الباحث الإداري بيتر دروكر (Peter Drucker) في منتصف الخمسينات، وأكد فيها على الحاجة الماسة إلى تحديد الأهداف في جميع مجالات الأعمال، وطورها دوغلاس مكروغر (Mac Gregor) في سنة 1957 وأعطى لهذا الاتجاه دفعة قوية، كأداة لتقييم الأداء، بل أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يسهم في إيجاد حلول لكثير من مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.

ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس "قياس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها، مع ما تم إنجازه فعلاً" [2]. وتهدف المؤسسة من خلال تطبيقها إلى تفعيل مشاركة العمال في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة.

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص180.

[2] BELANGER ANDRE (L) et BERGERON (P.j-L), Gestion de ressources humaines, Une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, éditeur 1983, P 108.

يتطلب تطبيق هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً [1]، من أجل معرفة إمكانياتها الحقيقية من الموارد البشرية المتاحة، وتكييف أهداف المرحلة القادمة ورسم إستراتيجيتها بناءً على هذه المعطيات.

وتطبق طريقة الإدارة بالأهداف كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق برامج خاصة، "تتضمن مراجعة واجبات الوظيفة، تحديد الأهداف المطلوبة، وضع خطة العمل، المراقبة الذاتية، المراجعة الدورية" [2].

تناسب هذه الطريقة تقويم الرؤساء وموظفي الإدارة العليا بوجه خاص، وأصحاب الوظائف التي تتطلب جهداً فكرياً أو المبادرة أو الابتكار، وأكد شاغلي الوظائف المهنية. من خلال تهيئة الفرص المناسبة للمشاركة الإيجابية للعاملين والإدارة في تحديد الأهداف لتحقيق، عن طريق تحفيز ودفع الأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من طاقات وقدرات لإنجاز لهذه الأهداف، ويتم ذلك بتحسين نوعية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويعاب على طريقة الإدارة بالأهداف استنفادها للكثير من الجهد والوقت والخبرة، كما يصعب تطبيقها على جميع الوظائف وفي كل الأحوال بالرغم من أنها من أفضل الأساليب في تقديم التغذية الرجعية المناسبة للأفراد والمنظمة. ويحسب على هذا الأسلوب كذلك تركيزه على الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة برغم أهمية هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف.

[1] أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، ص 378.

[2] مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 291.

والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقويم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، بالنسبة لإدارة المبيعات.

شكل رقم [17] يوضح: نموذجاً لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

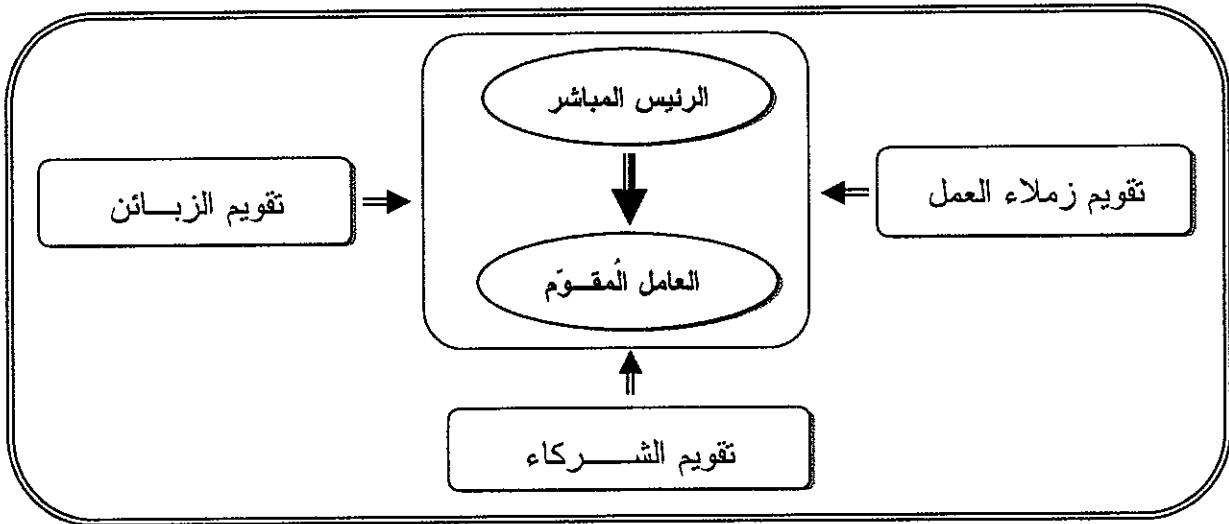
| الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة            | النتائج المتوقعة   | تاريخ الإنجاز |
|---|--|---------------|
| تخفيض دوران العمل في المؤسسة            | تخفيض دوران العمل بنسبة 10% في جميع أقسام الفرع              | 2010/07/01    |
| تحسين مظهر العرض                        | صنع بناية الفرع من الداخل والخارج                            | 2010/08/15    |
| تحسين الاتصالات                         | إشراك جميع مدراء الأقسام في دورة تدريبية في الاتصالات        | 2010/09/..    |
| زيادة المبيعات                          | زيادة المبيعات بنسبة 10% كل قسم من أقسام الفرع               | 2010/10/01    |
| الصيانة: (الأهداف الروتينية)            | النتائج المتوقعة   | تاريخ الإنجاز |
| مراقبة وتخفيض التكاليف                  | تخفيض التكاليف بنسبة 5%                                      | 2010/06/01    |
| تخفيض مستوى المخزن من المواد الاحتياطية | تقليل مستوى المخزن من المواد الاحتياطية بنسبة 15%            | 2010/09/01    |
| أهداف تنمية العاملين                    | النتائج المتوقعة   | تاريخ الإنجاز |
| تحسين الاتصالات                         | حضور حلقات دراسية في الاتصالات                               | 2010/04/01    |
| تحسين مهارات استخدام الحاسبات           | إشراك العاملين في برامج تدريبية على الحاسوب في إحدى الجامعات | 2010/03/15    |
| تحسين القدرات التخطيطية                 | وضع خطة مكتوبة للفرع وحضور حلقات دراسية في التخطيط           | 2010/02/18    |

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 382 (بتصرف)

11. نظام 360 ° لتقويم الأداء الوظيفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس تقويم أداء الأفراد العاملين من عدة مصادر تمثل دائرة متكاملة لوجهات النظر التي تحملها هذه المصادر المتعددة مثل: الذات، الزملاء، المشرفين، العملاء على اعتبار أنها مصادر مؤهلة ومدربة على قياس وتفسير المعلومات لتسهيل الحصول على التغذية الراجعة اللازمة. ويستخدم هذا النظام " في الغالب لتقرير تنمية الموظفين وتطويرهم وليس للأغراض الإدارية، مثل: تحديد المكافآت والعلاوات أو الترقيات" [1].

[1] مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 772.

الشكل رقم [19] يوضح: الأطراف المشاركة في نظام 360° لتقييم الأداء الوظيفي



Source: VIARGUES (J-L), Manager les Hommes: Manuel de GRH à l'usage des opérationnels, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p60. (بتصرف)

ينفذ تقييم الأداء 360 درجة بواسطة استبيان خاص، يضم شروطاً أو بنوداً تكون بمعدل خمس نقاط، وتكون هذه البنود متطورة من أجل قياس الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، مثل: تبادل الأحكام عن طريق الكتابة أو القول، والعمل ضمن فريق العمل، والقيادة، وروح المبادرة والمحاسبة.

ويتطلب نجاح هذا الأسلوب من التقييم "أن تكون الثقة والسرية مكفولتين، كما أن التدريب والتوجيه ضروريان لجعلها أكثر مرونة" [1]، لهذا حددت مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لدى تقييم 360° [2]:

- من سيقوم بالتقييم؟
- كيف ستتم المحافظة على سرية الشخص الذي يقوم بالتقييم؟
- ما هي المهارات والسلوكيات المتعلقة بالعمل والوظيفة؟
- كيف ستتم المشاركة الكاملة والإجابات الوافية من كل موظف الذي يطلب منه أن يقوم بالتقييم؟
- ما الذي سيحتويه تقرير التغذية الراجعة؟

[1] عبد المنعم دهمان، مرجع سابق، ص 294.

[2] زايد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 210/209.

- كيف يمكن التأكد من أن المدراء استلموا التغذية الرجعية هذه ويقومون بالتصرف حيالها؟

وما يُعاب على هذا الأسلوب في التقييم أنه يستغرق وقتاً طويلاً لإعداده، علاوة على أن ما يتضمنه من تنوع في التقييم قد يفضي إلى فتح المجال للاختلاف بين المقومين، وما قد يؤدي إليه ذلك من مساومات، بالإضافة إلى أنه قد يشعر الرئيس المباشر بعدم المسؤولية عن مرؤوسيه ويضعف دوره في التوجيه [1].

12. طريقة الإدارة بالجودة الشاملة لتقييم الأداء: تم في ثمانينات القرن العشرين "تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة" [2]، قادتها كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لمجابهة فشل العديد من مؤسساتها الكبرى في الحفاظ على مركزها التنافسي أمام المؤسسات اليابانية والكورية لاسيما في صناعات السيارات والإلكترونيات والصلب، بسبب انخفاض جودة المنتج النوعي الأولي من المصنع. فبينما "تركزت جهود المؤسسات الأمريكية والأوروبية على مراقبة الجودة من خلال عمليات الفحص بعد الإنتاج، فإن المؤسسات اليابانية قد نهجت نهجاً مختلفاً تركز على جودة التصميم والعمليات وذلك تحت شعار « الإنتاج الصحيح من المرة الأولى »" [3]. وتعرف طريقة الإدارة بالجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" [4]، وقد ظهر هذا الاتجاه في محاولة لإحداث التوازن بين "التكنولوجيا المادية التي تتمثل في محصلة التطور في الآلات والمعدات والطرق والأساليب، والتكنولوجيا البشرية التي تتمثل في الارتقاء بالأداء الإنساني من خلال صقل قدراته وتنمية استعداداته عن طريق المهارات الفنية والمعارف السلوكية، وجودة البيئة التي تعنى عدم إضرار أنظمة الإنتاج أو المنتجات بمكونات البيئة" [5]، وذلك من أجل تفعيل وتحقيق التكامل بين كل الجهود والأطراف المعنية داخل المؤسسة وبناء نظام الجودة وتحسينها والمحافظة عليها.

[1] مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 774.

[2] عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 198.

[3] محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص 220.

[4] عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات ومؤتمرات)، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص 152.

[5] أمين سعيد عبد الغني، مرجع سابق، ص 35.



ونظرا لأهمية الجودة وما أحدثته إدارة الجودة الشاملة من تغيير في الفكر الإداري، قامت بعض الدول والمؤسسات الدولية بإنشاء مؤسسات متخصصة في مجال تحسين الجودة ومنح المكافآت أو الشهادات تقديرية للمؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً متميزاً في مجال عملها، ومن أشهرها المؤسسة العالمية للمعايير (أو لتوحيد المقاييس: International Standard Organisation (ISO)) ومقرها بمدينة جنيف السويسرية تأسست سنة 1986، والمعهد الأمريكي للدراسات والجودة، كما توجد جوائز مهمة في مجال الأداء الحكومي المتميز من أشهرها جائزة ديمينج (Deming Application Prize) والجائزة الكندية (for Business Canada A Ward Excellence) وفي العالم العربي جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز التي تشرف عليها دائرة الشؤون الاقتصادية، وكثيرا ما كانت هذه الجوائز حافزا قويا للمؤسسات والأفراد على تحسين الجودة باستمرار وتطويرها في مختلف مجالات العمل.

يتطلب إرساء نظام الجودة الشاملة كطريقة لتقييم الأداء توفر مجموعة من المتطلبات والاستعدادات، منها:

- غالبا ما يترتب على جهود إدارة الجودة الشاملة تغييرات في أسلوب أداء العمل، وطبيعة العمليات ذاتها، وكذلك علاقات العمل الأمر الذي يستوجب على إدارة الموارد البشرية تحمل مسؤولياتها كاملة نحو الإدارة والأفراد.

- تهيئة الظروف والمناخ الصحي والجيد لاحتواء هذا النظام والقائم على تطوير أداء الأفراد، تنمية روح العمل كفريق، تدريب الأفراد وتأهيلهم لتحمل المخاطر وتحقيق الأهداف.

- الاعتقاد في التغيير الفعال والأخذ بأسباب إجرائه، من خلال تكثيف جهود الاتصال وشرح أسباب التغيير ومبرراته، وتوضيح توقعات الأفراد والتأثيرات المتوقعة عليهم.

فالجودة كمفهوم شامل لتحسين الأداء يتضمن " كل الأبعاد المختلفة من إمكانيات وعمليات والنتائج وينطبق هذا على الأخص على المنظمات الخدمائية أكثر فأكثر" [1].

[1] عمرو حامد، مرجع سابق، ص 139.

مع كل ما يميز طريقة الإدارة بالجودة الشاملة، فإنه يؤخذ عليها أنها [1]:

- تؤكد على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية كـتعاون، المبادرة، والإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق واحد.
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها لإيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

13. طريقة التقييم باستخدام قياس الأداء المتوازن ( أو المقارن): انتشر هذا المفهوم مع بداية التسعينات مع كل من نورمان وكابلان (Norton et Kaplan) صاحب ابتكار " بطاقة التسجيل المتوازنة" [2]، التي تستخدم في تقييم أداء " العاملين أو فرق العمل أو الوحدات الإدارية، بل وأيضا أداء المؤسسة بشكل إجمالي" [3].

ويعرف القياس المتوازن للأداء بأنه " عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما، ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان من العالم، وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها" [4]، وتتضمن العملية العناصر التالية [5]:

- أنها عملية تقوم على المقارنة، وليس على قياس الأداء فقط.
- أنها عملية مهيكلتة تقوم على خطوات منظمة.
- تتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- تتضمن جانبا من التعلم من الآخرين.
- تهدف في النهاية إلى التحسين وليس إلى مجرد التقييم (وإن كان التقييم ضرورة إحداث التحسين).

[1]. جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 44.

[2] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة العربية 2، 2006، ص 97.

[3] محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 779.

[4] عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 174.

[5] نفس مرجع، ص ص 174/175.

إن استخدام طريقة قياس الأداء المقارن لتقييم الأداء ليس أسلوباً ثابتاً في جميع المنظمات أو في كل الأوضاع، فكل حالة لها ظروفها ودواعي استخدام هذه الطريقة، وعموماً يمكن تقسيم الأوضاع في المؤسسة إلى ثلاث مجموعات أساسية، هي:

1. أوضاع هيكلية، وتتعلق بالموارد والقدرات المطلوبة لتطبيق القياس المتوازن كالمصادر التمويلية والقدرة على المنافسة.
2. أوضاع ثقافية، وتتعلق بالقيم والاتجاهات التي تشكل الأسس للاستخدام الفعال لمبادئ القياس المتوازن، مثل: الرغبة في التغيير، مشاركة العاملين، التزام الإدارة وغيرها.
3. أوضاع العملية الإدارية للمنظمة، وترتبط بمجموعة مراحل يتم من خلالها تطبيق أسلوب القياس المقارن في إطار وظائف العملية الإدارية.

ومن متطلبات نجاح هذه الطريقة [1]:

- يرتبط القياس المتوازن الناجح بإستراتيجية المنظمة والتخطيط الإستراتيجي.
  - يرتبط بحل المشكلات وتحسين عمليات الخطة.
  - يشكل عنصراً متكاملاً في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- من استعراض وقراءة هذا التقديم لأهم طرق قياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن نستخلص بعض الملاحظات والخصائص نوجزها في:
- تعرف طرق قياس وتقييم الأداء تطوير وتغيير مستمرين، كاستجابة متواصلة ودائمة لحركية المؤسسة وإدارتها وحاجات مواردها البشرية ومتطلبات عملائها وزبائنهم، في عالم تعددت فيه الثقافات وفتحت فيه الأسواق، واشتدت فيه المنافسة حتى على الشركات العملاقة، الأمر الذي نتجت عنه عدة اتجاهات جديدة نحو اختيار وتنفيذ أساليب وطرق التقييم نذكر منها على الخصوص، الاتجاه نحو:

[1] عبد العزيز مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 178.

- التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم [1].
- تعتمد أغلب أساليب تقويم الأداء الوظيفي على السلطة التي يتمتع بها المشرف، بطريقة تسلطية تغفل في الكثير من اعتباراتها العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم.
- تغليب صفة العقاب على طرق التقويم، الأمر الذي يعتبره الأفراد تهديدا مباشرا لأمنهم واستقرار أدائهم أو ما قد يترتب عليها من إضرار بمركزهم في العمل.
- تعاني أغلب طرق التقويم من التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب تقييمها (مثل طريقة الاختيار الإجباري).
- لا تكاد تخلوا طريقة من طرق تقويم الأداء من العيوب والصعاب في تنفيذها، لذلك لم تكن موضع اهتمام جاد من طرف الإدارة والمقومين، في كثير من الأحيان، الأمر الذي جعل أغلبها توصف بأنها شكلية.

### 1. الاختيار والمفاضلة بين طرق تقويم الأداء المختلفة:

لقد أجريت بعض الدراسات بغرض معرفة أي طرق التقويم أكثر استعمالا وشيوعا في المؤسسات، حيث "كشفت الدراسة التي أجراها إكل وبندر (ECOLL & BENDER) سنة 1984، على عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اتضح أن 85.9% من المنظمات تستخدم الإدارة بالأهداف و81.5% تستخدم طريقة المقالة" [2]، حسب ما يوضحه الجدول أسفله:

[1] كامل بربر، مرجع سابق، 109.

[2] معهد الإدارة العامة، الكتاب التوثيقي لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، 1995، ص36.

جدول رقم [18] يوضح: نسب استخدام طرق تقييم الأداء

| طريقة التقييم     | نسبة الاستخدام % |
|-------------------|------------------|
| الإدارة بالأهداف  | 85.9             |
| المقابلة          | 81.5             |
| الأحداث الحرجة    | 79.4             |
| التقرير البياني   | 64.8             |
| مراجعة بالأوزان   | 56.4             |
| الترتيب           | 41.7             |
| التوزيع الإجباري  | 26.4             |
| الاختيار الإجباري | 22.8             |
| المقارنة الزوجية  | 16.3             |

المصدر: الكتاب التوثيقي لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص36.

فيما دلت دراسة سعودية أجريت على عينة عشوائية صغيرة من المنشأة العاملة في القطاعين العمومي والخاص بالمملكة (1987)، أن "83 % من المنشآت تستخدم طريقة المراجعة الميدانية و63 % تستخدم طريقة الأحداث الجوهرية، أما طريقة وصف الأداء (المقالة) فكانت نسبة استخدامها 53 %، وطريقة الإدارة بالأهداف 51 %" [1].

والواقع أنه لا توجد طريقة واحدة يمكن استخدامها في كافة المؤسسات ولكل الأغراض، وفي جميع الأوقات والأماكن، فالطريقة الناجحة في إحدى المنظمات أو إحدى الدول لا يعني نجاحها في منظمات أخرى ولا يعني نجاحها في جميع الأوقات ولمختلف الأغراض، حتى بالنسبة للمنظمة الواحدة.

ولهذا سعى الدارسون والممارسون لعملية التقييم في البحث عن المعايير والاعتبارات التي من شأنها أن تسهل عملية اختيار الطريقة المناسبة لقياس وتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها. وهذه بعض المعايير الهامة لاختيار الطريقة الملائمة لتقييم:

[1] محمد البرادعي وغازي حبيب، "تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق"، المحلة العربية للإدارة، مجموعة 11، ع1، 1987، ص60.

1. مدى فعالية الطريقة في تحقيق الهدف من التقييم.
2. درجة سهولة استخدام الطريقة وفهم المُقوّم لها.
3. مدى قبول الأفراد المراد تقويمهم لطريقة التقييم.
4. اقتصاديات الطريقة.
5. مدى صحة طريقة القياس، وإمكانية الاعتماد على المعلومات التي توفرها.
6. مدى صلاحية الطريقة المستخدمة للاستشارة والتوجيه المهني للموظفين.
7. القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين شملتهم عملية التقييم. [1]
8. مدى صلاحية الطريقة المستخدمة عند حدوث تغيرات وظيفية أو تعديلات تنظيمية أو تغيير في المعايير المطبقة لقياس الأداء.
9. درجة اتساق طريقة التقييم مع أهداف المؤسسة وغرضها من عملية التقييم.
10. درجة اتساق طريقة التقييم مع سياسات المؤسسة ونظم إدارة الموارد البشرية بها.

أما في حالة المفاضلة بين الطرق واختيار طريقة تقويم دون أخرى، فذلك يعتمد بالأساس على أغراض وأهداف نظام القياس والتقييم المعتمد، سواء كانت تطويرية أو إدارية، وما تعلق بها من "برامج تطويرية، وبرامج تحسين، وبرامج التدريب، وبرامج إعادة صيغ وأساليب العمل" [2]، وقد عكف الباحثون ومديري الموارد البشرية على ضبط جملة المحددات من أجل تسهيل عملية المفاضلة بين طريقة وأخرى، يمكن أن نلخصها في:

[1] عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في "ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية" مصر، 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات ومؤتمرات)، ص ص 125/124.

[2] على عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص49.

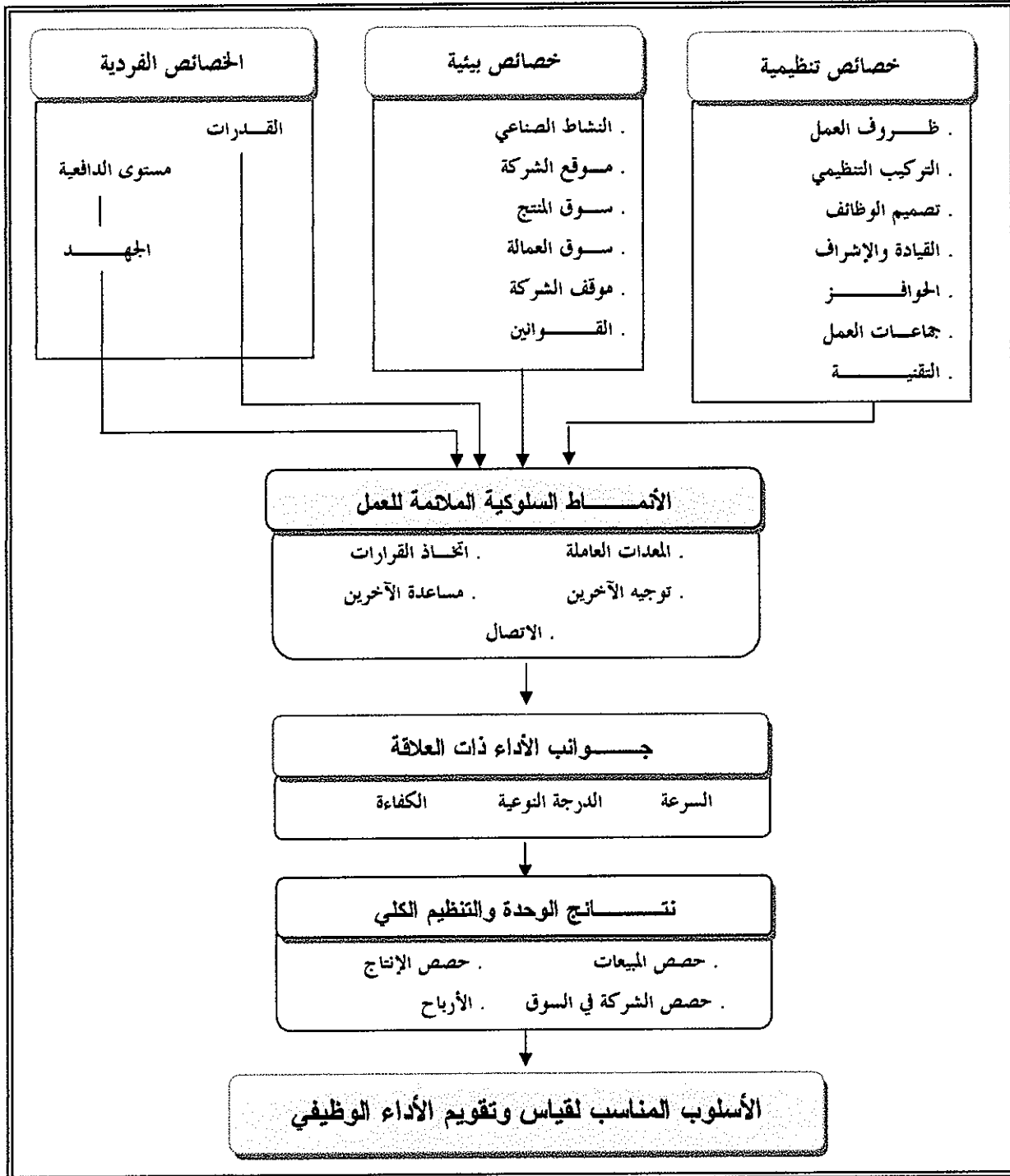
- الأهداف المرجوة من تطبيق نظام التقييم المعتمد.
- فئة ونوعية الوظائف المطلوب قياس وتقييم أداء العاملين فيها.
- مستوى كفاءة وخبرة ومقدرة المشرفين على عملية القياس والتقييم.
- التوقيت المناسب لإجراء عملية التقييم، والوقت الذي يمكن أن تستغرقه.
- "التكاليف المنفقة لإنجاز عملية التقييم.
- كفاءة نظم التقارير ونظم المعلومات المستخدمة في التقييم.
- محددات الدقة والثقة واعتماد على نتائج عملية التقييم.
- درجة الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية العكسية).
- مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ إجراءات الطريقة المستخدمة" [1]

## 2. الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار طرق تقييم الأداء:

مهم اختلفت التصنيفات وتعددت الأساليب والطرق فإن اختيار طريقة التقييم المناسبة تتوقف على توفر مجموعة من الشروط الموضوعية والاعتبارات المرتبطة أساساً بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، ومدى تلاؤمها مع معطيات التنظيم والأغراض المراد تحقيقها من عملية التقييم والمعايير المحددة للقياس من جهة، ومدى تناسقها مع طموحات الأفراد من جهة أخرى، أما الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار الطرق أو طرق البديلة لتقييم الأداء، فنوضحها في نقاط مختلفة وموجزه في الشكل الموالي:

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 546/545.

الشكل رقم [20] يوضح: الاعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: عن اندوري سيرلاجي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 394.

فيما اختصرت مراجع أخرى، أهم الاعتبارات الأساسية التي يمكن اعتمادها في اختيار طريقة دون غيرها في [1]:

[1] عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص 125/124.



- الموضوعية.
  - سهولة الاستخدام.
  - السرعة في الأداء.
  - القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقويم.
- ويمكن أن نحدد شروط نجاح تطبيق طريق قياس وتقويم الأداء المعتمدة في المنظمة، في:
1. أن يكون المُقوّم مُحفزاً للتقويم الموضوعي السليم.
  2. أن يستخدم المُقوّم المعايير الملائمة لقياس الأداء.
  3. أن تكون هذه المعايير مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المراد تقويم أداء شاغلها.
  4. أن يفهم المُقوّم الطريقة المستخدمة، ويدرب على كيفية استخدامها بمهارة.
  5. أن يكون المُقوّم قادراً على الملاحظة الفعلية لسلوك الموظف أثناء تأدية وظيفته.
  6. أن يكون المُقوّم مسؤولاً عن نتائج تقويمه.
  7. ألا يؤثر عاملا التحيز والأخطاء الإنسانية على عملية التقويم.
  8. أن تكون طريقة التقويم مصممة تصميمًا سليماً، تراعى فيه الأسس العلمية والعملية.
  9. أن تساعد الطريقة المستخدمة وتسهل ما بعدها من إجراءات كالمقابلة والاستشارات المهنية.
  10. أن تتفق الطريقة مع ثقافة المؤسسة، تلك الثقافة التي يجب أن تتميز بالموضوعية والرغبة في تحقيق أهداف العمل والعاملين.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء.. البعد العملي

المطلب الأول: خطوات عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد

ككل العمليات الإدارية تتم عملية قياس وتقويم وفق خطة محددة تخضع لمعايير الكلفة في الوقت والفعالية، ولأن عملية التقويم من أصعب هذه العمليات وأكثرها تعقيداً فقد حاول الباحثون والممارسون ضبطها في مجموعة خطوات أو مراحل، وفي هذا الإطار ظهرت الاتجاهات التالية:

- أ. تحديد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في أربع خطوات أساسية، كما يلي [1]:
  1. تحليل الوظائف، يتم خلال هذه المرحلة توضيح ماهية الوظيفة عن طريق استخدام نتائج تحليل الوظائف لتحديد عنوان وشروط الأداء.
  2. تعريف الأداء، وتشمل تحديد مقاييس الأداء موضع الأهداف.
  3. تسهيل وتشجيع الأداء، وذلك من خلال:
    - إزاحة العوائق فنجاح الأداء.
    - ضخ الموارد الكافية التي تضمن الأداء.
    - حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.
    - أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدعم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية، وفي الوقت المناسب (أي مباشرة بعد انجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).
  4. مرحلة التقييم، تحديد مكان قوة ومواطن ضعف الأفراد.

ب. تحديد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في خمسة خطوات، كما يلي [2]:

1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، من خلال تحليل ووصف وتصنيف وتقويم الوظائف.
2. تحديد أسس ومعايير القياس والتقويم، وإعلام المقيمين والمقومين بها، ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين، وتُقاس هذه المعايير:

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 362.

[2] محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 188/189.

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون وقد تؤثر على مستويات أدائهم كالدافعية والمبادأة الحماس للعمل ...
  - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل.
  - تقييم الأداء بالطرق المناسبة.
3. المقارنة بين ما تم اتجاذه وبين المعايير المحددة للأداء، للتعرف على الفرق الحاصل بينهما.
4. إطلاع المرؤوسين على تقارير التقويم، ومناقشة ما جاء بها من معلومات عن أدائه.
5. اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- ج. تحديد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في ستة خطوات، كما يلي [1]:
1. وضع التوقعات، أولى خطوات عملية التقويم، يتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق فيما بينهما خلال وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
  2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، تدرج هذه المرحلة في إطار التعرف على الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، حيث توفر له المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل وبصورة مستمرة تمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  3. تقييم الأداء، يتم خلال هذه المرحلة لتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
  4. التغذية العكسية، توفر هذه المرحلة مجموعة معلومات هامة، تمكن الفرد من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، كما تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
  5. اتخاذ القرارات الإدارية، وما تعلق بالترقية، والنقل، والتعيين..إلى آخره.
  6. وضع خطط تطوير الأداء، يتم بموجب هذه المرحلة وضع خطط التطويرية، والتي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على فعالية نظام قياس وتقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

[1] عادل حرحوش ومؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص127/126.

ويقترح سولفان (SULLIVAN) ثلاثة مراحل أساسية هي [1]:

المرحلة الأولى: تحليل الأداء، بناءً على إدراك فجوة الأداء بين الوضعين الحالي والمتوقع والعمل على سدها أو تقليصها، حيث يصف الوضع الحالي مستوى الأداء الفعلي والقدرات والإمكانات الموجودة فعلاً، ويقصد بالوضع المرغوب مجموع الإمكانيات والقدرات المتاحة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في ظل الإستراتيجية المعتمدة. تُمكن هذه الخطوة المنظمة من إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على حلها، ومن ثم توقع الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.

المرحلة الثانية: كشف المسببات من جذورها، يحتاج تحليل وتشخيص أي مشكلة الانطلاق من معالجة الجذور، وذلك بالبدء أولاً بجمع المعلومات اللازمة لتحديد أسباب ضعف الأداء وتعرفها قبل اختيار طريقة المعالجة.

المرحلة الثالثة: اختيار طريقة المعالجة المناسبة، وإعداد خطة مستقبلية وتحديد الأهداف المبنية على تحسين الأداء ومعالجة الفجوات والضعف الموجود فيه.

من هنا يمكن القول أنه، إذا دققنا الملاحظة في اختلاف المراحل حسب تقديم كل اتجاه نستطيع أن نوضح أن تحديد مراحل أو خطوات عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي الذي تعتمده المؤسسة ستتد بشكل أساسي على نوع نظام التقويم المطبق ودرجة إشراك العاملين في العملية. في هذا الإطار تميز المصادر [2] بين نمطين من التقويم:

1. نظام تقويم الأداء بالمراقبة: وهو الذي لا يتيح للعاملين المشاركة في عملية التقويم.
2. نظام تقويم الأداء بالمشاركة: وهو الذي يتيح مشاركة العاملين، والتي تبدأ خاصة من مرحلة وضع التوقعات وما يتبعها من مراحل.

[1] SULLIVAN (R), Amélioration de la performance: pour des services de santé reproductive de qualité, JHPIEGO Corporation, Maryland, 2008.

[2] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالحدارة الوظيفية، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص75.

## المطلب 2، مجالات استخدام نتائج عملية قياس وتقويم الأداء

رغم الانتقادات الكثيرة والجدل القائم حول موضوع قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد، إلا أن تتبع الآثار الايجابية لعملية التقويم وتنوع مجالات استخدامه أكدت أنه لا مجال للاستغناء عن هذا النظام رغم كل المشاكل والصعاب التي تحيط به، ويمكن للمنظمة الاستفادة من تقويم أداء العاملين ونتائجه في المجالات الآتية:

أ- الآثار الإيجابية لتقويم الأداء: وتشمل مجموعة الفوائد التي يمكن تحقيقها من وضع

تقويم أداء موضوعي وعادل، وتتلخص في:

1. أهمية متابعة وتقييم أداء العاملين، تستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسة المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسؤوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطواعية لكي يحقق إنجازاً فردياً وجماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة، كما أن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد.

2. مدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، بعد تقويم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من بين أهم المناهج المعاصر لإدارة المنظمات، حيث تؤكد هذه المنهجية إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج التقويم، فتوفير سلع وخدمات للزبائن يرضون عنها متوقف على جودة الأداء وتحسينه المستمر، وتقويم الأداء في المنظمة أداة رقابية فعالة ترصد جميع الانحرافات السلبية فيعالجها نظام تقويم الأداء وينمي الجوانب الإيجابية في مسعى لتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الرضا لدى العاملين والعملاء على حد سواء.

3. توفير تغذية عكسية عن الأداء الفردي وأداء المنظمة.

4. رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية.

5. تحقيق العدالة بين العاملين، الموظف هو بؤرة حياة المنظمة وحيويتها، وإن حيوية الموظف لا تكون بالانصياع للقوانين والتعليمات المفروضة عليه، وإنما العنصر الأهم هو إحساسه بالعدالة والاحترام، والود في جميع علاقاته مع رؤسائه، ومرؤوسيه وزملائه في العمل، وإن الإحساس بالعدالة هو أهم معيار ينظر إليه كل موظف، ولضمان العدالة لا بد من تطوير نظام لتقييم العاملين يحقق هذا الغرض.

6. المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العاملين.

7. زيادة الإحساس بالمسؤولية وبذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، لأنها تمثل نوع من الرقابة الذاتية أو الخارجية على طريقة أداء الأعمال ومستوى الانجاز المحقق ومدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف.

8. تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يرتبط التقويم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلاً، وتخطيط وتوجيه السياسات والبرامج التي تساهم في تحسين وتطوير الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ب- مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء:

تكشف الدراسات وتوسع مجال استخدام عملية تقويم الأداء عن مدى جدوى هذا النظام وأهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين، وبوجود العلاقة الجدلية بين أداء العاملين وأداء المنظمة، فإنه تم تحديد أهم استخدامات نتائج تقويم الأداء بالاتجاهين:

1. اتجاه يتعلق بالأفراد العاملين، ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم.
2. اتجاه يتعلق بالمنظمة، ويشمل إعادة النظر في سياسات المنظمة، وربما إعادة النظر في أهدافها أيضاً.

وعليه يمكن الاسترشاد بنتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي بهذا الطرح، كما هو موضح أسفله:

1. تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.
2. رفع دوافع الأفراد: إن المعلومات المرجّعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي. فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً، كما وإن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإداراتهم، إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.

3. التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، من حيث:

- تخطيط الموارد البشرية.
  - الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية، من خلال تحديد درجة كفاءة الفرد في عمله والبحث عن أفضل مستوى موائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة
  - تحديد نوعية وماهية البرامج التدريبية
- ولذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية: تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ إن هنالك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقويم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقويم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

5. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ولكي يكون لنتائج التقويم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقويم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد مسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار [1].

[1] خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص ص 213/212.

## المطلب الثالث، سرية أو علنية قياس وتقييم الأداء ونتائج

الاختيار بين سرية وعلنية عملية تقييم الأداء ونتائجها من أهم استراتيجيات وقرارات المنظمة، ومن بين أصعب المشكلات التي تجابه إدارة الموارد البشرية إذ يتوجب عليها الفصل فيها عند مرحلة تصميم نظام التقييم. فالتقييم تتجاذبه "نزعتان تتطلقان من نفس الأسس والمبادئ وتختلفان في التفسير، تتادي الأولى بسرية التقييم بحيث لا يطلع عليه إلا من أجراه والرئاسة الأعلى التي تقدم النتائج إليها، لأن ذلك يضمن الحيطة والعدالة والحرية في التعبير عن الرأي" [1] وتشمل سرية التقييمات مجموع الموظفين والموظفين المقومين أنفسهم.

وتخشى المنظمة إذا جعلت التقييم مكشوفاً وغير سري أن يتردد المديرون في تثبيت معلومات مهمة عن مساعديهم، فقد يمتلك المدير مثلاً شكوكاً عن عدم نزاهة أو أمانة موظف معين ويحتاج أن يثبت هذه الشكوك في استمارة التقييم، لكنه يخشى أن تصل هذه الملاحظة إلى علم هذا الموظف، ويزداد تردده إذا كانت هذه النتائج تعلن للجميع، مما قد يولد مشاكل عديدة، في هذه الحالة تكون السرية مطلوبة. كما قد تؤدي النتائج المعلنة إلى تعرض المديرين لضغط ووساطة ممن يشعرون بأنهم سيحصلون على تقديرات سلبية، وهو ما يمكن تجنبه أيضاً إذا بقيت التقييمات سرية. في نفس الوقت إذا بقيت النتائج سرية فهذا قد يفضي إلى أخطاء وتحيز في التقييم، وهذا قد يعرض المنظمة إلى مشاكل لاحقة، كأن يعترض موظف لم يحصل على مكافئته التي يشعر بأنه يستحقها لأن المدير أعطاه ما يعتبره تقويماً سلبياً، ويقتضي الأمر لجان تحقيق وغيرها. وقد تحرم السرية المنظمة من "وسيلة انطباع مهمة، فإذا عرف كل موظف برأي المدير في أدائه وبالجوانب التي يعتبرها سلبية فهذا يمكن أن يساعد في تنمية الموظف لمعالجة هذه المشاكل، وإذا احتاج المدير أن يجلس مع كل موظف يناقشه في أدائه، فهذا يساعد المدير بأن يزيد من مهاراته في التعامل مع الأفراد وفي الانتباه إلى الجوانب المختلفة في سلوكهم" [2].

وتتادي النزعة الثانية بأن التقييم يهدف أساساً إلى معاونة الفرد على أن يدرك إلى أي مدى يقترب مسلكه من أهدافه وأدائه لمهامه وما جوانب الامتياز أو القصور في ذلك، وما العوامل الكامنة وراءها ليتمكن في ضوء هذه النتائج أن يتغير الفرد ويعدل من سلوكه بما يحقق مستوى

[1] رجا حجيلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، تقييم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص25.

[2] سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 118.



أعلى من الأداء، وهي أمور تتحقق إلا إذا توافرت العلنية ليكون الرأي مسؤولاً والنقويم مستندا إلى بيانات جمعت بطريقة علمية يمكن الدفاع عنها، وتبادل الرأي الذي لا يتحقق إلا في المواجهة بمستوى الأداء والمواجهة والاستماع إلى وجهات النظر. ويرى اتجاه آخر "أن تعلن الملاحظات الواردة في التقرير على الأداء تميزاً أو قصوراً دون أن يعلن معها أرقام أو مستوى محدد لأن ذلك يحقق فكرة الإفادة من نتائج التقويم دون أن يقود ذلك إلى المنازعة والجدل حول مستوى التقدير" [1].

كما أغلب الدراسات تؤكد أن الطرق الحديثة للإدارة وتوجهاتها نحو عملية التقويم والأهداف المرجوة من تطبيقها تجعل من غير المنطقي التعامل بسرية مع عملية التقويم ونتائجها، لهذا فإن تغيير المناخ وزيادة تأثير النقابات والمنظمات العمالية والانتشار الواسع لاستخدام نظام التقويم وإتباع طريقة التقويم بالأهداف تؤكد أنه من الصعب على التنظيم اليوم "حجب أو منع معلومات تقييم الأداء عن العاملين في ظل التفكير الاجتماعي الحالي والذي لا يجيز الاحتفاظ بملفات سرية عن العاملين" [2]، وأن "الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاها أكبر نحو جعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنة" [3]، فالمناقشات التي تدور الآن حول عدم سرية تقارير الأداء تؤكد أهمية التغذية المرتدة أو العكسية، والتي تساعد في تحديد نقاط القوة أو الضعف للمرؤوسين في أدائهم الحالي والذي بدونها لا يمكن تحسين الأداء، وكيف يمكن للفرد أن يسعى إلى تحسين أدائه وهو لا يعلم ما هي نواحي الضعف فيه؟

هذا وقد توصل الباحث فليتشر (Fletcher) من خلال دراسة قام بها (1973) إلى التأكيد أن توافر التغذية العكسية في مقابلات تقويم الأداء تساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة عالية من الفعالية، وتساعد أيضا على تحسين نظرة العاملين لعملية التقويم ككل، وجاءت (1977) أبحاث وكر (Walker) تؤيد نتائج فلنشر حيث أثبت أن التنظيمات التي تتبع سياسة عدم سرية تقويم الأداء يكون لديها مشاكل أقل.

كل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة العلنية، والتأكيد أن الاستخدام السليم لنظام تقويم الأداء ومقابلة التقويم يوفر الجو المناسب الذي يتقبل فيه الموظف النقد بدون استياء ويسهم في التطوير الذاتي للعاملين.

[1] رجا حجيلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، مرجع سابق، ص 25.

[2] مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 295.

[3] نفس المرجع، ص 295.

## 1. مقابلة تقويم الأداء

يرى كثيرون أنه لا فائدة من وضع تقرير عن مستوى أداء الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بالتقدير العام لمستوى أدائه، فهو في حاجة لأن يعرف ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله، وما هي نقاط قوته أو نقاط ضعفه حتى يحصل على معاونة رئيسه في معالجتها.

فالفرد الكفاء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل وتزيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي به غيره من العاملين بالمنظمة، وهذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى أدائه العالي وتفوقه، وإذا كان مستوى أداء الفرد ضعيفاً ويحتاج إلى الوقوف على جوانب الضعف في كفاءته، وتمكينه من تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله وهنا تبدو أهمية عقد المقابلة، حيث يجب أن يعرف الفرد نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، لذلك "تعتبر فرصة مقابلة تقويم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس ومروسيه ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل" [1]، وذلك بالتركيز على فهم الوظائف المهمة الموجودة في وصف العمل، والأهداف السنوية، ومعايير أداء العاملين، والتشديد على الإمكانيات التي تحتاج إلى تطوير وتأسيس اتفاقيات حول كيفية تحسين هذه التحسينات. وعادة ما تجرى مقابلة التقويم بين الموظف ورئيسه المباشر أو الرئيس الأعلى (مدير الإدارة المختص)، وقد تُشكل لجنة خاصة من كبار العاملين في المنظمة لهذا الغرض.

## 1.1 أهداف المقابلة: وتتمثل في [2]:

- استعراض الأداء الخاص للعامل وإطلاعه على نتائج عمله.
- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة بالأولى وعلاج الثانية.
- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، بهدف تفادي بعض الأخطاء عند وضع الأهداف أو التقويم أو ضبط وتحديد مكونات العمل المعين.
- الاطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره تجاه عمله وزملائه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات الأداء بوجه عام.

[1] محمد بن نليم القحطاني، مرجع سابق، ص 173.

[2] على محمد عبد الوهاب، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، يوليو 1974، ص ص 39/38. [بتصرف]

- توفير جو من الصراحة والفهم والتعاون وتبادل الأفكار مع الرئيس المباشر، الأمر الذي من شأنه أن يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته، وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى السلوك المناسب.
- "متابعة ما تم التوصل إليه مع العامل من وسائل لرفع كفاءة أدائه ومعرفة مدى تقدمه في العمل.

- أن يتعايش الرئيس المباشر مع أفكار العامل وظروف الأداء، ويتقبل هذه الأفكار بعقل مفتوح ومناقشتها للوصول إلى درجة من وحدة الفهم [1].

**2.1 أهمية مقابلة التقييم:** يمكن أن نستخلص أهمية مقابلة تقييم الأداء بالنسبة للموظفين، والرؤساء، وإدارة الموارد البشرية [2]:

1. بالنسبة للموظفين، تسمح مقابلة تقييم الأداء للموظف بـ:
  - التوضيح المباشر لانشغالات الفرد حول كيفية أدائه لعمله وضمن استمراريته وفعاليتها، وكذا علاقته بزملائه في العمل وطموحاته في التطور وتحسين مستويات أدائه.
  - تحديد موقعه في العمل من خلال المشاركة، والتحكم في العمل والتطور.
  - إكساب الفرد للمعارف وتطويرها.
2. بالنسبة للرؤساء، تسمح مقابلة تقييم الأداء للرؤساء بـ:
  - متابعة سير العمل وضمن استمراريته وإنجازه وفق الآجال المحددة.
  - تقدير كفاءة المساعدين وتحديد التحسينات الممكنة على مستويات أدائهم وإنتاجيتهم.
  - تحسين البرامج المعمول بها وتطوير وظائفها.
3. بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:
  - تسمح بالتنسيق بين تقييم مشاركة الأفراد والقرارات الخاصة بمسارهم الوظيفي والمتعلقة بالترقية والعلاوات وغيرها.
  - التزود بالمعلومات حول التطور المهني للأفراد في العمل.

[1] محمد بن سليم القحطاني، مرجع سابق، ص 173/174.

[2] CNA (Caisse Nationale d'Agricole), « Guide de Préparation de l'Entretien Annuelle d'Appréciation », p4. [بتصرف عن]

## 3.1 طرق إعداد المقابلة

تقسم المراجع مقابلات قياس وتقييم الأداء التي تعتمد على المؤسسات إلى نوعين هامين هما:

1. مقابلة شخصية أثناء فترة عملية التقييم (وتعتبر إحدى وسائل أو طرق قياس الأداء).
2. مقابلة لتقييم الأداء بعد الانتهاء من عمليات قياس الأداء، والتي يمكن أن تتم بإحدى الطرق الآتية.

توجد على الأقل ثلاث طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع الأفراد وإخبارهم بنتائج تقييم أدائهم وهي:

**الطريقة 1- الإخبار بالنتائج:** تقوم هذه الطريقة أساساً على إخبار الفرد بنتيجة تقييم أدائه دون محاولة أخذ وجه نظره أو الاستماع إلى تعليقه أو الدفاع عن نفسه، ويوجه هذا الأسلوب عادة لتقييم نتائج الموظفين الجدد الذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم، أو في حالة حصول الفرد سواء كان قديماً في المؤسسة أو جديداً على نتائج سيئة للغاية وقد تمخضت عنها قرارات ليست في صالح الموظف، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم، لكن فائدتها محدودة ويعيبها أنها لا تسمح للفرد (العامل) بالتعبير عن رأيه.

**الطريقة 2- الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل:** تسمح هذه الطريقة للفرد بمناقشة المشرف حول نتائج تقييم أدائه، فالمشرف هنا لا يقتصر دوره على الإخبار بالنتائج فقط بل يستمع لوجهة نظر العامل وموقفه من نتائج تقييمه، لكن لا يعني ذلك أنه سيتم تعديل النتائج بالضرورة وإنما تصبح كقاعدة للتفاهم حول أسباب قصور إن وجدت وسبل علاجها.

**الطريقة 3- حل المشكلات:** تقوم هذه الطريقة على أساس التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع إنتاجيته، وتعتبر هذه الطريقة الأفضل إذا توفرت الإمكانيات اللازمة من حيث الوقت والجهد.

## 3.1 خطوات إجراء المقابلة

تتأسس مقابلة تقييم الأداء انطلاقاً من المعلومات التي تتضمنها تقارير الأداء أو استمارة تقييم الأداء وفي النهاية يتم عقد المقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر لمناقشة محتوى الاستمارة (التقرير)، حيث تركز هذه المقابلة على النقاط الرئيسية وتلك الأوجه التي ورد عنها تعليق سلبي

عن مستوى أداء الموظف، كما أنه من المستحسن أن يعرض تقرير الأداء على الموظف أو يعطي صورة منه في بادئ الأمر ليقرأه ويبيدي ملاحظاته عليه، وإذا قبله يوقعه بما يفيد علمه بمحتواه أو قبوله بما جاء فيها.

تعددت نماذج تصميم استمارة تقييم الأداء واختلفت معها عناصر التقييم طبقاً لنوعية الوظيفة ومستوى العاملين وموضوع التقييم، وتتكون في الغالب من ستة أجزاء أساسية [1]:

**الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للموظف ووظيفته.

**الجزء الثاني:** يملأ من قبل الموظف نفسه ويدون فيه الموظف المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في العمل والأعمال والإنجازات الهامة التي حققها خلال فترة تقييم الأداء والقدرات والمهارات الرئيسية التي لديه ومدى استغلالها في العمل، والعقبات والمشاكل التي صادفته في العمل، ورأيه في مستوى أدائه، وجوانب القوة في أدائه، وكذلك جوانب القصور أو الضعف في أدائه ومقترحاته لتطوير هذه الجوانب الأخيرة.

**الجزء الثالث:** يتضمن هذا الجزء معلومات عن وضع الموظف فيما يتعلق بالإجازات والغياب والتأخر والإجراءات التأديبية التي تم توقيعها عليه، وتملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

**الجزء الرابع:** يتضمن هذا الجزء عناصر التقييم وتعريفها والأوزان المعطاة لهذه العناصر، ويدون فيه الشخص أو اللجنة المعنية بالتقييم معلومات عن مستوى أداء الموظف وفق عناصر التقييم المحددة.

**الجزء الخامس:** يملأ من قبل إدارة التدريب بالمنظمة ويوضح الدورات والندوات التي شارك فيها الموظف خلال فترة التقييم.

**الجزء السادس:** يتضمن هذا الجزء رأي مُعد التقرير، وفي معظم الأحيان يكون المشرف أو الرئيس المباشر، وتوجيهاته حول مستوى أداء الموظف.

[1] مقتبس عن: نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 252.

هذا وقد توصل الباحثون إلى وضع خطوط عريضة [1] يتم تلقينها للمشرفين ويتدربون عليها، وتتلخص في:

1. يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس بالهدف من ورائها، وأنها صممت لمساعدته.
2. يعرض المشرف تقرير التقويم، أو الجزء الأكبر منه، على مرؤوسيه. على أن يبدأ بنقاط القوة أولاً ثم يتدرج منها لنقاط الضعف في أداء المرؤوس.
3. يسأل المشرف مرؤوسيه عن تعقيبه على هذا التقييم، ويتوقع منه أن يظهر استياءً أو ربما عداً أو اعتراضاً على ناحية أو أخرى في التقييم خصوصاً ما تعلق منه بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه، ويسمح المشرف له بأن يظهر هذا الشعور.
4. يشجع المشرف مرؤوسيه على أن يذكر تقييماً لعمله كما يراه، وأن يعدد نواحي تقدمه والمشاكل التي يصادفها واقتراحاته لحلها وما يمكن للمشرف أن يقدمه له من مساعدات.
5. يتحاشى المشرف تلك الاقتراحات التي تتطلب تغييراً للصفات الشخصية، ويذكر بدلاً من ذلك عدة مواقف يعرض فيها على المرؤوس طرقاً بديلة للتصرف لتكون أكثر قبولا من جهة الإدارة.
6. يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوس، ويبين له تلك الأعباء والمسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أدائه بغرض الاستفادة من هذه الفرص. على أن يركز على عدد قليل من هذه الأعباء، حتى يقتنع المرؤوس أن القيام بها أمر ميسور في وقت قصير نسبياً.
7. يجري المشرف مناقشة تفصيلية مع المرؤوس حول تحسين الأداء في المستقبل وما سيقوم به المرؤوس من أعباء وما سيقدمه له المشرف من مساعدات. على أن يتقبل المشرف من مرؤوسه ما يراه الثاني من نقد واقتراحات، ويجب أن تنصب المناقشة على نواحي محددة لتحسين الأداء - كزيادة الإنتاجية بنسبة معينة خلال فترة محددة، أو تحسين الجودة تبعاً لمواصفات معينة..إلى آخره - وقد يرى المشرف في هذه المرحلة أن يعطي مرؤوسيه توجيهات معينة أو يوصي بأن يلتحق ببرنامج تدريبي معين، أو يكلفه بواجبات إضافية أو يعدل في واجباته الحالية.

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 326/325.

8. يتابع المشرف نتائج المقابلة حتى يتأكد أنها توتى ثمارها في صورة إنتاج أكثر أو أداء أحسن فيراجع ما تم انجازه ما لم يتم، ويرى ما استجد من صعوبات أو حدث من أخطاء وأسباب هذه الأخطاء وتلك الصعوبات، ويعرض على المرؤوس نواحي تقدمه ويشجعه على الاستمرار في هذا التقدم ويضع معه أهدافا جديدة ويحدد أساليب بلوغها.

إن المناقشات الخاصة بتقرير الأداء أياً كانت صورتها تبدو ذات أهمية بالغة، فالعاملون إذا لم يعلموا بما هو مدون عن مستوى أدائهم في التقرير ينتابهم الشك في تصرفات الإدارة ونواياها، ومن ثم تفشل عملية تقييم الأداء في تحقيق أهدافها، لذلك لابد من العمل على إشراك العاملين بطريقة إيجابية في عملية تقييم الأداء فكل منهم يتساءل دائماً ( كيف يؤثر نظام تقييم الأداء عليّ كفراد؟ ) وعليه وجب بذل كل الجهود الممكنة لتحسين طرق مناقشة تقارير الأداء لمساعدة العاملين على أن يلعبوا دوراً إيجابياً في هذه العملية، وبمعنى آخر فإن تكامل آراء الرئيس ومرؤوسيه شيء جوهري وضروري إذا ما أريد لتقييم الأداء أن يفعل كجزء من برنامج تنمية وتطوير أفراد القوى العاملة، وبدون مناقشة هذه التقارير مع العاملين فإن النتائج سوف تسيء إلى معنوياتهم، كما تقدم مناقشة تقرير الأداء مع الموظف له الفرصة لتحسين وتطوير كفاءته، وذلك من خلال توجيهه للإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تفهم وظيفتك تماماً؟
- هل هناك أي مجال في عملك تريد أن تجعله أكثر وضوحاً؟
- ما هي الأجزاء في وظيفتك التي تؤديها بطريقة أفضل؟
- هل ممكن عمل أي تغييرات في عملك تؤدي إلى تحسين أدائك؟
- هل لديك أي مهارات أو معلومات أو قدرات يمكن استخدامها بأكثر كفاءة؟
- ما هي خططك المستقبلية؟
- هل تطمح إلى تدريب إضافي وتوسيع خبراتك؟

وينصح الخبراء أنه من المستحسن أن تعطى هذه الأسئلة إلى الموظف ليفكر فيها قبل مناقشة التقرير معه ومن ثم تكون المناقشة إيجابية، وبصفة عامة فإن المناقشة الصريحة لتقارير الأداء مع العاملين فيما يتعلق بمدى تقدمهم وأوجه ضعفهم يعطيهم الأمل في مستقبل وظيفي أفضل. كما أن علنية تقارير الأداء ومناقشتها مع العاملين تدفع الرؤساء القائمين إلى التزام الدقة والموضوعية والعدالة في تقدير مستوى أداء مرؤوسيه.

## 2. الصعوبات التي تصاحب اختيار علنية التقييم وكيفية معالجتها:

يأخذ البعض على اختيار علنية تقارير الأداء أنه قد يجرج الرئيس أمام مرؤوسه خاصة أصحاب التقدير المنخفض، وقد يسئ ذلك للعلاقات بينهما وقد يحاول الرئيس أن يتفادى هذا الوضع بأن يَعمد إلى تقدير مستوى أداء المرؤوس بأكثر مما يستحقه.

كما يأخذ البعض على نظام علنية التقارير احتمال انشغال المرؤوسين الدائم بأمور تقييم الأداء وبالرد على تقديرات الرؤساء ومهاجمتهم، وهو أمر قد يؤدي إلى تعطيل العمل.

ورغم هذا فإن سرية تقارير الأداء أسلوب مقيد للكفاءة الوظيفية ويعرقل عمليات التطوير والتحسين وتنمية قدرات الأفراد والمنظمة، لذلك تجمع أغلب الدراسات والبحوث أن المزايا العديدة لعلانية تقارير الأداء لا يجب أن يضحي بها خشية بعض المآخذ التي يمكن حصرها والسيطرة عليها والتخلص منها عن طريق ثلاثة مداخل أساسية هي :

1 - اختيار الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، إذ يجب أن يتمتع القائم بعملية تقييم الأداء الوظيفي للأفراد بالصفات التالية:

- أن يكون مُلمًا إماماً كافياً بعمل الشخص الذي يتم تقييم أدائه.
- أن يكون عادلاً ومنصفاً.
- أن يكون قادراً على الحكم السليم وتقدير الأمور تقديراً صحيحاً.
- أن يكون قادراً على تحليل المواقف.

وفي حال لم تتوافر هذه الشروط في أحد المشرفين عن العمل فلا سبيل أمام الإدارة المعنية إلا أن تسند عملية تقييم أداء العاملين إلى شخص آخر مثل مدير الإدارة المختصة أو تشكل لجنة خاصة لهذا الغرض.

2 - توفير التدريب المناسب للسلطة القائمة بوضع تقديرات الأداء: وذلك على أسس التقدير السليم الموضوعي والعاقل لمستوى الأداء، وهذه مسؤولية الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة حيث يتولى عقد اجتماعات دورية للرؤساء الإداريين لإطلاعهم على المبادئ الأساسية التي تكفل تطبيق الموضوعية والعدالة في تنفيذ نظام تقييم الأداء وتبصيرهم بأهداف النظام وإمدادهم بما يحتاجونه من إرشادات وتعليمات في هذا الشأن سواء تعلق ذلك بشرح مفهوم عناصر تقييم الأداء ومدلولاتها ومستوياتها أو شرح وسائل وأساليب تقييم الأداء التي تستخدم أو المصادر التي يلجأ إليها واضع التقرير لوضع تقريره عن مستوى أداء



العاملين. هذا وتبدو أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في إشعار القائمين بالتقويم بمسؤوليتهم الكاملة عن سلامة التقارير التي يضعونها عن مستوى أداء مرءوسيهيم وهي عملية يجب أن يأخذوها بجديية، وهم محاسبون عن أي تهاون أو إخلال بهذه الجديية وكذا عن تدخل عوامل وأهواء شخصية في التقويم.

3- إتاحة الفرصة للمناقشة الصريحة والبنائة لتقديرات الأداء في مقابلات خاصة تعقد بين الرئيس ومرءوسيه: ويضمن ذلك استبعاد سوء الظن والفهم، وتقبل المرءوس لملاحظات رئيسه عنه بكل موضوعية، ومن ثم يسعى لتطوير نفسه والتغلب على نواحي الضعف في أدائه، لأن المناقشة الصريحة تتيح الفرصة للمرءوس كي يدرك أن التقدير المنخفض الذي وضعه الرئيس عنه ليس فيه تجريح أو إساءة إليه، وإنما هو تقدير يقوم على حقائق موضوعية، ويهدف بالدرجة الأولى إلى الكشف عن أوجه القصور في أداء الفرد والعمل على معالجتها وتدارك النقائص.

### 3. اعتبارات أساسية لنجاح مقابلة التقويم

نخلص من كل ما سبق إلى عرض مجموعة من التوصيات التي حددها المختصون، والتي من شأنها أن تساهم في نجاح مقابلة تقويم الأداء الوظيفي للأفراد، وهي [1]:

- بدأ المناقشة بتحديد الأهداف الأساسية من ورائها.
- السعي لجعل المرءوس يشعر بالراحة والاطمئنان.
- مناقشة الواجبات والمهام الرئيسية للمرءوس مع دعوته لتعليق عليها.
- التأكد من الاتصالات ذات الاتجاهين أثناء المناقشة.
- تشجيع وتحفيز المرءوس على أن يبدي رأيه بصراحة عن أي جمود في العمل وعن مناطق المشاكل.
- تشجيع المرءوس وتحفيزه على التعود على القيام بالتحليل الذاتي.
- التفكير في الفترة القادمة والخطوات الضرورية لتحسين الأداء.
- إنهاء المقابلة بملخص لما دار فيها مع توضيح خطة التصرف المستقبلي.

[1] مصطفى كامل، مرجع سابق، ص ص 300/299.

## المطلب الرابع: مشكلات وصعوبات تقويم الأداء الوظيفي

سمح التاريخ الطويل، نسبياً، لظهور نظام تقويم الأداء الوظيفي، واتساع دائرة العمل به وممارسته بين المؤسسات والمنظمات محلياً ودولياً، مدعماً بدراسات وأبحاث هامة في التخصصات الاجتماعية، والنفسية، والإدارية، والقانونية، والاقتصادية، والسلوكية وغيرها التي ساهمت في تحسين معالم هذا النظام والعمل به، من خلال رصد مجموعة من المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تعرقل التطبيق السليم لعملية القياس والتقييم وتُحدِّد نظام تقويم الأداء عن أهدافه. لا سيما وأنه "يعد من أعقد نشاطات إدارة الموارد البشرية، وأصعبها، وأكثرها إثارة للجدل والخلاف" [1] لكونه يرتبط بالإنسان ويتضمن حكم شخص (المقيم أو المشرف) على شخص آخر (الموظف الخاضع للتقييم). وما يمكن أن يتضمنه هذا الحكم من أخطاء بفعل المؤثرات وما يمكن أن ينجر عليه من غياب الموضوعية واللامصداقية في الحكم على الأداء الوظيفي للأفراد، الأمر الذي أثري أدبيات تقويم الأداء بمناقشات جادة تسلط الضوء على مشاكل ومعوقات تقويم الأداء وسبل معالجتها.

ورغم تعدد مصادر مشاكل تقويم الأداء فقد تم تصنيفها ضمن ثلاثة مصادر أساسية هي:

- مشكلات عامة متعلقة بأسباب تنظيمية وإدارية خاصة بالمؤسسة.
- مشكلات متعلقة بمنظومة تقويم الأداء.
- مشكلات متعلقة بالمقوم. ويمكن إبراز هذه المشكلات فيما يلي:

أ. مشكلات تنظيمية وإدارية عامة: وترتبط بالظروف السوسيو مهنية والمناخ التنظيمي

السائد في المؤسسة، والذي يمكن أن نوضحه في هذه النقاط:

- 1- مقاومة الموظفين لنظام التقييم: يسبب التقييم في الكثير من الحالات شعور بالمقاومة الشديدة وردة فعل سلبية بين العاملين سواء كانوا موظفين أو مديرين. وغالبا ما يرفض الموظفون عملية تقويم الأداء من مبدأ أن هذا التقييم يمكن أن يشكل نوع من التهديد لهم. كما " قد تنشأ مثل هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف الموظفين مع التقييم، وريبتهم فيه، لأن الأداة المستخدمة في التقييم تتجاهل عوامل يعدونها مهمة" [2].

[1] DIVERREZ (J), L'appréciation du personnel: à partir de l'analyse du fonctionnement du groupe, Les Edition ESF, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1981,p70.

[2] مازن رشيد الفارس، مرجع سابق، ص 802.

أما بالنسبة للمديرين فمقاومتهم لعملية التقييم نابعة من بغضهم لها، نظرا لما توقعهم فيه من حرج مع رؤوسهم أثناء تقدير كفاءتهم وتقييم أدائهم، وبالخصوص أثناء مواجهتهم المباشرة بحقيقة مستواهم، وما تخلفه هذه الحالة من شعور بعدم الارتياح والتردد في الحكم على الآخرين، رغبة في تفادي الصراع معهم، لذلك يشترط في المقيمين مستوى عالي من المهارة والخضوع لتدريب خاص يسهل عليهم التعامل مع الوضع.

كل هذه الظروف تحد وبشكل كبير من فاعلية التقييم، خاصة "أن تقبل الموظفين لنظام التقييم يؤثر في مدى تقبل الرؤساء له" [1]، وعليه فإن أي نوع من المقاومة من طرف الموظفين لنظام التقييم يقابله المقومين في الغالب بنوع من الفتور والتخاذل في التعامل مع النظام، ولن ينفذوا إلا الحد الأدنى المطلوب، وبالتالي سيكون توثيق الأداء ضعيف وغير مناسب، وستزيد أخطاء التقييم حتما، وبالتالي ستعدم الثقة في جدوى معلومات تقييم الأداء الناقصة وغير الملائمة، مما ينتج عنه عدم جدوى النظام.

2- الثقافة التنظيمية غير المشجعة: "تؤثر الثقافة التنظيمية كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض أثار الثقافة واضحا جليا والبعض الآخر خفي" [3]، وقد كشفت الدراسات التي ركزت على إبراز العلاقة بين الثقافة والأداء في المنظمة، أنه لكي يكون لثقافة التنظيمية تأثير على أداء المنظمة لابد أن تكون هذه الثقافة قوية وتستمد عناصر قوتها هذه من الوضوح والدقة خاصة في المسائل الحساسة والمثيرة للجدل لاسيما موضوع تقييم أداء العاملين، إذ لا يكفي تصميم نموذج مناسب لتقييم وإصدار اللوائح والتعليمات لإنجاح عملية القياس والتقييم. بل يجب أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مشجعة يتفاعل فيها عنصر "الوعي العميق بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمرؤوسين، ومدى الانفتاح السائد في العلاقات بين الأفراد، والأسلوب المتبع في الإشراف، الأعراف السائدة في المنظم، ومدى الثقة بعملية التقييم وربط نتائجها بقرارات الموارد البشرية، واستخدامها لتطوير الأداء الوظيفي" [3] لتحديد مدى فعالية نظام التقييم المطبق ودقة نتائجه.

[1] مازن رشيد الفارس، مرجع سابق، ص 803.

[2] جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط2، 2009، ص462.

[3] مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 805

عملياً، تقع هذه المهمة الصعبة ضمن مسؤوليات الإدارة العليا وتحدد انطلاقة من اختيارات الإستراتيجية وتطبيق السياسات الحكيمة والمناسبة والفعالة لنشر الوعي لدى موظفيها (رؤساء أو مرؤوسين) بأهمية عملية التقييم بالنسبة لهم وللمنظمة، وتنمية روح الجدية والالتزام الحقيقي بنظام التقييم بينهم، في ظل ترسيخ ثقافة التعاون والتفاهم وزرع القيم الإيجابية التي من شأنها المساهمة في بناء الفضاء المناسب لإقامة نظام تقييم أداء متكامل وناجح بعيداً عن قيم وثقافة الاستبداد والهيمنة والتي يمكن أن يخلفها الاستعمال المتعسف لهذا النظام.

**3- عدم توثيق الأداء:** من أهم مصادر توثيق الأداء الوظيفي، سجلات الأداء، دفاتر الملاحظات، تقارير الانجاز الشهرية، دفتر الدوام الرسمي، تقرير الأداء الوظيفي للعام السابق، وتتطلب هذه العملية توافر بعض المهارات والوقت والجهد وهو الأمر الذي يجعلها عبء على الرؤساء أمام محدودية الوقت وكثافة المهام خاصة إذا كان عدد الموظفين الذين يشرف عليهم كبيراً. ومشكلة عدم توثيق الأداء من المشكلات الشائعة التي تستوجب التعامل معها من خلال تطوير مهارات المقومين ببرامج تدريبية مناسبة، لأن غياب توثيق الأداء بصورة واضحة ومحددة يؤثر سلباً على مصداقية التقييم بين الموظفين ويزيد من احتمالات الشكوى والتظلم بينهم، بالمقابل يزيد توثيق الأداء الواضح "من موضوعية التقييم، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل جلي ومحدد، وبالتالي تقديم عناصر التغذية العكسية المناسبة والفاعلة" [1].

**4- غياب التغذية العكسية المناسبة:** يتجنب الكثير من المديرين الكشف عن الأداء الضعيف أو تقديم تغذية عكسية سلبية عن مرؤوسيهم لأسباب عديدة منها "الخوف من احتمالات النزاع، وتدهور العلاقة مع المرؤوسين أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقييم" [2]، ومما لا شك أن هذا الوضع ينتج عنه الكثير من المشكلات، إذ يصبح من الصعب تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب وبالتالي تفاقمها، وقد تصل إلى حد يصعب التعامل معه. كما يمكن أن ينتج عن تشويه أو إنقاص حجم المعلومات اللازمة عن أداء الفرد (الأفراد) لغياب معلومات مرتدة صحيحة أو تغذية عكسية مناسبة سوء ترشيد قرارات المؤسسة الإدارية أو التنظيمية والمالية وإنجاز المشاريع واختيارها.. لذلك تصنف مشكلة عدم القدرة (أو عدم الاستعداد) لتقديم تغذية عكسية مناسبة من المشكلات الملحة والشائعة في تقييم الأداء.

[1] مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 803.

[2] المرجع نفسه، ص 804.

5- استعمال التقييم كأداة للرقابة والهيمنة: غالبا ما ينطبع لدى الأفراد أن عملية تقييم أدائهم ما هي إلا وسيلة لرقابة وإحكام السيطرة عليهم من أجل تهديدهم خاصة إذا ارتبطت نتائجها بالمكافآت والحوافز والترقية، ويعزز هذا الوضع الشعور بعدم الثقة بين العاملين في أنظمة التقييم وهو ما يؤثر سلبا على درجة القبول ومن ثم تحقيق الفعالية. وبالنسبة لمعظم الدارسين إن الحل الأمثل لهذا الإشكال هو "إيجاد الآلية المناسبة لإشراك الموظفين في تصميم نظام التقييم، لتعزيز تقبلهم له" [1]، لأن هناك "دائما خط دقيق بين استخدام التقييم كوسيلة للضبط والرقابة المشروعة وبين معاملة الموظفين كأطفال" [2].

6- شعور الخاضعين للتقييم بالإحباط: تسود عادة حالة من الخوف والترقب والقلق تعززها أجواء عملية التقييم، خاصة في مرحلة تلقي نتائج التقييم، وهو ما يولد حالة من الإحباط تسيطر على الموظفين الذين يعتقدون أن تقييمهم كان غير عادل أو سيئ. وهي حالة نفسية تؤثر بصورة واضحة على مستوى الأداء الفردي والكلي، وينتج عنها عدم الثقة في نتائج التقييم وبالتالي عدم تقبل القرارات الناتجة عنها، الأمر الذي يؤثر على دوافع الفرد لتطوير أدائه. عمليا، تواجه هذه المشكلة بتجنب حالات التقديرات السلبية المبالغ فيها، لاسيما بالنسبة للأفراد الذين يعرف عليهم الجدية والالتزام بمهام الوظيفة، وقد يكون الأمر بالنسبة لهم عارضا.

ب. مشاكل تتعلق بمنظومة التقييم: أغلب هذه المشاكل تنتج عن عوامل التقييم ومعاييرها، وبعضها الآخر مرتبط بعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها فيما يأتي:

1- عدم وجود نظام موضوعي ومناسب لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

2- "عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم، وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال" [3]، وتقويت فرصة الاستثمار في منافع نظام التقييم.

[1] مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 804.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 219.

[3] عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 215.

- 3- "ملائمة عوامل التقييم، قد تكون العوامل المستخدمة لتقييم الأداء غير واضحة أو مبهمة أو تغفل بعض الأبعاد العامة في الأداء، أو ليس لها صلة بعمل الموظف" [1].
- 4- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الموظفين.
- 5- تداخل عوامل التقييم، تحدث هذه الحالة إذا تم تضمين أكثر من بعد في العامل الواحد كأن يشمل عامل تقييم: العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل.
- 6- عدم قابلية بعض عوامل التقييم للقياس، لا سيما في قضايا الاتجاهات والانتماء والإخلاص. إضافة إلى صعوبة إخضاع عوامل أخرى للقياس الكمي الدقيق، مثل الأفكار الابتكارية، حسن التصرف، المرونة.
- 7- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لقياس عوامل التقييم، وقد تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل دون مراعاة التفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء المهام.
- 8- جمود عوامل التقييم، تستمر بعض الأنظمة في استخدام بعض العوامل المتقادمة، دون مراعاة التغيرات التي تحدث على مستوى المعطيات الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وما قد يتبعها من تغيرات على الأهداف التنظيمية، ومتطلبات العمل، تصميم الوظائف، وتغير أداء الموظف الأمر الذي يتطلب تغيير عوامل وأدوات قياس وتقييم الأداء.
- 9- سوء التقدير في اختيار وقت التقييم، حيث يستوجب "على المؤسسة أن تحدد عدد المرات التي ستقوم فيها بقياس الأداء" [2].

ت. مشاكل تتعلق بأطراف عملية التقييم: مشاكل ذاتية تفرضها الطبيعة الإنسانية للأطراف المعنية بعملية التقييم بحكم التفاعل القائم بين المقوم والفرد الخاضع لتقييم، وما يفرزه هذا التفاعل من تبعات تشكل عائقاً أمام عملية التقييم، وأهمها:

1. تأثير العملية الإدراكية الذهنية للمقوم: تعد هذه العملية من المحددات الأساسية لأخطاء التقييم، وتنطوي العملية الإدراكية على أربع مراحل أساسية هي، ملاحظة الأداء، ثم إدراك معلومات الأداء وتنظيمها، تخزينها في الذاكرة، ثم استرجاع معلومة الأداء وقت

[1] مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 805.

[2] عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 216

عملية التقييم لإصدار الحكم على أداء الفرد المستخدم. تتم العملية الإدراكية الذهنية في العادة بطريقة تلقائية وبشكل غير واع ومقصود، لذلك فالكثير من المقومين يكونون غير واعين بالعملية الإدراكية وتأثيراتها على أحكام التقييم التي يصدرونها على أداء الأفراد، ومن أهم نتائجها التحيز في إصدار الأحكام، والتي تتأثر بجملة عوامل منها: خلفية المقوم، واتجاهاته، ودوافعه، ونظرياته الشخصية والتي من الصعب التخلص منها نهائياً، لكن يمكن التخفيف منها عن طريق التدريب، الذي يعد واحد من العوامل المؤثرة في العملية الإدراكية، حيث يساعد المقوم وتوجيهه نحو استخدام استراتيجيات لمعالجة المعلومات الإدراكية بصورة أكثر وعياً، والتقليل من الاعتماد على الذاكرة، وتشجيعه على استخدام الملاحظة المنتظمة، وتزويد من اهتمامه بتوثيق الأداء.

2. تأثير الخصائص الشخصية للمقوم: كثيراً ما ينطلق المقومون في الحكم على أداء الأفراد المستخدمين من قناعاتهم ومنطلقاتهم الخاصة ونظرياتهم الشخصية، التي قد لا تمت بصلة للموضوعية.

3. تأثير الهالة: تحدث هذه الظاهرة عندما يسمح القائم بالتقييم لإحدى خصائص أو صفات الفرد الخاضع للتقييم أن تؤثر على التقدير الكلي للأداء الوظيفي، فيحكم على الموظف الذي يحضر باكراً إلى مقر عمله بالموظف المُجد أو الممتاز مع أن أدائه قد يكون دون ذلك، وقد يكون العكس مع موظف يقدم أداء متميز ولكنه يتأخر في الحضور إلى مكان العمل. وتدخل ضمن تأثير الهالة الأخطاء التالية:

- التأثير بنتائج الأداء السابق للفرد.
- تأثير البقعة المظلمة، فقد يتجاهل المقوم صفة سيئة أو غير مرغوبة في الموظف، إذا كان هو نفسه يتصف بها.
- تقويم الشخص على أساس قدراته الكامنة والمحتملة، وليس على أدائه الفعلي المطلوب تقويمه.

- التأثير بالانطباعات الأولية والسريعة عند الحكم على الآخرين.

4. تأثير الأداء البارز للأفراد: يقع المقومون في هذا الخطأ عندما يركزون على الأداء المتميز أو المتدني للغاية للفرد المستخدم تجاهل أدائه في الحالات الأخرى المسجلة طيلة فترة التقييم، الأمر الذي يؤدي إلى تعميم الحكم على أداء الموظف الكلي على اعتبار عينة غير ممثلة لأدائه.

5. تأثير حداثة الأداء: في كثير من الأحيان يتم تقويم الأداء الأحدث للأفراد المستخدمين (سواء كان سلبيا أو ايجابيا) ويعمم هذا الحكم على الأداء الكلي وينسى المَقوم باقي السلوكيات وتفصيل الأداء التي تمت خلال الفترة المحددة للتقويم، ويتذكر فقط ما حدث في الآونة الأخيرة من سلوكيات ونتائج.

6. التأثير بنتيجة آخر تقويم: يركز بعض المشرفين على نتائج التقويمات السابقة للموظفين ويغفلون الأداء الحالي أو المتوقع منهم، فيتجهون إلى تقويم مرؤوسيهم وفق آخر تقدير تحصلوا عليه في الفترة السابقة، مهم كانت نتائجه سلبيا أو ايجابيا، ومهم كان مستوى أداء الفرد بعد التقويم السابق قد تحسن أو انخفض عما كان عليه.

7. التساهل في التقويم: ونعني به ميل المقومين إلى إعطاء الأفراد الخاضعين للتقويم تقديرات عالية أكثر مما قد يستحقون، ويرجع المختصون أسباب ذلك إلى: تشجيع بيئة المنظمة لهذا النوع من التقويم، أو أن يكون المشرف لا يعرف الأداء الحقيقي للمستخدمين لعدم متابعته لهم، كما قد يرجع لغموض معايير التقويم، أو إلى شخصية المَقوم وسعيه نحو كسب ود المرؤوسين أو خشيته من ردود فعلهم.

8. التشدد في التقويم: التشدد عكس التساهل، ويعني نزوع المَقوم إلى إعطاء الأفراد المقومين تقديرات أقل مما يستحقون، وقد تعود أسباب ذلك إلى شخصية المَقوم الذي يريد أن يبدوا كحكم شديد في حكمه على أداء الآخرين، أو إلى شعوره أن التقويم هو وسيلة لإثبات كفاءته الشخصية أو لأن البيئة التنظيمية تشجعه على ذلك.

9. النزاع المركزية (الميل نحو الوسطية في التقويم): هناك من القومين من يعتقد أنه لا يمكن للمرؤوسين الحصول على أعلى التقديرات ولا أدناها، بذلك فهم يميلون إلى اعتماد منتصف المقياس المستخدم ومنح غالبية الموظفين تقديرات متوسطة، وهو من الأخطاء الأكثر شيوعا وترجع أسباب ذلك إلى جهل المقومين بالمستوى الحقيقي للموظفين نتيجة لعدم متابعتهم وجهله للفروق الفردية بين المرؤوسين، أو بسبب سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتم تقديم تبريرات للتقديرات العالية أو المنخفضة.

10. التقويم بناء على عوامل ليس لها علاقة بالأداء: يبني كثيرا من المقومين تقديراتهم لأداء المرؤوسين، بشكل مقصود أو غير مقصود، على عوامل غير موضوعية ليس لها علاقة مباشرة بالأداء، ونذكر منها:

- عامل التنميط: قد يكون التنميط ايجابيا أو سلبيا، كأن يتم تقويم قصيري القامة أنهم أذكاء، وهو حكم يستند إلى صورة ذهنية يرسمها المَقوم عن سمات الأشخاص على أساس انتماءاتهم



الفئوية أو العرقية أو على أساس الجنس أو العمر أو المنشأة أو المهنة أو الخصائص الجسمية وغيرها من السمات التي تؤدي إلى تقويم الأفراد بناء على هذا النمط أو ذلك وليس على أساس الأداء المنجز فعليا.

- تأثير عامل التضاد: يرجع هذا العامل إلى ميل المقيّم لتقدير المرؤوسين بعضهم ببعض وليس على أساس مستلزمات العمل، وكثيرا ما تتأثر نتيجة هذا التقويم في هذه الحالة بالترتيب الذي يتم تقدير الموظفين على أساسه، فعندما يبدأ المقيّم بتقدير أداء موظف ممتاز للغاية أو آخر ضعيف للغاية، فسينعكس ذلك حتما على نتيجة تقويم باقي الأفراد من ذوي الأداء المتوسط من بعد.

- التحيز والمحاباة: ونعني بها تأثير المشاعر الشخصية للمقيّمين وما تحمله من حب أو كراهية تجاه الآخرين وانعكاس ذلك على نتائج التقويم، بحكم علاقة الصداقة أو القرابة أو مدى التشابه أو التباين بين الرئيس والمرؤوس (في الآراء أو الاتجاهات أو القيم أو الاهتمامات أو الخلفيات الاجتماعية) وغيرها من المشاعر التي يمكن أن تكون محل تقافر أو تجاذب وما يمكن أن ينجر عنها من تأثيرات على نتائج التقويم.

11. الخلط بين الوسيلة والهدف: قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المنشود من تطبيق هذه الإجراءات، ويظهر تأثير هذا الخلط خاصة عند التعامل مع نتائج التقويم وتأثيرها على نتائج مقابلات تعيين واختيار المستخدمين، فعندما ينشغل المشرفون بإجراءات وعدد المقابلات التي تمت دون الاهتمام بالاختيار السليم وطرق تحقيقه يكون الخلط بين الوسيلة والهدف.

12. التأثير الإداري: أو ما يعبر عنه بتأثير نية أو أغراض الإدارة في استخدام التقويم، من أهداف التقويم التي تعتمد المؤسسة منح العلاوات والحوافز التشجيعية أو الترقية أو التدريب، ويلجأ الكثير من الرؤساء والمشرفين خاصة في حال منح الحوافز والترقية إلى "إعطاء تقديرات غير متدنية لمرؤوسيهم حرصا على توطيد العلاقة معهم، وتجنبنا للحرص الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية.. كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات تقويمية متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم هو تطوير وتدريب الموظفين" [1].

[1] مندي عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 296/295.

13. التأثير بمكانة الوظيفة: أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة وأهمية مكانتها عند تقويم أداء شاغلها.

الشكل رقم [21] يوضح: مخطط توضحي لمعوقات تقويم الأداء



المصدر: من إعداد وانجاز الباحثة

يُظهر الجدول أعلاه المعوقات الناتجة عن أخطاء ومشكلات عملية تقويم الأداء، وكما تم توضيحه، فهي "حكم بشري يصدره إنسان بشأن أداء إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء" [1]، في شكل نتائج عرضية يمكن أن تسميتها تقويم الأداء، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل العاملين برغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية لن يعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة، كما أن ابتعاد معايير التقويم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على عملية التقويم ونتائجه.

كما أن التساهل أو التشدد الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية أو منخفضة لأداء مرؤوسيه، وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيسيء حتماً إلى التقويم، إضافة إلى ذلك عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقويم ستؤثر هي الأخرى على الأداء، إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي إلى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم بها، لذلك اجتهد الباحثون والمشتغلون بإدارة الموارد البشرية من أجل معالجة هذه الأخطاء أو محاولة التخفيف منها على الأقل بهدف تطوير نظام تقويم الأداء، وإكساب عملية القياس والتقويم قدراً من الموضوعية وجعله أكثر فعالية.

### علاج أخطاء ومشكلات التقويم

ركزت التوصيات الخاصة بالبحث عن الوسائل اللازمة للحد من هذه المشكلات وعلاج أخطاء التقويم، من خلال التأكد على فهم المشاكل الأداء التي تعاني منها المؤسسة وتحديد الهدف الأساسي الذي تريده من عملية التقويم، ثم اختيار الطريقة الأنسب للتقويم، وتدريب الجهات المعنية بالتقويم وخاصة المشرفون ونشر الثقافة التنظيمية التي تشجع على قياس الأداء وتقويمه قبل البدء بعملية التقويم، وأخيراً توفير الأجواء والوقت الملائمة للتطبيق.

وهناك إرشادات وخطوط عريضة أوردها الباحثون لتطوير عملية التقويم ومواجهة الأخطاء والمشكلات المحتملة، وهي [2]:

[1] نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 245.

[2] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 2003، ص 341.

1. إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح.
2. دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقويم مناسبة.
3. استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف.
4. إعلام وإخبار كل من الموظفين والقائمين بالتقويم بمعايير الأداء كتابياً.
5. عند استخدام مقاييس التقويم البياني وتجنب أسماء الخصائص المعنوية (مثل الأمانة والإخلاص).
6. استخدام معادلات ومقاييس إشرافية (مثل المقالات) كأحد عناصر عملية التقويم الشامل.
7. تدريب المشرفين على استخدام طرق وأساليب التقويم بشكل صحيح، وتوضيح التعليمات عن كيفية استخدام معايير ومقاييس التقويم.
8. فتح المجال للمقيمين بالاحتكاك المتكرر والمتواصل بالموظفين الذين يتم تقويمهم.
9. وضع عمليات التقويم على أساس مقاييس وتقييمات منفصلة لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
10. يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير عملية التقويم بشكل مستقل، كلما أمكن ذلك، وقد يساعد هذا الإجراء على تفادي الأخطاء والتحيزات.
11. لا ينبغي لمقيم واحد أن تكون له مطلق السيطرة والسلطة على تحديد الإجراءات أو الإشراف على عملية التقويم، لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم على أداء الأفراد.
12. يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقويم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفهيًا قبل تثبيت التقويم نهائياً.
13. تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في وثائق.
14. إعطاء دليل تقويمي وإرشادي لمعاونة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.

## المطلب الخامس، مقومات فعالية نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي

ليكون نظام تقييم الأداء ناجحاً يجب أن يُصمم لإعطاء الموظفين أهدافاً وقياس أدائهم بشكل موضوعي. أكثر أنظمة التقييم نجاحاً تحتوي على الخمسة عناصر التالية:

1. التغذية الراجعة غير الرسمية والمنتظمة من قبل المشرفين: لأن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، كما يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من مشرفيهم فيما يتعلق بأدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية. حيث يتطلب هذا الأسلوب ملاحظة الأداء وتقييمه بانتظام من قبل المشرفين لمروسيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

2. مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به، أي أنه على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مروسيه ويناقش معهم الأهداف التي يُتوقع منهم تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية، يجب على المشرفين أن يحددوا المهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق الوظيفة، ومن ثم يستخدموا هذه المهارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية. من الضروري كذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس قدر الإمكان، كإكمال مشروع معين خلال فترة زمنية محددة. ويُطلب من المشرفين تقديم المساعدة لمروسيهم مثل إقترح برنامج تدريب إضافي وذلك لتطوير أدائهم وقدراتهم على تحقيق الأهداف، كما يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة بعد الاتفاق عليها بين الموظفين ورئيسهم، مع ضرورة مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

3. خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية المسجلة: يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداء، وعلى المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء وتُحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه بالتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة. كما يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة، فور الإتفاق على الخطة، كما يجب أن تُراجع هذه الخطط بانتظام للتأكد من مدى التزام الموظف وقدرته على تنفيذ بنودها بنجاح.

4. المراجعة الرسمية التي توثق بدقة الصورة الشاملة: تشير الأبحاث إلى أهمية أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبنظام (نصف سنوية أو حتى سنوية). عموماً، لا يتم خلال هذه اللقاءات مناقشة مشاكل الأداء الحالية، لأنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن هدف هذه اللقاءات هو تقدير مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقاً، ولمعرفة مدى نجاعة سياسات وبرامج التحسين والتطوير المهني للموظفين.

5. تدريب المشرفون على عملية التقييم من أجل الحصول على أكبر فائدة: من الواجب تدريب المشرفون على مهارات القيام بقياس وتقييم أداء سليم وفعال، وذلك لكي تكون هذه العملية موضوعية وموثوقة. فعادة ما يتضمن هذا التدريب إرشادات في الإستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا إعترض الموظف على جزء معين مما جاء في نتائج تقييمه، حيث أن التعليقات غير المسؤولة أو غير المرتبطة بعملية التقييم التي يصدرها المشرف قد تؤثر على قراراته فيما يتعلق بالمصير الوظيفي للمساعدة. كما توصي البحوث في هذا الإطار بضرورة توفر قائمة بتعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه، لاسيما ما تعلق بإجتماعات (مقابلات) تقييم الأداء، هذا الإتجاه المنضبط في التخطيط لعملية تقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة خاصة منها المرتبطة بالمسؤولين عن عملية تقييم أداء الأفراد وهي كثيرة ومؤثرة كما تم توضيحه.

6. تفعيل دور الاتصال الإداري بكل أشكاله، وتفعيل العملية الإعلامية لإضفاء طابع الشفافية والوضوح على السياسات والبرامج والأهداف المسطرة.

## خاتمة الفصل

شغل موضوع قياس وتقويم الأداء حيزاً كبيراً في الدراسات واكتسب أهمية كبيرة لما له من تأثير على أداء المنظمة، إذ إن تقويم أداء العاملين بها هو تقويم لعملها بالتبعية، وتفيد نتائج البحوث إلى أن "تقويم الأداء عملية مهمة لضمان استمرار نجاح المنظمة، حيث أن نتائجه تمكن من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحفزهم، وإرشاد ذوي الأداء الضعيف، إلى كيفية تحسين أدائهم"[1]، لذلك ركزت مثل هذه الأبحاث وعلى اختلاف التخصصات التي أسهمت في موضوع الأداء وإشكالية قياسه وتقويمه (خاصة منها: العلوم الإدارية، علم اجتماع التنظيم، علم النفس الاجتماعي، علم نفس التنظيم، العلوم السلوكية وغيرها) إلى إبراز أهمية عملية التقويم وأهم الأسس والاعتبارات التي يمكن أن يقوم عليها نظام قياس وتقويم الأداء، بالإضافة إلى البحث في الطرق والأساليب الممكنة وتنوعها لتوسيع الاختيارات من أجل تحقيق الفعالية.

لعل الحديث عن تحقيق فعالية نظام التقويم من أصعب المواضيع التي يمكن الخوض فيها لأنها تتعلق بشروط تحقيق الأهداف التي قام النظام من أجلها، وهي لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة فحسب بل تشمل أهداف البقاء والتطور في إطار ضوابط المرونة والتكيف، وهي كما أسلفنا من أصعب المعادلات التي يمكن تحقيقها لاسيما بالنسبة لنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي الذي ارتبطت بأكثر المواضيع إشكالا وهو موضوع الأداء.

يمكن أن نضيف إلى كل ما جاء في هذا الفصل ونؤكد أن الخطوة (أو المرحلة) الإستراتيجية بالنسبة لهذا النظام تكمن في اختيار طريقة التقويم المناسبة والفعالة وتصحيح النماذج الخاصة بها، حيث تعد هذه الخطوة مرحلة الانتهاء النظري من عملية البناء والتوجه نحو عملية التنفيذ الفعلي لنظام قياس وتقويم أداء الأفراد، وعلى صعوبة وتعقيد العملية ينبغي أن يراعى فيها حسن اختيار المقاييس التي تعبر عن طبيعة العمل وسلوكيات الأفراد وعلاقتهم، بالموازاة مع اختيار طريقة التقويم المناسبة لنوعية وطبيعة عمل المنظمة وظروف العاملين بها. نضيف إلى هذا ضرورة مراعاة أن نموذج تقويم واحد لا يصلح لكل المستويات الوظيفية، حيث تختلف النماذج باختلاف المستويات تبعاً للتباين المهام والمسؤوليات في كل مستوى.

[1] فتحي إبراهيم محمد محمد، مصدقية المديرين وفعالية أداء المرؤوسين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2007، ص 26. عن:

Miller (Lee), "Do's and Don'ts of Performance Evaluation", Human Resource Professional, (May/June) 9(3), 1996, P8/12.

في ظل كل هذه الظروف تحتاج نظم قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد إلى مقومات الديمومة والتطوير لتفعيل دورها في تقدير وتحسين الأداء والانجاز الفردي والكلبي، ويمكن أن تشمل هذه المقومات على العناصر التالية:

1- **تقبل نظام تقييم الأداء**، إن أي أسلوب إداري غير مقبول من قبل الأفراد يصبح غير فاعل في أداء مهامه، وإذا أرغم الأفراد على قبوله فإنهم يتعاملون معه دون الاقتناع به، وبالنسبة لنظام التقييم يقوم الأفراد المعنيين به، من مسؤولين ومساعدين، بملء الاستماتات (بطاقات التقييم) المطلوبة دون تدقيق أو اهتمام والعكس صحيح، ومن العوامل المؤثرة في تقبل نظام التقييم، نذكر:

- **مدى فهم الأفراد للنظام**: يعزف أغلبية الأفراد عن استخدام البرامج والنظم التي لا يفهمونها، وينشأ عدم الفهم من عدم التعرف والشرح، كما قد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام.

- **الدعم الرسمي من قبل الإدارة**: إن اهتمام الإدارة العليا بنظام التقييم تأييدها المستمر له من خلال التزامها به والعمل بتوصياته ونتائجه، من المقومات الأساسية في تقبل النظام كما تعد من العوامل المساعدة على زيادة فاعليته.

2- **علانية التقييم**، شكل موضوع سرية أو علانية نتائج التقييم نقطة اختلاف بين علماء الإدارة، فمنهم من يرى ضرورة اطلاع الموظف على نتيجة تقييمه ومنهم من يرى أن تكون العملية سرية، لأن التقييم السري يمتاز بالموضوعية وتجنب الحرج، حيث يكون المشرف حراً في تقييمه لمروسيه. رغم تعدد الآراء حول الموضوع وواقع صعوبة إعلان نتائج التقييم، على المدراء والمرووس على حد سواء لاسيما في حالة النتائج السيئة أو الضعيفة، لأن التقييم الذي يطلع المرووس فيه على نتائجه يعد ضماناً لعدالة النظام، كما يُعتبر حق الموظف بالتظلم من المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق فاعلية النظام.

3- **مقابلات التقييم**: وتعتبر عن تلك المقابلات التي يُجريها المقومون مع المرووسين، " لتزويدهم بالتغذية العكسية عن الأداء السابق أو المحتمل" [1]، تساهم مقابلة التقييم الأداء الوظيفي بشكل

[1] Werther, (W) and Davis (K), **Personnel Management and Human Resources**, 2<sup>nd</sup> ed, McCrow Hill Book Company, New York, 1985, p303.



أساسي في توفير جو من الصراحة يشعر فيه الفرد بأن هنالك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته وأن هناك من يسمع شكواه، بالإضافة إلى:

- استعراض الأداء الماضي للعمل، وإطلاع العامل على نتائج التقييم .
- كشف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة من الأولى وعلاج الثانية.
- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.
- الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره تجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل وأساسيات الإدارة بوجه عام.

4- عدالة المقوم: إن بعض المقومين لا يلتزمون بالدقة والموضوعية في التقييم، وبذلك تأتي تقويماتهم بطريقة عشوائية لا ضابط ولا أساس لها، وتعود أسباب ذلك في الغالب إلى غياب التكوين اللازم والكافي لرؤساء، في التطبيق العملي فإن يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء.

5- المتابعة المستمرة للنظام: إن الحاجة إلى متابعة نظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغييرات البيئية المستمرة، والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغييرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها، مما يتطلب متابعة جميع مقومات نظام تقييم الأداء للتأكد من موضوعيته وتحقيقه للأهداف المحددة، وتهدف المتابعة المستمرة للنظام في النهاية إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

من هنا نستوضح مدى ضرورة نظام قياس وتقييم الأداء بالنسبة للمنظمة كأحد أهم العناصر الرئيسية لتنمية وتطوير العاملين، إذ يحتل هذا النظام موقعا خاصا في إدارة الموارد البشرية على أساس أنها الوظيفة الأكثر نجاعة لمعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين ومستوى الانجاز الذي يقدمونه، بغرض معالجة جوانب الضعف والخلل المسجلة وتدعيم وتعزيز جوانب القوة فيه. فمضمون عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على الحقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لعملهم، مما يساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء المقدم وفهم سلوك الأفراد من خلال قيامهم بالمهام المطلوبة منهم، أي تقدير مدى كفاءة الفرد في تنفيذه للواجبات والمهم التي يتطلبها عمله. ويساعد ذلك الإدارة العليا على بناء استراتيجيات واقعية وترشيد سياساتها وبرامجها على الضوء المعطيات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم الإدارات المساعدة والموجه لوظائف ومهام الإدارة العليا، كما سنوضحه في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع

## وظائف إدارة الموارد البشرية وموقع نظام تقويم الأداء فيهما

تمديد

**المبحث الأول:** نظام قياس وتقويم الأداء والعمليات الإدارية في المنظمة

المطلب 1، التخطيط الإداري ونظام تقويم الأداء.

المطلب 2، التنظيم الإداري ونظام تقويم الأداء.

المطلب 3، التوجيه الإداري ونظام تقويم الأداء.

المطلب 4، الرقابة الإدارية ونظام تقويم الأداء .

**المبحث الثاني:** نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف الإدارية في المنظمة

المطلب 1، توصيف وتقييم الوظائف ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 2، تخطيط الموارد البشرية ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

**المبحث الثالث:** نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة

المطلب 1، الاختيار والتعيين ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 2، التدريب والتطوير ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 3، الأجور والتعويضات ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 4، الترقيات والنقل ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 5، العوافز ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 6، تسيير المسار الوظيفي ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

المطلب 7، الاتصال الإداري ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

## تمهيد

أدى تطور الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة إلى تزايد الاهتمام بتطوير كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية بصفقتها واحدة من أهم الوظائف في المنظمة لأنها تلعب دورا استراتيجيا في مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف لاسيما دورها في بناء قاعدة معلومات (بيانات) دقيقة تمكن الإدارة من ترشيد قراراتها، ومن ثم مساعدتها على تعديل الاستراتيجيات والسياسات وتصويب النظم والبرامج من أجل الوصول إلى أفضل مستوى أداء ممكن، وضمان الاستمرارية والبقاء في الظروف التي تفرضها التحولات والمحيط الخارجي للمنظمة. من هنا فإن إدارة الموارد البشرية بالتحديد ومعها الإدارة العليا ملزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية، هي:

- التزام باختيار الموارد والعناصر الملائمة لتحقيق الأهداف المقررة.
- التزام باستخدام الموارد والعناصر المختارة أفضل استخدام.
- التزام بالاستمرارية وتحقيق التوازن من أجل البقاء.

على ضوء هذه الالتزامات تعددت وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية وتعددت بتعدد حياة المجتمعات وانعكاس ذلك على الحياة المهنية للأفراد في المنظمات، فرض الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة والقاضي بإحداث التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد العاملين بها تكثيف الأبحاث والاهتمام بطرق وأساليب ممارسة الوظائف الإدارية بأكثر كفاءة وفعالية من خلال الاستفادة من الإضافات والامتيازات المتاحة عند الاستعانة بنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي لتوجيه وترشيد هذه الوظائف، والتي تم تصنيفها في هذا البحث إلى:

- عمليات الإدارية، وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- وظائف إدارية، وتشمل توصيف وتقييم الوظائف بالإضافة إلى تخطيط الموارد البشرية.
- وظائف تقنية، وتشمل العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين، تدريب وتطوير الأفراد، الترقيّة والنقل، الحوافز، تسيير المسار الوظيفي، والاتصال.

ودور كل وظيفة من هذه الوظائف في تفعيل العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المقررة، ثم الإضافة أو الامتيازات التي تحضى بها المنظمة التي تستعين بنظم قياس وتقويم الأداء الوظيفي من أجل ترشيد هذه الوظائف، وبالتالي تفعيل أداء مديرية الموارد البشرية لتكفل بالطاقات والموارد البشرية المتاحة، زيادة على دورها المساند والموجه لقرارات الإدارة العليا.

## المبحث الأول

## نظام قياس وتقويم الأداء والعمليات الإدارية في المنظمة

## الإدارة والعملية الإدارية

الإدارة نشاط اجتماعي موجه، من ضرورات وجود التنظيمات على اختلاف طبيعتها وقطاعها وأحد أهم متطلباتها، وتتألف العملية الإدارية من مجموعة وظائف هدفها ضمان السير الحسن للعمل في المنظمة عن طريق الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة وتميئتها والاستثمار فيها. من المهام الأساسية للإدارة " توفير الوسائل الضرورية للتسيير والأداء، من أجل الاضطلاع الحسن بالوظائف المنوطة بها "[1]، والتي تشكل خصوصيتها الإدارية وتحدد على أساسها العمليات والوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية وما تعلق بها من برامج وسياسات والأهداف من أجل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها. ويشير مفهوم الإدارة للدلالة على [2]:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الممثل للوظائف أو الواجبات.
- إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية.
- إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع، تميزا لها عن الجوانب المتصلة برسم السياسات.

حيث تتعلق الإدارة مباشرة بالأداء وما يرتبط به من إشكاليات لاسيما قياس وتقويم الأداء، لهذا تحتاج المنظمات لنظم التقويم التي تمكنها من قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي يسبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي " يشكل تقويم الأداء الخطة الأخيرة للعملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الهدف المحددة من قبل، لما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يسهم به من مجهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير "[3].

[1] MACCIO (C), Animer et participer à la vie de groupe, Édition Chronique Sociale, 11ème édition, Lyon, 2006, p87.

[2] محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية، دار الطباعة الحرة، مصر، ط1، 2005، ص11.

[3] زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.

ثمّة اتفاق حول العناصر أو الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، لكن قد تختلف تسمياتها، ومن ثمّ تعتمد أغلب الدراسات والبحوث على تصنيف وظائف الإدارة بالشكل الموالي [1]:

### 1. التخطيط، ويتضمن:

- وضع الأهداف وتحديدها.
- رسم السياسات والعمليات.
- وضع برامج العمل وتنفيذها.
- إعداد الموازنات والتمويل.

### 2. التنظيم، ويتضمن:

- إعداد الهيكل التنظيمي.
- تحديد المسؤوليات.
- تحديد العلاقات.
- اختيار الإداريين.

### 3. التوجيه، ويتضمن:

- التحفيز.
- القيادة.
- الاتصال.

### 4. التنسيق، ويتضمن:

- العلاقات.
- الأدوار.
- الترتيب.
- الوقت.

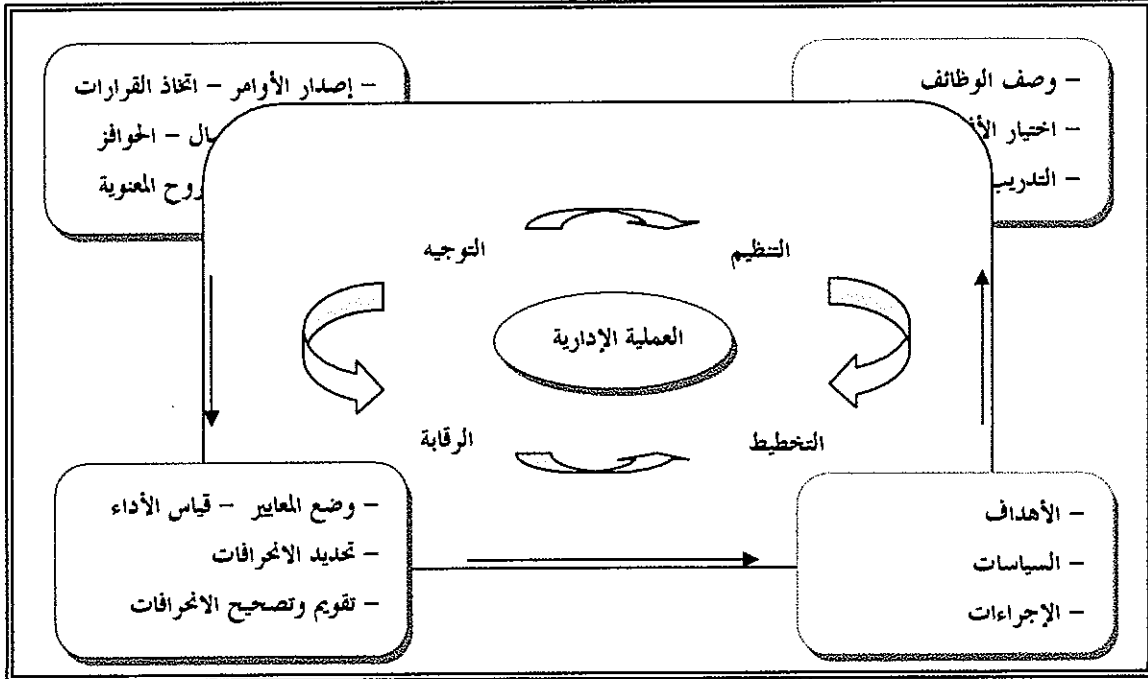
### 5. الرقابة، ويتضمن:

- قياس الأداء.
- تشخيص المشكلات.
- تحديد طرق العلاج.

[1] معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص33. (بتصرف)

والواقع المميز لهذه العناصر والوظائف الإدارية والوظائف الفرعية أنها تدار كالعجلة يمكن أن تبدأ فيها من أي نقطة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم [22] يوضح: عجلة العملية الإدارية



المصدر: هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص16.

الأمر الذي يدل على ترابط هذه الوظائف وتكاملها، كما يفسر التأثير المتبادل بين هذه العناصر، وهو ما يدعونا للبحث في العلاقة الممكنة بين وظائف العمليات الإدارية باعتبارها أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعتها أو حجمها ويشمل ذلك عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي باعتباره مصدرا للمعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الممارسات من أجل تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية؟

## المطلب الأول: عملية التخطيط الإداري ونظام تقويم الأداء

يذهب البعض إلى القول بأن التخطيط هو سبب نشأة التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وبدونه لن يجد المدير مجالاً لينظمه أو أفراداً ليوصلهم أو حاجة للرقابة، ومن مميزات وظيفة التخطيط الآتي:

- وظيفة متغلغلة، يقوم بها جميع المديرين في جميع المستويات وفي كافة المنظمات.
- وظيفة مستمرة، يمارسها المدير باستمرار طالما سعت المنظمة للبقاء في العمل.
- وظيفة شاملة، تُعنى بجميع الأنشطة والأفراد داخل المنظمة.

وحسب فايول (FAYOL.H) " فإن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" [1] لهذا فالتخطيط يعنى البحث عن ما يجب فعله؟ كما يقول نيومان (W. H Newman)، كما يرتبط التخطيط بتوفر العناصر الآتية:

1. وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الأداء في الماضي والحاضر وتعكس المستقبل، توفر ظروف تحقق الأهداف وموارد مثالية الحجم والنوع (مواد، ومال وعناصر إنسانية ووقت)، توافق الأحداث مع التنبؤ، وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفة ممكنة.
2. وضع أهداف واضحة ودقيقة من أجل الطويل والأجل القصير، بحيث تغطي الأهداف جميع الأنشطة بالمنظمة وفي شكل منسق بحيث تتضمن الأهداف طويلة الأجل تلك قصيرة الأجل وبطريقة متوازنة مع حجم المنظمة والبيئة المحيطة لها.
3. التصورات والأفعال، يجب أن تحدد بطريقة مكتوبة وترتبط بحدود مكانية وزمنية، وتسمح بالتصرف الشخصي في حدود معينة.
4. النتائج المتوقعة، يجب أن يتم تحديدها وتفهمها وقبولها لضمان توافيقها مع الأداء المثالي والمتزن والمعدل وفقاً للحاجة.

[1] FAYOL(H), Administration industrielle et générale, Ouvrage présenté par BOUYACOUB(A), ENAG EDITIONS, 1990, p69.

## 1. أهمية عملية التخطيط

- وتتمثل في أهمية ممارسة التخطيط الذي يساعد على تحقيق أهداف عديدة من بينها [1]:
- مواجهة ظروف التغيير وعدم التأكد.
  - التخطيط يقود إلى النجاح، لأنه عادة ما تتم دراسة كل الظروف الهامة المحيطة بالمنظمة سواء الحالية منها أم المستقبلية.
  - مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف، أن إحدى القضايا الرئيسية التي تعاني منها الكثير من المنظمات هب أن موظفيها لا يدركون بشكل واضح الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول إليها.
  - تحقيق الوفرة الاقتصادية في الإنتاج، وذلك مثل اتخاذ المنظمة لقراراتها بناءً على دراسة لا على أساس المواقف الارتجالية.
  - تسهيل عملية الرقابة، ويتم ذلك بوضع أهداف محددة يسهل قياس عليها.

## 2. خطوات عملية التخطيط

- إن وضع أي خطة لا بد وأن تمر بعدد من الخطوات المتتابعة في شكل منطقي وأهم هذه الخطوات، هي:
- الخطوة 1: وضع الأهداف، وتحديد الأهداف المستقبلية.
  - الخطوة 2: تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
  - الخطوة 3: تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي سنقود إلى تحقيق الأهداف.
  - الخطوة 4: تقييم البدائل، عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
  - الخطوة 5: اختيار الحل الأمثل، اختيار الاحتمال الذي تتوفر فيه فعليا أعلى مزايا وأقل عيوب.
  - الخطوة 6: تنفيذ الخطة، وذلك بتحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيّم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
  - الخطوة 7: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

[1] جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص53.



## 3. التخطيط الإداري وقياس وتقويم الأداء

يرتبط التخطيط الفعال بوجود مجموعة من الشروط من أهمها:

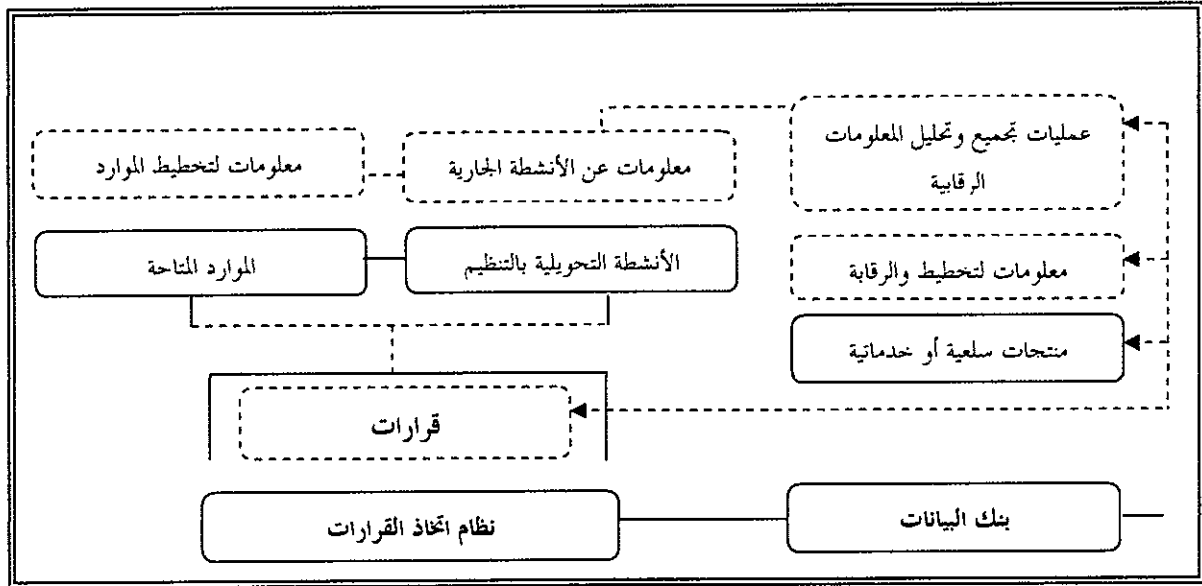
- وضع أهداف واضحة، شاملة ودقيقة على الآجال الطويلة والمتوسطة والقصيرة، على أن تغطي هذه الأهداف جميع الأنشطة والأعمال بالمنظمة وبشكل منسق يسمح بإمكانية تحقيقها.
- ضرورة تحديد الإجراءات و السلوكيات المطلوبة بطريقة واضحة، دقيقة ومحددة بحدود زمنية ومكانية، وتسمح بالمبادرة الفردية والإبداع والتصرف الشخصي في حدود معينة.
- تحديد وتوضيح النتائج المتوقعة لضمان توافقها مع الأداء المطلوب.
- وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الأداء في الماضي والحاضر وتعكس المستقبل وتوفر ظروف تحقيق الأهداف (مثالية الموارد المادية والمالية والإنسانية المتاحة من حيث الحجم والنوع، ترتيبات تراعي التكلفة، توافق الأحداث مع التنبؤ).

لهذا يعتبر الفكر الإداري المعاصر التخطيط الشامل وسيلة هامة لإحداث التجميع أو التنسيق نحو الغايات المستهدفة، من هنا تصر بعض التوجهات إلى ضرورة إحداث كيان تنظيمي متخصص بمعنى دراسة وتحليل النظم، وتُركز الأبحاث المعاصرة على عدد من الوسائل والأساليب التي يمكن أن تكون ضرورة محتمة لإمكان تحقيق الأهداف المطلوبة، هي:

- البحث والدراسة وتكوين المعلومات عن معطيات المناخ المحيط والأوضاع السائدة في المنظمة.
- التحليل والكشف عن العلاقات والبدائل.
- تصميم النظم لضمان تحقيق الانجاز السليم عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة.
- التخطيط وتكوين البرامج.
- المتابعة والتقويم المتكامل للأداء والانجازات.

حيث أن تفعيل العملية التخطيطية الشاملة من شأنه أن يولد لدى المنظمة والمسيرين معلومات ووقائع مختلفة تمثل في الحقيقة المدخلات في نظام التخطيط، ومن ثم تترجم هذه الجهود التخطيطية المعلومات والوقائع إلى هيكل متناسق من الخطط والبرامج، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم [23] يوضح: نظام تقويم الأداء باعتباره نظام للمعلومات



المصدر: فاروق عبده فليه آخرون، مرجع سابق، ص 162.

وبناءً عليه يتوجه التخطيط كعملية إدارية إلى خدمة الأغراض التالية [1]:

- تحديد أهداف واضحة للعمل.
  - يحدد مراحل العمل والخطوات اللازمة لتنفيذها.
  - يساعد على تحقيق زيادة إنتاجية العاملين.
  - يهتم التخطيط بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الأعمال المختلفة لتحقيق الأهداف.
  - يمكن من تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف، وحسن استخدام الموارد المتاحة مادياً وبشريا.
  - يُمكّن التخطيط من توقع الصعوبات والمشاكل التي يُمكن حدوثها من أجل الاستعداد لها أو العمل على تلافيتها.
  - يمكن الإدارة العليا من تحقيق الرقابة على تنفيذ الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية، ويسهل متابعتها.
- كل هذا من أجل اتخاذ القرار باعتباره اختيار الإدارة لطريق محدد للوصول إلى الهدف المرغوب.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2006، ص8. (بتصرف)

## المطلب الثاني: عملية التنظيم الإداري ونظام تقويم الأداء

لقد اهتم الدارسون والراغبون في تحقيق الرقي والحضارة بظاهرة التنظيم الإداري لما لها من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، وسعت الكثير من المحاولات إلى إعطاء تعريف واضح لمفهوم التنظيم وإبراز أهميته ودوره تحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة.

## 1. مفهوم التنظيم

التنظيم هو أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية، ويأتي كوظيفة الثانية بعد التخطيط ويعتمد عليه، و" ينتج عن الترابط العقلاني لأنشطة مجموعة من الأشخاص بغية تحقيق أهداف محددة ومشتركة، من خلال تقسم العمل والمهام وتدرج السلطة والمسؤوليات"[1]، أي أنه " شكل من أشكال التعاون الإنساني للوصول إلى الأهداف"[2]، ويهدف التنظيم " إلى تجنيد الطاقات البشرية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة"[3]، باعتبار العنصر البشري " من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة"[4]. هذا وتتفق أغلب التعاريف على أن " التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويطلب هذا حديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية"[5]. حيث تشير هذه التعريفات إلى العناصر المكونة للتنظيم، وهي:

- الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف مستوياتهم.
- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة.
- الأعمال والمهام التي يُمكن أدائها داخل المنظمة لتحقيق الأهداف.
- التنظيم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال (الأنشطة).
- الهيكل التنظيمي أو الأسلوب المعتمد لتوزيع الأفراد العاملين بين أعمال مختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وحدود السلطة والمسؤولية (خطوط الاتصال).

[1] MORIN (P), Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1976, p10.

[2] مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 1999، ص45.

[3] عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، بدون ط، بدون ت، ص8. عن:

Selznick (Philip), Leadership in Public Administration. In Public Administration (Edited by Gobert T. Golembiewski), Rand Mc Nally & Company, Chicago, 1966, pp 412/419.

[4] نفس المرجع، ص9.

[5] معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص50.

كما يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم: الرسمي وغير الرسمي ويقصد بالتنظيم الرسمي، التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع التخصصات، كما أوردتها الوثائق الرسمية (القانونية) التي تكونت بموجبها المنظمة، أما التنظيم غير الرسمي فيشير إلى التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة أثناء أدائهم لعملهم.

2. أهمية وأهداف التنظيم: احتل التنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات لاسيما المعاصرة منها، لأنه يهتم بـ:

- تقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد على المستويات المختلفة بشكل واضح.
- إرساء أسس نمطية لمختلف إجراءات العمل وتحديد الصلاحيات الممنوحة.
- تزويد الإدارة والعاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال المنوطة بهم.
- تهيئة الطرق المناسبة لإصدار واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة.
- تنظيم خطوط الاتصال الرسمية بين الوحدات الإدارية المعتمدة والتنسيق بينها.
- توفير المناخ الملائم لتدريب وتطوير وتنمية مهارات العاملين والتحفيز على انجاز.

ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى "عدم التداخل وإبعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، ويؤدي إلى وضوح الأهداف وتحديدها، كما يسعى إلى توجيه جهود الأفراد للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة"[1].

أهداف التنظيم: تتمركز أهداف التنظيم في ثلاث أهداف رئيسية، هي [2]:

1. الأهداف الرسمية، وهي تلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم.
2. الأهداف العملية، وهي ما تقصد المنظمة تحقيقه، وتعكس الأهداف العلمية ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتمثل الأهداف العامة جزئياً.
3. الأهداف التشغيلية، وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات انجاز الأهداف.

### 3. خطوات عملية التنظيم

تتم عملية التنظيم في خمس خطوات أساسية، هي [3]:

[1] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 23.

[2] نفس المرجع، ص 23.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 284.

1. فهم أهداف وخطط المنظمة، حيث تتحدد أنشطة المنظمة والأفراد في ضوءها.
  2. تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.
  3. تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية وتوصيفها.
  4. تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لانجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.
  5. تقييم النتائج.
- وتتدرج الخطوة الأولى ضمن عملية التخطيط، حيث أن تحديد الأنشطة سواء كانت رئيسية أو فرعية، كما أن إسناد هذه الأنشطة إلى الأفراد وانجازها يتطلب ضرورة مراعاة ما يلي:
- تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد (أو تفويض السلطة اللازمة لانجاز الأنشطة).
  - تكوين الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تمثل مواقع تنفيذ الأنشطة.
  - بناء شبكات الاتصال والمعلومات لتحقيق الترابط والانسجام والتنسيق والتعاون الرأسي والأفقي لانجاز الأنشطة ومتابعتها وتقييم النتائج.
  - بناء الهيكل التنظيمي الملائم.

#### 4. التنظيم الإداري وعلاقته بنظام قياس وتقويم الأداء

تؤكد الدراسات والبحوث الحديثة لاسيما تلك التي قادها بوب غارات (GARATI Bob) وزوجته في كتابهما الذي صدر في سنة 1965 تحت عنوان « إثننا عشر مقدره تنظيمية » حيث قدما من خلاله مفهوم القدرة التنظيمية وعلاقته بتقويم أداء الأفراد في المنظمة، وناقشا مجموعة من الأفكار نعرضها فيما يلي:

يتكون التنظيم من ثلاث قواعد (كتل) أساسية، هي:

1. انجاز المهمات، وتمثل الجانب العقلاني (الكمي أو القياسي) للمؤسسة.
2. استخدام العمليات الاجتماعية المناسبة لتأمين الأداء الفعال للمنظمة عن طريق تحرير الطاقة العاطفية للأفراد المعنيين، ويمثل الجانب النوعي الرقيق للمؤسسة.
3. التعلم بانتظام ودقة شديدة من النشاط الكلي، ويمثل الجانب المكمل القابل للقياس للمؤسسة.

هذه العناصر الثلاث المترابطة نادرا ما يجري تقديرها من جانب الموجهين والمدراء، مع أنها تشكل قاعدة جميع المؤسسات الفعالة، لأنه بتضافر هذه العناصر الثلاثة فقط يمكن المحافظة على استمرار نتائج العمل الطيبة، فإذا تم انجاز الأهداف أو تكوين قوة عمل متكاملة أو تلبية رغبات الزبائن باستبعاد العنصرين الآخرين مثلا سيتعرض العمل لضرر على المدى البعيد.

وترجع معظم أسباب هذا إلى " فقدان اللغة التنظيمية أو النموذج الذي يستطيع المدراء في إطاره أن يتحدثوا عن مشكلاتهم، ويستحيل عليهم فقط أن يقوموا بأي تحليل للمقدرة التنظيمية في هذا الوضع، بل أنهم لا يعون ما إذا كان ذلك ممكناً "[1]. ويتضمن نموذج المقدرة التنظيمية على اثني عشر بنداً، هي [2]:

- وضوح المسؤولية الشخصية.
- الجوائز المالية.
- مؤشرات الأداء الشخصي(الفردية).
- منظور جودة العمل.
- مؤشرات الأداء الجماعي(الكلية).
- التكيف التنظيمي.
- توجه المنافسين.
- توجه الزبون.
- توجه القيادة.
- المناخ التعليمي.

فالتنظيم الذي يسمح، حسب أبراون (A. BRAWEN)، " بتحديد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المنظمة والعلاقات بين كل عضو، بما يسمح بأن تكون جهودهم المنسقة ذات أعلى كفاءة "[3] لغرض تحقيق أهداف المنظمة، يشكل الإطار الذي بموجبه يتم توضيح " الرؤية بشأن ما هي الأهداف التي ستتحقق وعن طرق من وكيف ستنفذ عمليات انجازها، لهما على درجة من الأهمية. لتحقيق ذلك لابد من وجود نظام تقويم منظم، دقيق يغطي كل فرد في المنظمة، ويعطي وزناً متكافئاً لانجاز المهمات والسلوكيات المبنية على القيم "[4]. بحيث يجب أن تتجه قيم المنظمة، كما ذكرنا، نحو سلوكين أو ثلاثة سلوكيات نوعية تعكس جوانب كل قيمة، فإذا كانت القيمة التنظيمية هي الانفتاح عندئذ قد يكون السلوك التقويمي هو تقبل أخطاء الأعضاء الآخرين بسرعة في مجموعة العمل أو ملاحظة مشكلات الآخرين وتقديم المساعدة أو إبقاء الذهن مفتوحاً عندما يقترح التغيير. وهذا ما يفسر شروع الشركات المتقدمة في إعادة تنظيم أنظمتها التقويمية بحيث " تُظهر وتُكافئ 50% كحد أقصى من جهد العاملين في انجاز الأعمال و50% كحد أقصى من سلوكيات المنظمة المبنية على القيم "[5].

[1] بوب غارات، إثنا عشرة مقدرة تنظيمية: تقويم الأفراد أثناء العمل، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط1، 2004، ص136.

[2] نفس المرجع، ص ص 139/138.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص9.

[4] بوب غارات، المرجع السابق، ص 157.

[5] نفس المرجع، ص158.

## المطلب الثالث، عملية التوجيه الإداري ونظام تقويم الأداء

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين بها، تأتي الخطوة الثالثة في العملية الإدارية وهي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أهدافها. حيث يتم بموجب هذه العملية " الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف "[1] المرجوة. لذا يُعد التوجيه من أكثر وظائف الإدارة حساسية، خاصة وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية، ويهدف التوجيه إلى " خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه، لذلك فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية "[2]. يتضمن التوجيه " الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونه ويحترمون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة ليلبذوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى الوظيفة "[3]. تتضمن عملية التوجيه ما يلي:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو كجماعة (أطراف التوجيه).
- وتعتمد كفاءة وفاعلية عملية التوجيه على توافر العوامل الرئيسية التالية:
- وضوح الأهداف، بما فيها وضوح أهداف العمل ومساعدة العاملين على فهمها.
- معرفة دوافع العاملين، وإيجاد الحوافز اللازمة لإشباعها.
- أسلوب الاتصال المناسب واختيار الطرق الكفيلة بشرح نظم العمل العامة، والتنظيم الخاص بالوحدات التي يعمل بها المساعدين، والعلاقات بين الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

[1] <http://www.economics.bravepages.com/economics/terminale/lesson%2065.htm>

تاريخ التصفح 2010/10/7.

[2] معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 60.

[3] عمرو وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص 376.

- تنمية روح القيادة وتعزيز شعور الولاء لدى العاملين.

### 1. أهمية عملية التوجيه

ممارسة عملية التوجيه بفعالية، تُمكن من تحقيق الفوائد التالية:

- تحقيق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين جهود الأفراد والجماعات داخل العمل مما يخدم الأهداف النهائية للمنظمة ككل.
- تحقيق التعاون والتنسيق الملائم بين جهود الأفراد والإدارات وترتيب حدوث الأنشطة.
- المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد وتوفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد، وزيادة درجة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المنظمة.
- يساهم التوجيه في مساعدة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل، وهذا من شأنه أن رفع الروح المعنوية وارتفاع درجة التطابق في الأهداف والغايات والجهود، ومدى تأثر ذلك على مستوى إنتاجية المنظمة.
- توفير بيئة عمل تساعد في بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية بالمنظمة.

### 2. مبادئ التوجيه

من أهم المبادئ التي تقوم عليها عملية التوجيه، ما يلي:

1. وحدة الأمر (وحدة الرئاسة)، يكون التوجيه أكثر فاعلية وجدوى إذا ما تلقى العاملون الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.
2. الإشراف المباشر، من الضروري في عملية التوجيه أن يكون الاتصال مباشرا بين الرئيس والمرؤوسين.
3. تجانس الأهداف، فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة.
4. توفير المعلومات، يتطلب تكليف المرؤوسين بأداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، تزويد العاملين بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية.
5. السلطة، تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تُمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر للمرؤوسين، من أجل تحريك العمل ودفعه نحو تحقيق الأهداف. فالأمر هو أداة لإرشاد وتوجيه تنفيذ العمل، ولضمان تنفيذ الأوامر وبالتالي ضمان التوجيه الفعال، لا بد من وجود عقوبات إلى جانب المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل.



6. تفويض السلطة، يكمل هذا المبدأ عامل السلطة، المذكور أعلاه، فتكليف الفرد بأداء بمهمة ما وشرحها له شرحا جيدا ثم توجيهه الوجه الصحيحة يتطلب تخويله السلطة الكافية لأداء هذه المهمة.

### 3. عملية التوجيه الإداري ونظام تقويم الأداء الوظيفي

تمثل وظيفة التوجيه الممارسة الحقيقية للسلطة الرسمية باعتبارها الجهة التي لها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات، ومن ثم فهي الوظيفة التي تساعد على إضفاء الشرعية التنظيمية للخطط والبرامج، والسياسات، والقرارات، وتوزيع الأدوار والأنشطة للأفراد وغيرها من مجالات النشاط الإداري بالمنظمة، كما ترتبط وظيفة التوجيه ارتباطا وثيقا بالتحفيز، والقيادة، والإرشاد، والعلاقات الإنسانية، وكلها أبعاد أساسية ذات تأثير فعال ومباشر على الأداء الفردي والجماعي في المنظمة. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية لاسيما في المستوى الإداري الأدنى الذي يُمثل مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. كما تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر الإنساني في المنظمة، وتتضمن الأبعاد الأساسية التالية:

1. إصدار الأوامر: تمثل الأوامر أساس عملية التوجيه، عملية إصدار الأوامر هي مصدر تحرك النشاط الوظيفي، وبوجه عام يتصف الأمر الجيد بالموصفات التالية:

- أن يكون الأمر ضمن إمكانية المرؤوسين وأن يكونوا قادرين على تنفيذه.
- أن يكون الأمر واضحا للجميع.
- ضرورة شرح الأمر للمرؤوسين لإزالة أي غموض فيه.
- أن يكون الأمر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.
- أن يكون الأمر مكتوبا.

2. القيادة: تعتبر القيادة أحد أدوات التوجيه الرئيسية وهناك من يعتبرها جوهر وظيفة التوجيه، على اعتبار أنها تمثل القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف، ودور القائد (المدير) في ابتكار "الأساليب الريادية في الأداء ويتحمل تبعه اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذها، وهو الذي يخصص الموارد المختلفة اللازمة لنجاح هذا التنفيذ، وهو الذي يفاوض الرئاسات الأعلى في سبيل الحصول على هذه الموارد" [1].

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص 262.

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة، منذ الثمانينيات من القرن الماضي، بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات وانعكاس ذلك على مستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر، حيث يقيس الدارسون مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاء و جيدة انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة واستطاعت أن تحقق أهدافها.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، بهذا المعنى تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

تلعب القيادة دوراً حيوياً في تشجيع الأفراد على العمل من خلال " التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل، وكذلك إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، والدفاع عن مصالحهم وحل مشكلاتهم.. كما تساهم القيادة الجيدة في تحقيق درجة عالية من الفهم والانسجام بين الأفراد والجماعات داخل العمل، وكذلك تحقيق الفهم المشترك لأهمية الارتباط بين أهداف الأفراد ودوافعهم الشخصية وبين أهداف المنظمة" [1]. وللقيادة دور مهم في حل المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات أو النزاعات سواء الفردية أو الجماعية وحتى على مستوى المنظمة ككل. من شأن ذلك أن يؤثر على درجة تكيف الأفراد والجماعات مع بيئة العمل بالمنظمة . ولاشك أن نجاح القيادة في انجاز الأدوار أو المهام السابقة إنما يعني الإضافة الملموسة والمساهمة البناءة في ارتفاع إنتاجية المنظمة ككل.

#### مهام القائد (المدير) ودوره في المنظمة [2]

يتلخص دور القائد في أداء مهام رسمية تنظيمية، تشمل مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، ومهام غير رسمية تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام :

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص352.

بتصرف عن: (تاريخ التصفح 2010/10/13) <http://www.kenanaonline.net/page/9159> [2]

## 1. مهام رسمية

- مهمة التخطيط، وتتمثل في رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس فقط الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

- مهمة التنظيم، وتشمل تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض على القائد مراعاة الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في أداء الأفراد، ولعلّه من أنجح الأساليب المطبقة لضمان التنظيم السليم هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، ويساهم هذا الأسلوب في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم بتحقيق الأهداف ويعزز شعور الأفراد بالرقابة الذاتية يكفي المدير نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

- التنسيق بين أطراف العمل المختلفة وتوجيه الجميع نحو تحقيق هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: من خلال عمل المدير (القائد) على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والعراقيل التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم

وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ الهمم وتحفيز الأفراد على التعاون وخلق روح الفريق المتكامل.

- تشكيل شبكة فعالة من الاتصالات، وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

- المتابعة والإشراف، تسمح مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط بنجاح واستمرار الكثير من الأعمال، وتعد المتابعة المستمرة وسيلة للجزاء بالثواب أو العقاب وأداة لتقويم وتطوير أداء الأفراد، كما تسمح هذه المهمة باكتشاف نقاط الضعف وموطن القوة في أداء الأفراد من أجل معالجة القصور وتحفيز وترقية الكفاء وأصحاب الأداء التميز، لهذا فمهمة المتابعة المتواصلة تتيح للمدير استغلال المزيد من فرص التأثير على الإنجاز وتحقيق الأداء المطلوب.

## 2. مهام غير رسمية:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية، ونقصد بها تلك جماعات التي تتكون بشكل طبيعي، يجمع بين أفرادها مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك، حيث يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه حتى لا تتضرر مصالح المنظمة بل وتسخيرها لخدمتها.

- المشاركة، تتجه العديد من المنظمات المعاصرة إلى اختيار نموذج الإدارة بالمشاركة (أو التشاركية)، وفي هذا الإطار تسعى القيادة التشاركية إلى إقامة علاقات إنسانية حسنة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم ورعايته لهم حتى يسود جو من الراحة والطمأنينة وتعزز ثقتهم به، ومدى تأثير ذلك على تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء وانعكاس ذلك على مستوى الإنجاز ودفع الأفراد نحو تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، حيث ترفع الروح الجماعية المتفتحة على

مشاركة العمال في الشؤون الإدارية من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، كقيمة الوفاء وعدم فضح نواقص الأداء والعثرات والعتو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة يحتذي بها الجميع، ليحول بذلك المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب من المدير معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام لاسيما في المؤسسات العمومية.

- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته، يمثل الوقت مُحدداً هاماً من محددات الأداء، الأمر الذي يفرض على القائد (المدير) ضرورة تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبع إنجازها على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

3. التنسيق: يهدف التنسيق إلى ضمان الترابط والتعاون في العمل، وتمكن عملية التنسيق الإدارية (أو المدير) من تحقيق نظام رتيب للجهود الجماعية التي يبذلها رؤوسيه، من توفير الجدية في العمل، من أجل توفير التوافق والوحدة في الأداء للوصول إلى الهدف المشترك. ويساهم التنسيق في:

- زيادة كفاءة أداء العاملين وتعزيز الثقة بالنفس وتحقيق الرضا في العمل.  
- تحقيق الترابط والتكامل بين فعاليات المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الخارجي من أجل تحقق وحدة العمل.

كما تعتمد عملية التنسيق:

- تنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح ومحدد لتسهيل عملية التعاون بينهم.  
- توضيح الإجراءات والأعمال الواجب القيام بها.  
- تسهيل عملية الاتصال ووسائلها بين عناصر التنظيم مثل استحداث لجان عمل وعقد الاجتماعات الدورية مع العاملين لمشاركتهم.

4. الدافعية والتحفيز: سلوك الفرد " أياً كان يستهدف دائما إشباع دافع معين، ولكن السلوك يعتمد أيضا على عدة عوامل منها درجة نضح الفرد وحالته الفسيولوجية وخبراته السابقة وميوله واتجاهاته "[1]، والحوافر من أهم العوامل المحركة للقوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الأساسية.

5. الاتصال: تتحدد فعالية عملية التوجيه من خلال استخدام وسائل اتصال مناسبة وأسلوب يتلائم مع مستوى العاملين وعدم تجاهل المنظمات غير الرسمية واحتوائها من أجل توجيه كل الجهود والموارد المتاحة نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما سنأتي على توضيحه بأكثر تفاصيل في الفقرات القادمة.

### المطلب الرابع، عملية الرقابة الإدارية ونظام تقويم الأداء

تأتي الرقابة في نهاية مراحل العمليات الإدارية، أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، فكل عملية منها بحاجة على رقابة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ. كما أن الرقابة نفسها بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ. وتعد الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية لأنها تمكن المنظمة من التأكد من مدى تحقيقها لأهدافها بالطريقة المخطط لها وبالكيفية المطلوبة. على هذا الأساس يعرفها هنري فايول على أنها الطريقة التي يمكن من خلالها " التحقق أن ما يحدث يطابق الأخطاء المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة "[2]. ويعرفها روبرت .ج. موكلير (Robert. J. Mockler) أنها " عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات عكسية لمقاربة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة سلفا أو مسبقا لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمية هذه الانحرافات، ولاتخاذ أي عمل أو إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة "[3]. وعموما فإن العملية الرقابية هي الكيفية التي تتم بها إنجاز الرقابة وممارستها في المنظمات، وتتطلب إحكام الرقابة الإمام الكافي ببعض الجوانب كتحديد أبعاد العملية الرقابية وهيكل تنظيمها، وضبط مراحلها المتلاحقة وتنسيقها مع مهارة المديرين.

[1] عبد الرحمان العيسوي، دراسات في السلوك الإنساني، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون ط، بدون تاريخ، ص115.

[2] FAYOL ( H), Op, Cit, p175.

[3] هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص53.

## 1. أبعاد العملية الرقابية: وتشتمل على العناصر التالية [1]:

1. الأداء: سواء كان بشري أو مادي أو آلي وغير ذلك، طالما أن هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية انجازه والإجراءات اللازمة له، وعادة ما توضح للأداء في المؤسسات المستويات القياسية المناسبة أو المعدلات والمعايير العلمية.
  2. الخطط: وهي نتاج التخطيط وخالصة جهوده، حيث نجد لكل نشاط من أنشطة المنشأة خطة، فهناك خطط المبيعات والشراء، والإنتاج، والتخزين، والأفراد، وكل هذه الخطط وبرامجها تخضع للتنفيذ تخضع للرقابة.
  3. الأهداف: الخطط توضع لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنشأة، فهي محل اهتمام ومراقبة مستمرة لتأكد من كيفية تحقيقها، ومدى النجاح في الوصول إليها أو الانحراف عن هذه الأهداف وأسبابها ومبرراتها وإمكانية التعديل فيها.
  4. السياسات: وهي القواعد والمبادئ التي تدير عليها المنشأة وتلتزم الإدارة بإتباعها وليس المدراء أحراراً في التطبيق السياسة ن عدمها بل السياسات ملزمة وتحتاج إلى الرقابة المستمرة عليها، وإن لزم تعديلها فالأسباب تحددها الرقابة.
  5. الانحرافات: وهي المحور الأساسي للرقابة، إذ يجب كشفها حتى تتحقق الخطوة الأخيرة بها، وهي التصحيح الملائم فكلما زادت الانحرافات وجب تفعيل عملية الرقابة وتعبئة المراقبين والإدارة من أجل ضبط النظام وزيادة إحكامه، وسد الثغرات المتواجدة به.
2. أهمية الرقابة الإدارية: ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، كما تكشف العملية عن ضعف العمليات الإدارية، بالإضافة إلى هذا يمكن أن نلخص أهمية عملية الرقابة فيما يلي:
- تشجع الرقابة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال الوقوف على تنفيذ الخطط والكشف عن المشاكل والصعوبات المتوقعة، وبالتالي توجيه الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.
  - تساهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط والبرامج.
  - تضمن الرقابة حسن سير العمل.
  - تحقق الرقابة العدالة المرجوة من خلال معرفة المقصرين وتشجيع المجدين واثير ذلك على الأداء والإنتاجية.

[1] أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 143/142.

- تساعد الرقابة الإدارة على معرفة وتقدير مستوى الإنجاز والأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المطلوب، ومنه رفع مستوى الأداء من خلال التنسيق بين الأطراف الفاعلة.

3. أهداف الرقابة: من كل ما تقدم يمكن أن نلخص أهداف الرقابة في العناصر الآتية:

- كشف أخطاء النشاط الإداري وتصويبها، من خلال الكشف عن الانحرافات الموجودة واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى يحقق الغاية المرجوة من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء ولكن من أجل زيادة تفعيله في العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق في أداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.

- المحافظة على حقوق العاملين في المنظمة، وإعطاء كل ذي حق حقه.

- التأكد من أن تنفيذ الخطط تم كما هو مخطط له.

- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

4. علاقة الرقابة الإدارية بنظام تقويم الأداء

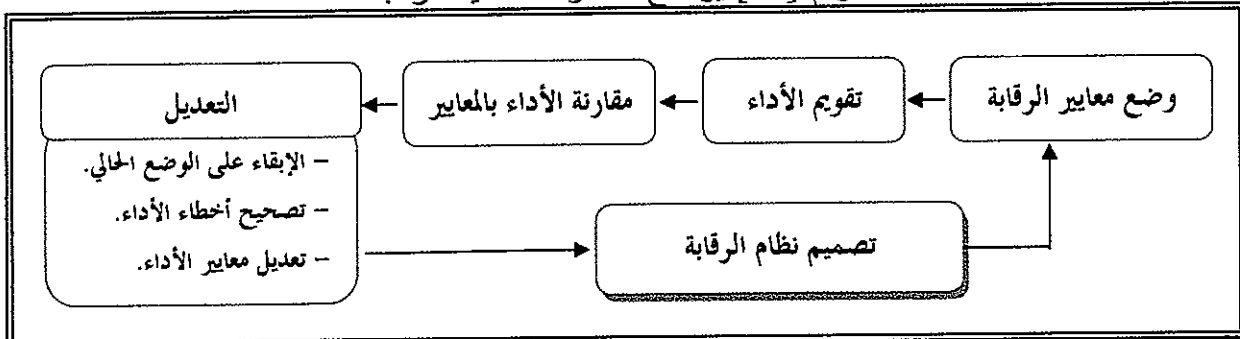
تتم عملية الرقابة في وجود نشاط أو هدف محدد ووجود معايير حتى يمكن قياس الأداء الفعلي والتعرف على الانحرافات والأخطاء والقيام بتصويبها، وعلى هذا الأساس تمر عملية الرقابة الإدارية على ثلاث مراحل هي: - وضع معايير أو المقاييس.

- قياس الأداء الفعلي.

- التعرف على الأخطاء والانحرافات والقيام بتصحيحها.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الرقابة الإدارية وموقع نظام تقويم الأداء الوظيفي منها:

الشكل رقم [24] يوضح: خطوات عملية الرقابة



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص303. (بتصرف)



يتضح من الشكل الموضح أعلاه، أهمية نظام تقويم الأداء تعتبر في العملية الإدارية، لأنه بدونها لا يمكن أن تتم عملية الرقابة، فهي تمثل "جانبا هاما من جوانب الوظيفة الرقابة في العملية الإدارية، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بدون المعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة" [1].

كما نؤكد على وجود ارتباط وانعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقويم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى، وبناءً على عملية الرقابة وتقويم الأداء يتم [2]:

- إعادة التخطيط وهذا انعكاس لرقابة على التخطيط، حيث تظهر عملية الرقابة وتقويم الأداء عيوب التنظيم والتعقيدات في إجراءات العمل واللوائح.
- إعادة التنظيم، حيث تظهر عملية الرقابة وتقويم الأداء نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين وعدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه.
- تُكتشف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة بالزيادة أو القصر أو وضع الأفراد في المكان غير المناسب الذي لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبراتهم العملية، وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد؟

ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقويم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعا، كما أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقويم الأداء "حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقويم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها، وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيدة لابد أن يحتوى نظاما جيدا لتقويم الأداء" [3]، ويرى اتجاه آخر أن نظام تقويم الأداء من خلال اهتمامه بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباتها وتحديد المسؤول عنها، يعتبر أكثر شمولاً من الرقابة، حيث أنه يسير في نفس اتجاه الرقابة ثم يزيد عنها في عملية تحليل النتائج، لذا فالرقابة تعد مرحلة من مراحل تقويم الأداء. ومهما كان الاتجاه فهذا يؤكد وجود علاقة متعدية والتداخل بين نظام تقويم الأداء الوظيفي وعملية الرقابة الإدارية.

[1] أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 173.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 13/12. (بتصرف)

[3] حنفي عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون تاريخ، ص 484.

## المبحث الثاني

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف الإدارية في المنظمة

## المطلب الأول: تحليل الوظائف وتوصيفها ونظام تقويم الأداء الوظيفي

أحدث التطور التكنولوجي للعمل طفرة نوعية في صفات الوظيفة ومميزاتها ومتطلبات إنجازها، الأمر الذي أنتج عدة تغييرات مهمة وترتيب الوظائف داخل المؤسسة، كما أدى إلى ظهور وظائف جديدة لها صفات ومميزات ومتطلبات جديدة، مما يستلزم إعادة تقييمها وتدريبها في السلم الوظيفي.

ومن المهم بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إيجاد نسبة من التوافق بين متطلبات هذه الأعمال وخصائص ومؤهلات الأفراد القائمين بها. وتتحدد هذه النسبة بناءً على مدى توفر المعلومات الصحيحة واللائمة عن محتوى العمل وما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات، وما هي الشروط الموضوعية المطلوب توفرها في من يكلف بأداء هذا العمل، لهذا تولي إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى اهتماماً خاصاً بتحليل العمل وما يرتبط به من عمليات تصميم وتوصيف وتقييم الوظائف، مفاهيمها وأبعادها وعلاقتها بالأداء وعملية تقويم الأداء.

## 1. لمحة تاريخية: من التحليل الوظيفي إلى هندسة الأعمال

أول من قدم فكرة تصميم الأعمال والوظائف المفكر الاقتصادي آدم سميث (ADAM SMITH) عام 1776 عندما قام هذا الأخير بتصميم العمل في مصنع الدبابيس على أساس إلى أعمال (مهام) رئيسية يختص بأدائها القسم الصناعي، كما قسم العمل فيه إلى جزئيات (أعمال صغيرة) على أساس يختص كل عامل في أداء جزئية معينة فيه أو أداء عمل بسيط وصغير كطريقة لرفع المهارة في أداء العمل وتسريع ورفق الإنتاجية. وبحلول القرن العشرين وبالتحديد عام 1908 ظهرت أعمال فريدريك ونسلو تايلور (FREDRICK W. TAYLOR) متزامنة مع زيادة الاهتمام بموضوع تصميم الأعمال، وقد "انصببت جهوده بشكل رئيسي على العمل على إيجاد أفضل طريقة لأداء الوظيفة" [1]، بحيث تكون هذه الطريقة ملائمة لمحتوى الوظيفة نفسها، واستحدث بذلك ما عرف بـ «دراسة الحركة والزمن». وقد حدد بها الحركات التي يتوجب على العامل القيام بها أثناء تأديته لعمله، وكذا الزمن الواجب التقيد به لتنفيذ كل حركة.

[1] صلاح الدين عودة، مرجع سابق، ص 55.

ومع تسارع التطورات والتنوع الذي مس مختلف ميادين العمل وطرق تنفيذ عملياته واصلت المدارس العلمية إسهاماتها في الموضوع، حيث طور هنري فورد (FORD HENERY) عام 1918، وهو مؤسس مصنع فورد لصناعة السيارات، مفاهيم تايلور فقام بتصميم أعمال مصنعه على شكل خط إنتاج تجمعي مقسم إلى مراحل تصنيع تشتمل كل مرحلة على أعمال متعددة تؤدي نهايتها عملاً إنتاجياً معيناً، تقوم بتسليمه للمرحلة التي تليها وهكذا وصولاً لآخر مرحلة، بحيث ينساب العمل على خط إنتاج متسلسل في شكل حلقات (مراحل) يُسهل من العملية الإنتاجية.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتمدت مجموعة من الدراسات الميدانية نفذها رائد الحركة إلتون جورج مايو (ELTON MAYO) مع مجموعة من الزملاء في مصانع هاوثورن في شركة وستون إلكتريك في شيكاغو الأمريكية، حيث انطلقت هذه الدراسة من البحث على آثار المتغيرات المناخية في مكان العمل كإضاءة والتهوية والحرارة..والمعلقة بتصميم الأعمال في إنتاجية العمال، وذلك في قاعات اختبار. فكانت النتيجة أن تأثير هذه المتغيرات ليست بالكبيرة كما كان يعتقد، بالقدر الذي يستوجب ضرورة وجود عنصر التوافق والانسجام الاجتماعي في مكان العمل، بالإضافة تحفيز العمال من أجل تقديم أفضل أداء ممكن. من خلال التأكيد على ضرورة توفير عناصر وخصائص أساسية في مضمون الأعمال تركز على:

- الحرية والتحدي والإثارة في ممارسة الأعمال.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم ممارسة السلطة والنفوذ من قبل الرؤساء المباشرين.

من جهتها ركزت المدرسة السلوكية التي ظهرت في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، والتي يعتبرها الكثيرون امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، على ضرورة تحسين نوعية الحياة في مكان العمل في تصميم الوظائف من خلال التركيز على المبادئ التالية:

- ضرورة إنهاء كامل مهام الوظيفة الواحدة من طرف عامل واحد (أو فريق عمل واحد) حسب حجم العمل ومتبعاته.
- إسناد مسؤولية الرقابة على الأداء وجودته لمنفذه لإشعاره بالثقة والمسؤولية والأهمية، إلى جانب رقابة خارجية يمارسها الرئيس المباشر عن بعد وتقتضي التدخل عند الحاجة والضرورة.

- تصميم مضمون الأعمال بشكل يتيح لشاغلها ممارسة مهام مختلفة واكتساب مهارات متنوعة.
- توفير هامش معقول من الحرية في أداء الأفراد لأعمالهم، من أجل الكشف على الجانب الإبداعي لديهم وتحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي.
- مراعاة التفاعل بين الوظائف القائم على حرية الاتصال (الرسمي وغير الرسمي) والتعاون.

وبحلول سنوات سبعينات وثمانينات القرن الماضي أجبرت المنافسة العالمية الشديدة لا سيما المنافسة اليابانية نظيراتها الأوروبية والأمريكية على إعادة النظر في إستراتيجية هيكلها الوظيفي، وظهر معه اتجاه نظري جديد يعتمد على ضرورة إثراء العمل قاده كل من كيلي (KELLY)، وهاكمان (HACKMAN)، وأولدمان (OLDMAN)، وقد احدث هذا المدخل نقلة نوعية في مجال تصميم الأعمال والوظائف، بإعطاء الأفراد مجال جيد من الحرية والمرونة في ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم، تراجعت معه درجة تحكم وسيطرة وسلطة الرؤساء والمشرفين المباشرين المطلقة على العمل، كما أبعد الأفراد عن آلية العمل وحقت الرضا الوظيفي كما ساهمت في تحقيق الولاء والالتزام. وقد ركز هذا الاتجاه على أنه يمكن تصميم الأعمال والوظائف للأفراد من تحقيق الانسجام والاندماج مع الوظائف حتى تكون محببة إليهم في مسعى لرفع معنوياتهم، مع التركيز على المحفزات المادية والمعنوية في أداء الأعمال لإعطاء الدافعية للعمل بفاعلية.

أما مدخل الإدارة بالأهداف فيرتكز على مبدأ وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرووسين يتوجب إنجازها في فترات زمنية محددة عن طريق أداء المهام المتفق عليها، لتصبح هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد والقاعدة التي تستند عليها عملية التحفيز، ويتم تحقيق هذه الأهداف وفق توجيهات وإشراف المسؤولين وترتكز الإدارة بالأهداف في مجال تصميم الأعمال على المبادئ التالية [1]:

- المشاركة.
- الاستقلالية.

[1] عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 162.

- الاعتماد على الذات.
  - الإشراف غير المباشر على أداء وتنفيذ الأعمال.
  - رفع الروح المعنوية لدى منفذي الأعمال.
- بعد هذه المرحلة تبدأ مرحلة الاتجاه المعاصر في هيكلية (تصميم) الوظائف، وتقوم على ثلاثة مداخل أساسية هي:

- أولاً- مدخل فريق العمل:** وتصمم فيه الوظائف على أساس جماعي من خلال فريق عمل أعضائها متجانسون، يرأسهم قائد يعمل معهم جنياً إلى جنب، ويتميز عنهم بالخبرة والمهارة. ويقوم هذا المدخل على جملة من المرتكزات تستند عليها عملية تصميم الأعمال وهي:
- أن يتوفر لفريق العمل السلطة الكافية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليه والرقابة عليه.
  - توزيع الأدوار داخل الفريق بالطريقة التي يراها مناسبة مع تقليل عدد الوظائف وتنويع المهارات.
  - أن يحمل الفريق مسؤولية جماعية كاملة عن الإنجاز وتحقيق النتائج.
  - يعمل الفريق بشكل جماعي ويحفز أيضاً بشكل جماعي.
  - توفير المعلومات الكافية للفريق لتمكينه من أداء مهامه في الوقت المناسب.
  - الرقابة عن بعد.

**ثانياً- مدخل إدارة الجودة الشاملة:** نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل منظمة العمل، وتشتمل هذه التغييرات الفكر، القيم، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، الأعمال والوظائف، طرق العمل...من أجل تحسين أداء المؤسسة بكل مستوياتها. وذلك بالتركيز على ترسيخ وتفعيل العمل الجماعي القائم على التعاون والتنسيق، " تفجير الطاقات والإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، واستغلالها بشكل حسن وتطويرها بشكل مستمر أعلى مستوى جودة في أداء الأعمال "[1].

[1] عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص31.

**ثالثاً- مدخل إعادة هندسة الأعمال:** يقوم هذا المدخل على ضرورة إدخال تغييرات جذرية على تصميم وهيكلة الأعمال والوظائف داخل المؤسسة عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية، وهي:

- تخفيض تكلفة الأداء وتحقيق الجودة.
- الإنجاز في الوقت المحدد.
- تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعمل مدخل إعادة هندسة الأعمال في تصميم الوظائف على "جعل أعمال ووظائف المنظمة قادرة على خلق الإثارة، والدافعية والحماسة والشعور بالحرية والمرونة وإمكانية تطوير الذات لدى شاغليها أثناء أدائهم لمهامها وتحمل مسؤولياتها وممارسة سلطاتها، واستخدام موارد المنظمة المادية أحسن استخدام"[1].

## 2. مفهوم تصميم الوظائف

يقصد بعملية تصميم الوظائف " إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه، وتتطوي هذه العملية على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل وطبيعة الصلات التفاعلية، وأيضاً ظروف الأداء لهذا العمل "[2]. عملية تحليل الوظائف امتداد طبيعي لعملية تصميمها، فالتحليل الوظيفي يبدأ عند النقطة التي انتهى إليها التصميم، وهي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية. ويقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة في المؤسسة من خلال " وصفها وصفا دقيقاً مع بيان واف لشرط العمل فيها وطبيعتها "[3]. ويأتي ذلك بتوضيح " ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدرة المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من سيشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها "[4].

[1] عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 169.

[2] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 94.

[3] مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد، العراق، ط1، 1980، ص 88.

[4] مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 61.

وذلك من أجل " توثيق وتفصيل محتويات الوظيفة من الواجبات والمسؤوليات المسندة للموظف في بطاقة الوصف الوظيفي"[1].

وواقع أن درجة دقة عملية توصيف الوظائف يتوقف عليها نجاح برنامج تقييم الوظائف وبالتالي تحقيق عدالة التعويضات والأجور.. وغيرها من الأنظمة المرتبطة بهذه العملية، كما سيأتي توضيحها لاحقاً، وتعتبر عملية تحليل الوظائف الوسيلة الفنية لتحقيق هذا التوصيف.

### 3. طرق تحليل الوظائف:

1. الملاحظة
2. الاستمارة
3. المقابلة
4. ملء استمارة المقابلة (الجمع بين المقابلة والاستمارة).
5. سجلات الأداء

1. طريقة الملاحظة: تلاءم هذه الطريقة جمع المعلومات لتحليل الوظائف المهنية، لاسيما في المراكز الإنتاج، لما تتطلبه هذه الوظائف من مهارات فنية واستخدام لبعض الأجهزة والآلات، فالخبير أو محلل الوظائف يمكنه ملاحظة شاغل الوظيفة وكيفية أدائه لمهامه وتدوين كل ما يراه على طبيعته ليضع في الأخير تصورات عن وصف ومواصفات الوظيفة م تخضع بدورها إلى مراجعة الرئيس المباشر للفرد المكلف بالوظيفة.

2. طريقة الاستمارة (الاستبيان): يستوجب على المحلل أو الخبير بموجب هذه الطريقة ملء الاستبيان، الذي يكون مُعد مُسبقاً، بنفسه ثم تتم مراجعة الإجابات بعد الموافقة عليها من قبل المشرف (أو الرئيس المباشر)، وتتطلب هذه الطريقة ضرورة تصميم الاستبيان بدقة وموضوعية وبشكل بسيط يسمح بتصوير تفاصيل عناصر الواقع الفعلي للوظيفة تصويراً صادقاً يسمح بالحصول على نتائج صحيحة يمكن الاعتماد عليها. ولهذا تؤكد الدراسات على ضرورة نمودجين للاستبيان الأول خاص بفئة العاملين والثاني خاص بفئة الموظفين، لان المعلومات المطلوبة عن كل فئة تختلف بالتأكيد عن الأخرى.

[1] مصطفى حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص20.

3. طريقة المقابلة: تستخدم هذه الطريقة عادة في المؤسسات الصغيرة لقلة عدد الوظائف بها. وتساعد طريقة المقابلة المحلل أو الخبير على جمع معلومات كاملة ودقيقة على الوظيفة من خلال مقابلة مباشرة مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر معا أو كل واحد على حدى، وتدوين المعلومات التي يحصل عليها ثم دراسة ومراجعة الحقائق المدونة والبحث عن الفجوات أو أي نقص يمكن ملاحظته على النقاط التي تحتاج المزيد من الشرح والتوضيح.

4. طريقة استمارة المقابلة: والقائمة على أساس الجمع بين أسلوبي المقابلة والاستبيان، لتحقيق أكبر مستوى من الدقة والموضوعية، تضمنها مشاركة كل من الموظف والمشرف ومحلل الوظيفة - وهذا إذا أحسن استعمالها طبعاً- لكن تطبيق هذه الطريقة يكلف المؤسسة وقتاً ومالاً بالإضافة إلى صعوبة تطبيقه.

5. طريقة سجلات\* الأداء: " في هذا الأسلوب يعطى للموظف سجلاً لكي يسجل فيه النشاطات اليومية التي يقوم بأدائها، فور القيام بها وبالتفصيل، وبذات التسلسل الزمني"[1]، وتعد هذه السجلات بشكل يرشد العاملين، بحيث تقسم إلى عدة أجزاء تتناسق مع مكونات الأداء، فيخصص فيها جزء للأعمال الفنية وجزء للاتصالات وجزء لاتخاذ القرارات، وجزء آخر للنشاطات غير الرسمية. وتمكن هذه الطريقة من إعطاء صورة كاملة عن الوظيفة كما يؤديها الموظف وبرؤيته الخاصة. لكن ما يعيبها افتقاد بعض الأفراد لمهارات التعبير التي الغرض، فلا يعطون الوظيفة أهميتها الحقيقية أو المبالغة في ذلك. لذا ينبغي مراجعة البيانات مع الرئيس المباشر لتحقيق من مدى دقتها.

ومهم كانت الطريقة المستعملة فإن المعلومات التي يجب أن يحصل عليها المحلل تدور حول:

- ما يقوم به العامل (أو الموظف).
- كيف يؤدي عمله.
- لماذا يقوم العامل بهذا العمل.
- أنواع المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل.

\*سجلات ومفردها سجل، السجل لغة: كتاب يدون فيه ما يراد حفظه.

اصطلاحاً: هو كل ما يكتب أو يحرر فيه من بيانات ومعلومات بغرض حفظها وذلك لرجوع إليها واستعمالها عند الحاجة.

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 86.



وبالتالي لا بد من مراعاة الضروريات عند جمع المعلومات وأخذ بعين الاعتبار ما يلي [1]:

- القوانين واللوائح والتعليمات والنظم التي تحكم سير العمل بالمؤسسة.
- نظم وسياسات التوظيف المعتمدة لأنها تصور الأوضاع المالية والوظيفية للأفراد.
- التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم بما فيه من تخصصات.
- مواقع الوظائف في الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف بها.
- حدود السلطة والاتصال في كل تقسيم رئيسي أو فرعي وفي مختلف الوحدات التنظيمية.
- سجل العاملين لحصر وتحديد الوظائف الخاضعة لعملية التحليل بناء على الحاجة الفعلية لطبيعة وضرورات العمل.

#### 4. توصيف الوظائف وتقويم الأداء الوظيفي

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال القيام بعملية تحليل ووصف الوظائف إلى تحقيق الأهداف التالية [2]:

- يساعد التوصيف على القيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب.
- يساعد التوصيف في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية.
- يساعد التوصيف في وضع أسس سليمة للنقل والترقية.
- التوصيف متطلب أساسي لإنجاز إجراءات الاختيار والتعيين على أسس علمية سليمة.
- يستخدم التوصيف كمعيار لقياس أداء العاملين ، حيث تتخذ بطاقات وصف الوظيفة كأساس في تصميم نماذج تقويم الأداء، باختيار عناصر القياس والتقويم من بين ما يرد من معلومات عن الوظيفة و متطلباتها، ثم تتخذ هذه العناصر كمعايير ينسب إليها الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفاءته، بمعنى هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة.

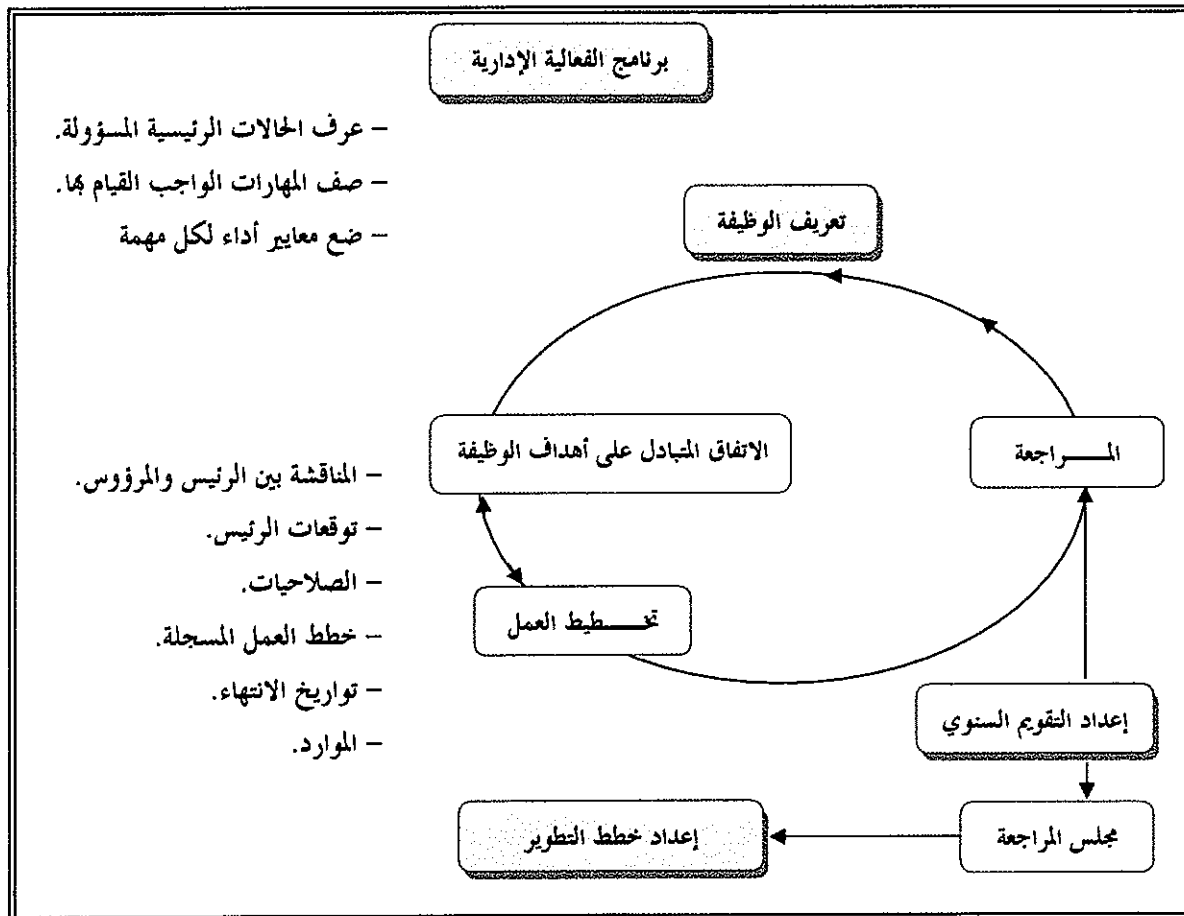
على أساس أن أبسط وحدة للعمل هي الحركة الأولية (النشاط)، ويتكون العمل من مجموعة من النشاطات والتي تصنف وفق أسس تحددها متغيرات موقفية فاعلة لتكون المهام، وتجمع هذه المهام وفق أسس تحددها متغيرات موقفية فاعلة مكونة العمل، وعندما يحدد اسم ليخصص لمن

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص70. (بتصرف)

[2] علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص221.

يشغله ويكون مسؤولاً عنه يسمى وظيفةً. والوظيفة هي عبارة عن "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات" [1] التي تتحدد بالشكل وضمن الإطار الذي يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم [1] يوضح: تعريف الوظيفة (تحديد المسؤوليات والأهداف لكل وظيفة)



المصدر: الكتاب التوثيقي لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إدارة البرامج العليا، السعودية، 1995، ص 231.

معنى هذا أن الوظيفة هي جزء من العمل الذي يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها، لهذا يركز تقويم أداء الموظف بشكل أساسي على الوصف (التحليل) الوظيفي على معلومات عن المهام المكونة للعمل والشروط التي يتطلبها الأداء، وأن يتبلور كل ذلك في مجموعة من العوامل التي تستخدم كمعايير للقياس والتقويم لاسيما المسؤولية، القدرات والمهارات، الخبرات، الاتصالات، والعلاقات التنظيمية.

[1] عقيل جاسم عبد الله وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 23.

## المبحث الثاني

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف الإدارية في المنظمة

## المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية ونظام تقويم الأداء

عملية تخطيط الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية هدفها توفير احتياجات المؤسسة من العنصر البشري بالكمية والمواصفات والمواعيد الزمنية المناسبة، لاسيما وأن الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها كل الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية في أي مؤسسة. حيث أن العديد من المشكلات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية ترتبط بنموذج ونوعية ومستوى التخطيط المطبق، فإن الأمر يتطلب "وضع السياسات والإستراتيجيات الضرورية للنشاط، والتعاطي بالموضوعية اللازمة مع المفاجآت والمتغيرات التي قد يحملها المستقبل" [1]، لذلك تُجمع الدراسات على دور التخطيط السليم والفعال في تلبية الحاجات التنموية والتطويرية لدى الأفراد والمؤسسة معا. فما هي إذا عملية تخطيط الموارد البشرية؟ وما هي أهميتها؟ وما علاقتها بتقويم الأداء؟

## 1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يشير مصطلح التخطيط في مفهومه العام إلى "الإعداد المُقَدَّم لما يجب عمله، زمانه، ومكانه وأدوات تنفيذه والأفراد القائمين على أمر التنفيذ" [2]، وتهدف عملية التخطيط إلى "وضع الأهداف وتحديد أفضل الوسائل لبلوغها" [3]، ويُفهم التخطيط على أنه "مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء" [4]، وهو "أداة إدارية للتغيير الاجتماعي والعمل على الموازنة بين الموارد والحاجات" [5]، أما بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية فتعرف على أنها "فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين كما ونوعا، خلال فترة زمنية محددة، لوحدات المنظمة المختلفة تحديداً لأهدافها" [6]، وتعرف على أنها "أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 121.

[2] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 120.

[3] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 203.

[4] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، المرجع السابق، ص 122.

[5] محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية، دار الطباعة الحرة، مصر، ط 1، 2005، ص 115.

[6] محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص 120.

العاملين اللازمين للعمل في المنظمة، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في التوقيت والزمن المناسب، لضمان أداء المنظمة لواجباتها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفعالية [1]، وهي مجموعة "القرارات الهادفة إلى الحصول على الموارد البشرية واستخدام وتوظيف وتطوير الأفراد الذين يمكنهم السهر على سير العمليات الإنتاجية في المؤسسة" [2]، فهي بذلك "عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية والمستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتطوير وظيفي وغيرها" [3]. وتتمثل عناصر إعادة تشكيل التركيبة البشرية للمنظمات فيما يلي [4]:

### 1. تخطيط الموارد البشرية:

- تحديد النوعيات والمهارات اللازمة.
- تحديد الأعداد المناسبة من كل نوعية مهارة.
- تحديد المصادر الأنسب للحصول على نوعيات اللازمة بالأعداد المطلوبة.

### 2. تأكيد هيكل المهارات الجديدة:

- تصميم برامج وخطط التدريب.
- تصميم نظم تقويم الأداء وقياس الكفاءة.
- إعادة توزيع الأفراد على أنواع العمل الأكثر تناسبا مع مهاراتهم.

### 3. تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية:

- تعديل نظم الأجور والمكافآت والمزايا.
- تعديل نظم الحوافز.
- تعديل شروط التعاقد وعلاقات العمل.
- تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

### 4. تعديل هيكل الموارد البشرية:

- التخلص من النوعيات والمهارات غير المناسبة.

[1] صلاح العودة، مرجع سابق، ص 108.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 123.

[3] مصطفى حبيبي الصحاف، مرجع سابق، ص 6.

[4] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص ص 116/115.

- التخلص من الأعداد الزائدة.

- استجلاب النوعيات والمهارات المستحدثة.

- استجلاب الأعداد الناقصة.

مما سبق يمكن أن نلاحظ أن عملية تخطيط الموارد البشرية تستند على مبدئين أساسيين هما:

1. التنبؤ، ويشتمل تحديد متطلبات الموارد البشرية من حيث:

- تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين من خلال المستوى والمهارة والمكان.

- التنبؤ بالحدود المُمكنة لتوفير هذه الاحتياجات وفق المعطيات التي تحددتها المصادر

الداخلية (الموظفين المتواجدين بالمؤسسة) والمصادر الخارجية (سوق العمل).

2. التوقع، وتشمل عملية التوقع التعرف على متطلبات الموارد البشرية للمنظمة في

المستقبل، ومن ثم تطوير خطط العمل لتلبية الحاجات اللازمة، ويتطلب ذلك القيام بعملية

الفحص التنظيمي لمتطلبات الموارد البشرية والعمل على إيجاد الشخص المناسب في المكان

المناسب في الوقت المناسب. وتحتاج عملية تخطيط الموارد البشرية الفعالة لتوفر مجموعة من

المتطلبات [1] هي:

- فهم العاملين في الموارد البشرية لعملية التخطيط.

- تشجيع الإدارة العليا لدور الموارد البشرية.

- وجود خطوط للاتصال بين الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

- تكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

2. من مقومات التخطيط للقوى البشرية:

- وضوح الأهداف.

- وضوح خطة النشاط عموماً.

- وضوح السياسات التدريبية.

- وجود وصف تحليلي للوظائف.

- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة.

- وجود تنظيم إداري واضح.

- وجود إجراءات عمل دورية موثقة ضمن سجلات ومستندات واضحة.

[1] محمد عبد العني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: الإطار القانوني والتنظيمي، مركز تطوير الأداء والتنمية،

القاهرة، مصر، ج2، ط1، 2009/2008، ص39.

## 3. أهمية تخطيط الموارد البشرية

تسعى المؤسسة من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية، كلما دعت إلى ذلك ظروفها الداخلية والخارجية أو أي تغيير في مشاريعها أو إستراتيجيتها من أجل إعادة النظر في تجديد احتياجاتها إذا تطلب الأمر ذلك، ويمكن أن نلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

- كشف احتياجات المؤسسة الفجائية لمنع حدوث أي نوع من الارتباك في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
  - يساعد على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
  - يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب ترك العاملين للخدمة أو إيفائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
  - تتم عملية تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من الوظائف الإدارية لما لها من دور في ترشيد واستخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها.
- وتؤكد الدراسات أن أهمية تخطيط الموارد البشرية زادت في السنوات القليلة الماضية بشكل ملحوظ، وذلك لعدة أسباب منها:
- عولمة التجارة.
  - التكنولوجيات الجديدة.
  - مستويات المهارة المتغيرة في القوة العاملة.
  - إحصائيات السكان المتغيرة.
  - تركيز المنظمات المختلفة على تحقيق المكاسب.
  - التطورات القانونية. [1]
  - رهان المنظمات على مستويات الأداء الوظيفي المتوفرة لديها.
  - زيادة الاهتمام بطرق وأساليب تطوير وتحسين الأداء لوظيفي.

[1] محمد عبد العني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: الإطار القانوني والتنظيمي، ج2، مرجع سابق، ص39.

## 4. أسباب تخطيط الموارد البشرية

تسبق وظيفة التخطيط جميع الوظائف الإدارية الأخرى وتحدد نطاق كل منها، وبالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فهي بمثابة الموجه والمنظم لكيفية أداء الأفراد ومكان حدوث الأداء وزمانه، بهدف التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة. ويمكن أن نحدد أربعة أسباب أساسية تجعل من الضروري على المنظمة الاعتماد على تخطيط الموارد البشرية، وهي:

1. **يوجه الأداء ويسهله:** فقد أثبتت العديد من الدراسات تفوق أداء المؤسسة المُخططة وأداء المؤسسة غير المخططة، لما تضمنه عملية تخطيط الموارد البشرية من توضيح أهداف وإستراتيجية المؤسسة بما يوجه عملية الأداء على كل مستوياتها ويسهلها من أجل مواجهة المخاطر التي تجابه المؤسسة.
2. **يساعد على مواجهة التحديات:** تواجه المؤسسة اليوم قدراً كبيراً من التنوع والغموض والتعقيد تفرضها عليها تيارات العولمة وغيرها، الأمر الذي يفرض عليها أكثر من أي وقت مضى الاعتماد على عملية التخطيط، لاسيما تخطيط الموارد البشرية من أجل توفير المعلومات والموارد المطلوبة على المدى القريب أو البعيد، حتى تتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.
3. **تحقيق الأهداف:** تُوجه عملية التخطيط أهداف المؤسسة وفق برمجة مناسبة للمشاريع، توضح للأفراد المضامين والمسارات والتقييد بالخطط المسطرة بُغية تحقيق أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد في تحسين الفعالية والأداء.
4. **آلية رقابة:** بالإضافة إلى ما سبق، فالتخطيط وزيادة على كونه عملية توجيه وتنظيم للأداء البشري في الزمان والمكان، فهو كذلك أداة رقابة لمدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وبالتالي مدى مطابقة ما تحقق بالأهداف المسطرة ومدى انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.

## 5. عملية تخطيط الموارد البشرية في التنظيمات

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف نشاط تلك المؤسسة وكذا حاجاتها من الموارد البشرية، لكنها تجتمع على أمر مهم هو وجوب أن تكون العملية

منسجمة ومتطابقة مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المسطرة، وبالتالي فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب الاستجابة للخطوات التالية:

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات، وتبدأ هذه الخطوة عمليا بتحديد إستراتيجية المؤسسة بما في ذلك الرسالة والأهداف (الطويلة، المتوسطة أو قصيرة الأجل) وبالذقة اللازمة للإدارات والأقسام، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال "دراسة تأثير هذه الأهداف وإمكانية تحقيقها على عدد وكفاءة الموارد البشرية المطلوبة في الوحدات المعنية" [1].

2. تقدير المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية، بعد تحديد المهارات والخبرات المطلوبة، تقوم الجهة المختصة بتقدير المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية على ضوء الظروف الحالية والمتوقعة للمؤسسة، والموجهة نحو تقدير وتحديد:

أ. نوعية الأعمال ونوعية الموارد البشرية اللازمة للقيام بها، ويتطلب من مخطط العملية أن يقوم بـ:

- تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم البرامج والأداء المستخدمة.

- تحليل وتوصيف الوظائف.

- تحليل التنظيم.

- تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

ب. تحديد وتقدير الأعداد المطلوبة، ويتطلب من القائم بالتخطيط أن يقوم بـ:

- تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.

- تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

- تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

- تحليل احتياجات الإحلال سواء بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقتة للوظيفة.

3. توقع المتطلبات اللازمة من الموارد البشرية، تحتاج التنظيمات إلى تقدير حجم الموارد

البشرية الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وتتحدد مصادر العرض المستقبلي من الموارد البشرية من:

أ. المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.

ب. المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل.

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 215.

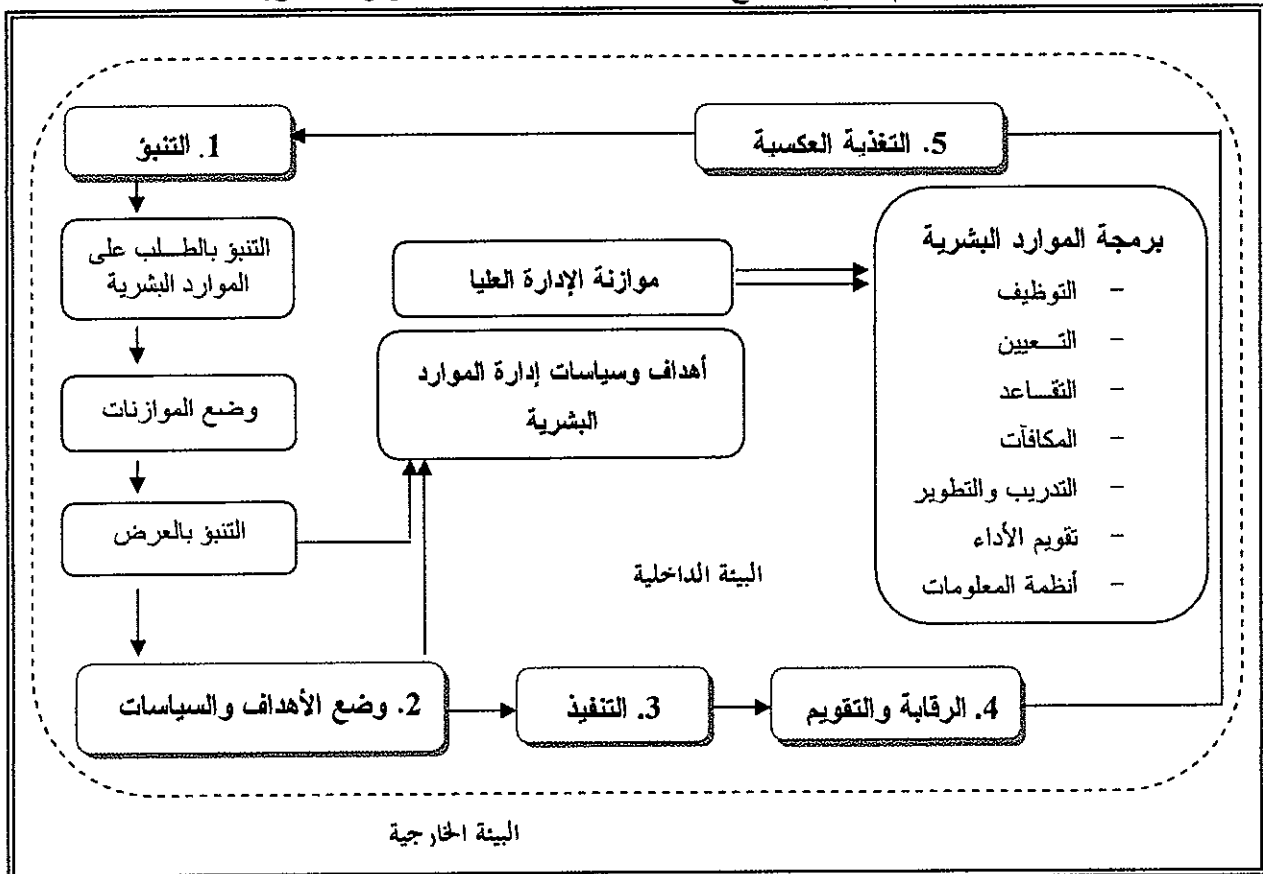


4. تنمية الخطط التنفيذية، وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، وفي حالة وجود حاجة إضافية من الموارد البشرية فإنه يتم الاتجاه نحو الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب تخفيض عدد العمال فإن المؤسسة يجب أن تعتمد كذلك وضع الخطط المناسبة للقيام بالإجراءات المناسبة، ويُستتبع ذلك بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها.

5. التغذية العكسية، مطلب غاية في الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة. [1]

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل الموالي:

الشكل رقم [26] يوضح: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 44.

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص 121.

## 6. تقويم الأداء الوظيفي كعملية تخطيطية لإدارة الموارد البشرية

يُعد التخطيط أولى وظائف الإدارة، المدراء، والمسيرين، وهي العملية التي تمكن من مواجهة تحديات المستقبل والتقليل من المخاطر التي قد تطال نوعية وكمية المعلومات اللازمة لمتابعة وتنفيذ القرارات، وتُعدى إستراتيجية التخطيط بتحديد أهداف وخطط المؤسسة وصياغة البرامج الشاملة لضمان تحقيقها، أما إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فتُعدى بصياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف والخطط، بل والمشاركة في تحقيق وتنفيذ البرامج بالتنسيق والتعاون مع الإدارة بعد أن كانت وظيفتها لا تتعدى تزويد الإدارة بالموارد البشرية اللازمة للقيام بالأعباء وتجسيد الأهداف الموضوعية.

تسعى إدارة الموارد البشرية بالأساس إلى العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العاملين في المنظمة، لهذا تعتبر مهمة تحسين الأداء وتطويره عملية أساسية قبل وأثناء العمل، على أساس أن " للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد)، وقدرات (مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى تدريب)، وأنماط سلوكية (سلوك فعلي - الأداء) " [1]، كما أن العمل يحتاج من العامل أن تتوفر لديه القدرات المناسبة لتحقيق الأداء الفعال. من هنا تبرز ضرورة وجود التخطيط كعملية تستجيب لهذه المتطلبات في ضوء دراسة وتحليل المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، تقدير المستوى الفعلي للأداء الحالي للعاملين، تحديد الاحتياجات من العاملين ومستوى الأداء المطلوب، ضبط الأهداف، تحديد السياسات المتعلقة بالتدريب، الترقية، الحوافز وغيرها. من هذا المنطلق تعتبر عملية التقويم واحدة من العمليات الهامة والضرورية المعتمدة لتخطيط أداء العاملين وتحسينه وكل ما تعلق بـ " سلوك الفرد في العمل والرضا عن العمل الأساسي فهذا يعتبر التقويم من أخطر العمليات الأساسية عند الاعتماد على التخطيط لإدارة الموارد البشرية " [2]، كما يساعد تطبيق نظام تقويم الأداء الوظيفي وتوجيه استخداماته ونتائجه للتخطيط وتوجيهه كعملية لإدارة الموارد البشرية من خلال العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة على تحسين مستوى الأداء الحالي، تقويم مستوى الأداء السابق، تحديد الأهداف الخاصة بالأداء، تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم، وكذا تزويد الإدارة بالتغذية المرتدة عن مستوى ملائمة السياسات والبرامج والنظم المطبقة (الأجور، الترقية، الحوافز..)، المساعدة على تخطيط

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص 121.

[2] نفس المرجع، ص 121.

المسار الوظيفي وكلها إجراءات تساهم في المساعدة على تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية الحالية والمستقبلية بموضوعية ونجاح.

### 7. مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمة

يواجه القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمنظمات العديد من المشكلات والمعوقات، التي تحد من فعالية هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المشكلات إلى نوعين [1]:

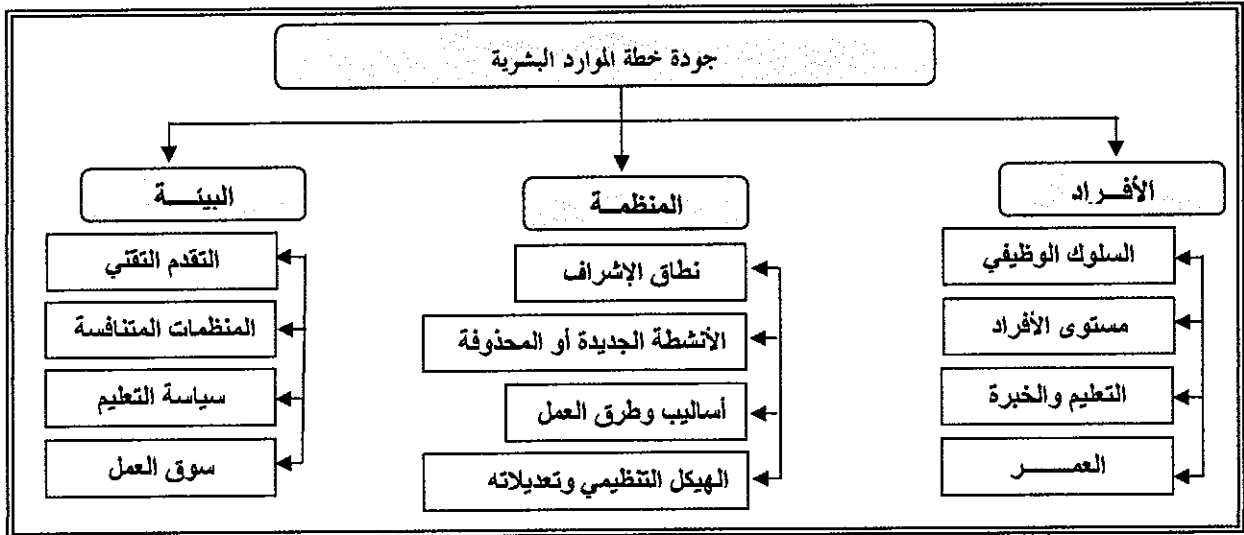
أ. مشكلات تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي.

ب. مشكلات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

سنركز في هذه الفقرة على النوع الثاني، ويمكن أن نلخص أهم عناصرها فيما يأتي:

1. ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، تطلب نجاح وظيفة إدارة الموارد توافر العدد الكافي من المعلومات اللازمة لإعداد خطة العمالة، وعلى قدر تلك المعلومات على قدر جودة خطة الموارد البشرية. ولكن ما هي المعلومات المطلوب توافرها لتخطيط الموارد البشرية؟ وتتعلق البيانات المطلوبة أساسا بأداء وظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي تتعلق بدورها بالأفراد وهم يعملون في المنظمة، وهذه المنظمة موجودة في البيئة، أي أن المعلومات والبيانات تتعلق بثلاث محاور هي: الأفراد، المنظمة، البيئة، وفق التوزيع الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم [27] يوضح: البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ومحاورها الأساسية



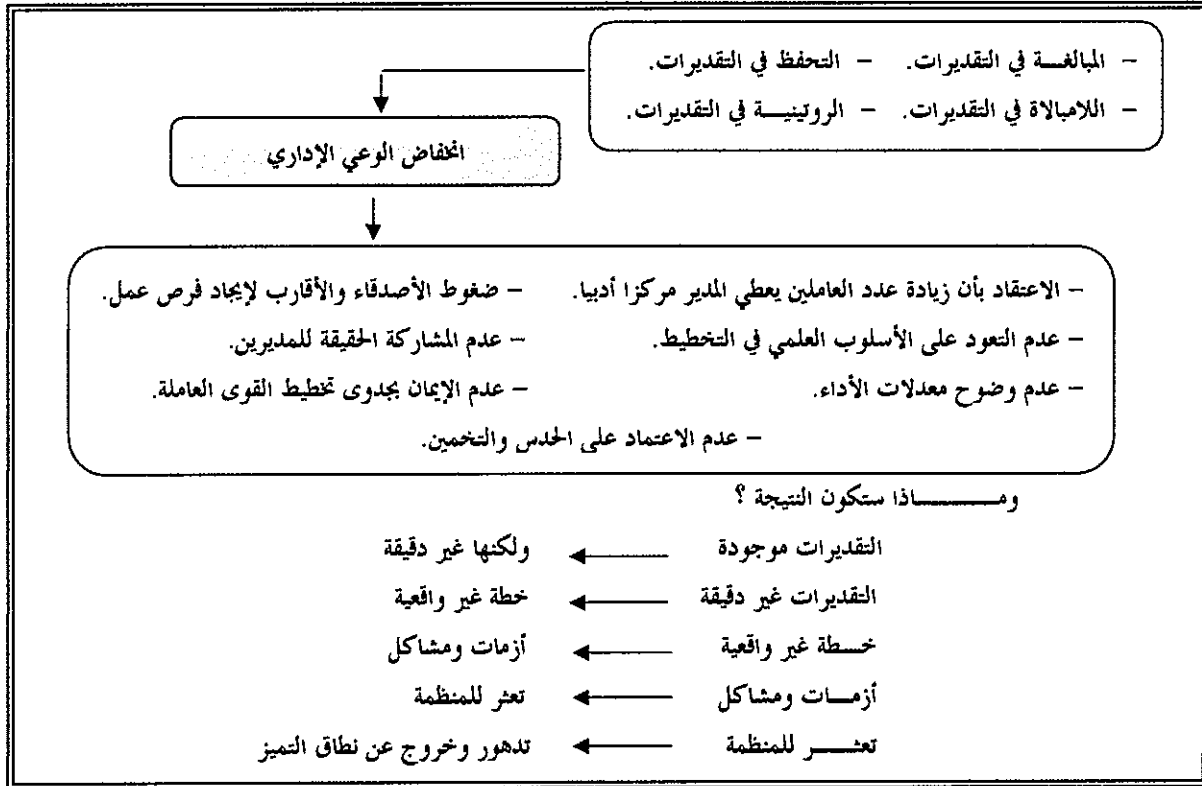
المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين، مرجع سابق، ص 131. [بتصرف]

[1] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين، مرجع سابق، ص ص 133/131.

2. انخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد التقديرات العمالية المطلوبة، كما هو موضح

في الشكل الموالي:

الشكل رقم [28] يوضح: انخفاض الوعي الإداري وأسبابه



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين، مرجع سابق، ص132.

3. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

- عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية.
- عدم توفر أخصائيين مدربين على أداء هذه الوظيفة.
- عدم توافر التسهيلات المادية كالوسائل التكنولوجية والفنية المستخدمة في دراسة العمل وإعداد معدلات الأداء.

4. انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، وعدم اقتناع المسؤولين وبصفة

خاصة الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية:

- عدم وجود تخطيط استراتيجي أو انخفاض كفاءته.
- عدم الإيمان الكامل من طرف رجال الإدارة العليا بهذا النشاط.
- عدم القدرة على تصور أثر ذلك على التكاليف والفرص الضائعة.
- الإدارة تسير بمنطق رد الفعل.
- انخفاض الدافع على المبادرة وإحداث التغيير.
- عدم الرغبة في النظرة المستقبلية.
- الاعتقاد بأن سرية العمل ملئ بالاحتياجات.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية

## المطلب الأول : الاختيار والتعيين ونظام تقويم الأداء الوظيفي

الإختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان لكنهما متكاملتان حيث تهدف عملية الإختيار والتعيين إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، وإنتقاء المناسب منهم وإستخدامهم على أساس عملية موضوعية وبموجب ما تم تحديده في توصيف هذه الوظائف بناءً على ما تم تقديره من إحتياجات المؤسسة من الأفراد. وتقوم عملية الإختيار والتعيين بشكل عام على فلسفتين هما: نظام الحواجز المتتالية والنظام التعويضي.

حيث أن معظم برامج الإختيار والتعيين تقوم على ضرورة إجتياز الحواجز المتتالية حتى يتم تعيين المتقدم للوظيفة، إذ على الأفراد طالبي التوظيف إجتياز الحواجز التصفية المتتالية بنجاح حتى يثبت جدارته وإستحقاقه للمنصب وهو البرنامج الأكثر إستعمالاً. في حين يقوم نظام الإختيار التعويضي على أساس أنه من الممكن أن يعوض التفوق في أحد عوامل أو إجراءات افختيار النقص أو العجز في عامل أو إجراء آخر أو أكثر بمعنى إعطاء الحكم النهائي بعد جمع نتائج كل الإجراءات وهو أقل إستعمالاً مقارنة بالنظام الأول.

1. تعريف عملية الإختيار والتعيين: تعرف عملية الإختيار على أنها الوظيفة التي يتم بموجبها إنتقاء الفرد المناسب من بين مجموع الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة على أساس جمع المعلومات الكافية عن الأفراد بهدف تقييمهم وإتخاذ القرار المناسب فيما يخص توظيفهم بناءً على ما تنص عليه التشريعات والقوانين المعمول بها، في حين تعرف عملية التعيين على أنها الوظيفة التي يتم بموجبها وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة بما يتلائم مع شروط ومستلزمات العمل ومؤهلات وكفاءة الفرد من خلال إيجاد نقاط التناسب والتطابق بين الأبعاد الثلاثة السابقة.

وهي عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم إختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقاً للتوصيف المتبع في المنظمة.

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 109.

## 2. أهداف عملية الإختيار والتعيين:

تهدف عملية إختيار وتعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تلبية حاجات المؤسسة عن طريق إختيار وتعيين أفضل القدرات والمهارات المتاحة من بين العناصر المتقدمة للوظيفة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2- تلبية حاجات الأفراد من خلال تأمين الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم من أجل ضمان قدر من الإستقرار الوظيفي لدى الأفراد مما يضمن بالضرورة مستوى من الإستقرار العام في المؤسسة.
- 3- تكوين قوة عمل منتجة تتمتع بقدر من الرضا من خلال الإلتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها في عملية الإختيار والتعيين وذلك من أجل ضمان حقوق الأفراد في العدالة والمساواة من العملية.

## 3. مصادر عملية الإختيار والتعيين

تعتمد المؤسسات على مصدرين أساسيين لتوفير الموارد البشرية اللازمة، يضم كل مصدر مجموعة من الأشكال وأساليب نوضحها فيما يلي:

أ- المصادر الداخلية: وتعتمد فيها المؤسسة على المؤهلات والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة من أجل تعبئة الوظائف الشاغرة بالبحث عن متطلبات الوظيفة في الموارد البشرية المتوفرة لديها أولاً وذلك عن طريق:

1. الترقية من الداخل: من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل الإستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والكفاءات المتوفرة في المؤسسة خاصة من الذين أبدوا تميزاً خلال أدائهم لوظائفهم أو خلال الفترات التدريبية، كما يعد هذا محفزاً هاماً للأفراد يدفعهم للبحث عن التميز وتنمية قدراتهم والإبداع في العمل من أجل الظفر بفرصة الترقية.
2. النقل من وظيفة إلى أخرى: من الوسائل المتبعة وتقوم العملية على تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر يكون في الغالب من نفس المستوى بهدف تحقيق أفضل تناسب ممكن بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة أو لسد حاجة المؤسسة، قد يكون النقل في المكان الوظيفي بتغيير القسم أو الإدارة كما يمكن أن يتطلب الأمر تغيير جغرافي.
3. الإعلان وفتح مجالات المنافسة الداخلية: يعني قيام المؤسسة بإعلان داخلي تحدد فيه متطلبات الوظيفة الشاغرة (أو الوظائف) من أجل إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه

مؤهله أن يقدم ملف ترشحه على أن يتم توضيح المعايير والأسس المعتمدة للإختيار للجميع.

4. إعادة تشغيل الكفاءات و المهارات التي تم إحالتها على المعاش التقاعد ومازالت قادرة على العطاء.

وهناك عدة مزايا الإستخدام المصادر الداخلية في الإختيار نوضحها في مايلي:

- تؤمن الإستقرار الداخلي للعاملين وترفع من روحهم المعنوية.
- الإحتفاظ بالكفاءات والمؤهلات المميزة للمؤسسة.
- تنمية الشعور بالرضا والأمن بين العاملين.
- تشجيع وتحفيز الأفراد على تقديم أفضل أداء من أجل تحقيق أفضل الأهداف سواء للفرد أو للمؤسسة.

ومن بعض عيوب إستخدام المصادر الداخلية في الإختيار، نذكر:

- إنغلاق المؤسسة على محيطها الداخلي قد يحرمها من الأفكار والأساليب الجديدة في العمل وبالتالي السقوط في دوامة الركود مما قد يفوت عليها الفرص الجديدة التي تحدثها التغيرات المستمرة في عوامل البيئة المحيطة.
- ردود الفعل السلبية التي قد يبديها الأفراد في حالة عدم إتخاذ إدارة اموارد البشرية قرارات موضوعية فيما يخص النقل والترقية خاصة.
- رد فعل سلبي إتجاه قرار النقل خاصة الجغرافي الإجباري مما يؤثر على أداء الأفراد سلبا.
- إنحصار الإختيارات في عدد محدد عند إجراء المفاضلة لترقية الأفراد لوظائف أعلى شاغرة.

ب- المصادر الخارجية: لاتستطيع في غالب الأحيان المصادر الداخلية أن تفي بكل إحتياجات المؤسسات خاصة الكبرى منها، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى إعتداد مصادر خارجية لتوفير مهارات وخبرات ومعارف جديدة لا سيما في حالة وجود تغيرات في أساليب العمل والتنظيم أو حالة فتح تخصصات جديدة، لذا تتحدد نوعية المصادر الخارجية المستعملة على طبيعة عمل المؤسسة، حجمها، وإمكاناتها المتاحة. وأهم المصادر الخارجية التي يمكن الإعتداد عليها:

- إعلانات التوظيف في المصادر الإعلانية والإعلامية المختلفة (المكتوبة، السمعية، البصرية).
- طلبات العمل وقوائم الإنتظار.
- مكاتب ووكالات العمل العامة والخاصة.
- الجامعات والكليات والمعاهد، ومراكز التكوين والتدريب العامة والخاصة، المؤسسات التعليمية والتكوينية.
- النقابات العمالية.
- التوصيات وترشيحات الأفراد العاملين في المؤسسة ممن يعرفونهم من ذوي الكفاءة والخبرة.

مزيا إستخدام المصادر الخارجية في عملية الإختيار:

- الإستفادة من الأفكار وأساليب العمل الجديدة من خلال جلب عناصر جديدة للمؤسسة.
- إمكانية التجديد وبعث طرق مبتكرة بإستخدام العناصر الجديدة.
- وبشكل عام تتفادى المؤسسة مساوئ الإعتماد فقط على المصادر الداخلية وتعمل على الإستفادة من كل الفرص المتاحة بالنسبة للمؤسسة والأفراد على حد سواء.

عيوب إستخدام المصادر الخارجية في عملية الإختيار:

- حاجة الأفراد المعنيين الجدد لفترة تكيف مع ظروف العمل مما قد يعني إنخفاض نسبة الإنتاجية.
- ضعف الروح المعنوية لدى الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة خاصة إذا كان المعينون الجدد في مناصب عليا لإحساسهم بتفصيل الآخرين عليهم.
- تحمل المؤسسة تكاليف الاستقطاب سواء بدفع أجور ورسوم المكاتب ووكالات التوظيف أو مقابل نشر الإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة.
- تحمل المؤسسة تكاليف تهيئة وإعداد العاملين الجدد (التدريب...).
- عدم القدرة على التنبؤ بمدى صلاحية الأفراد المعنيين الجدد وملائمتهم للوظيفة قبل مرور فترة زمنية معينة.



## 4. خطوات عملية الإختيار والتعيين

لاتخضع عملية الإختيار والتعيين لـ " خطوات نمطية ثابتة "[1]، بل تختلف هذه الخطوات من مؤسسة إلى أخرى وأحيانا في المؤسسة الواحدة حسب ظروف وطبيعة العمل المطلوب إختيار الأفراد المكلفين بأدائه، لكن توجد مجموعة من الخطوات المنطق عليها كنموذج لما يجب أن تتضمنه العملية نلخصها في النقاط التالية:

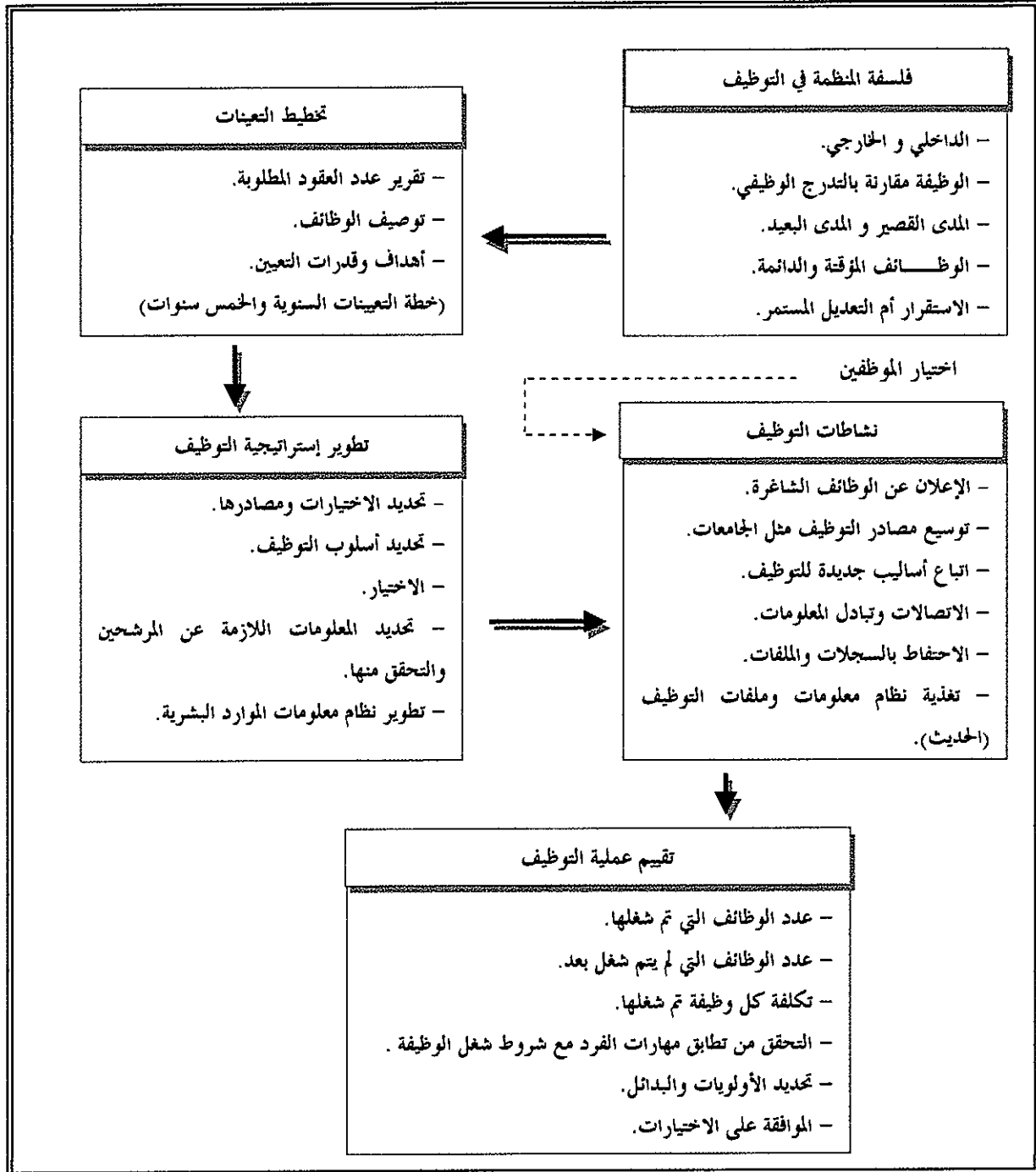
- أ- طلب التوظيف: وتتضمن معلومات سريعة عن المؤهلات والخبرات والمعلومات التي يتوفر عليها الشخص المتقدم للوظيفة وأيضا الوضع الإجتماعي والإقتصادي والثقافي له، بالإضافة إلى بعض الخصائص الجسمية المطلوب توفرها في أعمال معينة، وتعتبر المصدر الأول الذي تبني على أساسه المؤسسات نظم المعلومات الأولية الخاصة بالأفراد المتقدمين للوظيفة، حيث تدرس هذه الطلبات ثم تغربل لتصفية المترشحين المؤهلين والذين تشمل طلبات توظيفهم على الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة.
- ب- المقابلة التمهيديّة/ المبدئية: هي مقابلات قصيرة الغاية منها أخذ إنطباع عن الفرد المرشحين ومعرفة شخصياتهم أو من أجل الإستفسار عن بعض المعلومات التي تضمنتها طلبات عملهم، وكذلك من أجل توضيح بعض ظروف وشروط العمل الخاصة بالمؤسسة بهدف تصفية بعض الطلبات للمرشحين غير المناسبين.
- ت- إجراء الإختبارات: من أكثر الخطوات شيوعا وإستخداما إذ يعتبرها الكثيرون من أجدر الوسائل الموضوعية لاختيار الكفاءات المطلوبة، وتعرف إختبارات التوظيف بأنها " إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو إتجاهات أو أداء شخص معين، أو مقارنة سلوك أو إتجاهات وأداء شخصين أو أكثر "[2]، بغرض تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.

ويمكن أن تتم عملية التعيين أو التوظيف عبر المراحل التي يوضحها الشكل المدرج أسفله:

[1] صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 187.

[2] منصفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 168.

الشكل رقم [29] يوضح: نموذج توضيحي لمراحل التعيين (التوظيف)



المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص 290.

## 5. أنواع الإختبارات:

1. إختبارات القدرات، يهدف هذا النوع من الإختبارات إلى قياس القدرات الكامنة أو الخفية لدى الأفراد وكذلك تُوجه إلى قياس درجة الذكاء العام لدى الأفراد، وأما البعض الآخر فيحاول إستعمالها في قياس قدرات الأفراد المتخصصة كالأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة.

2. إختبار الأداء، يهدف إلى قياس معلومات الأفراد ومهاراتهم في أداء عمل معين والتي يكون قد تحصل عليها من خلال خضوعه لبرنامج تدريبي أو نتيجة لخبرته السابقة ويشتمل هذا المقياس على نوعين رئيسيين من الإختبار، الأول يُعنى بقياس المعلومات عن طريق الإختبارات الكتابية أو الشفوية وبالتالي يقيس المهارات عن طريق وضع الفرد في موقف طبيعي فعلي ومراقبة تصرفاته.

3. إختبارات الشخصية، يعتمد هذا النوع من الإختبارات لقياس وتقدير بعض الخصائص والسمات الشخصية التي يعتقد بتأثيرها على السير الحسن والنجاح في العمل، كقياس درجة الإنسجام مع الآخرين، الثقة بالنفس، القدرة على الإبداع، القدرة على التأثير في الآخرين، تحمل المسؤولية.. لاسيما بالنسبة للوظائف التي تتطلب الإتصال الدائم بالآخرين سواء وظائف قيادية في المؤسسة أو وظائف البيع والعلاقات العامة وغيرها.

4. إختبار الإهتمامات المهنية أو الميولات، قد لا تكفي الخبرة والقدرة على الأداء الجيد وحدها لتحقيق النجاح والتقدم في العمل، إذ تؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عامل الرغبة أو ميول ويعرف علماء النفس...

5. " تعتبر الميولات أو الرغبات أحد المؤشرات للنجاح في الوظيفة " [1] لهذا تحاول إدارة الموارد البشرية أو المسؤولين على عملية الإختيار والتعيين، من هذه الإختبارات معرفة ما يفضله الشخص محل الإختبار كمهني أو ما لا يفضله من مجالات إهتماماته وهواياته ونشاطاته الترفيهية.

6. إختبارات الذكاء، وتضم مجموعة من الإختبارات تهدف لقياس الطاقة الذهنية أو العقلية للأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطرق تفكيرهم في جوانب أو مظاهر القدرة العقلية التالية [2]:

- القدرة على التعلم.
- القدرة على التفكير المجرد.
- القدرة على إدراك العلاقات.
- القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.
- القدرة على الحل السريع للمشكلات.

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ص 269.

[2] صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 198/199.

- القدرة على التوجيه السليم للأفراد نحو الأهداف المناسبة.
  - القدرة على الفهم الصحيح للظروف المحيطة بالفرد.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يجب توفير جملة من الشروط للإستخدام السليم لأسلوب الإختبارات كوسيلة مساعدة على الإختبار نوجزها في ما يلي:
- **التصميم وفق تحليل العمل:** من الضروري أن تقوم عملية تصميم الإختبارات على أساس تحليل العمل وتوصيف الوظائف بما أن الهدف الأول من إجراء هاته الإختبارات هو التعرف على مدى قدرة الفرد على النجاح في أداء الوظيفة المؤكدة إليه.
  - **المعايير:** يجب أن تعتمد الإختبارات على معايير دقيقة ومحددة وموحدة تقارن بواسطتها نتائج الأفراد بإعتبار هذه الإختبارات وسيلة قياس لمستوى كفاءة الأفراد وتوفرهم على الصفات المطلوبة في الوظيفة.
  - **التقنيين:** بمعنى العمل على توحيد ظروف إجراء الإختبارات وكذا توحيد طريقة تفسير النتائج من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الموضوعية والعدالة، مما يؤكد على أن نتيجة الإختلاف تعود إلى إختلاف مستويات الأفراد وقدراتهم الشخصية لا لإختلاف الطرق الخارجية المحيطة بهم.
  - **شروط الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج ثابتة أو على درجة من التماثل النسبي في حال تطبيق نفس الإختبار على نفس الشخص لأكثر من مرة.
  - **شروط الصحة:** بمعنى أن الإختبار يقيس فعلا الخاصية المحددة للإختبار وليس أي خاصية أخرى، كأن يقيس إختبار الذكاء مستوى ذكاء الفرد وليس قدرته على الحفظ مثلا.
  - **شروط عدم التحيز:** إتاحة الفرص المتساوية أمام جميع المترشحين لتقديم أفضل أداء ممكن.
7. **المقابلة الشاملة:** من أكثر الطرق الاختيارية استعمالا في المؤسسات المعاصرة، وقد تكون الطريقة الوحيدة المعتمدة للإختبار في بعضها، تستعمل هذه الطريقة كأداة لتصفية المترشحين. تكلف المؤسسة عادة شخصين لإجراء المقابلة مع المترشحين هما الرئيس المباشر للفرد المتوقع تعيينه ومدير الموارد البشرية (مختص)، وفي حالات أخرى يتم

تعيين لجنة ومختصة بإجراء المقابلات، وتميز الدراسات بين ثلاث أنواع أساسية من المقابلات:

أ. **المقابلة الموجهة:** تحتوي على مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا تطرح على كل الأفراد بنفس الترتيب والتسلسل هدفها هو تحقق من نوعية وكمية المعلومات التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، والتأكد من مدى صحة وجود تلك المؤهلات لدى الأفراد لضمان قدرتهم على العمل بنجاح، ومن حيث "مدة هذا النوع من المقابلة فهي تصل في المتوسط إلى ثلاثين دقيقة لعمال الانتاج وخمس وأربعين دقيقة للأعمال الإدارية"[1].

ب. **المقابلة نصف الموجهة:** قسم فقط من الأسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا، تتميز بالمرونة، وتهدف إلى جانب معرفة صحة المعلومات والكفاءات لدى الأفراد المرشحين، معرفة التوجهات المستقبلية وأهم الانجازات المنجزة والتي يأمل الأفراد في انجازها.

ج. **المقابلة غير الموجهة:** يقل استعمالها كوسيلة للإختيار، لأن هذا النوع غير المقنن أو غير المخطط يتطلب درجة عالية من المهارة، وتتاح فيها الفرصة أكثر للمرشح ليقدم أكبر قدر من المعلومات عن نفسه ورغباته وطموحاته ومشاكله.

#### 6. البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية إختيار العاملين

تتطلب عملية الإختيار توفر مجموعة من المعلومات والبيانات الدقيقة والمحددة، التي تسمح بإعطاء نتائج دقيقة وسليمة، خاصة ما تعلق بالوظيفة أو الوظائف الشاغرة حسب النوع وطبيعة ومتطلبات الوظائف وعددها، وما يوازي ذلك من شروط يجب توفرها في الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، ومن أهمها [2]:

1- **مواصفات العمل:** من المعلوم أن لكل عمل مواصفات أساسية على إدارة الموارد البشرية والمشرفين والإداريين أن يكونوا ملّمين بها من أجل القيام بعملية الإشراف. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل بالإشتراك والتنسيق مع الإدارات المعنية على تهيئة الفرص اللازمة للموظفين لشغل الوظائف بناء على توصيف ودقيق وواضح ومحدد للأعمال.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 270.

[2] بتصرف عن: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص 114/113.

- 2- درجة الإختياربين المتقدمين: تعتمد عملية الإختيار بصورة أساسية على عدد المتقدمين الأكفاء لشغل الوظيفة الشاغرة، لذلك فإن العدد الصغير للمترشحين سواء بسبب النقص في الكفاءة أو بسبب ضعف الإعلان فإن درجة الإختيار في هذه الحالة تكون ضعيف مما يتطلب بذل جهود أكبر في عملية الإختيار من أجل توفير العناصر المناسبة.
- 3- معلومات تتعلق بالمتقدمين لشغل الوظيفة: من أهم المعلومات الحاضرة أو المستقبلية الواجب معرفتها عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة هي خاصة إمكانياته الحقيقية في القيام بالعمل المطلوب وطموحاته، كذلك معلومات حول كفاءة الفرد، تحصيله العلمي، الخبرة، سلوكه العام، تاريخه المهني،،ومن الضروري أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقة وعلى إدارة الأفراد التأكد دائما من صحة المعلومات بالطرق المتعارف عليها قبل الإقدام على عملية التعيين لاسيما في الوظائف المهنية.
- 4- معلومات ذات علاقة بالعمل وبالمتقدم لشغل الوظيفة: يعد هذا النوع من المعلومات حول نوع العمل وطبيعة الشخص المتقدم بطلب الوظيفة عامل مهم يقرر من خلاله المشرفين على عملية الإختيار نوع الأسئلة الموجهة لمعرفة التوافق بين الوظيفة وشاغلها وهذا يتطلب الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات على المتقدم للوظيفة وبالمقابل تزويده بالمعلومات اللازمة عن الوظيفة والمؤسسة وكل ما من شأنه توضيح العلاقة.

#### 7. التناسب الإستراتيجي والثقافي مع قرارات الإختيار والتعيين

تعتمد قرارات الإختيار والتعيين في جزء مهم من سياساتها بعاملين رئيسيين هما إستراتيجية المؤسسة المعتمدة وثقافتها المتبعة بهدف تحقيق التقارب المناسب بين المؤسسة ومحيطها، أما بالنسبة للتناسب بين الإستراتيجية وقرارات التعيين، حسب سنو وسنيل (snow&snell)، فإن قرار التعيين يُعد في الحقيقة هو « خيار إستراتيجي » لهذا من الطبيعي أن تسعى المؤسسات لإيجاد التناسب بين إستراتيجية المؤسسة وبين خصائص ومميزات الأفراد المعنيين بهدف تحقيق ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية.

وترى بعض الدراسات أنه يمكن إيجاد هذا التناسب من خلال الربط بين متطلبات المراحل الإستراتيجية التي تمر بها المؤسسة وبين أساليب المدراء الذين يتولون تنفيذ تلك المراحل، إذ تعرف أي مؤسسة مهم كان حجمها ونشاطها أربع مراحل للتطوري مرحلة التأسيس أو النشأة ومرحلة النمو ثم مرحلة النضوج والتي تتميز بإتساع نشاطات المؤسسة وصولا إلى مرحلة

التباطؤ أو الإنحسار، وتتطلب كل مرحلة من هذه المراحل إتباع أساليب إدارية تتناسب إستراتيجيا مع الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة والمتوقعة بالأساس على مدى كفاءة المدراء وإستعداداتهم لمواجهة هذه التحديات والتغيرات التي تفرضها خصوصية كل مرحلة، وكذا إغتنام الفرص المتاحة للمحافظة على البقاء والإستمرار.

من العوامل التي تربط أيضا بين إستراتيجية المؤسسة وقرار تعيين الأفراد ثقافة المؤسسة لما لها من إنعكاسات على الأفراد والمؤسسة معا، حيث يرى كاسيو (cascio) أن ثقافة المؤسسة وإن اختلفت من مؤسسة إلى أخرى « فإنها تجمع حولها مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بها ويلتفون حولها». لذا لا بد أن تأخذ المؤسسات بعين الإعتبار هذا التناسب القائم بين الثقافات السائدة داخل التنظيم وفي البيئة المحيطة به وبين القرارات النهائية عند المفاضلة والإختيار وإختيار الأفراد الذين سيتم توظيفهم، ليس هذا فحسب، حيث تؤكد العديد من الدراسات ومن بينها دراسة شريدن (scheridan) [1] على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التي يؤمن بها الأفراد وبين الإنتاجية والرضا الوظيفي عندهم. وهذا ما ينعكس بالضرورة على الأداء الجيد للأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بناءً على ثقافة مؤسسة تتناسب مع شخصيات الأفراد المختارين وقدراتهم على تحقيق أفضل أداء مؤسسي من أجل تميز المؤسسة وحفاظها على مكانتها في الأسواق التنافسية، وبالتالي الحفاظ على بقاءها وإستمرارها.

أي أن الإستراتيجية المعتمدة والمدعمة بثقافة مؤسسة تقوم على إبراز وتأكيد ثقافة قياس وتقييم الأداء ستأخذ بالضرورة في إعتبارها عند القيام بعملية الإختيار والتعيين المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى الأداء المطلوب عند الأفراد منذ البداية، حتى يترسخ في ذهن الأفراد الجدد هذا المفهوم وهذا البعد - أي بعد تقدير الأداء والإنجاز المميز لدى الأفراد - بما يساهم فيما بعد في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، خاصة تلك التي تتبنى التغيير وتتسم بالمرونة وتهدف على تحديث هياكلها وأفرادها وتطويرهم وفق متطلبات العمل وطموحات الأفراد والشروط الإجتماعية والإقتصادية وحتى السياسية المحيطة بها، وضمان أقل قدر ممكن من مقاومة التغيير.

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سابق، ص 204.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة

## المطلب 2، تدريب وتطوير الأفراد ونظام التقويم الوظيفي

تقوم المؤسسة على اختلاف نوعها وحجمها على موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ نشاطاتها وعملياتها، وتزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف، ومواجهة التغيرات التي تفرضها التحولات التكنولوجية واتساع مجال استخدام هذه التكنولوجيا في العمل، و"التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة" [1]، كما أن غالبية الموظفين الجدد لا يملكون كافة الخصائص الضرورية للأداء بالكفاءة والفعالية المطلوبة، لهذا يلعب التدريب والتكوين دورا فعالا في حل الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات والعاملين فيها على اختلاف مستوياتهم. فما هي هذه العملية وما أهميتها؟ ما علاقتها بنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي؟

## أولاً: التدريب

يعرف التدريب على أنه "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء العملاء" [2]، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة "الأنشطة المخططة من جانب المؤسسة لزيادة المعرفة بالعمل، و لرفع مستوى مهارات الفرد المتدرب، أو تعديل الاتجاهات والسلوك الاجتماعي للأفراد بطرق تتفق مع أهداف المؤسسة ومتطلبات العمل" [3]، فالتدريب هو عبارة عن "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة مهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء" [4].

[1] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص102.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص332.

[3] محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص729.

[4] محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري: بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص6.



يستند التدريب على جملة من المرتكزات الفكرية [1] التي يقوم عليها، هي:

- 1- إن الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسن الأداء وتطوير المهام التي تتاط بالمنظمات.
- 2- إن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، إذ أن الغاية المتوخاة هو تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.
- 3- يعتبر التدريب استثمارا هادفا في تطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس مصروفا تستعمله المنظمة ولا يترتب عليها مردودا معينا.
- 4- التدريب، لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادرا على المعالجة إنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين على استيعاب الأفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات.

ويمكننا استخلاص ثلاثة مكونات أساسية للتدريب:

- هو نشاط مستمر ومنظم لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير أنماط السلوك ونماذج التفكير لأفراد التنظيم.
  - هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وتوجيهه لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.
  - هو وسيلة للتغلب على مشاكل العمل وإكساب الأفراد الفعالية والكفاءة الحالية والمستقبلية.
- كما يقوم التدريب على ثلاث أسس [2] هامة، هي:
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
  - يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
  - تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- فالتدريب هو "مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية" [3]

[1] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص126.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص137.

[3] مخلوف عبد السلام وروشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

الأمر الذي دفع بالباحثين والممارسين إلى تصنيف التدريب على أنه "استثمار في رأس المال البشري يُمكن الأفراد بأن يكونوا منتجين وأعضاء مساهمين في تطوير المؤسسات وتقدمها" [1].

### 1. أهمية وأهداف التدريب

يحتل التدريب موقعا إستراتيجياً مهماً في إدارة الموارد البشرية، ويستمد أهميته من هذا الموقع، فهو واحد من أهم الوظائف المساعدة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تهتم أغلبية المنظمات بإعداد برامج تكوينية وتدريبية بغرض تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة لاحتياجات العملاء وتقديم الخدمات بالجودة والنوعية المطلوبة، فهدف التدريب هو "تنمية قدرة الشخص على تغيير نسقه المعرفي قصد إحداث تغيير في سلوكه" [2]، وتزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم إلى مستويات أفضل، فمحور التدريب هو تحسين الأداء الوظيفي للأفراد وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال تدني مستوى أدائهم وإنما يعني وجود مستوى أداء أفضل يُرجى تحقيقه، الأمر الذي يؤمن للمنظمة تكوين فئة مميزة من الموارد البشرية تضمن بها إستمراريتها وتحقيق أهداف المنافسة والتطور. والشكل الموالي يوضح موقع عملية التدريب في منظومة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعناصر الرئيسية لتنمية وتطوير الأفراد: الشكل في الصفحة الموالية

بالإضافة إلى ما سبق، يسمح التدريب للمنظمة بـ "زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج" [3]، ومواجهة المشاكل والصعوبات التي تفرزها سيرورة العملية الإنتاجية وتأثرها بالتطورات التكنولوجية المتطورة والمعقدة، وما قد تخلفه هذه الوضعية من حالة اغتراب لدى العاملين لاستيائهم من عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيات والتقنيات والمعتمدة من طرف المؤسسة، فيعمل التدريب على "تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين" [4]

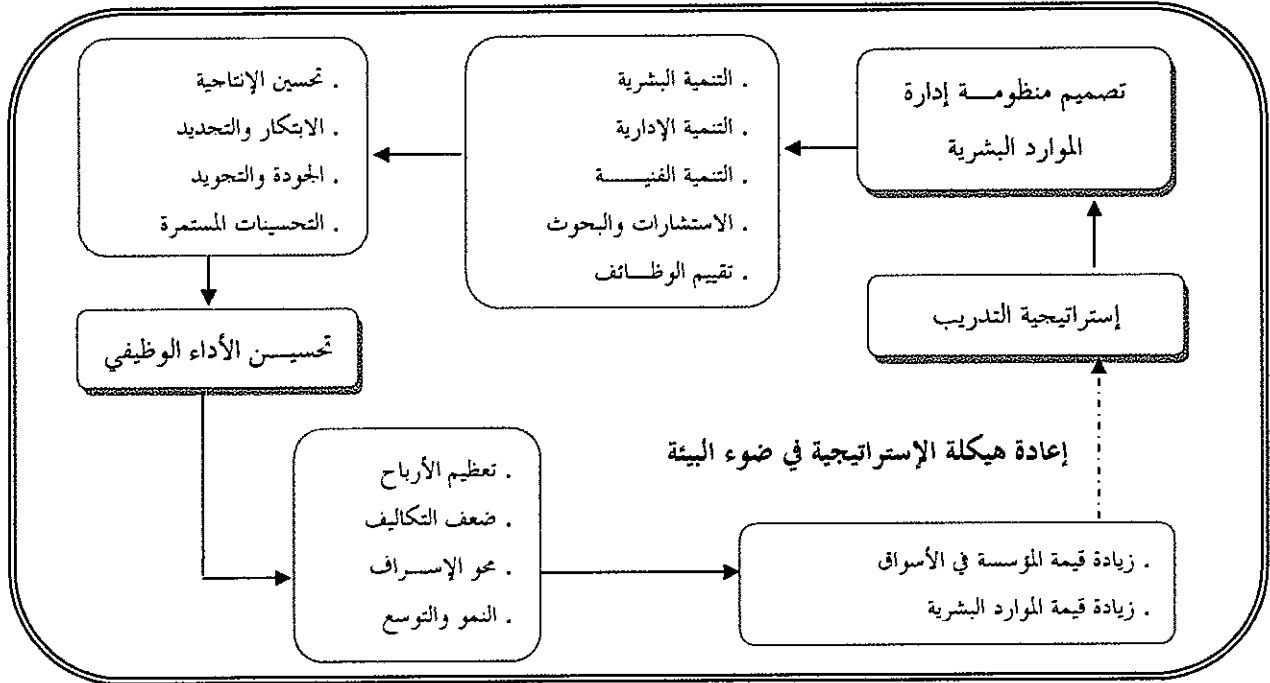
[1] عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2008، ص 15.

[2] Sekiou et autres, op, cit, p 383.

[3] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 187.

[4] نفس المرجع، ص 188.

الشكل رقم [30] يوضح: علاقة التدريب بالعناصر الرئيسية لتنمية الموارد البشرية



المصدر: فريد نجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 155. [بتصرف]

الأمر الذي يعمق فهمهم لأهداف المنظمة وتوضُّح أدوارهم والأداء المطلوب منهم، كما أن "التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه" [1]، وهو ما يعزز لدى الفرد:

- اكتساب الثقة بالنفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- تدعيم احترام الفرد واحترام الغير له.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله على الارتقاء وتحمل مسؤولية أكبر.
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية.
- تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل [2].

[1] محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 102.

[2] على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 16.

## 2. من المسؤول عن التدريب؟

المسؤول الأول عن التدريب هي الإدارة العليا للمؤسسة بحكم مسؤوليتها عن تنمية وتطوير الأفراد العاملين بها، من خلال وضع السياسة العامة للتدريب والأهداف المطلوب تحقيقها بناء على تخطيط وتنفيذ ومتابعة نشاط التدريب.

أما إدارة التدريب فتعنى بـ:

- المشاركة في صياغة سياسة التدريب وتنفيذها.
- الإشراف على العاملين في الأنشطة التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب ومتابعة النتائج.
- معالجة المشاكل التدريبية.
- وضع ميزانية التدريب.

## 3. العملية التدريبية

تتم العملية التدريبية في خمس خطوات أساسية هي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. صياغة أهداف التدريب.
3. تصميم البرامج وإعداد المادة التدريبية.
4. تنفيذ البرامج التدريبية.
5. تقويم البرامج التدريبية.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات هي الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية.

1.1- الاحتياجات التدريبية: ونعني بالاحتياجات التدريبية، مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور وتهدف عملية تجديد الاحتياجات التدريبية في النهاية إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

### 2.1- أنواع الاحتياجات التدريبية: هناك ثلاثة أنواع من الاحتياجات التدريبية هي:

1. احتياجات خاصة بالمؤسسة، وهي تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج للتدريب أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات.
2. الاحتياجات الفردية، وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب وفي أي مجال بمعنى آخر تحديد الخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها موظف ما.
3. احتياجات خاصة بالوظيفة، وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعينة.

كما تقسم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى حالية ومستقبلية، فالحالية هي المرتبطة بالحاضر كالتصور في أداء الموظف الحالي أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي أو تعلم طرق عمل جديدة.

3.1- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من ضرورة تخطيط التدريب وتنظيمه لأن إجراء التدريب دون تخطيط يجعله غير مجدٍ وفيه هدر للوقت والجهد والمال، حيث يصعب صياغة أهداف التدريب وقياس العائد منه دون تحديد للاحتياجات التي هي الخطوة الرئيسية في تخطيط وتنظيم التدريب.

4.1- مصادر الاحتياجات التدريبية: تستخلص الاحتياجات التدريبية من كل أو بعض المصادر الآتية:

- سياسة المنشأة.
- النظم واللوائح والقوانين التي تحكمها.
- التغييرات في البيئة المحيطة بالمنشأة التي تتطلب تفاعل المنشأة معها.
- توصيف الوظائف وتحليلها.
- تقارير تقييم الأداء والكفاءة.
- الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات.
- متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه.
- الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الدوائر والأقسام والوحدات.
- خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة.
- ارتفاع التكاليف والمصروفات.
- الاختبارات.

لذلك فان مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في المقام الأول على إدارة ومسؤولي التدريب فهي الجهة التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى برامج تدريبية. بالرغم من ذلك فان للإدارة العليا والرؤساء المباشرين المدربين والموظفين أنفسهم دوراً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يتلخص هذا الدور في:

- الإدارة العليا هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط. ويشمل دور الإدارة العليا أيضاً إشراك إدارة التدريب في رسم السياسة العامة للمنشأة وصياغة الأهداف.
- مدير أو رئيس الدائرة هو الذي يحدد القصور على مستوى الدائرة والقسم وعلى مستوى الوظائف.
- الرئيس المباشر للموظف هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانات الموظف وترقيته.
- الموظف المعني بالتدريب ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصياً لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره.
- المدرب ومصمم البرامج التدريبية وينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية.
- تجدر الإشارة إلى أن مشاركة هذه الأطراف في تحديد الاحتياجات التدريبية تتداخل أحيانا وتختلف أحيانا حسبما تمليه ظروف كل منشأة.

**5.1 - تقييم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:** إن عملية تقييم الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن جمع المعلومات عن احتياجات المؤسسة (الخفية منها أو الواضحة)، والتي يمكن تحقيقها عن طريق إقامة دورات تدريبية، هذه الاحتياجات إما أن تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي الحالي أو تصحيح عجز بما لا يتماشى مع المقاييس الوظيفية، لذا فإن عملية تقييم الاحتياجات تساعد المدرب أو المتدرب لتحديد احتياجات التدريب أو بيان نقص في الأداء. إن عملية التقييم إما أن تتم بصفة رسمية عن طريق استخدام الاستبيانات والمقابلات أو بصفة غير رسمية عن طريق طرح الأسئلة مباشرة إلى الفئة المعنية بالتدريب.

**1.5.1- الهدف من تقدير الاحتياجات التدريبية:** لتحديد الهدف من عملية التقدير، يجب الإجابة على الخمس أسئلة التالية:

- لماذا؟ وذلك لربط القصور في الأداء الوظيفي باحتياجات العمل والتأكد من تحقيق فائدة أكبر عن طريق التدريب. تتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق القيام بالتحليل التالية:

- تحليل الحاجات مقابل المطالب،

- تحليل قابلية الأداء.

- من؟ ويشمل التقييم الفئات المعنية بحل مسألة قصور الأداء الوظيفي، ويتم ذلك بعمـل « تحليل لاحتياجات الفئة المستهدفة » لجمع أكبر قدر من المعلومات عن القصور وكيفية تصميم البرنامج التدريبي لجذب الاهتمام.

- كيف؟ إن عملية تصحيح القصور في الأداء الوظيفي إما أن تكون عن طريق التدريب أو أي طرق أخرى مقترحة، ومن الممكن التعرف على المهارات الناقصة والتي يمكن اكتسابها عن طريق التدريب بالقيام بواسطة « التحليل الأدائي ».

- ما هي؟ إن تحديد أفضل وسيلة للأداء تتحدد بوجود وإتباع مقاييس للأداء، والتي يتم وضعها من قبل المؤسسة، كما يمكن تحديد أفضل وسيلة للأداء عن طريق القيام بـ « تحليل الوظائف ».

- متى؟ لتحديد أفضل وقت للقيام بالتدريب المقترح يمكن عمل « التحليل النسبي » وذلك لضمان حضور أكبر عدد ممكن من المتدربين وتجنب ضغوط العمل.

**2.5.1- أهمية تقويم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:** تتبع أهمية تقويم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة من حماية الأصول المؤسسية والتأكد من رصد وحفظ الموارد لغرض التدريب متى ما دعت الحاجة له لسد الثغرات المسجلة في الأداء الوظيفي.

**2- صياغة أهداف التدريب:** تعني صياغة الأهداف تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتدرب بعد انتهاء التدريب، والمدى الزمني المطلوب للوصول إلى المستوى المحدد، كما تعتبر الأهداف المعيار الذي يستخدم للتأكد من الوصول إلى المستوى المطلوب.

**3- تصميم البرامج وإعداد المادة التدريبية:** وتشمل عملية تصميم البرنامج وإعداد المادة التدريبية على ما يأتي:

- تحديد الأشخاص المطلوب تدريبهم.

- اختيار الطرق والوسائل التي تستخدم في التدريب.

- اختيار نوع التدريب.

- تحديد مكان التدريب.

- تحديد مدة التدريب.

- تحديد تكلفة التدريب.

**4- تنفيذ البرنامج التدريبي: وتشتمل العملية على:**

- اختيار المدربين.
  - تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
  - وضع الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- 5- تقويم البرنامج التدريبي: ويعني قياس العائد من التدريب وأثره على الأداء الوظيفي للمتدرب، كما يوفر التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول مستقبل التدريب. ويهدف التقييم أولاً لقياس مدى تأثير النشاط التدريبي على المشاركين المستهدفين والمنظمة.**
- كما يشمل التقييم مجموعة من الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، والتي من أبرزها قياس التطور في مهارات ومعارف المتدربين، هذا ويتم قياس أنشطة التقييم خلال مراحل الثلاثة هي:

- أثناء التخطيط المبدئي.
  - خلال اكتساب المهارات والخبرات التعليمية.
  - مع الانتهاء من التدريب.
- وتتطلب سلامة عملية التقييم وشموليته، توافر جملة ظروف منها:
- وجود معلومات ملموسة عن الوضع الراهن.
  - وجود أهداف محددة ودقيقة للتدريب.
  - وجود نظام تغذية عكسية استرجاعي في جميع مراحل النشاط.

**ثانياً: إدارة تطوير الأداء**

**1. تطوير أداء الموظفين:** تستعين المؤسسات بمجموعة من الطرق الأساسية لتطوير أداء الموظفين وهي أربع: التعليم الرسمي، التقويم، الخبرات الوظيفية، علاقة ما بشخصية الموظف، وتستخدم المؤسسة هذه الطرق مجتمعة أو بعضها للتأكد من فعالية البرامج المستخدمة في التدريب ولتحديد حاجة الفرد والقسم للتطور، ويكون ذلك من خلال إجراء تحليل على نقاط القوة والضعف التي يجب تقويمها حتى يتم اختيار نشاطات تطويرية مناسبة.

**1. التعليم الرسمي:** تخصص الجامعات والمعاهد برامج تعليمية مصممة خصيصاً لموظفي الشركات ويشرف عليها خبراء وأساتذة ويتم داخل الشركة أو خارجها، وتشمل هذه البرامج المحاضرات، المنتديات والمؤتمرات، دورات تكوينية، ورشات عمل وغيرها، من أجل تنمية وتطوير قدرات العاملين في المؤسسة. وتمس هذه البرامج تطوير المهارات مثل اكتساب



مهارات اختيار الموظفين أو تقويم الموظفين أو بناء فريق عمل، وأخرى خاصة بتطوير وتنمية الشخصية والخاصة بإدارة الضغوط في العمل، ومنها أيضا برامج تنفيذية كالقيادة أو إنشاء وإدارة التجارة الإلكترونية وتوجه إلى مستويات مختلفة وتلبية احتياجات متنوعة.

2. **التقويم [1]:** يتعلق التقويم بجمع المعلومات وتقديم التغذية الراجعة للموظفين حول سلوكهم وأسلوب تواصلهم ومهاراتهم. وقد يتم سؤال الموظف وزميله والمدير والزميلون لتقديم المعلومات لتصميم عمليات التقويم لتحديد الموظفين ذوي الإمكانيات الإدارية، كذلك نقاط القوة والضعف لدى المدراء الحاليين، لذلك يصمم التقويم في تحديد المدراء المؤهلين لمنصب أعلى، كذلك يمكن استخدامها مع فرق العمل لتحديد نقاط القوة والضعف لدى كل عضو فيها، بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرارات وأساليب التواصل والتي تؤثر على إنتاجية الفريق. وتختلف الشركات في نماذج ومصادر المعلومات التي تستخدمها في التقويم والتطوير بحيث تقوم الكثير من الشركات بالتقديم لموظفيها معلومات عن تقويم الأداء، وبعض الشركات تستخدم لهذا الغرض اختبارات نفسية سيكولوجية لقياس مهارات الموظفين، وأنواع الشخصية وأساليب التواصل.

3. **خبرات العمل:** تحدث تحسينات لمعظم الموظفين أثناء قيامهم بالعمل أو بما يسمى خبرات العمل، وتشير إلى "علاقات ومشاكل ومطالب ومهمات وأشياء أخرى يواجهها الموظفون وهم على رأس عملهم فيكون هناك اختلاف بين مهارات الموظف وخبراته السابقة مع المهارات المطلوبة لعمله الحالي وحتى يكون الموظفون ناجحين في عملهم عليهم توسيع مهاراتهم وهذا يعني تعلم مهارات جديدة وتطبيق معارفهم وخبراتهم بطرق جديدة وتفوقهم في خبرات جديدة" [2]. ويمكن تحقيق ذلك بالنسبة للموظف في المؤسسة من خلال توسيع نطاق وظيفته الحالية كزيادة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية أو استبدال أدوار ضمن فريق العمل أو البحث عن طريق جديد لتقديم الخدمة بالإضافة إلى نظام العمل بالتناوب.

4. **علاقة ما بالشخصية:** تساعد أنماط من الشخصيات خاصة منها ذات القابلية والاستعداد لتطوير وتحسين أدائها ومعارفها في التجاوب مع البرامج المعدة لهذا الغرض أكثر من غيرها، كما قد يسعى هؤلاء الأفراد إلى تطوير إمكانياتهم بالاعتماد على إمكانياتهم الخاصة كالمشاركة في دورات تعلم وتدريب على حسابهم الشخصي أو الاعتماد على القراءة والمطالعة لتوسيع

[1] زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 202.

[2] نفس المرجع، ص 210.

المعارف والخبرات وتطوير أدائهم، بالمقابل تعرقل أنواع أخرى من الشخصية عملية التدريب والتطوير ولا تتجاوب معها، وعلى المختصين مراعاة ذلك وللتصرف مع الموقف بحكمة. إدارة تطوير الأداء [1]: أو إدارة الأداء التنظيمي والفردي أو إدارة استشارات الأداء، أو مجموعة دعم الأداء كلها مصطلحات تعكس التطور الحتمي الذي فرضته ظروف العمل في الألفية الثالثة القائمة بالأساس على الأداء وسبل تطويره، والتحول من الوقوف عند حدود التعلم والتدريب إلى أفاق تطوير وتحسين الأداء، وتستعين المنظمات الحديثة بإدارة تطوير الأداء لـ” دعم رسالة وخط عمل المنشأة عن طريق تطوير المهارات وتعزيز المعرفة وتوسيع نطاق الرؤية أمام جميع العاملين “، ومن مسؤولياتها:

- تصميم نماذج الكفاءة والأداء.
  - تحديد فجوات الأداء.
  - تحديد أسباب فجوات الأداء.
  - قياس تأثير القرارات التدريبية وغير التدريبية التي تتخذ لتغيير الأداء.
  - تقديم مشورتها للإدارة في مجالات حاجات العمل والأداء.
  - تبادر بتحديد انعكاسات الأداء على أهداف وحاجات العمل المستقبلية.
- لذلك فإن إدارة تطوير الأداء تقدم كافة خدمات إدارة التدريب بالإضافة إلى الخدمات المذكورة أعلاه.

## 2. نماذج التدريب الخاصة بتطوير أداء الأفراد

تزايد الاهتمام بالتدريب إلى درجة اعتباره أهم طريقة لتطوير الأداء سواء الفردي أو الأداء المؤسسي، وانعكست مكانة وأهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمنظمة وارتباطه المباشر بالأداء إلى اهتمام البحوث والدراسات بأدق التفاصيل الممكنة التي يمكن أن تزيد من فعالية البرامج التدريبية المتاحة، لاسيما العمل على تقديم نماذج تدريب متخصصة وموجهة إلى فئات محددة لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وق أفرزت نتائج هذه البحوث مجموعة من النماذج، حيث يستند كل نموذج إلى مقومات خاصة كما يتميز بجملة من الآثار والمزايا نوضحها في الجدول المدرج أسفله:

[3] خبيراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، اختبارات تقييم الأداء (سلسلة المناهج التدريبية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بييمك، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص ص38/35.

## الجدول رقم [19] يوضح: نماذج التدريب الخاصة بتطوير الأداء الوظيفي للأفراد

| نوع التدريب          | موجه نحو..  | المزايا والآثار التي تترتب عليه  |
|----------------------|---|--|
| تدريب فني            | مبني على أساس محددات وظيفية معينة، وعادة ما تقدم داخل مكان العمل خلال ساعات العمل عن طريق مشرفين متخصصين.   | - يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة.<br>- يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً.<br>- يفضل دعمه بامتحان يتوج بشهادة أو مؤهلاً.                   |
| تدريب نوعي           | هو تدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير.  | - يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية.<br>- يؤهل فلسفة للتحسين المستمر.<br>- يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية ليصبح أسلوب حياة.  |
| تدريب مهاراتي        | يستعمل في مجال المحاسبة المالية والتفكير الخلاق   | - يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب.<br>- معالجة.. عند استخدام المهارات أمام الجمهور.<br>- يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظة عليه                      |
| تدريب متخصص          | التعليم للحصول على شهادات   | - يساعد على توفير المهارات الفردية ويكوّن قيمة للفرد وكذلك للمؤسسة.<br>- يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعينات المستقبلية في المؤسسة، ويحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل. |
| تدريب وظيفي          | يشمل التعليم في مجالات التسويق والتخطيط وإدارة المبيعات والمشتريات وإدارة الموارد البشرية، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل. | - يؤدي إلى أداء أفضل.<br>- يتحتم ربطه بتعينات العاملين.<br>- عادة ما تجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ.   |
| تدريب متعلق بالأنشطة | يحتوي على مناهج من نوعية المهارات الخاصة  | - توفير وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل.<br>- يعين الإضافة عليه والتنسيق مع تدريبات إدارية مباشرة وأكثر اتصالاً بالعمل.   |
| تدريب إداري          | يوفر الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير.   | - يعرف المدبرون من خلاله على مشكلات المؤسسة الحقيقية ويعملون على حلها.<br>- تأسيس قيم جديدة في حالة تطبيق التعليم على العمل الوظيفي.   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، المعلومات مقتبسة عن: أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 84/82.

## 3. الاتجاهات المعاصرة للتدريب

تفرض التغيرات الكثيرة والكبيرة في تشمل هذه الاتجاهات جملة من المبادئ والسياسات والاستراتيجيات يجب على المنظمات تبنيها [1]:

1- التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر: تتوجه معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إلى اعتبار المنظمة مكان للتعليم والعمل في آن واحد، وأن مسألة التدريب جزءا من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.

2- تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية: يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. في ظل هذا التوجه استلزم أمر التحول من سياسة للتدريب والتنمية (التوجه القديم) إلى إستراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية. ومن أجل تفعيل هذا التحول يجب العمل على تغيير وتعديل الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وحتى القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا.

3- التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته: شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، في إطار هذا التوجه ازدادت الحاجة لموارد بشرية تتصف بالتنوع، والتعدد، والتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل. وقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد وأساليب التدريب والتنمية القديمة، وتعويضها بمواد وأساليب حديثة ومطورة تركز على مهارات العمل الجماعي وتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية، وبموجب هذا المبدأ لم يعد المديرين والرؤساء الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الباقيين في الوحدات الإدارية الأخرى، وأصبح المديرين والرؤساء معينين بممارسة

[1] مقتبس عن: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 446/441

العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعض وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملاً، الأمر الذي استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتمييزهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

4- تدريب المديرين: كل المعطيات السابقة تؤكد على ضرورة مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، كما أن التوجه المعاصر في مجال التدريب يؤكد أن مهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، فعلى سبيل المثال خصصت شركتي موتورولا (MOTOROLA) وفيدرال إكسبرس (FEDERAL EXPRESS) الأمريكيتين عام 1999 نسبة 3% في قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في برامج التدريب رجال الإدارة العليا التنفيذيين.

5- تدريب فرق عمل: إن العمل على تدريب الرؤساء والمشرفين وحده لا يكفي، لذلك يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتياً، وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم هذا التدريب بتعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل بشكل جماعي وأهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاسل معه.
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير مع الآخرين.

6- المنظمة المتعلمة: تركز إستراتيجية المنظمة المعاصرة على تأسيس منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية، وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب

ولأنهم له والمحافظة على بقائها وإستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معاً، من خلال جهود التعلم المستمرة. ولقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي:

- التعلم وسيلة للتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر.
- يجب أن يكون التعلم مستمراً ومتسارعاً، من أجل تمكين الموارد البشرية في المنظمة من المهارات والمعارف الجديدة قبل المنظمات الأخرى، ذلك أن تجديد وتحسين المهارات البشرية بشكل مستمر وسريع مطلب أساسي حتى لا تتقدم هذه المهارات وتصبح لا تتماشى ولا تواكب التطورات المعاصرة التي تطرأ على البيئة من جهة، ولكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.
- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.
- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار والإبداع.
- منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيه، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظماتهم لهم من تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم.
- تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب صفة من صفات المنظمة الناجحة.
- المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعليم فيها.
- المنظمة المتعلمة، وهي التي تنظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له عائد كبير يتمثل في تحقيق المهارة العالية، وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها من تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائننا.
- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها مديرون رؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية.

7- التدريب استثمار بشري: يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بنداً أساسياً واستثماراً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، واستبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في

أمور كثيرة منها تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو، بل إن الاستثمار في التدريب وتنمية الموارد البشرية أصبح معياراً مهماً لقياس نجاح المنظمات المعاصرة.

4. التدريب وتقييم الأداء الوظيفي: يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

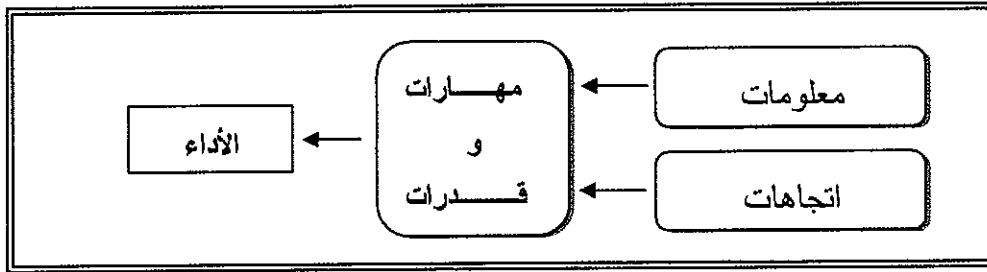
1. تنمية المعارف، والمعلومات والاتجاهات والارتقاء بها لتمكين العامل من متابعة المستجدات الضرورية لإتقان عمله والإلمام بالمعارف بما فيها من النظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم.

3. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمحيط.

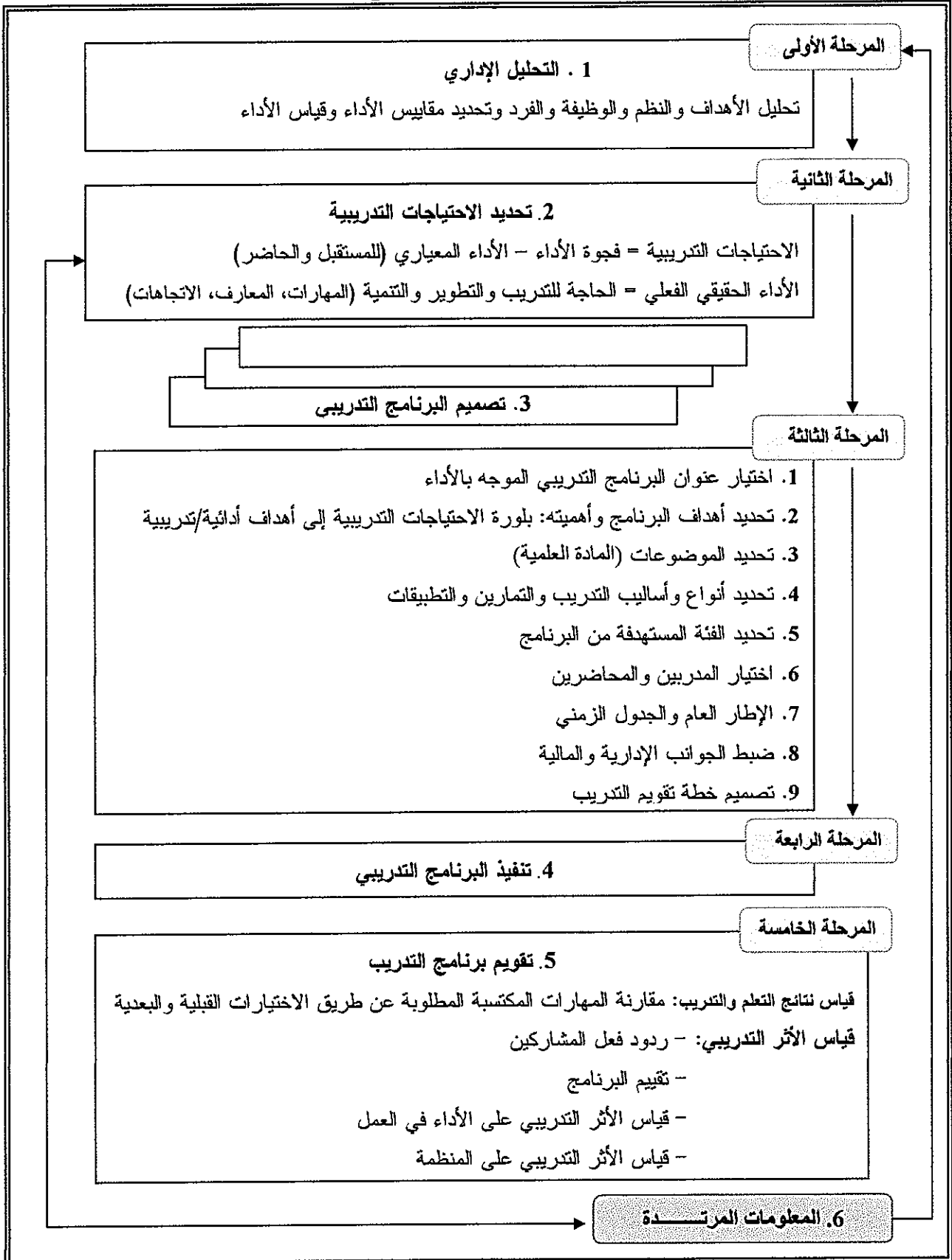
حيث تمثل هذه العناصر مكونات الأداء، الذي هو جوهر عملية التدريب وغايتها، كما هو موضح في الشكل المدرج أسفله:

شكل رقم [31] يوضح: مكونات الأداء الوظيفي



فالتدريب الموجه بالأداء يركز في مدخلاته على هذه المكونات والمعطيات المتعلقة بها من خلال ربط البرامج التدريبية بالأداء وتصميمها وفقاً لتقويمه، والتالي متابعة تأثير التدريب على تنمية مهارات المتدربين أثناء العمل. فالتدريب الموجه بالأداء يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل، ومن ثم يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وسلامة ودقة واقتصادية أفضل، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً. إضافة إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقانهم متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به، وتنعكس هذه المعطيات على رفع كفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يطلع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي مما يؤثر أيضاً على أساليب العمل. وتم وضع نموذج التدريب الموجه بالأداء وتطبيقه غير المراحل الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم [32] يوضح: مكونات مراحل نموذج التدريب الموجه بالأداء



المصدر: عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2008، ص28.



يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والمشاركة الإيجابية بين المسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء، حيث تؤكد الدراسات [1] إن العلاقة بين التدريب والأداء علاقة طردية يمكن التوصل إليها من خلال تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وذلك من خلال ملاحظات وأراء القيادات الإدارية والمشرفين على المتدربين والاختبارات التي تجريها المنظمة أوجهة التدريب حيث يتم استطلاع آرائهم، وإذا كان من الصعب القيام بقياس فاعلية التدريب فإنه بالإمكان استخدام هذه الوسائل مجتمعة حتى تساعد على تقييم البرامج التدريبية وتحديد مدى فاعليتها.

كما أن تأثير المنظمة على مستوى أداء العاملين لابد أن يتم من خلال إدخال العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم وتهدف إلى تطوير قدراتهم وإضافة معلومات متجددة مما يؤدي إلى رفع معنويات المتدربين وزيادة مستوى أدائهم وبالتالي تنمية طاقة الإبداع لديهم أن نظام تقويم الأداء نظام فرعي وإن مخرجاته هي مدخلات لنظام التدريب حيث أن الغرض الأساسي لتقويم الأداء هو تحديد الحاجة للتدريب من خلال فحص وتقييم مستوى أداء العاملين لاحتساب مقدار أدائهم مقارنة مع معدلات الأداء المستهدفة، فكلما كانت العملية التدريبية وفقاً لمفهوم نظمي متكامل ومتفاعل يؤثر بدوره على نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلي من خلال تطوير أداء العاملين باستمرار ويؤدي إلى حفاظ المنظمة على توازنها وتطويرها.

[1] محمد الطعمنة، "اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن"، أبحاث اليرموك، المجلد 10، العدد 3، 1994، ص 308/277.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة

## المطلب الثالث: الأجور والتعويضات ونظام تقويم الأداء الوظيفي

تستخدم إدارة الموارد البشرية أنظمة الأجور والحوافز كأحد الاستراتيجيات لجذب واختيار وتطوير والحفاظ على القوى العاملة في المنظمة بشكل ناجح، حيث تؤثر نظم الأجور العادلة بالإضافة إلى تطبيق نظام المكافآت كأداة تحفيزية أساسية على الأداء وتوجيهه في الإطار الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وطموحات الأفراد وتلبية حاجاتهم المختلفة. وترجع أهمية الأجر بالنسبة للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر في مقدمتها [1]:

- المركز الاجتماعي للفرد.
- مستوى الحياة المادية للفرد.
- الشعور بالأمن الاقتصادي.

من هذا المنطلق يؤكد الباحثين والكتاب على ضرورة أن " يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه في شكل آخر ومكافآت نقدية، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه " [2]، من هذا الطرح ارتبطت الأجور بالأداء.

## 1. نظام الأجور (الرواتب)

الأجر أو الراتب هو مبلغ يتقاضاه العامل بشكل منتظم شهري أو نصف شهري أو أسبوعي، ويدخل ضمن ذلك " الرواتب التقاعدية التي تستحق للموظف أو العامل بعد عمله عددا من السنوات تحددها في الغالب القوانين والأنظمة " [3]، فهي مجموع المكافآت التي يتلقاها العاملون مقابل خدماتهم، وتنقسم إلى:

1. الأجر المالي المباشر، يتكون الأجر الذي يتقاضاه الشخص في شكل مرتبات شهرية أو أسبوعية أو علاوات أو عمولات.
2. الأجر المالي غير المباشر، وتشمل جميع المكافآت المالية التي لم تذكر في الأجر المباشر.

[1] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 147.

[ ] نفس المرجع، ص 147.

[3] محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 231.

3. الأجر غير المالي، ويتكون خاصة من الرضا الذي يشعر به الفرد من الوظيفة نفسها أو من البيئة النفسية أو الطبيعية التي يعمل فيها الموظف.

## 2. أهمية الأجر:

بالنسبة للمجتمع، تعد الأجر من العوامل الهامة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، حيث تمثل المصدر الجوهري للقدر (القوة) الشرائية المحركة للاقتصاد القومي فكما تحسنت الأجر يميل السوق إلى الانتعاش في كل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع. لكن ارتفاع الأجر يجب أن يرتبط بالإنتاجية حتى يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة أما الزيادة غير المخططة للأجر فنتسبب في ارتفاع الأسعار وينتج عن ذلك التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات، فيسبب ذلك انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة وبالتالي تخفيض تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة. و "الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة" [1].

بالنسبة للفرد، تعتبر الأجر المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، كما تدفع الأجر الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأمور والمكافآت. هذا وتؤثر الأجر على مكانة الفرد الإجتماعية إذ تقيس بعض المجتمعات منزلة الفرد بما يحفزه من مكاسب مالية.

بالنسبة للمنظمة [2]، تمثل الأجر عنصرا مهما من عناصر الإنتاج وإن اختلفت تلك النسبة من المنظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدى تلك النسبة 6% من تكلفة الإنتاج، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي 55% من التكلفة، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها:

- إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية.
- أن لا يشكل عبئا على المنظمة.
- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية.

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 113.

[2] نفس المرجع، ص 113.

3. تحديد الأجور: يتطلب وضع هيكل للأجور من المنظمة أن تقوم بدراسة مجموعة من العوامل التي يجب عليها مراعاتها، كما يتطلب الأمر المرور بعدة مراحل تُحدد الأسس والقواعد التي تسمح بإدارة هيكل الرواتب المطبق وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة وأهدافها المقررة واستجابةً لطموحات الأفراد العاملين بها.

أ. العوامل المحددة للأجور: عند وضع سلم الرواتب (الأجور) الخاص بالمؤسسة عليها

أن تراعي فيه العوامل التالية [1]:

1. العوامل الاقتصادية: وتنقسم إلى

- العرض والطلب على العمالة ومستوى الأجور في السوق.
  - مقدرة المؤسسة على الدفع، وهي تتوقف على المركز المالي للمالكين.
  - مستوى غلاء المعيشة الذي عليها أن تحسب حسابه، وهو يتحدد بالقوة الشرائية للرواتب.
2. الاعتبارات الاجتماعية: مثل علاوة الأولاد والزوجة، ويحدد سلم الرواتب مركزاً أدنياً للفرد.

3. العوامل النفسية: وتتكون من :

- حافز نفسي يدفع العاملين للعمل.
  - الاعتراف بجهود الفرد في العمل.
4. العوامل الأخلاقية: وهي المساواة في الدفع فيما يتعلق بالوظيفة بغض النظر عن القرابة والصدقة.

5. القوانين الحكومية:

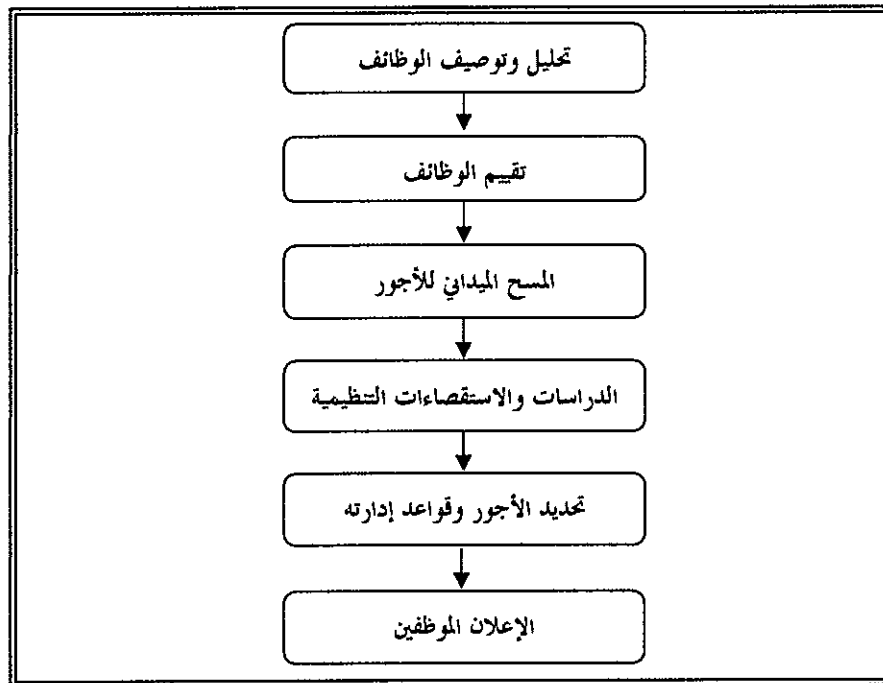
- قانون العمل والعمال الذي يحدد أدنى أجر للعامل، علاوة غلاء المعيشة، ثم أجور العمل الإضافي، التأمينات الاجتماعية.
- الضرائب السائدة في البلد الذي يعمل فيه العامل والضرائب في بلده (إذا كان عاملاً في بلد أجنبي).

6. الاعتبارات الخاصة بالنقابات واتحادات العمال: فهي التي تضغط باتجاه تعديل الأجور وانتظام الزيادات وعند وضع الرواتب يجب الاهتمام بجمع ما سبق على قدم المساواة.

[1] محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص65. (بتصرف)

- ب. أسس تحديد الأجور: تحتاج المنظمة إلى مجموعة من الأسس لتحديد نظام الأجور المناسب، ويمكن أن نلخصها في العناصر الثلاثة التالية:
- حاجة المنظمة إلى سياسة واضحة تحدد مستوى أجورها مقارنة مع مستوى الأجور التي تمنحها المنظمات الأخرى لاسيما المنافسة.
  - حاجة المنظمة إلى توفر المعلومات والبيانات الكافية عن مجموعة العوامل التي تؤثر وتحدد مستوى الأجور التي تم توضيحها في العنصر السابق.
  - تحتاج المنظمة إلى ضبط بعض المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد الأجور، لاسيما توصيف الوظائف وتصنيفها، وما يمكن أن تقدمه للمنظمة من معلومات حول طبيعة الوظائف (إدارية، علمية، محاسبية) فئات الوظائف الرئيسية، تصميم نظام الأجور وتحديد عدد الدرجات.
- ج. خطوات تحديد الأجور: وتشتمل على الخطوات (المراحل) التي يبينها المخطط المدرج أسفله:

الشكل رقم [33] يوضح: خطوات تحديد الأجور وإعلانه



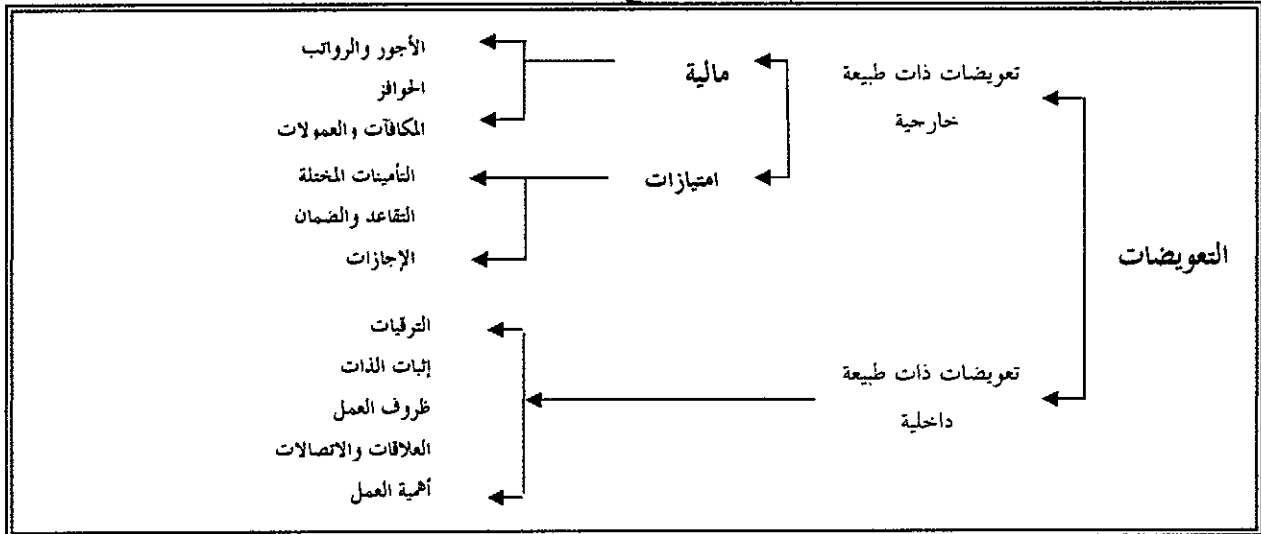
المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 120.

ونقصد بالمسح الميداني للرواتب تلك الدراسة الميدانية لسوق العمالة التي تتم على المستوى المحلي والإقليمي أو الدولي، ومقارنتها بما تدفعه المنظمة ثم العمل على تعديل سياساتها المتعلقة بالأجور بما يتماشى ومعطيات السوق.

#### 4. الأجر والتعويضات ونظام تقويم الأداء

مهم كان نظام الأجر المتبع، فإنه من المهم مراعاة العدالة في تحديد الأجر وتقدير الآثار السلبية التي تترتب على شعور العامل بالإجحاف لأن الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع ما يقدمه من عمل أو بسبب تفاوت يراه غير عادل للأجر دون أسباب موضوعية، وما قد يترتب على هذا الشعور من نتائج سلبية كالتغيب عن العمل، وتدني مستوى الأداء والإنتاجية، والصراع، وقد ينتهي الأمر بترك الموظف للعمل مما يعني خسارة المنظمة لكفاءات استثمرت فيها كثيراً، لذلك تقترح الدراسات اعتماد نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي بوتيرة دورية ومستمرة لتقدير أداء الأفراد وترشيد نظام التعويض والمكافآت بما فيها نظام الأجر وترسيخ أسس عادلة في توزيعها. وتعد الأجر والرواتب من المكونات الأساسية للتعويضات التي يحصل عليها العاملون من المنظمة بالإضافة إلى المكونات التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم [34] يوضح: مكونات التعويضات



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص 346.

حيث تسعى كل أنظمة التعويض إلى التفارقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداءً عادياً والموظف الذي يؤدي أداءً مميزاً، وقد أظهرت الدراسات أن "الموظفين ترتفع وتزيد مجهوداتهم من 15% إلى 35% عندما تقوم المنظمات بتطبيق برامج تعويض قائم على الأداء" [1]، وتهدف التعويضات إلى [2]:

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 116.

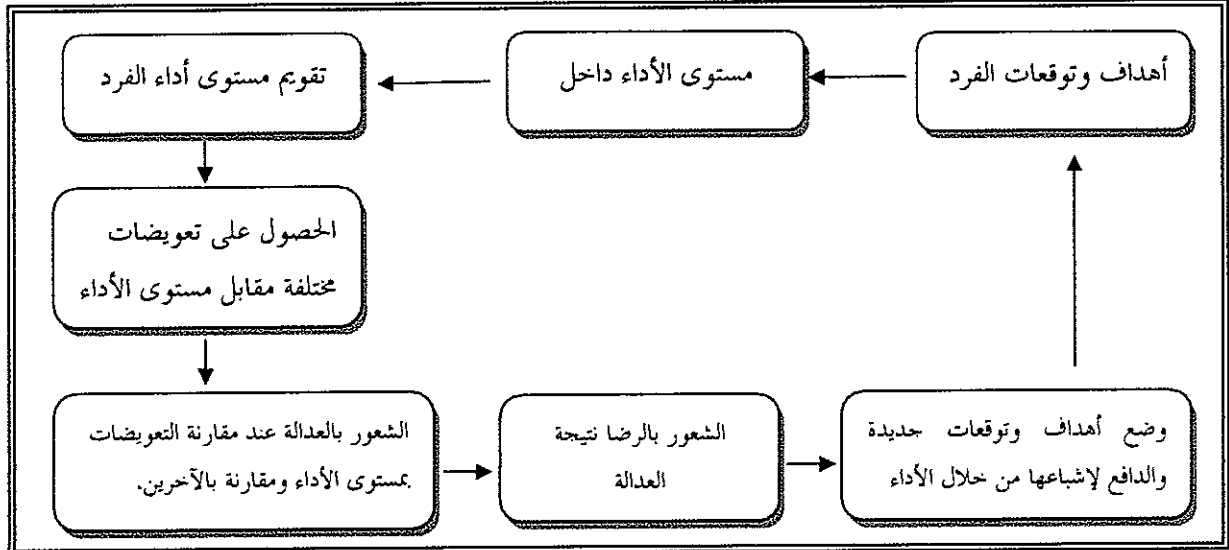
[2] عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص 346.

- جذب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء

إذ على الإدارة والمديرين أن يربطوا بعض المكافآت بالجهد الذي يبذله الموظف وأدائه، حيث يساهم هذا المعيار في دفع الأفراد نحو بذل أقصى الجهود عن طريق العمل بنظام الأجر مقابل الأداء وما يحمله هذا النظام من خيارات الأجور، ومنها مزايا الراتب الأساسي، العلاوات، العمولات والحوافز، وعديد من برامج المشاركة بالأرباح وأثر كل ذلك على تحقيق أعلى معدلات الأرباح.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التعويضات والأداء والدافع للعمل:

الشكل رقم [35] يوضح: العلاقة بين التعويضات والأداء والدافع للعمل

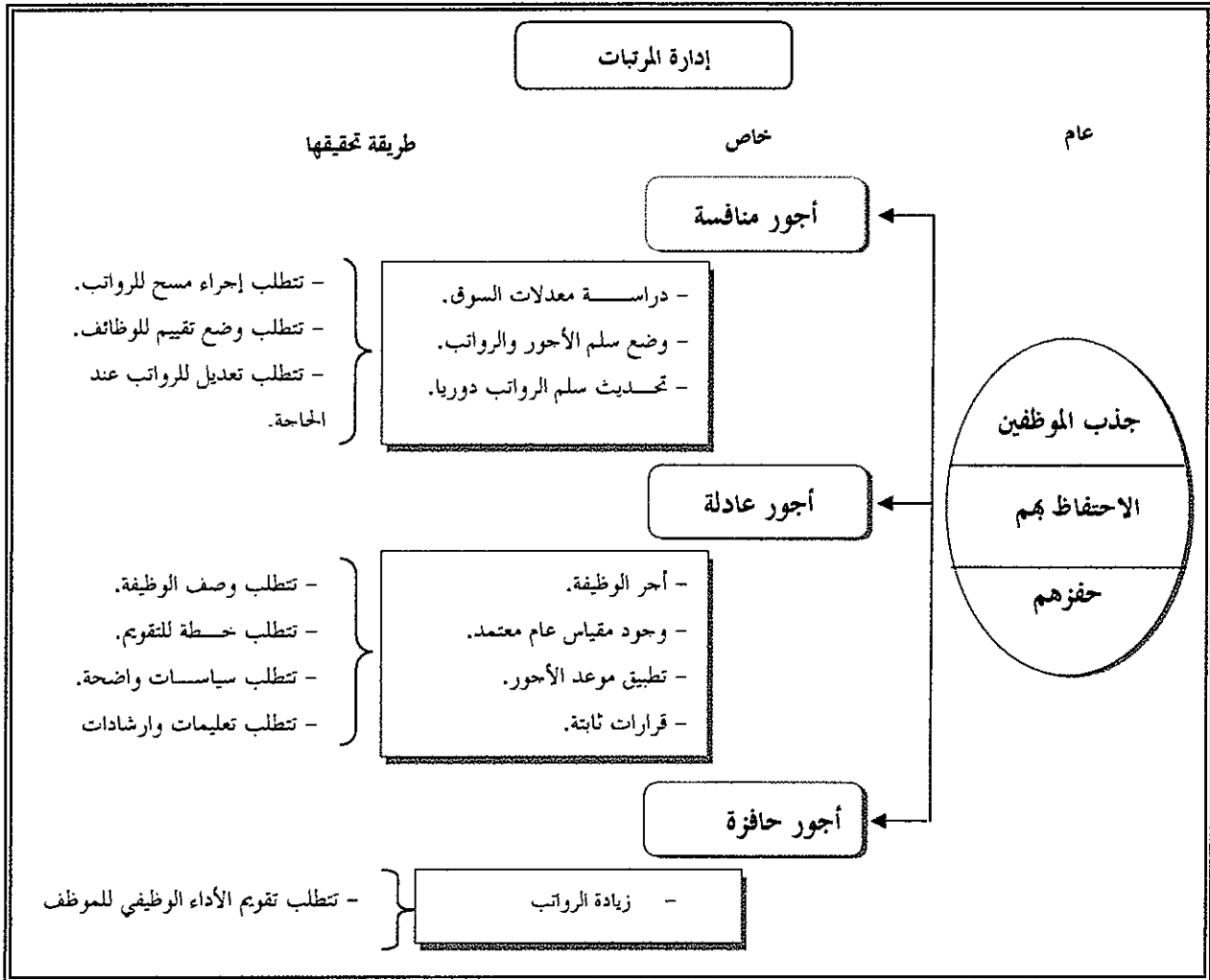


المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص 347.

وكما يوضحه الشكل أعلاه، وجود علاقة مباشرة بين ما يحصل عليه الفرد من التعويضات التي يفترض أن تكون متكافئة مع مستوى الأداء الذي يقوم به، حتى نستطيع توظيفها ضمن الدوافع المحركة للعمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد.

وعلى هذا الأساس تنتوع الأجور والتعويضات بصفة عامة في المؤسسة إلى أجور منافسة وأجور عادلة وأجور حافزة وهي التي ترتبط مباشرة بنظام تقييم الأداء الوظيفي للأفراد وتقوم عليه، كما تحتاج إلى إدارة وتحكم خاص يخضع لمجموعة من الشروط والمبادئ نختصرها في الشكل الموضح أسفله:

الشكل رقم [36] يوضح: إدارة المرتبات والتعويضات في المنظمة



المصدر: محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 69.

يمكن لنظام الأجر والتعويضات أن يحقق للأفراد [1]:

- تحقيق الإشباع النفسي من خلال ممارسة العمل وما يمكن أن يحققه الأفراد من رضا وإثبات الذات الذي يغذيه حب الإطلاع، الشعور بالنجاح، جودة الإنتاج.. وغيرها.
- تمثل رأسمال سوسيو مهني من خلال تحصيل المهارات الجدية سواء عن طريق التدريب أو الممارسة المهنية، وما يمكن أن يحققه الفرد من تحسين وتطوير لقدراته.
- السلطة والحكم والتأثير في الآخرين التي تمنحها المناصب القيادية لأصحابها.
- المنح الرمزية المتمثلة في التشريفات والنفوذ الاجتماعي الذي يمنحه المنصب للفرد.

بتصرف عن:

[1] WEISS (Dimitri) et autres, Les ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris, 1999, p316.



## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المنظمة

## المطلب الرابع: النقل والترقية ونظام تقويم الأداء الوظيفي

تتم عمليات إجراء النقل الوظيفي للأفراد بصورة طبيعية في المنظمة، حيث يتم نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى عبر المسار الوظيفي لأي عامل سواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها، كما يتم النقل على المستوى الرأسي أو الأفقي. والنقل الرأسي إما من أسفل إلى أعلى وهو ما يعرف بالترقية وما تتضمنه من تغيير في المركز الوظيفي للفرد وما يتبع ذلك من زيادة في مسؤولياته وأعبائه الوظيفية وصلاحياته أو النقل من أعلى إلى أسفل وهو ما يعرف بالتنزيل ويتضمن عادة تخفيض المستوى الوظيفي للفرد ويتبع ذلك تخفيض في مسؤولياته وأعبائه الوظيفية وصلاحياته، كما يمكن أن يحدث نقل أفقي في نفس المستوى الوظيفي.

1. التنزيل: هو "إسناد عمل آخر للموظف ولكن مع تخفيض المركز الأدبي والأجر" [3]، أسباب حدوث التنزيل متعددة بعضها راجع للفرد وبعضها الأخر خارج عن إرادته من بين هذه الأسباب، نذكر:

- قد يحدث التنزيل لأسباب خارجة عن إرادة وسيطرة الفرد، وذلك عندما يكون هناك تخفيض في قوة العمل حيث يتم الاستغناء عم بعض الأفراد بينما يكلف من يبقى في المنظمة بأعمال ذات مرتكز وأجور أقل نتيجة ضم الإدارات و إلغاء بغض الوظائف.
- قد يحدث التنزيل نتيجة عدم ملائمة الفرد للوظيفة الحالية، من حيث الأداء والاتجاهات والقدرات، فربما يتم ترقية فرد لمنصب أعلى لكنه يفشل في مقابلة مستويات الأداء التي يتطلبها منه هذا المنصب.
- وقد يحدث التنزيل إذا رفعت الإدارة مستوى متطلبات الوظائف بشكل أساسي نتيجة استخدام طرق تكنولوجية جديدة مثلا، في حق العاملين الذين لم يتمكنوا من مقابلة التوقعات الجديدة المطلوبة منهم.

ومهم بدت أسباب التنزيل المذكورة منطقية فمن غير الحكمة أن تستخدم الإدارة التنزيل كعقاب للعاملين الذين ينتهكون قواعد السلوك في المنظمة لأن ذلك لن يغير من سلوكهم.

[1] محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009، ص667.

2. **النقل الأفقي:** من أبرز صور النقل الوظيفي للأفراد وهو عبارة عن " نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى من نفس المستوى الوظيفي دون أن يصحب ذلك أي تغيير في المهام والمسؤوليات والمزايا المادية" [1].

3. **الترقية:** نظام الترقية من أبرز الأنظمة في المؤسسة ومن أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية، التي تتيح الفرصة لكل من الفرد والمؤسسة لتحقيق أهدافهم أو جزء منها، وتتفق أغلب الكتابات على تعريف الترقية على أنها " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي على مركز أعلى منه من حيث الصلاحيات والسلطات والواجبات والحقوق" [2]، قد يصحب الترقية زيادة في الأجر، لكن هذه الزيادة في حد ذاتها ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الموظف المُرقي لأعباء وظيفية أكبر وتقلده لمركز وظيفي أعلى.

ترتبط فرص الترقية بقدرات الموظف بالإضافة إلى التنظيم القائم وعلى خلو وظائف ذات مستوى أعلى نتيجةً لدوران العمل، إضافةً إلى فرص توسع أعمال المنظمة، ويعتبر توافر فرص الترقية " من الأمور الحيوية لوظيفة تنمية الموارد البشرية فالشخص لن يتولد لديه الحافز للتنمية الذاتية إذ لم تتوافر لديه فرص الترقى والتقدم الوظيفي" [3]. لهذا يتوجب على المنظمة وضع وتحديد سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف والمعايير والمقاييس التي تركز عليها العملية والوسائل المعتمدة لتجسيدها، مع ضرورة ضبط سياسة إعلامية فعالة وشفافة تمكن الأفراد من التعرف على فرص الترقية المتاحة، الشروط التي تتطلبها من الكفاءات وطرق قياس وتقويم هذه الكفاءات. ويميز بيريتي (Peretti) بين نوعين من سياسة الترقية [4]:

1. **الترقية غير المنظمة:** نقصد بها الترقية التي يمكن أن تحدث على كل المستويات وفي كل الأوقات، لا تدخل في إطار مخطط لتسيير الأفراد وإنما ترتبط بشغور منصب معين. لكن يمكن أن تؤدي ضرورة شغل منصب شاغر بسرعة مع غياب أدوات التقويم الملائمة إلى فشل العملية.
2. **الترقية المنظمة:** يركز هذا النوع من الترقية على التسيير التوقعي لشغل المناصب وبرامج تقويم أداء الأفراد، وتتطلب العملية توقعات جديّة وتحضير دقيق ودراسة العواقب والمخلفات.

[1] محمد محمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 655.

[2] محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 386.

[3] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 379.

[4] Peretti (J.M), **Fonction personnel et management des ressources humaines**, édition Vuibert, Paris, 1993.

## أسس الترقية:

- الأقدمية، من أسهل الطرق وأكثرها تبريراً للترقية وتستعمل في العادة بين الإطارات المتكافئة في القدرات والمهارات والاستعدادات، فيبقى عامل الخبرة التي تنتج عن الأقدمية هي الفاصل.
- متطلبات المنصب، تحليل مناصب العمل من أهم أسس تحديد الترقية، من خلال الكشف عن متطلبات المنصب، وتسمح عملية تقويم الأداء بالكشف عن كفاءات الأفراد، أين يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على إيجاد التطابق بين متطلبات الوظيفة وكفاءة المرشح، لتتم الترقية بالنسبة للأفراد الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة، وتحقق فيهم شروط الاستجابة لهذه المتطلبات.
- أهداف وطموحات الأفراد، من واجب المنظمة أن تفتح المجال للأفراد للتعريف بطموحاتهم وحاجاتهم واستعداداتهم في إطار تحقيق أهدافها وتلبية حاجاتها، لتتمكن من معرفة القدرات المتوفرة لديها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وطموحات الأفراد، وتعد عملية تقويم الأداء الوظيفي من أهم البرامج التي تسمح بالكشف عن أهداف وطموحات الأفراد بالإضافة إلى دورها الأساسي في الكشف عن مواطن الضعف ونقاط القوة في أداء الأفراد وإبراز الكفاءات والقدرات الفردية، وتوظيفها من أجل ترشيد القرارات الموجهة نحو إنجاز عملية الترقية.
- الاستحقاق [1]، يرى ورتير (Werther) أن الترقية على أساس الاستحقاق هي اعتراف بالمردودية الحالية للفرد في منصبه الحالي، فهو إجازة له عن المجهودات والنجاحات المبذولة سابقاً والتي من واجب إنصافها، وتشجيع الكفاءات والقدرات وتحفيزها وذلك باعتماد طرق اختيار مناسبة، منصفة وعادلة.
- طرق التقويم والاختيار، تعتمد الإدارة المعاصرة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا وقياس الأداء وتقويمه، يبين لها مدى استحقاق كل فرد للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا لأن " تقويم أداء وكفاءة الموظف في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية " [2].

[1] WERTHER et autres, Op, Cit, p283.

[2] حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، مطبعة المعارف، بغداد، العراق، ط1، 1969، ص590.

## النقل وعلاقته بنظام تقويم الأداء

النقل (التحويل أو الحراك) " ركيزة أساسية لتطوير المسار الوظيفي " [1] للأفراد، ووسيلة ناجعة لتحقيق تكيف المنظمة مع المستجدات والظروف المحيطة من خلال " منح مستخدميها فرصة تطوير قدراتهم على التكيف والابتكار والإبداع " [2]، وذلك بهدف:

- بناء مسارات وظيفية متنوعة فيها الكفاءات والقدرات والمعارف لدى الأفراد على اختلاف مستوياتهم.
- تطوير قدرات المنظمة على التكيف بتشجيع أفرادها على تنويع وضعياتهم المهنية أثناء تخطيط مسارهم الوظيفي.
- توسيع حقل القدرات والكفاءات للأفراد بإخضاعهم لعملية النقل يسمح لهم أيضا بمواجهة الوضعيات والمشاكل المتنوعة والتي تتطلب قدرات مختلفة لمعالجتها، وهذا من شأنه أن يسمح بـ " بتقدير وتقويم أفضل للمعارف النظرية والتطبيقية " [3] للفرد.
- التنقل الوظيفي للفرد يسمح له بالفتح على العديد من المجالات والوظائف التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير القدرات الفردية للعاملين.

وعليه فإن فعالية سياسة الترقية حسب (L) MATHIS، تستلزم ما يلي:

- فرض الموضوعية بوضع مجموعة من القواعد المحددة التي تسيّر الترقية والتي تمنع بروز كل أنواع المحسوبية وتقضي كل معايير التقييم الذاتية والعاطفية.
- ضمان الإشهار للسياسة بإدماجها في الوثائق المحددة للسياسة العامة الخاصة بالمستخدمين، وإظهار هذه الوثائق في دفتر الاستقبال الذي يوزع على الموظفين الجدد، أو تنتشر وتوزع على الأجراء.
- تعليم المسؤولين الهرميين بأن من أدوارهم الهامة، المساهمة في البناء الإنساني للمؤسسة باكتشاف المواهب وتطويرها.

[1] SEKIOU (L) et autres, Op, Cit, p 418.

[2] MATHIS (L), Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris, 1982, p126.

[3] Ibid, p125.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية في المؤسسة

## المطلب الخامس، الحوافز ونظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي

الحوافز احد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولعل الاهتمام المتزايد بدراسة نظام الحوافز تفرضه رغبة المنظمات في تحسين أداء موظفيها ورفع كفاءتهم الإنتاجية بهدف تحقيق أفضل مستوى أداء وفعالية. لهذا فقد احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة، حتى أن البعض حدد أهمية البيئة الإدارية الجيدة في مدى قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الأداء وذلك بمدى قدرتها على التعرف على أساليب وطرق تحفيز العمل لدي العاملين لديها.

## 1. مفهوم الحوافز

تعرف الحوافز بأنها " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه "[1]. وتعرف أيضا على أنها " مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، وريغاتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا "[2]. من الناحية التنظيمية فإن الهدف الأساسي لعملية التحفيز هو زيادة الانجاز عند الأفراد، والذي يمكن تحقيقه عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الأفراد، حسب ما توضحه المعادلة التالية: إنجاز الأفراد = التحفيز x قدرات الأفراد، فالحوافز هي " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الأساسية "[3].

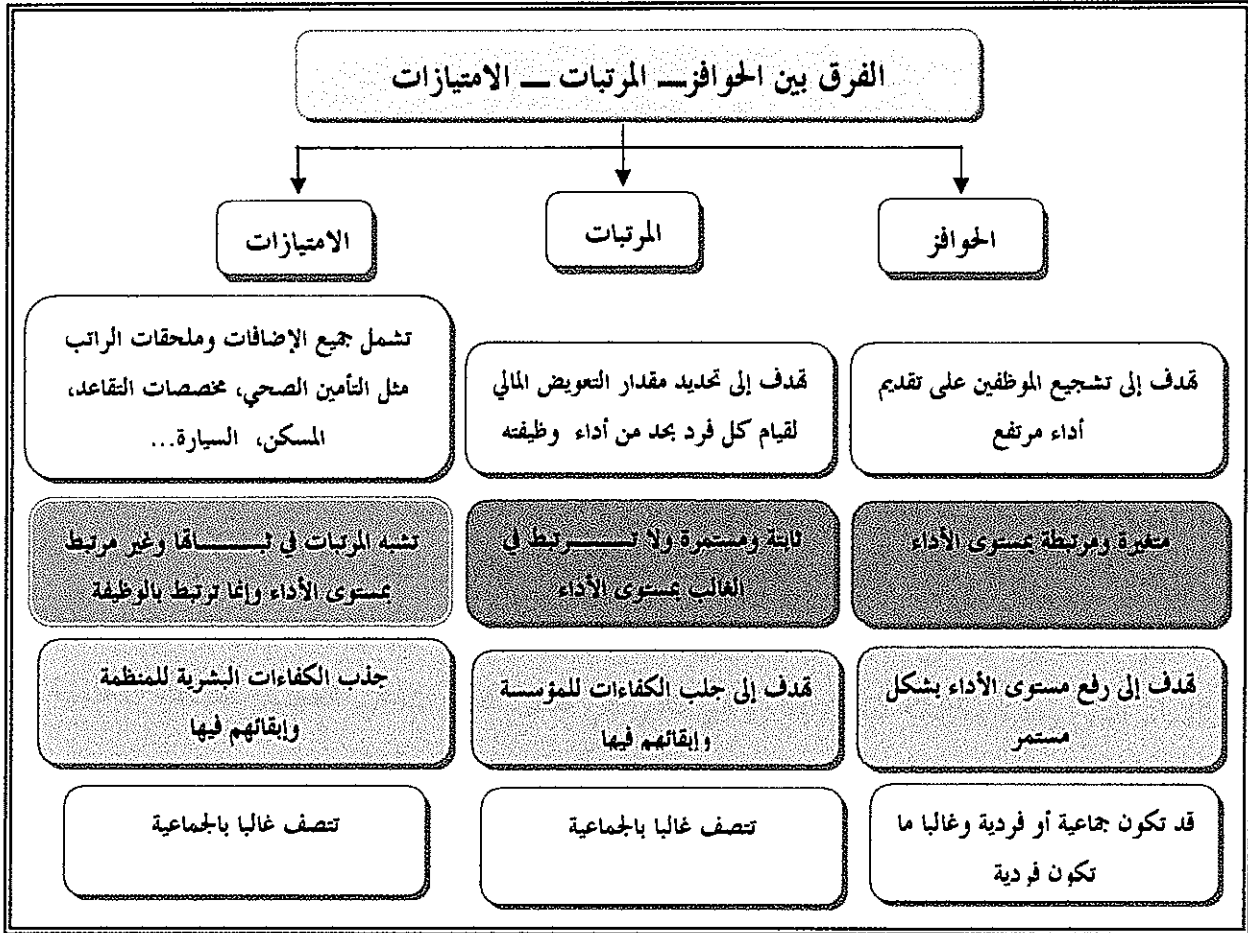
ومن بين المفاهيم المرتبطة بالحوافز يوجد المرتبات والامتيازات، ويكمن الفرق بينها في التوضيح الذي نوجزه في الشكل الموالي:

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986، ص 21.

[2] موسى اللوزي، " اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل "، دراسات العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد 6، المجلد 22، ص ص 69/37.

[3] كامل بربر، مرجع سابق، ص 102.

الشكل رقم [37] يوضح: الفرق بين الحوافز - المرتبات - الامتيازات



المصدر: من إعداد الباحثة

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

**القدرة:** أي أن الفرد يكون مؤهل وقادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

**الجهد:** ويشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.

**الرغبة:** فإذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى ولو تم أدائه فعلاً.

لكن على أي أساس تمنع الحوافز؟ يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، من أهمها [1]:

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 351/350.

## 2. أنواع الحوافز

تتنوع حوافز العمل في المؤسسة الحديثة بشكل مختلف ومتفاوت يتناسب مع طبيعتها وإمكانياتها، حيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج، ويمكن أن نميز بين:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية، ونعرفها كما يلي:

- الأجر، تحتل الأجور مكانه هامة في المجتمعات المختلفة، وللأجور فعالية واضحة تتلخص في أن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به. وبرغم اختلاف الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنها تبقى أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.

- ديمومة العمل، تحقق الاستمرارية في ممارسة العمل في المنظمة للفرد ضمان استمرارية دخله. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب وفي جو من الأمان الوظيفي يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

- العلاوات الدورية والاستثنائية، تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة، وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتقدم العلاوة بعد انتهاء أول سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.

- المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات، يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل، ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء، لذلك يمنح هذا النوع من الحوافز لتشجيع على زيادة الإنتاج.

- اشتراك العاملين في الأرباح، وذلك بمنح جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، ويدفع هذا النوع من الحوافز العاملين إلى زيادة الإنتاج وضمن الولاء للمنظمة، من خلال تعزيز الإحساس لديهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.

- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة، تتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة، وضمان النقل من وإلى أماكن العمال إما مجاناً أو بأجور رمزية، أيضاً منح العاملين قرض من المال في أوقات الأزمات مثلاً، إقامة النوادي ودور حضانة لأبناء العاملات، ويمكن أن يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين من مزايا الحوافز المادية، ما يلي:

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

2- الحوافز المعنوية: تتمثل في تلك النواحي في مناخ العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهمها الآتي:

- إشراك العاملين في الإدارة، يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج، الأمر الذي يشعرهم بالرضا ويعزز عندهم روح الانتماء للمنظمة.
- الوظيفة المناسبة، إن إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز، لأن ذلك من شأنه أن يحدث التوافق بين العمل الذي يؤديه الفرد وقدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- الإثراء الوظيفي: يعني هيرزبرج (Herzberg)، هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل، به " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة دفعا يجدد به قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده "



- المشاركة في اتخاذ القرارات، من الحوافز المعنوية التي تعطي فرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- الترقية، تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، لأن الترقية تحمل معنى التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، حيث يدفع هذا الحافز الأفراد لتقديم أفضل مستوى أداء والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم. وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- نظم الاقتراحات، يشبع هذا الحافز حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين عند الأفراد، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به.
- الشعور بالاستقرار، من الحوافز المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها والعمل على توفير شروطها، لما لهذا الحافز من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- الدورات التدريبية، يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل للتدريب، الذي يهتم بمعالجة معلومات الفرد وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- التوافق الاجتماعي وحب زملاء، إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا، الأمر الذي يعزز العمل بروح الفريق.
- ظروف العمل، تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
- القيادة كحافز، القائد له دور مهم وحيوي في تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقاتهم، وتوجيهها التوجيه الذي يحقق أهداف العمل، كما يشعر مرؤوسيه بأهمية العمل الذي يقومون به، وتعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي الذي له دور إيجابي في تحفيزهم.

## 3. مراحل تصميم نظام الحوافز:

## أولاً- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

## ثانياً- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

## ثالثاً- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

## رابعاً- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

## 4. الاعتبارات اللازمة عند تصميم نظام الحوافز

هناك مجموعة من الاعتبارات يجب اعتمادها من طرف المؤسسة عند تصميم نظام الحوافز الذي تريد العمل به، ومن بين هذه الاعتبارات نذكر ما يلي:

1- موضوعية معايير أداء الموظفين: يعتمد نجاح وفاعلية نظام الحوافز في تحقيق أهدافه في هذا الخصوص على:

- موضوعية معايير مقاييس الأداء.

- اقتناع الموظفين بوجود علاقة بين التقويم والحصول على الحوافز.

حتى أن بعض الباحثين يرجعون فشل نظام الحوافز إلى:

- سوء نظام تقويم الأداء (أن قياس الأداء لا يعكس دائماً الأداء الفعلي للموظف).
- قد تكون معايير الأداء غير مناسبة للوظيفة أو غير واضحة للمقيم (فقدان العلاقة المباشرة بين نتائج التقويم ومستويات الأداء الفعلي).

هذا بالإضافة إلى اعتماد أساليب قياس الأداء المناسبة، وهما:

- أ. الأسلوب الكمي، وتعني استخدام المعايير الكمية لقياس أداء الموظف، ويتمتع هذا الأسلوب بمزايا، منها سهولة قياسها خاصة عند استخدام الحاسب، والموضوعية وعدم تدخل الحكم الشخصي في القياس. ومن عيوبه التأثيرات الخارجية على الأداء الموظف التي لا يكون طرفاً فيها، وعدم إمكانية استخدام الأسلوب الكمي لقياس أداء عدد كبير من الوظائف.
- ب. الأسلوب غير الكمي، ويعتمد أساساً على تقويم المشرف لأداء مرؤوسيه بتعبئة نموذج (بطاقة) التقويم، ومن أبرز عيوبه أنه يعتمد على الحكم الشخصي.

## 2- قدرات المؤسسة المالية:

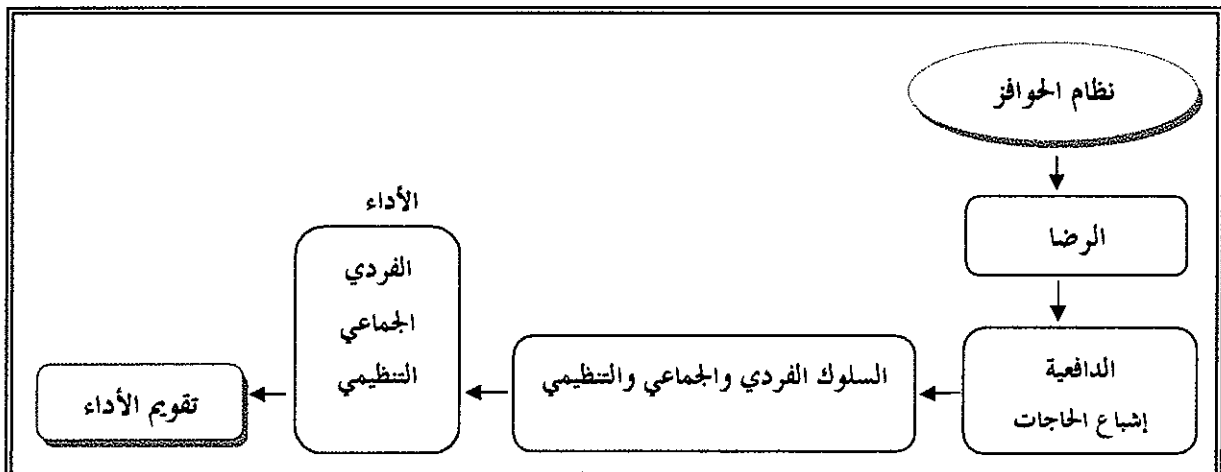
- يجب التذكر أن الحوافز تشكل تكاليف وعبء مالي على الشركة.
- عدم وضع نظام الحوافز ثم عدم الوفاء به (فقدان المصداقية).
- الحوافز غير ثابتة ومرتبطة بإيرادات المنظمة.
- العلاوات السنوية الثابتة تعتبر التزام مالي طويل الأجل ومدى قدرة الشركة على تحمل هذه التكاليف على المدى الطويل.
- الأوضاع الاقتصادية السيئة قد تشكل الحوافز عبئاً مالياً كبيراً على المنظمة عند تلازمها مع انخفاض إيرادات المؤسسة.

- أن تعترف الإدارة بمجهودات عاملها.
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة على السواء.
  - أن تعمل الإدارة على إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والأهداف.
  - تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز.
  - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق وتعزيز شعور الاطمئنان لدى العاملين.
  - أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تُقرها الحوافز.
  - أن يدرك الأفراد العاملين السياسة التي تنظم الحوافز في المنظمة.
  - رسم علاقة واضحة ومحددة في أذهان العاملين بين الأداء المطلوب والحصول على الحوافز.
  - أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
- لهذا تؤكد العديد من الدراسات تأثير الحوافز على أداء الأفراد في المنظمة، بل وامتداد هذا التأثير على أعمال وأنشطة المنظمة داخليا وخارجيا، ويتجلى ذلك في الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوافز في:

- جذب العمالة الماهرة والفعالة واستقطابها للالتحاق بالعمل في المنظمة.
- تفعيل أداء الأفراد لمهامهم الوظيفية، من خلال تفعيل دور الحوافز في إشباع حاجات الأفراد.
- أهمية الحوافز في المساهمة في تعلم أنماط جديدة للسلوك.
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، وتخفيض دوران العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين نظام الحوافز والأداء:

الشكل رقم [38] يوضح: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص150.

## 6. خصائص النظام الجيد للحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
  - 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
  - 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
  - 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
  - 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
  - 6- مرونة نظام الحوافز وعالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.
  - 7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
  - 8- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
- والأهم أن يتم تحفيز الأفراد بكل نزاهة بعيداً عن تدخل الاعتبارات الشخصية أو علاقات الوساطة والمحسوبية، وألا يمنح الحافز إلا على الأداء الجيد حتى يحقق الغرض المنشود منه.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية

## المطلب السادس: المسار الوظيفي للأفراد ونظام تقويم الأداء الوظيفي

عَرَفَ هذا المفهوم شبه تطابق وإجماع بين مختلف الباحثين في إدارة الموارد البشرية والممارسين لها، فعرف على أنه " مجموعة المناصب التي يشغلها الفرد أثناء حياته المهنية " [1]، ويؤكد تعريف آخر أنه " يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للوظائف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة " [2]، ومع هذا قد تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف، لكن ونظرا لتطورات الحديث في إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره، ومن أهم هذه العوامل [3]:

1. غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.
2. اعتقاد بعض المدراء أن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
3. عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
4. نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب.

[1] BELANGIR (L) et autre, Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Ed. Gaétan Morin, Québec, 1988, p297.

[2] جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 275.

[3] رشدي عبد اللطيف وكامل ماضي، " تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة: وجهة نظر ذاتية"، مجلة الجامعة الإسلامية (غزة)، المجلد 15، العدد 2، 2007، ص 56. ( وثيقة إلكترونية )

5. نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
  6. عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.
  7. ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.
- ومن العوامل التي أدت إلى الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي، نذكر [1]:
1. تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
  2. سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
  3. توسع مجالات التخصصات العلمية وتطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
  4. إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق والتوازن بين هذه الأهداف.

5. السعي للمنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به.

6. السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

حيث يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد، ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء، ومن المصطلحات التي ارتبطت بالمفهوم تخطيط وتنمية مسار الوظيفي وهي من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظائف التي يشغلها بغرض تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق الرضا عن العمل من جهة أخرى.

#### 1. المبادئ الأساسية لتسيير المسار الوظيفي

تعمل المؤسسة من خلال تسيير المسار الوظيفي للأفراد على تحقيق هدفين أساسيين، هما [2]:

1. تلبية حاجات المؤسسة من القدرات والكفاءات البشرية المطلوبة.

2. تلبية حاجات الأفراد وطموحاتهم من أجل تطويرهم الشخصي.

[1] نائل عبد الحافظ العواملة، " تخطيط المسار الوظيفي للمدرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن : دراسة ميدانية"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، 1995، ص788. ( وثيقة إلكترونية )

[2] IK Management, Le système d'appréciation des performances, (document d'information/SONATRACH),1997.

حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي يركز بعضها على دور الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية، وتفعيل دور المشرفين، أما البعض الآخر فيؤكد على دور الفرد في حد ذاته، ويتجه رأى آخر إلى التركيز على اتفاق الطرفين في إعداد صيغة لتوافق في وجود شروط مساعدة يكفلها التزام الأطراف بمجموعة من المبادئ، حيث تقوم الإدارة المختصة (إدارة الموارد البشرية أو إدارة المسار الوظيفي) بـ:

- صياغة ووضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.
- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.
- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي وموعقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.
- تطوير أساليب وتقنيات العمل كتعميم استخدام النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الأداء والتميز.

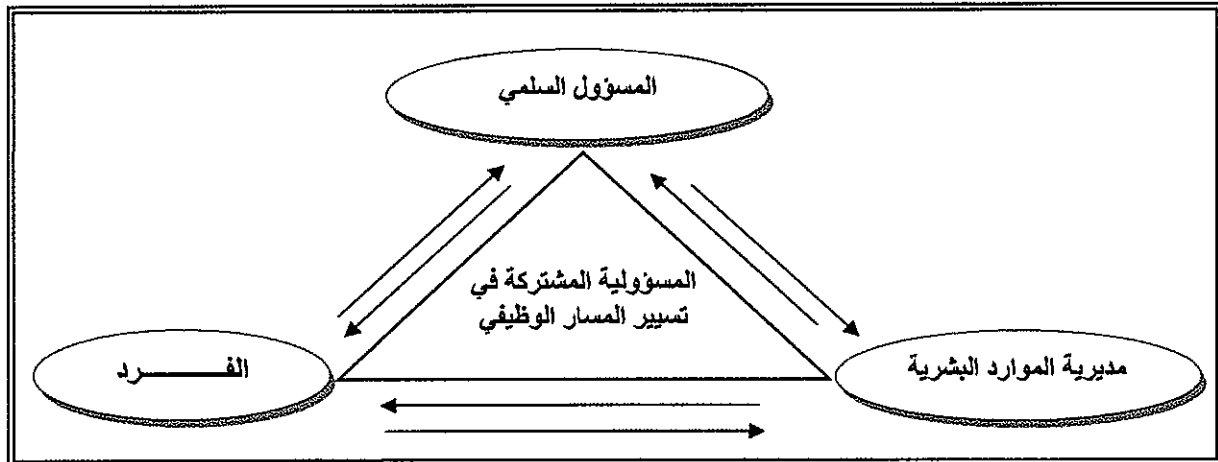
من جهته، يجب أن يستوعب الفرد دوره جيدا في هذه العملية والتي تتكون من شقين أساسيين: أولهما فهم الفرد لنفسه، حيث يتصل هذا الشق بتصورات الفرد لذاته مثل قدراته واهتماماته وميوله وقيمه العليا. ويتسم هذا البعد بالعمومية، وثانيهما أن يأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل مثل ضرورة توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الوظيفية التي يتطلع لشغلها، والتأكد من وجود الخبرات التي تمكنه من المزاجية بين خصائصه الشخصية وبين متطلبات الوظيفة، ثم التأكد من قدرة الفرد على معرفة اهتماماته واحتياجاته ورغباته وغيرها.

### 3. الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي

تسيير المسار الوظيفي هي أحد المجالات التي تتكامل فيها ادوار بين مديرية الموارد البشرية وبين الفرد ومسؤوليه، فلما يقود الفرد مساره الوظيفي فهو يقوم بذلك داخل المؤسسة وبتوجيه ودعم من مسؤوله المباشر والمشرف على عملية تقييمه، وكذلك مديرية الموارد البشرية كمؤطر عام للعملية حيث تسمح بتقديم المعلومات والتأهيل الذي يحتاجه الفرد الذي يحصل على المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم [39] يوضح: الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي



Source Ttariery et Mancent, « Gestion Des Carrières et Mobilité Des Cadres », personnel (ANDP), N°225(Juillet \_Aout 1980).

وتتأثر متابعة الفرد لمساره الوظيفي بطبيعة هؤلاء الأفراد ومستوى وعيهم وكذا تجاوبهم مع أنظمة المؤسسة وتوجهاتها، كما يتأثر بطبيعة السياسات التي تنتجها المؤسسة من التوظيف، والاختيار والتعيين، ومدى نجاحها يتوقف على مدى التزامها بمجموعة مبادئ نلخصها فيما يلي:

- إعطاء تعريف واضح وكامل للمساعدين بأهداف المؤسسة، لأن عملية التقييم تقوم على مدى تحقيق الأهداف وهذا أمر "يسمح عند قياس وتعريف النتائج من التأكيد منها ودون غموض، وهل توصل إلى تحقيق الأهداف أم لا، لنتمكن من الإجابة وبوضوح على السؤال: إلى أين نحن متجهون؟ ونحن نتمعن بالمسؤولين والمساعدين" [1] على السواء، ودور كل واحد في توجيه المسار الوظيفي للأفراد في سياسة تسيير الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- طرق ضبط وتحديد واستخدام الرابط فرد - مؤسسة لتوضيح نوع العلاقة بينهما.  
- من المهم أيضا أن يبدي المسؤول المباشر تقديره واعترافه للمساعدين على نجاحهم في تحقيق الأهداف [2].

[1] Commarmond (G) et Exiga (A), Manager par les objectifs, les technique essentielle du management : fixer les objectifs, apprécier les résultats, 2ème édition, paris, 2002, P20.

[2] ROGER (A), suivre la carrière de ses collaboration, in tous DRH, Eds: D'organisation, Paris, 1997, p154.

فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، بينما يقع على عاتق المؤسسة تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق نوع من التوافق بين طموحات الأفراد الوظيفية واحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك وفق ما تقرره سياسات إدارة الموارد البشرية.

#### 4. مداخل تخطيط المسار الوظيفي: يؤكد الباحثون على مدخلين أساسيين لتخطيط وتطوير

المستقبل الوظيفي، أحدهما قائم على الفرد وآخر على التنظيم، ويتميز كل مدخل بـ:  
 أ. المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي: ويرتكز على الدور الذي يلعبه الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي بل "أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد في حد ذاته في المقام الأول" [1]، لأن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطبق في الأساس من ذات الفرد وتدفعه إلى المزيد من العمل، ويمكن أن يتحقق له ذلك بتتبع الخطوات التالية [2]:

1. تقويم الفرد لذاته: يبدأ تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد بمحاولته لفهم ذاته ومراجعة نفسه، وذلك بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات منها، ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه حالياً؟ ومدى كفايتها لتحقيق طموحاته وأماله، ومن ثم البحث عن طرق تنمية وتطوير القدرات والإمكانيات الفردية بالاستفادة من فرص التدريب والتكوين المتاحة.

2. تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها فيما تنشره من معلومات عن الوظائف في دليل المؤسسة مثلاً، أو المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، بالإضافة إلى الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

3. تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية، قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، مع التأكيد على أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتطلب بالمقابل التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، وأن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي تلك الأهداف التي تتوافق مع قدرات وإمكانيات الفرد.

[1] رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، الطبعة الكمالية، القاهرة، مصر، 1989، ص 101.

[2] بتصريف عن: عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 517.

4. إعداد الخطة المستقبلية، بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بإعداد الخطة المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، حيث يمكن للفرد أن يبدأ بالخطط قصيرة الأمد والاستعانة بالبيانات التي توفرها البرامج الرسمية لتحقيق ذلك.

5. تنفيذ الخطط، وحتى يتحقق ذلك فالفرد في حاجة إلى توفر مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية بالعمل على تطوير طموحات الأفراد، كما ينبغي على المؤسسة لأن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك كتوفير فرص التدريب، الأنشطة التنقيبية، إحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد [1].

ب. المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي: يتكامل دور المنظمة مع دور الفرد في تخطيط وبناء المسار الوظيفي للأفراد، من خلال سعيها إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية مع احتياجاتها، ويتحقق هذا التوافق بالتسليم والاعتراف بأن كل فرد إنما يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم في مساره الوظيفي، كما يتعزز هذا التوافق بتكامل "التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد، مثل: المهارات والخبرة المختلفة، الإدراك الذاتي، النمط السلوكي. وبين العوامل الخاصة بالمؤسسة، مثل: خصائص ومتطلبات العمل، طبيعة الإشراف، تمكين الأفراد، نظام المرتبات والمكافآت" [2].

#### 5. دور نظام تقويم الأداء الوظيفي في تسيير المسار الوظيفي

إن توجه المؤسسة نحو وضع برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم داخل تنظيمها، وتوفير الظروف الملائمة لذلك، من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومعايير نجاحها، والذي يقوم بالأساس على الاختيار الصحيح والإستراتيجي لنظام تقويم أداء مناسب وفعال يُمكن اعتماده كقاعدة لجمع المعلومات الواقعية عن المستوى الفعلي لأداء الأفراد، والاستعانة بها في تخطيط برامج تنمية المسار الوظيفي للأفراد، وإشراكهم في هذه الاختيارات لتحقيق الرضا، حيث تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في اتجاهين أساسيين [3] هما:

[1] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 266.

[2] صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 299.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 319.

1. عند ترشيح الأفراد لتثبيت على مسار من المسارات المهنية البديلة، يحتاج الأمر إلى أخذ نتائج التقويم أداء الفرد السابقة في الحسبان، والتي توضح نقاط القوة وموطن الضعف في القدرات والمهارات التي قد تلائم بعض المسارات الوظيفية ولا تلائم البعض الآخر.

2. إن التقويم المستمر لأداء الفرد يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ذلك أنه في العادة يتم وضع خطة لتنمية المسار الوظيفي للفرد بين الفرد ورئيسه المباشر، ثم يحتاج الأمر بالضرورة إجراء تقويم مستمر ومتكرر على فترات قصيرة بغرض الوقوف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق خطة التنمية، وأيضا الوقوف على المشكلات التي قد تعترض الفرد في التقدم المسار الوظيفي بغرض اقتراح الحلول الملائمة لها.

وتساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد في هذا الإطار في:

- تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال الاستعانة بطرق القياس ونظم التقويم الموضوعي، والتي يمكنها أن تقدم بعض المعطيات المفيدة في هذا المجال.
- تحرص سياسات تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التميز للفرد وبالتالي تكوين دفع قوي لتحديث وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية [1].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 321.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطيقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجال النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقويم لضمان نجاح البرنامج [1].
- بالإضافة إلى كل ما سبق، تساهم نتائج تقويم الأداء الوظيفي في تحقق فوائد أخرى، نذكر منها:
  - تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة [2].
  - تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد واحتياجات المؤسسة الحالية والمتوقعة بطريقة علمية.
  - إرساء قواعد العدالة والإنصاف في العمل [3].
  - تحقيق الرضا في صفوف العمال والحد من دوران العمل.
  - اكتساب الأفراد مهارات هامة لتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي.
  - الكشف عن الطاقات والقدرات الخفية في المؤسسة، ومساعدة أفرادها على الترقى في سلم التطوير الوظيفي لتحقيق أهدافهم من جهة والاستفادة من طاقاتها الحقيقية لصالح المؤسسة من جهة أخرى.
- هذا ويعتبر العديد من الباحثين أن نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي من أهم طرق التطوير والتخطيط المهني، حيث أن نظام القياس والتقويم المناسب والفعال يمكن أن يكون " أداة هامة في التطوير والتخطيط المهني، كما أن ملاحظة ومناقشة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين مع مشرفيهم، من الممكن أن تلبي احتياجات التطور" [4].

[1] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 279.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 377.

[3] WERTHER et autres, **la gestion des ressources humaines**, Ed: MCRAW- HILL, 2ème édition, Québec, 1990, p152.

[4] محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: المسار الوظيفي والأداء والحدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر، ج3، 2009/2008، ص 17.

## المبحث الثالث

## نظام قياس وتقويم الأداء والوظائف التقنية

## المطلب السابع : الاتصال الإداري ونظام تقويم الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه أن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، فكون الإنسان مخلوق اجتماعي بالفطرة، فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع. فالاتصال حدث لجميع الأفراد وفي كل الأوقات من خلال "تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة" [1] التي أنتجتها الخبرة الإنسانية المتراكمة عبر التاريخ، وقد أضحى الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل حيث التدفق الهائل وغير المسبوق للمعلومات والتطور المتسارع للتكنولوجيا واتساع حجم استعمالها وتوظيفها في كل المجالات ومستويات الحياة الإنسانية وأصبح مصدرا مهما لتزويدنا بالمعارف الإنسانية اللامحدودة.

## 1. مفهوم الاتصال الإداري وعناصره

لم يعد الاتصال "أداة مساعدة في عمليات الإنتاج والتشغيل بل أصبح الاتصال إنتاجا من نوع متقدم، حيث يسمى هذا الإنتاج بصناعة الأفكار" [2] وإنتاج المعلومات، فالإدارة التي تملك أكبر عدد من المعلومات وتعدد قنوات الاتصال بها تعتبر الأقوى، لأنها تملك فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة. والاتصال من الناحية الإدارية هو "عملية تتضمن النقل والترديد للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية" [3] وهذا ما يسمح لنا بالقول أن العملية الاتصالية من أكثر العناصر أهمية وفعالية في العملية الإدارية، وقد فشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة وسوء فهم الرسالة، أو التعليمات الغامضة ولاسيما عملية القياس والتقويم. ويعتبر الاتصال "أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأى قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء المؤسسات" [4].

[1] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 2003، ص163.

[2] نفس المرجع، ص163.

[3] مسعد عيد مرسي، عملية العمل: مدخل علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 2000، ص 108.

[4] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص308.

## 2. عناصر العملية الاتصالية

تتمثل عناصر الاتصال في المرسل و المُستقبل والرسالة كأطراف أساسية في العملية الاتصالية، بالإضافة إلى الهدف، الوقت، الأسلوب، المكان، المتغذية العكسية باعتبارها عناصر مساعدة على نجاح العملية الاتصالية [1]:

المرسل، وهو شخص (مجموعة أشخاص) يود نقل رسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار وهذا ما يعرف بالإدراك، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة.

الرسالة، هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسل، وتأخذ عدة أشكال من الرموز مثل الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافح والهمسات والصوت.

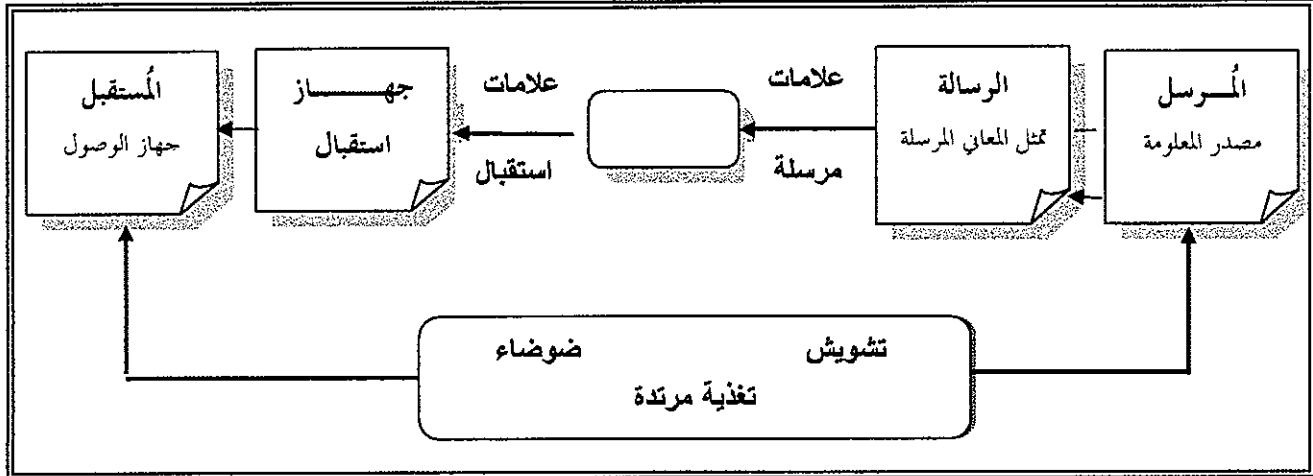
الوسيلة، تلعب الوسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه، وقد تعددت الوسائل وتطورت لتساير التقدم المذهل للتكنولوجيات الحديثة.

المُستقبل أو المرسل إليه، هو شخص (مجموعة أشخاص) يستقبل الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والشم والذوق والمس.

مع مراعاة أن يكون الهدف واضحا فأى اتصال لا يحمل هدفا واضحا ولم يحدد الغرض منه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف، وكذا اختيار الوقت المناسب والصحيح لإرسال الرسالة، واعتماد الأسلوب المناسب كأن تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية، اختيار المكان الصحيح، والمتغذية العكسية.

[1] مقتبس من: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص ص 333/331.

شكل رقم [40] يوضح: عناصر العملية الاتصالية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، 2007، ص172.

### 3. الإعلام وأنواع المعلومة في المؤسسة

تسعى المؤسسات عبر العملية الإعلامية إلى "تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات الموضوعية الصحيحة والواضحة" [1]، من خلال "نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث" [2] وسياسات وبرامج وقرارات تشهدها المؤسسة وتهم حاضر الأفراد ومستقبلهم فيها.

ويسمح الإعلام "بوضع الأفراد والمساعددين في علاقة مع الأفعال والمعطيات المتعلقة بنشاطاتهم وتطورهم، والاتصال يسمح بتوجيه علاقة الأفراد ببعضهم البعض" [3]، كما يسمح "بقياس درجة تطور سياسة الموارد البشرية وتحقق، عند الاقتضاء، من التحسينات اللازمة لها أو الانحرافات التي طرأت عليها" [4].

وتؤكد بعض الدراسات أن المعلومة في العصر الحديث مغيبية، حيث يصعب الحصول عليها في الوقت المناسب ومعرفة ترجمتها الصحيحة بالنسبة لجمهور المستقبلين، لذلك اهتمت مثل هذه

[1] محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص27.

[2] نفس المرجع، ص41.

[3] Vairgues (J.M), Manager les hommes: Manuel de GRH à l'usage des opérationnels, Éditions d'Organisation, paris, 1999, p13.

[4] Peretti(J.M), Gestion des ressources humaines, op,cit, pp 198/200.



الدراسات بتحديد أنواع المعلومة في المؤسسة ومصادرها واتجاهاتها، والتي يمكن أن نحددها فيما يلي [1]:

### المعلومات النازلة

يتم نشر هذه المعلومة عن طريق وسائل الاتصال المكتوبة والسمعية البصرية وأنواع مختلفة من الاجتماعات مع الأفراد، ومن بين هذه الوسائل نذكر:

- كتيب التعريف بالمؤسسة: يوجه للمجتمع الخارجي ويتضمن تاريخ المؤسسة، الانجازات المحققة، الهيكل التنظيمي والطاقت البشرية، المهن والمنتوج، التقارير السنوية.

- صحيفة المؤسسة: تتابع وتكشف تفاصيل الحياة في المنشأة والأفراد العاملين بها، تقدم الصحيفة كمية معلومات عامة مهمة حول ما تقوم به المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه، وتوجه هذه الوسيلة لإعلام مجتمع.

كما أنه من الضروري أن تستجيب صحيفة المؤسسة للمتطلبات العمل الصحفي كهيئة التحرير، ومعالجة المواضيع المختلفة التقنية، الاقتصادية، مالية، التدابير الاجتماعية، الثقافية، الرياضية، معالجة مواضيع معمقة وذات الاهتمام، القيام بمجموعة مقابلات وأشرطة مصورة عن المديرات من أجل تسليط الضوء على ما يقومون به؟ والعمل على تفعيل بعض العناوين ذات الطابع الاجتماعي مثل « دفتر العائلة »، كما تقوم المؤسسات بتخصيص اشتراكات للعمال وإرسال الصحيفة إلى مقر سكناتهم.

- الإشهار بمختلف أنواعه.

- كراسة (دفتر) الاستقبال: يوجه إلى المعينين الجدد، وتحتوي على معلومات عملية حول المؤسسة، ومجموعة التدابير الخاصة بالعمل، كما تحتوى أيضا على سياسة المؤسسة في مختلف المجالات.

- الانترنت: للاستفادة من الخدمات التي توفرها هذه الوسيلة في توفير المعلومة لمجموع العاملين.

[1] Peretti (J.M), Gestion des ressources humaines, op,cit , pp 199/200.

ونضيف إلى ما سبق:

- الوسائل السمعية البصرية: تستعمل في الغالب لعقد اللقاءات الخاصة بنشر المعلومات النازلة والموجهة إلى العاملين بالمؤسسة.
- الصحيفة المصورة: مادة إعلامية صحفية خاصة بالمؤسسة، لكنها أقل انتشاراً من الوسيلة السابقة بسبب تكلفتها العالية، كما أنها لا تجذب الكثير من المتابعين.
- فيلم المؤسسة: مادة إعلامية وثائقية توجه إلى المجتمع المحلي /الداخلي أو الخارجي. وتحمل طابعاً تفاخرياً.

#### المعلومات الصاعدة

- صعود المعلومة أمر ضروري وأساسي لضمان السير الحسن للمؤسسة، فهو يمكنها خصوصاً من التعرف والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات، وطموحات، واهتمامات الأفراد. وقد كشفت الدراسات والأبحاث وسبر الآراء عن عناصر الأخرى، نذكر منها:
- التعرف بعمق على المناخ الاجتماعي لجماعة العمل.
  - تعكس الوضع الداخلي للمؤسسة.
  - تحديد وتحليل التوقعات والدوافع الجديدة للأفراد.
  - قياس فعالية برامج الإعلام والاتصال في المؤسسة.
  - تحديد الاحتياجات الخاصة لبعض الفئات العمالية.

#### 4. أهمية الاتصالات الإدارية

تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقرر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين 75 إلى 95% من وقت المدير، وتتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير في عمله، ويتضح أن وظيفتي التخطيط والرقابة الإدارية تمثلان عمليات اتصال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن أن نضيف إلى أهمية الاتصالات الإدارية:

- تقود الاتصالات إلى ممارسة السلطة والقوة.
- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

- تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك، والتغيير المستمر في فلسفة المنظمة وتعد الاتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من أجل انجاز أهداف المنظمة، ومن أجل إحداث هذا التأثير تتم عملية تناقل وتبادل المعلومات المختلفة [1] القادمة من الخارج إلى الداخل.

هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي [2]:

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات ومؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم وفي تقديم مقترحاتهم.
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

#### 5. أهداف الاتصالات الإدارية

تهدف عملية الاتصال في الإدارة إلى تحقيق جملة من أهداف نوجزها فيما يلي:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل حلها. [3]
- تنمية المعلومات وتعميم الفهم الجيد لرسالة المنظمة بين جميع الموظفين.

[1] عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 170.

[2] زيدان عبد الباقي، "الاتصال والإدارة"، مجلة الإدارة العامة، ع34، 1979، ص67.

[3] هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابطة للنشر، عمان، الأردن، بدون ط، 2009، ص 97.

- تصحيح المعلومات الخاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات ومواجهة الإشاعات المغرضة.
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل، وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تنسيق الجهود بين مختلف الأعضاء والإدارات المختلفة.
- اتخاذ قرارات إدارية صحيحة وفعالة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء. [1]
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم.

#### 6. محددات عملية الاتصال الإداري

الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال، لكن هناك مجموعة من الأطر المختلفة التي يعمل فيها الإنسان وتحدد أبعاد عملية الاتصال بين الناس، وهي:

1. الإطار التقني: وتحدده الأساليب المستخدمة في الاتصال وما أفرزته التكنولوجيا الحديثة من أجهزة حاسوب، الشبكة العنكبوتية، محطات الأقمار الصناعية، الهواتف المحمولة وغيرها.
2. الإطار النفسي- الاجتماعي: وتحدده عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد في عمليات التواصل.
3. الإطار التنظيمي: ويتحدد بناء على طبيعة النظام الإداري الذي تتم فيه عمليات الاتصال من خلال قنواته ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات وحسب درجة المركزية، فالنظام المركزي يتطلب الرجوع إلى قمة الهرم الإداري عند كل عملية اتصال فيؤدي ذلك إلى بطئها، أما في حالة إتباع لا مركزية القرارات وتفويض السلطة والصلاحيات في العمل فيمكن أن يساعد ذلك على تسهيل عملية الاتصالات.

[1] منال طلعت، مرجع سابق، 169.

4. الإطار الثقافي: ويستوعب كل الأطر السابقة التقنية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية وتحدهه مجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع بكل مؤسساته بدءاً بالأسرة والمدرسة...

#### 7. معوقات الاتصالات الإدارية

تعرض العملية الاتصالية في التنظيم مجموعة معوقات بعضها مرتبط بالإنسان وحالته الفيزيائية أو الانفعالية أثناء الاتصال، وبعضها مرتبط بالعملية الاتصالية في حد ذاتها، وبعضها الآخر مرتبط بالتنظيم، ونذكر منها:

1. معوقات تنظيمية: وتنتج عن عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.
2. معوقات إنسانية: وتتمثل في القيم والاتجاهات والسلوك الفردي والنزعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة والتحديد الضيق للمعلومات.
3. معوقات لغوية: وتبرز عند كتابة موضوع الاتصال أو عرضه بصورة شفوية، فتحمل الرسالة كلمات أو تعابير غير واضحة تعيق الاتصال بين المرسل والمستقبل ويرجع ذلك إلى الاختلاف اللغوي ووجود فوارق ناتجة عن اختلاف المستويات الدراسية والثقافية.
4. معوقات التخصص: قد يشكل التخصص عائقاً أمام العملية الاتصالية في الحالات التي يشكل فيها التقنيون وأصحاب الاختصاص جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة بعيداً على أهداف وطموحات الجماعة ككل.
5. حجم المنظمة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة في عملية الاتصال ويخلق حجم المنظمة الكبير واتساع انتشارها الجغرافي مشكل في سبيل تحقيق الاتصال الجيد والفعال.
6. معوقات تتعلق بحجم المعلومات: قد تؤدي كثرة المعلومات إلى عدم فهم المستقبل لها أو عدم استيعابها الأمر الذي يتطلب وقتاً وجهداً من المشرف أو المدير لشرحها وتوضيحها حتى لا تؤدي إلى عرقلة الاتصالات، كما أن قلة المعلومات أو نقصها تؤدي إلى عدم وصول الرسالة بالصورة المطلوبة.

7. معلومات خاصة بغياب المعلومة المرتدة: يشكل غياب المعلومات والبيانات عن مدى استجابة المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها عائقاً أمام فعالية وسلامة العملية الاتصالية في الإدارة.

8. معوقات خاصة بالبيئة: المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب اتصالاً متجدداً لمواكبة هذا التقلب والتغير.

وتعد معوقات الاتصالات هذه من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، كما تؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب، وكذلك " عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات، مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة، وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه" [1].

#### 9. دور الاتصال في تفعيل الأداء

تعد الاتصالات إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره" [2]، فيما تؤكد بعض الأبحاث أن العلاقة بين الأداء والاتصال تتحقق عن طريقين هما الاتصال الشخصي والاتصال غير الشخصي [3]، حيث أن:

1. **الاتصال الشخصي:** ويجسده الرؤساء المشرفون وهم جزء من الإدارة وحلقة اتصال بين العمال والموظفين وبين الإدارة العليا للمنشأة، وهي طبقة الإدارة التي هي على اتصال مباشر ومستمر مع العمال والموظفين، بحيث يلجؤون إليها لحل مشاكلهم وتلقي التعليمات والأوامر وعليهم يقع شرح سياسة الإدارة وبيان الأسباب التي تستند إليها الإدارة في سياساتها، بل إن

[1] على بن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجه نظر مسؤولي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، إشراف أ.إبراهيم عبد الله الماحي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص66، (وثيقة إلكترونية).

[2] على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص205.

[3] خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص144.

الاتصالات الإدارية الفعالية " جزء من عمل المدير الإداري الناجح، فهي وسيلة للإدارة في تنسيق استخدام جميع المواد المتوفرة سواء كانت مواد مالية أو موارد عينية أو موارد بشرية للقيام بنشاطات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحكم " [1]، ولذا على الإدارة أن تجعل هذه الطبقة مدركة للالتزامات المفروضة عليها باعتبارها جزء من الإدارة وتدريبهم في مجال وميدان العلاقات العامة وعلمهم بخطط الإدارة. ويمكن أن نلخص أهداف وأهمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس أو ما يعرف بالاتصال النازل فيما يأتي:

- توصيل التوجيهات والمعلومات للمرؤوسين وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- تعريف الأفراد بالإمكانيات الحقيقية وواقع الوضع داخل المؤسسة الاقتصادي والمالي، المشكلات والمعوقات التي تواجهها.
- تقويم مستويات الأداء لدى الأفراد.
- تنمية وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودعم التفاعل الاجتماعي والتعاون المشترك بين الأفراد.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز والأداء وتدخل لإصلاح الانحراف في الوقت المناسب.
- تحديد سياسات وأهداف العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم. [2]

[1] محمد بن نوري قوته وعبد الحميد بن أحمد دياب، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، السعودية، 2002، ص 45.

[2] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 168.

وينتج في المقابل حركة اتصال من المرؤوسين نحو الرؤساء والإدارة أو ما يعرف بالاتصال الصاعد، وتتمثل أهدافه ووظائفه في:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- التزود بالمعلومات عما تم إنجازه.
- التزود بالمعلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية التي تواجه الفرد في العمل.
- التزود بالمعلومات عن عمل الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما.
- التزود بالمعلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات لاسيما الجديدة منها.

كما تساعد هذه الظروف على نشر الاتصال بين زملاء العمل والوحدات أو ما يعرف بالاتصال الأفقي، وتتمثل وظائفه وأهدافه في:

- التنسيق بين زملاء العمل أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين زملاء العمل والوحدات من أجل تقديم أفضل أداء ممكن.
- بث نشر المعلومات المهنية أو الاجتماعية التي تهتم الفرد في عمله وحياته المهنية.
- دعم وتعزيز الزملاء أو الوحدات الاجتماعية في المواقف التي يمكن أن يواجهونها.

2. الاتصال غير الشخصي [1]: ويتمثل في المجلات والصحف الدورية لتعريف العمال والموظفين بسياسة المنشأة وشرحها لهم وتعريفهم بمنتجاتها، وتفيد هذه النشرات في محاربة الإشاعة المفترضة والإخبار الكاذبة كما أنها وسيلة ثقافية تضبط العاملين.

### 10. عوامل تساهم في فعالية الاتصال

يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة رفع الكفاءة الأداء " وهذا لن يتحقق إلا في ظل وجود نظام اتصالات فعال يضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات بطريقة سهلة ومضمونة ومفهومة " [2]، ولتحقيق ذلك يمكن الاستعانة بمجموعة من العوامل التي أثبتتها تجارب الشركات الناجحة، وهي:

[1] خليل عبد الهادي البدو، مرجع سابق، ص145.

[2] فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط2، 2002، ص142.



- إعطاء القيادات الإدارية لأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب به القيادات الإدارية من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل أو يشعر المديرون بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية أن تحققها.
- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون زيف أو تحريف.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة وعلى المعنيين مراعاة ذلك. [1]

[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 108.

## خاتمة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على أهمية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي من خلال موقعه في أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية ومساهمته في تحديد كفاءة وفعالية أدائها، عن طريق ما يوفره من معلومات وبيانات عن واقع ومستوى الأداء في المنظمة سواء الفردي أو الكلي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، وترشيد تخطيط وتنظيم وتوجيه مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية لتفعيل عملية الرقابة الإدارية والتي من أهم عناصرها قياس وتقويم الأداء.

ومن شأن ذلك كله أن يساعد على وضع الأهداف وتطوير السياسات والاستراتيجيات والبرامج من ترشيد عملية التخطيط، والمساعدة على توزيع المهام وإسناد المسؤوليات للأفراد والجماعات من خلال ترشيد عملية التنظيم، توجيه وترشيد أنماط وأساليب القيادة والاتصال المطبقة في المؤسسة من أجل تحريك دوافع ورغبات الأفراد للعمل والأداء الأفضل عن طريق تفعيل دور نظام التعويضات، من ثم تقويم وتعديل أداء مختلف الوظائف والنظم والبرامج في المنظمة من خلال وتعزيز وتفعيل نظم الرقابة. وقد نتج عن هذا العرض بروز نقاط وأفكار مهمة حول مفهوم القدرة التنظيمية وعلاقتها المباشرة بنظام التقويم، بالإضافة إلى دور القيادة والإشراف في تفعيل عملية القياس والتقويم وتأثيرها من جهة أخرى بهذا النظام، كما ناقشنا موضوع التعويضات وعلاقته بنظم إدارة المعلومات كأحد أهم أهداف نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المنظمة. وتبيننا الأهمية الواسعة التي حظي بها نظام تقويم الأداء في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، ومساهمته في خلق المناخ التنظيمي المناسب، الذي يمكن المنظمة من متابعة أنشطتها وتحقيق وظائفها مع ضمان التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم بما يخدم أهداف المنظمات ويستجيب لرغباتهم وطموحاتهم بها.

ويمكن أن نلخص أهمية نظام قياس وتقويم الأداء بالنسبة لبعض الوظائف في المنظمة فيما يلي:

- تعتمد المنظمة على معايير قياس وتقويم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة فعليا أو التي يجب استقطابها من سوق العمل، لذلك فإن " تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين" [1] بها.

[1] حضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرسة، مرجع سابق، ص 152.

- يساهم نظام القياس والتقويم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء في المنظمة، لاسيما أداء إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها من أجل بناء الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الموجهة للاستثمار في نقاط القوة عن طريق تسيير المسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل للأفراد المعنيين، والبحث عن أفضل سبل التحسين والتطوير بالنسبة للأصحاب الأداء الضعيف.
  - يساعد نظام قياس وتقويم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
  - يساعد نظام قياس وتقويم الأداء على انجاز عمليات النقل والترقية من خلال معرفة حقيقة المهارات والقدرات والقابليات الفعلية لدى الأفراد العاملين لديها، ومن ثم توجيهها لمعالجة النقص أو الفائض المسجل بمرور الموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع سياسة موضوعية لبرامج النقل بما فيها الترقية أساسها البيانات والمعلومات التي يوفرها التقويم الموضوعي للأداء.
  - يساعد نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي على وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت لأنه يسمح بتحديد المستوى الفعلي لأداء العامل وقدرته على تحقيق متطلبات الوظيفة ومدى نجاحه في أداء واجباته المهنية بدقة.
- يمكن أن يكشف كل ما سبق عن معوقات ومشاكل الأداء والعمل التي تواجه الأفراد وتعرقل أداء المؤسسة، وتحديد أسبابها ومصادرها وبالتالي العمل على مواجهتها أو تلافيها مستقبلاً.
- كما تؤكد هذه المعطيات على مدى ارتباط نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي بمختلف نظم وبرامج وعمليات إدارة الموارد البشرية، لذا من الخطأ التعامل معه على أنه مجرد نشاط أو عملية معزولة عن بقية الأنشطة، وهذا الأمر من أكثر الأسباب التي تؤثر على كفاءة وفعالية النظم المطبقة، وعليه فنحن نؤكد مرة أخرى على ضرورة التعامل مع نظم التقويم المختارة والمطبقة على أساس أنها نظم مفتوحة (خاصة في مرحلة الهندسة والتصميم) تتأثر بجملة من المتغيرات والعوامل تتحدد في شكل مدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية عكسية.

# الفصل الخامس

## خصوصية الأداء وأبعاد قياسه وتقويمه في المؤسسة الجزائرية

### تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة الجزائرية.. وواقع تقويم أداء العاملين بها

المطلب 1: قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

المطلب 2: تطور نظام القياس والتقويم في المؤسسة الجزائرية

- مرحلة التزقيط

- مرحلة تقييم الموظفين

المطلب 3: مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في المؤسسة الجزائرية

المبحث الثاني: المؤسسة الإعلامية.. خصوصية التسيير ومحددات الأداء

المطلب 1: المؤسسة الإعلامية والبعد الإستراتيجي - الاجتماعي

المطلب 2: تسيير المؤسسات الإعلامية

المطلب 3: ماهية الأداء الإعلامي

المبحث الثالث: مؤسسة التلفزيون.. وواقع تقويم أداء العاملين بها

المطلب 1: المؤسسة العمومية للتلفزيون

المطلب 2: إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المؤسسة العمومية للتلفزيون

المطلب 3: نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسة العمومية للتلفزيون

المبحث الرابع: خصائص عينة البحث

خاتمة الفصل

## تمهيد

لم تكن المؤسسة الجزائرية في منى عن التحولات التي شهدتها العالم والتغيرات الهائلة التي أفرزتها الثورات التكنولوجية والمعلوماتية، وقد شهدت المؤسسة الجزائرية ولاسيما العمومية تحولات عميقة مست جوانب عديدة في تركيبها خاصة منها البناء الهيكلي والتنظيمي والتمويل وانعكاس ذلك على نمط الإدارة والتسيير، سيما دور إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن جذب واستخدام وتطوير والمحافظة على الموارد البشرية ذات الأداء الفعال، بكل ما تتميز به هذه الموارد من قدرات ومهارات وخصوصية ثقافية وغير ذلك، وقد زادت من حدة هذه المتغيرات المنافسة القوية التي فرضتها سياسة اقتصاد السوق، في ظل ما يميز المناخ السويسومي لهذه المؤسسة وعدم استقرار القوانين واللوائح التنظيمية وعجزها أحيانا أمام مواكبة كل هذه التحولات والإمام بمختلف التفاصيل، حيث " يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة " [1] ويقصد بالكفاءة قدرة المؤسسة على الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة دون المساس بالأهداف المسطرة ويمكن قياسها بحساب الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة المواد المستخدمة فيه، في حين نقصد بالفعالية مدى بلوغ هذه الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وهنا تظهر أهمية تكامل الأداء الفردي بالأداء الكلي وضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لتحقيق أفضل مستوى أداء. ولأن نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي من أهم الاستراتيجيات والنظم والعمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق التوافق بين قدراتها المتاحة والأهداف المسطرة، وكذا الكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائها، نتساءل في هذا المقام عن خصوصية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي المطبقة في المؤسسة الجزائرية وأبعاد استخدامه وظروف وضعه وتطبيق من خلال مناقشة المحاور التالية:

- واقع تقويم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، من خلال مناقشة ماهية وأبعاد نظام التقويم المطبق، ومن ثم التعرف على مراحل تطور النظام ومجالات استخدامه.
- خصوصية التسيير ومحددات الأداء في المؤسسة الإعلامية، ونتعرف فيه على البعد الاجتماعي والاستراتيجي للمؤسسة الإعلامية، ومن ثم عرض مفهوم الأداء ومناقشة خصوصية تسيير المؤسسة الإعلامية.
- واقع تقويم أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (المؤسسة محل البحث). وأخيرا نستعرض خصائص عينة البحث.

[1] BARILOT (P), "Pilotage de la performance et stratégie: exemple de tableau de bord, prospectif", Revue de gestion, N°2, 2001, p136.

## المبحث الأول

## المؤسسة الجزائرية.. وواقع تقويم أداء العاملين بها

## المطلب الأول: قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية

تشير الدراسات إلى صعوبة إعطاء تعريف محدد للمؤسسة العمومية لأنها عرفت العديد من الأشكال والأنواع، لكنها باختصار "مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى عمومية تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية.. وفي مختلف مراحل حياتها، عملت المؤسسات العمومية على دعم السيادة والمساهمة في التنمية تبعا للسياسات والبرامج الاقتصادية، وتوفير مالا يمكن لأن توفره المؤسسات الخاصة للمجتمع، لاختلاف دور وأهداف كل نوع والأطر التي ينشأ فيها" [1]. لذلك تختلف طبيعة ومفهوم أنشطة المؤسسات العمومية عن أنشطة القطاع الخاص، ويتوقف هذا الاختلاف بالدرجة الأولى على الهدف من ذلك النشاط في كل من القطاعين، فبينما يتمثل الهدف الرئيسي لما يقوم به القطاع الخاص من أنشطة وعمليات مختلفة في تحقيق أقصى ربح، نجد أن الهدف الرئيسي لما تقوم به المؤسسات العمومية من أنشطة مختلفة هو خدمة أفراد المجتمع. والمؤسسة العمومية ككل المنظمات تسعى إلى البحث عن الاستعمال الجيد للموارد المتاحة والموضوعة تحت تصرفها وتحقيق أهدافها عن طريق تطوير وتحسين الأداء، بالاعتماد على عملية تقويم الأداء التي "تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص" [2]، حيث تشكل خصائص ومميزات للمؤسسات العمومية صعوبة في تحديد معايير واضحة ومناسبة لقياس أدائها، والذي مازالت الكثير منها تبحث عن بناء قاعدة سليمة وفعالة له في العديد من الدول خاصة تلك التي تخرج (أو خرجت حديثا) من النظام المركزي لتتوجه إلى نظام اقتصاد السوق كما هو الحال في الجزائر.

ويمكن أن نحدد أهم الصعوبات التي ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة العمومية وخصائصها، فيما يلي:

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون طبعة، 2010، ص ص 94/93.

[2] غسان قلعاوي، رقابة الأداء، المسار للدراسات والاستشارات والنشر، الشارقة، 1998، ص 62.

## 1. طبيعة الخدمات العمومية

من الصعوبة تحديد معايير كمية أو مقاييس محددة لجودة المنتج في المؤسسات العمومية خاصة الخدمية منها لأنه ي الغالب منتج غير ملموس، والمشكلة الرئيسية في قياس أداء هذا النوع من المؤسسات تتمثل في صعوبة قياس عوائد هذه البرامج في شكلها النهائي، وبالتالي صعوبة تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة عنها. وبما أن بقاء واستمرارية المؤسسات العمومية يتمثل في توفير خدمات مفيدة للمجتمع، فإن الأمر يتطلب ضرورة تحقيق مستوى أداء تتعادل عنده تكاليف المدخلات مع منافع المخرجات، لكن عدم وجود معايير واضحة للأداء له مشاكل كبيرة على أداء المؤسسة العمومية من أهمها [1]:

1. صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد وصعوبة مراقبة الأداء.
2. صعوبة القيام بعملية التخطيط والرقابة، فعندما تكون مقاييس أو معايير الأداء غير واضحة نجد أن الوسائل تصبح أكثر أهمية من الأهداف، ويصبح المسيرون يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكلة واتخاذ القرار.

## 2. تعدد وتعارض الأهداف

تحدد المؤسسة الخاصة هدفها في تعظيم الربح، كما تحدد معايير كمية تستخدم في التأكد من درجة تحقيق هذا الهدف مثل معدل الربح، الإنتاجية، سعر السهم وغيرها، لكن المؤسسة العمومية عادة ما توجد لها أهداف متعددة، وفي أغلب الحالات لا توجد معايير للقياس والتأكد من تحقيق هذه الأهداف، فالمؤسسة العمومية " يكون من أهدافها تعظيم فائض المستهلك، والقضاء على التلوث، تحقيق التنمية، تحقيق المزيد من العدالة في توزيع الدخل وغيرها" [2]. وحتى إذا كان مستوى أداء المؤسسة العمومية قابلاً للقياس، فكيف يمكن تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من هذه الأهداف المختلفة حتى نقيس أداء المؤسسة، فوزارة البيئة مثلاً قد يكون من أهدافها القضاء على التلوث بتكلفة معقولة. بالنسبة للصناعات المتواجدة داخل الحيز العمراني، ولكن هناك صعوبة في تحديد ما هو المستوى المعقول للتكلفة؟ ما هو الوزن الذي يجب إعطاؤه للهدف الأول والمتمثل في القضاء على التلوث والهدف الثاني والمتمثل في التكلفة المعقولة؟

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

[2] عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 201/202.

## 3. غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من المؤسسات العمومية

لا شك أن عدم وضوح المهام الخاصة بكل مؤسسة من المؤسسات العمومية من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى عدم وضوح المسؤولية ومن ثم فشل المساءلة بما يعرقل قياس الأداء الخاص بالمؤسسة العمومية ومن بين الصعوبات:

- التداخل بين اختصاصات المؤسسات العمومية.
- الازدواجية في معظم الأعمال التي تؤديها تلك المؤسسات.
- الافتقار إلى التنظيم السليم في المؤسسات العمومية.
- عدم التوصيف الدقيق لواجبات ومسؤوليات الوظائف التي تؤديها تلك المؤسسات.
- التخبط في ممارسة النشاط بين المديريات المركزية في العاصمة والمصالح والفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.

## 4. غلبة الروتين في تسيير المؤسسات العمومية

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي تتجه قيادات المؤسسة العمومية إلى الإدارة بالإجراءات [1]، والتي تركز على التصرفات التي تصدر من المؤسسات أو من العاملين فيها وترتكز كذلك على الأنشطة التي تمارس من طرف هذه المؤسسات للتحقق "من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها" [2].

وهذا يعني اهتمام المؤسسات العمومية بالجوانب الشكلية، وذلك بغض النظر عما ينجم عن الجمود وعدم المرونة في العمل من إعاقة أداء المؤسسة. ومما يدعم من تطبيق الإدارة بالإجراءات في المؤسسات العمومية تركيز أجهزة المساءلة في المحاسبة على مدى التزام تلك المؤسسات بالإجراءات لاسيما في ظل غياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء.

## 5. اختلالات متعلقة بعنصر العمل

هناك العديد من الصعوبات التي ترتبط بعنصر العمل وتعوق قياس الأداء في المؤسسة العمومية، ومن بين هذه الصعوبات:

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 21 / 22.

[2] محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 225.



- أ - التضخم الوظيفي في المؤسسات العمومية، الأمر الذي من شأنه عرقلة قياس أداء المؤسسة نظرا للأضرار والسلبيات المرتبطة به والتي من أهمها [1]:
- ازدحام المؤسسات العمومية بالموظفين أشباه العاطلين والذين يعملون لساعات محدودة، وربما يتعذر على بعضهم أن يجد عملا فعليا يؤديه.
  - تعدد وطول الإجراءات الإدارية بما يتيح وظائف للأفراد وهو ما يعني تبني الدولة فلسفة « وظيفة لكل موظف ».
  - ازدواجية المسؤولية الإدارية داخل المؤسسة، نظرا لممارسة الوظيفة الواحدة من خلال أكثر من موظف، مما يؤدي إلى إعاقة أداء المؤسسة وضياع المسؤولية بين الأفراد شاغلي الوظيفة الواحدة.
  - خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية في الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية مما ينتج عنه تقسيم الخدمة العمومية بينها.
- وبشكل عام وفي ظل التضخم الوظيفي في المؤسسات العمومية تتجه المشاركة الفعلية للفرد في العملية الإنتاجية إلى الانخفاض، وهو ما يعني أن الإنتاجية الحدية لبعض الذين يعملون في المؤسسات العمومية التي ينتشر فيها التضخم الوظيفي تكون منخفضة وأن الإنتاجية الحدية تستمر في الانخفاض مع كل زيادة إضافية في عدد العاملين.
- ب- عدم وجود معايير نموذجية لأداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمؤسسات العمومية الاعتماد عليها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.
6. غياب رقابة الملكية
- في الوقت الذي تمارس فيه الملكية الخاصة دوراً هاماً في الرقابة على الأداء في المؤسسات الخاصة، وذلك من خلال متابعة تحقيق الهدف، فإن هذا النوع من الرقابة غير موجود في المؤسسات العمومية [2]، حيث تسود حالة من اللامبالاة أو الإهمال في القياس للدرجة التي تجعل منه مجرد عملية صورية يهتم فقط بإبراز الجوانب الشكلية في حالة القيام به، ولقد ساعد هذا في انحراف أخلاقيات بعض العاملين بتلك المؤسسات وانخفاض درجة ولائهم للعمل.

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، المرجع السابق، ص ص 23/22.

[2] عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 202.

## 7. الضغوط السياسية

إذا كان أداء المؤسسات الخاصة يعتمد على توجيهات أصحابها أو مالكيها والتي عادة ما تكون مدفوعة لتعظيم الربح ، فإن الأمر يختلف في المؤسسات العمومية، حيث تنظر القيادة السياسية إلى هذه المؤسسات على أنها أدواتها المباشرة في تحقيق ما تصبو إليه من كسب للرأي العام وتحقيق المزيد من الاستقرار السياسي والاجتماعي ومن ثم فإن معظم القرارات الصادرة عن هذه المؤسسات لا تعتمد كلياً عن توجيهات الإدارة بها بقدر ما تعتمد على توجيهات القيادة السياسية، حيث تمارس هذه المؤسسات اختصاصاتها في إطار القرارات السياسية الفوقية التي تسعى من ورائها الحكومة إلى تعظيم مكاسبها الاجتماعية والسياسية وهي مكاسب التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي.

## 8. القياس المضلل

يحدث في حالة القياس الخارجي من جانب المستفيد أو المواطن طالب الخدمة، حيث تعمل المؤسسة في ظل غياب الشفافية على:

- حجب البيانات التي تعطي مؤشرات سلبية عن الأداء.

- تقديم البيانات في صورة غير واقعية لإعطاء انطباع طيب عن الأداء.

وفي ظل هذا التوجه نجد ازدواجية في القياس، فنجد قياساً داخلياً وفي ظله تعتمد الإدارة على الحقائق وهو قياس متاح للنشر، ونجد قياساً خارجياً في ظله تعتمد الإدارة إلى إخفاء بعض البيانات أو تقديمها بصورة غير واقعية لتضليل عملية القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة ومن ثم فإن غياب الشفافية هنا قد ساهم في مشكلة الازدواجية كإحدى مشكلات قياس أداء المؤسسة العمومية. إن وجود هذه المشكلات وغيرها لا يجعل قياس أداء المؤسسة العمومية مستحيلاً، ولكنه يجعله أمراً يكتفه العديد من الصعوبات، ومن أجل تقليص بعض هذه الصعوبات يمكن اتخاذ الإجراءات التالية:

- محاولة صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي فمثلاً بدلاً من التعبير عن الأهداف في المؤسسة العمومية بـ" الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور ، يمكن استبداله بهدف يمثل معياراً قابلاً للقياس الكمي كأن يتمثل في ربط كل خدمة من هذه الخدمات بزمن نموذجي معين يعطي الالتزام به دلالة فعلية

على الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للجمهور"[1]، أو استخدام معايير كمية لقياس أداء المؤسسات العمومية مثل عدد الجرائم المختلفة بالنسبة لأجهزة الأمن، كمية التيار الكهربائي الذي أنتجه مرفق الكهرباء ودرجة انتظامه [2].

- ضرورة تغيير الحكومة لنظرتها لبعض القطاعات على أنها قطاعات خدمية إلى النظر إليها على أنها قطاعات استثمارية وبذلك يمكن تجنب مشكلات كثيرة منها:
  - تعدد الأهداف وتداخلها أو تعارضها ما بين أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية مع صعوبة إعطاء أولويات لبعضها على بعض الآخر.
  - صعوبة القياس لاسيما وأن النظر إلى النشاط على أنه استثمار يجعل عملية قياس النتائج أسهل منها في حالة النظر إليها على أنه خدمة.
- لهذا نقتراح بعض الدراسات على الدولة تقسيم أي خدمة تقوم بتقديمها للجمهور إلى نوعين هما:
1. خدمة مجانية: وفي هذا النوع من الخدمات يكون معيار قياس الأداء في المؤسسة على أساس معيار اجتماعي فقط، مثال ذلك عدد المترددين من الجمهور على أقسام الخدمة المجانية بالمستشفيات العامة.
  2. خدمة اقتصادية: ويكون معيار قياس أداء المؤسسة في ظل هذا النوع من الخدمات هو تكلفة أداء الخدمة، العائد الإجمالي الذي تم تحقيقه من ورائها.
- الدراسة المتأنية لمهام الخدمة واختصاصات المؤسسة العمومية لاكتشاف ما بينها من تداخل أو ازدواجية في ممارسة تلك المهام أو الاختصاصات على أن يعقب ذلك إصلاح تنظيمي لفك هذا التداخل أو التشابك مما ينتج عنه الاستقلالية في الأداء ومن ثم إمكانية تحديد المسؤولية عن الأخطاء أو التجاوزات بما يدعم من دور المساءلة في رقابة الأداء.
  - الدراسة الدقيقة للجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية لتحديد الوظائف التي بها فائض، وتلك التي تعاني من عجز، وعلى ضوء الاستعانة بالمقررات الوظيفية يمكن:
  - الاعتماد على التدريب التحويلي لتعويض العجز في بعض التخصصات من الفائض في التخصصات الأخرى المشابهة.
  - إعادة توزيع العمال بين الأقسام المختلفة لتعويض العجز في بعضها من الفائض المتواجد في البعض الآخر.

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 28/27.

[2] محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 256.

- " تغيير فلسفة الأجهزة الرقابية من العمل في ظل ما يسمى بالرقابة بالإجراءات إلى العمل على الرقابة بالأهداف "[1] هذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقيم التصرفات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات العمومية وإنما تركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المؤسسات وتستخدم الرقابة بالنتائج عددا من الأدوات من بينها:

- موازنة البرامج والأداء، وتتضمن هذه الموازنة الأهداف المطلوب الوصول إليها والبرامج التي تحقق هذه الأهداف، فيكون محور تقييم الموازنة هو البرامج المحددة نوعاً وكماً، كإثارة عدد معين من القرى، بإدخال التيار الكهربائي إليها خلال فترة زمنية معينة مثلاً، بدلاً من التقييم التقليدي للموازنة العادية على أساس بنود الإنفاق[2]، ومن بين المزايا التي تحققها موازنة البرامج والأداء، نذكر ما يلي[3]:

- ربط النتائج المتوقعة برسالة وأهداف المؤسسة العمومية.
- المساعدة على توفير البيانات التي تحدد طبيعة وماهية المخرجات وتكلفتها المالية وربطها بالمنافع (الآثار) التي تسعى إليها الحكومة وبالتالي تكون قرارات توزيع الموارد مدعومة بالبيانات اللازمة.
- المساعدة على تقوية وتعزيز مبادئ الإدارة المالية في القطاع الحكومي وبالتالي تطوير كيفية توزيع الموارد المتاحة وإدارتها وتحسين أداء الخدمات العمومية المقدمة.
- توضيح ما تم من أعمال أو خدمات خلال السنة المالية السابقة وتكلفة كل برنامج أو مشروع.
- إقرار مبدأ المساءلة والمسؤولية، حيث يحدد المسؤول عن أداء الأعمال.
- التركيز على المخرجات (الخدمات) بدلاً من التركيز على المدخلات (الموارد المالية والبشرية).
- رفع مستوى الجودة المتعلقة ببيانات الأداء المتاحة للحكومة والمسؤولين في المؤسسات بما يساعد ذلك في التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الموارد والرقابة على العمليات.
- وضع مجموعة من الضوابط الخاصة بالإفصاح والشفافية مع متابعة مدى التزام المؤسسات العمومية بتطبيقها بما يضمن نشر الحقائق ومن ثم توحيد البيانات المتاحة للقياس الداخلي والخارجي.

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 30/28.

[2] محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 257.

[3] www.Koshak.Net/tariq/articles/a18\_11\_1424.htm-21k. (تاريخ التصفح: 2010/03/23)

## المطلب الثاني: تطور نظام القياس والتقويم في المؤسسة الجزائرية

يُنظر لتشريعات والقوانين من الناحية الاجتماعية على أنها الاستجابة الطبيعية لمجموعة التغيرات التي تحدث في مجتمع ما، بغرض العمل على تنظيم هذه التغيرات وتشريعها ومن ثم توثيقها، فكانت النصوص القانونية على الدوام معيارا للشرعية ومؤرخة لتلك التحولات والتغيرات التي تشهدها الشعوب والمنظمات. وهو الأمر الذي دفعنا إلى اختيار الرجوع إلى نصوص التشريعات والقوانين المنظمة لعملية القياس والتقويم في المؤسسة الجزائرية، وفق ما تضمنه القانون الأساسي للوظيفة العمومي لرصد أهم مراحل التحول المتعلقة بهذا النظام، وذلك لصعوبة متابعة الموضوع عن طريق تتبع ممارساته الميدانية في المؤسسة الجزائرية، لاسيما مع ندرة البحوث والكتابات في هذا المجال وشح المعلومات بهذا الخصوص.

من هذا المنطلق وجدنا أن أبرز معالم نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية تحدده النصوص القانونية التالية:

- المرسوم رقم 149.66 المؤرخ في 12 صفر 1386هـ الموافق لـ 02 يونيو (جوان) 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية.
- القانون رقم 12.78 الصادر في 1 رمضان 1398هـ الموافق لـ 5 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي للعامل.
- المرسوم رقم 59.85 المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ الموافق لـ 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- الأمر رقم 03.06 المؤرخ في الصادر بتاريخ 15 يوليو 2006 والمتعلقة بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية.

هذا بالإضافة إلى جملة من النصوص التكميلية والتطبيقية، التي عمدنا إلى تحليل مضمونها وعلى أساسها تم تقسيم مراحل تطور نظام التقويم في المؤسسة الجزائرية إلى مرحلتين أساسيتين هما:

- مرحلة التثقيط..النشأة وخطوات البناء والتطور.
- مرحلة تقييم الموظف\*..الانطلاقة والأفاق.

\* المصطلح حسب ما استعمله المشرع الجزائري في القوانين.

## 1. مرحلة التنقيط..النشأة وخطوات البناء والتطور

عملت الإدارة الجزائرية مع الاستقلال على التكيف مع متطلبات تلك الفترة والنهوض على بالأعباء والمسؤوليات المنوطة بها، لذلك تبنت الجزائر مجموعة من القرارات الخاصة بالتسيير وفيما يخص نظام التقويم فقد اعتمدت على تكيف نظام التنقيط المعمول به في فرنسا مع واقع الإدارة الجزائرية من خلال سن مجموعة نصوص تشريعية وتنظيمية تحدد إجراءات عملية التنقيط وتضبط علاقتها بالمسار الوظيفي للأفراد خاصة، فما هي أهم خطوات البناء والتطور التي عرفتها العملية؟

الخطوة الأولى: يحددها المرسوم رقم 149.66 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق 02 يونيو 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية وتضمن ستة مواد، ويستمد هذا الأمر أحكامه من قانون الوظيفة العمومية الفرنسي لسنة 1995 وبالضبط من أحكام المرسوم رقم 308.59 [1]. وقد ورد التنقيط في الباب الرابع من الأمر تحت عنوان « التنقيط والترقية » ويندرج تحته فصلين الأول مخصص للتنقيط والثاني مخصص للترقية، ومن أهم النقاط التي جاء بها هذا الأمر ما يلي:

- يشتمل التنقيط على نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين طريقة أداء الموظف للخدمة والقيمة المهنية له.
- تمنح النقطة من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين وباقتراح من الرئيس السلمي للموظف، كما جاء في نص المادة 39 من الأمر.
- من حق الموظف أن يطلع على النقط المرقمة، أما التقدير فلا تتطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، والتي يمكنها أن تطلب فحصا جديدا للنقطة المرقمة، ويتم التبليغ عن طريق الرئيس السلمي للموظف.

[1] République Française, Décret N°59.308 du 14 février 1959, portant règlement d'administration publique et relatif aux conditions générales de notation et d'avancement du fonctionnaire (J .O 20/02/1959).

وتطبيقا لأحكام هذا الأمر صدر نصين أساسيين هما المرسوم 149.66، من أهم ما جاء فيه ما تضمنته المادة الثانية من المرسوم في إشارة إلى مضمون التتقيط حيث نصت على أنه « توضع لكل موظف بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل، ويفيد هذا التقدير وكذا النقط المرقمة في ترتيب الموظف وحساب مدة ترقيته » أنظر الملاحق.

أما النص الثاني فيتمثل في التعليمية الوزارية رقم 05 المؤرخة في 1968/07/3 وقد تطرقت إلى مضمون النقطة المرقمة والتي تراوحت بين (0 و20)، ومعايير التتقيط التي تحددت في عشر (10) معايير معتمدة لتقدير مردودية كل موظف وهي:

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| - الاستعدادات البدنية. | - الانضباط والمواظبة.    |
| - تأدية الخدمة.        | - الحرص على تنفيذ العمل. |
| - السرعة في التنفيذ.   | - المعارف المهنية.       |
| - روح المبادرة.        | - التنظيم.               |
| - التحكم والقيادة.     | - المراقبة.              |

وأشارت هذه التعليمية إلى عدم تساوي درجة تأثير هذه المعايير، لأن أهميتها النسبية تتغير وفق المستوى التأهيلي وطبيعة الوظائف وهو ما يفسر عدم اللجوء إلى المعايير الأربعة المتعلقة بـ: روح المبادرة، التنظيم، القيادة، الرقابة إلا في حالات استثنائية. كما تركت صلاحية تعيين الأهمية النسبية أي تحديد الأوزان ومعاملاتها لتقدير المسؤول السلمي، على أن لا يقل عدد المعايير المعتمدة في التتقيط عن ستة معايير.

الخطوة الثانية: فرضتها المعطيات الجديدة التي أقرها القانون رقم 12.78 الصادر في 1 رمضان 1398هـ الموافق لـ 5 أوت 1978 والمتضمن القانون الأساسي للعامل، من مميزات هذا القانون أنه وحد بين قطاعات النشاط الاقتصادي والإداري. ومن أهم ملامح نظام التقويم فيه ما يلي:

- ألزمت المادة 88 من القانون رقم 12.78 السلطة المختصة في المؤسسة بأن تضع نظاما يكفل قياس أداء العامل بما يتفق مع طبيعة نشاط كل مؤسسة وأهدافها ونوعية الوظائف بها.

- حددت المادتين 155 و156 من القانون رقم 12.78 الملامح الأساسية لنظام قياس أداء العامل في كل مؤسسة عمومية اقتصادية فيما يلي:  
. نظام دائم.

. يُمكن من تقدير المردود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي.

. توفير كافة الوسائل والتسهيلات الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافأة عن هذا المردود.

- بخصوص معايير قياس الأداء، فقد نصت المواد من 104 إلى 115 من القانون 12.78 على اعتبار الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساسا لقياس أداء العامل وتقويمه كونه معيار موضوعي يحكم أداء الغالبية العظمة من العمال.

تركت القوانين والتشريعات للمؤسسة حرية تنظيم عملية القياس حسبما تنظمه القوانين والأنظمة الداخلية الخاصة تبعا للقوانين النموذجية المسيرة لقطاع النشاط وخصوصية المؤسسة، مع ضرورة مراعاة جملة من الاعتبارات حددتها على الخصوص المادة 89 من القانون 12.78 في الجوانب الأربعة التالية:

- المردودية الفردية للعامل.

- المواظبة في منصب العمل.

- الانضباط في العمل.

- الخصائص الأخلاقية والمهنية الظاهرة خلال أداء العامل.

كما تشير التشريعات العمالية إلى ضرورة التمييز بين الأهمية النسبية لعناصر القياس، وذلك باقتراح الترجيحات من الرئيس السلمي والجهة التي لها صلاحية التقويم بتحديد نقاط (نسب) توضح أهمية كل فرد في أدائه لوظيفته، مع مراعاة:

- استعدادات العامل للعمل.



- معلومات العامل حول العمل.

- تحقيق النتائج الفعلية للعامل.

- كيفية أداء العامل للخدمة الموكلة إليه.

- مستوى سلوك العامل في المصلحة التي يعمل بها.

ونذكر أن المادة السابعة من القانون رقم 12.78 قد أشارت ضمنا على ضرورة إجراء عملية قياس الأداء للعمال دون استثناء باعتبارهم سواسية في الحقوق والواجبات، يتقاضون عن العمل المنجز فعلا أجورا متماثلة وينتفعون بمزايا واحدة إذا تساوا في التأهيل والمردود.

كما شددت القوانين على ضرورة نشر جميع المقررات المتعلقة بشؤون العمل وما تعلق بالتهيئة في المنصب، الترقية، النقل وغيرها القرارات المتعلقة بالعمال سواء كانت جزاءات أو عقوبات، ويجب أن تبلغ للعمال في كل الحالات.

**الخطوة الثالثة:** نظام التنقيط في ظل المرسوم 59.85 المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ الموافق لـ 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والذي يعتبره الكثيرون الوثيقة المرجعية التي تنظم عملية تقويم الموظفين بالوظائف العمومي في الجزائر. لقد واصل هذا المرسوم العمل بمصطلح التنقيط وأبقى عليه، وورد هذا المضمون في الفصل الثالث تحت عنوان « تعويض الخبرة والترقية » وتحديدا في المواد 83، 84، 85 (أنظر الملحق رقم 3)

والملاحظ أن هذا المرسوم اعتمد معظم مبادئ عملية التنقيط المعمول بها سابقا، حيث:

- اشتمل مضمون التنقيط والمتمثل في النقاط المرقمة مرفقة بتقدير عام، كما نصت عليه المادة 83 وجاء فيها « أنه تتوقف ترقية الموظف زيادة على شرط الأقدمية، على معدل النقاط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط ..» كما حدد هذه المادة مجال استعمال التنقيط كأساس للترقية وتعويض الخبرة بعد شرط الأقدمية.

- السلطة التي لها صلاحية التتقيط هي التي لها صلاحية التعيين بناءً على اقتراح الرئيس السلمي، وهذا بحسب ما نصت عليه المادة 85.

أما ما تميز به هذا القانون وخلافاً لما ورد في القوانين السابقة، نذكر نقطتين أساسيتين هما:

1. مجال النقطة السنوية، فقد أقر المرسوم 59.85 في نص المادة 84 منه أنه « تتراوح النقطة السنوية من 0 إلى 10، وتراعي في تحديدها استعدادات الموظف، ومعلوماته، ونتائجه المهنية، وكيفية أدائه الخدمة، وسلوكه في المصلحة..» وهذا على خلاف ما نصت عليه التعليمات الوزارية 05 بالنسبة لمجال النقطة السنوية حيث تراوحت ما بين 0 و20.

2. مدى إمكانية التعقيب على النقطة الممنوحة له، فقد ذكر المرسوم 149.66 أن الموظف يمكنه تقديم ملاحظات أو طلب توضيحات، بينما لم يرد في هذا المرسوم (59.85) واقتصر على إمكانية تسجيل الموظف لأي ملاحظة يراها ضرورية مع وجوب التوقيع على مذكرة (استمارة) التتقيط.

سلم التتقيط المعمول به يرجع للتعليمات رقم 05، وقد حددت خمس مجموعات تصنف الموظفين بحسب النقاط المحصل عليها إلى خمس فئات مرتبة حسب البيانات الواردة في الجدول أسفله:

جدول رقم [20] يوضح: سلم التتقيط المطبق في المؤسسة العمومية (حسب النصوص القانونية)

| التصنيف | الفترة              |
|---------|---------------------|
| ممتاز   | أكبر من 18          |
| جيد جدا | أكبر من 16          |
| جيد     | أكبر من 13          |
| متوسط   | أكبر من أو تساوي 10 |
| ضعيف    | أقل من 10           |

المصدر: التعليمات الوزارية رقم 05، مرجع سابق.

والملاحظ أن المعمول به في الإدارة الجزائرية تقدير الأغلبية الساحقة من الموظفين بـ: ممتاز وجيد جدا، الأمر الذي يعكس مستوى من الذاتية في التعامل مع عملية التتقيط تؤدي إلى إفراغ نظام التتقيط وعملية التقويم من محتواها وأهدافها لأن الكل يقوم بنفس الطريقة دون مراعاة عامل الكفاءة والاستحقاق.

## 2. مرحلة تقييم الموظف.. الانطلاقة والأفاق

تُحدد معالم هذه المرحلة المستجدات التي حملتها نصوص الأمر 03.06 حيث خصص فصلا كاملا لتقييم الموظف، وبهذا يكون قد استخدم ولأول مرة مصطلح التقييم بدل التقييط، وقد أدرج هذا الفصل تحت الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار الوظيفي بعد التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني فالتقييم، ويأتي بعده- وضمن نفس الباب- فصلي التكوين والترقية. وبموجب هذا الأمر، فإن نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية يقوم على أساس الاعتبارات التالية:

- التقييط الإداري من أجل تقدير وتقويم خاصية الاستحقاق والكفاءات وقدرات الموظف في المصلحة التي يعمل بها.
- يسمح هذا التقويم (أو التقييم حسب المصطلح القانوني الوارد) بالتعرف على مردود الموظف والترقية في الدرجات، كما يسمح للموظفين بالتعرف على نقاط قوتهم ومواطن الضعف والعمل على تفاديها قصد تحسين وتطوير الأداء.

حيث يمكن أن نحدد أهم معالم نظام التقويم المعتمد في المؤسسة الجزائرية حالياً، وفق ما جاء به الأمر 06.03 في الجزء المحدد للملاح الأساسية لنظام الجديد لتقييم الموظف وآفاقه، في:

- قدم الأمر 06.03 مصطلح « التقييم » بتعبير عن القيمة المهنية وأداء الموظف، وليس مجرد تقييط مثلما كان مستعملاً في السابق، حيث نصت المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية أنه " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة " تحددتها النصوص التطبيقية والقوانين الأساسية الخاصة. وتعني استمرارية التقويم أن يُجرى أثناء جميع مراحل المسار المهني للموظف، ولا يمكن أن يتوقف لأي سبب من الأسباب كإضافة مهام جديدة أو تغيير المنصب وغيرها، أما الدورية فتشير إلى الفترة التي يقوم في نهايتها الموظف (سنة، 3 أشهر، 4 أشهر، 6 أشهر) حسبما نُقره التنظيمات.

- منح الأمر 06.03 للسلطة السلمية المؤهلة صلاحية لتقويم أداء الموظفين، في حين نصت التشريعات السابقة، لاسيما المرسوم 59.85، على أن السلطة التي لها صلاحية التعيين هي المخولة لمنح النقطة بناءً على اقتراح الرئيس السلمي.

والسلطة السلمية المؤهلة هي الجهة أو السلطة الإدارية التي تشرف على سير المهام المنوطة بالموظف ويتلقى تعليماته وتوجيهاته منها، فهذه السلطة ولاعتبارات كثيرة، تُعد الجهة الأكثر تأهيلا للقيام بعملية تقويم الأفراد (الأعوان) التابعين لها بحكم الاحتكاك الدائم بينهما، وهو ما يعتبر نقطة تحول ايجابية تدعم جهود إصلاح نظام التقويم القائم.

- أضفى الأمر 06.03 على نظام التقويم القائم مرونة أكبر، ويظهر ذلك في ناحيتين أساسيتين هما:

#### 1. الناحية الشكلية، فقد تحدد من الناحية الشكلية أنه:

- يُترك أمر تقدر استمرارية ودورية التقويم للتنظيمات والقوانين الأساسية الخاصة، التي أوكلت لها صلاحية تحديد فترات التقويم حسب خصوصيات كل سلك وحاجات المؤسسات والإدارات العمومية، وتغير بذلك العمل بمبدأ السنوية في عملية التقويم كما كان قائما.

- تعود مهمة اختيار مناهج التقويم التي تتلاءم مع طبيعة نشاطات المصالح المعنية للتنظيمات والإدارات العمومية وتحدد بعد استشارة اللجان متساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

#### 2. الناحية الموضوعية، حيث تحدد من الناحية الموضوعية أنه:

- يركز التقويم على أربعة معايير محورية هي احترام الواجبات العامة والواجبات المتفق عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة، مع إمكانية إضافة معايير أخرى إلى النصوص الأساسية حسب خصوصيات بعض الأسلاك. وهو ما سمح باعتماد معايير موضوعية لتقويم أداء وقدرات وكفاءات الموظف تبعا للمهام المسندة إليه والظروف التي يعمل فيها.

- إمكانية تقديم تظلم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها.
- ربط نظام التقييم بالمسار المهني للموظف، لقد حصص القانون الأساسي للوظيفة العمومية فصلا كاملا لموضوع التقييم وعنوانه بـ « تقييم الموظف » ويندرج تحت الباب الرابع الخاص والمعنون بـ « تنظيم المسار المهني » وهذا ما يمكن اعتباره نقلة نوعية في بعث وإعطاء قيمة وأهمية أكبر لنظام التقييم والاعتراف به كواحد من المكونات الأساسية لبنا ورسم المسار المهني للأفراد، وقد حددت المادة 98 من هذا القانون العلاقة بين تقييم الموظف والمسار المهني، ونصت على أن الهدف من تقييم الموظف هو:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتبة.

- منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين المستوى.

- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

حيث يُعد ربط نظام تقييم الموظف بالترقية سواء في الدرجات أو الرتبة واحدا من أهم الوسائل المتبعة في تحديد وتطوير المسار الوظيفي للأفراد، أما ربط النظام بالمردودية وتحسين المستوى فيحدد نظام نظم التعويضات وبرامج التكوين باعتبارها من الوسائل الهامة لكشف حاجات الفرد من التدريب وتحسين المستوى ومن ثم الكشف عن القدرات والمؤهلات الحقيقية للأفراد، وبالنسبة لمنح الأوسمة والمكافآت فهو ربط لنظام التقويم بمنظومة التحفيز وقد خصص له الأمر المادتين 112 و113.

مع ذلك ظل قانون الوظيفة العمومية في الجزائر يعتمد في تقويمه للموظفين على التتقيط، الذي بقي الإجراء الوحيد المعتمد في عملية التقويم حتى بعد صدور هذا الأمر الذي قدم مصطلح التقييم لأول مرة عوض التتقيط إلا أن محتوى العملية لم يتغير كثيرا.

المطلب الثالث: مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في المؤسسة الجزائرية

يعطي نظام الوظيفة العمومية في الجزائر أهمية للحياة المهنية للموظف، حيث يُقَوَّم أداء الموظف خلال هذه الفترة بطريقة مستمرة ودورية، وتسمح هذه العملية للإدارة بالإضافة إلى تقويم أداء الموظف بتسيير الحياة المهنية للموظفين، كما تسمح للموظف بالتقدم في مساره المهني. وفي هذا الإطار وردت المادة 98 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تحدد أهداف التقويم المطبق ومجالات استخدامه، وتتمثل في:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

حيث تتضح علاقة النقطة والتقدير العام بالترقية، فما هي معالم هذه العلاقة؟ وما هي حدودها؟

### 1. تأثير التقويم (التقييم\*) على نظام الترقية

تناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الترقية في الفصل السادس المدرج ضمن الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني، تحت عنوان الترقية في الدرجات والترقية في الرتب، وذلك في المواد من مئة وستة (106) إلى مئة وأحدى عشر (111).

#### أ. التأثير على الترقية في الدرجات

تُعبّر الترقية في الدرجات عن انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة في حدود اثني عشر (12) درجة في مدة تتراوح بين 30 و42 سنة. وتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث فترات (مدة) ترقية على الأكثر، الدنيا والمتوسطة والقصى حسب التوزيع الموضح في الجدول التالي:

\* التقييم حسب المصطلح الذي استعمله المشرع الجزائري.

الجدول رقم [21] يوضح: تعريف الترقية في الدرجات حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

| الترقية في الدرجة | من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة | المدة اللازمة (المجموع 12 درجة) |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| المدة الدنيا      | سنتان وستة أشهر                   | 30 سنة                          |
| المدة المتوسطة    | ثلاث سنوات                        | 36 سنة                          |
| المدة القصوى      | ثلاث سنوات وستة أشهر              | 42 سنة                          |

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظائف العمومي، تعليمة رقم 07 المؤرخة في 2007/31/29، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، النشرة الداخلية للمديرية العامة للوظيفة العمومية، ص12.

لكن ماذا يقصد بالأقدمية هنا؟

يقصد بالأقدمية فترة العمل التي قضاها الموظف في الخدمة، ولا بد من توفر شروط محددة لأجراء عملية الترقية في الدرجة، وهي:

- الأقدمية،
- الحصول على التنقيط وتقدير من السلطة السلمية المؤهلة،
- التسجيل على قائمة جدول الترقية.

ب. التأثير على الترقية في الرتبة

يقصد بالترقية في الرتبة تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الاعتبارات التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات ومؤهلات المطلوبة،
- بعد تكوين متخصص،
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، ولا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين (كشروط أساسي لهذا النوع من الترقية).

ما المقصود بقائمة التأهيل؟

قائمة تعد سنويا (ضرورة مراعاة مبدأ السنوية)، يرتب فيها الموظفون حسب معيار الأقدمية بعد إعلام اللجنة متساوية الأعضاء. حيث يتم إعداد هذه القائمة وفق الشروط والمراحل التي يحددها المنشور رقم 86 الصادر عن المديرية العامة للتوظيف العمومي [1] في ثلاث مراحل، كما يلي:

- إجراءات إعداد قوائم التأهيل،
- كيفية اختيار المترشحين،
- المصادقة على قوائم التأهيل.

ويظهر دور التقويم في المرحلة الثانية المتعلقة بكيفية اختيار المترشحين، فبعد تسجيل جميع المترشحين المستوفين لشروط الأقدمية التي تحسب في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم فيها إعداد قوائم التأهيل، وبعد إعداد مشاريع قوائم التأهيل تأتي عملية اختيار المترشحين حسب المعايير الآتية:

- الأقدمية التي اكتسبها الموظف في رتبته الأصلية،
  - الأقدمية العامة،
  - معدل نقاط التقويم المحصل عليها من قبل الموظف خلال خمس سنوات الأخيرة، مضافا إلى التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين.
- يضاف إلى ذلك، بعض المعايير الأخرى التي قد تأخذها اللجنة المتساوية الأعضاء في الاعتبار، مثل:

- التقارير المعدة من قبل المسؤولين المباشرين حول الموظف المرشح.
- الدورات التكوينية وتحسين المستوى التي قد يجريها الموظف.

لتأتي بعدها مرحلة المصادقة على قائمة التأهيل.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للتوظيف العمومي، منشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/10، والمتعلق بكيفيات إعداد قوائم التأهيل الالتحاق برتبة أعلى، النشرة الداخلية للمديرية العامة للتوظيفة العمومية/ إصدار سنوي.



وهنا نلاحظ أهمية ودور التقييط (أو التقويم) الذي يحصل عليه الفرد وتأثيره على الترقية في الرتبة، حيث يمثل المعيار الثالث الذي تعتمد عليه اللجنة متساوية الأعضاء\* لاختيار المترشحين، مع الأخذ بعين الاعتبار النقطة المرقمة والتقدير العام الممنوحة لهم، فيما يظهر الدور الفاصل والحاسم للتقييط في حالة تساوي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية الأقدمية العامة بين الموظفين.

## 2. تأثير التقويم (التقييم) على نظام التعويضات

يتمثل نظام التعويضات بالأساس في حق الموظف في الحصول على راتب بعد أداء الخدمة ويشتمل الراتب الشهري على الراسب الرئيسي والعلاوات والتعويضات. بالنسبة للراتب الرئيسي فهو ناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة، يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية والمقدرة بـ 45 دج، وليس للتقويم أي علاقة بالراتب الرئيسي.

### أ. التأثير على مكافأة المردودية

تنص الفقرة الثانية من المرسوم الرئاسي 304.07 على أن « العلاوة تكافئ المردودية والأداء، وحساب العلاوة يرتبط بتقييم الموظف فتحدد نسبة العلاوة حسب النقطة المرقمة المحصلة من طرف الموظف. فالعلاوات والتعويضات التي تضمن مكافأة المردودية سيتواصل دفعها على أساس تقييم مهني للموظف ».

\* اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء، من أهم مهامها حماية حقوق الموظف من الانتهاكات التي يمكن أن تقع عليه من طرف الإدارة، خاصة في مسألة هامة وحساسة مثل قياس وتقويم الأداء الوظيفي للموظف، حيث أنه بإمكان هذه اللجنة أن تقترح على السلطة المكلفة بالتقويم مراجعة النقطة الممنوحة للموظف بناء على أسباب تبينها اللجنة حسب كل حالة، وذلك بعد إخطارها من طرف الموظف الذي يقدم تظلماً بشأنها، كما جاء في نص المادة 102 من القانون الأساسي للتوظيف العمومي.

وقد ورد في المرسوم 10.84 بالأخص المواد 03/04/05 منه، أنه تتشكل اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء من عدد متساوي من ممثلي الإدارة وممثلي العمال (المستخدمين).

تدوم عضويتها لمدة ثلاث سنوات قابلة لتجديد، ويمكن الرجوع عليها في جميع المسائل ذات الطابع الفردي الناتج عن تطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بتسيير الموظفين كتمديد الفترة التجريبية والترقية في الدرجات والرتب وغيرها.

وعلى هذا الأساس يمكن حساب علاوة المردودية لموظف حصل على علامة 20/20 ، بضرب الراتب الرئيسي للموظف كما هو مقرر في جدول المرتبات في 30٪. ويتحصل الموظف على علاوة المردودية على أساس تقويم دوري، حيث يتولى المسؤول السلمي مهمة تقويم أداء الأفراد، ويتم إعداد قوائم تتضمن كل واحدة البيانات التالية:

- أسماء الموظفين،
- المصلحة التي يعملون لها،
- النقطة،
- الملاحظة.

ويتحدد مبلغ العلاوة على أساس النقطة المحصل عليها، فإذا ارتفعت النقطة ارتفع مبلغ العلاوة والعكس صحيح.

### ب. التأثير على مكافأة الخبرة المهنية

تعويض الخبرة المهنية هو مكافأة تقدمها الإدارة للموظف على أساس الأقدمية للانتقال في الدرجات، حيث يطابق تعويض الخبرة كل درجة يعلوها الموظف في حياته المهنية، والتقييم يعتبر شرطاً أساسياً للترقية في الدرجات التي تنجم عنها بالضرورة زيادة في راتب الموظف يعرف بتعويض الخبرة. وفي هذا المضمون ينص المرسوم الرئاسي 304.07 في مادته التاسعة على أنه يتم تمييز الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف بتعويض يسمى تعويض الخبرة.

### 3. تأثير التقويم (التقييم) على نظام التكوين

يعتبر التكوين إلزامي في الإدارة العمومية، حيث يتعين عليها تنظيم دورات تكوينية وتحسين مستوى موظفيها بصورة مستمرة ودائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة. لهذا ورد في الأمر 03.06 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية موضوع التكوين بصيغة الإلزام كما جاء في نص المادة 104 منه، فيما تركت شروط الالتحاق بالتكوين وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك لتحديد حسب ظروف وإمكانيات كل تنظيم كما ورد في نص المادة 5 من الأمر 03.06 الخاص بالقانون الأساسي العام. بهذا يكون القانون الجزائري قد كفل حق التكوين والتدريب من أجل التأهيل وتحسين المستوى لكل عامل جزائري، وترك تفاصيل العملية وكيفية تنظيمها للمؤسسة حتى تتكفل به، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (EPTV) فقد خصصت مديرية مستقلة وبكامل الصلاحيات من أجل التكفل باحتياجات العاملين من التكوين والتأهيل وإعادة التأهيل.

- التلفزيون لا يحتاج إلى مهارات يجب أن تتوفر لدى المتلقين لاستقبال الرسائل الاتصالية من خلاله، حيث يمكن لأي من الصورة أو الصوت أو اللون أو الحركة أن تترك بصمتها واضحة في عواطف وعقول المتلقين.
- التلفزيون هو الأقرب للوسيلة الاتصالية المباشرة لأنه يتفوق على الراديو من خلال قدرته على تكبير الأشياء الصغيرة وتحريك الأشياء الساكنة.
- التلفزيون أقدر في مخاطبة الرأي العام داخل المجتمع أو خارجه، وبهذا تفوق على الراديو الذي كان إلى وقت قريب الوسيلة الأفضل في الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الداخليين ومن ثم عبوره الحدود ل يصل إلى العالم.
- تتطلب المشاهدة في التلفزيون توفر عنصر التفرغ لمتابعة ما يقدم من خلاله، وهذا ما يستدعي التركيز بما يجعل الرسالة المطلوب إيصالها إلى المتلقين أكثر رسوخا ثم أكثر فاعلية وتأثير.
- استطاع التلفزيون بفضل تكنولوجيا الاتصال الحديثة القمار الصناعية أن يعطي للمتلقين متابعة الأحداث والوقائع لحظة بلحظة أثناء حدوثها ومن خلال عملية البث المباشر.
- أصبح التلفزيون الوسيلة الأكثر استخداما من قبل الزعماء والمسؤولين وكبار الشخصيات السياسية والثقافية والفنية وغيرها، وهذا ما يعطي حزمة أكر للمتلقين لمتابعة الخطب والأحاديث والاجتماعات واللقاءات التي يهتم بالشؤون الدولية والقومية والأزمات السياسية والحروب والصراعات، مما جعل التلفزيون يمثل مركز الصدارة.
- إن وجود التلفزيون في المنازل وأماكن العمل والأماكن العامة يغني الناس عن الذهاب إلى أماكن أخرى قد تكلفهم جهود مالية وبدنية ربما لا يقدرّون عليها، ونم هنا التلفزيون وسيلة تسيير الإعلام للناس دون مشقات تذكر.

## المطلب الثاني: ماهية الأداء الإعلامي

معايير الأداء الإعلامي المعتمدة تصنف إلى أساسين رئيسين هما:

## أولا - المعايير الاتصالية:

من بين العلماء الذين خاضوا في مجال الأداء الإعلامي الصحفي بيد بيرلو (Bed Barlow) حيث حدد جملة من المعايير والشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال وهي كالتالي:

1. توافر مهارات الاتصال، وتشمل:
  - مهارات الكتابة.
  - مهارات القراءة.
  - مهارات التحدث.
  - مهارات الاتصال.
  - القدرة على التفكير السليم لتحديد الأهداف.
2. اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه الاتجاهات ايجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.
3. مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته.
4. مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي وطبيعة الأدوار التي يؤديها، والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال.

فيما حدد ألكس الثاني العوامل التي تجعل القائم بالاتصال مؤثرا في إقناع الجمهور وبالتالي نجاحه في أدائه [1]:

- المصداقية.
- الجاذبية.
- السلطة.

[1] حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المعرفة اللبنانية، القاهرة، 2002، ص72.

## ثانيا - المعايير الإعلامية:

من وجهة نظر المعايير الإعلامية، فإنه تم تحديد مجموعة من الشروط التي تضبط أهم الخطوات التنفيذية للعملية الاتصالية الإعلامية ومعيار نجاح الأداء الإعلامي، منها [1]:

- مطلوب منهم أن يتقنوا ويطلعوا على المضمون قبل أن يذيعوه على الناس.
- الصبر على مقاومة رد الفعل من بعض النفوس المعارضة للمادة الإعلامية والوعد بأن النصر سيكون للحق والإصلاح.
- أهمية كفاءة لغتهم الإعلامية التي يدركها المتلقي، الذي وجهه إليه المضمون متوقفة على إجادة اللغة ولذلك لا بد من أن تكون الرسالة موجهة بلغة المقصودين بها مضمونا وإعلاما حتى يتم البيان.
- استخدام وسائل الاستشارة والتسويق جلب أنظار الجماهير.
- سعة ثقافة الصحفي حتى يستطيع ربط الحاضر بالماضي، لتسهيل عليه عملية التعامل مع الأحداث.

وعلى هذا الأساس توجهت بعض الدراسات إلى محاولة تحديد الموصفات التي يجب توفرها في رجل الإعلام، ونذكر [2]:

- ضرورة أن يكون رجل الإعلام على قدر مناسب من ثقافة موسوعية وأن يلم بكل ما يخص المجتمع والسياسة وعلم النفس، ليمتلك لغة الخطاب المناسبة.
  - وجود ثقافة متخصصة في المجال الذي يعمل فيه.
  - أن يكون رجل الإعلام (في أي وسيلة إعلام) ملما ومطلعا على المجال الذي يعمل فيه، وملاحظة أن العمل في أكثر من مجال لا يمكن أن ينتج إعلاميا مؤثرا.
- وتؤكد مراجع أخرى أنها عملية معقدة ومركبة ومتكاملة، يمكن تحديد أبرز مستلزماتها على النحو التالي:

[1] حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، مرجع سابق، ص72.

[2] عبد الرزاق الدليمي، الإعلام: إشكالية التخطيط والممارسة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص173.

1. الفهم العميق والشامل للواقع السائد، ويتضمن ذلك امتلاك الأساس الفكري والنظري والمعرفي الذي يمكن الصحفي من القوانين الموضوعية العامة، وإدراك خصوصية المرحلة وطبيعتها، القوى المتواجدة على الساحة، السياسات والبرامج والمشاريع المختلفة، والأهداف الممكنة المطلوب تحقيقها في هذه المرحلة.
2. المعرفة العميقة لسياسة التأثير، وإدراك منطلقاته وسياساته وبرامجه ومواقفه في المجالات كافة وإزاء مختلف الظواهر والتطورات والأحداث.
3. الإدراك الواعي لخصوصية الوسيلة الإعلامية التي يعمل بها الصحفي وانعكاسات هذه الخصوصية على الفن الصحفي، وأثارها على المراحل المخالفة لعملية الإبداع الصحفي.
4. الدراسة العميقة للجمهور المستهدف، ومعرفة مستواه التعليمي والثقافي وهمومه وانشغالاته والقضايا التي تثير اهتمامه ومواقفه من الأحداث والتطورات والظواهر ومزاجه العام.
5. يتجلى الإبداع الصحفي في جميع اللحظات والمراحل والخطوات التي تمر بها عملية الإنتاج الصحفي وأهمها:
  - اختيار الموضوع المناسب لحركة الأحداث وسياسة الصحيفة واهتمامات الجمهور.
  - تحديد الهدف الخاص المطلوب تحقيقه من خلال طرح هذا الموضوع ومعالجته.
  - تحديد أسلوب المعالجة المناسبة للموضوع والهدف والوسيلة والنوع الصحفي.
  - المعالجة الصحفية المناسبة واستكمال مختلف عناصر التجسيد الفني الضروري.
  - جمع المعلومات والبيانات والأداء والمواقف المتعلقة بهذا الموضوع.
  - اختيار النوع الصحفي المناسب لمعالجة هذا الموضوع ولتحقيق هذا الهدف.
6. الطابع الجماعي، يتميز الإبداع الصحفي غالبا بالطابع الجماعي فكلما ساد عمل الفريق كلما ازداد الطابع الإبداعي الجماعي للإبداع الصحفي [1].

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 162/164

## المطلب الثالث: إدارة المؤسسات الإعلامية

تتميز مؤسسات الإعلام والاتصال بخصوصيات تجعلها مختلفة عن سواها من المؤسسات الإنتاجية وحتى الخدماتية لأن عملها علاقة بما هو فكري من ناحية، ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية من ناحية ثانية، لذلك فإن إدارة وتسيير المؤسسة الإعلامية تختلف عن غيرها من الإدارات. وقد عرفت الإنسانية عدة أنواع من المؤسسات الإعلامية، نذكر:

- المؤسسات الصحفية.
- مؤسسة إذاعية.
- مؤسسة تلفزيونية.
- الفضائيات.
- وكالات الأنباء.
- دور نشر.
- شركات الإعلانات.

ومن خصائص مؤسسات الإعلام والاتصال، نذكر [1]:

- أنها مؤسسات ثقافية خدماتية بالدرجة الأولى.
- أن العمل الثقافي هو منبع لوسائل الاتصال.
- إن الارتفاع المستمر في الثقافة والاهتمامات المتخصصة وفي مردودية العمل والدخل ووقت الفراغ، كل هذه القوى تتوه بالطلب المتزايد على الإعلام والاتصال بمختلف أنواعه مما يتطلب إقامة مؤسسات لاستيعاب كل هذا الإقبال الجماهيري.
- يتخذ التنظيم العملي لكل من السينما والإذاعة والتلفزيون وغيرها من وسائل الثقافة آليات صناعية، ومن ثم القيام بآليات تجارية كالتسويق والتوزيع.
- "التصنيع الثقافي، وهو عملية تحويل الأنشطة الثقافية ومستلزماتها أي كانت إلى منتجات سلعية وخدماتية، وإيصالها إلى المتلقي وفق معادلة اقتصادية وفنية" [2].

[1] محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص ص17/16.

[2] هادي عثمان الهيبي، "التصنيع الثقافي وإنشاء سوق ثقافية عربية مشتركة في المنظمة العربية"، الدورة الثانية عشر لمؤتمر الوزراء المسؤولين عن الشؤون الثقافية في الوطن العربي، الرياض، 22/16 نوفمبر 2000، ص 428.

ونضيف إلى هذه الخصائص ما يلي:

- تتفق المؤسسة الإعلامية مع غيرها من المؤسسات الأخرى في أن لها نفس أوجه النشاط مثل، الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف طبيعة المؤسسة.
- طبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين المؤسسة الإعلامية وبين حكوماتها، ولهذا الوضع انعكاساته على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها.
- تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أهدافها الخاصة، ومن تهدف المؤسسة الإعلامية إلى الإخبار والتوجيه والترفيه، ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف طبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها، والمقصود بأهداف المؤسسة « تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة » لكنها تتأثر بعوامل أخرى، فإذا أخذنا مثلا محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها، فإن هدفها في العادة ربط أهداف وأداء المؤسسة بالتنمية الشاملة للمجتمع.
- طبيعة ومستوى المورد البشري المتوفر، تقوم المؤسسة مهم كانت على الجهد الإنساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة، وإدارة وتسيير المؤسسة الإعلامية يتطلب طاقة وقدرات بشرية متنوعة، فالمؤسسة صحفية مثلا، لا يمكن أن تقوم " بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير إلى آخره، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل أن يخرج ناجحا مكتملا "[1].
- تسيير المؤسسة الإعلامية يحتاج إلى أكثر من مهارة تفرضها طبيعة أداء هذه المهنة، فالتسلح بالعلم الإداري وحده، لا يمكن من حل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة وسرعة اتخاذ وإصدار القرارات، وكذا القدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما.

[1] جبران الحديثي، " إدارة المؤسسات الإعلامية "، دنیا الرأي (دراسات وكتب)/ صحيفة الكترونية، تاريخ التصفح: <http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2009/02/21/157584.html>. 2010/06/30



فالعملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم والعمل الإداري فحسب، وإنما يحتاج الأمر إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها.

### 1. إدارة المؤسسة الإعلامية

إن خصوصية إدارة المؤسسة الإعلامية نابعة من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات المؤسسات والمصانع، وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي [1]:

1. إن طبيعة المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة، على مستوى الفرد والجماعة، والمجتمع، وهذا ما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

2. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وبسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.

3. إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية، تتنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة بحاجة إلى أكثر من رؤية للعمل الإدارية.

4. أن طبيعة التنافس في المؤسسة الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد)، وإنما أيضا ترتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر)، ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

5. إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان، في إطار التخطيط والتنفيذ، حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

6. أن طبيعة العمل الإعلامي عمل تكاملي يكون لكل فرد في دوره الأساسي، مهم تضاعف مركزه الوظيفي ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكياتها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

[1] محمد فريد عزت، مرجع سابق، ص 26.

## 2. العوامل المؤثرة على إدارة المؤسسات الإعلامية

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية، هما:

1. إدارة التحرير وتهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها.

2. إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي.

وبحكم هذه المهام، فإن المؤسسة الإعلامية تخضع، في أحوال كثيرة، إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية (الدولة)، واجتماعية (المجتمع) واقتصادية. ويرجع السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية إلى إدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع. لذلك فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات وقنوات نشرها في جميع المجتمعات على اختلاف درجة تقدمها، وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها، إلا أنها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية.

وتكاد نلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي، وتؤثر مثل هذه القوانين على إدارة المؤسسات تأثيرا مباشرا وغير مباشر يحدد طبيعة الرسالة الإعلامية، كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار (سواء كان هذا القرار إداريا بحتا أو خاص بتحرير الرسالة الإعلامية).

ويمكن إبراز أهم أشكال السيطرة والضغط التي تمارس على المؤسسات الإعلامية، والتي تتنوع بين القيود القانونية إلى الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية، فيما يلي:

1. حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر: تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية، على الخصوص، حق منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الإعلامية، حيث يُشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية، ومن هنا يمارس مالك حق منح الترخيص تأثيرا على إدارة المؤسسات الإعلامية، لكن الضغط الحقيقي يمكن في حقه أيضا في سحب الترخيص. ومن ثم فإن كثيرا من القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات الإعلامية، وخاصة ما يتعلق بالنشر يتردد أصحابها

عادة أمام قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد مؤسستهم، والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في إشرافها المباشر وملكيته لوسائل النشر والإعلام.

بالنسبة للدول العربية تكاد تلتقي جميع في ملكيتها للإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء، وبعض الدول تمتلك بالإضافة إلى ذلك الصحف ودور النشر والإعلان والتوزيع، ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفي تأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات، من خلال قيام الدولة بتعيين المديرين، وبوضعها السياسات الإعلامية، وتحددها لميزانياتها.. إلى آخره.

## 2. السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام:

لمالكي وسائل الإعلام، سواء كان المالك حكوميا أو قطاعا خاصا، تأثيراتهم على ما يقرأه الناس وما يسمعه أو يشاهدهه بالإضافة إلى سيطرتهم على مضمون الوسائل الإعلامية، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها:

- يقرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها، سواء كان هو مديرها أم لا.
- يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسؤولياتهم بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسؤولية أم لا والمقياس هو الولاء لا الكفاءة .
- يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية، حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي، في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.
- يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها، مما يؤثر على نشاطها وفعاليتها إدارتها بوجهيها التحريري والإداري، حيث يؤثر حجم الميزانية وعوامل أخرى في المؤسسة على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل لأن مرتباتهم أقل، كما تؤثر على نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الإذاعة والتلفزيون وصفحات أقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس.

## 3. القوانين واللوائح المنظمة للعملية الإعلامية

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد إلى آخر، وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل أحيانا الإذاعة المسموعة

والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الإذاعة والتلفزيون ووكالات الأنباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها. فالقوانين المنظمة للإعلام وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرا مباشرا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية وتلك القوانين تقدم أنماطا من التحكم في الإدارة من خلال:

- وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك المؤسسة الإعلامية (صحيفة أو قناة فضائية)، وشروط خاصة بإدارة المؤسسة (مدير تنفيذي لقناة أو رئاسة التحرير)، شروط أخرى متعلقة بالترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.
  - تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها وإلا فإن ذلك سيعرضها للعقوبات.
  - تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشأن سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهيكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير.
- وتوجد أيضا أشكال أخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين وموائق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة وآدابها ومحظوراتها.. إلى آخره.

#### 4. الضغوط الاجتماعية

تعتبر العوامل الاجتماعية من أكثر العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسة الإعلامية، وتتراوح بين قيم اجتماعية راسخة في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وإن كانوا لا يؤمنون بها، إلى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته، الذي يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل، والتي تبدو واضحة في عمليات التوظيف وعمليات النشر على الخصوص.

ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة توجد الضوابط الاجتماعية أو ما يسمى بالذوق الاجتماعي حيث يفرض على الصحفيين الالتزام به، بالإضافة إلى ما يعرف بالذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية وتشير إلى تذوق قطاع من الجمهور لأنماط من الرسائل الإعلامية، بغض النظر عن قيمتها، ولا تقبل أنماطا أخرى، وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعي وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية والإعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا الذوق.

ومن ثم فإن أنماطاً من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في أخرى.

#### 5. الضغوط السياسية الخارجية

تخضع إدارة المؤسسات الإعلامية إلى شكل آخر من الضغوط ذات طابع سياسي تمارس عليها من داخل الدولة، كما يمكن أن تخضع المؤسسات الإعلامية لضغوط متنوعة من قبل دول أجنبية، وغالبا ما تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو مدير التنفيذي للقناة، وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم وأحيانا تصل إلى حد إيقاف الصحفية أو غلق القناة من قبل دولتها.

#### 6. جماعات الضغط المحلية

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة كالمنتديات الفكرية والتنظيمات السياسية والجماعات الدينية، وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات من إحداها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل إعلامية.

#### 7. ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها

لطبيعة العملية الإدارية تأثيرها على مستوى وطبيعة أداء العمل في المؤسسة الإعلامية، كما تؤثر على نوعية الرسائل التي تحملها، وذلك من خلال تأثير عنصرين رئيسيين هما:

- البناء والهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية، التي تحدد نوعية الموارد البشرية وكفاءات المتاحة، والتي تتطلب مستوى من التجانس بين الموظفين ومدى توافقهم مع ثقافة المؤسسة وتوجهاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.. أو ما يصطلح عليه بالخط الافتتاحي للمؤسسة. بالإضافة إلى أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات على نمط الإدارة مهم كانت، أما بالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإنه كلما تحددت المسؤوليات وكان التنظيم مراعيًا لانسباب العمل في المؤسسة كلما كانت النتائج أفضل.

- طبيعة العمل الإعلامي، تتأثر طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية بطبيعة العمل الإعلامي النابعة من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات، والتي تختلف عن غيرها من الإدارات من جوانب عدة هي:
  - إن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.
  - إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.
  - إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تنوع على أنماط متعددة، مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.
  - إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر)، ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل مستوى أداء من خلال إعداد أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.
  - إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ، حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.
  - إن طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاعل مركزه الوظيفي، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا شاملا بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها، وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.
- كما أنه لا يمكن للمؤسسة الإعلامية أن تحقق أهدافها أو تدير شؤونها بنجاح بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية.

## المبحث الثالث

## مؤسسة التلفزيون.. وواقع تقويم أداء العاملين بها

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري

ظهرت الصحافة والمؤسسات الصحفية بالأساس لتلبية حاجة اجتماعية، حيث تشير الحقائق التاريخية أنه، ومع الانتصار الحاسم الذي حققته البرجوازية الأوروبية في القرن الثامن عشر بكل أبعاده العقلية والعلمية والصناعية، والذي أصبح يعني ظهور الدولة الوطنية والسوق الوطنية والرأي العام والطبقة الوسطى، أدركت البرجوازية حاجتها إلى ضرورة إعادة صياغة الواقع الموضوعي بشقيه المادي والفكري بما يتناسب مع فلسفتها ورؤيتها و" أدركت في هذا السياق حاجتها إلى تكوين الأنساق المعرفية والفكرية والقيمية لرأي العام بما يتناسب مع إيديولوجياتها ويخدم بالتالي مصالحها، وأدركت في الوقت ذاته عجز وسائل الاتصال القديمة والمحدودة من حيث القدرة على الوصول والتأثير، بما فيها حتى الكتاب المطبوع، عن انجاز هذه المهمة المعقدة "[1]. وكان هذا المنعطف التاريخي الهام الذي برزت فيه الحاجة إلى الصحافة كوسيلة اتصال جديدة تلبية لحاجة اجتماعية جديدة تسد حاجات ودوافع الطبقة الوسطى خاصة، فكانت بمثابة "خبر الطبقة الوسطى"[2].

لقد أدركت إدارة المستعمر الفرنسي هذه الحقيقة جيدا وعمل على استغلالها كما يجب، من خلال استغلال الوسائل الإعلامية لتحقيق أغراضه الاستعمارية، حيث عمل على إطلاق البث الإذاعي في الجزائر أواخر العشرينات وبدأ عمل المحطة التلفزيونية سنة 1956. ومن بعده عمل رجال الثورة والتحرير على استغلال هذه الوسيلة لإعادة إحياء ما حاولت السلطات الاستعمارية طمسه من معالم الفكر والهوية الوطنية الجزائرية، وكان التلفزيون الجزائري وعبر مراحل نمو وتطور الدولة الجزائرية المستقلة مُطالباً بتولي مناصب القيادة بإعتباره أهم وسيلة

[1] أديب خضور، أزمة إعلام.. أم أزمة أنظمة، المكتبة الإعلامية، دمشق، سوريا، ط2، 2008، ص166.

[2] نفس المرجع، ص166.

إعلام في البلاد، لهذا بحثت العديد من الدراسات في السبل الكفيلة بتوجيه هذه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، حيث ركز البعض منها على الجانب التقني وتطوير شبكة الإرسال والتقدم التكنولوجي، وركز البعض الآخر على شبكة البرامج وكيفية تطويرها وتحسين نوعيتها وغيرها من المهام، لكن واقع هذه الرهانات والأهداف ومستوى التنافس الذي تواجهه المؤسسة، لاسيما هجرة الكفاءات الجزائرية التي كشفت عن قدرات هائلة ومميزة، تشير إلى ضرورة توفر جهاز إداري فعال قادر على تسيير هذه الأهداف وتجسيدها على أرض الواقع من خلال تجنيد الطاقات والموارد والقدرات المادية والبشرية على الخصوص لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن، حتى ولو كانت طبيعة هذه الأهداف تفرضها طبيعة الإعلام بصفة عامة، التي تقوم على أساس العلاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها، الأمر الذي ينعكس بالتأكيد على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها.

### 1. المؤسسة العمومية للتلفزيون

تعد "الجزائر من البلدان العربية والإفريقية الأولى التي توفرت على التلفزيون الذي أدخله المحتل الفرنسي في البداية"<sup>[1]</sup>، وقد احتلت المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (EPTV) عبر تاريخها مركزا هاما تماشيا مع المهام والمسؤوليات التي أوكلت لها، ومنذ نشأته برز التلفزيون كأهم جهاز إعلامي في الجزائر، كما عرفت المؤسسة مراحل تطور أساسية نتجت عنها عدة تغيرات محورية أوصلتها إلى الشكل والاسم والمركز الذي هي عليه اليوم:

#### أ. التلفزيون في عهد الجزائر المحتلة 1962/1956:

أنشئت المحطة التلفزيونية التي أسسها المستعمر يوم 24 ديسمبر 1956 بالجزائر العاصمة لتكون " محطة إرسال فرنسية تعتبر صدى لمحطات التلفزة الفرنسية المؤسسة في باريس،

[1] وزارة الإعلام والإذاعة والتلفزة الجزائرية، الإذاعة والتلفزة الجزائرية في خدمة التقدم والقضايا العادلة، الشركة الوطنية للنشر والإشهار، الرويبة، الجزائر، 1983، ص 25.



وتُعتبر قبل كل شيء عن المجتمع الاستعماري وقيمه "[1]، من أجل خدمة أهداف المستعمر وتثبيت أقدامه على هذه الأرض الذي سخر كل طاقاته وإمكانياته من أجل إحكام سيطرته عليها، من خلال إدخال المحطة التلفزيونية بعد تأسيسه لمحطة الراديو اللذين عملا على بث البرامج الفرنسية الكفيلة بإنتزاع القيم الوطنية وطمس معالم الشخصية الوطنية الجزائرية. فكانت أهداف ومتطلبات المرحلة أن يعمل التلفزيون على [2]:

- الرغبة في الاستجابة للحاجيات الثقافية والفنية والترفيهية لجماهير المعمرين.
  - تمديد نطاق السيطرة الاستيطانية وإخماد نضال الشعب الجزائري تحت ستار إشباع حاجياته الثقافية بتشويه هذه الثقافة أو سلبها منه نهائيا.
  - إقناع الأقلية الأوروبية الساكنة في الجزائر بالسياسة الاستعمارية المنتهجة، وخلق رأي يبرر هذه السياسة ويدعمها.
  - مؤازرة التجار الفرنسيين في مَدّ السوق الفرنسية للصناعة الإذاعية والتلفزيونية عن طريق توسيع نطاقها إلى الجزائر.
- ولبلوغ هذه الأهداف عملت السلطة الاستعمارية على اتخاذ جملة من الإجراءات أهمها [3]:
- توسيع شبكات الإرسال التلفزيوني لتغطية مناطق البلاد الأهلة بالسكان الأوروبيين.
  - إلزام مسؤولي التلفزيون على صياغة برامج تكون وفيه للاتجاه العام والخطة المحددة من قبل السلطات الاستعمارية.
  - تقديم مكافآت مالية هامة لكل إنتاج يُحول أنظار المشاهدين الجزائريين عن مشاكلهم السياسية.

[1] عبد الرحمان حيفري، التلفزيون الجزائري: واقع وأفاق، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 29.

[2] نفس المرجع، ص 29.

[3] المرجع نفسه، ص ص 35/30.

وزيادة في الحرص والأخذ بكل الأسباب الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، عملت السلطة الإدارية الاستعمارية على القيام بـ :

- إنشاء مصلحة خاصة للرقابة تحت إشراف الحكومة الفرنسية من مهامها القيام بفرز دقيق لكل ما يعرض بالشاشة التلفزيونية حتى تدعم السياسة الاستعمارية وتبرر مواقفها.
- إنشاء نظام عقوبات مالية وإدارية تفرض على كل مخرج أو مشرف برامج ينجز ما لا يمكن عرضه بالشاشات التلفزيونية في الجزائر بحكم عدم خضوعه للأيدولوجية الرسمية الاستعمارية المسيطرة.
- عزل الجزائريين عن ممارسة العمل التلفزيوني والعهد به إلى عناصر أجنبية ممثلة في ستة عشر صحفيا وخمسة مصورين وخمسة وأربعين إداريا ومائة وسبعين تقنيا.

### ب. نشأة مؤسسة التلفزة الجزائرية وهيكلها

#### المرحلة الأولى: مؤسسة الإذاعة والتلفزة

ثم بسط السيادة الوطنية على مؤسسة الإذاعة والتلفزيون واسترجاعها من سيطرة الاستعمار الفرنسي بالقوة بتاريخ 28 أكتوبر 1962، لكن قضت بنود اتفاقية إفيان ببقاء المؤسسة تحت السيطرة الاستعمارية [1]، وظلت تحمل اسم ديوان الإذاعة والتلفزة الفرنسية (ORTF)، إلى أن صدر الأمر رقم 234/67 المؤرخ في 9 نوفمبر 1967 ليبطل جميع أحكام مراسيم 1963 الأساسية، حيث تحولت إلى مؤسسة البث الإذاعي والتلفزيوني ثم إلى مؤسسة الإذاعة والتلفزة (RTA)، ووضع القطاع التلفزيوني تحت وصاية وزارة الإعلام والثقافة.

بموجب الرهانات وواقع المرحلة أصبح التلفزيون الجزائري موجه لخدمة أهداف الجزائر المستقلة والمستقبلية، وبدأت رحلة الانجازات الكبرى في مجالات إعادة هيكلة التنظيم الداخلي وتركزت الجهود على رهان تكوين أفراد مؤهلين قادرين على رفع التحدي من خلال

[1] عُد إلى : بن يوسف بن خدة، نهاية حرب التحرير في الجزائر: اتفاقية إفيان، ترجمة لحسن وغدار وجبيلي محل العين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص111.

إعادة تنظيم المناهج الإدارية والمساهمة في إدخال أساليب تسيير جديدة وتكوين المستخدمين، والعمل بالموازاة على خوض غمار التكنولوجيا في مجال التجهيز التلفزيوني (تتصيب محطات للإرسال التلفزيوني بكل من الناظور والحلقة، التزود بحافلة تلفزيونية متنقلة، تجهيز مركز للإنتاج بأفلو.. وغيرها)، وتفعيل الاستثمارات في اتجاه العمل على توسيع شبكات التلفزيون والحد من الفوارق الجهوية، بالإضافة إلى ضبط المعايير القانونية والنصوص الرسمية المحددة لدور التلفزيون ومجالات عمله في ظل ضوابط وأهداف تنمية وتطوير ونشر الثقافة والوعي بين أفراد المجتمع الجزائري.

### المرحلة الثانية: المؤسسة الوطنية للتلفزة

تكونت المؤسسة الوطنية للتلفزيون بموجب المرسوم الوزاري المؤرخ في 1 جويلية 1987، بعد إعادة هيكلة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، وتقسيمها إلى أربع مؤسسات رئيسية [1] هي:

1. المؤسسة الوطنية للتلفزة (ENTV).
2. المؤسسة الوطنية للإذاعة (ENRS).
3. المؤسسة الوطنية للبث الإذاعي والتلفزيوني.
4. المؤسسة الوطنية للسمعي البصري.

وتقرر بموجب هذا المرسوم أن المؤسسة الوطنية للتلفزيون هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وهدف اجتماعي وثقافي، فهي تضمن الخدمة العمومية للتلفزة، بالإضافة إلى بث البرامج التلفزيونية عبر كامل التراب الوطني [2]، وظيفتها: الإخبار، التربية والتوجيه. تُسند مهام تسيير المؤسسة إلى مدير عام، مدعم بمجلس استشاري متكون من ممثلين عن هيئات مختلفة من الدولة كالحكومة والأحزاب السياسية وغيرها بمجموع يقارب 25 عضواً (لكن هذا المجلس لم يتشكل أبداً)، كما يساعد المدير عام مساعد وخمسة مستشارين.

[1] التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة الوطنية للتلفزيون لسنة 1996، الصادر في جوان 1997، ص 1

[2] نفس المرجع، ص 1

هذا وتسير المؤسسة وفقا للموسوم الوزاري الصادر في 24 جانفي 1987، الذي يحدد التنظيم الداخلي والبناء الهيكلي، حيث قسمت المؤسسة إلى ست مديريات أساسية [1] هي:

1. مديرية الأخبار.
2. مديرية الإنتاج.
3. مديرية البرمجة.
4. مديرية الخدمات التقنية والتجهيز.
5. مديرية الإدارة العامة.
6. مديرية العلاقات الخارجية.

بالإضافة إلى مركز الأرشيف والمديرية التجارية والمحطات الجهوية.

#### المرحلة الثانية: المؤسسة العمومية للتلفزيون

عرفت مؤسسة التلفزيون مع سنة 1991 تحولات حاسمة وهامة لم تعرفها من قبل، وجاءت تلك التحولات نتيجة التغيرات العميقة التي عرفتها البلاد اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا، وقد كان لابد لهذه المؤسسة من مواكبة التحولات التي شهدتها البلاد، لاسيما وأنها المؤسسة الوحيدة في مجال السمعي البصري، وأبرز تلك التحولات نذكر [2]:

1. المؤسسة الوطنية للتلفزيون أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتحضي بذلك بميزانية ثنائية عمومية وتجارية.
2. وظائف الخدمة العمومية للمؤسسة يحددها دفتر مهام، الذي يحدد واجبات المؤسسة وأهمها تلك المتعلقة بالتعبير عن كل التيارات الفكرية ووجهات النظر في ظل احترام مبدأ العدالة

[1] المرسوم الوزاري المتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة الوطنية للتلفزيون، الفصل 1، المادة 1، الصادر في 1987/1/24.

[2] التقرير السنوي لنشاط المؤسسة، مرجع سابق، ص 2

في الطرح والشفافية والحرية واحترام توجيهات المجلس الأعلى للإعلام (الذي لم يُنصب أبدا) والبيانات القادمة من وزارة الاتصال والثقافة ( في تلك الفترة). ويبين باقي الدفتر الهوية العامة للقناة المحددة بالثلاثية: الإخبار، التربية والتوجيه، كما يحدد حصص بث البرامج الوطنية، إضافةً إلى بعض القوانين المتعلقة ببث الومضات الإخبارية.

3. يعوض مجلس التوجيه بمجلس الإدارة الذي يضم عشرة أعضاء على أكبر تقدير، مهمته حساسة وهي ضمان حرية الخدمة العمومية للتلفزة، وكذا السهر على تطبيق ما جاء في كراس الواجبات وفق ما جاء به المرسوم التنفيذي السنوي لسنة 1991. على عكس مجلس التوجيه الذي كان يرأسه وزير الاتصال أو ممثل له فإن مجلس الإدارة يرأس من طرف المدير العام للمؤسسة. كما ألغى المرسوم تسيير الوحدات الجهوية من طرف المدير العام والمدير العام المساعد.

حدد المرسوم الصادر في 1991/4/21 تحت الرقم 101.91، وظائف المؤسسة في الخدمة العمومية للتلفزيون بناءً على ما جاء في دفتر المهام وتتضمن نشاطات الإخبار، الإنتاج والبث السمعي البصري للبرامج عبر كل التراب الوطني، كما بين طبيعة هذه البرامج: إخبارية، تنقيفية وتربوية. وبهذا فإن المؤسسة " مكلفة بتغطية الاتصالات والنشاطات الحكومية، الحملات الانتخابية المتلفزة، بث وتغطية الحوارات البرلمانية، تصريحات ومواقف الأحزاب السياسية، الجمعيات، الهيئات والنقابات العمالية، أي أنه على المؤسسة تغطية كل النشاطات ذات الطبيعة الثقافية، الدينية، السياسية والمتخصصة كالأحوال الجوية، إضافةً إلى إنتاج وبث الأشرطة، الريبورتاجات، والمجالات المتعلقة بالحياة الوطنية والعالمية فعلى المؤسسة بث جريدين مصورتين يوميا على الأقل" [1].

أما البرامج والحصص التي يمكن أن تنتج محليا أو بالتعاون مع مؤسسات أخرى، أو تكون مقتنيات سواء وطنية أو أجنبية كما يجب أن تغطي جميع الأذواق وكل فئات الجمهور،

[1] التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة، مرجع سابق، ص3.

كما يجب أن تكون باللغة العربية بالنسبة للبرامج الوطنية، وتكون بنفس هذه اللغة أن كانت أجنبية بفضل إمكانيات الدبلجة المتوفرة بالمؤسسة.

بالنسبة لحصص البرامج السنوية المحددة في دفتر مهام المؤسسة فهي موزعة كما يلي [1] :

40% مخصص للبرامج الوطنية من مجموع البرامج التي تبث.

60% من هذه الأخيرة مخصص للبرامج الناطقة بالعربية أصليا أو المدبلجة إلى العربية.

10% مخصص للإنتاج السينمائي الوطني من مجموع المنتجات السينمائية التي تبث.

50% من المنتجات السينمائية التي تبث يجب أن يكون ناطقا بالعربية أو مدبلجة إليها.

ويحدد دفتر المهام عددا من الواجبات العامة منها:

- التسيير العقلاني للأرشيف السمعي البصري.
- التكيف مع التحولات التقنية والتكنولوجية.
- البحث في مجال السمعي البصري.
- استغلال الوسائل التقنية للإنتاج والتكوين.
- رسكلة وتكوين العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية.

كما يحدد دفتر المهام بقية المهام وواجبات المؤسسة المتعلقة بالإشهار والنشاطات الدولية.

2. مديريات المؤسسة اليوم: لم تعرف المؤسسة طيلة تاريخها استقرارا في بناء هيكلها التنظيمي، هذا من بين أهم العوامل التي تؤثر على الأداء، و يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة اليوم من:

- مديرية الأخبار.
- مديرية البرمجة.
- مديرية إنتاج البرامج.
- مديرية المصالح التقنية.
- مديرية الدراسات والتجهيز.

[1] مجلة الشاشة الصغيرة، عدد رقم 4، أبريل 1995، ص15

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الإدارة والمالية.
- مديرية العلاقات الخارجية.
- المديرية التجارية.
- مديرية الأرشيف والتوثيق.
- مديرية الأمن والوقاية.
- مديرية "قناة الجزائر".
- مديرية قناة "الجزائرية الثالثة".
- مديرية القناة الرابعة الناطقة بالأمازيغية.
- مديرية القناة الخامسة للقرآن الكريم.
- مديرية المحطة الجهوية لبشار.
- مديرية المحطة الجهوية لوهران.
- مديرية المحطة الجهوية لقسنطينة.
- مديرية المحطة الجهوية لورقلة.

لم يعرف هذا الهيكل التنظيمي أبدا الاستقرار، الأمر الذي أثر دوما على استقرار المؤسسة ومستوى أدائها، وحتى أثناء إنجاز هذا البحث يدور حديث حول مجموعة من التغييرات لكن لم يتم اعتمادها.

### 1. مديرية الأخبار

من أهم المديرية بالمؤسسة، فالأخبار واحدة من الوظائف الأساسية بها، تسهر على أداء هذه المهمة مديريةية الأخبار الوطنية والدولية، التي تقوم بإعداد وإخراج برامج وحصص [1]، وتتكون هذه المديرية من فرعين هما:

- مديرية الجرائد المصورة.
- مديرية الحصص المتخصصة.

[1] المرسوم الوزاري الصادر بتاريخ 1987/01/24، الفصل 1، المادة 5، ص3.

كما تتكون من الأقسام التالية:

- رئاسة التحرير [ وعددها أربع: القناة الأرضية، الجزائرية الثالثة (A3)، قناة الجزائر (Canal Algérie)، والرياضية ].
- قاعات تحرير متخصصة (سياسية، اجتماعية، ثقافية، رياضية).
- قسم التحقيقات الميدانية (Reportages).
- قسم الخدمة المالية والإدارية (SAF).
- قسم التنسيق الدولي.
- قسم أرشيف الأخبار.

تتقاسم مديرتي الجرائد المصورة ومديرية الحصص الخاصة أو المتخصصة تسيير قسم التحقيقات الميدانية، وقسم أرشيف الأخبار، بالإضافة إلى قسم التنسيق الدولي. وبالنسبة لتقسم المهام فإن مديرية الجرائد المصورة مسؤولة عن إعداد وإخراج خمس جرائد مصورة يوميا، إضافة إلى مواجيز الأخبار الرياضية والاقتصادية، وهو ما يعادل نسبة 17 % من الإنتاج الوطني من البرامج التي يبثها التلفزيون.

أما مديرية الحصص الخاصة فهي تعمل على مواكبة الحراك والتحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وأهم الأحداث الكبرى التي تشهدها الساحة الوطنية، من خلال مجموعة حصص تحاول تسليط الضوء على كل هذه المجالات، وهي تمثل نسبة 09 % من الإنتاج الوطني من البرامج التي يبثها التلفزيون.

لقد عرفت مديرية الأخبار هذا التقسيم لمديرياتها من قبل لكنه لم يدم طويلا، وتم إعادة إدماج المديرين الفرعيتين من جديد وخلال نفس السنة 1996 - نفس سنة التقسيم - نظرا لمشاكل وصعوبات على مستوى الإدارة والتسيير.

تضم المديرية طاقة بشرية هائلة تقدر بحوالي 499 عامل في مختلف المصالح التابعة لها، وهي مجهزة بأحدث التكنولوجيات المتطورة لمواكبة التطورات ومواجهة المنافسة.



## 2. مديرية الإنتاج

إنتاج البرامج من الأنشطة الأساسية للمؤسسة، وهو جزء من مهام الخدمة العمومية المخولة لها، والتي تضمنها مديرية الإنتاج والمحددة حسب ما جاء في مرسوم 1987 " مديرية إنتاج البرامج مكلفة بإخراج الإنتاج السمعي البصري بكل أنواعه، وخاصة البرامج الفنية ذات الطبيعة التربوية والثقافية، والتي تخدم الهوايات والتي لها علاقة بوظائف المؤسسة " [1]. تتكون المديرية من:

- نيابة مديرية وسائل الإنتاج.
- وحدات الإنتاج (وعددتها ستة وحدات تغطي جميع أنواع البرامج، أشرطة، منوعات، نقل مباشر، وغيرها).
- قسم التنسيق.
- قسم الخدمة المالية والإدارية (SAF).

تتوفر هذه المديرية على طاقة بشرية تقدر بـ 453 عامل، كما تتوفر على وسائل وتكنولوجيا هامة من بينها: إحدى عشر (11) كاميرا تصوير من نوع BETA، وتسع (09) خلايا تركيب، أربع (04) استوديوهات، أربع حافلات فيديو HD متنقلة مجهزة بأحدث التقنيات الإرسال والبث. بالإضافة إلى كل هذا تعمل المديرية على إنتاج الحصص ذات الطابع الإشعاري والممولة من طرف المؤسسات العمومية والخاصة مثل: اللوطو الرياضي، شهية طيبة، جامعة التكوين المتواصل وغيرها، كما أسهمت في إخراج وإنتاج العديد من المسلسلات والأفلام. حيث تصل نسبة البرامج التي تقدمها إلى 52٪ من مجموع البرامج التي يبثها التلفزيون. ولتجاوز النقص الذي تعانيه على مستوى التجهيزات والفضاءات خاصة تتعاون المديرية مع الفنادق المتواجدة بالعاصمة، ولجنة الحفلات بالعاصمة والمؤسسة الوطنية للسمعي البصري وغيرها.

[1] التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 14/13.

## 3. مديرية البرمجة

تسيير المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري بطريقة مركزية عمادها البرمجة، وقد نظم المرسوم الوزاري الصادر في جانفي 1987 مهام مديرية البرمجة ونمط تسييرها، وجاء فيه أن المديرية مكلفة بإقتناء ومراقبة وتنظيم كل البرامج والحصص [1]. تتفرع المديرية إلى ثلاث مديريات بالنيابة، وهي:

- نيابة مديرية الشراء والمشتريات.

- نيابة مديرية البرمجة.

- نيابة مديرية مراقبة القناة.

كما تتفرع هذه النيابة إلى عشرة دوائر تعمل على تأدية الوظائف التي جاءت في دفتر المهام الخاص بالمؤسسة، مع ضرورة مراعاة معطيات السوق الوطنية والدولية فيما يتعلق بشراء وبيع وتبادل البرامج، والأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وانتقادات المشاهدين، الصحافة، وتوجيهات المؤسسة والوزارة الوصية (وزارة الإعلام).

أما عن الطاقة البشرية المتوفرة بهذه المديرية فتقدر بـ 58 موظف بين إطار وعون، يسهرون على ضمان البرمجة والبث المتواصل على مدى الأربع والعشرون ساعة على القناة الأرضية والفضائيتين الجزائرية الثالثة وقناة الجزائر. وتضع المديرية ضمن أولوياتها استخدام اللغة العربية من خلال رفع نسبة البرامج العربية ضمن شبكة البرامج سواء الوطنية أو العربية، والتي وصلت خلال سنة 1996 مثلا إلى 7169 ساعة سنويا أي بنسبة 82% من بين البرامج التي تبث عبر الشبكة.

## 4. مديرية الإدارة العامة

تتكفل هذه المديرية، بناءً على ما جاءت به نصوص المرسوم الوزاري لسنة 1987، بمهمة تسيير الموارد البشرية، والمالية والمادية التي تتوفر عليها المؤسسة عموماً، أي أنها تتكفل بالتسيير والتنظيم العام الشامل لطاقت المتوفرة لديها.

[1] المرسوم الوزاري الصادر بتاريخ 24/01/1987، ص18.

تتكون هذه المديرية من ثلاث مديريات بالنيابة، هي:

- نيابة مديرية الموارد البشرية، وتنقسم إلى الدوائر التالية:

- دائرة الشؤون الإدارية.

- دائرة شؤون المستخدمين.

- نيابة مديرية الموارد المالية، وتنقسم إلى الدوائر التالية:

- دائرة الميزانية.

- دائرة الصيانة.

- دائرة تسيير الموارد المالية والمكتسبات.

- نيابة مديرية الوسائل العامة، وتنقسم إلى الدوائر التالية:

- دائرة الوسائل العامة.

- دائرة النقل والتموين.

- موقف السيارات.

- تسيير المخازن.

#### 5. مديرية التكوين

من أهم الوظائف بالمؤسسة، وتسمح هذه الوظيفة بمسايرة التقدم التكنولوجي من خلال العمل على تنظيم تربيصات ودورات تكوينية للعاملين بالمؤسسة من تقنيين وصحافيين ومهندسين، وحتى العمال العاديين. تتراوح مدة التربيص من شهرين على سنة كاملة، كما تتم داخل البلاد وحتى خارجها (لأسيما المعهد العالي لتكوين في مجال السمعى البصري بفرنسا).

ويدخل في إطار التكوين فتح أبواب المؤسسة أمام الطلبة الجامعيين وطلبة المعاهد المختصة لإنجاز التربيصات الميدانية وإتمام مذكراتهم.

تتفرع عن المديرية دائرتان، هما:

- دائرة التكوين التقني.

- دائرة التكوين الفني والعام.

## 6. مديرية التعاون والعلاقات الخارجية

التعاون والعلاقات الخارجية من الوظائف التي حددها المرسوم الوزاري لسنة 1987، والقاضية باقتراح ووضع الاتفاقيات ووثائق التعاون الثنائية أو متعددة الأطراف، والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة على ضمان العمل المستمر والمنتظم لعلاقات التعاون الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الدولية.

تتفرع عن هذه المديرية ثلاث دوائر، هي:

- دائرة العلاقات العامة.

- دائرة التعاون الدولي.

- دائرة تبادل البرامج.

تكتسي هذه الوظيفة أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، تعكسها عناية المؤسسة الموجهة في هذا الإطار، حيث تضمن دفتر المهام لسنة 1991 فصلا كاملا للتبادلات السمعية البصرية الدولية. وتتعامل المؤسسة العمومية للتلفزيون ممثلة بمديرية العلاقات الخارجية مع عدة منظمات دولية منها:

- إتحاد بث الدول العربية ASBU.

- لاتحاد العربي الأوروبي للإذاعة والتلفزيون UER.

- اتحاد إذاعات وتلفزيونات الدول الإفريقية URTNA.

- المركز المتوسطي للاتصال السمعي البصري CMCA.

## 7. مديرية الأرشيف

حدد المرسوم الوزاري لسنة 1987 مهام مركز الأرشيف - كما كان يصنف - في: جمع وحفظ وتنظيم مجموع الأرشيف السمعي البصري أو المكتوب، والذي يستخدم في إنتاج البرامج والأخبار وحتى الأفلام، وقد تم تقسيمه إلى أربع دوائر أساسية، هي:

- أرشيف الأخبار الوطنية.

- أرشيف الإنتاج الوطني.

- أرشيف البرامج الأجنبية.

- الأرشيف المكتوب.

لقد عرف هذا المركز عدة تحولات في هيكله وتنظيمه منذ سنة 1991، حيث تم تصنيفه خلال الفترة ما بين أكتوبر 1993 ونوفمبر 1994 إلى مصاف المديرية، لكنه شهد فترة تذبذب في هيكلته وتنظيمه أثرت كثيرا على عمل المؤسسة، وتسببت في تأخر حفظ وجمع ومعالجة المادية السمعية البصرية، ووصل الأمر إلى حد إتلافها وضياعها. خلال سنة 1996 تم تصنيف مركز الأرشيف نهائيا ورسميا إلى مصف نيابة مديريةية ثم إلى مديريةية، تتفرع عنها أربع مديريات بالنيابة هي:

- نيابة مديريةية الأرشيف المكتوب.

- نيابة مديريةية الاستغلال والحفظ.

- نيابة مديريةية المعالجة والتحليل.

- نيابة مديريةية التغذية والجمع.

وهو من بين الهيكل التي لا تعرف الاستقرار، وتتوفر المديرية على طاقم بشري متواضع أمام حجم المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ويقدر بـ 47 إطار وعون، ورغم تدعيمه بالوسائل والتكنولوجيات الحديثة لتحسين الخدمات وتسهيل المهام وعلى رأسها جمع البرامج الوطنية بعد بثها سواء في القناة الوطنية أو الفضائية ومعالجة المادة الإعلامية، والتي تصل في مجملها 5079 ساعة بالتقريب.

#### 8. مديريةية الدراسات والتجهيز

تسهر هذه المديرية على ضمان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة الذي نص عليه مرسوم 1987، حيث تكلف هذه المديرية باستغلال وتسيير وصيانة مجموع الأجهزة، والوسائل التقنية المتقلة والثابتة التي تتوفر عليها المؤسسة. من مهام المديرية أيضا تطوير قدرات المؤسسة الإنتاجية، ويضيف دفتر المهام أنه على المديرية التكيف مع التطورات التكنولوجية وتسيير وتطوير الإمكانيات التقنية والإنتاجية للمؤسسة التي وفرتها لها الدولة.

تتفرع عن هذه المديرية ثلاثة مديريات بالنيابة:

- نيابة مديرية الدراسات والمشاريع.
- نيابة مديرية الإعلام الآلي.
- نيابة مديرية العمليات (الاستغلال).

وتتفرع بدورها إلى تسعة دوائر، وتتوفر على 71 موظف بين إطار، مهندس، تقني وعون.

من أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه هذه المديرية بالذات:

- انعدام التكوين حول الجانب المالي والبنكي للعمليات.
- ضيق المساحة اللازمة لاستيعاب الأعوان المكلفين بمتابعة ودراسة ملفات التجهيز.

#### 9. مديرية الأمن الوقاية

تتكفل هذه المديرية بمهمة حماية الأشخاص والممتلكات بالمؤسسة، وتعمل هذه المديرية بالتنسيق والتكامل مع مؤسسة الإذاعة الوطنية حسب الإمكانيات المتوفرة. ولا تقتصر تدخلاتها داخل المؤسسة فقط، بل وخارجها أيضا إذ ترافق هياكل وتجهيزات وفرق مديرتي الأخبار والإنتاج في حال تنقلها، وهي تعمل على مدار الأربع وعشرون ساعة. وتتوفر المديرية على طاقم بشري مكون من 147 عامل من الإطارات والأعوان.

وتتفرع عن هذه المديرية ثلاث دوائر، هي:

- الأمن.
- الرقابة.
- التدخل السريع.

#### 10. المديرية التجارية

أنشئت هذه المديرية سنة 1991 بعد إعادة هيكلة المؤسسة، والذي تحولت بموجبه التلفزة الوطنية إلى المؤسسة العمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية. وتتمحور وظيفة هذه المديرية في تنظيم وإقامة صفقات خاصة باستغلال مصادر المؤسسة المختلفة من خلال الفضاءات الإشهارية والتمويلية، وبيع البرامج وصور الأرشيف وغيرها.

وتتفرع عن هذه المديرية أربع دوائر، هي:

- دائرة الإشهار.
- دائرة التمويل.
- دائرة الصيانة.
- دائرة التسيير.

ويسهر على أداء المهام بهذه المديرية طاقم بشري مكون من 37 موظف بين إطار وعون.

11. مديرية الخدمات التقنية: تقدم هذه المديرية خدمات مهمة للمؤسسة تتمثل في إصلاح وصيانة مختلف الأجهزة التقنية المتوفرة، من بين المديرية الحديثة وهي من الهياكل التي لا تعرف الاستقرار طويلا، بالرغم من أن الخدمات التي تقدمها تعتبر من الدعائم المهمة للأداء الكلي للمؤسسة، يسهر على أداء الخدمات التقنية طاقم بشري مكون من 669 موظف بين إطار وعون.

12. مديرية قناة الجزائر (Canal Algerie): القناة الفضائية الأولى التي انبثقت عن التلفزيون الجزائري، موجهة للجالية الجزائرية بأوروبا وأمريكا من أجل ربطهم بالبلد الأم من خلال تقديم البرامج الجزائرية من الأفلام والأشرطة الوثائقية التي تعرفهم بالمعالم التاريخية والسياحية التي تزخر بها الجزائر لاسيما الجيل الثاني والثالث من أبناء الجالية المقيمة بالخارج.

13. مديرية الجزائرية الثالثة: الفضائية الثانية التي انبثقت عن مؤسسة للتلفزيون الجزائري موجهة للجالية الجزائرية و العرب في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط للتعريف بالجزائر من خلال مختلف البرامج الوطنية والنشرات المقدمة. رأى مشروع هذه القناة النور في نوفمبر 1998، تجسد واقعا في ديسمبر 1999 وتم افتتاح القناة رسميا في 2001.

14. مديرية القناة الأمازيغية: منذ تاريخ إطلاق مشروع هذه القناة 1994، عملت على دعم التراث الوطني الأمازيغي والحفاظ عليه والتعريف به، والذي يتفرع إلى تراث شاوي، قبائلي، مزابي، طارقي (الطوارق)، شينوي (الذي يمتد عبر منطقة جبل شينوة ما يحيط بها).

15. مديرية قناة القرآن الكريم (قناة المعرفة): تأسست تدعيا للجانب الثقافي، التربوي وعلمية ولخدمة لتراث الوطني والتعريف به من خلال تخصيص قناة فضائية جزائرية تكشف عن الطابع الخاص للبعد الفكري والممارسة الدينية في الثقافة الجزائرية.

الواقع أن هذه القنوات لم ترقى بعد للمستوى الفعلي لقناة، فهي لا تزيد عن كونها مديريات ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة التلفزيون الجزائري، وقد أثر ارتباطها هذا بالقناة الأم خاصة في المقر والوسائل المادية والمالية وحتى البشرية تأثرا بالغا على مستوى أدائها.

16. المديريات الجهوية: أو المحطات الجهوية كما كانت تصنف قبل 2007، وقد أنشئت بهدف

ضمان تغطية تلفزيونية وطنية شاملة لمختلف ربوع الجزائر الشاسعة، وتشمل:

- المديرية الجهوية لقسنطينة، وتغطي المنطقة الشمالية الشرقية للوطن.

- المديرية الجهوية لوهران، وتغطي المنطقة الشمالية الغربية للوطن.

- المديرية الجهوية لورقلة، وتغطي منطقة الجنوب الشرقي للوطن.

- المديرية الجهوية لبشار، وتغطي منطقة الجنوب الغربي للوطن.

تعمل هذه المحطات على نقل وتغطية مختلف الأحداث والتظاهرات الجهوية، وكذلك التعريف بالتراث الثقافي المادي واللامادي لكل منطقة، تواجهها بعض الصعوبات لاسيما المادية منها، وبعض العراقيل المتعلقة خاصة بمركزية القرار، رغم استفادتها منذ سنة 2007 بالصفة الإدارية لمديرية بدل محطة، الأمر الذي مكنها من بعض صلاحيات تسيير شؤونها الداخلية المتعلقة بتسيير شؤون الموظفين، وبرامج التغطية الصحفية، وتقدير ميزانية الإنتاج.



المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية ومكانتها في المؤسسة العمومية للتلفزيون

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة موقع نيابة مديرية الموارد البشرية وتابعة إداريا وتنظيما لمديرية الإدارة العامة وتتفرع عنها دائرتين، هما:

- دائرة الشؤون الإدارية.

- دائرة شؤون المستخدمين.

وبموجب هذه المعطيات فإن المهام الموكلة لها هي بالأساس الاهتمام بشؤون العاملين فيما تعلق بالتوظيف، والترقية، والأجور وغيرها، بينما تبقى سلطة اتخاذ القرار من صلاحيات الإدارة العامة. وهي بذلك لم تعرف بعد أصول إدارة الموارد البشرية، ولم تخرج عن إطار الإدارة الجزائرية التي " لم تسيّر الموارد البشرية، ولكنها قامت بتسيير الأفراد من خلال جملة من النشاطات والعمليات المحدودة وغير المترابطة، من دون وجود أية علاقة فيما بينها، فيما أعطيت الأهمية البالغة لعنصر مراقبة شرعية القرارات التنظيمية "[1].

عمليا، يمكننا القول أن دائرة شؤون المستخدمين، في المؤسسة محل البحث، لا تملك السلطة اللازمة لاتخاذ القرار، فهي لا تزيد عن كونها هيئة إدارية لا تتجاوز حدود صلاحياتها تنظيم عملية التوظيف وإتمام الإجراءات الإدارية للأفراد المعنيين الجدد أو تسيير شؤون الموظفين الخاصة بالترقية، والعطل السنوية أو المرضية، وحساب المكافآت أو الخصم .. وغيرها. حيث يكاد يختصر دورها في "مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية ذات الطابع الرقابي والتأديبي، وتتجه نحو تسيير إداري بحت (تسيير الملفات) يتسم بالروتين والجمود"[2].

[1] BENYELLES (Karima), "Le renouveau du service publique a travers une politique de ressource humaine dans la fonction publique", IDARA, v 02, N° 1, 1992, p18.

[2] RAHMANI (Ahmad), "Essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion des personnels de la fonction publique", IDARA, v 07, N° 2, 1997, p20.

و الواقع أن هذه الوضعية هي انعكاس لجملة من الظروف، يمكن أن نذكر منها:

- عدم ثبات الهيكل التنظيمي لاسيما منذ إنشاء المؤسسة العمومية للتلفزة (1987)، فقد حملت هذه الفترة وما لحقها تغيرات كثيرة ومتعددة على المستوى التنظيم الداخلي للمؤسسة بتعدد الحكومات والوزارات والمديرين، وانعكاس كل ذلك على أداء المهام وتسطير الأهداف وتحقيقها.
- غياب تحديد دقيق للوضعية الإدارية والقانونية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالمستوى الذي يمكنها من ممارسة مهامها وأداء مسؤولياتها، بموجب سلطتها المخولة لاتخاذ القرارات اللازمة أو على الأقل ترشيد وتوجيه تلك القرارات لاسيما ما تعلق منها بالأفراد.
- كثيرا ما توكل مهمة إدارة الموارد البشرية إلى "موظفين غير أكفاء، وليسوا مؤهلين للقيام بها، فوضوا في واقع الأمر من قبل رؤسائهم الذين لا تمثل لهم هذه الوظيفة أي رهان إستراتيجي ولا أهمية لها في مسار الموظف ولا الإدارة ككل" [1] ولا تريد عن كونها جهاز رقابي وتأديبي يُرسخ التطبيق الحرفي الجامد للقوانين واللوائح التنظيمية.
- قلة الكفاءات الإدارية المسيرة بالمؤسسة، وإسناد مهمة تسيير إدارات حساسة كنيابة مديريةية الموارد البشرية أو دائرة شؤون المستخدمين، وحتى أعلى الهيئات كمديرية الإدارة العامة لغير المختصين، أثر سلبا على مستوى أدائها وعدم كفاءة البرامج التي تقترحها (إن أتاحت لها الفرصة لذلك).
- غياب التنسيق وتوحيد الجهود بين المديرية المختلفة، وحتى بين دوائر المديرية الواحدة، في حين أن العمل بهذا القطاع بالذات يتطلب تضافر كل الجهود ولا يحتمل أي نوع من الإقصاء لأنه سيؤثر بالتأكيد على مستوى الأداء.
- غياب الإستراتيجية والأهداف المحددة وأثر ذلك على اختيار وتطبيق الطرق والمعايير المناسبة لقياس الأداء والانجاز، وبالتالي إهمال الاهتمام بالعنصر الأساسي المسؤول عن تحقيق الأداء، وهو بالتأكيد المورد البشري كما تؤكد الدراسات والأبحاث.

[1] RAHMANI (Ahmad), "Essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion des personnels de la fonction publique", Op, Cit, p20.

- افتقار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى " آلية عمل محددة مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى كإدارة الإنتاج والعمليات على سبيل المثال، حيث يشوب أهدافها الغموض والتداخل مع أنشطة وظيفية أخرى"[1].

- ضعف الدعم الإداري لتلك الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى عدم وضوح دور وهدف إدارة الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على وضعها التنظيمي في المؤسسة.

عموما، لم يكن لنيابة مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة محل البحث ولم تتمكن دائرة شؤون المستخدمين من تولي المكانة اللازمة ولا الدور فاعل في تنظيم أو تفعيل نظام التقويم المطبق، ولم تتعد حدود صلاحياتها التأكد من حساب الدرجات وتحديد النسب، التي ترسل من طرف المديرية المختلفة، ومن ثم تحويلها إلى قسم الأجور من أجل تحديد نسبة المكافأة أو العلاوة الفصلية المحصل عليها بالنسبة لتقويم الفصلي، أو السنوية الناتجة عن جمع الدرجات الفصلية، لتتحدد على أساسها إمكانية حصول الفرد المعني على ترقية في الرتبة أم لا، كما اختصرت نصوص الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة لسنة 2008 (وهو ما سنأتي على تفصيله في النقاط القادمة) مجالات استخدام نتائج قياس وتقويم الأداء الوظيفي، وهكذا يبقى واقع ومستوى الدور والوظيفة والمكانة الإستراتيجية التي يجب أن تحتلها إدارة الموارد البشرية بعيدة عن المستوى المطلوب، خاصة ما تعلق بتصميم نظام التقويم ومتابعة إجراءات وضعه وتنفيذه لاختيار طرق القياس المناسبة، ومن ثم مراجعة نتائجه ومجالات استخدامها من أجل ترشيد القرارات التنظيمية، وتحسين تطوير ورفع كفاءة أداء السياسات والبرامج الموجهة لتحقيق أهداف المؤسسة وخدمة طموحات الأفراد في المؤسسة. ويبقى هذا حال غالبية الإدارات والمؤسسات الجزائرية التي لا يزيد دور إدارة الموارد البشرية فيها عن كونه عنصرا لمراقبة "شرعية القرارات التنظيمية تماشيا مع ثقافة التطبيق الحرفي والجامد للتشريع"[2] وتضييع معظمها لفرص التغيير الجذري والفعال لتأقلم مع واقع المعطيات الجديدة.

[1] مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سابق، ص6.

[2] BENYELLES (Karima), Op, Cit, p19.

**المطلب الثالث:** نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للتلفزيون لا تتوفر المؤسسة العمومية للتلفزيون محل البحث على معلومات موثقة، تؤرخ لمثل هذه التغيرات التي تحدث معها، لهذا كان من الصعب تتبع الأمر على بينة رغم كل المحاولات التي قمنا بها، والتي كان من بينها الاتصال بمن كان على رأس الإدارة ومن العاملين القدامى في التلفزيون من أجل الحصول على بعض المعلومات عن نظم التسيير، وبالخصوص نظام القياس والتقويم المطبق، فقد تبين لنا أن المؤسسة الوطنية للتلفزيون كما كانت تسميتها وصفتها القانونية، خضعت كغيرها من المؤسسات الجزائرية للمعايير والإجراءات التي فرضتها القوانين والتشريعات، والتي لم تتعد في حدودها نظام التقييط، لاسيما ما ورد في نصوص المرسوم رقم 59.85، وبالخصوص ما تضمنته المادة 85 من هذا المرسوم، والتي تعرف بنظام التقييط، حيث يقدر أداء كل موظف بنقطة خاصة، تتمح له من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين، بناء على اقتراح الرئيس السلمي، وقد مكن هذا النظام الموظف من الإطلاع على مذكرة التقييط والتوقيع عليها، حتى تكملها السلطة التي لها صلاحية التسيير بتقدير عام. كما تم تمكين الموظفين من حق التظلم. (أنظر الملاحق رقم 8/7/6)

يستند نظام التقييط على أساسين هما:

- التقييط ( ويتمثل في النقطة المرقمة التي تتمح للموظف).

- التقدير العام الذي يرفق بهذه النقطة.

أما عن مجالات استخدامه، فقد ارتبط نظام التقييط بالترقية حيث حدد النصوص القانونية أن تتوقف تقييط ترقية الموظف، زيادة على شرط الأقدمية، على معدل النقطة السنوية التي تمنح له خلال المدة اللازمة لتقويم أداء الأعوان (المادة 83 من المرسوم 59.85)، ويترتب على ذلك ترقية في الدرجات وتحديد تعويضات الخبرة المهنية من المكافآت والتعويضات المالية.

أما مفهوم التقويم الوظيفي أو التقييم (l'appréciation) كما اصطلح على تسميته في المؤسسة محل الدراسة، فقد ورد لأول مرة في نص الاتفاقية الجماعية المتعلقة بتسيير المسارات المهنية لسنة 2002، حيث يتمثل نظام تسيير المسارات المهنية حسب المادة 1 من هذه الاتفاقية

في « مجموع النشاطات التي تهدف إلى تخطيط حركات اليد العاملة وتنظيمها، واستخدامها، ومراقبتها ابتداء من انضمام العمال إلى التنظيم إلى غاية مغادرتهم له » ويتم « تسيير المسارات المهنية على أساس ندرج العامل في فرعه المهني أو أي فرع مجاور على ضوء خريطة الوظائف » التي تحددها المؤسسة.

وبناء على ذلك يمكن للفرد التقدم في المسار المهني إذا توفرت جملة معايير، تم تحديدها في نص المادة 3 من الاتفاقية، وهي:

- توفر وظيفة شاغرة.
- مدة المكوث (الأقدمية) في الوظيفة المعنية.
- المؤهلات و/ أو التكوين الضروري لشغل وظيفة أعلى.
- تقييم العامل المهني على ضوء المعايير المحددة في بطاقة التقييم (ملحق رقم 6).
- تقييم مردود العامل المعني ومؤهلاته.

وعلى هذا الأساس تحدد موقع ووظيفة نظام التقويم المطبق.

وقد ورد فصل التقييم بعد فصل الترقية، وفصل الزيادة في الدرجة، ثم فصل إعادة الإدراج والذي يعني إعادة توجيه العامل نحو وظيفة أخرى بمستوى تأهيلي أدنى مقارنة بالوظيفة السابقة، ويتم اللجوء إلى هذا الإجراء عندما يكشف تقييم مؤهلات العامل، وفق نظام التقييم، عن مستوى تأهيل أدنى من المتوسط.

### 1. نظام التقييم المطبق

ورد تعريف نظام التقييم المطبق في المؤسسة وما تعلق به من إجراءات في نص المواد من 11 إلى 15 الواردة في الاتفاقية الجماعية المتعلقة بتسيير المسارات المهنية (2002)، وجاء في تعريف النظام ما يلي:

- يسمح هذا النظام للأعوان المؤهلين بشغل الوظائف الشاغرة وتحفيزهم وتشجيعهم على شغلها، كما يساهم هذا النظام في تنظيم الأشخاص المؤهلين والمستعدين لتلبية احتياجات المؤسسة.

- يشكل النظام أداة ممتازة لرصد المؤهلات والمهارات المكتسبة من طرف العمال حسب ما جاء في المادة 11 من نص الاتفاقية الجماعية 2002.

حيث حدد النص أهمية نظام التقويم وأهداف تطبيقه، ونشير إلى:

- ربط نظام التقييم بالترقية واعتبر الأمر مصدر تشجيع وتحفيز للعمال، الذين يدركون جيدا أن فرص الترقية تحددها، إما توفر منصب شاغر قابل للشغل وإما ترقب استبدال عون يوشك على المغادرة، وحسب المادة 6 من الاتفاقية الاجتماعية 2002، أكثر من شرط الكفاءة ومستوى التأهيل.

- ورد في البند الثاني أن النظام يساهم في تنظيم الأشخاص المؤهلين والمستعدين لتلبية احتياجات المؤسسة، ويمكن أن نفهم أنه يقصد تجنيد المؤسسة لهؤلاء لتلبية احتياجاتها. لكن ما معنى هذا؟ وكيف يمكن أن يكون هذا التنظيم؟

- تعتبر المؤسسة النظام أداة مهمة (ممتازة) لرصد المؤهلات والمهارات المكتسبة من طرف العمال؟ ويبقى التساؤل حول هذه المؤهلات والمهارات المكتسبة؟ وهل فعلا زود المسؤولون عن عملية التقويم بالتقنيات والطرق الكفيلة برصد هذه المؤهلات والمهارات.

أي أنه تم حصر مجالات استخدام نظام التقويم المطبق في المؤسسة، في:

- ربط نظام التقييم بالترقية وهو مصدر لتشجيع وتحفيز العمال.
- تنظيم وتجنيد العاملين المؤهلين والمستعدين لتلبية احتياجات المؤسسة.
- العمل على رصد المؤهلات والمهارات المكتسبة من طرف العمال.

## 2. مراحل عملية التقويم

جاء في المادة 12 من الاتفاقية الجماعية 2002، ما يمكن اعتباره المراحل الأساسية لعملية

التقييم، وتنص على أن نظام التقييم يستند على العناصر الآتية:

- التبادل أو الاتصال المستمر بين العون ومسؤوله المباشر،
- مقارنة مردود العون بالأهداف المطلوبة،
- التصحيح الذي يتلقاه العون بخصوص النتائج المحققة،
- تقييم العون المعني.

حيث تتم كل مرحلة وفق مجموعة من الإجراءات، كما يلي:

**المرحلة الأولى-** التبادل أو الاتصال المستمر بين العون ومسؤوله المباشر، لكن هذا البند بالذات يتطلب أن تُقن العملية في شكل مقابلات تنظم هذا التواصل والتبادل وتحديد دور ومسؤولية كل طرف (العون والمسؤول المباشر)، ويمكن أن تتم عبر:

- مقابلة تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها.

- مقابلة متابعة تحقيق الأهداف.

- مقابلة تقديم النتائج وتقويم الأعمال.

**المرحلة الثانية-** مقارنة مردود العون بالأهداف المطلوبة، عمليا يتطلب هذا البند تحقيق مجموعة من الشروط، مذكر أهمها:

- ضرورة تحديد الأهداف وتعريفها للعون المعني بالدقة والوضوح اللازم.

- ضرورة ضبط معايير القياس اللازمة لمقارنة النتائج المحققة بتلك المطلوب تحقيقها.

والواقع أن أهم المصادر لضبط هذه المعايير الاعتماد على التحليل أو التوصيف الوظيفي الذي يسمح بالكشف عن المهام والنشاطات الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف.

**المرحلة الثالثة-** التصحيح الذي يتلقاه العون بخصوص النتائج المحققة، ويعني هذا ضرورة إعلام العون المعني بالمعلومات المرتدة أو العكسية عن النتائج المحققة، وبالتالي إطلاعه على نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائه السابق ومعرفة أسبابه واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة النقائص. كما يتطلب الأمر نظام معلومات دقيق يسمح

**المرحلة الرابعة-** تقييم العون المعني، بقياس وتقرير الأداء المقدم والعمل المنجز من قبل الأفراد وفق معايير ومقاييس محددة مسبقا وبتطبيق طرق محددة للقياس والتقييم.

### 3. معايير تقييم الأداء المعتمدة

قدمت الاتفاقية الجماعية 2002 جملة من المعايير التي اعتمدها المؤسسة لتقويم الأداء الوظيفي للأفراد، وحسب ما بينته المادة 13، فقد تم التمييز بين المهام ومستوى الأداء المطلوب من مستخدمي التحكم وأعاون التنفيذ من جهة والإطارات من جهة ثانية، كما هو موضح:

1-3 . المعايير المهني، وحددتها الاتفاقية المذكورة في ستة عناصر لتقويم المعارف والمهارات لدى المستخدمين، وميزت بين المعايير المهنية لدى الإطارات، وتشتمل على:

- المهارات المهنية.
- روح المسؤولية.
- القدرة على التكيف.
- قابلية القيادة أو علاقات العمل.
- المواظبة والانضباط.

والمهارات المهنية لدى مستخدمي التحكم والتنفيذ وتشتمل على الأربع عناصر التالية:

- المهارات المهنية.
- المحافظة على المعدات وطريقة إنجاز العمل.
- القدرة على التكيف.
- المواظبة والانضباط.

2-3 . المعايير المادية، ويقصد بها المعايير الموجه لقياس وتقدير مدة تحقيق الأهداف المادية المطلوب إنجازها من خلال قياس:

- إنجاز برنامج العمل (حجم العمل ومدة الانجاز)
- نوعية العمل المقدم (الاحترافية)
- مميزات الشخصية (المواظبة والانضباط)
- درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

أما درجات القياس (معدلات) فقد تم اعتماد خمس درجات (درجة أو قيمة لكل معيار من المعايير السابقة) وتدرج بين: ممتاز، جيد، مرضى، دون الوسط، ضعيف. حسب ما ورد في نص الاتفاقية الجماعية للمؤسسة (2002).

تضمنت بنود الاتفاقية محاولة لضبط وتحديد معنى دقيق لهذه المعايير حتى يُمكن تطبيقها بموضوعية وسهولة، لكن ذلك لم يتحقق بالشكل والكيفية المطلوبة، فإذا لاحظنا على سبيل المثال، معيار المهارات المهنية الذي يعرف على أنه « من الواضح أنه على كل مسؤول عن عملية التقويم أن يمتلك الكثير من المهارات والقدرات المطلوبة والمعارف عن الوظائف



والموظفين، ويحتاج هذا الأمر بالضرورة إلى الكثير من الدقة والجهد، عمليا يزيد هذا الوضع من أعباء المسؤولين ويستهلك الكثير من وقتهم، حيث يؤثر كل ذلك على دقة وموضوعية التقويم لأداء المساعدين.

نلاحظ أيضا في هذا الإطار، غياب بعض السلوكيات التي تُسهل إجراء عملية القياس والتقويم على المسؤولين، حيث تعمل أغلب المنظمات التي تبحث عن التطبيق الدقيق والفعال لنظام التقويم إلى إرفاق بطاقة (استمارة) التقويم بملخص يحمل تعاريف مختصرة ومحددة لمعايير القياس المستعملة بالإضافة إلى درجة القياس المطبقة، وهذا ما يغيب كليا عن أسلوب واستمارة تقويم الأداء المعمول بها في المؤسسة محل البحث، بحجة أنها متوفرة على صفحات الاتفاقية لكنه ليس حلا عمليا.

#### 4. معالم نظام التقويم الأداء في المؤسسة حسب ما جاءت به الاتفاقية الجماعية 2008

ألغت الاتفاقية الجماعية لمؤسسة البحث من قائمة محاورها بند تقويم الأداء، واختصرت الموضوع وكل ما جاء في بنود الاتفاقية السابقة (2002) في علاقة معايير التقويم بنسب (درجات) جديدة مع نظام الأجور وبالتحديد في نص المادة 3 في الجزء الخاص بحساب منحة المردودية بالطريقة الموضحة في بطاقة التقويم الواردة في الملحق رقم (7)

## المبحث 4: خصائص عينة البحث

نعمل من خلال هذه الفقرة، على إبراز الدلالة الاجتماعية لخصائص ومميزات أفراد عينة البحث لمعرفة أهم الجوانب المتعلقة بـ:

- الدلالة الاجتماعية لخصائص الأفراد من حيث الجنس والعمر.
- الدلالة الاجتماعية لخصائص الأفراد العلمية والمهنية، وشملت المستوى التعليمي، والوظيفة المشغولة، الأقدمية في المؤسسة.
- وعلاقة هذه الأبعاد والخصائص بموضوع البحث.

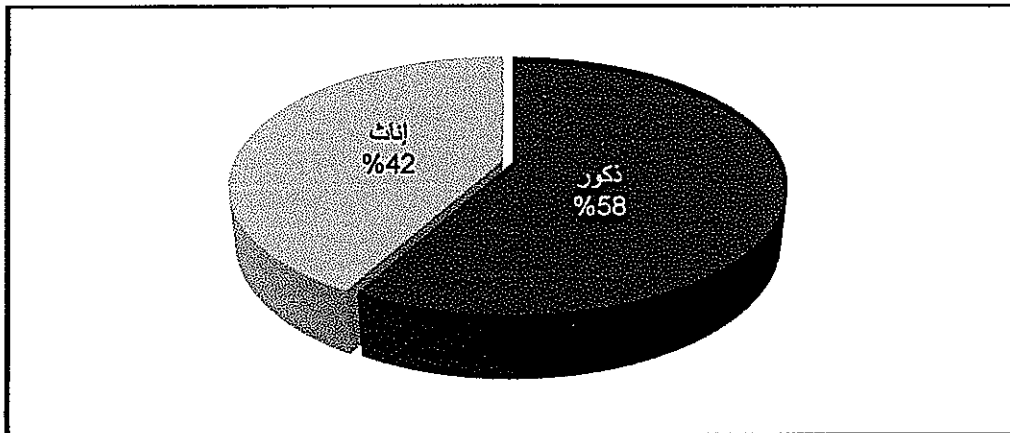
## 1. الدلالة الاجتماعية للجنس

الجدول رقم [22] يوضح: توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 58       | 150     | ذكر     |
| 42       | 111     | أنثى    |
| 100      | 261     | المجموع |

يبين التحليل الإحصائي للجدول الموضح أعلاه، أنه في حجم العينة البالغ 261 موظف، يمثل الاتجاه العام فيها فئة الذكور بنسبة 58% بالمقابل مثلت فئة الإناث نسبة 42% هي نسبة معتبرة، تشير إلى الحضور النسائي المعتبر في هذا القطاع، وهذا راجع بالأساس إلى واقع اقتحام المرأة القوي والواسع لعالم الشغل وسوق العمل في العشرية الأخيرة، وتواجدها في معظم المهن والوظائف التي كان من الصعب عليها شغلها من قبل.

الشكل رقم [41]: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الجنس



## 2. الدلالة الاجتماعية لفئات العمر

تتوزع الفئات العمرية لدى عينة البحث على ثلاث فئات رئيسية تم ضبطها حسب المعطيات الميدانية وبلاستعانة بالعمليات الحسابية من أجل تحديدها، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

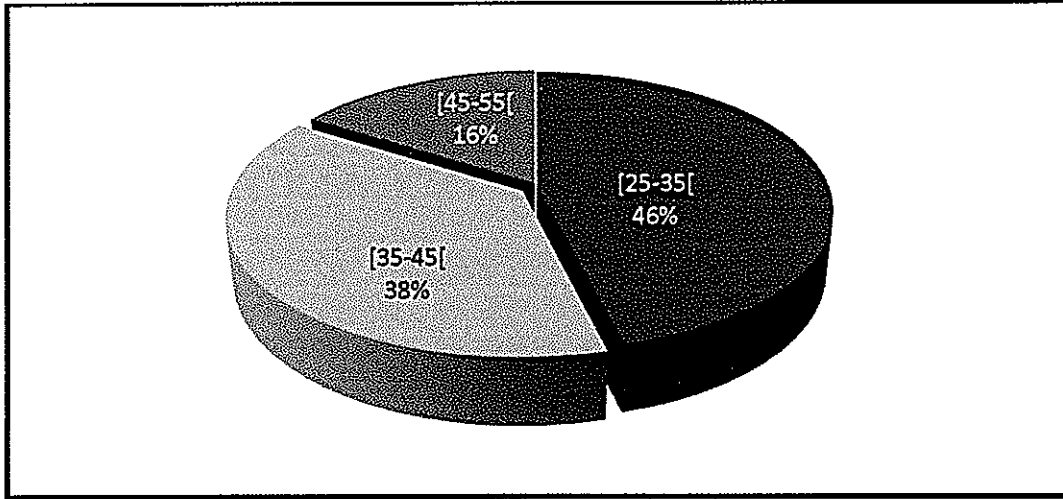
الجدول رقم [23] يوضح: توزيع أفراد العينة حسب عامل العمر

| دلالة العمر لدى أفراد العينة حسب الجنس |            |              |            |            |            |            |
|--|------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| أنثى                                   |            | ذكر          |            |            |            |            |
| النسبة %                               | التكرار    | النسبة %     | التكرار    | النسبة %   | التكرار    | فئات العمر |
| <u>54.95</u>                           | <u>61</u>  | <u>39.33</u> | <u>59</u>  | <u>46</u>  | <u>120</u> | [35-25]    |
| <u>37.84</u>                           | <u>42</u>  | <u>38</u>    | <u>57</u>  | <u>38</u>  | <u>99</u>  | [45-35]    |
| <u>7.21</u>                            | <u>08</u>  | <u>22.67</u> | <u>34</u>  | <u>16</u>  | <u>42</u>  | [55-45]    |
| <u>100</u>                             | <u>111</u> | <u>100</u>   | <u>150</u> | <u>100</u> | <u>261</u> | المجموع    |

يبين الجدول الإحصائي الوارد أعلاه أن الاتجاه العام تمثله الفئة التي تتراوح أعمار عناصرها ما بين 25 و35 سنة بنسبة 46% معتبرة من الموارد البشرية الشابة، يضاف إليها فئة الأفراد (الموظفين) الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و45 سنة بنسبة 38% كرأس مال بشري هائل وطاقة شابة يمكن توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة وتطوير الأداء وتحقيق التميز، إذ أن الغالبية العظمى كما هو موضح من الفئات الشابة التي مازالت تطمح لتحقيق مسار مهني ناجح على أساس تقويم موضوعي وعادل لأدائهم ويمكنهم من إبراز قدراتهم المهنية.

وكما تمت الإشارة إليه سابقا فإن قبول الأفراد (الموظفين) الخاضعين لعملية التقويم والتجاوب معها من أهم أسباب نجاحه، إذ يمكن أن تقل عند هذه الفئة درجة المقاومة لأنظمة التغيير، حيث يعتبر نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي واحدا منها، وإمكانية اقتناعهم بهذا النظام كأساس لقياس وتقدير أدائهم وانجازاتهم، وهو ما يؤكد ضرورة اهتمام التنظيمات بمرحلة التحضير لتطبيق نظام التقويم والتأسيس لمنظومة إعلامية تعزز نجاح النظام بتعزيز فرص قبوله لدى الأفراد الخاضعين لعملية التقويم والقائمين بالعملية من أجل ضمان نجاحه وتحقيق أهدافه

الشكل رقم [42]: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة فئات العمر



لاسيما أن أفراد العينة موزعين على الجنسين بطريقة تزيد من تنوع وثراء الموارد البشرية المتاحة، والتي تعتبرها العديد من التنظيمات وتؤكد الدراسات لأنها الرأسمال الحقيقي للمنظمة، لما تتوفر عليه من طاقات كما أنها المحرك الفعلي لباقي الموارد الأخرى ( لاحظ الجدول رقم الذي يوضح دلالة السن لدى أفراد العينة حسب الجنس).

فيما يمثل عناصر الفئة الثالثة الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و55 سنة وتقدر نسبتهم بـ 16%، وهي فئة لها مكانتها ودورها المهم في المؤسسة من خلال الخبرة التي تمتلكها والحس المهني الذي تتميز به، وأغلب الموظفين من هذه الفئة خاصة من أعوان التحكم والتنفيذ مازالوا ينتظرون الفرصة المناسبة لتلقيها للأجيال اللاحقة، لاسيما بالنسبة لبعض المهن التي تقل المراكز المتخصصة لتعليمها مثل المهن السمعية البصرية والأرشييف، وفي ظل غياب سياسة واضحة وإستراتيجية للاستفادة من هذه الطاقات تحال على التقاعد وتأخذ معها خبرات وفنيات عالية تحرم منها المؤسسة.

## 3. الدلالة السوسولوجية للمستوى التعليمي

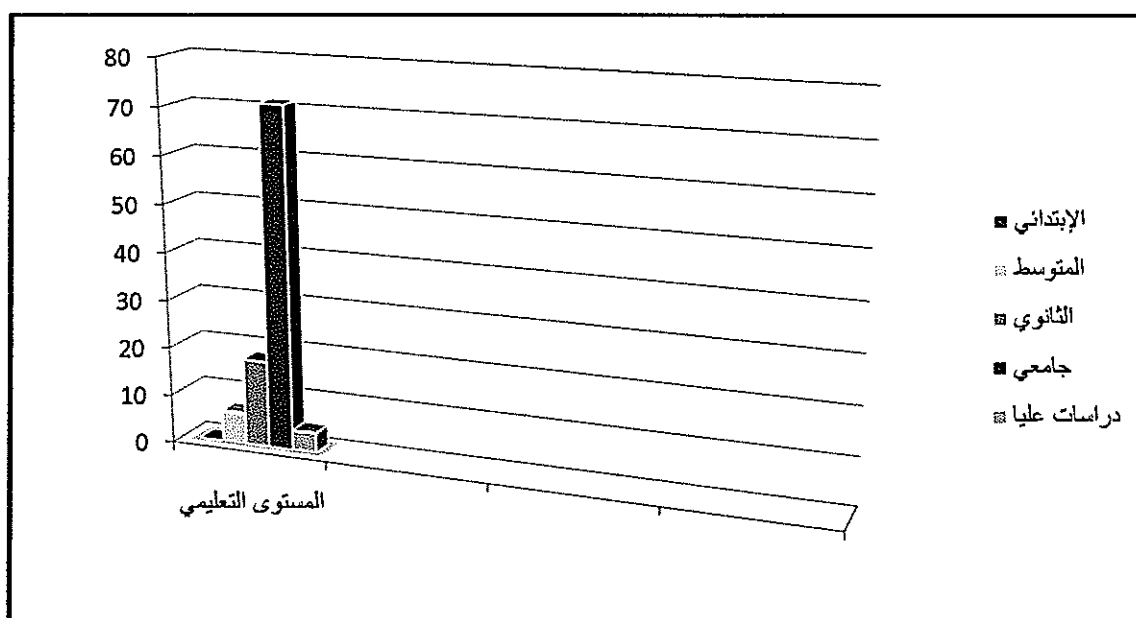
تتوفر المؤسسة محل الدراسة على إمكانيات علمية هامة تظهر بعض معالمها من خلال نتائج الجدول الإحصائي الوارد أسفله:

الجدول رقم [24] يوضح: توزيع أفراد العينة حسب عامل المستوى التعليمي

| نوع التخصص         | عدد الأفراد المعنيين بالمستوى التأهيلي | النسبة %     | التكرار    | المستوى التعليمي |
|--------------------|--|--------------|------------|------------------|
|                    |  | <u>00</u>    | <u>00</u>  | ابتدائي          |
| إعلام ألي          | <u>3</u>                               | <u>6.52</u>  | <u>17</u>  | متوسط            |
| إخراج وسينما       | <u>2</u>                               | <u>18</u>    | <u>47</u>  | ثانوي            |
| تقني تسيير ومحاسبة | <u>1</u>                               | <u>71.27</u> | <u>186</u> | جامعي            |
| عمون أمن           | <u>1</u>                               | <u>4.21</u>  | <u>11</u>  | دراسات عليا      |
|                    |  | <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع          |

ويمثل الاتجاه العام لأفراد عينة حسب توزيع المستوى التعليمي، الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة 71.27% ، وهم من حملة شهادة ليسانس ومهندسين، تليها نسبة تقدر بـ 18% ، وتمثل الأفراد من أصحاب المستوى التعليمي الثانوي، أما المستوى المتوسط فقط سجلنا نسبة 6.52% من مجموع المبحوثين، فيما قدرت نسبة المستوى التعليمي لأصحاب الدراسات العليا بـ 4.21% ، وهي نسبة معتبرة نسبيا، وتعد قيمة مضافة مهمة جدا في المؤسسة إذا ما تم استثمارها بطريقة فعالة، وقد انعدم وجود أفراد من فئة التعليم الابتدائي لأن الإجابة على الاستمارة وخصوصية الموضوع وصعوبته فرضت علينا اختيار عناصر المبحوثين ممن يتوفرون على قدر من الاطلاع والدراية بشؤون المؤسسة أو على الأقل ما يخص وظيفته وعلاقتها بموضوع التقويم، ومع هذا لم نتعمد إقصاء أي فئة، ولكن مجريات البحث وحدها أفرز هذه المعطيات. مع العلم أن الباحثة كانت تقدم شرح موجز لبعض مظاهر عملية تقويم أداء العاملين في مؤسسة البحث لكل المستويات على اختلافها لأن الأغلبية تعتبرها أو تعتقد أن هذه العملية تتدرج ضمن إجراءات تقدير المنحة الفصلية أو السنوية، كما سنلاحظه فيما سيأتي.

الشكل رقم [43]: مدرج تكراري يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



بالإضافة إلى ما سبق، يعود تفسير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلب الوظائف والمهن الموجودة في المؤسسة تتطلب مستوى قاعدي من المعلومات- يتم تحصيلها عموما في المؤسسات والمراكز التعليمية- والكفاءة لأنها مهن متخصصة (صحفيين، تقنيين، فنيين، مهندسين، مخرجين، إداريين.. وغيرها). وهو ما يؤكد أهمية المورد البشري في المؤسسة محل البحث كما يؤكد ضرورة العمل على تطوير وتحسين مستوى أدائهم من أجل تطوير أهداف المؤسسة والصمود في وجه المنافسة القوية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، والتي تتطلب مستوى من الكفاءة والقدرة والفعالية من واجب المؤسسة تطويرها والمحافظة عليها.

#### 4. الدلالة السوسولوجية لعامل الوظيفة

نظرا لتعدد الوظائف وتشعبها في المؤسسة محل الدراسة وعدم جدوى إدراجها كما هي، فقد عمدنا إلى إعادة تصنيفها ضمن ثلاثة أصناف رئيسة على أساس اختلاف وتمايز المهام والأعمال التي تتضمنها الوظيفة المؤداة، وهي:

صحفي، كل شخص يمارس مهنة الصحافة في المؤسسة ابتداءً من التحرير إلى رئاسة التحرير.

إداري، كل ما تعلق بالمهن الإدارية وتشمل متصرفة مكتب (سكريتاريا)، عون إداري، متصرف إداري، محاسب، مكلف بالدراسات.. إلى آخره.

تقني، وتشمل كل الوظائف ذات الطابع التقني المتخصص مثل منسق أخبار (سكريب)، وثائقي أرسيف، مسير قناة، مهندس استغلال وصيانة، تقني إعلام ألي.. وغيرها.

عون الأمن، وتشمل مجموعة الوظائف التي تؤدي في سياق الحفاظ على الأمن والوقاية في المؤسسة، ويؤديها موظفون تابعون لمؤسسة التلفزيون على عكس بعض المؤسسات التي تستعين بعناصر خارجية.

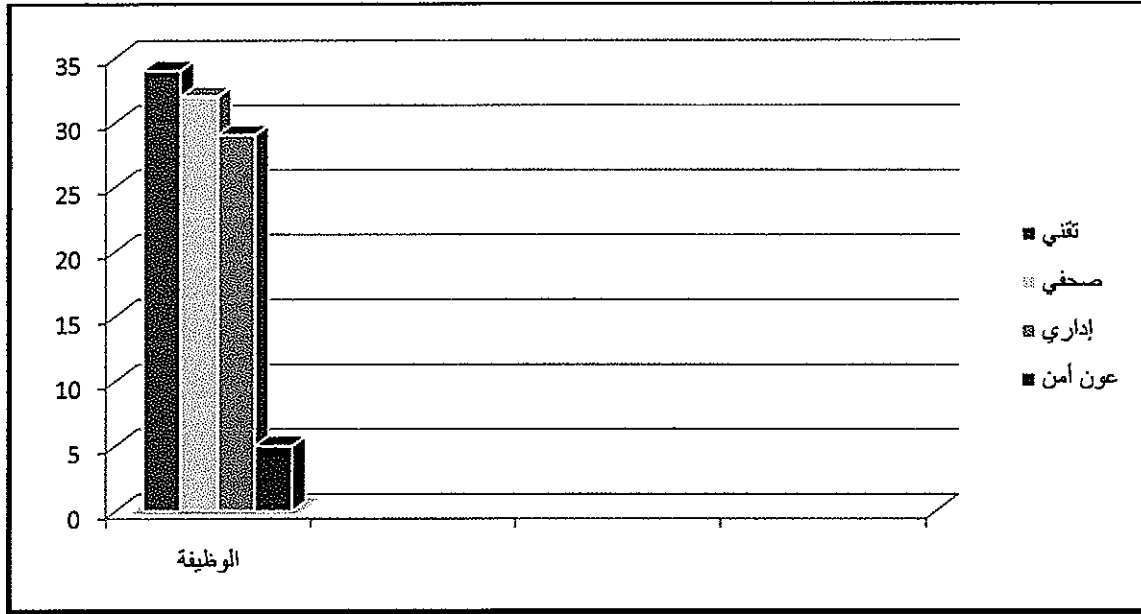
وتتوزع هذه الوظائف على أفراد العينة بالشكل الذي يوضحه الجدول الإحصائي الموالي:

الجدول رقم [25] يوضح: توزيع أفراد العينة حسب عامل الوظيفة

| توزيع أفراد العينة على الوظائف حسب الجنس |            |            |            |            |            |         |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| أنثى                                     |            | ذكر        |            |            |            |         |
| النسبة %                                 | التكرار    | النسبة %   | التكرار    | النسبة %   | التكرار    | الوظيفة |
| 36.04                                    | <u>40</u>  | 33.34      | <u>50</u>  | 34         | <u>90</u>  | تقني    |
| 33.33                                    | <u>37</u>  | 27.33      | <u>41</u>  | 32         | <u>81</u>  | صحفي    |
| 27.93                                    | <u>31</u>  | 31.33      | <u>47</u>  | 29         | <u>78</u>  | إداري   |
| 02.70                                    | <u>03</u>  | 08         | <u>12</u>  | 05         | <u>12</u>  | عون أمن |
| <u>100</u>                               | <u>111</u> | <u>100</u> | <u>150</u> | <u>100</u> | <u>261</u> | المجموع |

يمثل الاتجاه العام فئة التقنيين بنسبة 34% ثم نسبة فئة الصحفيين بنسبة 32% تليها فئة الإداريين بنسبة 29% وأخيرا فئة أعوان الأمن بنسبة 5%، حيث تشمل هذه التصنيفات تنوع مهني كبير تعكس تنوع الأنشطة والقطاعات التي تشتمل عليها المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري باعتبارها القطب الإعلامي الأول في الجزائر، وبالنظر للمهام المطلوب إنجازها والالتزام بالمسؤوليات والتحديات التي تواجهها، وهو الأمر الذي يؤكد وجوب توفر قاعدة معطيات ونظام معلومات فعال واستراتيجي من أهم متطلبات تسيير هذه المهن وتنوعها بالنظر لأهمية هذه العملية وتأثيرها على المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكما تمت الإشارة إليه في مواقع سابقة (الجزء النظري) فإن توفر نظام فعال ومناسب لتقويم الأداء الوظيفي سيوفر الكثير من هذه المتطلبات للأفراد المؤسسة معا.

الشكل رقم [44]: مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الوظيفة



### 5. الدلالة السوسيوولوجية لعامل الأقدمية

يشير عامل الأقدمية إلى المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة، حيث تسمح هذه المدة للعامل بالتعرف على ثقافة عمليه والتجاوب مع البرامج والسياسات والأهداف والتأقلم مع مناخ العمل..إلى آخره، الأمر الذي يمكنه من تكوين مواقف ثابتة من كل ما يجري حوله في المؤسسة، وهو ما يؤثر سلبا أو إيجابا على تفاعلهم مع كل ما يحدث في المؤسسة.

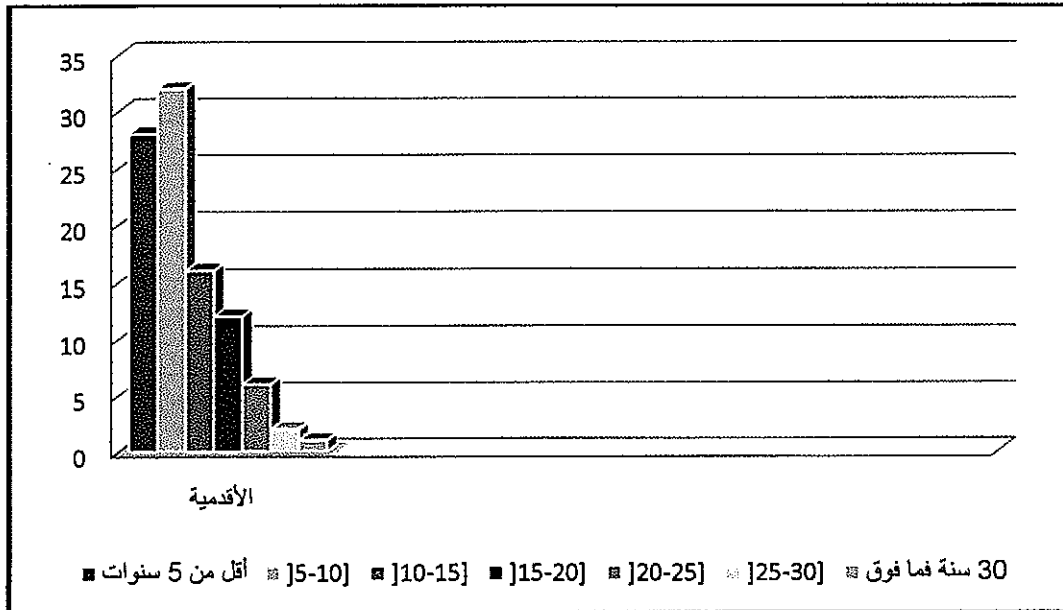
الجدول رقم [26] يوضح: توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية

| الأقدمية       | التكرار    | النسبة % |
|----------------|------------|----------|
| أقل من 5 سنوات | <u>75</u>  | 28       |
| ]10 - 5]       | <u>84</u>  | 32       |
| ]15 - 10]      | <u>42</u>  | 16       |
| ]20 - 15]      | <u>33</u>  | 12       |
| ]25 - 20]      | <u>18</u>  | 06       |
| ]30 - 25]      | <u>06</u>  | 02       |
| 30 سنة فما فوق | <u>03</u>  | 01       |
| المجموع        | <u>261</u> | 100      |



يمثل الاتجاه العام الأساسي لمجموع المبحوثين بالنسبة لعامل الأقدمية، الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32% وهي نسبة معتبرة، كذلك الأمر بالنسبة للفئة التي لم تتجاوز مدة أقدميتها خمس سنوات وتقدر نسبتها بـ 28%، ولهذه المعطيات بالنسبة لموضوع دراستنا قيمة إستراتيجية هامة ولها تأثيرها الكبير على إستراتيجية هندسة وتثبيت نظام التقييم في المنظمات كما تتحكم هذه الفئات وبدرجة كبيرة في نسبة نجاح أو فشل أنظمة القياس والتقييم بها، لأنها فئات مازالت في أوج عطائها ومازالت تسعى لتحقيق وجودها وطموحها في العمل فأغلبيتهم بين مرحلتي الاستثمار والمردودية [1]، كما هو موضح بالشكل البياني المدرج أسفله:

الشكل رقم [45]: مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب عامل الأقدمية



[1] Christian (B), op, cit, p100.

## خاتمة الفصل

تستقطب المؤسسة العمومية أكبر نسبة من اليد العاملة، وقد احتلت بهذا مكانة مهمة في تاريخ الاقتصاد الوطني، وهذا ما يفسر حجم المسؤولية والمكانة التي يجب أن تشغلها بالعمل على تحسين أدائها، والأكد أنه من أهم السبل لتحقيق ذلك الاستعانة بنظام قياس وتقييم أداء فعال ومناسب يُمكنها من تحقيق النتائج.

من هذا المنطلق، كان من المفروض أن يحضى نظام قياس وتقييم الأداء المطبق بالمؤسسة بوصفه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية" [1] بالمكانة اللازمة في بناء وتنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية. إلا أنه ورغم التاريخ الطويل نسبيا ( 1964 تاريخ بداية العمل بنظام التقييم في المؤسسة الجزائرية) لتبني المؤسسة الجزائرية لنظام القياس والتقييم، فإن الواقع يشير إلى تعثر كبير لمسار هذا النظام رغم كل محاولات التثبيت أو إعادة الانطلاق والتي تم الاستدلال عليها باستعراض النصوص القانونية والتنظيمية العديدة التي حاولت تنظيم العملية، مع هذا فقط تعرض النظام من ناحية الممارسة والتطبيق للكثير من التشويه، حيث تبدوا بعض ملامح أسباب هذا الوضع فيما يلي:

- تأثير بعض السلوكيات والممارسات الإدارية الجامدة، التي تعيق مسار التقدم والتطور مثل شيوع أسلوب التسيير المركزي وسيادة ثقافة الجمود وتسلب بعض المسؤولين وغيرها من القيم والمعتقدات خاصة من التي ترجعها بعض التفسيرات، خاصة بالنسبة لدول العالم الثالث، إلى بعض العوامل التاريخية والتي تتعلق بتلك الممارسات الموروثة عن الإدارة الاستعمارية، حيث لم تسجل الأولى "حدوث تغيير جذري في المبادئ والأسس التي أرساها ورفضها هذا الأخير في هذه الأقطار، رغم تعاقب الانقلابات السياسية العسكرية فيها" [2].
- التطور المضطرب للقوانين، لقد توالى القوانين التي حاولت تنظيم الوظيفة والعلاقات الوظيفية بعد الاستقلال مباشرة، لكنها لم تكن في المستوى الذي يُؤمن ويُحقق التطور المطلوب لاسيما فيما يخص نظام التقييم، الذي لم يتعدى حدود التقييد (أو القياس) كنظام جاءت به التعديلات التي صاحب المرسوم رقم 85.59 ، وقد تلتها مجموعة من التصحيحات

[1] محمد عبد الرحيم وآخرون، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتربية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، مصر، 2009، ص123.

[2] عامر خضير الكبيسي، " المعوقات الإدارية في الدول النامية والطريق لحلها"، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1، 1989، ص116.

ظهرت مع الأمر 03.06 (تقييم الموظف) لكن الجاني التشريعي بالنسبة لموضوع التقويم مازال يحتاج إلى الكثير من العمل حتى تستجيب هذه القوانين لمختلف التطورات التي يتطلبها إرساء نظام فعال لقياس وتقويم الأداء في المؤسسة الجزائرية.

- سوء تقدير أهمية نظام التنقيط والتقدير العام في النصوص القانونية والتنظيمية، منذ نشأة المؤسسة الجزائرية رغم التحولات العديدة التي عرفتها، إذ تُعدّ التعديلات التي أقرها تطبيق الأمر 03.06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تصحيحاً ضرورياً من ناحية البناء والمضمون، حيث لأول مرة في تاريخ المؤسسة الجزائرية يدرج مفهوم تقييم الموظف بدلا من التنقيط أو النقطة، لكن الأمر يتطلب المزيد من بذل الجهد في سبيل هندسة واختيار نظم تقويم فعالة وناجحة، من خلال التعلم من الأخطاء السابقة واستبدال الطرق والسلوكيات القديمة الخاطئة بأخرى ناجحة وفعالة والاستفادة من التطورات التي عرفها الفكر والممارسة الإدارية الحديثة.
- المفهوم المغلوط للحياة المهنية، إن غياب مفهوم صحيح وسليم للحياة المهنية يستهدف الأفراد العاملين من خلال تحسين وتطوير استعداداتهم المهنية وطاقاتهم الذهنية والعملية، والذي يقتضي بالضرورة وجود نظام تقويم موضوعي وفعال ذو صلة وثيقة بالحياة المهنية للموظف. هذا الغياب أثر سلباً على تطبيق النظام والممارسات المتعلقة به، لاسيما مجالات استخدامه، ولقد أسبى فهم مصطلح الحياة المهنية لدى العامل (الموظف) الجزائري حتى " أصبح ينظر إليه على أنه مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الموظف على طول مساره الوظيفي.. أو أنه مجرد نشاط متعلق بترقية الموظف على أساس الأقدمية"[1].

هذا بالإضافة إلى بعض السلوكيات والممارسات التي يوضحها واقع بعض المؤسسات الوطنية كما هو الحال في المؤسسة محل البحث، حيث لاحظنا من نقاشنا من ناقشة وعرض نظام التقويم المطبق وجود الخصائص التالية:

- ربط النظام مباشرة بالترقية ومنه التحفيز والأجور ولم يذكر التكوين والتدريب ولم يدمج ضمن استخدامات النظام بالرغم من أن استمارة التقييم (التي احتوتها الاتفاقية الجماعية 2002 وتغيرت فيما بعد) احتوت على جزء خاص بعنصر التكوين؟
- إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مصلحة تابعة للمديرية الفرعية للشؤون الموظفين التابعة بدورها للمديرية الإدارية العامة، في حين أن مديرية التكوين مديرية كاملة المزاي ومستقلة بذاتها، ولعدة اعتبارات- تم الإسهاب فيها في الجانب النظري- يُعد هذا الوضع خللاً

[1] RAHMANI (Ahmad), "Essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion des personnels de la fonction publique", Op, Cit, p23.

استراتيجياً بالغ الخطورة وقد أثر فعلا على فعالية استخدام نظام التقويم وكفاءة وفعالية السياسة التكوينية على حد سواء.

- يبدو من تعريف النظام والأهداف التي وضعتها المؤسسة لتبرير استخدامها له غامضة وغير واضحة، لاسيما البند أو الهدف الذي يقر أن النظام يساهم في تنظيم الأشخاص المؤهلين والمستعدين لتلبية احتياجات المؤسسة.

حيث حددت النصوص الاتفاقية الجماعية 2002 خصوصية النظام المطبق في المؤسسة، لاسيما أهمية النظام وأغراض تطبيقه، ونشير إلى:

- ربط نظام التقويم بالترقية واعتبر الأمر مصدر تشجيع وتحفيز للعمال، الذين يدركون جيدا أن فرص الترقية تحددها، إما توفر منصب شاغر قابل للشغل وإما ترقب استبدال عون يوشك على المغادرة، وحسب النصوص التنظيمية، أكثر من شرط الكفاءة ومستوى التأهيل.

- ورد في البند الثاني أن النظام يساهم في تنظيم الأشخاص المؤهلين والمستعدين لتلبية احتياجات المؤسسة، ويمكن أن نفهم أنه يقصد تجنيد المؤسسة لهؤلاء لتلبية احتياجاتها. لكن ما معنى هذا؟ وكيف يمكن أن يكون هذا التنظيم؟

- تعتبر المؤسسة النظام أداة مهمة (ممتازة) لرصد المؤهلات والمهارات المكتسبة من طرف العمال؟ ويبقى التساؤل حول هذه المؤهلات والمهارات المكتسبة؟ وهل فعلا زود المسؤولون عن عملية التقويم بالتقنيات والطرق الكفيلة برصد هذه المؤهلات والمهارات. معايير التقويم: قدمت الاتفاقية مجموعة عناصر كمعايير لتقويم الأداء الوظيفي لدى الأفراد وقد ميزت بين المهام ومستوى الأداء والمطلوب بين أعوان التحكم والتنفيذ من جهة والإطارات من جهة أخرى.

لكن المراجعة والتعديلات التي أحدثتها الاتفاقية الجماعية لسنة 2008 اختزلت كل هذه المعطيات في إشارة لارتباط استخدام نظام القياس في تحديد منحة المردودية الفصلية والسنوية، وتم تغييب وإلغاء كل التفاصيل السابقة.

كيف يفسر الأفراد في المؤسسة هذه المعطيات؟ وكيف يفهمون هذه التغيرات؟ وما هو موقفهم من هذا الواقع الذي يعكس حقائق مهمة حول قضية حساسة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء وهي الأداء وإشكالية قياسه وتقويمه؟

# الفصل السادس

## واقع نظام قياس وتقويم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

### تمهيد الفصل

المبحث الأول: الاختيار الاستراتيجي لأسلوب قياس وتقويم أداء وظيفي مناسب  
المطلب 1: الاختيار الاستراتيجي لماهية نظام القياس والتقويم يساعد في فعاليته ونجاحه  
المطلب 2: الاختيار المناسب لأهداف نظام القياس والتقويم تساعد في فعاليته ونجاحه  
المطلب 3: الاختيار الاستراتيجي لمعايير نظام التقويم المناسب تساعد في فعاليته ونجاحه  
الامتداد الجزئي الأول

المبحث الثاني: ظروف وطرق قياس وتقويم الأداء الوظيفي

المطلب 1: مراحل إجراء عملية قياس وتقويم أداء العاملين  
المطلب 2: ظروف تطبيق عملية قياس وتقويم أداء العاملين  
المطلب 3: بناء وتطبيق استمارة ( أو بطاقة ) تقويم الأداء  
المطلب 4: موقع المقابلة من عملية التقويم في المؤسسة  
الامتداد الجزئي الثاني

المبحث الثالث: أثر البيئة الموصوومصنبة وثقافة المنظمة في تفعيل نظام تقويم أداء العاملين

المطلب 1: الظروف السوسيوومصنبة وثقافة المنظمة المحيطة بتطبيق نظام التقويم  
المطلب 2: تحديد الأهداف وتأثيرها على نظام التقويم  
الامتداد الجزئي الثالث

المبحث الرابع: مجالات استخدام نظام تقويم الأداء

المطلب 1: علاقة التكوين بنظام تقويم الأداء الوظيفي  
المطلب 2: علاقة الترقية بنظام تقويم الأداء الوظيفي  
المطلب 3: علاقة التحفيز بنظام تقويم الأداء الوظيفي  
الامتداد الجزئي الرابع

### الامتداد العام

## تمهيد

بعد مناقشتنا لمختلف أبعاد الموضوع الإستراتيجية، العلمية والعملية وتاريخ عملية القياس والتقويم عموما وفي المؤسسة الجزائرية بشكل خاص، نستعرض فيما يأتي نتائج الدراسة الكمية التي تعكس صورة وواقع نظام قياس وتقويم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية من خلال نموذج المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، والذي يبدو كما تم توضيحه في الفصل السابق أنه عرف انطلاقته الأولى في سنة 2002 لكن ظروف وطرق ممارسته فرضت مجموعة من التعديلات برزت في نصوص الاتفاقية الجماعية 2008، حيث تقلصت بموجبها مكانة النظام واستخداماته (كما سبق توضيحه في الفصل السابق). وفي محاولة لفهم أسباب وخلفيات هذا الوضع قدمنا أربع فرضيات تحمل أهم التساؤلات التي يمكن أن نوضح بها ماهية النظام، و أهم محدداته ومرتكزاته، وهي:

- فلسفة النظام وأغراض تطبيقه.
- طرق وأساليب القياس والتقويم المطبقة.
- الظروف السوسيو مهنية وثقافة المنظمة المحيطة بتطبيق النظام.
- مجالات استخدام نظام تقويم الأداء الوظيفي.

مع التأكيد على الصعوبات الكبيرة التي واجهتنا وأعاقت سبيل تقدم البحث على مراحل مختلفة من عملية انجازه، ونضيف أن النتائج المتحصل عليها بُنيت على أساس البيانات والمعطيات التي تم تحصيلها بواسطة استمارة المقابلة والتي تم توجيهها بصورة أساسية للأفراد الخاضعين لعملية التقويم، كما دَعَمْنَا هذه العناصر بواسطة المعلومات التي تم بنائها عن طريق الملاحظة بالمشاركة. وقد حاولنا تدعيم بعض النقاط والمواقف بإجراء مقابلة موجهة مع بعض المسؤولين والمشرفين على عملية التقويم، لكن التجاوب لم يصل إلى الحد الذي يُمكننا من تصنيف وترتيب نتائجها في جداول نظامية واكتفينا بإدراج بعض المواقف والتصريحات التي تكشف حقائق مهمة تقدمها هذه الفئة (المسؤولين عن التقويم) باعتبارها أحد أهم الأطراف المحددة والمؤثرة في عملية التقويم، والتي توجه بدورها بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من كفاءتهم في التعامل مع عملية التقويم والتي تنعكس سلبا على فعالية النظام، كما ستوضحه النتائج فيما يلي:

## المبحث الأول

## الاختيار الاستراتيجي لأسلوب قياس وتقويم أداء وظيفي مناسب

من أهم الأسس والعناصر التي تحدد الاختيار الاستراتيجي لنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي وإعداد شكله النهائي الذي يمكن تطبيقه في المؤسسة الاهتمام بأهداف التقويم ومعايير القياس، حيث يعتبر كل عنصر في الواقع خطوة من خطوات التصميم والتنفيذ السليم لهذا النظام، مهما كانت نوعية وأهمية الأهداف المرجوة ومهما اختلفت المعايير والمقاييس المعتمد، وتبدأ هذه العملية دائما بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال العمل بنظام التقويم انطلاقا من تحديد ماهيته وأغراض تطبيقه وصولا إلى مجالات استخدامه وعلاقتها بالأداء الفردي لكل عامل وأداء المؤسسة ككل.

ثاني خطوة هي ضبط المعايير والمقاييس المعتمدة لتقدير الأداء والحكم عليه من قبل الخبراء والمختصين ثم تجربتها ومن ثم اعتمادها. وكخطوة ثالثة مكملة وضرورية تساهم في نجاح أو فشل ما سبقها من خطوات، ضرورة إعلام جمهور العاملين المعنيين بالتقويم بكل هذه التفاصيل والعمل على شرحها وتوصيل غاياتها بدقة لهم وكذلك إقناعهم بالموافقة عليها وتبنيها، لأن ذلك سيؤثر حتما على مصداقية وفعالية ونجاح نظام التقويم المطبق أو المراد تطبيقه.

من هذا المنطلق سنناقش عناصر الفرضية الأولى، التي تنص على:

" إن الاختيار الاستراتيجي لأسلوب قياس وتقويم أداء مناسب لأهداف المؤسسة وطموحات

الأفراد يدعم نجاحه ويساعد على تطبيقه " من خلال التركيز على مناقشة النقاط التالية :

- الاختيار الاستراتيجي لماهية نظام القياس والتقويم يساعد في فعاليته ونجاحه.
- الاختيار الاستراتيجي لأهداف نظام القياس والتقويم مناسبة تساعد في فعاليته ونجاحه.
- الاختيار الاستراتيجي لمعايير نظام التقويم المناسب تساعد في فعاليته ونجاحه.

**المطلب الأول:** الاختيار الاستراتيجي لمامية نظام القياس والتقويم يساعد في فعاليته ونجاحه

يساهم فهم الأفراد للمعنى الدقيق لنظام التقويم المطبق وأهدافه الحقيقية في تفاعلهم معه والتجاوب مع ما تقتضيه ظروف هندسته وبنائه وتفعيله، لذلك تعكس نوعية المعلومات المتوفرة لدى الموظفين المعنيين بعملية التقويم مدى تفاعلهم وقبولهم بهذا النظام، ويساعد تفاعل الأفراد وقبولهم لنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي المطبق في مؤسساتهم على نجاحه، وبالتالي مدى فعاليته بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء. على هذا الأساس توجهنا للمبحوثين بسؤال حول المعلومات المتوفرة لديهم عن نظام التقويم المطبق في مؤسساتهم، فكانت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم [27] يوضح: موقف الموظفين من نظام تقويم الأداء المطبق على أساس المعلومات المتوفرة لديهم حوله

| النسبة %     | التكرار    | ماذا تعرف عن نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة ؟ |
|--------------|------------|--|
| <u>28,73</u> | <u>75</u>  | معرفة سطحية لا تتعدى حدود الاستمارة                |
| <u>15,32</u> | <u>40</u>  | لا أعرف شيء مهم                                    |
| <u>13,80</u> | <u>36</u>  | عملية دورية  |
| <u>08,05</u> | <u>21</u>  | عملية مرتبطة بنظام العلاوات والتحفيز               |
| <u>06,90</u> | <u>18</u>  | نظام قائم على العلاقات الشخصية                     |
| <u>06,51</u> | <u>17</u>  | انعدام سياسة واضحة لنظام التقويم                   |
| <u>06,51</u> | <u>17</u>  | ليس هناك وجود فعلي لنظام التقويم                   |
| <u>05,75</u> | <u>15</u>  | من المفروض أنه جاء للارتقاء بالأداء في المؤسسة     |
| <u>05,36</u> | <u>14</u>  | التقويم عملية يقوم بها المشرف (المسؤول المباشر)    |
| <u>03,07</u> | <u>08</u>  | نظام متعلق بالاتفاقية الجماعية للمؤسسة (2002)      |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع  |

**ملاحظة:** تم تقريب بعض النسب في الجدول إلى أقرب عدد صحيح

توضح النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجموع المعلومات المتوفرة لدى المبحوثين عن نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة تشير إلى أنها معلومات ومعرفة سطحية لا تتعدى حدود الاستمارة، وبلغت نسبتهم 28,73% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعرفون معلومات أو معطيات مهمة عن النظام وقدرت نسبتهم بـ 15,32% من مجموع المستجوبين، تم تأتي نسب المبحوثين الذين تتوفر لديهم بعض المعلومات



عن النظام، حيث تنظر مجموعة من المبحوثين إلى نظام التقييم المطبق أنه عملية دورية، وتقدر بنسبتهم بـ 13,80% من مجموع المستجوبين، فيما قدرت نسبة الأفراد الذين يرون أن عملية قياس وتقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة مرتبطة فقط بنظم العلاوات والحوافز بـ 08,05% من مجموع المستجوبين، أما نسبة المبحوثين الذين يرون أنه نظام قائم على العلاقات الشخصية فقدت بـ 06,90% من مجموع المستجوبين، ثم تأتي نسبة المبحوثين الذين يرون أنه نظام لا يتوفر على سياسة واضحة لقياس وتقييم أداء الموظفين، وتقدر بـ 06,51% من مجموع المستجوبين، نفس النسبة من المبحوثين ترى أن المعطيات تشير إلى أنه لا وجود لأي نظام فعلي لتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن النظام المطبق يهدف للارتقاء بالأداء سواء كان أداء المؤسسة أو أداء الأفراد وتقدر بـ 05,75% من مجموع المستجوبين، فيما تنظر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 05,36% من مجموع المستجوبين، إلى النظام على أنه تلك العملية التي يقوم عليها المسؤول المباشر بصفته المشرف الأول على سير العمل، أما نسبة 03,07% من المبحوثين فتري أن النظام المطبق متعلق بالمبادئ التي وضعتها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة لسنة 2002 تاريخ انطلاق تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن تصنيف مستوى معلومات الأفراد أو درجة معرفتهم بماهية نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة محل البحث، حسب موقف العاملين بها إلى ثلاث توجهات أساسية، هي:

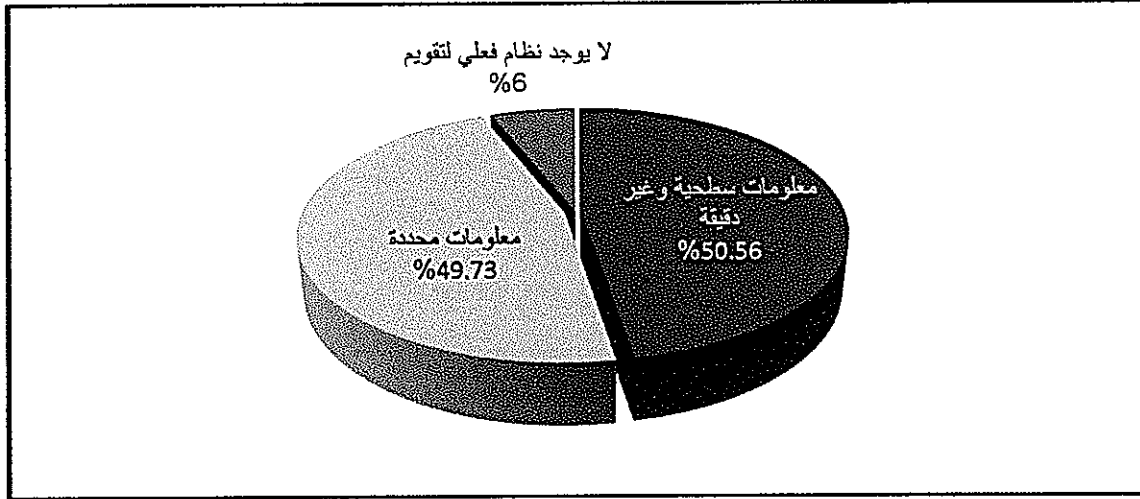
- التوجه الأول: يمثل موقف الأفراد الذين يعتبرون أن معلوماتهم عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة هي معلومات سطحية وغير كافية وأن معرفتهم به لا تتعدى عند البعض حدود الإطلاع على الاستثمار أو التوقيع (نادرا) على ما احتوته من بيانات، فهم كما تؤكد فئة ثانية لا يعرفون الكثير من المعطيات أو التفاصيل المهمة واللازمة عن هذا النظام، وسبب ذلك كما نُقره فئة ثالثة يرجع بالأساس إلى انعدام سياسة واضحة للتقييم، وتقدر نسبة هذا التوجه بـ 50,56% من مجموع المستجوبين، والنتيجة عن مجموع النسب (28,73% + 15,32% + 06,51%) الموضحة في الجدول أعلاه، والتي تعادل كما هو موضح نصف العدد الكلي للمبحوثين.

- التوجه الثاني: ويمثل موقف الأفراد الذين تتوفر لديهم معلومات محددة عن النظام المطبق في المؤسسة محل البحث، وترتبط بعض تلك المعلومات بصفات هذا النظام أو الهدف من وضعه، وقد اقتصر (هذه المعلومات) على:

- أنها عملية دورية أي أن هناك تقييم كل ثلاثة أشهر وتقييم سنوي،

- أنها عملية قياس يقوم بها المسؤول المباشر،
  - أنه نظام مرتبط بالحوافز والعلاوات لأن النقطة المتحصل عليها تحدد قيمة المنحة الفصلية والمنحة السنوية الخاصة بكل عامل،
  - من المفروض أن هدف نظام التقويم المطبق هو الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة سواء الأداء الفردي أو الجماعي،
  - أنه نظام قائم على العلاقات الشخصية والمحابة والمصالح،
  - التقويم قائم بالدرجة الأولى على رأي المسؤول المباشر ومزاجه،
  - تُحدد بنود هذا النظام ما جاءت به الاتفاقية الجماعية للمؤسسة لسنة 2002،
- وتقدر نسبة هذا التوجه بـ 42,93% من مجموع المستجوبين وهي ناتجة عن مجموع النسب (13,80% + 8,05% + 5,75% + 5,36% + 6,9% + 3,07%) حسب ما ورد في الجدول أعلاه. مع ذلك فإن هذه المعلومات سطحية وغير دقيقة، فبالنسبة للتقويم السنوي مثلا لا يزيد عن كونه تقديرا تُمنح خلاله النقطة السنوية، التي تُقدر بواسطة عملية حسابية تجمع نتائجها من النقط التي يتحصل عليها العامل خلال فترات التقويم لكل فصل. وتصرح فئة أخرى من المستجوبين، أن هدف نظام التقويم من المفروض الارتقاء بأداء المؤسسة لكن بعض الممارسات حالت دون ذلك، لاسيما بناء أساس تقويم الأداء على العلاقات الشخصية والمصالح المشتركة بين المسؤول والعامل أو من يمكن أن يتدخل لصالحه من المعارف وأصحاب النفوذ. أما المعلومة التي تُعتبر أن محددات النظام مازالت تسيير وفق بنود الاتفاقية الجماعية 2002، فقد تجاوزتها الأحداث لأن مستجدات كثيرة طرأت منذ ذلك التاريخ، الأمر الذي يؤكد أن أغلب هذه المعلومات مبنية على تخمينات أو مصادر غير مؤكدة لغياب المعلومة الرسمية.
- التوجه الثالث: ويمثله موقف الأفراد الذين تؤكد معلوماتهم أنه لا يوجد نظام تقويم فعلي لأداء الموظفين في المؤسسة وتقدر نسبتهم، كما بينه الجدول أعلاه، وتقدر نسبتهم بـ 06,51% من مجموع المبحوثين.
- ويمكن أن نلخص كل هذه المعطيات في التمثيل البياني الذي يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم [46]: دائرة نسبية توضح التوجهات العاملين من معلوماتهم عن نظام التقييم المطبق في المؤسسة



حيث تُظهر النتائج بوضوح عدم معرفة الأفراد المعنيين بنظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة بالمعلومات والمعطيات اللازمة عن النظام، والتي من شأنها أن تدعم كفاءة وفعالية النظام في المؤسسة عن طريق قبول الأفراد المعنيين بعملية التقييم له والتفاعل معه، إذ ترى نسبة 50,56% من مجموع المستجوبين أن معلوماتهم سطحية وغير كافية لفهم النظام والتعامل والتجاوب معه، ويظهر هذا الانطباع أيضا لدى بعض المسؤولين على عملية التقييم، حسب ما صرح به أغليبيتهم خلال المقابلة، فهم يعتقدون أن المعنى الحقيقي والغاية من تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في مؤسستهم لا يتجلى لهم بوضوح وهذا لغياب المعلومات والمعطيات اللازمة عن النظام حتى على مستواه كمشرفين أولا وباعتبارهم المسؤولين عن قياس أداء الأفراد وملاء استمارة (بطاقة) التقييم الخاصة بالمساعدين ثانيا. تضاف إليها نسبة الأفراد الذين لا يعتقدون أصلا بوجود نظام للتقييم في المؤسسة والتي تقدر بـ 06,51% من مجموع المستجوبين، وبهذا فإن نسبة الذين لا تتوفر لديهم المعلومات الصحيحة والكافية عن النظام تفوق نسبة أولئك الذين أقرروا بمعرفتهم لمعنى وماهية نظام التقييم والتي تقدر بـ 49.73% من مجموع المستجوبين، بالرغم أن نسبة معتبرة منهم ترى أن المعارف التي يتوفرون عليها بهذا الخصوص هي معلومات سطحية فقط. (28,73%) فقط.

الواقع أن هذه الوضعية تتعلق بقضية مهمة جداً تُطرح على مستوى هندسة واختيار أسلوب تطبيق نظام القياس والتقويم الذي تريد المؤسسة اعتماده، ونقصد بذلك عملية الإعلام والتحسيس بالنظام والتعريف به إلى جمهور العاملين في المؤسسة والمعنيين بعملية التقويم مهم كانت مستوياتهم أو مراكزهم الوظيفية والمهنية، فالعامل الخاضع لعملية التقويم من حقه أن يفهم مضمونه وأهدافه وأهمية تطبيقه فيما يتعلق به، وما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه العامل كعضو في المؤسسة، حيث تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث على " أن الأخذ بعين الاعتبار لأراء ووجهات نظر العمال الأجراء يعتبر وسيلة فعالة لتحسين وتفعيل أداء المؤسسة "[1]، لاسيما إذا أحسن اختيار الوسائل والطرق الملائمة لذلك، والتي من أهمها على الإطلاق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد. نفس الأمر يطرح بالنسبة للمشرفين بصفتهم مسؤولين بدرجة كبيرة على سير عملية التقويم ونجاحها، بل يحتاج الأمر بالنسبة لهم أكثر من متطلبات الإعلام والتحسيس إذ يتوجب إعدادهم على درجة عالية من التدريب والإتقان لتتمكن من ممارسة عملية تقويم الأفراد بكفاءة وفعالية. من الضروري أيضا تحديد وضبط دور كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بوصفها المسؤول الأول عن الإشراف وتوجيه سير عملية التقويم، ومن ثم استخدام نتاجها لصالح أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد على حد سواء. بما يضمن إشراك وتفاعل كل الأطراف والمستويات لتفعيل وإنجاح النظام وضمان حسن سير عملية القياس والتقويم وتعزيز شعور العاملين بالمشاركة وتنمية إحساسهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

[1] Plane (J.M), Gestion des ressources humaines, Edition Dominos Flammarion, Paris, 2000, p48.

**المطلب الثاني:** الاختيار الاستراتيجي لأهداف نظام القياس والتقويم مناسبة تساعد في فعاليته ونجاحه من بين أهم متطلبات نجاح وفعالية نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المنظمة تحديد الأهداف المرجوة من تطبيقه، إذ تعتبر هذه الخطوة بمثابة المرشد والموجه لعملية التقويم وتؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية ونجاعة النظام. وتحديد هدف (أهداف) نظام القياس والتقويم يجب على سؤال الأفراد عن المغزى الفعلي للمنظمة من تطبيق هذا النظام ( لماذا؟)، وتدرج هذه النقطة ضمن أهم النقاط المحددة للاختيار الاستراتيجي لأسلوب القياس والتقويم المناسب في المنظمات، انطلاقاً من هذا الطرح توجهنا بسؤال إلى المبحوثين عن هدف مؤسستهم من تطبيق نظام التقويم؟ فكانت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم [28] يوضح: مدى استيعاب الموظفين لأهداف المؤسسة من عملية التقويم ومعرفتهم بها

| النسبة %     | التكرار    | هدف المؤسسة من عملية تقويم الأداء ؟          |
|--------------|------------|--|
| <u>20,70</u> | <u>54</u>  | لمنح العالوة وإعادة الترتيب في السلم الوظيفي |
| <u>18,40</u> | <u>48</u>  | غير واضحة (وغير مجسدة على أرض الواقع)        |
| <u>11,11</u> | <u>29</u>  | إجراء إداري فقط                              |
| <u>09,58</u> | <u>25</u>  | ضبط السلوك وقياس الأداء                      |
| <u>08,81</u> | <u>23</u>  | لمعرفة قدرات الأفراد                         |
| <u>07,66</u> | <u>20</u>  | تشجيع العامل وتحفيزه                         |
| <u>07,28</u> | <u>19</u>  | تحسين الأداء وتطويره                         |
| <u>06,51</u> | <u>17</u>  | قياس مردود الأفراد وتقدير مجهودهم            |
| <u>05,36</u> | <u>14</u>  | لا هدف منه                                   |
| <u>04,59</u> | <u>12</u>  | لا أعرف                                      |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                                      |

**ملاحظة:** تم تقريب بعض النسب في الجدول إلى أقرب عدد صحيح

تدل الإحصاءات التي احتواها الجدول أعلاه، إلى أن المؤشر العام لأهداف المؤسسة من عملية تقويم الأداء الوظيفي للأفراد حسب رأي العاملين، هو منح العالوة وإعادة الترتيب في السلم الوظيفي وتقدر بنسبتهم بـ 20,70% من مجموع المبحوثين، وتليها نسبة المستجوبين التي ترى أن

أهداف النظام المعمول به في المؤسسة غير واضحة لأنها غير مجسدة عمليا على أرض الواقع وتقدر بـ 18,40% من مجموع المبحوثين، وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة المبحوثين الذين يرون أن النظام ما هو إلا إجراء إداري فقط وتقدر بـ 11,11% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة يهدف ضبط السلوك وقياس الأداء وتقدر بـ 09,58% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المبحوثين التي ترى أن الهدف من النظام هو معرفة قدرات الأفراد على أداء المهام المطلوبة منهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتقدر بـ 08,81% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن هدف المؤسسة من نظام التقييم المطبق هو تشجيع العاملين وتحفيزهم وتقدر بـ 07,66% من مجموع المستجوبين، ثم تأتي نسبة المبحوثين التي ترى أن الهدف من نظام تقييم الأداء المطبق هو وضع تحسين الأداء وتطويره وتقدر بـ 07,28% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن الهدف من النظام المطبق هو تقييم مردود الأفراد وتقدير مجهودهم وتقدر بـ 06,51% من مجموع المستجوبين، في حين ترى نسبة 05,36% من المبحوثين أن نظام التقييم المطبق لا يحمل في الواقع أي هدف فعلي، فيما تضيف نسبة مبحوثين تقدر بـ 04,59% من مجموع المستجوبين، أنها لا تعرف الجواب لأنها لا تعرف ما هي أهداف هذا النظام أصلا.

من كل ما سبق عرضه من نتائج إحصائية لأجوبة المبحوثين حول أهداف المؤسسة من تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي، يمكن أن نلاحظ بروز موقفين أساسيين هما:

- الموقف الأول: ويعتقد أصحابه أن نظام قياس وتقييم أداء الموظفين المطبق في المؤسسة محل البحث يتضمن أهدافاً محددة، وتتمثل هذه الأهداف، حسب ما جاء في أجوبهم، فيما يلي:
- منح العلاوة وإعادة الترتيب في السلم الوظيفي.

- ضبط السلوك وقياس الأداء.

- معرفة قدرات الأفراد.

- تحسين الأداء وتطويره.

- تشجيع وتحفيز العاملين.

- قياس مردود الأفراد وتقدير مجهودهم.

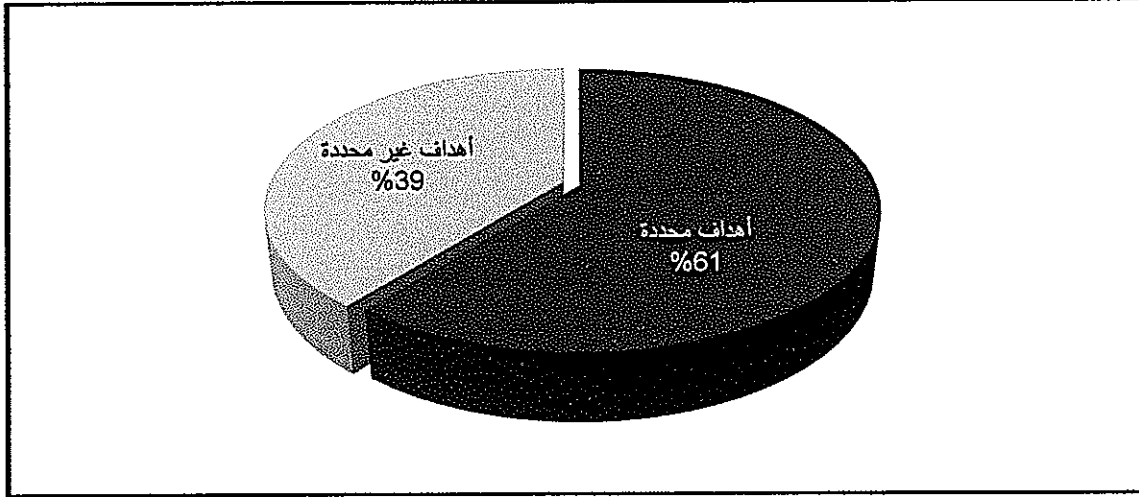
وتقدر نسبة هذا التوجه بـ 60,54% من مجموع المستجوبين، والنتيجة عن مجموع النسب (20,70% + 09,58% + 08,81% + 7,66% + 7,28% + 6,51%) الواردة في الجدول أعلاه، وهي نسبة معتبرة جداً كما هو موضح، وتعكس هذه النتائج الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو الأهداف التي يمكن أن يحملها نظام التقويم، حيث يوظف المختصون هذا الموقف في تدعيم الاستعدادات الفردية لقبول الأفراد المعنيين بنظام تقويم الأداء المختار من طرف المؤسسة والتفاعل معه.

- الموقف الثاني: ويمثله المستجوبين الذين يعتقدون أن نظام قياس وتقويم أداء الموظفين المطبق في المؤسسة لا يحمل في الواقع أية أهداف واضحة، والدليل على ذلك عدم وجود أهداف مجسد عمليا لا على مستوى الفردي للعاملين ولا على مستوى المؤسسة، فهو لا يزيد عن كونه إجراء إداري فحسب كما تؤكد فئة ثانية من أصحاب هذا الموقف، إذا فلا هدف منه كما تضيف فئة ثالثة من نفس الاتجاه، فيما أجابت فئة رابعة أنها لا تعرف فيما إذا كانت هناك أهدافاً محددة للمؤسسة من وضعها لهذا النظام أم لا. وتقدر نسبة هذا الموقف عموماً بـ 39,06% من مجموع المستجوبين، والنتيجة عن مجموع النسب (18,40% + 11,11% + 5,36% + 4,59%) الواردة في الجدول أعلاه، وهي نسبة معتبرة، على أساس أنه يمكن لهذا الموقف أن يؤثر سلباً على استعداد الفرد لقبول النظام والتجاوب معه، وبالتالي التأثير على نجاح عملية التقويم والحد من فعاليتها المرجوة.

ونؤكد أيضاً، أن هذا الموقف ناتج بالضرورة عن غياب أو عدم فعالية عملية الإعلام والتحسيس التي يتعرف من خلالها الأفراد في المؤسسة على ماهية نظام القياس والتقويم وأسس وأهدافه كما سبق توضيحه من قبل.

هذا ويمكن أن نلخص هذه المعطيات في التمثيل النسبي الموضح في الشكل أسفله:

الشكل رقم [47]: دائرة نسبية توضح موقف العاملين اتجاه أهداف المؤسسة من تطبيق نظام تقويم الأداء



حيث نلاحظ افتقاد المؤسسة حسب موقف العمال لإستراتيجية وسياسة واضحة تعرف بها نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي المطبق وتبرر أسباب وضعه وتطبيقه، كما أن موقف الأفراد لا يحدد بوضوح المجالات الفعلية لاستخدام هذا النظام، ويرجع ذلك بالأساس إلى غياب سياسة إعلامية موجهة لتقديم النظام للأفراد المعنيين وتشرح أهدافه وكيفية تطبيقه، كما توجه السياسة الإعلامية في المؤسسة فيما يخص نظام القياس والتقويم إلى توضيح كل ما يهم الأفراد من بيانات تتعلق بتسيير مساهمهم الوظيفي ومدى تأثير هذا النظام على مستقبلهم وحياتهم في المؤسسة من جهة وأهميته بالنسبة للمنظمة من جهة أخرى. من هنا نؤكد أنه " يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعمل على إعادة تأهيل وخلق إستراتيجية خاصة بها، وتفعيل كفاءاتها وهيكلها الداخلية، والتحكم في مستقبلها من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية والتسيير الفعال لمواردها البشرية "[1]، حتى تتمكن من هندسة النظم والبرامج التي تستجيب لخصوصية المؤسسة، وفق المبادئ والأسس الصحيحة التي تدعم نجاحها، والتي من أهمها مراعاة ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، المناخ التنظيمي العام وثقافة المنظمة السائدة.

[1] Mekideche (M), L'Algérie entre économie de rente et économie émergente, Edition Dahleb, Alger, 2000, p 36.



**المطلب الثالث:** الاختيار الاستراتيجي لمعايير قياس وتقويم الأداء المناسبة تساعد في فعاليتها ونجاحه يتحدد الاختيار الاستراتيجي لنظام قياس وتقويم أداء وظيفي مناسب، ناجح وفعال بالإضافة إلى العاملين السابقين، كما تم توضحه في المطلبين السابقين، على ضرورة الاختيار الاستراتيجي لمعايير قياس وتقويم الأداء الوظيفي ويشير مصطلح معيار الأداء إلى مستوى الأداء المحدد مسبقا على أساس دراسات علمية دقيقة (تحليل مناصب العمل) أو بناءً على اجتهاد من يمتلكون الخبرات الفاعلة في المنظمة (من العمال والمشرفين أصحاب الخبرة والكفاءة)، حيث يتيح المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا عنه.

يتطلب الاختيار الاستراتيجي لمعايير قياس وتقويم الأداء توفر مجموعة من الشروط، التي يجب توفرها من أهمها أن تكون معلومة لدى الأفراد والإدارة من قبل وبعد القياس والتقويم. فما هي درجة إلمام الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بهذه المعطيات؟ وما موقفهم من المعايير المطبقة؟

**الجدول رقم [29] يوضح: المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التقويم حسب الموظفين بها**

| النسبة %     | التكرار    | المعايير المعتمدة في تقويم أداء الأفراد في المؤسسة |
|--------------|------------|--|
| <u>34,48</u> | <u>90</u>  | لا توجد معايير دقيقة ومحددة.                       |
| <u>19,16</u> | <u>50</u>  | سلوك الانضباط والمواظبة والحضور.                   |
| <u>14,95</u> | <u>39</u>  | تخضع لرأي ومزاج المسؤول المباشر.                   |
| <u>10,34</u> | <u>27</u>  | المردودية وجودة العمل.                             |
| <u>07,66</u> | <u>20</u>  | الكفاءة والمؤهلات.                                 |
| <u>04,98</u> | <u>13</u>  | لا أعرف  |
| <u>03,83</u> | <u>10</u>  | لا جواب  |
| <u>02,70</u> | <u>07</u>  | مردود الفترة ما قبل عملية التقويم.                 |
| <u>01,90</u> | <u>05</u>  | الأقدمية   |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع  |

**ملاحظة:** تم تقريب بعض النسب في الجدول إلى أقرب عدد صحيح

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، إلى أن المؤشر العام لمعايير تقويم الأداء الوظيفي للأفراد المعتمد من طرف المؤسسة يقوم بالأساس على الكفاءة والمؤهلات بنسبة تقدر بـ

34,48% من مجموع المستجوبين، بالمقابل جاءت أجوبة المبحوثين التي تؤكد انعدام وجود معايير واضحة ومحددة بدقة في الترتيب الثاني للمؤشرات وبنسبة تقدر بـ 19,16% من مجموع المبحوثين، ثم تأتي نسبة الفئة التي ترى أن معيار التقييم الفعلي المعتمد هو رأي المسؤول المباشر في العمل، ويخضع لمزاج هذا المسؤول بكل المقاييس، وهي نسبة معتبرة من بين الإجابات المقدمة وتقدر بـ 14,95% من مجموع المستجوبين، من المعايير المذكورة أيضا في إجابات المبحوثين والتي تم التأكيد عليها، سلوك الانضباط والمواظبة والحضور بنسبة تقدر بـ 10,34% من مجموع المستجوبين، مع أن الكثير من المستجوبين أبدوا تضرهم من هذا المعيار وخاصة الحضور الذي لا يعتبر مقياساً حقيقياً لأداء الفرد، إذ يمكن لأي كان الحضور لمقر العمل لكن لا يؤدي مهامه كما ينبغي، لاسيما بالنسبة لبعض الوظائف في المؤسسة محل البحث، حيث لا تفرض طبيعة العديد من الوظائف الحضور المستمر أو معدل الدوام الكامل. من المعايير التي حددتها إجابات المبحوثين معيار المردودية وجودة العمل بنسبة تقدر بـ 07,66% من مجموع المستجوبين، وتصرح مجموعة أخرى من المبحوثين أنها لا تعرف بالتحديد معايير القياس والتقييم المطبقة وتقدر بنسبة 04,98% من مجموع المستجوبين، على الرغم من أنها نسبة ضعيفة نسبياً، لكنه مؤشر يحمل دلالات واضحة عن وقوع أخطاء تؤكد عدم احترام المقاييس والمعايير الضرورية لهندسة وتثبيت نظام التقييم ولاستفادة منه، نفس الطرح ينطبق على فئة المستجوبين التي تصرح أنها لا تملك الجواب (لا جواب) وتقدر نسبتها بـ 03,83% من مجموع المبحوثين، من الإجابات المثيرة للاهتمام أيضا فئة تؤكد أن المعيار المعتمد لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد، هو مستوى الأداء المقدم في المدة القصيرة التي تسبق موعد إجراء عملية التقييم، مهم كان مستوى الأداء الذي سبق هذه الفترة، وفي هذه النقطة ورد في إحدى إجابات المبحوثين ما يلي: « أجتهد وأبذل قصارى جهدي في عملي طوال الوقت، وقد حدث أن قل هذا المستوى في فترة وجيزة سبقت موعد إجراء عملية التقييم لظروف قاهرة، مع أن المسؤول يعلم ذلك، ومع هذا تم تقويمي على أساس الانطباع الأخير الذي أخذه عني وتحصلت على تقدير متوسط. ثم حصل معي موقف مخالف تماما تكاسلت في أداء العمل لمدة طويلة وصادف أن جاءت مهمة طارئة قبل موعد إجراء عملية التقييم، قدمت مستوى جيد في تلك الفترة التي لم تزد عن بضعة أيام وتم منحي نقطة جيدة، على الرغم أنني أنا شخصيا

لم أكن راضية على مستوى العمل للفترة التي قبلها.. من هنا تأكدت أن الأمور تسير على هذا النحو وأصبحت أتصرف أثناء فترة التقويم على هذا الأساس..»، وتقدر نسبة هؤلاء المبحوثين بـ 02,70% من مجموع المستجوبين، في الواقع أن التقويم على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد في المدة التي تسبق إجراء عملية التقويم من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المسؤولون ومن إنعكساتها أنها تؤثر على مصداقية العملية، لكن الأخطر من ذلك أن يلاحظ الأفراد الخاضعين لتقويم الأمر ويستغلونه، ويؤكد هذا الموقف وجود خلل ونقائص في النظام المطبق وهو راجع لغياب سجلات خاصة بالأداء المستمر والاعتماد على ذاكرة المقوم كأساس للتقدير وتقويم أداء الموظفين وهو أمر لا يسلم من القصور. وأخيرا الفئة التي ترى أن معيار تقويم أدائها هو الأقدمية وتقدر نسبتها بـ 01,90% من مجموع المبحوثين، مع أننا لم نجد في المراجع والمصادر المعتمدة أن الأقدمية من المعايير المعتمدة في تقويم أداء الأفراد، والأصح أن قصد المبحوثين هو الخبرة الناتجة عن الأقدمية، حيث أن معيار (مقياس) الأداء المقصود منه " قياس مستوى أداء الأفراد بالمقارنة مع ميزات عامة - في حالة تقويم نقطي محض، أي على أساس إعطاء نقطة معينة-، أما المقارنة على أساس معايير خاصة فترتبط بمحددات الوظيفة في المهام المستمرة في الأهداف السنوية " [1] وعليه فإن معيار الخبرة (الأقدمية) هنا ينطبق عليه الوصف الأول. وكما تمت الإشارة له في خصائص العينة تتوفر المؤسسة محل البحث على فئة مهمة من أصحاب الأقدمية والخبرة في مجالات ومهن حساسة ومن الصعب تعويضها، لذا فإن التقدير والتقويم الفعلي لها هو في استغلالها لتكوين الفئات الشابة ونقل خبراتها لهم لاسيما المقبلين منهم على نهاية الخدمة.

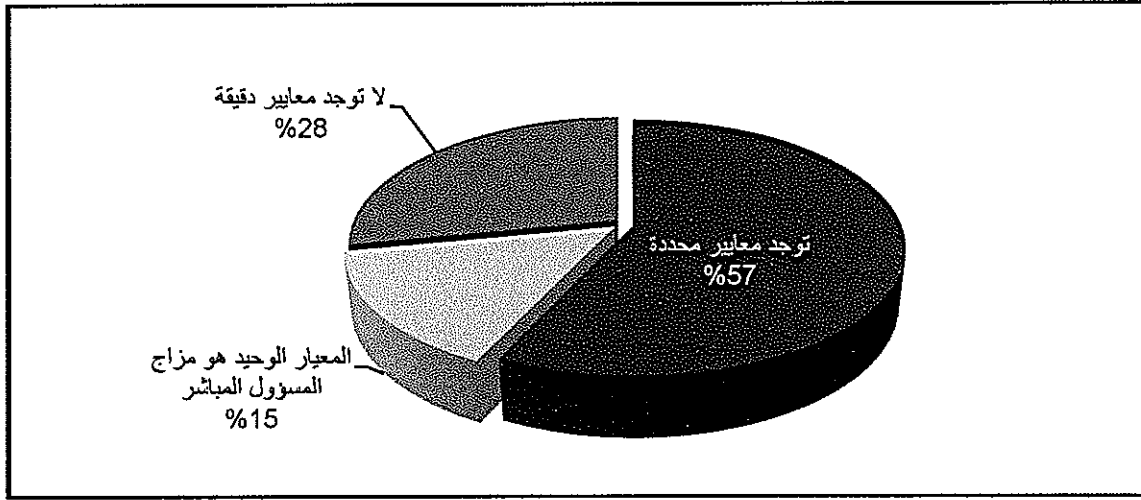
عموما، يمكن أن نصنف هذه المواقف ضمن ثلاث اتجاهات أساسية، كالتالي:

[1] Besseyere des Hortes (C.H), Op, Cit, p111.

- الاتجاه الأول: يرى أصحابه أنه توجد مجموعة من المعايير المحددة يُقدر على أساسها أداء الفرد، وتتمثل في الكفاءة والمؤهلات، وسلوك الانضباط والمواظبة، والمردودية بالإضافة إلى مردود آخر فترة ما قبل إجراء عملية التقييم، وهي نسبة معتبرة تقدر بـ 57,08% ناتجة عن مجموع النسب (34,48% + 10,34% + 07,66% + 02,70% + 01,90% ) من مجموع إجابات المبحوثين.
- الاتجاه الثاني: يرى هذا الاتجاه أن المعيار الوحيد لتقييم هو الرأي الشخصي أو مزاج المسؤول المباشر، وما يتبعه من محسوبية والواسطة والعلاقات الشخصية والمصالح وهي نسبة تقدر بـ 14,95% من مجموع إجابات المبحوثين.
- لاتجاه الثالث: ويندرج ضمن هذا الاتجاه الفئات التي ترى أنه لا توجد معايير دقيقة وواضحة لتقييم أدائهم، بالإضافة إلى فئة المبحوثين الذين أجابوا أنه لا يعرف أو لا يعرف بالضبط ما هي المعايير المعتمدة، فيما تصرح فئة ثالثة بأنه لا جواب لديها وتقدر النسبة الإجمالية لهذا الاتجاه بـ 27,97% وهي ناتجة عن مجموع النسب (19,16% + 04,98% + 03,83%)، ويرجع تفسير هذا الموقف دائما للغموض الذي يشوب النظام نتيجة غياب أو عدم فعالية عملية الإعلام والتحسيس والتي يفترض أن تسبق عملية تطبيق نظام التقييم وتستمر بعد ذلك بفترة لإقناع المعنيين به وتثبيته لدى المُقَوِّمين والمُقَوِّمين على حد سواء، لأن مدى قبول الأفراد لهذا النظام والتجاوب معه عامل أساسي من عوامل نجاح النظام وتفعيله في المنظمة.

كما هو موضح في تمثيل الدائرة النسبية المدرجة أسفله:

الشكل رقم [48]: دائرة نسبية توضح موقف العاملين من معايير التقييم المطبقة في المؤسسة



لقد حددت القوانين السارية في المؤسسة محل البحث، حسب ما جاءت به الاتفاقيات الجماعية ( بالخصوص اتفاقية 2002)، مجموعة من العناصر كمعايير لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد وقد ميزت بين المهام ومستوى الأداء المطلوب من أعوان التحكم والتنفيذ من جهة والإطارات من جهة أخرى. لذلك تبين أنه من الضروري معرفة موقف الموظفين من معقولية وكفاءة معايير قياس وتقييم الأداء المعتمدة من قبل المؤسسة محل البحث، فكانت إجابات المبحوثين كما موضح في الجداول أسفله:

الجدول رقم [30] يوضح: موقف الموظفين من معقولية معايير تقييم الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة

| معقولية معايير تقييم الأداء | تكرار | نسبة % |
|-----------------------------|-------|--------|
| لا                          | 148   | 56,70  |
| نعم                         | 110   | 42,15  |
| لا جواب                     | 03    | 01,15  |
| المجموع                     | 261   | 100    |

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، إلى أن الاتجاه العام للمستجوبين إلى عدم معقولة معايير تقييم الأداء الوظيفي للأفراد المعتمد من طرف المؤسسة، وتقدر نسبتهم بـ 56,70 % من مجموع المستجوبين، أما نسبة 42,15% من المستجوبين فتري أنها معايير معقولة، فيما امتنعت نسبة قدرت بـ 01,15% من المستجوبين عن الإجابة.

الجدول رقم [31] يوضح: موقف الموظفين من معايير تقويم الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة

|  |           | النسبة %     | التكرار    | كفاية معايير التقويم |
|--|-----------|--------------|------------|----------------------|
| <u>44,72</u>   | <u>72</u> | <b>61,68</b> | <b>161</b> | لا                   |
| لا تسمح بقياس الأداء الفعلي                            |           |              |            |                      |
| <u>18,01</u>   | <u>29</u> |              |            |                      |
| خضوعها لحكم وتقدير المسؤول المباشر                     |           |              |            |                      |
| <u>15,53</u>   | <u>25</u> |              |            |                      |
| غموض عملية التقويم وعدم الشفافية                       |           |              |            |                      |
| <u>13,67</u>   | <u>22</u> | <b>26,05</b> | <b>68</b>  | نعم                  |
| عدم الجدية والمهنية في التعامل مع التقويم              |           |              |            |                      |
| <u>04,97</u>   | <u>08</u> |              |            |                      |
| جامدة وغير متجددة                                      |           |              |            |                      |
| <u>03,10</u>   | <u>05</u> |              |            |                      |
| لا تعليق   |           |              |            |                      |
| <u>36,76</u>   | <u>25</u> | <b>11,50</b> | <b>30</b>  | نسبيا                |
| شاملة  |           |              |            |                      |
| <u>35,30</u>   | <u>24</u> |              |            |                      |
| لا جواب  |           |              |            |                      |
| <u>14,70</u>   | <u>10</u> |              |            |                      |
| تناسب العمل والجهد المبذول                             |           |              |            |                      |
| <u>10,30</u>   | <u>07</u> | <b>0,77</b>  | <b>02</b>  | لا جواب              |
| تمكن من معرفة قدرات الفرد                              |           |              |            |                      |
| <u>02,94</u>   | <u>02</u> |              |            |                      |
| تناسب مع منهج التطور في المؤسسة                        |           |              |            |                      |
| ملاحظة: تم تقريب بعض النسب في الجدول إلى أقرب عدد صحيح |           | <b>100</b>   | <b>261</b> | المجموع              |

أما بالنسبة لكفاية معايير التقويم المعتمدة في المؤسسة فإن الاتجاه العام للمستجوبين، حسب ما ورد في الجدول أعلاه، ترى أنها ليست كافية وتقدر نسبتهم بـ 61,68% من مجموع المبحوثين وهي النسبة الأعلى، ويرجعون ذلك إلى الأسباب التالية:

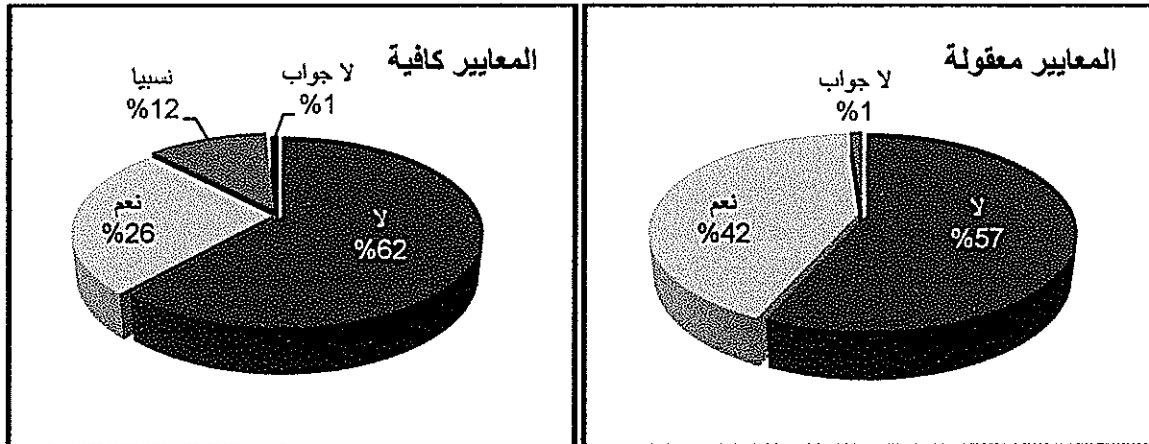
- لا تسمح المعايير المعتمدة بالقياس الفعلي للأداء وتقدر نسبتهم بـ 44,72% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية،
- خضوع تلك المعايير لحكم وتقدير المسؤول المباشر، وتقدر نسبة أصحاب هذا الموقف بـ 18,01% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية،
- غموض عملية التقويم بالأساس وعدم الشفافية المعايير القائمة عليها، وتقدر نسبة أصحاب هذا الموقف بـ 15,53% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية،

- عدم الجدية والمهنية في التعامل مع عملية التقويم من طرف الجهات المسؤولة مما أفقدها معناها، وتقدر نسبة أصحاب هذا الموقف بـ 13,67% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية،
  - المعايير المعتمدة جامدة وغير متجددة وبالتالي فهي لا تتماشى مع التطورات التي تشهدها الوظيفة، ولا تستجيب لضوابط التقويم السليم وتقدر نسبة أصحاب هذا الموقف بـ 04,97% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية،
  - فيما أجابت نسبة تقدر بـ 03,10% من بين مجموع المستجوبين الذين يرون أن معايير التقويم المعتمدة ليست كافية أنه لا تعليق لديها.
  - أما نسبة الاتجاه الثاني والتي تقدر بـ 26,05% فيرى المستجوبون أن معايير التقويم التي تعتمدها المؤسسة كافية، ويرجعون أسباب ذلك إلى أن:
    - معايير المعتمدة شاملة، وتقدر نسبتهم بـ 36,76% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم هذه كافية،
    - المعايير المعتمدة تتناسب العمل والجهد المبذول، وتقدر نسبة الإجابة بـ 14,70% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم هذه كافية،
    - المعايير المعتمدة تمكن من معرفة قدرات الفرد، وتقدر نسبة الإجابة بـ 10,30% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم هذه كافية،
    - المعايير المعتمدة تتناسب مع منهج التطور في المؤسسة، وتقدر نسبة الإجابة بـ 02,94% من بين مجموع المبحوثين الذين يرون أن معايير التقويم هذه كافية،
- في حين لم تقدم نسبة معتبرة تقدر بـ 35,30%، من هؤلاء المبحوثين الذين يعتقدون أن المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة كافية، تبريرا لموقفهم وهو ما ترك انطباعاً لدى الباحثة بأن إجاباتهم لم تكن تعبر فعلا عن قناعاتهم، لكنها محاولة لإرضاء فضول وإلحاح الباحثة من جهة، وكنوع من الاحتراز لدى بعضهم ودفعاً لأي ضرر يمكن أن يلحق بهم بناء على تصريحاتهم، لمعرفة أن الباحثة تشغل منصبا مسؤولا في المؤسسة، وقد يكون لهذا تأثيراً عليهم كأشخاص أو على مناصبهم، إذا وصل إلى مسؤوليهم أي إشارة عن تصريحاتهم لاسيما بالنسبة

للأصحاب النزعة الانتقامية منهم. وقد شكل هذا الموقف بعض الصعوبات التي اعترضت الباحثة لارتباط التقييم بالمسؤول المباشر وحساسية العاملين في الغالب للحديث عن هذا الطرف وخاصة في موضوع تقييم الأداء الذي لا يعنى لدى عمال التلفزيون أكثر من منحة المردودية الفصلية أو السنوية وثم الترقية في الرتبة لمن توفرت فيه الشروط، وهي أهم غاية تبحث عنها الأغلبية منهم لأن معناها ببساطة زيادة الأجر.

فيما يرى الاتجاه الثالث أن معايير تقييم الأداء المعتمدة من طرف المؤسسة كافية نسبيا، وقدرت نسبتهم بـ 11,50% من المجموع الكلي للمستجوبين، وقد امتنعت منهم نسبة قدرت بـ 0,77% عن الإجابة. حيث يمكن أن نعبر عن مجموع هذه الاتجاهات نحو معقولية وكفاية معايير التقييم كما يراها الأفراد المعنيون بعملية التقييم في مؤسسة محل البحث، بالدوائر النسبية التالية:

الشكل رقم [49]: دائرة نسبية توضح معقولية وكفاية معايير التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة





## الامتداد الجزئي الأول

تفرض صعوبة ودقة عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد على المشرفين عليه والممارسين له الاهتمام بأدق التفاصيل الممكنة وتحليل العناصر المركبة للعملية، وكذا الأخذ بكل الأسباب والعوامل التي يمكن أن تساعد على إنجاح العملية ومن أهمها الاختيار الاستراتيجي لنظام قياس وتقويم مناسب وفعال يُمكن من رفع وتحسين مستوى الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة، ويمكن ضبط مؤشرات الاختيار الاستراتيجي لنظام التقويم من خلال ضبط العوامل التالية:

- توضيح ماهية نظام التقويم المختار بدقة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية والعملية من اختيار وتطبيق نظام التقويم.
- ضبط معايير قياس الأداء وفق احتياجات وطبيعة الوظائف وعمل المؤسسة.

وقد نبهت البحوث إلى الأهمية الإستراتيجية لنظام قياس وتقويم الأداء، وحذروا بالمقابل من أن تكون عملية التقويم عائقاً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالقدر الذي تستطيع أن تكون فيه دفعاً نحو تحقيق هذه الأهداف، لذلك يستوجب على المنظمات مراعاة أن تتم عملية قياس والتقويم في إطارها الصحيح والمناسب في ظل الشروط الملائمة لها. من أجل ذلك اجتهد الدارسون في تحديد هذه الأطر والشروط اللازمة، واستنادا إلى هذه المعايير ووفق معطيات النتائج المحصل عليها.

بالنسبة لواقع نظام التقويم في المؤسسة العمومية لتلفزيون الجزائري (نموذج الدراسة)، فقد كشفت لنا المعطيات العملية والنظرية أن نظام قياس وتقويم الأداء المطبق قد عرّف تطورا مضطربا، تعكسه نصوص الاتفاقية الجماعية لسنتي 2002 و2008 التي تعبر عن حال ومستوى التعامل وعلاقات العمل السائدة في المؤسسة، بالإضافة إلى ما تبين من تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى، التي بحثنا من خلالها عن مؤشرات الاختيار الاستراتيجي في هندسة وبناء نظام القياس والتقويم المطبق، حيث لاحظنا ما يلي:

1. تفتقر عملية القياس والتقويم في المؤسسة محل الدراسة إلى الأسس المنهجية والإجرائية السليمة لتطبيق النظام حيث تميزت بـ:

- غياب الفهم الواضح والدقيق عن إدراك والسلوك العاملين مثلما انعكس ذلك في مواقفهم من النظام المطبق.

- غياب المعلومة الكافية، والرسمية، والموحدة والدقيقة لدى كل الأطراف المعنية بنظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي المعتمد في المؤسسة.
  - انعدام سياسة واضحة لقياس وتقويم أداء الأفراد في المؤسسة، على أن تكون هذه السياسة منبثقة من إستراتيجية محددة ومبنية على أهداف وأسس ومعايير واضحة ودقيقة.
  - غياب التحديد الواضح والدقيق لمهمة ومسؤولية مختلف الأطراف المعنية بنظام التقويم.
  - غياب دور ومسؤولية الإدارة العامة بوصفها الإدارة العليا في المؤسسة، على أساس أنها الجهة الأولى المسؤولة عن تحقيق الأهداف وخاصة الأداء المتميز.
  - عدم امتلاك الجهة المسؤولة عن تسيير الأفراد (لم ترقى بعد إلى مستوى مديرية) لصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للإدارة والتسيير الفعلي لشؤون العاملين، فهي لا تزيد عن مجرد هيئة مكلفة بالسهر على تطبيق القوانين، وتحديد العطل، وإتمام إجراءات التوظيف وهكذا فهي لا تملك الحق في اتخاذ أو إصدار القرارات المتعلقة بالأفراد.
  - يفتقر النظام المعمول به في المؤسسة إلى أهداف واضحة ومحددة، حيث يشير واقع تطبيق هذا النظام إلى صعوبة تجسيدها عمليا بالإضافة إلى غموض أغراض ومجالات استخدامها، مثل هذا الوضع يشكل عائقا أمام التطبيق الفعال لنظام التقويم لأن الغموض وعدم الشفافية تقلل من قبول الأطراف المعنية بالنظام له.
- وهكذا فإن افتقار نظام التقويم المطبق إلى الأسس الإستراتيجية التي تحدد العناصر الأساسية المركبة للنظام وبناء تكاملها، لاسيما ضبط المفهوم الفعلي لقياس وتقويم الأداء الوظيفي المعتمد من خلال التحديد الدقيق لأهداف النظام ثم ضبط معايير القياس بدقة وتحديد الأداء المطلوب وفق ما تتطلبه طبيعة الوظائف في المؤسسة، الأمر الذي يفسر التقهقر والاضطراب الذي عرفه نظام التقويم في المؤسسة سواء من الناحية التنظيمية والقانونية (أو النظرية) وأيضا من ناحية الممارسة، بهذا فإن نظام القياس المعمول به مازال بعيدا عن أهداف المؤسسة وعن طموحات الأفراد، وفي ظل المعطيات التي سبق توضيحها يبدو هذا الأمر مازال بعيد المنال.

## المبحث الثاني

## ظروف وطرق تطبيق نظام قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

فرض الواقع التنافسي على التنظيمات اليوم أن تتعامل مع التقييم على أنه " ممارسة أساسية بالنسبة لها، فلا يمكن لأي منظمة أن ترسم سياسات عامة أو مخططات إنمائية بدون تقييم أداء عاملها "[1]، ونظرا لصعوبة العملية وتعقدها اقترح العلماء والباحثين مجموعة من خصائص لإجراء تقييم سليم للأداء إذ يجب أن تستجيب لمجموعة من الشروط واحترام المبادئ العامة لتقييم الأداء الوظيفي لاسيما ضرورة البدء بتوضيح وفهم منطق نظام التقييم الذي تريد المؤسسة تطبيقه وتأسيسه، ثم شرحه للأفراد في إطار عملية التحضير التي يجب أن تسبق مرحلة التطبيق. يقوم منطق التقييم على أساس تصورين محوريين هما:

1. مقارنة نتائج أداء الفرد مع النتائج المحققة من طرف الأفراد الآخرين.
2. مقارنة نتائج أداء الفرد الحالية مع النتائج المحققة في الماضي لقياس وتحديد مستوى تطور أدائه.

من هنا تبدأ مرحلة متابعة عملية التقييم التي تُحدد ظروف وطرق اختيار وتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي، والتي تُحدد بدورها مدى كفاءة وفعالية النظام ومدى خدمته لأغراض المؤسسة، لهذا تعتبر هذه الخطوة إستراتيجية في هندسة وتصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء المناسب، من هذا المنطلق سنناقش الفرضية الثانية:

" إن ظروف وطرق تطبيق نظام تقييم الأداء، من أهم العوامل التي تتحكم في نجاح تطبيق هذا النظام، وتزيد في مصداقيته لدى الأفراد المعنيين به " من خلال التركيز على توضيح النقاط المتعلقة ب:

- مراحل وظروف إجراء عملية قياس وتقييم أداء العاملين.
- بناء وتطبيق استمارة (أو بطاقة) تقييم الأداء.
- موقع المقابلة من عملية التقييم في المؤسسة.

[1] BATAL (C), Op, Cit, p61.

### المطلب الأول: مراحل وظروف إجراء عملية قياس وتقييم أداء العاملين

تستند عملية التقييم بالأساس على مرحلتين محوريّتين هما: مرحلتَي التحضير والمتابعة، وتشمل مرحلة التحضير تأسيس نظام إعلامي واستغلال المعلومات من أجل تشخيص الوضعية العامة للمؤسسة، تحديد أهداف نظام التقييم، تحديد إجراءات عملية التقييم، تحديد دور الأفراد الخاضعين لتقييم، مكان وزمان عملية التقييم، متى وكيف يحصل الأفراد المقومين على نتائج تقييمهم، أما مرحلة المتابعة فتشمل عرض النتائج وتفسيرها، ثم إجراء مقابلة فردية مع العاملين من أجل توفير التغذية العكسية عن الأداء. وتختلف مراحل إجراء عملية القياس والتقييم من منظمة إلى أخرى، ويحدد هذا الاختلاف، على العموم، عناصر مثل عدد مرات التقييم والجهة المسؤولة عن العملية، وتعكس هذه العناصر خصوصية عملية التقييم في أي منظمة، في هذا الإطار تتميز عملية التقييم في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري محل البحث بالخصائص التي توضحها المعطيات المدرجة في الجدول أسفله:

الجدول رقم [32] يوضح: بعض محددات عملية التقييم المعتمدة في المؤسسة محل البحث

| النسبة %     | التكرار   | مكان إجراء التقييم | النسبة %     | التكرار    | عدد مرات التقييم | النسبة %   | التكرار    | الخضوع لعملية التقييم |
|--------------|-----------|--------------------|--------------|------------|------------------|------------|------------|-----------------------|
| <u>49,25</u> | <u>99</u> | غائبا              | <u>56,72</u> | <u>114</u> | أقل من 3 أشهر    | <u>77</u>  | <u>201</u> | نعم                   |
|              |           |                    | <u>09,95</u> | <u>20</u>  | أكثر من 3 أشهر   |            |            |                       |
|              |           |                    | <u>20,40</u> | <u>41</u>  | منذ سنة          |            |            |                       |
| <u>42,29</u> | <u>85</u> | في المكتب          | <u>07,46</u> | <u>15</u>  | منذ أكثر من سنة  |            |            |                       |
| <u>08,46</u> | <u>17</u> | لا أذكر            | <u>05,47</u> | <u>11</u>  | لا أذكر          |            |            |                       |
|              |           |                    |              |            |                  | <u>23</u>  | <u>60</u>  | لا                    |
|              |           |                    |              |            |                  | <u>100</u> | <u>261</u> | المجموع               |

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، إلى أن الاتجاه العام للمستجوبين بخصوص خضوعهم لعملية التقييم أم لا، تؤكد نسبة تقدر بـ 77% من المبحوثين خضوعها لعملية القياس والتقييم، فيما أجابت نسبة من المبحوثين تقدر بـ 23% من مجموع المستجوبين بعدم

خضوعهم لتقويم. وهو أمر يثير الكثير من نقاط تساؤل لأن عملية التقويم ومنذ تاريخ 1 جويلية 2002، وبموجب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية لتلك السنة، فإن نظام التقويم مُثبت رسمياً وهو عملية شاملة وتمس كل فئات ومستويات الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية للتلفزيون، فما هي الخلفيات الحقيقية لهذه الإجابات: هل فعلاً لم يخضع هؤلاء لعملية التقويم؟ وما هي أسباب ذلك؟ ومن أجل الوقوف على بعض الحقائق بشأن هذا الأمر، سألنا المبحوثين عن آخر مرة خضعت فيها للتقويم، بغرض معرفة عدد المرات التي خضعوا فيها لعملية القياس والتقويم وسيرورة العملية، وحسب الجدول الإحصائي المدرج أعلاه فإن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يظهر أنه من بين الذين أجابوا بنعم، أن نسبة المستجوبين الذين خضعوا لتقويم منذ أقل من ثلاثة أشهر تقدر بـ 56,72% من مجموع المبحوثين على أساس أن عملية التقويم المطبقة في المؤسسة البحث دورية تتكرر كل ثلاثة أشهر، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنه تم تقويم أداءهم منذ سنة وتقدر بـ 20,40% من مجموع المستجوبين، وتأتي في الترتيب الموالي نسبة الذين أجابوا بأنهم خضعوا لعملية التقويم منذ أكثر من ثلاثة أشهر وتقدر بـ 09,95% من مجموع المستجوبين، تليها نسبة المستجوبين من الأفراد الذين أجابوا بأنهم خضعوا لعملية التقويم منذ أكثر من سنة وتقدر بـ 07,46% من مجموع المبحوثين، فيما أجابت نسبة مبحوثين تقدر بـ 05,47% أنهم لا يذكرون بالضبط متى تم تقويمهم، وهو ما يعطي انطباعاً أن عملية التقويم تمت منذ فترة طويلة. وأصر الذين أجابوا بأنهم لم يخضعوا لعملية التقويم (23%) من المبحوثين عن موقفهم.

ويمكن أن نرجع أسباب ذلك إلى النقاط الأساسية التالية:

- غياب سياسة الإعلامية واضحة للتعامل مع نظام قياس وتقويم أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وإطلاع المعنيين بأهم التعديلات والتغييرات التي تحدثها المؤسسة عليه في شفافية ووضوح، وقد أكدنا على أهمية هذه الخطوة وضرورتها لإنجاح وتفعيل النظام.
- غياب منهجية وطريقة موحدة تنتهجها مختلف المصالح والمديريات في مؤسسة الدراسة، تكون مبنية على أسس موضوعية وشفافة.
- غياب جهة مسؤولة رسمية مشرفة على عملية التقويم، ومراقبة تنفيذها والتنسيق بين مختلف المراحل والفاعلين فيها.

ولتأكيد أكثر على أسباب ومواقف المستجوبين سألنهم عن الجهة المسؤولة عن عملية التقويم وأين تمت عملية تقويم؟ بالنسبة للجهة المسؤولة اتفق الجميع على أن المسؤول المباشر هو المسؤول الأول عن العملية.

أما بالنسبة للمكان الذي تمت فيه عملية التقويم، فإن الاتجاه العام للمستجوبين يشير إلى أن عملية التقويم تمت غيابا وتقدر نسبتهم بـ 49,25% من مجموع المبحوثين، بالرغم أن الأسس التي وضع عليها النظام في المؤسسة محل الدراسة تؤكد على ضرورة التبادل والاتصال المستمر بين العون ومسؤولة المباشر، ومع ذلك تدل المؤشرات على عدم اعتماد مقابلة التقويم كخطوة أساسية في عملية التقويم التي تطبقها المؤسسة. أما الاتجاه الثاني فتمثله نسبة المستجوبين الذين تم تقويمهم في المكتب وتقدر بـ 42,29% من مجموع المبحوثين، وهم من أصحاب المهن والوظائف التي تتطلب المراقبة والمتابعة المستمرة للمسؤول المباشر لأداء الأعوان لاسيما الوظائف الإعلامية وما تبعها (التحرير الصحفي، التحقيق الصحفي، التركيب، التصوير، إعداد النشرات..إلى أخرى) والوظائف المتعلقة بالأمن والصيانة. فيما أجابت نسبة من المبحوثين تقدر بـ 08,46% من مجموع المبحوثين، أنهم لا يذكرون بالضبط أين تمت عملية التقويم يرجع ذلك سواء لطول المدة التي تم فيها آخر تقويم أو لأسباب التي ذكرناه في الفقرة السابقة، والتي يمكن أن نضيف إليها:

- غياب إستراتيجية واضحة لتقويم وانعكاس ذلك على تفاعل وممارسة المعنيين بنظام التقويم سواء من الأعوان أو المسؤولين.
- غياب خطة تنفيذية واضحة تحدد مراحل وخطوات إجراء عملية التقويم بشكل ثابت وموحد وبكل شفافية وموضوعية، مع ضرورة مراعاة خصوصية المهن واختلاف الوظائف التي تحتوي عليها مؤسسة البحث، وتأثير ذلك على مستوى الأداء لدى الأفراد وأداء المؤسسة وقطاع الإعلام بل وعلى المجتمع ككل باعتبارها المؤسسة التلفزيونية الوطنية الوحيدة، وهي مسؤولية اجتماعية وحضارية وتاريخية تتطلب تجنيد كل البرامج وكل الإمكانيات من أجل استقطاب وترقية الكفاءات اللازمة والمناسبة لتحمل هذه المسؤولية والاضطلاع بها.

وهذا ما تظهره مراحل إجراء عملية التقويم المطبقة في المؤسسة محل الدراسة، حيث حددت الاتفاقية الجماعية لسنة 2002، خطوات إجراء عملية قياس وتقويم الأداء في مؤسسة التلفزيون بالشكل التالي:

1. التبادل أو الاتصال المستمر بين العون ومسؤوله المباشر، لكن هذا البند بالذات يتطلب أن يتحقق العملية في شكل مقابلات تنظم هذا التواصل والتبادل وتحدد ومسؤولية كل طرف (العون، المسؤول المباشر)، ويمكن أن تتم وفق:

- مقابلة تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها،
- مقابلات تحقيق الأهداف،
- مقابلة تقديم النتائج وتقدير الأعمال.

2. مقارنة مردود العون بالأهداف المطلوبة، عمليا يتطلب هذا البند تحقيق مجموعة من الشروط نذكر أهمها:

- ضرورة تحديد الأهداف وتعريفها للعون المعني بالدقة والوضوح اللازم، على أساس أن الأداء الوظيفي هو ذلك "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام" [1].

- ضرورة ضبط معايير القياس اللازمة لمقارنة النتائج المحققة بتلك المطلوب تحقيقها، على أساس الاعتماد على التحليل أو التوصيف الوظيفي الذي يسمح بالكشف عن المهام والنشاطات الضرورية والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف.

3. التصحيح الذي يتلقاه العون بخصوص النتائج المحققة، ويعني هذا ضرورة إعلام العون المعني بالمعلومات المرتدة (العكسية) عن النتائج المحققة وبالتالي اطلاعه على نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائه السابق، ومعرفة أسبابه واقتراح الحلول المناسبة لمعرفة النقص.

[1] راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

4. تقييم العون المعني، قياس وتقدير الأداء المقدم والعمل المنجز من قبل الأفراد وفقا لمعايير ومقاييس محددة لتقييم.

لكن وكما يبدو هذه ليست مراحل بقدر ما هي توجيهات عامة تصف الخطوط العريضة لعملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي، حيث تغيب عن هذه العناصر الإرشادات العملية والتوجيهات التنفيذية التي تحدد بدقة الإجراءات العملية وما تتطلبه كل مرحلة من استعدادات. عمليا لم تعرف عملية التقويم مراحل واضحة للتطبيق والتنفيذ نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة، إذ لم تتعدى المحاولات السنتين الأوليين 2002 و 2003، وبعدها أصبح المسؤولون عن التقويم يحسون بعدم الرغبة والحماس في مواصلة العملية إذ تأخذ الكثير من وقتهم بدون فائدة، لأن التوصيات التي ترفق بإستمارة التقويم لا تؤخذ بعين الاعتبار، لاسيما متطلبات التكوين والتدريب التي لها علاقة مباشرة بتحسين مستوى الأداء خاصة في المراحل الأولى من تطبيق نظام التقويم التي تتطلب تحقيق نتائج ملموسة تزيد من كفاءته وثقة المعنيين به، مع مرور السنوات اختفت معالم العملية وأقتصر على توقيع الاستمارة من طرف الموظف الخاضع للتقويم، ثم أختصر في ملء الاستمارة من طرف المسؤول المباشر. ولم تشير الاتفاقية الجماعية للمؤسسة لسنة 2008 لهذه المعطيات أصلا، وهذا ما يفسر عدم معرفة الموظفين بمراحل عملية التقويم، كما تظهره النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم [33] يوضح: مدى معرفة الموظفين بمراحل عملية التقويم

| النسبة %     | التكرار    | معرفة الموظفين بمراحل عملية التقويم |
|--------------|------------|-------------------------------------|
| <u>73,95</u> | <u>193</u> | لا                                  |
| <u>26,05</u> | <u>68</u>  | نعم                                 |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                             |

حيث تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للمؤشرات تظهر أن نسبة تقدر بـ 73,95% من مجموع الباحثين لا يعرفون مراحل عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي المطبقة منذ 2002 في المؤسسة والتي يخضعون لها منذ ذلك التاريخ، وهو الأمر الذي يدعو ل طرح الكثير من نقاط الاستفهام والتساؤل؟؟ فيما أجابت نسبة تقدر بـ 26,05% من مجموع الباحثين بأنهم على علم بمراحل عملية التقويم.

لكن ما هي نوعية المعلومات المتوفرة لدى العاملين حول مراحل التقويم التي يخضعون لها؟



من المعلوم أن عملية التقويم تتم عبر مراحل محددة، وتختار كل منظمة ما يناسبها ويتمشى مع إستراتيجيتها من المراحل التي تخدم أغراض التقويم لديها، ومن الضروري أن يتم توضيح وشرح هذه المراحل وما تتضمنه من خطوات بالنسبة للأطراف المعنية، لاسيما العاملين الخاضعين لعملية القياس والتقويم، باعتبارهم أهم حلقة في نظام ومن أهم مقومات نجاحه، ويقدم لنا الجدول التالي فكرة عن أهم المعلومات المتوفرة لدى المبحوثين عن مراحل عملية القياس والتقويم التي يخضعون لها:

الجدول رقم [34] يوضح: مراحل التقويم التي يخضع لها الموظفون في المؤسسة محل البحث

| النسبة %     | التكرار    | مراحل التقويم التي خضعت لها                |
|--------------|------------|--|
| <u>41</u>    | <u>107</u> | لا جواب                                    |
| <u>20,69</u> | <u>54</u>  | ملء استمارة التقويم من طرف المسؤول المباشر |
| <u>17,62</u> | <u>46</u>  | لا توجد مراحل                              |
| <u>15,33</u> | <u>40</u>  | لا أعرفها                                  |
| <u>05,36</u> | <u>14</u>  | تقوم يتم أثناء مرحلة التريص                |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                                    |

توضح الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للمبحوثين حول معلوماتهم عن مراحل التقويم التي خضعوا لها، أن نسبة تقدر بـ 41% من مجموع المستجوبين امتنعوا عن الإجابة (لا جواب لديهم)، لكن الواقع هنا أن المبحوث لا يعرف الجواب ولم يستطع أن يقول ذلك صراحةً، وهي نسبة معتبرة في العينة تؤكد مرة أخرى غياب سياسة إعلامية فعالة تُعرف بعملية وانعكاس هذا الأمر على النظام بشكل واضح، تليها نسبة المبحوثين الذين يقولون أن مراحل عملية التقويم التي خضعوا لها تتمثل في ملء استمارة تقويم من طرف المسؤول المباشر وتقدر بـ 20,69% من مجموع المستجوبين، فيما ترى نسبة من المستجوبين تقدر بـ 17,62% من مجموع المبحوثين أنه لا توجد مراحل أصلاً لأن العملية شكلية فقط، وإن وجدت فهي على الوثائق وحسب وواقع الأمر - كما يحدده موقف المبحوثين - أنه لا يوجد تطبيق فعلي لقياس وتقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

كما صرحت نسبة من المستجوبين تقدر بـ 15,33% من مجموع المبحوثين أنها لا تعرف أن لعملية التقويم المطبق لها مراحل، وهذا نتيجة لعدم إعلام المؤسسة عاملها بهذه التفاصيل بالإضافة إلى عدم التزام الإدارة بتنفيذ المراحل الإجرائية للعملية، لذلك لا تعرف نسبة معتبرة من المبحوثين هذه التفاصيل. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 05,36% من مجموع المبحوثين لا تعرف إلا التقويم الذي يتم أثناء مرحلة الترتيب، وهم مجموع الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسة منذ 2007 وما بعدها، حيث تم تعيينهم في المؤسسة محل الدراسة، بعد إنهاء فترة تجريبية يتم قياس وتقدير أدائهم خلالها بناءً على مجموعة معايير محددة لهذا الغرض وتمت صياغتها في بطاقة تقويم (ملحق رقم 8)، تتضمن هذه البطاقة (الاستمارة) المعلومات التالي:

الجزء الأول: يتضمن معلومات حول الموظف والمتعلقة برقم القيد، الاسم واللقب، تاريخ التوظيف، تاريخ انتهاء فترة التجريب، التصنيف الإداري، تحديد موقع العمل (المديرية).

الجزء الثاني: عبارة عن جدول يتضمن قائمة بمعايير التقويم المطلوبة، تتوزع على أربع درجات قياس (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف)، يتولى المسؤول المباشر منح الفرد المعني التقدير المناسب، حيث تشتمل هذه المعايير على:

- معارف تقنية ومهنية.
- نوعية العمل.
- سهولة التكيف مع المنصب.
- الفعالية في أداء العمل.
- روح القيادة (بالنسبة للإطارات).
- روح التنظيم (طريقة أداء العمل).
- العلاقات المهنية وروح التعاون.
- روح المسؤولية (بالنسبة للإطارات).

الجزء الثالث: تبدأ بفقرة تؤكد على أنه يتم التقويم دائماً على أساس احترام المعايير المحددة في الوظيفة المشغولة، وعليه :

- الموظف المعني كفاء لتولي المنصب المشغول؟ نعم  لا
- يمكن تعيين الفرد المعني في المنصب المذكور؟ نعم  لا

الجزء الرابع: فقرة تحدد الحكم النهائي للمسؤول المباشر بخصوص نهاية الفترة التجريبية بالنسبة للفرد المعني، مع توقيع كل من المسؤول المباشر والمسؤول السلمي الأعلى (N+1).

## المطلب الثاني: بناء وتطبيق استمارة (أو بطاقة) التقويم

استمارة (أو بطاقة) التقويم من أهم مكونات وأبرز مراحل تطبيق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي في المنظمات، وقد عرفت المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري نموذجين أساسيين لاستمارة التقويم الأول الذي قدمته الاتفاقية الجماعية لسنة 2002 (الملحق 6/5)، والنموذج الثاني ذلك الذي أفرزته التعديلات التي جاءت بها الاتفاقية الجماعية لسنة 2008 (الملحق 07)، بالإضافة إلى استمارة تقويم أداء العمال المتربصين (الملحق 08)، ومع تعدد الصيغ التي اندرجت ضمنها استمارة تقويم الأداء المعتمدة في المؤسسة، فإن بعض المبحوثين لا يعرفون أن عملية تقويم الأداء تتم عن طريق ملء استمارة تقويم فردية خاصة بكل عامل، وعناك من أكد أنه لم يراها أبدا طيلة وجوده في المؤسسة. وعليه فقد جاءت إجابات المبحوثين على سؤال حول معرفته أن تقويم أدائه يتم بواسطة ملء استمارة مخصصة لهذا الغرض، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم [35] يوضح: موقع الاستمارة في عملية التقويم حسب موقف العاملين

| النسبة %     | التكرار    | تضمنت عملية تقويمك على الاستمارة ؟ |
|--------------|------------|------------------------------------|
| <u>64,37</u> | <u>168</u> | نعم                                |
| <u>35,63</u> | <u>93</u>  | لا                                 |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                            |

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للمستجوبين في مدى معرفتهم بما إذا تضمنت عملية تقويمهم على ملء الاستمارة، فقد أكد أغلب المبحوثين أن عملية تقويمهم اشتملت على ملء استمارة خاصة بتقويم الأداء وتقدر نسبتهم بـ 64,37% من مجموع المبحوثين، فيما أجابت نسبة تقدر بـ 35,63% من المستجوبين بأن عملية تقويمهم لم تتضمن ملء الاستمارة لأنه لا دليل على ذلك فالعامل المعنى لم يرى هذه الاستمارة ولا معلومات محددة له عليها، كما تضيف الباحثة في هذه النقطة وبموجب الملاحظة بالمشاركة، ثم المشاركة في العملية كفرد خاضع لتقويم المسؤول المباشر ثم كمسؤول من مهامه تقدير أداء الأعوان، لجوء بعض المديرين إلى الاستعانة بجدول يحتوي على أسماء الأعوان التابعين، خصص لكل عون خانة خاصة به تحتوي على تقديراته والنقاط (النسب) الممنوحة له من طرف مسؤوله المباشر، وبالتالي إلغاء التعامل باستمارة التقويم الفردية، واختصار هذه المعلومات في جدول واحد يضم كل الأفراد وتقديراتهم توجه نسخة منه إلى مصلحة الموارد البشرية ونسخة أخرى إلى مصلحة الأجور من

أجل حساب مقدار المنحة على أساس التقدير والتقويم الممنوح للفرد المعنى، فيما تحدد مصلحة الموارد البشرية في نهاية السنة هل مجموع التقديرات الممنوحة تسمح للموظف المعنى بالارتقاء إلى رتبة أعلى بعد حصوله على النسبة المؤهلة (أنظر الملحق رقم 07). كما تعتمد المؤسسة على نموذج آخر في شكل بطاقة جماعية (كما يمكن وصفها)، يضم أسماء جميع العاملين في المصلحة مع إضافة رقم القيد والوظيفة ثم تحدد نسبة التقدير المطلوبة دون توضيح مضمون أو معايير المقياس الذي يجب تقديره، بالإضافة إلى حساب النسبة الكلية لكل فرد وتحدد قيمة المنحة الخاصة به، كما يمكن للمسؤول أن يقدم ملاحظته عن أداء الفرد في الخانة المخصصة للملاحظات، وفيما يلي صورة عن هذا النموذج موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم [50] يوضح: نموذج عن بطاقة أداء جماعية مستعملة في مؤسسة البحث

**Direction :**  
**Service ou Centre :**  
**Exercice du :**

**Prime Trimestrielle de rendement des Personnels  
Administratif et soutien**

| Travailleur      | Mat | Fonction | Max<br>03 % | Max<br>02 % | Max<br>15 % | Max<br>03 % | Taux<br>(%) | Observation |
|------------------|-----|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nom<br>Prénom 01 |     |          |             |             |             |             |             |             |
| Nom<br>Prénom 02 |     |          |             |             |             |             |             |             |
| Nom<br>Prénom 03 |     |          |             |             |             |             |             |             |
| Nom<br>Prénom 04 |     |          |             |             |             |             |             |             |
| Nom<br>Prénom .. |     |          |             |             |             |             |             |             |

Signature du Directeur Signature du Responsable Hiérarchique

المصدر: وثائق المؤسسة

وكما يبدو فإن هذه البطاقة لا تستجيب لمعايير الدقة المطلوبة في مثل هذه الوثائق حيث لا تتضمن أي إشارة عن معايير القياس المطبقة لذا على المسؤول المشرف على عملية التقويم الرجوع إلى نصوص الاتفاقية أو أي مرجع يمكن أن يستخدمه لاستنكار تلك المعايير (إن وجدت)، لكن هذا التصرف ليس عملي ويهدر الكثير من وقت المسؤولين وجهودهم، وهو ما يجبر بعضهم على :

- إيداع مهمة تقويم المساعدين إلى شخص آخر قد يكون أحد المديرين المساعدين، وأحيانا مدبرة المكتب.
- منح تقدير (نقاط) عشوائي دوم مراعاة الدقة والموضوعية، بحجة تراكم الأعمال والمسؤوليات أمام ضيق الوقت وإلحاح الإدارة على تسلم الوثائق في التوقيت المحدد.

من عوامل نجاح وفعالية نظام تقويم الأداء القائم على أساس الاستمارة، بناء وتصميم استمارة تراعي المعايير الموضوعية والدقيقة للقياس والتقويم من ناحية المضمون والشكل، من أجل معرفة ذلك وتحقق من مدى استجابة استمارة التقويم التي تستعملها المؤسسة في قياس وتقدير أداء الموظفين، سألناهم موقفهم منها ومواصفات هذه الاستمارة من ناحية الشكل، والمضمون، والمعلومات والأسلوب.

وفي هذا الإطار، تشير الدلالات الإحصائية للمبحوثين فيما يخص شكل استمارة التقويم المعتمدة من طرف المؤسسة، أن الاتجاه العام للمستجوبين يشير إلى أنها مقبولة نوعا ما وذلك بنسبة تقدر بـ 54,41% من مجموع المبحوثين، وترى فئة ثانية أن شكل الاستمارة مقبول وتقدر نسبتهم بـ 42,14% من مجموع المستجوبين، فيما ترى فئة ثالثة وتقدر نسبة المبحوثين فيها بـ 03,45% من مجموع المبحوثين، أن شكل استمارة التقويم المتعمدة من طرف المؤسسة مرفوضة لأنها بسيطة جدا، والشكل الذي بنيت عليه لا يسمح بإبراز المعلومات اللازمة والكافية لتكوين صورة مناسبة عن الأداء. المزيد من تفاصيل هذه النتائج يوضحها الجدول المدرج أسفله:

الجدول رقم [36] يوضح: مواصفات الاستمارة المستعملة لتقويم الأداء في المؤسسة حسب الموظفين

| مواصفات الاستمارة |            |           |
|-------------------|------------|-----------|
| النسبة %          | التكرار    | الشكل     |
| <u>42,14</u>      | <u>110</u> | مقبولة    |
| <u>54,41</u>      | <u>142</u> | نوعا ما   |
| <u>03,45</u>      | <u>09</u>  | مرفوضة    |
| <u>100</u>        | <u>261</u> | المجموع   |
| النسبة %          | التكرار    | المضمون   |
| <u>43,68</u>      | <u>114</u> | بسيطة     |
| <u>51,34</u>      | <u>134</u> | نوعا ما   |
| <u>04,98</u>      | <u>13</u>  | معقدة     |
| <u>100</u>        | <u>261</u> | المجموع   |
| النسبة %          | التكرار    | المعلومات |
| <u>14,94</u>      | <u>39</u>  | كاملة     |
| <u>54,79</u>      | <u>143</u> | نوعا ما   |
| <u>30,27</u>      | <u>79</u>  | ناقصة     |
| <u>100</u>        | <u>261</u> | المجموع   |
| النسبة %          | التكرار    | الأسلوب   |
| <u>38,31</u>      | <u>100</u> | واضح      |
| <u>55,56</u>      | <u>145</u> | نوعا ما   |
| <u>06,13</u>      | <u>16</u>  | غامض      |
| <u>100</u>        | <u>261</u> | المجموع   |

أما ما يخص مضمون استمارة تقويم الأداء المطبق في المؤسسة يشير التوجه العام للمستجوبين لاعتبار مضمون الاستمارة المعتمدة بسيطة نوعا ما بنسبة تقدر بـ 51,34% من مجموع المبحوثين، وتأتي في المرتبة الثانية مجموع المستجوبين الذين يرون أن استمارة التقويم المتعمدة بسيطة المضمون وتقدر نسبتهم بـ 43,68% من مجموع المبحوثين، لأنها لا تحتوي على الكثير من التفاصيل وهي بسيطة الشكل والمضمون بخلاف تلك التي استعملت السنتين الأوليين من تطبيق عملية التقويم. أما المجموعة الثالثة والتي أجابت بان استمارة التقويم المعتمدة مقعدة من ناحية

المضمون وتقدر نسبتهم بـ 04,98% من مجموع المستجوبين، ويرجعون ذلك إلى أن المعايير المعتمدة غير مضبوطة بالدقة والموضوعية الكافية لذلك تبقى عرضة لتأويل المسؤولين حسب درجة فهمهم وتقديرهم الشخصي وهو ما يفقدها الكثير من المصداقية والثقة.

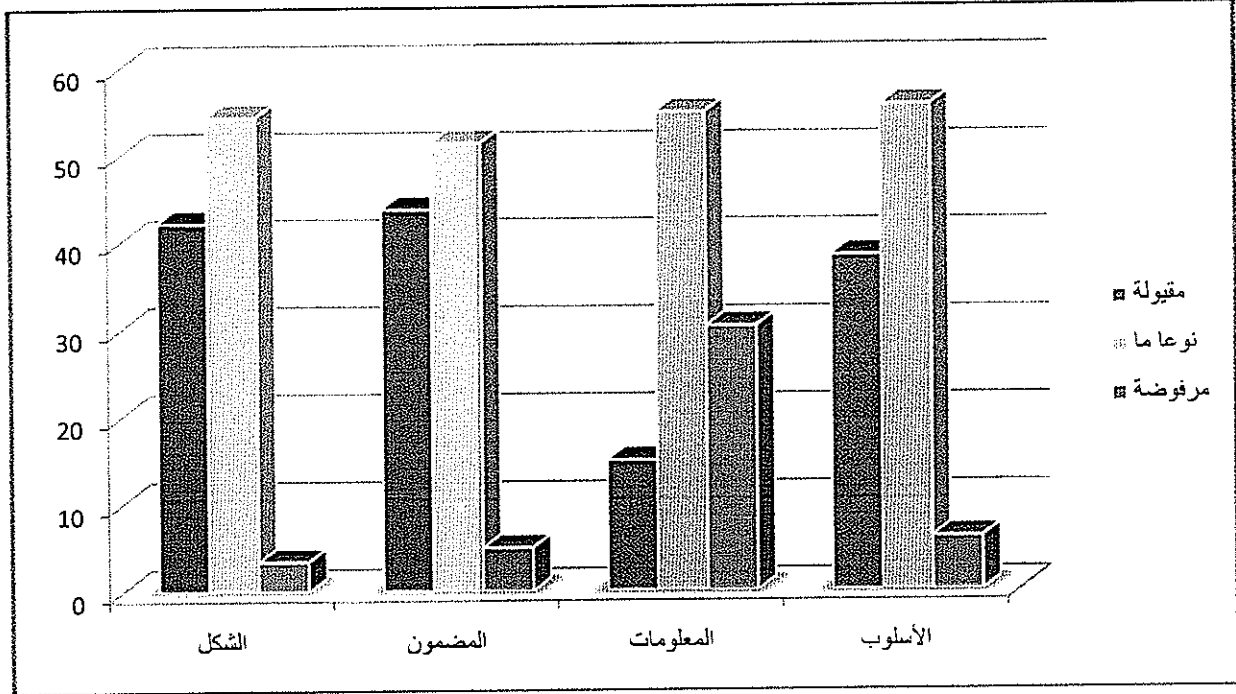
أما من ناحية المعلومات التي تتضمنها استمارة التقويم المعتمدة من طرف المؤسسة، فإن التوجه العام للمبحوثين يشير إلى أنها معلومات ملمة نوعا ما بنسبة تقدر بـ 54,79% من مجموع المبحوثين، تأتي بعدها نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن المعلومات التي تشتمل عليها استمارة تقويم أدائهم ناقصة ولا تعبر بوضوح ودقة عن المعلومات المطلوب جمعها حول الأداء وتقدر نسبة هؤلاء بـ 30,27% من مجموع المبحوثين، تليها نسبة الأفراد الذين يرون أن المعلومات المقدمة في استمارة التقويم ملّمة والتي تقدر بـ 14,94% من مجموع المبحوثين، وهي أضعف نسبة في هذا التوجه.

وفيما يخص أسلوب استمارة التقويم المعتمدة من طرف المؤسسة محل البحث، فإن التوجه العام للمبحوثين حسب ما ورد في الجدول أعلاه يشير إلى نسبة من المستجوبين ترى أن الأسلوب واضح نوعا ما تقدر بـ 55,56% من مجموع المستجوبين، أما نسبة 38,31% من مجموع المبحوثين فتري أن أسلوب الاستمارة واضحاً، تليها نسبة 06,13% من مجموع المبحوثين التي ترى أن أسلوب الاستمارة غامض، لأنه يحتمل العديد من التأويلات الخاصة بالأحكام والتفديرات التي يطلقها المسؤول المباشر على أداء العامل وهذا يرجع بالتأكيد إلى عدم وضوح الأسلوب، وإلى عدم وجود نشرات أو نشرات خاصة توضح مثل هذه الأمور المتعلقة بنظام التقويم وفعاليتها في القياس والتقويم الموضوعي لأداء الفرد.

بالإضافة إلى وجود نسبة معتبرة من الأفراد الذين لم يطلعوا على استمارة الأداء منذ فترة طويلة لذلك فقد نسوا المحتوى بالضبط، كما يوجد عمال آخريين أبدوا استغرابهم لما سألناهم عن استمارة التقويم، مما يؤكد أنهم لم يروها أبداً.

والشكل الموالي يوضح المعطيات المذكورة أعلاه بأكثر دقة:

الشكل رقم [51]: مدرج تكراري يوضح موقف المبحوثين من استمارة تقييم الأداء المطبقة في المؤسسة محل البحث



نستطيع أن نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في المدرج التكراري أعلاه، رضا عام للمستجوبين عن شكل ومضمون استمارة التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة، ونوع من الرضا عن الأسلوب وكما يبدو عدم الرضا عن المعلومات التي تشتملها الاستمارة، والتي من المفترض أن تعكس قياس وتقدير الأداء المقدم من طرف الأعوان، ولكن حتى هذه النتائج لا تعبر بصدق عن موقف العاملين الصريح من هذه الاستمارة لأن أغلبهم لا يتذكرها جيدا، لاسيما المضمون والمعلومات والأسلوب وهذا ما لاحظناه مباشرة، من خلال معاشتنا لمجتمع البحث مدة طويلة، تأكدنا من خلالها أن تلك الملاحظات ليست ظرفية بل هي الواقع الفعلي لحال أغلب مديريات المؤسسة.



**المطلب الثالث:** موقع مقابلة التقويم من عملية قياس وتقويم الأداء في المؤسسة  
لاحظنا في الفقرات السابقة كيف ركزت النصوص التشريعية والتنظيمية في الجزائر على التقويم على أساس النقطة، والواقع أن هذا النمط لا يقدم صورة حقيقة عن أداء الموظف ويُهمل الكثير من جوانب الإلمام الصحيح بمواطن القياس والتقويم الفعلي لتقدير المهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها الفرد، وقد أهمل النظام المطبق «مقابلة التقويم» التي تحتل موقعاً إستراتيجياً في عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد كما تعد من الخطوات الأساسية لبناء نظام تقويم فعال، لكونها "لحظة تليخيص وتركيب لمعطيات التقويم (معايير/ مؤشرات) المحصل عليها على مدار السنة" [1]، بالإضافة إلى ما يمكن أن تحققه من [2]:

- استعراض أداء الموظف لفترة سابقة يحددها النظام.
- إفادة الموظف برأي الإدارة في أدائه.
- توضيح إيجابيات وسلبيات الموظف بهدوء وتسلسل منطقي ثم الاستماع إليه ليشرح معوقات الأداء وكيف يمكن إزالتها.
- وإنجاح المقابلة يجب الإعداد لها وبخاصة من حيث توفير الجو الودي والايجابي بجانب الزمان والمكان المناسبين.

الجدول رقم [37] يوضح: موقع المقابلة في نظام التقويم المعتمد من طرف المؤسسة محل البحث

| اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة | التكرار | النسبة % | لماذا؟                    | التكرار | النسبة % |
|-------------------------------|---------|----------|---------------------------|---------|----------|
| لا                            |         |          | امتنع عن الإجابة          | 95      | 43,58    |
|                               |         |          | لا أعلم السبب             | 52      | 23,58    |
|                               |         |          | غياب ثقافة الاتصال        | 34      | 09,17    |
|                               |         |          | غياب الشفافية والعدالة    | 20      | 07,80    |
|                               |         |          | تقصير وإغفال من المسؤولين | 17      | 05,60    |
| نعم                           | 39      | 14,94    |                           |         |          |
| لا جواب                       | 04      | 01,53    |                           |         |          |
| المجموع                       | 261     | 100      |                           |         |          |

[1] BATAL (C), Op, Cit, p141.

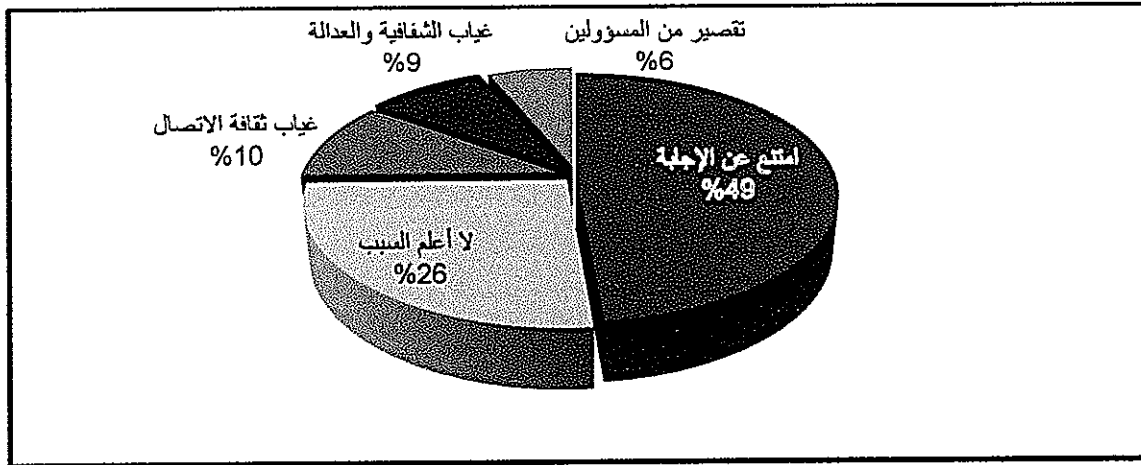
[2] منصور بن عزيز المعشوق، مرجع سابق، ص 293.

تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، إلى أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يؤكد على عدم اعتماد المؤسسة لطريقة المقابلة ضمن إجراءات التقويم المعتمدة من طرف المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 83,53% من مجموع المبحوثين، وعن سبب عدم اعتماد المؤسسة لهذه الطريقة على الرغم من أهميتها سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، فقد تنوعت إجابات المبحوثين على النحو التالي:

- امتنعت نسبة معتبرة من المبحوثين عن الإجابة تقدر بـ 43,58% من مجموع المستجوبين الذين أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة في التقويم، وحسب معرفة الباحثة بمجتمع البحث وبناء على تصريحاتهم ومواقفهم التي رفضوا أن أسجلها على الاستمارة رغم كل محاولات إقناعهم بأنها لأغراض البحث فقط، فإن سبب هذا الامتناع يعود لسببين أساسيين هما: السبب الأول اعتبار موقفهم نوع من الإساءة أو التجريح في مسؤوليتهم، الأمر الذي قد يعرضهم للمشاكل، والسبب الثاني اقتناع البعض أنه لا جدوى من الحديث لأن لا شيء سينتج (فقدان الثقة في إمكانية تحسين الأوضاع السائدة أو تغييرها).
- فيما لا تعلم نسبة من المبحوثين تقدر بـ 23,58% من مجموع المستجوبين الذين أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة في التقويم، السبب من وراء هذا التصرف.
- وترى نسبة من المبحوثين تقدر بـ 09,17% من مجموع المستجوبين الذين أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة في التقويم، أن سبب ذلك يعود بالأساس لغياب ثقافة اتصال واضحة وسليمة في المؤسسة وبالخصوص بين المسؤولين والأعوان.
- وترى نسبة من المبحوثين تقدر بـ 07,80% من مجموع المستجوبين الذين أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة في التقويم، أن سبب ذلك لغياب العدالة والشفافية، لذلك يتجنب المسؤولون المقابلة لخوفهم من المواجهة المباشرة مع معاونيتهم.
- وترى نسبة من المبحوثين تقدر بـ 05,60% من مجموع المستجوبين الذين أجابوا بعدم اعتماد المؤسسة طريقة المقابلة في التقويم، أن سبب ذلك يرجع بالأساس إلى التقصير وإغفال المسؤولين والإدارة عموماً، لأهمية هذه الطريقة في تذليل الكثير من صعوبات ومشاكل الأداء في المؤسسة من جهة وتفعيل نظام قياس وتقويم الأداء من جهة ثانية.

كما تشير الدلالات الإحصائية المدرجة في الجدول السابق، إلى وجود نسبة من المبحوثين تقدر بـ 14,94% تعتقد أن المؤسسة تعتمد طريقة المقابلة في تسيير شؤون العمل وليس بالضرورة لقياس وتقييم الأداء. فيما امتنعت نسبة من المبحوثين تقدر بـ 01,53% عن الإجابة عن السؤال نهائياً. والدائرة النسبية التالية توضح ذلك جلياً:

الشكل رقم [52]: دائرة نسبية توضح أسباب عدم اعتماد المؤسسة على المقابلة حسب المبحوثين



وفي سؤال موجه للمبحوثين عن مدى كفاية الاستمارة وحدها لتقييم أدائهم، وردت إجابات المبحوثين على النحو الذي يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم [38] يوضح: موقف الموظفين من مدى كفاية الاستمارة وحدها لتقييم أدائهم

| النسبة %     | التكرار    | كفاية الاستمارة وحدها ؟ |
|--------------|------------|-------------------------|
| <u>85,82</u> | <u>224</u> | لا                      |
| <u>09,96</u> | <u>26</u>  | نعم                     |
| <u>04,22</u> | <u>11</u>  | لا جواب                 |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                 |

تؤكد الأغلبية العظمى عدم كفاية الاستمارة وحدها لتقييم أدائهم بنسبة تقدر بـ 85,82% من مجموع المستجوبين، فيما ترى نسبة 09,96% من المبحوثين أن تقييم أدائهم على أساس الاستمارة وحدها كافي، وامتنعت نسبة 04,22% من المستجوبين عن الإجابة. تؤكد هذه الإجابات موقف العاملين بالمؤسسة محل البحث من استمارة التقييم المطبقة ومعايير القياس الموضوعية التي لا تستجيب إلى الشروط اللازمة للقياس والتقييم التي تحترم طبيعة عملهم وتقدر الكفاءات والقدرات المطلوبة

والمهارات الموجودة، وقد أفرز هذا الموقف بالإضافة إلى ما سبق تقديمه عدم جدية والتزام المسؤولين عن عملية بملء استمارة (بطاقة) التقويم، والتخوف المستمر من درجة التقويم لإحاطة أكثر المسؤولين هذه العملية بالسرية التامة.

ولتعمق أكثر في فهم أسباب ذلك وتوضيح خلفية هذا السلوك، توجهنا بسؤال إلى المبحوثين عن وضعية إطلاعهم على استمارة تقويم أدائهم، فكانت الإجابات كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم [39] يوضح: وضعية إطلاع المقومين على استمارة تقويمهم

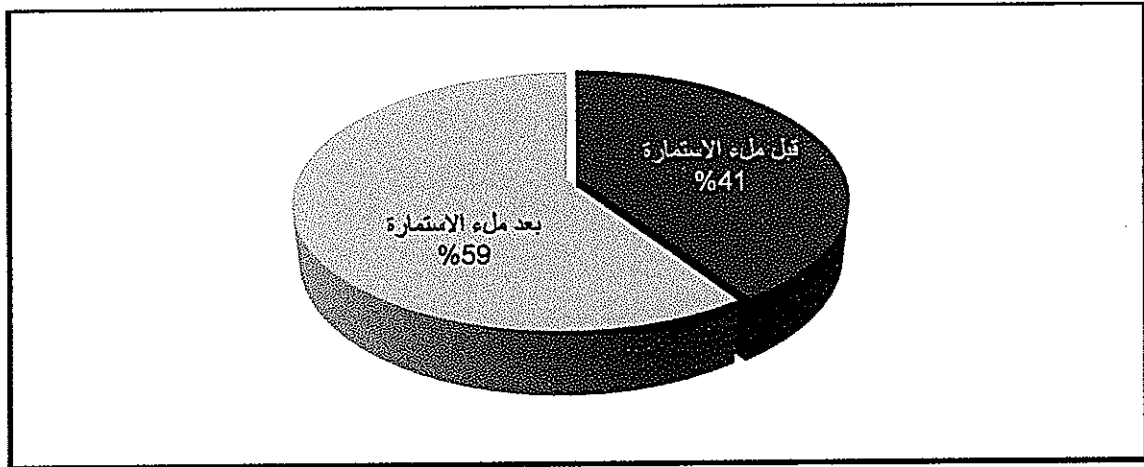
|              |           |                                    | النسبة %     | التكرار    | اطلاع الفرد على استمارة التقويم |
|--------------|-----------|------------------------------------|--------------|------------|---------------------------------|
|              |           |                                    | <u>61,69</u> | <u>161</u> | نعم                             |
|              |           |                                    | <u>37,55</u> | <u>98</u>  | لا                              |
|              |           |                                    | <u>00,76</u> | <u>02</u>  | لا جواب                         |
|              |           |                                    | <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                         |
| النسبة %     | التكرار   | لماذا ؟                            |              |            |                                 |
| <u>29,60</u> | <u>29</u> | سرية عملية التقويم                 |              |            |                                 |
| <u>23,47</u> | <u>23</u> | لا أعرف السبب                      |              |            |                                 |
| <u>17,34</u> | <u>17</u> | لم أطلع على الاستمارة ولا مرة      |              |            |                                 |
| <u>14,29</u> | <u>14</u> | عملية شكلية لا علاقة لها بالواقع   |              |            |                                 |
| <u>11,22</u> | <u>11</u> | لغياب الاتصال بين المسؤول والأعوان |              |            |                                 |
| <u>04,08</u> | <u>04</u> | لا أهتم للأمر بالأساس              |              |            |                                 |

ترتبط حالة إطلاع الفرد المقوم على استمارة تقييمه قبل أو بعد ملئها من طرف المقوم بمسألة غاية في الأهمية والحساسية سواء بالنسبة للمؤسسة أو أطراف عملية التقويم (المسؤول المباشر والمساعدين) ألا وهي مسألة سرية وعلائية نظام التقويم والقدرة على الاستفادة من نتائج التقويم بالطريقة التي تخدم تطوير وتحسين الأداء بالنسبة للأفراد والمؤسسة على السواء، والفصل في موضوع سرية وعلائية نتائج التقويم من صلاحيات إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا مع ضرورة مراعاة أبعاد الإستراتيجية المتبعة والثقافة التنظيمية السائدة وأيضاً أهداف وغايات نظام التقويم المعتمد.

وبالنسبة لنتائج البحوث والدراسات فإن أكثرها تشير إلى أن إطلاع الفرد على استمارة (بطاقة) تقييم أدائه وتوقيعه على ما جاء فيها يعزز من مصداقية نظام التقييم وضمان الشفافية والموضوعية وبالتالي ضمان فعالية النظام. أما بالنسبة لميدان البحث فإن المبحوثين الذين تم إطلاعهم على استمارة تقييمهم (قبل أو بعد إتمام عملية التقييم) قدرت نسبتهم بـ 61,69% من مجموع المستجوبين، فيما بلغت نسبة الذين اطلعوا على مضمون الاستمارة قبل انتهاء عملية التقييم بـ 41% من مجموع المبحوثين الذين اطلعوا على استمارة تقييم أدائهم، في حين صحت نسبة 59% من المبحوثين أنهم اطلعوا على استمارة تقييم أدائهم بعد نهاية عملية التقييم، على النحو الذي توضحه الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم [53]: دائرة نسبية توضح وضعية إطلاع المبحوثين على استمارة تقييم أدائهم

(قبل أو بعد إتمام عملية التقييم)



إطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه قبل نهاية عملية التقييم تدل حرص المسؤول على أن يكون الموظف راضٍ على نتائج تقييمه، ويدل أيضا على حرص هذا المسؤول على إتمام العملية بالشفافية والموضوعية المطلوبة، لكن من خلال الملاحظة بالمعايشة ولفترة طويلة تؤكد أن الأمر يتعلق بميل بعض المسؤولين إلى تحقيق نوع من «السلم الاجتماعي» عن طريق المحافظة على العلاقة الطيبة مع الموظفين عن طريق منحهم تقديرات (نقاط) ترضيهم، بما يضمن لهؤلاء المسؤولين تحقيق حالة الرضا والاستقرار (المصطنع) الذي يُمكنهم من الحفاظ على مناصبهم وما تمنحه هذه المناصب من امتيازات أو لتغطية عجزهم وافتقارهم لروح المسؤولية المطلوبة.

كما يمكن أن نشير إلى أن إطلاع الموظف على نتائج تقييمه لا تتم بالضرورة بالطرق الرسمية، فأبي موظف على وفاق (أو أي نوع من العلاقة، صداقة، معرفة قديمة، أصحاب نفوذ..) مع الجهة المكلف من طرف المدير بعملية التقييم يمكنه الحصول على أدق التفاصيل حول نتائج قياس وتقييم أدائه، لاسيما أن تقييم الأداء في المؤسسة محل البحث يرتبط بمنحة المردودية، حيث تعتقد الأغلبية الساحقة أن هذه المنحة مستحقة ومن حق الجميع بغض النظر عن الأداء المقدم، وليس من حق أي أحد منعهم من الحصول عليها ولو كان المسؤول المباشر، وهذا النوع من السلوك يثير الكثير من المشاكل والصعوبات للمسؤولين لذلك تجنح فئة ونسبة مهمة منهم إلى إرساء حالة من السلم الاجتماعي فيما تجعله فئة أخرى فرصة لتسليط العقوبات والانتقام من بعض الموظفين الذين يثيرون لهم المشاكل وتتعداها إلى أسباب شخصية لا علاقة لها بالعمل. أما الاتجاه الثاني فيشير إلى المبحوثين الذين أجابوا بعدم اطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم لا قبل ولا بعد عملية التقييم وتقدر نسبتهم بـ 37,55% من مجموع المستجوبين، وعن أسباب ذلك جاءت مواقفهم على النحو التالي:

- سرية عملية التقييم،
- لا أعرف السبب،
- لم أطلع على الاستمارة ولا مرة،
- عملية شكلية لا علاقة لها بالواقع،
- غياب الاتصال بين المسؤول والأعوان،
- لا أهتم للأمر بالأساس.

إضافة إلى كل ما ورد ذكره، تؤكد إجابات المبحوثين وجود الكثير من الغموض أو الغياب التام للمراحل التي يجب أن تتم على أساسها عملية التقييم لاسيما التصميم، الإعلام، التنفيذ، وإعلان النتائج. وقد ساهم هذا الوضع في وجود موظفين لا يعرفون استمارة التقييم ولم يطلعوا عليها ولا مرة طوال مدة خدمتهم (مع العلم أن استمارة البحث قدمت للأفراد الذين مضى على وجودهم في المؤسسة سنة على الأقل)، والأكثر من ذلك تعزيز الشعور باللامبالاة لدى المقيمين اتجاه هذا نظام وما ينتج عنه مع العلم أن عدم تفاعل العاملين مع نظام التقييم المطبق يؤدي حتما إلى فشله، ومن أهم أسباب هذا الوضع غياب الاتصال بين المسؤول وأعوانه. فيما امتنعت نسبة 00,76% من المبحوثين عن تقديم الإجابة.

## الاستنتاج الجزئي الثاني

تمثل عناصر التقويم إلى جانب الأهداف المضبوطة بدقة النواة الأساسية لنظام التقويم، خاصة إذا كانت قادرة على تغطية الأداء الوظيفي والسلوك الوظيفي بالإضافة إلى الصفات الشخصية للعامل إلى جانب علاقات العامل مع الآخرين. وأن تكون خاصة بكل مجال وظيفي وخضع لمؤشرات قياس وتحديد مدى توفر كل عنصر من عناصر التقويم، لذلك فإن عملية تحديدها يجب أن تخضع لقواعد مدروسة دراسة معمقة نابغة من كشف توصيف وتحليل الوظائف، وظروف العمل من جهة وأهداف الوظيفة من جهة ثانية.

- غياب منهجية وطريقة موحدة تنتهجها مختلف المصالح والمديريات في مؤسسة الدراسة، تكون مبنية على أسس موضوعية وشفافة.
- غياب جهة مسؤولة رسمية مشرفة على عملية التقويم، ومراقبة تنفيذها والتنسيق بين مختلف المراحل والفاعلين فيها.
- غياب خطة تنفيذية واضحة تحدد مراحل وخطوات إجراء عملية التقويم بشكل ثابت وموحد وبكل شفافية وموضوعية، تراعى فيها خصوصية المهن واختلاف الوظائف المتاحة.
- غياب سياسة الإعلامية واضحة للتعامل مع نظام قياس وتقويم أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة والتحسيس بأهميته، من خلال إطلاع المعنيين على أهم التعديلات والتغييرات التي تحدثها المؤسسة عليه في شفافية ووضوح، وقد أكدنا على أهمية هذه الخطوة وضرورتها لإنجاح وتفعيل النظام.
- من الظروف التي عرقلت تطبيق النظام تجاوز الإدارة لبعض الخطوات المهمة التي يجب أن ترصدها الإدارة بالكيفية المناسبة والمتناسبة مع المعطيات الواقعية للمؤسسة، لاسيما تحليل مناصب العمل التي تمكن من تحديد المهام الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء اللازم، وهو من أهم الإجراءات التي تساعد على تحديد معايير ومقاييس الأداء بالدقة المطلوبة.
- التأكيد على أهمية المقابلة إذ من الضروري أن " النتائج التي يستخلصها المسؤول لا يجب أن تبقى سرية، بل يجب عرضها في مقابلة تتم بطريقة تضمن درجة من المواجهة، خاصة إذا كانت الأحكام النقدية مسندة بأسباب ليس لديها تأسيس منطقي مع مراعاة شخصية كل فرد، بقصد فادي خطر النزاعات" [1].

[1] CHAUCHARD (J.l), Précis de gestion, de la personne et des ressources humaines, édition d'Organisation, Paris, 1987, p30.

## المبحث الثالث

## أثر البيئة السوسيو مهنية وثقافة المنظمة في تفعيل نظام تقييم أداء العاملين

من مقومات نجاح نظام التقييم وجود مناخ تنظيمي مناسب وثقافة تنظيمية تؤمن بفكرة الأداء وتقدر هذا السلوك بالطريقة التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتاحة لديها من خلال تحسين وتطوير مستوى الأداء (الفردى أو المؤسسى) من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتجسيدها لطموحات الأفراد فيها. على هذا الأساس جاءت هذه الفرضية:

« إن وجود بيئة سوسيو مهنية وثقافة مؤسسة تعتقد بفكرة الأداء وتوجيه غاياته لصالح الفرد والمنظمة يساعد على ترسيخ العمل بنظام قياس وتقييم الأداء وتحقيق مصداقيته » حيث بحثنا في المرحلة الاستطلاعية عن معالم البيئة السوسيو مهنية وثقافة المؤسسة القائمة، والتي يمكن أن تحدد لنا الأساس الذي يتم عليه قياس وتقييم الأداء المنجز مقارنة مع الأداء المطلوب. وفي وجود العراقيل التي تم توضيحها في الفقرات السابقة، لاحظنا أن ظروف ومناخ العمل في المؤسسة يختلف من مديرية إلى أخرى، لذا فقد ركزنا في هذا الجزء على وصف وإبراز:

- الظروف السوسيو مهنية وثقافة المنظمة المحيطة بتطبيق نظام التقييم.

- تحديد الأهداف وتأثيرها على نظام التقييم.

لأنها من العناصر المهمة التي تساعد الأفراد على الأداء الجيد من جهة، ومن جهة ثانية تساهم في ترسيخ العمل بنظام التقييم وتحقيق كفاءته وتعزيز مصداقيته لدى الأفراد.



## المطلب الأول: الظروف السوسيو مهنية وثقافة المنظمة المحيطة بتطبيق نظام التقييم

وجود مناخ تنظيمي ملائم وثقافة تنظيمية قوية يسمح للمؤسسة بكسب العامل مع حسن استغلاله طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تُعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة. وعليه فإن أنظمة تقييم الأداء القائمة على أساس قيم التماسك والتعاون مثلا تحتاج من المنظمة أن تعمل على غرس هذه القيم وتثمينها، ومن ثمّ معاقبة كل من يصدر عنه أي نوع من أنواع السلوك التنافسي. على هذا الأساس بحثنا عن موقف العاملين في المؤسسة العمومية ورأيهم في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة هل يساعد فعلا على الأداء وتقييم الأداء، فكانت الإجابات كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم [40] يوضح: موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة

|              |                 | النسبة %     | التكرار    | المناخ التنظيمي السائد |
|--------------|-----------------|--------------|------------|------------------------|
|              | لماذا حسب رأيك؟ |              |            |                        |
| النسبة %     | التكرار         |              |            |                        |
| <u>23,91</u> | <u>55</u>       |              |            | لا                     |
| <u>13,48</u> | <u>31</u>       |              |            |                        |
| <u>10,87</u> | <u>25</u>       |              |            |                        |
| <u>10</u>    | <u>23</u>       |              |            |                        |
| <u>09,13</u> | <u>21</u>       |              |            |                        |
| <u>07,40</u> | <u>17</u>       |              |            |                        |
| <u>06,95</u> | <u>16</u>       |              |            |                        |
| <u>05,22</u> | <u>12</u>       |              |            |                        |
| <u>04,35</u> | <u>10</u>       |              |            |                        |
| <u>03,48</u> | <u>08</u>       |              |            |                        |
| <u>03,04</u> | <u>07</u>       |              |            |                        |
| <u>02,17</u> | <u>05</u>       |              |            |                        |
|              |                 | <u>88,13</u> | <u>230</u> |                        |
|              |                 | <u>08,43</u> | <u>22</u>  | نعم                    |
|              |                 | <u>03,44</u> | <u>09</u>  | لا جواب                |
|              |                 | <u>100</u>   | <u>261</u> | مجموع                  |

يشير الاتجاه العام لأفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل البحث حول موضوع الأداء وإشكالية قياسه وتقييمه إلى أن المناخ التنظيمي لا يساعد على ذلك وتقدر نسبة

المستجوبين بـ 88,13% من مجموع المبحوثين، الذين يرجعون سبب ذلك إلى الأسباب الموضحة في الجدول أعلاه ، والتي يمكن حصرها في ثلاث اتجاهات أساسية هي:

- الاتجاه الأول: مسائل متعلقة بالعملية الإدارية، خاصة التعتيم والغموض وعدم الوضوح في السياسة والأهداف، وفي هذا الشأن علق أحد المستجوبين قائلاً: «..حتى أن العون المكلف يجهل تفاصيل العمل المفروض عليه أن يؤديه» وكذا سوء التسيير وتداخل الصلاحيات بين الدوائر الأمر الذي يؤثر على تحديد المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى غياب الشفافية، وتقدر نسبة هذا الاتجاه بـ 40,87% (23,91% + 13,48% + 3,48%) من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود مناخ مناسب للأداء.

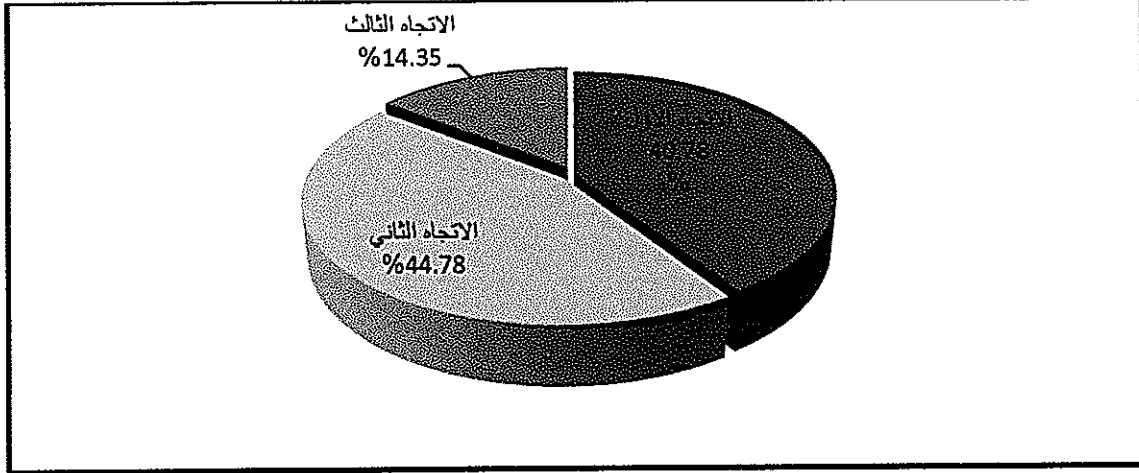
- الاتجاه الثاني: مسائل متعلقة بعملية تقويم الأداء الوظيفي والممارسات المرتبطة بها، حيث يرجع المستجوبون أسباب ذلك إلى ضعف نظام التقويم المطبق ومحدوديته، وعدم وجود مختصين يقومون على عملية التقويم ويوجهون تطبيقاتها، بالإضافة إلى غياب المعايير الموضوعية لتقويم السليم للأداء وخضوع العملية لمزاج المسؤول وما تبعها من مظاهر الوساطة والمحسوبية في منح التقويمات بعيدا عن المعايير والمقاييس الموضوعية، وترى مجموعة أخرى ضمن هذا الاتجاه أن عملية التقويم المطبقة لا تزيد عن كونها عملية إدارية شكلية حيث لا علاقة بين القواعد والقوانين وتطبيقاتها، في ظل غياب ثقافة الأداء في المؤسسة، وعدم إشراك العاملين المعنيين في العملية حتى أن أحد المبحوثين أضاف في هذه النقطة قائلاً: « لأن المسؤولين في المديرية لا يرون ضرورة الفهم العامل لعمله بل هو مجرد آلة لتطبيق التعليمات »، وتقدر نسبة هذا الاتجاه بـ 44,78% (10% + 10,87% + 07,40% + 06,95% + 04,35% + 03,04% + 02,17%) من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود مناخ مناسب للأداء.

- الاتجاه الثالث: ويمثل موقف المستجوبين الذين لا يعلمون السبب بالضبط، إضافة إلى المجموعة التي امتنعت عن تقديم الإجابة، وتقدر نسبة هذا الاتجاه بـ 14,35%

(09,13% + 05,22%) من مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود مناخ مناسب للأداء.

ويمكن أن نعبر عن هذه الاتجاهات في التوزيع الذي توضحه الدائرة النسبية المدرجة أسفله:

الشكل رقم [54]: دائرة نسبية توضح الاتجاهات الأساسية لأفراد العينة من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة



الاتجاه العام الثاني لأفراد العينة يؤكد وجود مناخ تنظيمي يساعد على الإجراء الصحيح لعملية التقييم وتقدير نسبهم بـ 08,43% من مجموع المستجوبين، فيما لم تقدم نسبة 03,44% من مجموع المبحوثين أي إجابة.

تشدد إجابات المبحوثين، على التعقيم والغموض وعدم الشفافية التي تصاحب نظام التقييم في كل مراحله، إذ يُعبر هذا الموقف على غياب المعلومة وغياب إستراتيجية واضحة للتوعية الأفراد العاملين وتحسيسهم بمختلف البرامج والأهداف والتحديات التي تواجهها المؤسسة، حيث لا يساعد هذا المناخ التنظيمي على إجراء عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي بالكفاءة والفعالية اللازمة، خاصة إذا افتقدت المؤسسة إلى وجود هيئة (مكتب أو أفراد من المختصين) في إدارة الأداء، ومن ثمّ تتبع إجراءات تطبيق نظام التقييم المعتمد بطريقة سليمة بعيدا عن هيمنة المسؤولين وحتى لا يشعر الأفراد بالنفور من النظام وبالتالي يصبح (أو يبقى) مجرد عملية شكلية تزيد من أعباء المسؤولين دون توظيفها لخدمة الأهداف المرجوة.

## المطلب الثاني: تحديد الأهداف وأساليب العمل تأثيرها على نظام التقييم

تساهم تحديد الأهداف في تحديد الأداء المطلوب إنجازه، إذ " يمكن للشخص أن يقوم بأداءه انطلاقاً من الهدف المسطر، إذ يتبع أنجح السبل والوسائل وأفضل التدابير لتحقيقه، فهو كفاء وفعال كلما تمكن من الوصول إلى تحقيق هذا الهدف بالفعل" [1]. حيث يُشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الإمكان ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمؤوسيه بهدف الأهداف، وأن يوضحها لهم، وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمؤوسين [2]. ولمعرفة مدى استجابة الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة محل البحث لهذه الشروط بحثنا عن توفر مجموعة من المعايير: أولها- أهمية أن تراعي أهداف الوظيفة احتياجات المؤسسة والأفراد، فكانت إجابات المبحوثين على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم [41] يوضح: مدى مراعاة أهداف الوظيفة لاحتياجات المؤسسة والأفراد

| النسبة %     | التكرار    | أهداف وظيفتك تراعي احتياجات المؤسسة والأفراد |
|--------------|------------|--|
| <u>56,71</u> | <u>148</u> | لا   |
| <u>41,76</u> | <u>109</u> | نعم  |
| <u>01,53</u> | <u>04</u>  | لا جواب                                      |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع                                      |

يشير الاتجاه العام لموقف المبحوثين حول مدى مراعاة أهداف الوظيفة لاحتياجات المؤسسة والأفراد، أن الأهداف الوظيفية الموضوعية من طرف المؤسسة لا تراعي بموضوعية هذه الاحتياجات وتقدر نسبة هذه الإجابات بـ 56,71 % من مجموع المستجوبين، وتوقعات تأثير ذلك على مستوى أداء الأفراد ودرجة اهتمام العاملين بتحقيق هذه الأهداف. ويرى أصحاب الاتجاه الثاني أن أهداف وظيفتهم تراعي فعلاً احتياجات المؤسسة والأفراد، وتقدر نسبتهم بـ 14,76 % من مجموع المستجوبين، فيما امتنع عدد من المبحوثين تقدر نسبتهم بـ 01,53 % عن الإجابة.

[1] BALLADUR (E), Ethique et performance de l'entreprise: morale et réussite, Edition le cherche Midi éditeur, paris, 1993, p195.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص300.

**ثانيها-** أهمية أن تكون الأهداف محددة بالنسبة للعامل حتى يتمكن من أداء مهامه بدقة، وتشير إجابات المبحوثين إلى:

الجدول رقم [42] يوضح أهداف العمل بالنسبة لأفراد العينة

|              |           | النسبة %                                  | التكرار    | أهداف المصلحة محددة |
|--------------|-----------|---|------------|---------------------|
|              |           | <b>61,30</b>                              | <b>160</b> | نعم                 |
| النسبة %     | التكرار   | لماذا سب رأيك؟                            |            |                     |
| <b>18.56</b> | <b>18</b> | غياب إستراتيجية واضحة                     |            |                     |
| <b>15.46</b> | <b>15</b> | عدم وضوح الأهداف والمسؤوليات              |            |                     |
| <b>13.40</b> | <b>13</b> | لا تعليق                                  |            |                     |
| <b>11.34</b> | <b>11</b> | غياب ثقافة الاتصال والحوار                |            |                     |
| <b>11.34</b> | <b>11</b> | <b>37,17</b>                              | <b>97</b>  | لا                  |
| <b>10.31</b> | <b>10</b> | عدم الإيمان بضرورة إشراك العامل           |            |                     |
| <b>08.25</b> | <b>08</b> | تداخل الصلاحيات                           |            |                     |
| <b>07.21</b> | <b>07</b> | عملية التقييم نظرية ولا علاقة لها بالواقع |            |                     |
| <b>03.10</b> | <b>03</b> | غياب المهنية وعدم كفاءة المسؤولين         |            |                     |
| <b>01.03</b> | <b>01</b> | التغير المستمر للقوانين                   |            |                     |
|              |           | <b>01,53</b>                              | <b>04</b>  | لا أدري             |
|              |           | <b>100</b>                                | <b>261</b> | المجموع             |

يشير الاتجاه العام لموقف أفراد العينة من مدى تحديد المؤسسة لأهداف العمل (المصلحة)، إلى أن أهداف المصلحة التي يعملون بها محددة على العموم وتقدر نسبة أصحاب هذا الموقف بـ 61,30% من مجموع المستجوبين، أما الاتجاه الثاني فيشير إلى أن أهداف العمل غير محددة بنسبة تقدر بـ 37,17% من مجموع المستجوبين، ويرجعون أسباب ذلك إلى:

- غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة.
- تداخل الصلاحيات وعدم وضوح الأهداف والمسؤوليات.
- الأهداف سطحية وظرفية وليست مبنية على الاحتياجات الواقعية.
- غياب ثقافة الاتصال والحوار بين المسؤول والعون.
- عدم الإيمان بضرورة إشراك العامل في وضع وتحديد الأهداف.

- عملية التقييم نظرية ولا علاقة لها بالواقع.
- غياب المهنية وعدم كفاءة المسؤولين في تحديد الأهداف.
- التغيير المستمر في القوانين.

فيما أجابت نسبة من المبحوثين تقدر بـ 01,53% من المجموع الكلي، أنها لا تدري ما إذا كانت أهداف المصلحة التي يعملون بها محددة فعلا أم لا، وهذا موقف آخر يدل على غياب الاتصال الداخلي في المؤسسة محل البحث، حيث يساهم هذا الوضع في عدم تعرف الأفراد على الأهداف والمهام المطلوب تحقيقها الوضع الذي ينعكس سلبا على مستوى الأداء الفردي أو الكلي (الأداء المؤسسي).

والواقع أن تحديد الأهداف يعني بالضرورة تحديد المهام وبالتالي تحديد الأداء المطلوب مقارنة بالأداء المنجز، الأمر الذي يُحدد بالمؤازرات المقاييس والمعايير اللازمة والموضوعية لقياس الأداء، وهي مسألة ضرورية لتفعيل نظام الأداء وكسب ثقة الأفراد المعنيين بالتقييم.

**ثالثها-** أهمية أن تكون الأهداف واضحة بالنسبة للعامل حتى يتمكن من تحديد الأداء المطلوب منه انجازه، وبالتالي ضبط محددات المسؤولية عن المهام المنوطة بكل فرد، حيث تشير إجابات المبحوثين إلى النتائج التالية:

الجدول رقم [43] يوضح: موقف أفراد العينة من مدى وضوح أهداف المؤسسة

| النسبة %     | ال تكرار   | الأهداف واضحة |
|--------------|------------|---------------|
| <u>56.71</u> | <u>148</u> | لا            |
| <u>41.76</u> | <u>109</u> | نعم           |
| <u>01.53</u> | <u>04</u>  | لا جواب       |
| <u>100</u>   | <u>261</u> | المجموع       |

يشير الاتجاه العام لموقف المبحوثين من مدى وضوح أهداف العمل في المؤسسة (المصلحة)، إلى أن أهداف المصلحة التي يعملون بها ليست واضحة تماما، حيث تؤكد نسبة 56,71% من مجموع المستجوبين هذا الموقف، فيما يعتقد أصحاب الموقف الثاني والذين تقدر نسبتهم بـ 41,76% من مجموع المستجوبين أن أهداف المصلحة التي يعملون بها واضحة، وقد امتنعت نسبة 01,53% من مجموع المبحوثين عن الجواب.

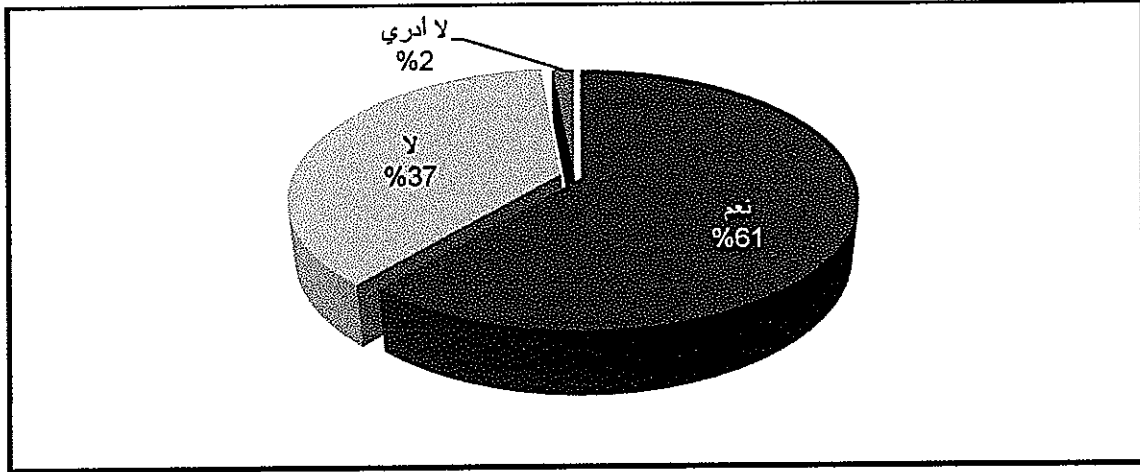
والواقع أن عدم وضوح الأهداف لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى غموض الدور، وفي الغالب يحدث هذا الأمر نتيجة لعدم حصول الأفراد على تعليمات واضحة ودقيقة بخصوص مهامه وواجباته وسلطته الوظيفية (ضعف حلقة الاتصال الإداري بين مختلف المستويات)، أو لعدم حصول هؤلاء الأفراد على الدعم الوظيفي اللازم من رئيسه سواء كان هذا الدعم ماديا أو معنويا وهي من المشكلات المثبطة للأداء، لذلك فمن واجب المسؤول المباشر على الخصوص القيام "بتحديد وتوضيح طبيعة المهام والمسؤوليات المطلوب من الموظف أدائها، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في خفض درجة الغموض الوظيفي بالنسبة له" [1]، من جهتها الإدارة العليا يجب عليها أن تعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتوضيح وتحديد المهام والأهداف المطلوبة، من أجل تكاثف الجهود وتكامل نحو تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة في ظل وجود عدالة تنظيمية على مستوى الإجرائي والتوزيعي، والذي يمكن أن دعمه باختيار ثقافة تنظيمية تسير في هذا الإطار.

**رابعاً- أهمية أن تكون الأهداف المحدد قابلة لتحقيق حتى يتمكن العامل من إنجازها، بالنسبة لموقف أفراد العينة بخصوص مدى قابلية تحقيق الأهداف مقارنة مع المهام والوظائف الموكلة لهم فإن النتائج الإحصائية تشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد قابلية الأهداف التي تتطلبها المهام المنوطة لتحقيق الفعلي، وتقدر نسبتهم بـ 61% من مجموع المستجوبين، فيما ينفي ذلك أصحاب الاتجاه الثاني والذين تقدر نسبتهم بـ 37% من مجموع المستجوبين، أما نسبة 02% من مجموع المستجوبين فهي لا تدري ما إذا كانت الأهداف التي تتطلبها المهام الموكلة إليهم قابلة لتحقيق أم لا، حيث يؤكد هذا الموقف على غموض بعض المهام والوظائف التي لا يدري أصحابها ما هو المطلوب منهم بالضبط، لذلك فهم يعملون على تنفيذ التعليمات والتوجيهات التي يتلقونها ولا يعلمون بالضبط هل هي تستجيب فعلا لمتطلبات الأداء المطلوب أم لا، ويُعد هذا الموقف من أصعب المواقف التي يتعرض لها العامل لأنها تسبب له حالة من الاغتراب المهني، وما يمكن أن يتبعه من انعكاسات على حياة العامل المهنية وحتى الخاصة،**

[1] على حسن محمد، "العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة: دراسة مطبقة على العاملين في القطاع الخاص الكويتي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 13، العدد 3، سبتمبر 2006، ص290.

وهو ما حاول بعض المبحوثين توضيحه من خلال الغموض الذي يلف وظائفهم وغياب المعلومة الواضحة والمحددة ومن جهة رسمية عن الأهداف المطلوبة. والشكل المدرجة أسفله يقدم التوضيح البياني لهذه النتائج:

الشكل رقم [55]: دائرة نسبية توضح موقف الأفراد من قابلية تحقيق أهداف المؤسسة



خامسا - أهمية أن يعرف العامل إلى من يلجأ في الحالة التي تكون فيها الأهداف غير قابلة لتحقيق، من أجل معرفة كيف يتصرف العامل ولمن يتوجه في هذه الحالة؟ وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم [44] يوضح: الجهة التي يقصدها العامل في حالة عدم قابلية الأهداف لتحقيق

| النسبة %     | التكرار    | الأهداف قابلة لتحقيق |
|--------------|------------|----------------------|
| <u>28,35</u> | <u>74</u>  | المسؤول              |
| <u>21,07</u> | <u>55</u>  | تصرف بحسب معرفتك     |
| <u>10,73</u> | <u>28</u>  | الزملاء              |
| <u>00,77</u> | <u>02</u>  | أخرى                 |
| <u>45,98</u> | <u>120</u> | لا جواب              |
|              |            | المجموع              |

بينما امتنع عن الإجابة على هذا السؤال نسبة معتبرة من المبحوثين تقدر بـ 45,98% من مجموع المستجوبين، تشير نتائج استجواب المبحوثين وموقفهم من الجهة التي يلجؤون لها من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التي لم يفهموها أو عدم تمكنهم من فهم المهمة المطلوب



أدائها إلى المسؤول بالدرجة الأولى بنسبة 28,35% من مجموع المستجوبين، أما الاتجاه الثاني فيشير إلى أنه مهم كانت الأهداف فليس لهم سبيل إلا التصرف حسب معرفتهم الشخصية وتقدر نسبة المبحوثين الذين يؤكدون هذا الموقف تقدر بـ 21,07% من مجموع المستجوبين، فيما تقدر نسبة الاتجاه الثالث بـ 10,73% من مجموع المستجوبين والذين يؤكدون لجؤهم إلى الزملاء لفهم المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم [45] يوضح: كيفية توزع إجابات أفراد العينة على عدد الجهات التي يلجأ إليها العامل حسب

## الأفضلية

| المسؤول | الزملاء | معرفتك الشخصية | أخرى | لا جواب | المسؤول، الزملاء، العون | المجموع |
|---------|---------|----------------|------|---------|-------------------------|---------|
| 23      | 09      | 31             | /    | /       | 11                      | 74      |
| 09      | 08      | 00             | /    | /       | 11                      | 28      |
| 31      | 00      | 13             | /    | /       | 11                      | 55      |
| /       | /       | /              | 02   | /       | /                       | 02      |
| /       | /       | /              | /    | 120     | /                       | 120     |
| 11      | 11      | 11             | /    | /       | 11                      | 11      |
| 74      | 28      | 55             | 02   | 120     | 11                      |         |

لمزيد من التدقيق في النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم إجابة، لأن عدم تحقيق الأهداف عند الأغلبية لا يعنيه كفرد عامل، فهي من صلاحيات المسؤول الذي يجب عليه أن يتحمل مسؤولياته كاملة، وسيقتصر دور الفرد هنا على تلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها دون نقاش حيث نلاحظ أنه من أعلى أولئك الذين يلجؤون إلى المسؤول مباشرة، وهذا الوضع من أعلى مستويات اللامبالاة التي يمكن أن يصل إليها الفرد في العمل، في حين نلاحظ أن النسبة الثانية في الجدول يمثلها أصحاب المبادرة الفردية (الشخصية) وهم نقيض الاتجاه السابق، إذ يبادرون بحل المشكلات ومواجهة الصعوبات التي تواجههم بالمبادرة الشخصية وحسب ما لديهم من قدرات ومعارف، في حين نلاحظ أن أقل نسبة هي توجه الزملاء إلى بعضهم البعض لمواجهة صعوبات العمل بالرغم أن معظم هذه الصعوبات تكون مشتركة، لكن تغيب كما يبدوا من النتائج روح العمل الجماعي.

سادسا- أهمية أن يعرف العامل الجهة المسؤولة عن تحديد عوامل تحقيق الأهداف، وقد

وردت النتائج على النحو الموضح في الجدول:

الجدول رقم [46] يوضح: مصادر تحديد عوامل تحقيق أهداف العمل حسب موقف العاملين

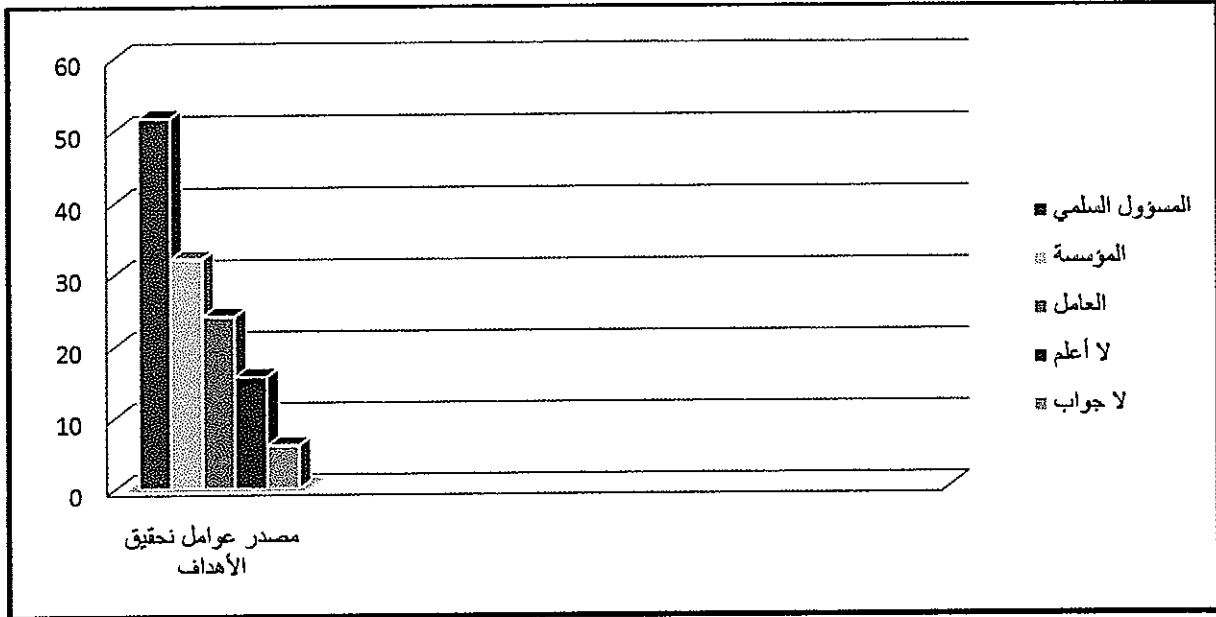
| النسبة %     | التكرار    | من يحدد عوامل تحقيق الأهداف |
|--------------|------------|-----------------------------|
| <u>51,72</u> | <u>135</u> | المسؤول السلمي              |
| <u>32,18</u> | <u>84</u>  | المؤسسة                     |
| <u>24,14</u> | <u>63</u>  | الفرد نفسه                  |
| <u>15,71</u> | <u>41</u>  | لا أعلم                     |
| <u>06,13</u> | <u>16</u>  | لا جواب                     |
| //           | //         | المجموع                     |

يشير الاتجاه العام لمعلومات المبحوثين عن الجهة التي تحدد عوامل تحقيق الأهداف إلى أن المسؤول المباشر هو المسؤول الأول عن تحديد العوامل ومعايير تحقيق الأهداف بنسبة تقدر بـ 51,71 % من مجموع المبحوثين، في حين يرى الاتجاه الثاني أن المؤسسة هي صاحبة القرار في تحديد عوامل تحقيق وانجاز الأهداف بنسبة تقدر بـ 32,18 % من مجموع المبحوثين، أما الاتجاه الثالث فيرى أن العامل هو المسؤول الأول عن تحديد عوامل انجاز وتحقيق الأهداف بمسبة تقدر بـ 24,14 % من مجموع المبحوثين، على اعتبار أن الفرد العامل هو الطرف الأكثر دراية ومعرفة بظروف العمل وطرق انجازه، ولهذا السبب بالذات تعتبر العديد من المراجع العامل من المصادر الأساسية لتحديد معايير ومقاييس الأداء، وهو أيضا من المصادر المهمة لتحديد مستوى الأداء وطرق انجازه، وانطلاقا من هذه الاعتبارات تؤكد معظم الدراسات والأبحاث على ضرورة إشراك في تحديد الأهداف ومعرفة قدراتهم واستعداداتهم لتحقيقها لأنها المسؤول الأول والمباشر عن عمليات التنفيذ، ومن ثم التأكيد على ضرورة إشراكهم في عملية قياس وتقييم أدائهم من خلال إما دعوة الفرد المعني وإشراكه في ملء استمارة (بطاقة) التقييم الخاصة به وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة (أو مقابلات) التقييم مع رئيسه عند إتمام انجاز العمل المطلوب وحتى أثناء مراحل الانجاز المختلفة، أو من خلال إطلاع الرؤساء والمسؤولين في السلم الهرمي على التقديرات ونتائج التقييم التي منحها الرئيس المباشر لمروؤسيه من أجل ضمان حف التنظم ولعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في عملية القياس والتقييم.

فيما أجابت نسبة مبحوثين تقدر بـ 15,71% من مجموع المستجوبين أنه لا علم لهم بالجهة المسؤولة عن تحديد عوامل تحقيق الأهداف وظروف انجازها، والواقع أن هذه الإجابات تؤكد في كل مرة الغموض وعدم الشفافية وغياب ثقافة الاتصال التي عبر عنها المستجوبون في مواقع عدة واعتبروها من أهم العراقيل والصعوبات التي تواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم. وقد امتنعت نسبة من المستجوبين تقدر بـ 6,13% من مجموع المبحوثين، ويمكن أن نرجع أسباب ذلك سواء لعدم امتلاكه للإجابة فعلا أو تجنباً لأي مشكل يمكن أن يحدث له مع رئيسه المباشر، لأنه يرى أن الأمر متعلق مباشرة برأيه أو موقفه منه.

والمدرج التكراري المدرج أسفله يوضح بأكثر دقة توزيع هذه النسب:

الشكل رقم [56]: مدرج تكراري يوضح موقف أفراد العينة من مصادر عوامل تحقيق الأهداف



الواقع أن إجابات المبحوثين حول المصدر الذي يحدد عوامل تحقيق الأهداف والجهة المسؤولة عن ذلك، حملت أحيانا مصدرا وحيدا وأحيانا أخرى مصدرين أو ثلاثة، حيث أنه لكل إجابة دلالاتها سواء بالنسبة للأفراد المستجوبين أو بالنسبة للباحثة، لذلك نقدم النتائج التي يحملها الجدول الإحصائي الموالي، والتي توضح كيفية توزيع إجابات أفراد العينة على عدد المصادر المحددة لعوامل تحقيق الأهداف :

الجدول رقم [47] يوضح: كيفية توزيع إجابات أفراد العينة على عدد المصادر المحددة لعوامل تحقيق

## الأهداف

| المؤسسة                  | المسؤول السلمي | الفرد نفسه | لا أعلم | لا جواب | المسؤول، الزملاء، العون | المجموع |
|--------------------------|----------------|------------|---------|---------|-------------------------|---------|
| المؤسسة                  | 42             | 10         | 00      | /       | 32                      | 84      |
| المسؤول السلمي           | 10             | 85         | 08      | /       | 32                      | 135     |
| الفرد نفسه               | 00             | 08         | 23      | /       | 32                      | 63      |
| لا أعلم                  | /              | /          | 41      | /       | /                       | 41      |
| لا جواب                  | /              | /          | /       | 16      | /                       | 16      |
| المسؤول، الزملاء و العون | 32             | 32         | 32      | /       | 32                      | 32      |
| المجموع                  | 84             | 135        | 63      | 41      | 16                      | 32      |

يقدر عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة هي المصدر الوحيد المحدد لعوامل تحقيق الأهداف بـ 42 مبحوث (أي نسبة 16,10%) وهناك من يرى أن مصدر تحديد عوامل تحقيق الأهداف هي المؤسسة إلى جانب المسؤول السلمي ويقدر عددهم بـ 10 مبحوثين (أي نسبة 03,83%) من مجموع المبحوثين، فيما يقدر عدد المبحوثين الذين يعتبرون أن المسؤول السلمي هو المصدر الوحيد المحدد لعوامل تحقيق الأهداف بـ 85 مبحوث (أي نسبة 32,57%) من مجموع المبحوثين، وهناك من يرى أن مصدر تحديد عوامل تحقيق الأهداف هو المسؤول السلمي إلى جانب العون المكلف ويقدر عددهم بـ 08 مبحوثين (أي نسبة 03,07%) من مجموع المبحوثين، وهناك من يرى أن العون المكلف أو الفرد العامل هو وحده المسؤول عن تحديد عوامل تحقيق أهداف العمل ويقدر عددهم بـ 23 مبحوث (أي نسبة 08,81%) من مجموع المبحوثين. تشير الدلالات الإحصائية لهذه النتائج المبحوثين يعتقدون أن المصدر الأساسي المحدد لعوامل تحقيق الأهداف هو بالأساس المسؤول السلمي (أو المسؤول المباشر)، ثم تأتي الإدارة العليا، وتأتي بعدها الفئة التي ليس لديها معلومات عن مصادر تحديد الأهداف في المصلحة (أو المؤسسة)؟؟ وتجب فئة أخرى أنها تتحمل بنفسها مسؤولية تحديد الأهداف وتطبيقها. كل هذه المعطيات تدل على غياب التصور والإستراتيجية الواضحة للقيام بالأعمال وتنفيذ البرامج، وهنا نؤكد أن "أن المؤسسات التي حافظت على نجاحها عبر الزمن، هي تلك التي قامت باختيارات إستراتيجية جيدة، والتي تعرف كل مرة أين تضع التنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة تنافسية" [1].

[1] BRILMAN (j), Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p55.

## الاستنتاج الجزئي الثالث

تعكس هذه النتائج الأبعاد السوسيو مهنية والظروف التنظيمية التي يتم فيها تقييم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة محل البحث، حيث لاحظنا وبوضوح غياب معالم الثقافة التنظيمية التي يمكنها إشباع سلوك الفرد وتحديده نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى وجود بعض الصعوبات التنظيمية التي شكلت في معظم الأحيان واحد من أهم مثبطات الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على أن نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية يحتاج إلى الاهتمام أكثر بـ:

1. إرساء مناخ تنظيمي صحي يُمكن الأفراد والمؤسسة من تحقيق الأهداف، ويمكن أن يتحقق ذلك بـ:

- تحديد أساليب العمل من خلال توصيف مهام العمل، وتحديد طرق تنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء.

- تهيئة ظروف العمل ويتحقق ذلك من خلال تصميم جماعات العمل وتهيئة الظروف المحيطة بهم.

- إشراك الأعوان في اتخاذ القرارات التي تمسهم، مع العلم أن صور المشاركة تختلف، واختيار وتحديد المرؤوسين المشاركين يتأثر بعدة عوامل لعل أهمها الكفاءة، وتعزز المشاركة لدى العاملين الشعور بالرضا والاعتزاز.

- جمع وتحليل ونشر المعلومات التي شأنها أن تسهم في توعية وتحسيس وإعلام الأعوان كما تعمل على تقوية الدافعية لدى العاملين وتؤثر على أدائهم.

2. تحديد وتعريف الأهداف بطريقة واضحة ودقيقة تراعي متطلبات كل وظيفة وشروط تحقيقها وسبل التنسيق والتكامل مع باقي الوظائف داخل المديرية الواحدة أو المديریات الأخرى، وأهم السبل لتحقيق ذلك الاعتماد على تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

3. العمل على إرساء ثقافة تنظيمية تعتقد بضرورة تقدير وتقييم الأداء، وليس الوقوف عند معالم نظام التقييم الذي لم يستطع تجاوز حدود المنح العشوائي لنقاط، لافتقاره لمزايا نظام التقييم لاسيما التغذية الراجعة، حتى يتمكن الأفراد من معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائهم.

## المبحث الرابع

## مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية

تتوقف نجاعة وفعالية نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي على نتائج استخدامه ومدى اهتمام الإدارة بتلك النتائج، وما يمكن أن يوفره هذا النظام من قاعدة معلومات تساعد صناع القرار على ترشيد وتوجيه قراراتهم فيما يخص السياسات والبرامج والأفراد، لأن مضمون عملية التقييم هو " الحصول على الحقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله، مما يساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء المنفذ، وفهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مدى كفاءة الفرد لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله " [1]. من هذا المنطلق نناقش أبعاد الفرضية التالية:

« استخدام نتائج تقييم الأداء بدقة وموضوعية يؤدي إلى اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة »  
ضمن ما تفترضه النصوص التشريعية والتنظيمية وواقع الممارسة، على أساس المؤشرات:

- علاقة نظام تقييم الأداء بالتكوين.
- علاقة نظام تقييم الأداء بالترقية.
- علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز.

[1] صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 369.

## المطلب الأول، علاقة التكوين (التدريب) بنظام تقييم الأداء

يهدف التكوين (العملية التكوينية) بالأساس إلى إحداث تحسين وتطوير في سلوك ومعارف واتجاهات الأفراد المتدربين، قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحمّل حدوثها من أجل رفع كفاءة الأداء، وهذا ما يفرض على المنظمة اليوم أن تتعامل مع التدريب والتكوين على أنها نشاطات مهمة تعزز من قدراتها المتاحة وأنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية فيما بينها.

من جهتها ركزت النصوص التنظيمية في المؤسسة الجزائرية على هذا المبدأ، وضمنت حق التكوين للموظف حيث أورد نص المادة 104 من الأمر 03.06 التكوين بصيغة الإلزام، خصوصا فيما يتعلق بالتكوين المستمر، إذ يتوجب على الإدارة أن تخصص دورات تكوينية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم واكتساب معارف جديدة بصفة دائمة. لهذا جاء سؤالنا لمجموع المبحوثين عن استفادتهم من التكوين فكانت الإجابات كما توضحه نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم [48] يوضح: مدى استفادة أفراد العينة من برامج التكوين في المؤسسة محل البحث

| الاستفادة من التكوين | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| لا                   | 202     | 77,40    |
| نعم                  | 59      | 22,60    |
| المجموع              | 261     | 100      |

يشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مدى استفادتهم من برامج التكوين التي تنظمها المؤسسة، وهل تم ذلك في إطار عملية تقييم الأداء، تشير الإحصائيات إلى أن الغالبية العظمى لم تستفد من التكوين أساسا بنسبة تقدر بـ 75,10% من مجموع المبحوثين، فيما أضاف باقي المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 24,90% من مجموع المبحوثين أنهم رغم استفادتهم من التكوين لكنهم ليسوا متأكدين من علاقة ذلك بنظام التقييم، وتدل هذه الإجابات على غياب التغذية الراجعة عن نتائج عملية تقييم الأداء سواء ما تعلق بأداء الأفراد أو ما ارتبط بها من برامج

لاسيما العملية التدريبية، وهي من أكثر السلوكيات والممارسات سلبيةً وتأثيراً على فعالية نظام قياس وتقييم الأداء.

والواقع، أنه لا يمكن أن نتحدث عن نظام تقييم الأداء في غياب تغذية عكسية إذ تعد ركيزة أساسية ومن مميزات العملية والغاية النهائية للقياس والتقييم. وعدم وجود هذه الخطوة في عملية القياس والتقييم المطبقة في المؤسسة محل البحث يؤكد مرة أخرى أنها عملية إدارية شكلية تفتقد إلى مبدأ الجدية والمتابعة، الأمر الذي اعتبره الكثير من المسؤولين عبئاً إضافياً لا طائل منه سوى كسب العداوات مع الموظفين (نتائج المقابلة).

ولأهمية ارتباط عملية القياس والتقييم بنظام التدريب بحثنا عن بعض تفاصيل الطريقة التي تجرى بها العملية من خلال المعلومات التالية:

الجدول رقم [49] يوضح: الجهة التي اقترحت التكوين حسب أفراد العينة

| النسبة %     | التكرار   | الجهة التي اقترحت التكوين |
|--------------|-----------|---------------------------|
| <u>69,50</u> | <u>41</u> | المسؤول المباشر           |
| <u>16,95</u> | <u>10</u> | العمول المعني             |
| <u>13,55</u> | <u>08</u> | الإدارة                   |
| <u>100</u>   | <u>59</u> | المجموع                   |

تشير إجابات المبحوثين إلى أن الجهة الأولى المسؤولة على اقتراح وتحديد الأفراد المعنيين ببرامج التكوين هو المسؤول المباشر بنسبة تقدر بـ 60,50% من مجموع المستجوبين، فيما ترى نسبة 16,95% من مجموع المبحوثين أن الفرد المعني هو من يطلب الاستفادة من برنامج التكوين المقترح، لكن الملاحظة بالمعايشة كشفت لنا عن غياب سياسة إعلامية واضحة موجهة للأفراد بالبرامج التكوينية المتاحة بالشفافية اللازمة التي تمكنهم من الترشح لهذه البرامج واختيار المترشحين حسب الاحتياجات وطبيعة برامج التكوين المقترحة وعلاقتها بالتخصص، لهذا فإن أغلبية هؤلاء هم من أصحاب المحسوبية أو من تجمعهم المعارف سواء بمسؤوليهم المباشرين أو ببعض الجهات المسؤولة في مديرية التكوين والتأهيل بالمؤسسة محل البحث.



يجب عدم الاكتفاء بالتقويم مباشرة بعد التكوين بل يجب المتابعة لمدة أطول وتمكن المتابعة في مراقبة وتحفيز المتكون عند تجسيد ما تعلمه بعد تحديد الإضافات والتطورات وتقدير التقدم المحقق، ولا يمكن أن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال الاستعانة بنظام قياس وتقويم أداء إيجابي وموضوعي موجه نحو تحسين تطوير الأداء وليس من أدل فرض العقاب كما يؤكد على هذا (SEKIOU)، من أجل ذلك بحثنا عن أثر التكوين الذي خضع له الأفراد على أدائهم الوظيفي وهل لهذا التكوين أي تأثير على المسار الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم [50] يوضح: أثر التكوين على أداء الوظيفة والمسار الوظيفي لأفراد العينة

| أثر التكوين على:      |           |              |           |                    |
|-----------------------|-----------|--------------|-----------|--------------------|
| المسار الوظيفي للعامل |           | أداء الوظيفة |           |                    |
| النسبة %              | التكرار   | النسبة %     | التكرار   |                    |
| <u>22,04</u>          | <u>13</u> | <u>81,36</u> | <u>48</u> | جيد                |
| <u>25,42</u>          | <u>15</u> | <u>18,64</u> | <u>11</u> | متوسط              |
| <u>08,47</u>          | <u>05</u> | /            | /         | ضعيف               |
| <u>44,07</u>          | <u>26</u> | /            | /         | لا يوجد تأثير يذكر |
| <u>100</u>            | <u>59</u> | <u>100</u>   | <u>59</u> | المجموع            |

كما هو موضح بالبيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه، فإن أثر التكوين على أداء الوظيفة بالنسبة لأفراد العينة الذين استفادوا من عملية التكوين قد تراوح بين التأثير بدرجة جيد (81,36%) والتأثير بدرجة متوسط (18,64%)، وهو تأثير مقبول عموماً ويمكن أن يعكس فعالية البرامج التدريبية المقترحة وملائمتها لاحتياجات الوظيفة.

أما بالنسبة لأثر التكوين على المسار الوظيفي للعامل فإن الاتجاه العام للمبحوثين يشير إلى أنه لا يوجد تأثير يذكر (44,07%) ويرجع ذلك إلى عدم وجود أي نوع من العلاقة بين استفادة العامل أو الموظف تكوين وحصوله بالمقابل على بعض المحفزات أو الامتيازات، يمكن تفسير ذلك بانعدام التنسيق بين مديرية التكوين وقسم إدارة المستخدمين في المؤسسة، لكن الواقع يشير غياب نص قانوني وتنظيمي يحدد هذه العلاقة وما يترتب عليها، فيما حاولت الاتفاقية الجماعية 2008 استدراك الأمر، حيث تم الاتفاق في هذه النقطة على زيادة في عدد الدرجات (ثلاث

أما نسبة 13,55% من المبحوثين ترى أن صلاحية تحديد برامج التدريب والأفراد المعنيين بها هي من مسؤولية الإدارة فقط.

لقد أولت المؤسسة العمومية للتلفزيون عبر تاريخ تطورها أهمية خاصة لمهمة تكوين وتأهيل الأفراد العاملين نظرا لطبيعة الكفاءات التي تتطلبها المهن والنشاطات بها لتقديم أفضل مستوى خدمة ممكن، ومن أجل مواكبة التطورات التي تحدث في المجال الإعلامي وتكنولوجيات الإعلام، ويعكس هذا الاهتمام إنشاء مديرية بكامل صلاحياتها من أجل تسيير شؤون العاملين فيما يتعلق بالتكوين والتأهيل أو إعادة التأهيل والرسكلة، من مهامها تطوير وتحسين مستوى القدرات والمعارف لدى الموارد البشرية في إطار الاستجابة لاحتياجات المؤسسة وتلبية لطموحات الأفراد، كما أنشأت المؤسسة مركزا متخصصا تابع لها من أجل تكوين وتأهيل العاملين لديها وتزويد القطاع باليد العاملة المؤهلة في هذا المجال، أما الأمر الآخر والمهم يتمثل في كون المؤسسة لم تحدد ميزانية مسبقة لبرامج وعمليات التكوين وتركتها تبعا لما تقتضيه حاجات المؤسسة (نص المادة 74 من الاتفاقية الجماعية لسنة 2008)

لكن الممارسة الإدارية وما حملته النصوص التنظيمية للمؤسسة تدل على أنه ليست لبرامج التكوين المقترحة أي علاقة بنظام التقويم المطبق، فمصلحة التكوين تعد دفتر الشروط، تم تقوم بمراسلة مختلف المصالح لتحديد الموظفين المطلوبين (وكثيرا ما تتم هذه العملية بسرية تامة أو توجه لأصحاب المعارف، وإذا كان التكوين خارج أرض الوطن فإن المعايير المطلوبة لا تنطبق إلا على أصحاب النفوذ مهم كان كانت مواقعهم أو تخصصاتهم أو مراتبهم)، فيكون تعيين هؤلاء الموظفين بطريقة عشوائية أو يقسم برنامج التكوين على كل العناصر دون مراعاة مبدأ التخصص وبدون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم لتكوين. تؤثر مثل هذه السلوكيات الإدارية على مصداقية الإدارة، حيث تُفقد ثقة الموظفين اتجاه البرامج والنظم التي تقترحها عليهم، كما تؤثر على مدى تجاوبهم معها وينعكس ذلك على نجاح هذه النظم والبرامج. يتطلب كل برنامج تكوين ضرورة وجود « متابعة » وتأتي المتابعة كمرحلة أساسية تتبع عملية التكوين، حيث تهتم بالاستعمال الفعال للمعرفة العملية المكتسبة من طرف كل متكون حيث

درجات) عن كل تدريب أو تكوين أو تربيص تصل مدته إلى أربعة أشهر فما فوق وهو ما نعتقد أنه تفسير للاتجاه الثاني للمبحوثين الذين يؤكدون وجود تأثير لتكوين على مسارهم الوظيفي تتراوح درجته بين الجيد (22,04%) والمتوسط (25,42%)، فيما ترى فئة ثلاثة أن تأثير التكوين على مسارهم الوظيفي لا يزيد عن درجة ضعيف (08,47%).

رغم استحسان فئة الأعوان والتنفيذ هذا القرار فقد اعتبرته فئة الإطارات إجحافا في حقها، إذ بموجب هذا القرار يتم منح كل موظف استفاد من تكوين في مجال تخصصه وله علاقة مباشرة بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة، زيادة بثلاث درجات (أو مراتب) في ترتيبه السلمي، ولم يفرق هذا القرار بين درجة التكوين أو الشهادة المحصل عليها في نهاية التكوين، وبناءً عليه يمنح موظف تحصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه الزيادة بثلاث مراتب، مثله مثل موظف آخر تحصل على شهادة كفاءة بعد تربيص دام أربع أشهر أو ستة أشهر وهكذا. حيث نلاحظ أن مثل هذه القرارات تثبط من طموحات الأفراد وتؤثر على دافعيتهم لامتلاك المزيد من القدرات والمهارات لتمييز في الأداء والتفوق وبالتالي عدم الاستجابة لرغبات الأفراد التي يطمحون لإشباعها من خلال أداء واجباتهم في المؤسسة، ونعتقد أن هذا الوضع ناتج عن نمط الإشراف السائد المبني على التسلط الإداري وغياب ثقافة الاتصال، بالإضافة إلى إقصاء نظام التقييم المعتمد في المؤسسة محل البحث مقابلة التقييم من مراحل تنفيذ القياس والتقييم متجاهلا بذلك الامتيازات وفائدة من ذلك، إذ تجمع العديد من نتائج البحوث على أن إجراء تقييم الأداء يساهم في تحسين عملية إشراف " حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب" [1].

من جهتها لم تشر قوانين المؤسسة محل البحث إلى أي نوع من العلاقة بين سياسة التكوين المعتمدة ونظام القياس والتقييم المطبق.

[1] محمد صالح الفالح، مرجع سابق، ص 138.

## المطلب الثاني: علاقة الترقية بنظام تقويم الأداء

الترقية من أهم مجالات استخدام نتائج نظام قياس وتقويم الأداء، لأن " توفر فرص الترقية يعتبر من الحيوية لوظيفة تنمية الأفراد فالشخص لن يتولد له الحافز للتنمية الذاتية إذ لم تتوفر له فرص الترقى "[1]، وعلى اعتبار أنه من أهم أهداف نظام التقويم هو تنمية الأفراد وتحسين أدائهم بتوفير فرص التقدم وتطور لهم، فإن ذلك يفسر بوضوح العلاقة الموجودة بين عمليتي الترقية وتقويم الأداء، بهذا المعنى بحثنا عن واقع هذه العلاقة في المؤسسة محل البحث فكانت النتائج كما هو مدرج أسفله:

الجدول رقم [51] يوضح: ظروف استفادة أفراد العينة من الترقية

|              |           | النسبة %                          | التكرار    | الاستفادة من الترقية |
|--------------|-----------|-----------------------------------|------------|----------------------|
| النسبة %     | التكرار   | لماذا؟                            |            |                      |
| <u>24,66</u> | <u>55</u> | معايير الترقية الوحيد هو الأقدمية |            |                      |
| <u>20,63</u> | <u>46</u> | لا أعلم                           |            |                      |
| <u>19,73</u> | <u>44</u> | لا جواب                           |            |                      |
| <u>17,74</u> | <u>40</u> | لا علاقة للترقية بعملية التقويم   |            |                      |
| <u>15,25</u> | <u>34</u> | سرية وعدم شفافية عملية التقويم    |            |                      |
| <u>01,80</u> | <u>04</u> | نوع من الإقصاء                    |            |                      |
| النسبة %     | التكرار   | هل كنت راضيا؟                     |            |                      |
| <u>38,71</u> | <u>12</u> | راضٍ                              |            |                      |
| <u>19,35</u> | <u>06</u> | نوعا ما                           |            |                      |
| <u>16,13</u> | <u>05</u> | غير راضٍ                          |            |                      |
| <u>25,81</u> | <u>08</u> | لا جواب                           |            |                      |
|              |           | <u>02,68</u>                      | <u>07</u>  | لا جواب              |
|              |           | <u>100</u>                        | <u>261</u> | المجموع              |
|              |           | <u>85,44</u>                      | <u>223</u> | لا                   |
|              |           | <u>11,88</u>                      | <u>31</u>  | نعم                  |

يشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول استفادتهم من الترقية في إطار عملية قياس وتقويم

[1] زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1979، ص 383.

الأداء المعتمد في المؤسسة محل البحث إلى عدم استفادة الغالبية العظمى من المبحوثين من الترقية بنسبة تقدر بـ 85,44% من مجموع المبحوثين، لكن ما هي أسباب ذلك حسب اعتقادهم؟ يتضح من إجابات المبحوثين بروز مجموعة المواقف التالية:

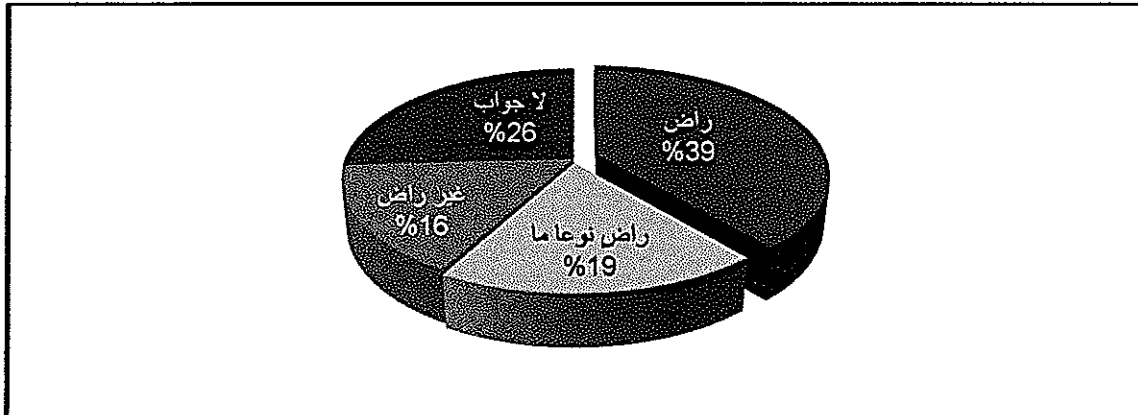
- المبحوثين الذين يرون أن المعيار الوحيد للترقية هو الأقدمية (24,66%)، لذلك تعتقد فئة أخرى، في نفس هذا الإطار، أن هذا نوع السلوك الإداري هو نوع من الإقصاء لهم (01,80%).

- المبحوثين الذين يرون أنه لا وجود لأي نوع من العلاقة بين نظام التقييم المطبق والترقية (17,74%)، كما أن سرية وعدم شفافية عملية القويم ونتائجها (15,25%) زاد من غموض هذه العلاقة إن وجدت.

- نسبة معتبرة من المبحوثين (20,63%) لا تعلم أسباب هذا الوضع غير المبرر، فيما امتنعت نسبة مهمة مجموع المبحوثين (19,73%) عن تقديم الجواب، ويؤكد هذا الوضع مرة أخرى عدم وضوح أهداف وغايات تطبيق النظام التقييم لدى الأفراد المعنيين به وانعكاس ذلك على فعالية النظام وموقف الأفراد منه.

ويشير الاتجاه الثاني لمجموع المبحوثين الذين استفادوا من الحصول على الترقية وتقدر نسبتهم بـ 11,88% من مجموع المستجوبين، وقد أكد أصحاب هذا الموقف أنه لا علاقة لهذا الإجراء بنتائج المعلنة لعملية التقييم، فيما تراوحت درجات رضاهم ترقية عن المحصل عليها بين راضٍ (38,71%) وراضٍ نوعاً ما (19,35%) وغير راضٍ (16,13%)، ولم تصرح باقي النسبة عن موقفها وتقدر بـ 25,81% (من مجموع 31 مبحوث) بالطريقة التي توضحها الدائرة النسبية المدرجة أسفله:

الشكل رقم [57]: دائرة نسبية توضح درجة رضا المبحوثين بعد حصولهم على الترقية



تحدث حالات عدم الرضا لأنه " يحدث أحيانا أن يتحيز المقيم أو يتجاوز إجراء معيناً بقصد تقديم شخص تنطبق عليه معايير الترقية بشخص آخر لاعتبارات القرابة أو العلاقات الشخصية أو الانتماءات السياسية أو العشائرية وغير ذلك من الانحرافات التي لا تجلب سوى الضرر على المنظمة أو إثارة النزاعات مع الأفراد الذين استوفوا فعلاً معايير الترقية بجدارة، كما ينعكس هذا الضرر على مستوى الأداء الفردي والانجاز والكفاءة والفعالية"[1].

وهكذا نلاحظ أنه من الناحية النظرية، أولت القوانين الجزائرية موضوع الترقية أهمية خاصة، وجاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03.06 في المواد من 106 إلى 111 حيث ميزت نصوص هذه المواد بين الترقية في الدرجات والترقية في الرتب، كما حددت تعريف ومتطلبات كل نوع، فيما أكد نص المادة 98 من نفس القانون أنه من أهداف تقييم الموظف:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتب.

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

من جهتها ضمنت قوانين المؤسسة حق الترقية (Promotion) والتقدم (L'avancement) في الوظيفة، لكل موظف يعمل بصورة نظامية في مؤسسة وفق ما تمليه اللوائح التنظيمية للاتفاقية الجماعية المعمول بها (2008)، وقد حددت شروط الترقية بالنسبة للعامل بـ:

- توفر منصب شاغر أو منصب مستحدث،

- حسب قدرات ومهنية العامل،

- حسب سلوكه في العمل.

أما التقدم ويقصد به الترقية الأفقية بالمحافظة على نفس الدرجة والتقدم في المراتب، فتشير المادة 68 من نص الاتفاقية الجماعية (2008) للمؤسسة محل البحث أن التقدم في المراتب بالنسبة للعامل يحدده التقييم السنوي لمسؤوله المباشر، ويتم هذا التقييم على أساس المعايير التالية:

- احترام قواعد الانضباط،

- الأقدمية المكتسبة من شغل نفس الوظيفة،

- قدرات العامل ومعارفه المهنية،

- نمط أداء العامل وسلوكه في العمل.

[1] علي عباس، الرقابة الإدارية، مكتبة تلاغ العلمي، عمان، الأردن، ط1، 1995، ص216.

وتؤكد المادة 69 أنه لا يمكن أن يعتبر العامل التقدم في المراتب حق، ويبقى نظام التقويم هو وسيلة انتقال العامل (والمقصود هنا النسبة أو النقطة التي يتحصل عليها الفرد بعد قياس أدائه)، من حق العامل الاعتراض على نتيجة التقويم وبموجب هذا الاعتراض يتم إيقاف تطبيق العمل بالنظام بالنسبة للفرد حتى تنتهي عملية التحقيق التي تتولها اللجنة المشتركة.

مما سبق، نلاحظ أنه لا توجد أي إشارة لعلاقة الترقيّة بنظام التقويم المطبق، بينما يقوم نظام التقدم (الترقيّة) في المراتب في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري على أساس نظام التقويم، وبناءً عليه فقد تم ضبط مجموعة من المقاييس والمعايير المطلوبة لكن هذه المعايير ليست موضوعية بالقدر المطلوب لأنها مقاييس عامة ومن الصعوبة تحديدها، فمثلا من الصعب تحديد مفهوم الانضباط في المؤسسة الإعلامية حيث تؤثر طبيعة الوظائف بهذه المؤسسات على ضبط بعض المفاهيم، لأن مفهوم الانضباط مرتبط بالحضور الدائم في المؤسسة، لكن العمل الإعلامي بالذات لا يمكن أن يحقق هذا الشرط بالطريقة العادية وعليه لا يمكن قياسه وتقييم أداء مختلف الأفراد في المؤسسة الإعلامية بواسطة بطاقة أداء واحدة أو على أساس إطار/عون تحكم/عون تنفيذ، لأن مستوى الاختلاف أعمق من هذا الطرح، ويحتاج إلى تكامل جهود المديرين المتدربين على تنفيذ عملية التقويم بشكل موضوعي وسليم، كما يحتاج الأمر أيضا إلى الاعتماد على تحليل وتوصيف دقيق للوظائف من شأنه أن يساعد على التحديد الدقيق لاحتياجات كل وظيفة ومتطلباتها من القدرات والمهارات، ويساعد أيضا على تحديد أدق لمعايير ومقاييس الأداء المطلوبة.

ومن الملاحظات المسجلة كذلك، الغموض الذي يلف نظام القياس والتقييم الأداء المطبق في المؤسسة، حيث تتبعنا مواضيع ونصوص الاتفاقية الجماعية (2008) ولم نجد أي فقرة تحدد أهداف النظام أو عناصره أو مراحل تطبيقه، إلا ما ورد في المادتين 68 و69 وتضمنت كما سبق توضيحه علاقة الترقيّة في المراتب بنظام التقويم حيث يُعد أساسا لها. ونتيجة لهذا الغموض يتسبب هذا الوضع في الكثير من المشاكل والصعوبات ومن أهم أسباب النزاع في المؤسسة سواء بين الأفراد فيما بينهم أو بين المسؤولين ومساعدتهم، ولتفادي كل ذلك يَجْنَحُ الكثير من المسؤولين إلى منح العاملين تقديرات ترضيهم ومتساوية تقريبا إما بتقدير متوسط أو جيد للجميع بحثا عن السلم الاجتماعي ومن أجل الحفاظ على منصبه.

نلاحظ أيضا، أن مثل هذه الممارسات في تطبيق نظام تقويم الأداء بعيدة عن تحقيق التطوير والتحسين في الأداء، لأنها لا تقدم التغذية العكسية المطلوبة عن مستوى ونوع الأداء المنجز.

## المطلب الثالث: علاقة التحفيز بنظام تقويم الأداء

تلعب سياسة التحفيز في المنظمة دورا هاما ليس فقط في التحكم في سلوك وأداء العاملين، بل وفي مجال العلاقات الإنسانية، ويشمل التحفيز نوعان أساسان: نوع مباشر يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسلوك التنظيمي للمنظمة، ونوع غير مباشر ويهدف إلى تهيئة مناخ العمل وإتاحة مجال لتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين وتلبية بعض احتياجاتهم الاجتماعية داخل المنظمة، لذلك يحتل موضوع التحفيز مكانة هامة وعناية خاصة في برامجها وسياساتها. وتمثل الحوافز « مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا »

من هذا المنطلق حاولنا البحث عن موقع الحوافز وموقف أفراد العينة من عملية التحفيز في المؤسسة محل البحث، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم [52]: حصول أفراد العينة على تحفيز

| النسبة % | التكرار | حصول الأفراد على حوافز |
|----------|---------|------------------------|
| 66,67    | 174     | لا                     |
| 33,33    | 87      | نعم                    |
| 86,21    | 75      |                        |
| 13,79    | 12      | معوي                   |
| 100      | 261     | المجموع                |

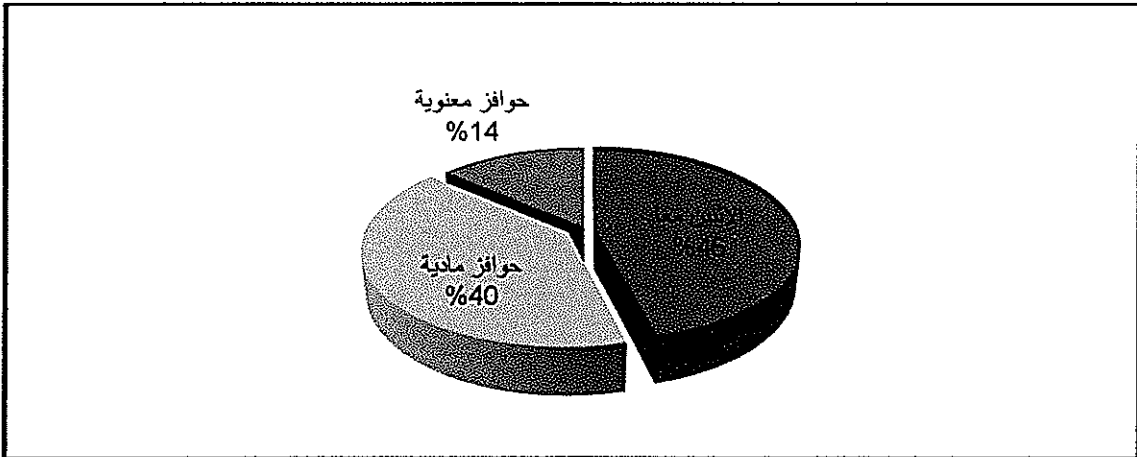
يشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين فيما إذا حصلوا على حوافز في إطار عملية قياس وتقييم الأداء المعتمد في المؤسسة محل البحث أم لا، إلى أن أغلبية المبحوثين لم يحصلوا على تحفيز بنسبة إجابة تقدر بـ 66,67% من مجموع المبحوثين، فيما تحصل باقي أفراد العينة فعلا على تحفيز وقدرت نسبة الإجابة بـ 33,33% مبحوث. لكن ما نوع الحافز المحصل عليه؟

تدل النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة 68,21% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم لحصولهم على تحفيز حصلوا على حوافز (تحفيز) مادي بينما أجابت نسبة 13,79% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بنعم لحصولهم على تحفيز، أنهم حصلوا على تحفيز معنوي.



يتوقف التحفيز بصورة أساسية على نمط الإشراف السائد، هل هو نمط تسلطي أو ديمقراطي، حيث يحدد كل نمط طريقة معينة للاتصال لاسيما أسلوب الإشراف الذي ينتهجه المشرف مع مرؤوسيه فقد يكون ملاما لطموحاتهم بما يخدم أهداف المنظمة أو قد يكون غير ملائم ويؤدي إلى نشوء الصراعات الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بالكيفية والزمن المطلوبين، وفي هذه الحالة يمكن تفعيل خصائص التحفيز المعنوي للحد من الأزمة. كما ترتبط عملية التحفيز ارتباطا وثيقا بنظام التعويضات، ويتمثل هذا النظام أساسا في حق الحصول على راتب (أجر) بعد أداء الخدمة، ويشمل الراتب الشهري على الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات. نظام تقويم الأداء ليس له أي علاقة بالراتب الرئيسي بينما تُحدد العلاوات والتعويضات على أساس المردودية والأداء، ويرتبط بنظام القياس والتقويم حيث يتم تقدير مكافئة المردودية حسب النقطة (النسبة) المرقمة التي يمنحها المسؤول المباشر للموظف. لكن ما هي نوع الحوافز التي يفضلها العاملون في المؤسسة؟ تدل النتائج الإحصائية إلى أن التوجه العام لأفراد العينة يولي اهتماما بنوعي التحفيز المادية والمعنوية (45,97%)، فيما يفضل الاتجاه الثاني الحوافز المادية أكثر (40,23%)، ويفضل الاتجاه الثالث التحفيز المعنوي أكثر (13,80%)، والدائرة النسبية الموالي توضح التوزيع النسبي لهذه النتائج:

الشكل رقم [58]: دائرة نسبية توضح نسبة تفضيل نوع الحوافز لدى أفراد العينة



ومن المهم جداً أن تراعي المؤسسة عند اختيارها سياسة التحفيز التي تلائم إستراتيجيتها هذه المعطيات لبناء نظام تحفيز عادل وفعال يساعدها على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة على السواء.

## الاستنتاج الجزئي الرابع

تمثل مرحلة استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي في النظام المفتوح خطوة المخرجات، وتعكس هذه الخطوة مدى نجاعة الخطوات السابقة من جهة وكفاءة وفعالية النظام المطبق من جهة ثانية، وبالنسبة لنظام قياس وتقييم الأداء المطبق في المؤسسة محل البحث فإن النتائج تدل على اقتصار علاقة نظام التقييم في المؤسسة على الترقية في المراتب ومنح التعويضات لاسيما منح المرادوية، التي تتحدد بأسلوبين أساسيين هما:

- التعويضات المالية.

- التعويض الذي يعتمد على الرتبة (الدرجة).

وتعتبر سياسة تحديد التعويضات من أهم الوسائل والطرق التي تحدد العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، لأنها تحدد العلاقة التي تربط بين الجهد والتكلفة وفق الأسس التي تحددها المنظمة مع ضرورة مراعاة توقعات العنصر البشري من عمله في المنظمة، لذلك يتطلب الأمر من المؤسسة التي اختارت ربط قياس وتقييم الأداء مباشرة بنظام التعويضات أن تتخذ كل الاحتياطات والإجراءات اللازمة لاسيما وضوح سياسة تحديد الأجور واعتماد إستراتيجية إعلامية فعالة، لتخفيف من حدة التوتر الذي يمكن أن ينشأ بناء على هذه العلاقة.

لكن الأسلوب الذي تجرى به عملية التقييم، وعدم وجود مقومين متدربين بالطريقة التي تسمح بهم بقياس الأداء بكفاءة وموضوعية، ثم الغموض والتعتيم الذي يطبع نظام التقييم وكيفية أو مراحل تنفيذه، بالإضافة إلى عدم دقة المعايير والمقاييس المعتمدة كل هذه المعطيات أثرت على مجال استخدامات نظام القياس والتقييم في المؤسسة لأنه يفقر إلى عوامل النجاعة والفعالية، بل إن ربط التقييم بالترقية في المراتب وتحديد منح المرادوية مع عدم تحديد معايير القياس والتقييم بدقة جعل منه واحداً من أهم أسباب التوتر والنزاع في المؤسسة بدلا من أن يكون واحداً من أهم عوامل نجاحها.

كل هذه المعطيات أفرزت نظام تقييم شكلي لا يحمل أهداف واضحة لا معايير قياس موضوعية، لا يعرف نمط تطبيق أو مراحل تنفيذ موحدة، تطبق استمارة تقييم واحدة لكل العاملين في كل الوظائف، نفور المسؤولين من إجراء عملية التقييم، غياب الشفافية، غياب جهة رسمية مكلفة بتصميم وتنفيذ النظام، غياب دور الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وغيرها، لذا فقدت أفقدت هذه المشاكل والصعوبات نظام التقييم من هدفه الحقيقي وهو تحسين وتطوير الأداء من خلال الكشف عن مواطن القوة ومكامن الضعف فيه.

## الاستنتاج العام

نستنتج من كل ما سبق، أن نظام تقويم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية (محل البحث) لا يزيد عن كونه عملية تنقيط تمنح بطريقة عشوائية، في إطار علاقة ذات طابع سلمي تسلطي يغيب عنها سلوك التسيير القائم على إشراك المستخدمين باعتبارهم أحد الأطراف الأساسية في نظام التقويم. ومن أسباب هذه الوضعية حسب ما دلت عليه النتائج، نذكر:

- غياب شبه تام لإطار قانوني تنظيمي ينظم عملية التقويم في المؤسسة، بما تتضمنه من تفاصيل عن أهداف النظام المطبق، ومراحل تطبيقه، طرق القياس المعتمدة ومجالات استخدامه. لأن وجود مثل هذا السند يدعم كثيرا نجاعة وفعالية نظام التقويم المطبق من خلال ما يوفره من شفافية وموضوعية، خاصة فيما يتعلق بوضوح معايير القياس المختارة وتحديدها بدقة، إذ من شأن ذلك أن يدفع بالكثير من أسباب النزاع والصراع الممكنة والمتوقعة.
- غياب الأهداف الواضحة والمحددة لنظام التقويم المطبق، وعدم وضوح الغاية من تطبيقه سواء بالنسبة للمسؤولين عن تطبيقه أو الخاضعين له، الأمر الذي ولد العديد من الصعوبات والمشاكل على مستوى التطبيق والممارسة، وهذا ما يسفر غياب نص واضح ومباشر يتحدث عن التقويم في النصوص التنظيمية للمؤسسة (الاتفاقية الجماعية 2008) بعد مدة من تطبيقه (2002) نتيجة لعدم الاستفادة من الأخطاء الإدارية أو الإجرائية السابقة أو العمل على تصحيحها.
- عشوائية التنقيط، حيث تُعطى للقائمين على عملية التقويم والحرية المطلقة لتقويم العاملين تحت إشرافهم وكامل الصلاحية بالرغم من عجز الأغلبية عن فهم وممارسة العملية بدقة والموضوعية المطلوبة.
- معايير القياس والتقويم المعتمدة غير ملائمة، تفتقر للكثير من الموضوعية والتمثيل الحقيقي لعناصر الأداء الذي تتطلبه كل وظيفة، وترجع أسباب ذلك إلى عدم استناد معايير ومقاييس تقويم الأداء على التحليل الوظيفي الذي يسمح بإعطاء وصف محدد، دقيق وواضح للوظائف المتاحة في المؤسسة وبالتالي تحديد معايير قياس وتقويم محددة ودقيقة وواضحة تتوافق مع شروط ومتطلبات الأداء المنجز والأداء المطلوب.

- عدم الجدية في تحديد الأهداف، سواء بالنسبة للأهداف المرغوبة من تطبيق نظام التقويم، ولا تلك الموجه نحو تحقيق مستوى أفضل للأداء، الأمر الذي يترك لدى العامل انطباع بعدم الجدية كما يولد لديه الشعور بعدم المبالاة.
- النظام الحالي للتقويم لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد الخاضعين لعملية التقويم، لأنه لا يتيح لهم المجال اللازم والكافي لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها أو الطريقة المناسبة التي يمكن أن تتحقق بها تلك الأهداف، وهو ما ينعكس سلبا على مستوى ودرجة تحقيق الأهداف، ويتطلب بالضرورة البحث عن طرق أكثر فعالية ونجاعة لتحقيق الأغراض الأساسية لعملية قياس وتقويم الأداء لاسيما الاستعانة بطريقة المقابلة التي من شأنها أن توضح الكثير من نقاط الاختلاف وفتح قنوات الاتصال المباشرة بين المسؤول والمساعدين.
- عدم التنسيق بين محتوى نظام التقويم المطبق والواقع التنظيمي السائد، وهو ما أشارت إليه نتائج الدراسة بعدم وجود استخدام فعلي لنتائج التقويم ووقوفها عند حدود الإجراءات الإدارية الشكلية، الأمر الذي يدل في الواقع على عدم الاهتمام بنتائج عملية التقويم.
- تتعامل المؤسسة الجزائرية في الغالب مع نظام التقويم كإجراء إداري معزول عن باقي النشاطات الأخرى، وبالنسبة للمؤسسة محل البحث فقد اقتصر مجال استخدام نتائج القياس على منح النقطة (بطريقة عشوائية) لتحديد قيمة المنحة الفصلية والمنحة السنوية. ونُظيف إلى ذلك أنه، من أسباب عدم نجاح نظام التقويم في المؤسسة الجزائرية، نذكر:
- عدم الاهتمام الكافي بإعداد سياسة إعلام وتحسيس موجهة للمعنيين سواء عمال أو مسؤولين وحتى الأعوان الإداريين المكلفين بالعملية، بأهمية نظام التقويم المطبق وأهدافه، وأسسها، والمعايير التي ستقوم عليها عملية التقويم، ثم المهام ودور كل طرف في العملية سواء العمال الخاضعين للتقويم والمسؤولين عن عملية التقويم، والأعوان الإداريين المكلفين بتسيير العملية.
- عدم تدريب المسؤولين على القيام بعملية تقويم الأعوان من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء، التي كثيرا ما تخلف انطباع سيئ لدى الطرفين المقوم والمقوم على حد سواء لصعوبة مواجهة الأفراد بحقيقة مستوى أدائهم، خاصة إذا كانت المعايير غير دقيقة

والعملية غير شفافة زد على ذلك، وإلى جانب السبب سالف الذكر، فهي أسباب كافية للنظام حتى قبل انطلاقه الفعلي، وهي من أهم الصعوبات الكثيرة التي تحيط بالنظام.

- مكانة ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ولاسيما المؤسسة محل البحث لم ترتقي بعد لأداء مهمة قياس وتقويم الأداء الوظيفي بالكفاءة والفعالية اللازمة، لأنها لا تمتلك الوسائل والإمكانات والسلطة الكافية للتتبع لتنفيذ الإجراءات اللازمة، كما أنها لا تملك أدوات وأسباب التنسيق بين مختلف الجهات والمستويات المعنية بنظام التقويم، وليس لها السلطات الكافية لاتخاذ القرار فيما تعلق بالنظام أو حتى توجيه هذه القرارات. مع العلم أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة كبيرة أمام هذا النظام ويمكن إدراج أهمها في:

- تزويد وإعلام الأطراف المعنية بالمعلومات اللازمة عن نظام التقويم المطبق.
- ضبط وتحديد معايير وأسس ومبادئ القياس والتقويم المطبق.
- توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقويم.
- تدريب المسؤولين القائمين على عملية التقويم.
- متابعة المشرفين (المديرين) عن عملية التقويم.
- الحصول على نتائج عملية التقويم وتحليلها.
- مراجعة دقة القياس الذي قام به المشرفون وتصحيحه إن لزم الأمر.
- الاحتفاظ بالنتائج واستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.
- يغيب تماما دور الإدارة العليا في المؤسسة محل البحث، فيما يخص نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي.
- ارتباط أهداف وسياسات وبرامج العمل في المؤسسة بالأفراد وليس بما تتطلبه الوظائف وأهدافها والاستراتيجيات إن وجدت، وهو ما يفسر بعض أسباب التراجع الذي عرفه تطبيق نظام التقويم عندما تخلق الإطار الوحيد المكلف والمختص بقياس وتقويم الأداء الوظيفي، والذي أوكل أمر إعداد وتنفيذ مشروع هندسة وتطبيق نظام التقويم في المؤسسة، بعد الصعوبات والعراقيل التي واجهته أثناء تأديته لمهامه، وبالمقابل تلقى

لعروض مهمة ومغرية من شركات أخرى. (حسب تصريحاته قبل فترة وجيزة من مغادرته المؤسسة). كما نؤكد هنا انعدام أي نوع من الاهتمام بالحفاظ على الكفاءات المتاحة لديها، وهو ما يفسر افتقار المؤسسة لسياسة وإستراتيجية مناسبة وفعالة للاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والأداء المميز.

- الممارسات والإجراءات الإدارية الخاطئة والظروف التي تمت الإشارة إليها تشكل عائقا أساسيا أمام تطبيق نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي وتجعله مجرد إجراء إداري شكلي فقط.

تدل كل هذه المؤشرات على غياب إستراتيجية واضحة والجدية الكافية للتحمل المؤسسة الجزائرية متطلبات نظام التقويم الذي لا يمكنه أن يكون إلا نظاما مفتوحا تلتقي عنده كل أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لكي تتمكن من تفعيل أدائها في القيام باستقطاب وتوجيه وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية باعتبارها أهم أصل من أصول المؤسسة وسبيلها الوحيد لتمييز وتصدي للمنافسة، ونؤكد هنا على ضرورة تكييف سياسات المطبقة واقتناع كل من المسؤولين وبالخصوص الأفراد المعنيين بالتقويم بأهمية التقويم كأساس لبناء نظام معلومات دقيق يمكن الإدارة والأفراد من الحصول على تغذية عكسية بالمشاكل والصعوبات التي تواجه العمل وتعرف الأفراد على مستوى أدائهم الفعلي، من أجل الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف، مما يسمح باتخاذ وتوجيه القرارات الإدارية بشكل منطقي وسليم.

كما يمكننا أن نستنتج أيضا أن مستوى تعامل المؤسسة الجزائرية مع نظام قياس وتقويم الأداء الوظيفي بكل مراحل الهندسة والتصميم، الإعلام والتحسيس، التنفيذ والمتابعة ثم المراقبة، وعلى جميع مستوياته المسؤول المباشر، الأعوان، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا (العامة). وأيضا من ناحية تنفيذه سواء ما تعلق بالناحية النظرية (القوانين والقواعد التنظيمية) أو من ناحية الممارسة (الإجراءات، مراحل وظروف التطبيق) مازالت بعيدة عن مستوى تحقيق الانجازات أو التطلعات، لذلك فهي في حاجة ماسة ومُلحة لمتل هذه الدراسات التي تسلط الضوء على جوانب مختلفة من موضوع الأداء بكل أبعاده ومحدداته وعلاقته بإشكالية قياس وتقويم الأداء باعتبار "وظيفة تقويم الأداء بمثابة النشاط الذي تلتقي عنده جميع أنشطة الموارد البشرية كالترتيب والتحفيز، الترقية وتخطيط القوى العاملة..." [1]

[1] PASCAL (N), Gestion des ressources humaines et compétitivités de l'entreprise, Ed. Uimm, paris, 1987, p63.

## خاتمة وتوصيات

تشير نتائج البحوث الموجهة للبحث في فعالية نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المنظمات إلى وجود فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق، وتعلل بعض الجهات أسباب ذلك عاملين أساسيين هما:

1. أن الممارسين (المديرين) يركزون على عدالة تقييم الأداء وفائدته، بينما يركز الأكاديميون على الجوانب المعرفية لعملية التقييم.
  2. تحمل المنظمات لمسؤولية تجاهل نتائج البحوث التي قد تسهم في تحسين هذا التقييم.
- وهذا ما يفسر الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات لتضييق هذه الفجوة بين البعدين النظري والتطبيقي فيما تعلق بموضوع قياس وتقييم الأداء الوظيفي.
- لقد عرف النظام الإداري الجزائري، مع مراحل تطور المؤسسة العمومية، نظام قياس وتقدير الأداء من فترة طويلة (1964)، الأمر الذي كان ينبغي معه أن يستقر هذا النظام وتتطور أساليب العمل به واستخداماته، حيث تشير الدراسات أنه "يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون عمد، وبدون جهد واعي للتأكد من كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها. والطريقة الأخرى هي إعداد النظام من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقاً" [1].

بينما يشير واقع تطبيق وممارسة النظام في المؤسسة الجزائرية إلى وجود بعض معالم نظام التقييم من خلال تطبيقات نظام التقييط وممارساته التي رسختها القوانين التي سبقت قانون 2006، والمتمثلة بالخصوص في المرسوم 85.59، لكن حالت بعض العوامل دون ذلك، ومنها:

- الأخطاء الإدارية الجوهرية التي تحدث على مختلف المستويات وعبر المراحل المختلفة لإدارة العاملين لاسيما الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء.
- الإصرار على استخدام أساليب وطرق أثبتت فشلها، والعزوف عن محاولة دراسة وفهم أسباب الفشل والبحث عن طرق وأساليب أكثر نجاعة وفعالية.

[1] سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 382. (بتصرف)

وفي محاولة لتثبيت معالم نظام لقياس وتقييم الأداء الوظيفي (أو تقييم الموظف كما ورد في نصوص القانون الوظيف العمومي الجزائري) واعي يستجيب لقواعد السلامة والفعالية من أجل ضمان كفاءة النظام وتفعيله بما يخدم مصالح المؤسسة وطموحات الأفراد بها. لكن تحقيق هذه الغاية يتطلب بالضرورة الوقوف عند الممارسات الخاطئة في النظام السابق، وأهم الصعوبات والمشاكل الواقعة والمتوقعة، وهذا ما سعت الدراسة إلى الكشف عنه. حيث تمكنا من رصد هذه الصعوبات والمشاكل، وتم تصنيفها بالشكل التالي:

المشاكل والصعوبات المرتبطة بنظام التقييم المطبق في المؤسسة الجزائرية:

تتوزع المشاكل والصعوبات المرتبطة بنظام تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية على عدة مستويات، يمكن تحديدها فيما يلي:

#### 1. المشاكل والصعوبات التي تواجه النظام المطبق والمرتبطة بالمسؤول المباشر:

- عدم وجود أي نوع من المساءلة الإدارية للرؤساء المباشرين المسؤولين عن إجراءات عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين، وملء استمارة (بطاقة) التقييم.
- غياب الكفاءة اللازمة للقيام بتقييم الموظفين لدى المسؤولين عن العملية، لقلة التدريبات والمعلومات والتوجيهات الكافية عن كيفية إجراء التقييم.
- عدم اعتماد المسؤولين والإدارة عموماً على مستندات موثقة وسجلات يتم الرجوع إليها عند وضع التقديرات وتقييم أداء الأعوان (المرووسين)، مما فتح المجال لبعض الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء عملية التقييم لاسيما التأثر بأداء الفترة ما قبل التقييم.
- تأثير الغرض من التقييم على التقدير أداء الفرد، لاسيما المكافئة أو العلاوات، وكذا الارتقاء في الرتبة أو الترقية.
- تؤثر الخصائص والحالات العارضة للمسؤول عن عملية التقييم في تقييمه للأعوان مثل تأثره بالحالة الصحية أو المزاج أو توقيت عملية التقييم وانعكاس ذلك على التقديرات.
- تركيز المشرف على قياس صفات الفرد كالانضباط والحضور والإخلاص.. وليس على الأداء الفعلي للموظف.



- ميل بعض المسؤولين إلى إعطاء رؤوسهم تقديرات منخفضة للرد على بعض المواقف الشخصية التي أو الأغراض الانتقامية الشخصية لا علاقة لها بالعمل أو لاعتقاد البعض أنه لا يوجد من هو أفضل منهم.
- ميل بعض الرؤساء إلى مجاملة رؤوسهم من خلال إعطاء تقديرات مرتفعة، ويعتبرها البعض الأخر منحة اجتماعية ولا يجوز أن يحرم منها أي موظف، فيما يميل فريق ثالث إلى إعطاء نفس التقدير لجميع الموظفين للتفادي للمشاكل والصراعات، وبالتالي لا معنى لتقويم في مثل هذه الحالات.
- ميل بعض المسؤولين إلى السلم الاجتماعي من خلال منح رؤوسهم تقويم يرضيهم أو منح نفس الدرجة لكل العاملين، تفاديا للمشاكل المتوقعة أو من أجل المحافظة على المنصب.

## 2. المشاكل والصعوبات التي تواجه النظام المطبق والمرتبطة بالإدارة:

- عدم تقيد الإدارة بإجراءات واضحة أو محددة وموحدة لإجراء عملية القياس والتقويم.
- عدم اعتماد إجراء المقابلة بين المشرفين والمساعدين، لتقدير وتقويم الأداء المحقق، أدى إلى إضعاف تفعيل وفعالية النظام المطبق بشكل واضح.
- عدم اطلاع العمال عن البيانات المسجلة عن أدائهم، وبالتالي حرمانهم من التغذية العكسية، والاستفادة من أخطائهم السابقة.
- عدم إشراك العمال (أو ممثلين عنهم) في وضع مقاييس وعناصر قياس الأداء، بإعتبارهم الجهة الأكثر معرفة بمتطلبات العمل.
- لا تؤدي المديرية أو مصلحة المكلفة بإدارة الموارد البشرية الدور اللازم في عملية التقويم، ويقتصر دورها على حساب المعدلات اللازمة لاحتلال العام لرتبة أعلى، فيما تضطلع مصلحة الأجور بالدور الأهم لارتباط نظام القياس والتقويم بالعلاوات بدرجة أساسية، وتتدخل المصلحة المذكورة للقيام بالعمليات الضرورية.
- تخلي الإدارة العليا عن مسؤولياتها تجاه نظام التقويم، وذلك لعدم اهتمامها بضبط سياسات وإستراتيجيات العمل، لاسيما تحديد الأهداف والتي من شأنها أن تساعد الأفراد على فهم الأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي فهم مهامهم ودورهم، وبفضل وجود معايير مناسبة وموضوعية يتم على أساسها تقدير وتقويم الأداء المقدم يتم تفعيل النظام وتحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقه.

- عدم الاهتمام بمتابعة نتائج التقييم ودراسة أثارها على العمال، من أجل توجيههم وإرشادهم وإطلاعهم على نقاط القوة ومواطن الضعف في أدائهم.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على أداء الأفراد ( كالعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل، وكذلك التحديث على مستوى الأجهزة والآلات.. )

### 3. المشاكل والصعوبات التي تواجه النظام المطبق والمرتبطة بالعمال:

لاسيما إجماع بعض العمال عن حقهم في التظلم من نتائج التقييم خوفا من حدوث مشاكل مع رؤوسيه في العمل، لاسيما أصحاب النزعة الانتقامية منهم، أو التعامل مع النظام بالامبالاة وعدم الاهتمام.

### 4. المشاكل والصعوبات الناتجة عن الأخطاء القانونية:

- ترك الحرية الكاملة لكل مؤسسة في وضع نظام تقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من الجهات المعنية كالسلطات الوصية في القطاع، مفتشية العمل، لنقابة...
- التأكيد على استخدام نتائج التقييم في تشديد الخناق على العامل وتقوية سياسة الردع على حساب التحفيز والتطوير.
- عدم إخضاع السلطات العليا في المؤسسة لعملية التقييم واقتصارها على الفئات الأخرى.

في الواقع تقويم الأداء ليس بالأمر ليسير، إذ يعد من أصعب المهام الإدارية وذلك بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك العوامل البيئية، التنظيمية، الفردية، فضلا عن ذلك هناك العديد من الصعوبات والمشاكل والمعوقات النظامية، الأخلاقية والعاطفية التي تنشأ عن تقويم الأداء، والتي من الممكن أن تكون لها تأثيراتها العميقة على أداء العاملين ومستقبلهم الوظيفي. لذلك عمدنا إلى ضبط وتحديد بعض الآليات الكفيلة بتحقيق تقويم فعال لأداء الأفراد، إذ يجب أولا التحرر من سيطرة نظام التنقيط، وإعادة تكييف هذا النظام مع متطلبات التسيير الحديثة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالخصوص، ولتثبيت العمل بنظام قياس وتقييم الأداء والاستفادة من التقنيات والسائل المتبعة لاسيما تلك التي أثبتت الأبحاث والدراسات نجاعتها، نقدم التوصيات التالية:

أ. توصيات عملية: تحتاج كل منظمة تهتم بتفعيل نظام قياس وتقييم أداء فعال لديها إلى التركيز على المحاور التالية، التي توصي بها الباحثة لرفع من كفاءة النظام وإنجاحه في أي مؤسسة:

1. محور ضمانات نجاح نظام التقييم: يحتاج نظام قياس وتقييم الأداء، أكثر من أي نظام آخر ونظرا لصعوبته، الأخذ بعين الاعتبار الضمانات اللازمة لنجاحه وإنجاح العمل به، ويتطلب ذلك ما يلي:

- ضرورة إعداد برنامج تحسيس وتوعية موجه لكل المعنيين بعملية التقييم قبل وأثناء تصميم وهندسة وتنفيذ نظام قياس وتقييم الأداء الوظيفي المطلوب.
- ضرورة عقد دورات توضيحية وإرسال نشرات وكتب دورية لإعلام الرؤساء والمرؤوسين بإجراءات ومراحل إعداد واعتماد بطاقات (تقارير) التقييم من الناحية الإجرائية والقانونية ومواعيد وكيفية التظلم من التقرير.
- تأكيد أهمية أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية وليست سرية أي كانت النتيجة، وما تكفله هذه الخطوة من ضمان التظلم، لاسيما الاعتماد على طريقة المقابلة والتي تسمح للفرد بمعرفة نقاط القوة في أدائه وتعزيزها والكشف عن مواطن الضعف من أجل تلافيها.

2. محور فعالية نظام التقييم: أي أنه على كل مؤسسة اختيار أسلوب القياس والتقييم

- الفعال الملائم والمناسب لطبيعتها وظروفها الداخلية والمحيطية، ويتطلب الأمر ما يلي:
- ضرورة توافق نظام القياس والتقييم المطبق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة المسطرة.
- تحديد أهداف نظام قياس وتقييم الأداء المطلوب بدقة وموضوعية بما يخدم تطوير المؤسسة، مع ضرورة التأكيد على أن مفهوم وأهداف ومعايير التقييم الموضوعية وتأسيس مفهوم أن التقييم ليس تصعيدا للأخطاء أو اتهام أو تجريح للموظفين وإنما هو أساس لتعرف على نمط ومستوى الأداء الفعلي مقارنة مع الأداء المستهدف.
- أن تقوم عملية القياس والتقييم على أساس تحليل وتوصيف الوظائف لمعرفة طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته، وبالتالي تحديد طبيعة الأداء المطلوب.
- ضرورة أن يتضمن النظام معايير قياس موضوعية تراعي طبيعة الوظائف وقطاع النشاط الذي تدرج تحته (إنتاجي، سلمي، خدماتي..).
- توحيد المفاهيم لدي المسؤولين على عملية القياس والتقييم قدر المستطاع، حسب طبيعة الوظائف وقطاع النشاط.

- استخدام عدة استمارات (بطاقات/نماذج) لتقييم الأداء، بحيث يصمم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة، في ضوء تحليل وتوصيف الوظائف.
- التأكيد على تدريب المسؤولين المباشرين على استخدام طرق التقييم بالأسلوب الذي يحقق الدقة والموضوعية اللازمة لإنجاح عملية التقييم.
- الاعتماد في قياس وتقدير أداء الموظف على المصادر المثبتة والأصلية المعتمدة (أو التي يمكن اعتمادها) لاسيما سجلات الأداء الفردية والجماعية، الفرد نفسه والمسؤول المباشر، وعند تقييم المشرف لمرؤوسيه يمكنه الاعتماد على آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التقييمية.
- التأكيد على أهمية التغذية العكسية (المرتدة) لنتائج التقييم، والعمل على توظيف المعلومات والبيانات المتوفرة في:
  - رسم وتقييم سياسات التدريب والتطوير.
  - تخطيط الموارد البشرية وتقييم سياسة الاختيار.
  - تقييم سياسة التعيين والنقل والترقية والتدرج الوظيفي.
  - إنشاء سجل تاريخي للأداء الفردي والكلي، واستغلال تكنولوجيا نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، لتفصيل نتائج عناصر تقدير أداء الموظفين ومتابعة تطور أداء الأفراد وتحديد نقاط القوة ومدى تطورها، وجوانب الضعف ومدى تقييمها للأداء السليم.
- من شأن هذه الإجراءات أن تدعم الموقف والمكانة الإدارية لإدارة الموارد البشرية وتساعدنا على تحديد وتوضيح أهدافها ووظائفها، الأمر الذي يمكنها من التقدير الفعلي لحجم مهامها ومسؤوليتها المزدوجة أمام الإدارة العليا والأفراد.
- أن يكون النظام قابلاً للتكيف، أي لا بد لنظام تقييم الأفراد الذي يستهدف تحقيق شروط الفعالية أن يتسم بالمرونة والقابلية للتعديل متى دعت الحاجة إلى ذلك، وعليه يجب تفادي الجمود في التعامل، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تصميم نظام تقييم يراعى فيه:
  - الوظيفة التي يشغلها الفرد.
  - المستوى التنظيمي الذي يوجد فيه الفرد.

- طبيعة المهام والنشاطات الإدارية التي يمارسها

- الالتزام، بما تنص عليه القوانين التنظيمية والاتفاقيات أثناء كل مراحل تطبيق النظام وتفعيل نظام المراقبة والتقييم على نظام التقييم نفسه، حتى نضمن الالتزام بالإجراءات والتطبيق السليم للنظام وبالتالي كسب ثقة الأطراف المعنية بمصداقية وموضوعية النظام المطبق.

ب. توصيات علمية: لقد سخرت ثلاث سنوات وأكثر من عمر الدراسة للاستقصاء والبحث في خلفيات موضوع الأداء الوظيفي وما تعلق به من إشكاليات لاسيما القياس والتقييم، وقد تمكنت من توضيح بعض المحددات والعوامل المؤثرة على موضوع قياس وتقييم الأداء، كما كشف البحث عن بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من كفاءة الأداء وفعالية النظام، ولأن البحث هو عمل متكامل وجهد متواصل، نوجه عناية المهتمين بدراسة موضوع الأداء إلى بعض المواضيع التي قد تمهد لدراسات أخرى وتكمل بعض الجوانب التي مازالت تحتاج إلى تعميق البحث والدراسة، ومنها:

- دور ومسؤولية المشرفين على عملية التقييم من نظام التقييم المطبق في المنظمات.
- إشكالية سرية وعلنية نتائج نظام التقييم انعكاساتها على أداء الفرد والمؤسسة.
- تفعيل دور الثقافة التنظيمية لبناء نظام تقييم موضوعي يستجيب ظروف وواقع المؤسسة الجزائرية.
- عناصر المناخ التنظيمي ودورها في تفعيل العمل بنظام التقييم.

---

# المراجع

---

## المراجع باللغة العربية:

1. أحمد شريف باشا وأحمد عيساوي حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، العراق، 1983.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
3. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: من منظور القرن الحادي العشرين، بدون ناشر، 2000.
5. أحمد مصطفى، المعايير والاختبارات المهنية على المستوى العربي، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين منظمة العمل العربية، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 2001.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. أحمد محمد المصري، التخطيط والرقابة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية (سلسلة أكاديمية التعلم)، البحرين، 2006.
11. السالم مؤيد سعيد وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، 1991.
12. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط4، 1983.
13. السيد عبد العاطي السيد، التصنيع والمجتمع: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1985.
14. الكتاب التوثيقي لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إدارة البرامج العليا، السعودية، 1995.
15. أديب خضور، أزمة إعلام.. أم أزمة أنظمة، المكتبة الإعلامية، دمشق، سوريا، ط2، 2008.
16. أمين على محمد سليمان ورجاء محمود أبو علام، القياس والتقييم في العلوم الإنسانية: أسسه وأدواته وتطبيقاته، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2010.

17. أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1994.
18. اندرودي سيرلاجي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
19. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.
20. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
21. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالحدارة الوظيفية، إيتراك للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
22. بوب غارات، إثنتا عشرة مقدره تنظيمية: تقييم الأفراد أثناء العمل، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط1، 2004.
23. توماس وهيلين وجفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1990.
24. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2006.
25. جابر عوض سيد حسين، العمل مع الجماعات: التقييم والإشراف، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
26. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 2003.
27. جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
28. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.
29. جينفر جون وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
30. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
31. جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2001.



32. جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، بدون طبعة، 2005.
33. جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية: دراسة في مهارات الاتصال والتفاعل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
34. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط2، 2009.
35. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
36. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
37. حسن عماد مكاي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المعرفة اللبنانية، القاهرة، 2002.
38. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
39. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006.
40. حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1978.
41. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، دون تاريخ.
42. حنفي عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون تاريخ.
43. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
44. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء وتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
45. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004.
46. حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، مطبعة المعارف، بغداد، العراق، ط1، 1969.
47. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
48. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، اختبارات تقييم الأداء (سلسلة المناهج التدريبية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
49. خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2009.

50. خضير كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
51. عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التنفيذ والمعاصرة، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، ج2، ط1، 1998.
52. عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التنفيذ والمعاصرة، دار الشروق للطباعة والنشر، الدوحة، قطر، ج4، ط1، 1998.
53. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
54. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
55. عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2004.
56. عبد الله ساقور، محاضرات في علم الاجتماع المعاصر: مقارنة ببيوغرافية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ج1، بدون طبعة، 2009/2008.
57. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، دار الجامعية، بيروت، لبنان، 1984.
58. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، لبنان، بدون سنة طبع.
59. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2000.
60. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ط1، 2007.
61. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، ج1، 1999.
62. عبد القادر كراجة، القياس والتقييم في علم النفس: رؤية جديدة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1997.
63. عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
64. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط1، 2000.
65. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرية إستراتيجية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
66. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.

67. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
68. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، ط1، 2010.
69. عبد المعطي عساف وآخرون، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
70. عبد الرحمان حيفري، التلفزيون الجزائري: واقع وأفاق، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
71. عبد الرزاق الدليمي، عولمة التلفزيون، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
72. عبد الرزاق الدليمي، الإعلام: إشكالية التخطيط والممارسة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
73. علي محمد عبد الوهاب، تقييم الأداء: دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974.
74. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1981.
75. علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1971.
76. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
77. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب (سلسلة مكتبة الإدارة الحديثة)، القاهرة، مصر، 1992.
78. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
79. علي الحوات، علم اجتماع التنظيم: دراسات أساسية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط1، 1985.
80. علي غربي ويمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، جامعة منتوري (مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة)، قسنطينة، الجزائر، 2002.
81. علي عباس، الرقابة الإدارية، مكتبة تلافح العلي، عمان، الأردن، ط1، 1995.
82. علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2001.
83. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2003.
84. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2008.

85. عقيل جاسم عبد الله وطارق عبد الله العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
86. عمرو وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
87. عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001.
88. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
89. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
90. غسان قلعواوي، رقابة الأداء، المسار للدراسات والاستشارات والنشر، الشارقة، 1998.
91. صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
92. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000.
93. طلعت همام، مناهج البحث العلمي، مؤسسة دار الرسالة، عمان، الأردن، 1987.
94. طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ط1، 2001.
95. طارق غالب حمادة، منهاج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985.
96. فاروق عبده فليو ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
97. فاخر عاقل، أسس البحث العملي في العلوم السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1979.
98. فتحي إبراهيم محمد محمد، مصادقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2007.
99. فرنسواز جيرو وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راسد، الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط1، 2006.
100. فرانسيسكو ألفيرا مارتين، منهجية تقييم البرامج، ترجمة فضيل دليو، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
101. فريد نجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
102. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط2، 2002.
103. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

104. فوزيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
105. ماريو أي هاينز، إدارة الأداء: الدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مشري وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
106. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ط3، 2009.
107. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ط2، 2007.
108. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، بدون طبعة، بدون تاريخ.
109. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2001.
110. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010.
111. محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986.
112. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
113. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية: العلاقات الإنسانية، دار المناهج، عمان، الأردن، ط1، ج2، 2003.
114. محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة المؤسسات: من الكتابات النظرية إلى الممارسات الميدانية، دار الطباعة الحرة، مصر، ط1، 2005.
115. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2009.
116. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
117. محمد خليفة التونسي، أضواء على لغتنا السمحة، الكتاب التاسع من سلسلة (كتاب العربي)، الكويت، 1985.
118. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2005.
119. محمد محمود الطعمانة وسمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2005.
120. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2004.

121. محمد بن نوري قوته وعبد الحميد بن أحمد دياب، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، السعودية، 2002.
122. محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
123. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، ط1، بيروت، لبنان، 2002.
124. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
125. محمد الصرايرة ومحمد عايش، الاتصال التنظيمي: إطار نظري، جامعة اليرموك، الأردن، ط2، 2003.
126. محمد السيد سرايا، المحاسبة في الوحدات والحسابات القومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998.
127. محمد مرعي مرعي، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، مصر، ط1، 2001.
128. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: التميز والإبداع والتنوع، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ج1، ط1، 2009/2008.
129. محمد عبد العني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: الإطار القانوني والتنظيمي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ج2، ط1، 2009/2008.
130. محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات إدارة الموارد البشرية: المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر، ج3، 2009/2008.
131. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2010.
132. مسعد عيد مرسي، عملية العمل: مدخل علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 2000.
133. مصطفى عمر التير، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي، الجماهيرية الليبية، ط1، 1989.
134. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
135. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003/2002.
136. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2004/2003.

137. مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد، العراق، ط1، 1980.
138. مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 1999.
139. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط3، 2009.
140. معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
141. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
142. موسى نبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
143. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة كمال بوشرف وآخرون، إشراف ماضي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
144. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 2003.
145. منصور بن عزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2011 ( وثيقة إلكترونية ).
146. ميشال تمسون وآخرون، نظرية الثقافة، ترجمة على سيد الصاوي، مراجعة وتقديم الفاروق زكي يونس، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997.
147. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000.
148. رجا حجلان المطيري وأحمد عبد الله العلي، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق: دراسة نظرية ميدانية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، الكويت، 1996.
149. رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، مصر، 1989.
150. رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2010.
151. رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.

152. ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، الاقتصاد المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
153. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1979.
154. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط2، 1996.
155. زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
156. كيث ديفيز، السلوك التنظيمي في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة محمد إسماعيل يوسف وسيد عبد الرحمان مرة، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974.
157. سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
158. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
159. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2007.
160. سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
161. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976.
162. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005.
163. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، بدون ط، 2009.
164. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2003.
165. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
166. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون طبعة، 2010.
167. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.



168. نجم العزاوي وعباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
169. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، بدون ط، 2009.
170. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
171. وفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
172. وليم روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001.
173. وائل محمد صاحي إدريس وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.

#### المعاجم والقواميس:

174. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
175. خليل الجر وآخرون، لاروس المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، فرنسا، 1973.
176. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
177. نوربير سيلامي مع مجموعة من المختصين، المعجم الموسوعي في علم النفس، ترجمة وجيه أسعد، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، ج2، 2001.
178. منشورات دار الشرق، المنجد في اللغة والإعلام، بيروت، لبنان، ط27، 1984.
179. محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، ط1، 2006.
180. جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، منشورات محمد علي بيضون، المجلد 10، بيروت، لبنان، ط1، 2003.
181. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مطابع الأوقست (شركة الإعلانات الشرقية)، القاهرة، مصر، الجزء 2، ط3، 1985.
182. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزي، القاموس المحيط، دار الكتاب العربي، بدون ط، بدون تاريخ.

#### المجلات والدوريات وأوراق عمل المؤتمرات:

183. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، 1980.

184. مجلة التنمية الإدارية، العدد 13، 1980.
185. المجلة العربية للإدارة، مجموعة 11، ع1، 1987.
186. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ع 74، أبريل 1992. (وثيقة إلكترونية)
187. مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 34، ط2، 1994.
188. أبحاث اليرموك، المجلد 10، العدد 3، 1994.
189. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، 1995. (وثيقة إلكترونية)
190. مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري (معهد علم الاجتماع)، قسنطينة، العدد 2، سبتمبر 1999.
191. الدورة الثانية عشر لمؤتمر الوزراء المسؤولين عن الشؤون الثقافية في الوطن العربي، الرياض، 22/16 نوفمبر 2000. (وثيقة إلكترونية)
192. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، العدد 1، نوفمبر 2001.
193. الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
194. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، 2004.
195. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس، 2005. (وثيقة إلكترونية)
196. مجلة الجامعة الإسلامية (غزة)، المجلد 15، العدد 2، 2007. (وثيقة إلكترونية)
197. مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد 1، 2007. (وثيقة إلكترونية)
198. دراسات العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد 6، المجلد 22.
199. مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 44/43، صيف/ خريف 2008.
200. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م5، ع3، 2009، ص ص247/233. (وثيقة إلكترونية)

## وثائق رسمية

201. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133.66 المؤرخ في 1966/6/2 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع 46، الصادرة بتاريخ 1966/6/8.
202. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12.78 المؤرخ في 1978 /8/5 والمتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية، ع 32، الصادرة 1978/8/8.
203. وزارة الإعلام والإذاعة والتلفزة الجزائرية، الإذاعة والتلفزة الجزائرية في خدمة التقدم والقضايا العادلة، الشركة الوطنية للنشر والإشهار، الرويبة، الجزائر، 1983.

204. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 59.85 المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ الموافق لـ 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، ع 13، الصادرة 1985/3/24.
205. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المر رقم 03.06 المؤرخ في الصادر بتاريخ 15 يوليو (جويلية) 2006 والمتعلقة بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية.
206. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تعليمية رقم 07 المؤرخة في 29/31/2007، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، النشرة الداخلية للمديرية العامة للتوظيف العمومية.

## رسائل جامعية

207. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 16/12. (وثيقة إلكترونية)
208. حرايرية عتيقة، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير الأداء الوظيفي للإطارات: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك - قسم الإنتاج - حاسي مسعود، إشراف أ. الهاشمي مقراني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر 2 (بوزريعة)، 2003/2002.
209. على بن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجه نظر مسؤولي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، إشراف أ. إبراهيم عبد الله الماحي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 66، (وثيقة إلكترونية).
210. دليلة شريف، الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة: دراسة حالة بشركة كويلتال بيئر خادم، إشراف أ. خليفة بوزيرة، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، رسالة غير منشورة، السنة 2010/2009.
211. سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، إشراف أ. الهاشمي مقراني، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، (2007/2006).
212. زعبالة لندة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي: بلدية الحجار نموذجاً، إشراف أ. علي سموك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2008/2007.
213. ناصر بن سلمان بن سعيد العسيري، أثر بعض المحددات التنظيمية والخصائص الديموغرافية في الأداء الوظيفي لرجال الدفاع المهني: دراسة من منظور علم اجتماع التنظيم، إشراف أ.

سعد بن عبد العزيز السعران، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، 2009، (وثيقة إلكترونية).

214. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أ. إسماعين شعباني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (دكتوراه دولة)، 2005/2004.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Angers (Mouris), Initiation pratique à la méthodologies des sciences humaines, Ed. CASBAH université, Alger, 1997.
2. BALLADUR (Eduard), Ethique et performance de l'entreprise: morale et réussite, Edition le cherche Midi éditeur, paris, 1993.
3. ARON (Raymond), Les étapes de la pensée sociologique, Edition Gallimard, Paris, 1967.
4. BARRAH (Lamia), L'indicateur de la performance: Concept et application, Edition épaulés, 2002.
5. Barreaux (Jaques), Entreprise et performance globale, Ed: Economica, paris, 1997.
6. BATAL (Christian), La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Édition d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2000.
7. BENETON (P), Histoire de mots culture et civilisation, édition EL BORHANE, Alger, 1992.
8. Bélanger André (L) et Bergeron (P.j.L), Gestion de ressources humaines, Une approche globale et intégré, Gaétan Morin, éditeur 1983.
9. Bélanger (L) et autre, Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Ed. Geatan morin, Québec, 1988.
10. Besseyre Des Hortes (Charles Henri), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: Concepts et outils, Eds: d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992, p112.
11. Boudon (Raymond), Les méthodes en sociologies, Ed.PUF, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 1976.
12. BRILMAN (j), Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
13. Cardin (O), Guerin (F), Pigeysere (F), Gestion des Ressources Humaines: Politique et élément de théorie, éd DUNOD, Paris, 1997.
14. CASPAR (P) et MILLET (JG), Apprécier et valoriser les homes, Eds .Liaisons, Paris, 1990.
15. CHAUCHARD (J.I), Précis de gestion, de la personne et des ressources humaines, édition d'Organisation, Paris, 1987.
16. Commarmond (G) et Exiga (A), Manager par les objectifs, les technique essentielle du management: Fixer les objectifs, apprécier les résultats, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002.
17. Crozier (Michel) et Fridberg (Edgar), L'acteur et le système, édition du Seuil, Paris, 1977.
18. Crozier (Michel), L'Entreprise à l'écoute: Apprendre management post industriel, Inter édition, Paris, 1999.

19. Cuche (D), La notion de culture dans la science sociales, édition Casbah, 1998.
20. De shorts (C.H.B), Gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise : concepts et outils, Edition d'Organisation, paris, 1990.
21. DRUCKER (Peter), L'avenir du management: Selon DRUCKER, Ed. Village Mondiale, paris, 1999.
22. DIVERREZ (Jean), L'appréciation du personnel: à patir de l'analyse du fonctionnement du groupe, Les Edition ESF, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1981.
23. Edighoffer (Jean-René), Précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, France, 1997.
24. Feund (J), Sociologie de Max Weber, Edition PUF, Paris, 1986.
25. FERICELLI (Anne-Marie) et SIRE (Bruno), Performance et ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1996.
26. Jaques Barreaux, Entreprise et performance globale, Edition Economica, paris, 1997.
27. Galamband (Bernad), Si la GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris.
28. GAUD (Claude Vermot), Gérer l'emploi, Optimiser les carrières, Edition Liaisons, paris, 1991,
29. Geneviève (Lacomo), Gestion des ressources humaines: défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité, Casbah édition, Alger, 2004.
30. Grawitz (M), Méthodes des Sciences Sociales, 9<sup>ème</sup>, Eds. DALLOZ, Paris, 1993.
31. LAFAYE (Claudette), la sociologie des organisations, édition Nathan, Paris, 1996.
32. Lamiri (Abdelhak), Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché, Edition Preste Comme, Alger, 1993.
33. Laurant (Bélangier André) et Bergeron (P.J.L), Gestion ressources humaines : Une approche globale et intégré, Gaétan Morin éditeur, 1983.
34. LE LOUARN (Jean-Yves) et WILS (Thierry), L'Evaluation de la gestion des ressources humaines, Edition LIAISONS, Paris, France, 2001.
35. MACCIO (Charles), Animer et participer à la vie de groupe, Édition Chronique Sociale, 11<sup>ème</sup> édition, Lyon, 2006.
36. MATHIS (Louis), Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris, 1982.
37. Martory (Bernard), Contrôle de gestion social, librairie Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999.
38. Mortory (Bernard) et Grozet (Daniel), gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2001.
39. Mekideche (Mustapha), L'Algérie entre économie de rente et économie émergente, Edition Dahleb, Alger, 2000.
40. MORIN (P), Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1976.
41. Norman (Gaither) et autre, L'entreprise et la gestion des opération, Bibliothèque national du Québec, Canada, 1983.
42. PASCAL (Noferi), Gestion des ressources humaines et compétitivités de l'entreprise, Ed. Uimm, paris, 1987.
43. Peretti (Jean Michel), Ressources humaines et gestion du personnel, Éd. librairie Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.

44. Peretti (Jean Michel), Fonction personnel et management des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1993.
45. Plane (Jean Michel), Gestion des ressources humaines, Edition Dominos Flammarion, Paris, 2000.
46. ROGER (A), suivre le carrière de ses collaboration, in tous DRH, Eds. d'Organisation, Paris, 1997 .
47. Sain Saulieu (Renault), Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, et développement, 2<sup>ème</sup> édition, presse de science politique, Edition Dalloz, Paris, 1997.
48. SAOUD (Hicham), « La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public », document préparé dans du séminaire RECEMAP-IAE Lyon, 2.3/ 6/2005.
49. Schuler (R.S), Managing human resources, 5<sup>th</sup>ed, West Publishing Company, 1995.
50. Sekiou (Lakhder) et autres, Gestion des ressources humaines, Edition de Beock université, Canada, 1993.
51. SULLIVAN (Rick), Amélioration de la performance: pour des services de santé reproductive de qualité, JHPIEGO Corporation, Maryland, 2008.
52. VIARGUES (Jean-Louis), Manager les Hommes: Manuel de GRH à l'usage des opérationnels, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
53. WARTHER (William) and DAVID (Keith), Personnel Management and Human Resource, McGraw-Hill international book company, New York, 1985.
54. WERTHER et autres, La Gestion des ressources humaines, Ed: MCRAW- HILL, 2<sup>ème</sup> édition, Québec, 1990.
55. WEISS (Dimitri) et autres, Les ressources humaines, Edition d'Organisation, Paris, 1999.
56. Yves (Simon) et Patriche (Jiffre), Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition. Economica, paris, 1997.

## Revues

57. IDARA, v 02, N° 1, 1992
58. IDARA, v 07, N° 2, 1997
59. la revue du financier, N° 155, sep \_ Octobre, 2005.
60. personnel (ANDP), N°225, Juilliet \_ Aout ,1980.
61. Revue de gestion, N°2, 2001.

## مواقع إلكترونية:

<http://www.economics.bravepages.com/economics/terminale/lesson%2065.htm>

<http://www.kenanaonline.net/page/9159>

الموقع الإلكتروني للجمعية العربية للموارد البشرية ([www.ashrm.com](http://www.ashrm.com))

[www.Koshak.Net/tariq/articles/a18\\_11\\_1424 .htm](http://www.Koshak.Net/tariq/articles/a18_11_1424.htm)-21k.

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2009/02/21/157584.html>.

---

# الملاحق

---

- الملحق رقم 1: استمارة المقابلة  
الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للتنفيذ  
الملحق رقم 3: الأمر 59.85  
الملحق رقم 4: المرسوم 03.06  
الملحق رقم 5: استمارة أداء الإطارات المعتمدة في المؤسسة.  
الملحق رقم 6: استمارة أداء أعوان التحكم والتنفيذ  
الملحق رقم 7: استمارة الأداء (2008) أو بطاقة تحديد المنح  
الملحق رقم 8: استمارة تقويم (خاصة بالمتربصين)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الجزائر II

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة

الموضوع

إشكالية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية

الأبعاد النظرية وواقعية التطبيق

المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا

إعداد أطروحة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأساتذة المحترمين:

كمال على مزيغي

إعداد الطالبة:

عتيقة حرايرية

ملاحظة: نرجو من سيادتكم مساعدتنا على ملء الاستبيان التالي، وتزويدنا بالمعلومات اللازمة حول موضوع قياس وتقييم الأداء الوظيفي المطبق في مؤسستكم.. نشكر تعاونكم، ونوجه عنايتكم أن المعلومات المقدمة موجهة فقط لغرض البحث وليست لها أي أغراض أخرى وهي محاطة بكل سرية.

السنة الجامعية: 2008/2007



## أ- البيانات الشخصية:

1- السن:

2- الجنس: ذكر  أنثى

3- المستوى التعليمي: - ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

- المستوى التأهيلي:

- شهادة مهنية نعم  لا

- ما هي؟:

4- الوظيفة الحالية:

5- الأقدمية في المؤسسة:

6- الرتبة:

7- قطاع النشاط:

## ب - الاختيار الاستراتيجي لأسلوب تقويم أداء مناسب

8- ما هي معلوماتك عن نظام قياس وتقويم الأداء الذي تطبقه المؤسسة ؟

.....  
.....

9- ما هو الهدف من تطبيقه، حسب رأيك ؟

.....  
.....

10- ما هي معايير التقويم التي خضعت لها ؟

.....  
.....

11- هل ترى أنها مناسبة بالنسبة لك أو بالنسبة للمهام التي تؤديها ؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة بـ: لا لماذا؟

12- هل ترى أن معايير التقويم المطبقة كافية لقياس وتقدير أدائك؟

نعم  لا

\* لماذا؟

13- هل لديك أي اقتراح حول الموضوع؟

ت- ظروف وطرق تطبيق نظام قياس وتقويم الأداء في المؤسسة

14- هل خضعت لعملية قياس وتقويم الأداء؟

نعم  لا

15- كم مرة؟

16- متى كانت آخر مرة؟

17- من قَوْمِك؟

18- أين تم تقويم أدائك؟

19- هل تعرف المراحل التي يجب أن تمر بها عملية قياس وتقويم الأداء؟

نعم  لا

20- ما هي مراحل عملية التقويم التي مررت بها؟

21- هل تضمنت عملية تقويم أدائك على ملء الاستمارة (استمارة التقويم)؟

نعم  لا

\* إذا كان الجواب بـ: نعم

- ما رأيك في محتوى الاستمارة من حيث:

- |              |                                 |                                  |                                 |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| * الشكل:     | مقبولة <input type="checkbox"/> | نوعا ما <input type="checkbox"/> | مرفوضة <input type="checkbox"/> |
| * المضمون:   | بسيطة <input type="checkbox"/>  | نوعا ما <input type="checkbox"/> | معقدة <input type="checkbox"/>  |
| * المعلومات: | ملمة <input type="checkbox"/>   | نوعا ما <input type="checkbox"/> | ناقصة <input type="checkbox"/>  |
| * الأسلوب:   | واضح <input type="checkbox"/>   | نوعا ما <input type="checkbox"/> | غامض <input type="checkbox"/>   |

22 - هل تعتمد مؤسستك على نظام المقابلة ؟

لا

نعم

\* إذا كان الجواب بـ: نعم

- مع من أجريت المقابلة ؟

- كم مرة في السنة ؟

\* إذا كان الجواب بـ: لا

- لماذا في رأيك ؟

- هل تضمن أن الاستمارة وحدها كافية لتقويم أدائك ؟

لا

نعم

### ج - البيئة السوسيو مهنية وثقافة المؤسسة الخاصة بنظام التقويم

يؤكد القانون الأساسي للمؤسسة على ضرورة أن تكون برامج العمل والأهداف، العوامل والوسائل المستعملة في العمل محددة بدقة من قبل المسؤولين والأعوان، وذلك من خلال جملة من الإجراءات من بينها عملية التقويم .

23- هل ترى أن هذا البند مجسد على أرض الواقع ؟

لا

نعم

\* إذا كان الجواب بـ: لا لماذا في رأيك ؟

\* إذا كان الجواب بـ: نعم كيف ذلك ؟

24 - هل يتم تحديد برامج العمل والأهداف المتعلقة بوظيفتك وفق نظام دراسة محدد مسبقا، حسب احتياجات

المؤسسة والأفراد الظرفية والمستقبلية ؟

لا

نعم

25- هل ترى أن أهداف المصلحة التي تعمل بها محددة؟

لا

نعم

\* إذا كان الجواب بـ : لا لماذا حسب رأيك ؟

\* إذا كان الجواب بـ : نعم

- ما هي هذه الأهداف ؟

- هل هي واضحة بالنسبة لك ؟

- هل هي قابلة للتحقيق على أرض الواقع ؟

لا

أحيانا

نعم

- إذا كانت غير قابلة للتحقيق، كيف تتصرف لتوضيح الأمور ؟

- تلجأ إلى المسؤولين
- تلجأ إلى احد الزملاء
- تتصرف من تلقاء نفسك

..... أخرى / حدد

\* وضح إجابتك: .....

- من يحدد عوامل تحقيق (أو النجاح) في إنجاز الأعمال؟

- المؤسسة من خلال بنود ومعايير عامة
- المسؤول التسلسلي
- الفرد / الأفراد المعني

26 - هل ترى انه من الضروري إجراء مقابلة / أو مقابلات منتظمة مع المسؤولين تهدف إلى توضيح الأهداف ومتابعة سيرورة تحقيقها؟

- دائماً  أحياناً  أبداً

..... ماذا تقترح؟

د - استخدام نتائج تقييم الأداء

27 - ما هي العلاقة بين هذا نظام التقييم المطبق ووظيفتك في المؤسسة؟

.....

28 - هل ترى أن لنظام تقييم الأداء المطبق تأثير على مسارك الوظيفي؟

- نعم  لا

\* إذا كان الجواب بـ : نعم كيف ذلك؟

.....

29 - هل تمكنت من الإطلاع على استمارة تقييم أدائك؟

- نعم  لا

\* إذا كان الجواب بـ : لا لماذا؟ .....

\* إذا كان الجواب بـ : نعم

- متى كان ذلك قبل / أو بعد التقييم النهائي؟

- قبل  بعد

- ما هي التوصيات التي احتوتها استمارة التقييم الخاصة بك؟

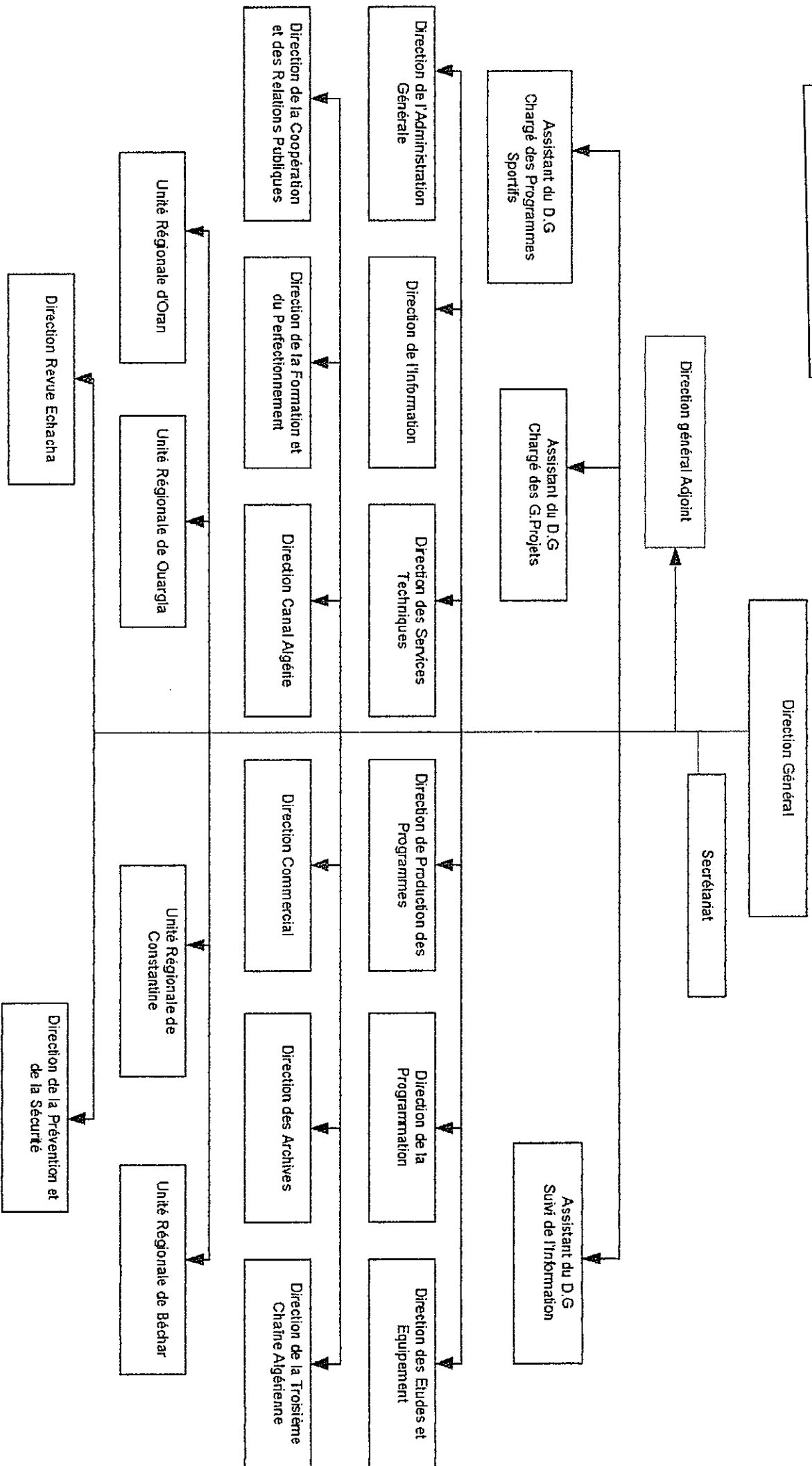
.....

30 - هل استفدت من تكوين في إطار عملية التقييم؟

- نعم  لا

# Schéma d'Organigramme de L'E.N.T.V 2007

ملحق رقم 02



- الخدمة الفعلية.

- الانتداب،

- الاحالة على الاستيداع،

- الخدمة الوطنية.

### الفصل الاول

#### الخدمة الفعلية

المادة 87 : يكون العامل في حالة الخدمة الفعلية إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه.

المادة 88 : تحدد القوانين الاساسية الخاصة، في اطار احكام المادتين 5 و 7 من القانون رقم 81 - 03 المؤرخ في 23 فبراير سنة 1981، الذي يحدد مدة العمل القانونية، مناصب العمل التي تكون على الخصوص شاقة أو متسخة أو خطيرة، أو التي تنطوي على ضغوط خاصة، ويمكن أصحاب هذه المناصب أن يستفيدوا تخفيضا في التوقيت أو تعديلا فيه.

المادة 89 : عملا بأحكام المواد 51 و 72 الى 87 من القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 5 غشت سنة 1978 المذكور أعلاه، والقانون رقم 81 - 08 المؤرخ في 27 يونيو سنة 1981 والمتعلق بالمطل السنوية، والمواد من 30 الى 47 من المرسوم رقم 82 - 302 المؤرخ في 11 سبتمبر سنة 1982 والمتعلق بكيفيات تطبيق الاحكام القانونية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية، يحق للعامل الذي يكون في حالة الخدمة الفعلية أن ينتفع بالتغيبات والمطل القانونية والتغيبات الخاصة المدفوعة الاجر الآتية :

(1) في حدود عشرة (10) أيام عمل في السنة، للعامل الذين يشبتون أسبابا خطيرة أو استثنائية،

(2) في حدود عشرين (20) يوما رزناميا عن كل سنة خدمة يؤديها العمال الآتية أوصافهم :

(أ) الذين يمارسون عملهم في ولايات الجنوب، وذلك طبقا للتنظيم المعمول به،

المادة 81 : يسرى مفعول تدابير الترقية، التي تترتب على تطبيق المادتين 72 و 78 أعلاه، ابتداء من أول الشهر، في حالة ما إذا انتهى حساب هذه الترقية الى يوم يقع بين أول الشهر الى غاية الخامس عشر منه. أما في الحالات الاخرى فيؤخر سريان مفعول هذه التدابير الى أول الشهر الموالي.

المادة 82 : يرقى الموظف الذي يتولى وظيفة عليا في الحزب والدولة، وكذلك الموظف الذي يشغل منصبا عاليا. ترقية قانونية بالسند الذي خارج النسب المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

المادة 83 : تتوقف ترقية الموظف، زيادة على شرط الاقدمية، على معدل النقط السنوية التي تسجل اياه خلال المدة المعتبرة مع اضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط.

المادة 84 : تتراوح النقطة السنوية بين 0 و 10. وتراعى في تحديدها استمدادات الموظف، ومعلوماته، ونتائجه المهنية، وكيفية اداءه للخدمة، وسلوكه في المصلحة.

المادة 85 : تسنح النقطة السلطة التي لها صلاحية التقييم، بناء على اقتراح الرئيس السلمي. وتبلغ متكررة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها. كما يمكنه أن يسجل فيها أية ملاحظة برأيه ضرورية.

وبعد أن يوقع الموظف مذكرة التنقيط، تكملها السلطة التي لها صلاحية التسيير بتقدير عام.

تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بقرار شروط تطبيق المادتين 83 و 84 أعلاه، وشروط تطبيق هذه المادة.

### الباب السادس

#### حالات العمال وحرقات تنقلهم

المادة 86 : يوضع كل عامل، في اطار القوانين والتكهنات المعمول بها، في إحدى الحالات الآتية :

**المادة 100 :** تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للتوظيف العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

**المادة 101 :** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلط السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقح مرفق بملاحظة عامة.

**المادة 102 :** تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

**المادة 103 :** تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### الفصل الخامس

#### التكوين

**المادة 104 :** يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيل لهام جديدة.

**المادة 105 :** تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

### الفصل السادس

#### الترقية في الدرجات و الترقية في الرتب

**المادة 106 :** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة ويتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 107 :** تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساره المهني على انتهادات والوثائق المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

**المادة 94 :** يمنح الموظف بطاقة مهنية تصد خصائصها و شروط استعمالها عن طريق التنظيم.

**المادة 95 :** تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

**المادة 96 :** يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

### الفصل الرابع

#### تقييم الموظف

**المادة 97 :** يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

**المادة 98 :** يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات،

- الترقية في الرتبة،

- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين

الأداء،

- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

**المادة 99 :** يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

- الكفاءة المهنية،

- الفعالية و المرودية،

- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

**FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL  
CADRE**

DIRECTION : .....  
 SERVICE : .....  
 ATELIER : .....

Exercice. :2005

Nom et Prénom : ..... Matricule : .....  
 Age : .....  
 Emploi occupé : .....  
 Ancienneté : ..... Grade : .....

**1 – critères d'appréciation <sup>(1)</sup>**

| CRITERES  | DEGRE |   |   |   |   | COMMENTAIRES |
|---|-------|---|---|---|---|--------------|
|   | A     | B | C | D | E |              |
| 1. Compétences professionnelles<br>(connaissances sens de l'analyse,<br>esprit de synthèse, capacité<br>d'expression et de rédaction)   |       |   |   |   |   |              |
| 2. Sens des responsabilités (sens de<br>l'organisation, de la prévision, de<br>l'ordre et de la méthode, degré de<br>maturité et de prise en charge).   |       |   |   |   |   |              |
| 3. Faculté d'adaptation ( sens de<br>l'innovation, curiosité intellectuelle,<br>capacité d'adaptation au<br>changement).  |       |   |   |   |   |              |
| 4. Aptitudes au commandement et aux<br>relations de travail (esprit d'équipe,<br>sens des relations humaines,<br>aptitudes pédagogiques, sens du<br>commandement).  |       |   |   |   |   |              |
| 5. Assiduité et discipline<br>(comportement, esprit d'entreprise,<br>sociabilité, assiduité)  |       |   |   |   |   |              |
| 6. objectifs physiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux de réalisation de<br/>chaque objectif retenu dans le<br/>programme de travail</li> <li>• Les délais de réalisation de<br/>chaque objectif</li> <li>• La qualité de réalisation</li> </ul> |       |   |   |   |   |              |
| <b>APPRECIATION GLOBALE</b>   |       |   |   |   |   |              |

.....  
 .....  
 .....  
 .....



## 2. FORMATION – PERFECTIONNEMENT

L'agent présente-t-il des besoins en formation pour améliorer sa performance dans son emploi ?

Oui

Non

Si oui, en préciser succinctement la nature :

.....  
.....  
.....  
.....

3. L'agent est-il bien utilisé dans son emploi actuel ?

Oui

Non

Si non, quel est l'emploi sur lequel il peut être utilisé :

.....  
.....  
.....  
.....

Appréciations rédigées (nom et fonction) par M.....

En collaboration avec M.....

Date de l'établissement de la notation : .....

4. Avis du deuxième notateur : .....

.....

.....

Nom et fonction du deuxième notateur : .....

En date du : .....

Visa et commentaires de l'agent .....

.....

.....

.....

Date du : .....

**FICHE D'APPRECIATION DU PERSONNEL**  
**MAITRISE – EXECUTION**

DIRECTION .....

SERVICE .....

ATELIER.....

Exercice 2005

Nom et Prénom : ..... Matricule : .....

Age : .....

Emploi occupé : .....

Ancienneté : ..... Grade : .....

**1 – critères d'appréciation <sup>(1)</sup>**

| CRITERES  | DEGRE |   |   |   |   | COMMENTAIRES |
|---|-------|---|---|---|---|--------------|
|   | A     | B | C | D | E |              |
| 1. Compétences professionnelles<br>(connaissances théorique et pratique,<br>geste professionnel, qualité du travail<br>fourni, maîtrise des tâches)   |       |   |   |   |   |              |
| 2. Soins apportés aux équipements (sens de<br>la procédure, méthode et précision,<br>connaissance professionnelle).   |       |   |   |   |   |              |
| 3. Faculté d'adaptation ou sens de<br>commandement, sens de l'innovation<br>relations humaines, capacité<br>d'assimilation, aptitude pédagogique.   |       |   |   |   |   |              |
| 4. Assiduité et discipline ( comportement,<br>esprit d'entreprise, sociabilité, assiduité)  |       |   |   |   |   |              |
| 5. objectifs physiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux de réalisation de chaque<br/>objectif retenu dans le programme<br/>de travail</li> <li>• Les délais de réalisation de chaque<br/>objectif</li> <li>• La qualité de réalisation</li> </ul> |       |   |   |   |   |              |

**APPRECIATION GLOBALE**

.....

.....

.....

.....

**(1). Utiliser le guide d'appréciation**

**Prime Trimestrielle de rendement des Personnels  
Administratif et soutien**

Non :.....

Prénom:.....

Matricule :.....

Fonction :..... Grade : .....

Direction :.....

Service ou Centre:.....

**Critères d'appréciation**

| <b>Critères d'appréciation</b>  | <b>Taux (%)</b> | <b>Observation</b>                        |
|---|-----------------|---|
| <b>Assiduité et Discipline</b><br>(Comportement, Esprit de l'entreprise,<br>Sociabilité et Assiduité)   | Maximum 03 %    |   |
| <b>Esprit d'Initiative</b><br>(Sens de l'analyse, Esprit de Synthèse,<br>Sens de l'Innovation, Relation<br>Humaines etc....)                            | Maximum 02 %    |   |
| <b>Rendement</b><br>(Taux de Réalisation de chaque objectif,<br>délai et qualité de Réalisation)  | Maximum 15 %    |   |
| <b>Sens des Responsabilité</b><br>(Sens de l'organisation, de la Prévision,<br>de l'Ordre et de la Méthode, Degré de<br>Maturité et de Prise en Charge) | Maximum 03 %    | Pour le personnel Cadre<br>(E, F, G et H) |
| <b>Taux Global</b>  |                 |   |

**Décision du Directeur**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Signature du Responsable Hiérarchique

Signature du Directeur

## FICHE D'EVALIATION

(Personnel Cadre)

Matricule :

Non et Prénom :

Date de Recrutement :

Date Fin de Période D'essai :

Qualification :

Affectation :

### NOTATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT

| FACTEUR D'APPRECIATION                               | EVALUATION (Mettre un X) |     |       |          |
|--|--------------------------|-----|-------|----------|
|  | SUPERIEUR                | BON | MOYEN | MEDIOCRE |
| Connaissances technique et professionnelles          |                          |     |       |          |
| Qualité du travail                                   |                          |     |       |          |
| Faculté d'adaptation au poste                        |                          |     |       |          |
| Efficacité dans le travail                           |                          |     |       |          |
| Aptitude Commandement                                |                          |     |       |          |
| Sens de l'organisation (méthode Initiative)          |                          |     |       |          |
| Relation professionnelles et esprit de collaboration |                          |     |       |          |
| Sens des responsabilités                             |                          |     |       |          |

L'appréciation doit toujours être faite par rapport aux normes de l'emploi occupé

- L'intéresse peut-il convenir pour le poste ?
- L'intéresse peut-il être confirmé ?

CONCLUSION DE LA PERIODE D'ESSAI?

.....

.....

.....

Signature du responsable hiérarchique direct

Signature du responsable hiérarchique Sup