

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد

إعداد الطالب(ة):

صبرينة زياني

إشراف:

ادعماد بن تروش

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف	أستاذ محاضر- ا -	سبرطعي مراد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف	أستاذ	عماد بن تروش
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف	أستاذ محاضر -أ-	نذير بوحنيكة

السنة الجامعية : 2019 / 2020م



جامعة الشاذلي بن جديد

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السُّحُبُ وَيَنْزِلُ
بِالْمَاءِ الْغَاسِقِ الَّذِي
يُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ وَالنَّارِ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالسَّامِ
وَالشَّجَرَ الْأُخْضِرَ إِنَّ
رَبَّهُ لَعَلِيمٌ خَبِيرٌ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السُّحُبُ وَيَنْزِلُ
بِالْمَاءِ الْغَاسِقِ الَّذِي
يُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ وَالنَّارِ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالسَّامِ
وَالشَّجَرَ الْأُخْضِرَ إِنَّ
رَبَّهُ لَعَلِيمٌ خَبِيرٌ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

كلمة شكر

نحمد الله ومثني عليه كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه ان انعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير ونشكره عزوجل الذي مكننا من تخطي المصاعب وأنار لنا درب التوفيق وأعاننا على اتمام هذا العمل على احسن حال.

لا يسعني وانا انتهي من هذا العمل الا ان اتقدم بالشكر والامتنان الى الاستاذ المشرف " بن تروش عماد" لتفضله بالاشراف على هذه المذكرة، وتخصيصه لجزء من وقته ومجهوده لانجحت هذه المذكرة كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى السادة الاساتذة اعضاء اللجنة الموقرة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

منا اشكر جميع الاساتذة الذين ساهموا ولو بارشاداتهم في انجاز هذا العمل ولم يبخلوا علينا ولو بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي الى اليوم

أدبن بالشكر الخالص لجميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية –الطارف-الهادي بن جديد

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص وامتناني الى كل من أمدني بيد المساعدة والتشجيع لاعداد هذا البحث.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
بكل حب أهدي ثمرة جهدي هذه :

الى الغالي الذي افنى من عمره السنين لاصل لهذا المستوى أبي الكريم، فاحبيك تحية علم ومحبة واشهد انك علمتني أن اكون للعلم طالبة شغوفة ، ان اضحك للصعاب في كل ان أن اعتمد على نفسي واكسر قيود التهارون، ان ارفع بيدي مشعل العطاء منيرا لوجه الله عزوجل فاليك ياوالدي اهدي ثمرة جهدي اطال الله في عمرك .

الى التي شاء الله ان يجعل الجنة تحت اقدامها، فافنت شبابها في تبليغ الرسالة المقدسة وانارت بنور حبها المتدفق، وحنانها الفياض درب حياتي امي الغالية اطال الله في عمرها. الى الذيم عشت معهم سنين عمري وشاركوني بسمة الحياة والامها اخوتي واخواتي حفظهم الله من كل سوء والى الاقارب كل باسمه الى كل الاصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة واخص بالذكر:

لمياء ، امال ، دلال، نهاد

الى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي وفي انجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع اهدي لهم ثمرة بحثي هذا .

الى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية .

الى كل من عرفت وصادقت واحببت

صبرينة

فهرس المحتويات

شكر

الإهداء

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الملخص

المقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد: 02

أولا : الإشكالية 03

1-أسباب اختيار الموضوع 07

2-أهمية الدراسة 07

3-أهداف الدراسة 08

ثانيا: الدراسات السابقة 09

1-دراسات عربية 09

2-دراسات جزائرية 15

خلاصة الفصل 28

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية قراءة تحليلية في مكوناتها، مستوياتها، والأهداف المنشودة .

-تمهيد 30

أولاً: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية.....	31
1- مفهوم المؤسسة.....	31
2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	33
ثانياً: المداخل النظرية في تحليل ودراسة المؤسسة.....	34
ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....	36
رابعاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.....	40
خامساً: مستويات المؤسسة الاقتصادية.....	44
1- معايير تصنيف المؤسسات.....	45
2- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية.....	47
سادساً: وظائف المؤسسة.....	51
خلاصة الفصل.....	53
الفصل الثالث: أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني	
تمهيد:.....	56
أولاً: الحقول الدلالية للمفاهيم.....	57
ثانياً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.....	62
ثالثاً: تطور عملية تقييم الأداء.....	67
رابعاً: الأداء / أنواعه، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.....	72
خامساً: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....	77
سادساً: معايير وطرق تقييم أداء العاملين.....	83

99.....	سابعاً: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم
101.....	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية	
103.....	تمهيد
104.....	أولاً: الإجراءات المنهجية
104.....	1-المنهج المستخدم
105.....	2-أدوات جمع البيانات
105.....	الاستمارة
106.....	ثانياً: العينة
108.....	ثانياً: مجالات البحث
108.....	1-المجال المكاني
108.....	2-المجال البشري
109.....	3-المجال الزمني
110.....	رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
126.....	خامساً: عرض النتائج
129.....	خلاصة الفصل
131.....	الخاتمة
133.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	المؤسسة مركز للتحويل	01
82	أهداف تقييم أداء العاملين	02

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
88	نموذج لقائمة مراجعة (اختيار) في تقييم الاداء	01
92	مقارنة بين طريقة الادارة بالاهداف وطرق التقييم الاخرى	02
111	توزيع افراد عينة الدراسة وفق السن	03
112	توزيع افراد العينة وفق للجنس	04
113	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	05
114	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة	06
115	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية	07
116	توزيع عينة الدراسة وفقا للطريقة المنتهجة لمهام الموظف	08
118	توزيع عينة الدراسة وفقا لمؤشرات مراقبة الموظف عمليا بالمؤسسة	09
120	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لأبرز النقاط التي يتطرق لها مسؤولو المؤسسة على مسار التوظيف بالنسبة للموظف	10
121	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لابرز النقاط التي يتطرق لها مسؤولو المؤسسة من خلال اجتماعات تقييم أداء الموظفين	11
123	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمؤشرات الايجابية للاجتماعات التقييمية والقرارات المنبثقة عنها على اداء الموظف بالمؤسسة	12
125	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة القرارات الادارية المنبثقة عن نتائج تقييم اداء العاملين في تحسين ادائهم .	13
126	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للانعكاس الايجابي للتقليد على اداء الموظفين بالمؤسسة .	14

ملخص الدراسة

ان تقييم الاداء وسيلة من وسائل ادارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الامثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها فمن خلال عملية تقييم الاداء وحصولهم على مكافآت وحوافز تلائم قدراتهم وامكانياتهم وفعالية موضوعية الدورات التدريبية التي تجريها المؤسسة تزيد معارفهم لذلك وجب الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من أهم الموارد الاساسية المرهون ببقاء المؤسسة .

ولقد حاولت هذه الدراسة التركيز على اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بتحسين ادائهم المهني بحيث تناولنا في هذا البحث فصل نظري يضم 3 فصول الاول يتمحور على الاطار للدراسة والفصل الثاني حول المؤسسة الاقتصادية مكوناتها ، مستوياتها والأهداف المنشودة أما الفصل الثالث حول اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني. اما الفصل التطبيقي والمتمثل في الفصل الرابع المتمحور حول الدراسة الميدانية واجراءاتها المنهجية .

ونظرا لاهمية هذا الموضوع الذي من خلاله حاولنا معرفة اهمية تقييم الاداء وكيفية تأثيره في تحسين اداء الموظفين من خلال التساؤل المركزي المتمثل في: إلى أي مدى يساهم اداء العاملين في تحسين وتنمية أدائهم المهني ؟

ومن خلال الاسئلة الفرعية المستنبطة منه وهي:

* إلى مدى تسهم مراقبة انجاز الموظف لمهامه في اجالها في تحسين ادائه المهني؟

* إلى أي مدى تسهم الاجتماعات التقييمية نشاط العاملين التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة في تحسين الاداء المهني للعاملين ؟

* كيف تسهم نتائج تقييم اداء العاملين والقرارات الادارية المنبثقة عنها في تحسين اداء العاملين ؟

وعليه فان عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة والتي تتطلب أسس منطقية باتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الاهداف التي تنشدها المؤسسة ومن هذه الخطوات توقعات الاداء وضع خطط تطوير الاداء وعلى المؤسسة ان تختار طريقة مناسبة لعملية تقييم الاداء ومنه اهمية هذه العملية في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد وكذا تحديد امكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد العملية على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة.

Résumé

L'évaluation des performances est l'un des moyens de gestion des ressources humaines qui permet à l'organisation d'utiliser de manière optimale ses ressources humaines afin de maintenir sa position. Grâce au processus d'évaluation des performances et à l'obtention de récompenses et d'incitations adaptées à leurs capacités et capacités et à l'efficacité de l'objectivité des cours de formation dispensés par l'institution, accroître leurs connaissances. Par conséquent, il faut prêter attention à la ressource humaine telle qu'elle est Les ressources de base les plus importantes dépendent de la survie de l'institution

Cette étude a tenté de se concentrer sur l'importance d'évaluer le travail des employés dans l'établissement et sa relation avec l'amélioration de leur performance professionnelle, nous avons donc traité dans cette recherche un chapitre théorique qui comprend 3 chapitres. Le premier est centré sur le cadre de l'étude et le deuxième chapitre porte sur l'institution économique, ses composantes, ses niveaux et les objectifs souhaités. Le troisième chapitre

porte sur l'importance d'évaluer le travail des employés dans l'établissement et sa relation En train d'améliorer leurs performances professionnelles. Quant au chapitre appliqué, qui est le quatrième chapitre, qui se concentre sur l'étude de terrain et ses procédures méthodologiques

Compte tenu de l'importance de ce thème à travers lequel nous avons tenté de connaître l'importance de l'évaluation de la performance et comment elle affecte l'amélioration de la performance des employés à travers la question centrale: dans quelle mesure la performance des travailleurs contribue-t-elle à l'amélioration et au développement de leur performance professionnelle

:Et à travers les sous-questions qui en découlent, à savoir

Dans quelle mesure le suivi de l'accomplissement de ses tâches par *
?l'employé en son temps améliore-t-il sa performance professionnelle

Dans quelle mesure contribuer aux réunions d'évaluation de l'activité des *
employés menées par les fonctionnaires de l'institution pour améliorer la
?performance professionnelle des travailleurs

Comment les résultats de l'évaluation du rendement des employés et des *
décisions administratives qui en découlent contribuent-ils à l'amélioration des
?performances des employés

En conséquence, le processus d'évaluation des performances est l'un des processus importants qui nécessitent des fondements logiques en suivant des étapes séquentielles afin d'atteindre les objectifs recherchés par l'institution, et parmi ces étapes figurent les attentes de performance, l'élaboration de plans de développement de la performance, et l'organisation doit choisir une méthode appropriée pour le processus d'évaluation de la performance, y compris l'importance de ce processus pour améliorer le niveau de réalisation de l'individu. En plus de déterminer ses potentiels susceptibles d'être

ملخص الدراسة

exploités, le processus contribue également à accroître leur satisfaction à l'égard de leur travail et de l'institution

مقدمة

تعتبر عملية تقييم الاداء من الادوات الاساسية لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة وللحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهدافها، كما ان نجاح أي منظمة في الوصول الى اهدافها وتحقيق رسالتها وما تصبو اليه يعتمد بدرجة كبيرة على مدى سلامة اجراءات عملية التقييم وكذلك على مدى موضوعيته وعدالته ولقد تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الاداء فقد سميت تارة بتقييم الاداء *prefomance evaluation* وسميت بقياس الكفاءة *efficiency rating* واخرون سموها تقييم الكفاءة *efficiency evaluation* .

وتقدم عملية تقييم الاداء المساعدة في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير قدرات العاملين وبالتالي امكانية ترقيتهم الى وظائف اعلى كما يساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه، وايضا من نتائج تقييم الاداء الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، كما انه لا يمكن اغفال اهمية تقديم المقترحات والحوافز المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الاداء.

بالاضافة الى ان نتائج التقييم تصبح اساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الافراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل التغيرات في المرتبات والترقية والفصل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تقييم اداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في ادائه وخاصة عند الاعلان عن نتائج تقييم الاداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف فهي عملية يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف فهي عملية مهمة في جميع المستويات في المنظمة وتتضح للمؤسسة ما اذا كان لديه امكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة ام لا .

فهو عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية فهو من ناحية يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الاهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة .

ولقد قسمت البحث لفصلين جانب نظري وجانب تطبيقي تطرقت فالجانب النظري الى ثلاث فصول:
الفصل الاول الاطار العام للدراسة يضم الاشكالية ، اسباب واهمية واهداف الدراسة بالاضافة الى الدراسات السابقة اما **الفصل الثاني** تمحور حول المؤسسة الاقتصادية قراءة تحليلية في مكوناتها مستوياتها والاهداف المنشودة ، اما **الفصل الثالث** تمحور حول اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني، اما الجانب التطبيقي والمتمثل في **الفصل الرابع** والذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية ، اجراءتها المنهجية ومعطياتها الميدانية واخيرا عرض نتائج الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

1-أسباب اختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

3-أهداف الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

1-دراسات عربية

2-دراسات جزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العصر. ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة " الأداء وتقييمه " من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إشكالية دراستنا والأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي هي خمس دراسات منها دراسة عربية وأربعة جزائرية التي ساعدتنا هذه الأخيرة على تأكيد نتائج الدراسة وأحالتنا إلى أشياء وعناصر لم ننتبه إليها من قبل.

أولا :الإشكالية

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطور ملحوظا من خلية الإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفه الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا وتعتبر النواة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

للمؤسسة بالبقاء والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية للعملاء، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) سياسة عامة للمؤسسة، حيث سيود الاقتناع بضرورة تفعيل دور الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية لكل في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومؤهلا وأدوارهم .

ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام الرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء الموارد البشرية والذي يسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبيان النقص ومعرفة مصدرها ، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها وهذا ما يتم بموجب عمليات التقييم التي تركز على الأداء في جميع عمليات الأقسام بما فيها قسم الموارد البشرية، إذا كلما تمت عمليات التقييم بأسلوب عملي دقيق كلما صححت الأعمال وقوى التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى .

يشكل الأفراد احد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تمتلك عبر الزمن فان العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته و أهميته، وعلى هذا الأساس فان من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وعليه فان تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات وهو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك لان أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار بها .

فيستخدم أرباب العمل بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية وغير الرسمية في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذا بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى هذه الوسيلة عند تعديل أنظمة الأجور والحوافز وترقية الفرد او لأغراض أخرى .

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تكمن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها التنافسي ورعاية قدرتها الإنتاجية والذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة .

لقد أصبح تقييم الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بها مما يوفره من بيانات من أداء الأفراد في الماضي والحاضر وتوقع أدائهم في المستقبل هذه البيانات تمثل أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء

ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي وإعطاء الفرصة لغير المنتجين للتحسن أو ترك الخدمة لفسح المجال للآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج .

كما تساعد نتائج التقييم الإدارة في التعرف على من يستحقون المكافأة نتيجة لمجهوداتهم المبذولة في العمل وكذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يجب تنفيذها في المستقبل لتنمية قدرات وخبرات العاملين بها وإعداد القوة اللازمة للعمل في المستقبل.

هذا بالنسبة للمنظمات الناجحة أما إذا رجعنا إلى منظماتنا فسنجد أن الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج قد أظهرت قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة التي كانت تطمح لتحقيقها فقد كان التركيز دائما منصب على المعدات والآلات المتطورة أما الأداء البشري فلم يعطي نفس درجة الأهمية وقد اقتصر التركيز على نتائج التقييم في تحديد علاوة المردودية ، أو الترقية من درجة لأخرى .

أما الآن ومع الجهود الكبيرة التي تقوم بها الدولة في مجال إصلاح الاقتصاد بهدف تضيق الفجوة بيننا وبين الدول المتطورة من خلال رفع القدرة التنافسية لمؤسساتنا خاصة في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي فإنه لم يعد بإمكاننا الاستمرار في تجاهل العنصر البشري خاصة من حيث تقييم الأداء باعتبار هذا الأخير (العنصر البشري) العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة ، ونظرا لأهميتها وقدرتها على المساهمة ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشتري خاصة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر إلى إدارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعليم وتدريب وتحفيز العنصر البشري، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الأداء للعاملين، وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحضير القدرات وتنمية المهارات والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم . والمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية وأيضا التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة بعد تنفيذها لمنهج اقتصاد السوق مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الخصوص ويكون هذا بالتحسين والاهتمام وزيادة قدرة أداء العاملين باعتباره أساس تحسين أداء المؤسسة وهذا ما ينتج عن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين .

وبالتالي يمكن القول أن : " أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني " موضوع يحتاج إلى دراسة خاصة، وبحث علمي دقيق في نواحي العلوم الإنسانية والاجتماعية نظرا لأهمية هذا الموضوع الذي من خلاله سنحاول معرفة أهمية تقييم الأداء وكيفية تأثيره في تحسين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومن هنا جاء التساؤل المركزي التالي كمايلي:

- إلى أي مدى يساهم تقييم أداء العاملين في تحسين وتنمية أدائهم المهني؟
- ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي والمركزي اسنطبطت جملة من الأسئلة الفرعية التالية:
- إلى أي مدى تسهم مراقبة انجاز الموظف لمهامه في أجالها في تحسين أدائه؟
- إلى أي مدى تسهم الاجتماعات التقييمية لنشاط العاملين التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة في تحسين الأداء المهني للعاملين؟
- كيف تسهم نتائج تقييم أداء العاملين والقرارات الإدارية المنبثقة عنها في تحسين أداء العاملين ؟

1-أسباب اختيار الموضوع:

من بين مبررات اختيار هذا الموضوع:

أ/الأسباب الذاتية:

تنبع رغبتنا الذاتية في قناعاتنا الخاصة بأهمية وتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات وذلك قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين وهذا ما دفعتنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع.

كذلك الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتقييم الأداء، ومن جهة أخرى التعرف على مختلف العوامل التي تؤثر في تقييم الأداء .

ب/الأسباب الموضوعية:

أما المبرر الموضوعي، أن عملية تقييم الأداء مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات باعتبارها تحمل هذا المدخل التنموي والتطويري للموارد البشرية – أصبح يمثل الإستراتيجية المثلى

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التي تكفل للمؤسسات البقاء والاستمرار، لذلك عملية تقييم أداء العاملين هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عمالها.

إضافة إلى محاولة التعرف على كيفية تقييم العاملين بالمؤسسة مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.

2/أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية التي يمكن إعطائها فيما يلي:

-أهمية هذه الدراسة إنها تتناول موضوعا هاما يتمثل في تقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسات، إضافة إلى تطوير النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها تمثل الكفاءة المحورية التي تسيّر كل عوامل الإنتاج لذلك وجب الاعتماد على أداة التقييم لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية .

-إبراز أهمية تقييم أداء الموظفين التي تتجلى في تخطيط الموارد البشرية (تطوير وتحسين الأداء، تحديد الاحتياجات التقريبية ، وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، استخدام عمليات النقل والترقية، معرفة معوقات ومشاكل العمل).

-تتجسد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي يؤديه تقييم عمل الموظف في تحسين أداءه بالمؤسسة.

-إبراز أهمية البحث العلمي في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

3/أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذا البحث في مايلي:

- 1-تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.
- 2-محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداء فعالة .
- 3-توضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
- 4-التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية.

5- إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم الأداء خاصة بالنسبة للعاملين، نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

6- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

1/الدراسات العربية:

أ الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها.

استخدام الباحث في هذا البحث التساؤل التالي الذي يمثل مشكلة الدراسة

ماهي معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وماهي سبل علاجها.¹

وتتفرغ عن السؤال المركزي الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة وعملية تقييم الأداء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستلزمات (معايير ، نماذج، إجراءات التقييم) وعملية تقييم الأداء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية تقييم الأداء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب على القيام بعملية تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقابلة تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقييم الأداء تغزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس-العمر، نوع الوظيفة-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة – مكان العمل).

¹-خالد ماضي أبو ماضي: معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، عمادة الدراسات العليا، ص 207

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من جهة نظر المقيم وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجالات العلمية والمهنية المتخصصة.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية – الأزهر – الأقصى- القدس المفتوحة) في مختلف الكليات والدوائر والأقسام بمستوياتهم الإدارية المختلفة الذين يقومون بعملية تقييم الأداء لمرؤوسيهم وعددهم (266) موظف.

تم اعتماد طريقة العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة حيث تم تمثيل العينة بنسبة 60% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (160) موظف تم اختيارهم من مجتمع الدراسة

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج spss والذي من خلاله تم الحصول على النسب المئوية والتكرارات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة، المستلزمات، معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم، مقابلة تقييم الأداء، دور المقيم ، عملية التدريب)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة تغزى لمتغير مكان العمل .

وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء وانه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

*تلقتي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حيث أن موضوع دراستنا هو أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني أما عنوان هذه الدراسة فهو معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، حيث اعتبرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم وعملية الأداء حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم

وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات وهذا ما يلتقي مع موضوع دراستنا حيث حاول التعرف على الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم، ومنه فإن هذه الدراسة تتشابه وأهدافها من حيث إبراز أهمية البيانات (الاستمارة) وأهمية الدراسة وأهدافها من حيث إبراز أهمية أداء الموارد البشرية بالمؤسسة والاستغلال الأمثل الذي يمكن أن يتحقق إذا تم الأخذ بنتائج عملية التقييم.

كما أن لهما نقاط اختلاف فدراستنا اختصت أهمية تقييم الأداء أما هذه الدراسة اهتمت بمعوقات تقييم الأداء وسبل علاجها أي أنهما اختلفا في العنوان، كذلك اختلفا في العينة واعتبروا المتغير المستقل تقييم أداء العاملين أما في دراستنا الأداء كمتغير تابع.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان: مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية.¹

"دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"

وعليه فإن مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وتفرعت عن السؤال الرئيسي الفرضيات التالية:

-الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية.

-الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية.

-الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية تغزى إلى بعض العوامل

¹-ماجدة إبراهيم شاهين: مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، يناير، 2010. ص49

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين " فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الأسئلة الدراسة وإختيار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.

-مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعا في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر.

-عدم وجود نظام لتقي

يم أداء الاكاديمين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.

-عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر.

-وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين.

-وجود رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات .

هذا وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

-ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الاكاديمين من ذوي المناصب الإدارية .

-ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمة العمليات الإدارية.

-ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

لتقي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حيث أن موضوع دراستنا هو أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني .

أما عنوان هذه الدراسة مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، حيث اعتبرت هذه الدراسة أن هناك رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بحيث ركزت هذه الدراسة من خلال تحليل نتائج البحث على دراسة فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وعلاقة ذلك بكل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، وهذا ما يلتقي مع موضوع دراستنا حيث حاولنا التعرف على كيفية تقييم العاملين بالمؤسسة وعلاقته بتحسين الأداء المهني مع إبراز أهمية تقييم الأداء، ومنه فإن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في المنهج وأدوات جمع البيانات (الاستمارة) وكذلك أهمية الدراسة وأهدافها من حيث إبراز أهمية تطبيق عملية تقييم الأداء الذي يؤدي إلى تطوير أداء العاملين مما ينعكس ايجابيا عليهم، كما أن لهما نقاط اختلاف فدراستنا اقتصت بأهمية تقييم الأداء أما هذه الدراسة ركزت على تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين أي أنهما اختلفا في العنوان .

واعتبروا المتغير المستقل (تقييم أداء العاملين) على عكس دراستنا أي أن الأداء كمتغير تابع .

2/الدراسات الجزئية:

1/الدراسة الأولى: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.¹

لقد استخدم الباحث في هذا البحث التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ؟

وتطرق كذلك إلى الأسئلة الفرعية التالية:

-ماهو تقييم الأداء وماهي أهدافه؟

-ماهي الطرق المتبعة في التقييم؟

-ماهو التدريب وماهي مواقعه ؟

¹-عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير مشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2006 ص67

ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع تم تعقيبها بالتحليل والدراسة ويحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي، كما استعان بالأسلوب الإحصائي من خلال المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتدريب من خلال تقييم الأداء وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة للتدريب من خلال تقييم الأداء وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (236) مفردة بين عدد العمال الموظفين في المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة البالغ عددهم (789) عاملا من مختلف المستويات الوظيفية الخمس (إطار مسير، إطار سامي، إطار عون تحكم، عون تنفيذ...) وذلك لغرض التعرف على موقف المسيرين والعمال التنفيذيين من دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب.

ومن أدوات جمع البيانات التي استعان بها الباحث وهي:

الاستمارة وقد وضع استمارتين:

الأولى: خاصة بالرؤساء وتتكون من معلومات عامة وبيانات أساسية .

الثانية: خاصة بالمؤوسين تتكون من معلومات عامة وبيانات أساسية .

وكما استعان بالمقابلة مع المسؤولين والمسيرين القائمين على مديرية الموارد البشرية والمقابلات التي قمنا بها مكنتنا من أخذ صورة عامة على واقع تقييم الأداء والتدريب بالمؤسسة والحصول على انطباعات وأداء المسيرين والعمال، فيما يخص تقييم الأداء وعناصر وأهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى ببسكرة وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح علاوات والمنح للأفراد، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي من كل دورة تدريبية من أجل تقييم مدى اكتساب الأفراد مهارات إضافية، وينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، ونعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم راجع ذلك إلى تقييم الأداء بالمؤسسة، ويعتمد على محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج و الهدف من الاستخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات، ويقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو التطور لديهم .

وتستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وأن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيه من الاعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية ولقد لاحظنا إهمال الإدارة لأهم مصدر إلا وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا عيب لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة وبينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء واتخاذ كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية:

زيادة الإنتاج، تحسين الجودة ، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية ، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

كما بينت الدراسة إن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة اقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص في التدريب والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل.

تلتقي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حين أن موضوع دراستنا هو أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني أما عنوان هذه الدراسة فهو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب حيث اعتبرت هذه الدراسة أن تقييم أداء العاملين على انه مهم وذلك لمعرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء ومعرفة الطرق المتبعة في التقييم محاولة إسقاطها على المؤسسات الجزائرية وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام وهذا ما يلتقي مع موضوع دراستنا.

ومنه فان هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا أولا في المنهج المستخدم كلاهما اعتمد المنهج الوصفي وكليهما اعتمدا الاستمارة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى نقاط التشابه في المتغير المستقل فدراستنا اختصت بأهمية تقييم الأداء أما هذه الدراسة اهتمت بدور تقييم أداء العاملين أي أنهما يلتقيان بدرجة كبيرة في العنوان .

كما لهما نقاط اختلاف أولا في المتير التابع فموضوع دراستنا تعلق بعملية تحسين الأداء أما هذه الدراسة تعلقت بدور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب وثانيا نجد الاختلاف في أدوات جمع البيانات فهذه الدراسة استعان فيها الباحث كذلك بالمقابلة مع المسؤولين أما دراستنا اعتمدنا فيها على

الاستمارة والملاحظة فقط. اختلفا كذلك في الأهداف فدراستنا حاولنا فيها إبراز أهمية تقييم الأداء باعتبارها أداة فعالة أما هذه الدراسة حاول فيها الباحث إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب إضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء، لكن طبعاً استفدنا من اطلاعنا على هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي جميع المعلومات اللازمة بالبحث و الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسات الاقتصادية .

2/الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين.¹

-لقد استخدم الباحث في هذا البحث التساؤل التالي:

-ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين؟

وتطرق كذلك الى الاسئلة الفرعية التالية:

-ماهي المعايير المستخدمة من خلال عملية تقييم الاداء؟

-ماهي اساليب التقييم المستخدمة؟

-ماهي التغذية الراجعة؟

-ماهي مهنية نظام التقييم؟

-ماهو مستوى الاداء؟

ولقد اتبع الباحث المنهج التحليلي وهذا من خلال تحليل فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين في احدى المؤسسات الصحية الغير حكومية في قطاع غزة، وهي جمعية اصدقاء المريض الخيرية، وتم اختيار عينة الدراسة الذي تم استخدام اسلوب الحصر الشامل في جمعية اصدقاء المريض الخيرية بقطاع غزة، وكان عددهم مكون من (121) عاملاً بحيث يتم تطبيق الدراسة على كافة افراد المجتمع، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم واسترجاع (119) استمارة من اصل (121) ثم توزيعها على عينة الدراسة .

¹-موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009. ص71

ومن ادوات جمع البيانات التي استعان بها الباحث وهي قسمان وهما:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة ويتكون من (09) فقرات

وكما استعان بالمقابلة لجمع المعلومات وقمنا باجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين والمديرين القائم على مركز المنفعة والمقابلة مع عدد من العمال الخاضعين لعملية تقييم الاداء والقائمين بعملية التقييم لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام تقييم الاداء المعمول به في المؤسسة .

-ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

ان نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه تابع عن مرسوم قانوني وليس تابع عن احتياجات المؤسسة للتطوير والحفاظ على مكانتها في السوق الحر والمنافسة العالمية، واعداد التقييم يكون من طرف المدير العام، وذلك باشتراك رؤساء المنفعة، وإن الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم وفي الغالب يكون الهدف من اجل صرف الحوافز والمكافآت ويزيد من هذه الاهمية أن التقييم وعرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين والمستخدمين، حيث يخبرهم بنواحي الضعف والخطأ لتفاديها في المستقبل، ويعتمد نظام تقييم الاداء في المؤسسة على نتائج الاداء من كمية ونوعية الانتاج، وذلك إضافة المستخدمين وصفاتهم الشخصية من ادب ومثابرة وروح المسؤولية ولكن يعتمد بصفة اكبر على نتائج الاداء وذلك ان المؤسسة تود بلوغ الاهداف المسطرة ضمن استراتيجياتها.

-استفدنا من هذه الدراسة على اهتمام بمجال تقييم الاداء العاملين وذلك اما يشكله التقييم أهمية كبرى في مؤسسة محل الدراسة.

*تلقتي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حيث أم موضوع دراستنا هو أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني أما عنوان هذه الدراسة فهو فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين حيث اعتبرت هذه الدراسة أن نظام تقييم الاداء في المؤسسة يعتمد على نتائج الاداء من كمية ونوعية الانتاج ذلك أن المؤسسة تود بلوغ أهدافها ضمن استراتيجياتها وهذا مايلتقي مع موضوع دراستنا في مدى تأثير تقييم اداء الموارد البشرية على اداء المؤسسة .

ومنه فان هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المنهج فكليهما درسا المنهج الوصفي بالاضافة الى تتشابه الاهداف في الدراسة والمتمثلة في الاهتمام بمجال تقييم الاداء لما يشكله هذا الاخير من أهمية كبرى في مجال ادارة الموارد البشرية بالاضافة الى نقاط التشابه في المتغير المستقل والتابع فدراستنا

درست أهمية تقييم الاداء وعلاقته بتحسين اداء العاملين بالمؤسسة وهذا مانجده في هذه الدراسة فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين كما لهما نقاط اختلاف مثلا في ادوات جمع البيانات التي اعتمدنا فيما نحن في دراستنا على الملاحظة والاستمارة امانى هذه الدراسة استعان الباحث فيها بالمقابلة .

3/الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية¹.

-ولقد استخدم الباحث في هذا البحث التساؤل التالي:

-ماهو دور نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فاعليته؟ وتطرق الباحث كذلك الى الاسئلة الفرعية التالية:

-ماهي مكونات نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

-هل يتم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة؟

-وهل يحقق اهداف المؤسسة والعمال على حد سواء؟

-مامدى علاقة نتائج تقييم اداء العاملين باتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة الجزائرية؟

-هل شكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته؟

*ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وهما منهجين يعدان اكثر استعمالا ويتوافقان مع دراستنا، حيث ان المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من اجل تحليل وتفسير العلاقة الموجودة في نظام تقييم الاداء وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر ب(175) عاملا وهي تقدر ب 20% من اجمالي مجتمع الدراسة، ذلك ان البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، وبناءا عليه تم أخذ نسبة 20% من المجتمع الكلي.

ومن ادوات جمع البيانات التي استعان بها الباحث هي:

¹-بوبرطخ عبد الكريم: دلراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 2012.ص45

-الاستمارة: ولقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الاسئلة تقدر ب (26) سؤالاً كانت على النحو التالي:

المحور الاول: يتعلق بالمعلومات الشخصية

المحور الثاني: يتعلق بمكانة واهداف نظام الاداء في المؤسسة. المحور الثالث: كان يتعلق بأهمية وفعالية تقييم الاداء في اتخاذ القرارات اما القسم الثاني يتكون من (05) محاور تتناول فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية اصدقاء المريض بقطاع غزة كالتالي:

المحور الاول: يناقش المعايير المستخدمة –المعايير هي: العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الاداء ويتكون من 12 فقرة .

المحور الثاني: يناقش اساليب التقييم المستخدمة، ويتكون من 11 فقرة .

المحور الثالث: يناقش التغذية الراجعة، ويتكون من 7 فقرات .

المحور الرابع: يناقش مهنية نظام التقييم، ويتكون من 14 فقرة.

المحور الخامس: يناقش مستوى الاداء ويتكون من 11 فقرة .

*ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية نظام تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي للمعايير المستخدمة في اساليب التقييم المستخدمة التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الاداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تغزى متغيرات شخصية، تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وبينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الاداء في الجمعية قليلة والاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل وان اراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة وانه لا يتم تصميم نظام تقييم الداء بواسطة جهة مختصة، وان عملية تقييم الاداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجر والرواتب والحوافز المعنوية .

-استقنا من الدراسة السابقة، على اهمية تقييم الاداء ومهارات العاملين وبرامج الاحتياجات التدريبية في دراستنا الحالية.

تللتقي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حيث أن موضوع دراستنا هو أهمية تقييم عمل الموظفين وعلاقته بعملية تحسين أدائهم المهني اما عنوان هذه الدراسة هو دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين

في المؤسسات الاقتصادية، حيث اعتبرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية نظام تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي للمعايير المستخدمة في اساليب التقييم المستخدمة وان عملية التقييم لايتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية، وهذا مايلتقي مع موضوع دراستنا في النهوض بمستوى اداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى التدريب أكثر بالشكل الذي ينسجم مع القوانين وانظمة العمل السائدة في البلد، ومنه فان هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في المنهج المستخدم فكليهما اعتمدا المنهج الوصفي وكليهما اعتمدا على اداء جمع البيانات الاستمارة باعتبارها اداة اكثر استخداما في الحصول على المعلومات اللازمة، كما لهما نقاط اختلاف مثلا في العنوان أي المتغير المستقل والتابع فدراستنا المتغير المستقل فيها اهمية تقييم اداء العاملين والتابع علاقته بعملية المستقل فيها اهمية تقييم اداء العاملين والتابع علاقته بعملية تحسين اداء العاملين بالمؤسسة اما هذه الدراسة المتغير المستقل هو دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين والتابع المؤسسات الاقتصادية.

4/الدراسة الرابعة:

تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.¹

-استخدمت الباحثة في هذا البحث التساؤل التالي:

ماهو واقع نظام تقييم اداء الاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

اما الاسئلة الفرعية تمحورت حول:

-ماهي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟

-ماهي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة وهل نعني المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم اداء

العاملين ببيها، يتسم بالموضوعية وادقة، ويحقق اهدافها افرادها على حد سواء؟

¹-بجعي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007 ص96

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ماهي علاقة نتائج تقييم اداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى ادارة الموارد البشرية (مثل قرارات الترقية، قرارات النقل، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين، القرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز...؟

-ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة امكثبية والدراسة الميدانية.

ان عملية تنظيم البحث استدعت تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول الى جانب المقدمة العامة، يتناول الفصلان الاول والثاني الدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فيستعرض الدراسة الميدانية حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة فان الموضوع يتعلق بتقييم اداء جميع العاملين في مؤسسة نפטال مسيلة CLP والبالغ عددهم حسب احصائات مارس 2006 ما يعادل (184) عامل موزعين على هياكل المؤسسة

أما أدوات الدراسة المستخدمة: تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مرحلة من مراحل البحث، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، اضافة الى كل من المقابلة والملاحظة، أما مصدر المعلومات والبيانات فهو وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة .

*ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

لقد كشفت دراسة وتحليل واقع نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نפטال -مسيلة عن الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام في المؤسسة والاختفاء والصعوبات التي تميزه ليتم في الاخير الخروج بمجموعة من النتائج حول الدراسة تتم استعراضها في مايلي:

-غياب اطار قانوني وتنظيمي يدعم، ينظم ويوضح خطوات نظام تقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الادارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، والتي اصبحت لا معنى لها.

-وجود قطيعة بين الاهداف العامة للمؤسسة، واهداف نظام التقييم في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الاهداف، وبستمد اهدافه منها هذا وحسب ما اكده لنا مدير الفرع.

-نظام التقييم المطبق في المؤسسة اختزال جميع اهدافه في هدف واحد هو تحديد العلاوات والمكافآت (علاوة المرودية الفردية والجماعية).

بمعنى انه حصر هدفه في الحافز المادي لا اكثر.

-عدم توفر المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل، والتي تساعد على تحقيق أفضل اداء، بالرغم من انها مؤسسة ذات وزن على مستوى الاقتصادي الوطني، ومن المؤسسات التي تحقق أرباحا معتبرة، فهي تمثل فرع 100% من مؤسسة سونطراك.

*استفدنا من هذه الدراسة أن ظاهرة الاداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الابعاد لذا فان اشكالية تقييم الاداء تعتبر من اصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الاستراتيجيات بطريقة تنافسية، وتقييم الاداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

تلتقي هذه الدراسة مع موضوع دراستنا حيث أن موضوع دراستنا هو اهمية تقييم عمل الموظفين فالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني أما عنوان هذه الدراسة فهو تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة نפטال وهذا بعد التعرف على جميع مراحل هذا النظام من بين هذه المراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومن بينها توجيه المسار الوظيفي للعاملين وهذا مايلتقي مع موضوع دراستنا من خلال ابراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الاداء في تحقيق اهداف المؤسسة ومنه فان هذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا من حيث أولا المنهج المستخدم وكذلك ادوات جمع البيانات الاستمارة والملاحظة، كما لهما نقاط اختلاف فهذه الدراسة بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اما في دراستنا المتغير المستقل هو أهمية تقييم الاداء والتابع هو علاقته بعملية تحسين اداء العاملين .

خلاصة الفصل:

إن تقييم أداء العاملين يعتبر من أهم النظم المطبقة في المؤسسة وهذا لوقوفه على قدرتها وامكانياتها وتصحيح اخطائها ونقائصها فلقد تطرقنا في هذا الفصل الى الاشكالية التي تحدثنا فيها عن المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ثم مكانة المورد البشري في المؤسسة ونظام تقييم أداء الافراد العاملين الذي اصبح مع المجهودات الكبيرة التي تقوم بها الدولة عنصر أساسي لتحريك جميع عناصر الانتاج والمؤسسة الجزائرية التي أصبحت هي الأخرى كغيرها من المؤسسات العامية تهتم بالعنصر البشري لما يحقق من نتائج في تصحيح مسار المؤسسة. بالإضافة الى الاهداف التي ذكرناها سابقا، كذلك

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أهمية واسباب دراستنا هذا الموضوع من أجل الوصول الى تطور واضح لعملية تقييم الأداء لا ننسى بالذكر الدراسات السابقة التي أفادتنا في هذه العملية البحثية التي أسسنا من خلالها مشروع بحثنا .

الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية قراءة تحليلية في مكوناتها، مستوياتها والاهداف المنشودة

تمهيد

اولا: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم المؤسسة

2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: المداخل النظرية المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

رابعا: أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومستوياتها.

1- اهدافها

2- مستوياتها

خامسا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

1- معايير تصنيف المؤسسات

2- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

3- تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم

4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي

سادسا: وظائف المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، باعتبارها النواة الاساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع والتي من خلالها تنفذ التوجهات وتحقيق الاهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع .

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدنا من اجل تحقيق أهدافها الاقتصادية كانت أم الاجتماعية .

وسوف نتعرض في هذا الفصل الى النقاط التالية :

تعريف المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية، المداخل النظرية في تحليل ودراسة المؤسسة، بالاضافة الى خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، مستوياتها، تصنيفاتها، وأخيرا وظائفها .

1/ مفهوم المؤسسة :

ألفظة: معنى المؤسسة في اللغة العربية:

مؤسسة: صيغة المؤنث المفعول أسس الأس والأسس والأساس كل مبتدأ شيء..

والأس والأساس أصل البناء والأسس مقصور منه وجمع الأس اساس مثل عس وعساس وجمع الأساس أسس مثل قذال وقذل وجمع الأسس أساس مثل سبب وأسباب والأسبييس أصل كل شيء وأس الانسان قلبه.

مؤسس: اسم فاعل من أسس.

والمؤسس كل من أسهم في إنشاء عمل ما، أو وقع على العقد الابتدائي للشروع بعمل معين يطلق عليه " عضو مؤسس" والمؤسسة كلمة تدل مدلولين:

*عمل ما أي (فعل أسس هو بهذا المعنى خلق وإيجاد شيء).

*نتيجة هذا العمل بحيث يصبح معطى اجتماعي متميز.

وتستعمل كلمة المؤسسة عادة للدلالة على شيء المؤسسة، فيقال: مؤسسات اقتصادية، أو مالية أو تربوية أو سياسية...الخ

*من الفعل: أسس الأساس: قاعدة البناء التي يقام عليها، وأصل كل شيء ومبدؤه، ومنه أساس الفكرة.

المؤسسة كل تنظيم يرمي الى الانتاج إما المبادلة للحصول على الربح.¹

ب/اصطلاحا:

يعرف " ناصر دادي عدوي" المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا وفي اطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج او تبادل السلع والخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين او القيام بكليهما معار الانتاج +تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه.²

أما " تالكوت بارسونز" يرى أن المؤسسة كتنظيم هي " توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهي نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه محدد بشكل مسبق نحو هدف أو مجموعة أهداف محددة .

-ويؤكد " روبرت ميرتون" أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم واعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض وكذلك مكانات التسلسل، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والالتزمات والامتيازات التي تحددها القواعد او التعليقات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة

¹ - مريم دحدوح: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016 ص63

² -ناصر دادي عدوي :اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 11

والفعالية وتحديد المسؤوليات وهنا تأكيد على فكرة الشق ضمن الوحدات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق هدف¹.

-يعرف " G.bressey " المؤسسة على أنها " عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل يمتلك امكانيات بشرية ومادسة اوفق فيما بينها بغية انتاج سلع وخدمات موجهة للبيع " .

-يعرف عبد الرزاق بن حبيب " المؤسسة كمنظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية ، والمادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف².

ج/اجرائيا:

ان المؤسسة تنظيم اقتصادي واجتماعي مستقل يتم فيه تحديد كل المستويات الادارية وكذلك تحديد الموارد البشرية والمادية تنشئ بطريقة مقصودة بغية تحقيق هدف معين أو مجموعة من الاهداف، كما تعتبر المؤسسة نطاق ونسق مفتوح على كافة وجميع المجالات.

2/تعريف المؤسسة الاقتصادية:

-تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني في حين عرفها شوميتز بانها مركزا للابداع والانتاج³.

اما " فرانسوا بيرو " francois perroux فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الانتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لاتهدف الى تلبية حاجات الافراد مباشرة مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق .

كما عرفت المؤسسة الاقتصادية بانها جهاز عمل ، واجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وادوات وتجهيز وتوزيع .

¹-وفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية الاشكال الصراع في ظل الخصومة، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، بانتنة، 2010، ص 08
²-يوسف مسعداوي: أساسيات في ادارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع ، الجزائر، 2003، ص 18
³-عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص3.4

نستخلص أن المؤسسة الاقتصادية أنها مكونات هيكلية مهمة في المجتمعات الحديثة والتي تعالج نشاط أو وظيفة أساسية محددة، حيث إن وجود المجتمع الحديث مربوط بوجود المؤسسات والتي تلعب دورا مهما واساسيا في تنظيم وتسهيل الحياة الاجتماعية .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية والاعلامية الموضوعية تحت تصرفها قصد غنتاج سلع او تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لاهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف .

يعرفها كذلك تريوشي m.truchy المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي اما بالنسبة لماركس " فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس السلع

1 .

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لان المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتنوع هذه الاخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عدد كبير من العمال وكأن المؤسسة لا يمكن ان تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

ثانيا: المداخل النظرية في تحليل ودراسة المؤسسة :

1/ المؤسسة فاعل اقتصادي:

- المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث نقوم بتحويل المدخلات التي ياخذها من المحيط الى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبى حاجيات المحيط .

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك.

-تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين، والشركات نفسها، وفي نفس الشيء بالنسبة لفائض الانتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.

¹-عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، نفس المرجع السابق، ص 4

-المؤسسة هي كذلك عبارة عن اطار تنظيمي للنفقات، وتعتمد على الاستهلاك لتوفير الموارد اللازمة لعملية الانتاج.¹

2/المؤسسة كواقع بشري:

-المؤسسة عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ ببعين الاعتبار المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستغلال ذاتي في صنع القرار، واعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة يطلق عليها المنظمات.

-المؤسسة عبارة عن مجموعة من الاشخاص مقسمة الى فئات (مجموعات تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ واغراض، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة واهدافها.

3/المؤسسة كواقع إجتماعي:

-المؤسسة تؤثر في المجتمع وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي يتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وانتاج السلع والخدمات وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية والمساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

-تساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية، التربوية، السياسية، والثقافية...الخ

4/المؤسسة كنظام:

النظام اولا يعرفه (rrosnay de jool) ببنانه مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما .

-المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطها، تتفاعل معه من خلال علاقة تبادلية بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف وفي هذا الاطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الانظمة الفرعية بصفة عامة تعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة انظمة فرعية تتمثل فيمايلي:

*نظام العمل يشير الى العمليات التي تقرر إجراؤها.

*نظام المعلومات

¹-رائد محمد: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص 92-94

*نظام يتعلق بيمنع وإتخاذ القرار.¹

نفهم من هذا ان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية والموارد ، طبيعية كانت او مالية وهي بمختلف أشكالها واحجامها واهدافها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الافراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة والقيام بمهام محددة منها تحقيق الاهداف المسطرة .

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

1/ المؤسسة مركز للتحويل (centre de transformation) : إن المؤسسة هي تلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) الى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، ورؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد والشكل رقم 02 يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل



الشكل رقم 02: المؤسسة مركز للتحويل .

المصدر: غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة : دار الخلدونية للنشر ، ط1، الجزائر، 2008، ص 10

2/ المؤسسة مركز للتوزيع (centre de repartition) : تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية مثل:

-الاجور التي توزع على العمال الأجراء

-الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على ملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.²

¹-رائد محمد: نفس المرجع السابق، ص 94

²-عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسبير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017. ص03

-مستحقات الايجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة .

-الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للاموال المفترضة

-دفع مستحقات الموردين

-تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

3/المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في اطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة، مما يؤدي الى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال.: صراعات ، محبة، خيبة أمل، رضا ... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وافكارهم وايدولوجياتهم واهداف توجهاتهم في المؤسسة وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بباكبر فعالية.

4/المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...تتمثل هذه القرارات في الاختبارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بباكثر فعالية للاهداف المسطرة، ذلك لان المؤسسة عند قيامها بعملياتها نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة)وحسب درجة اهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

ان اتخاذ القرارات من مسؤوليات الادارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لايبد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)¹.

حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها ببتقليل حالات عدم التاكيد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والاجراء.

¹-عامر حبيبة:دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، نفس المرجع السابق.ص04

5/ المؤسسة شبكة للمعلومات:

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد امظمة قادرة على انتاج المعلومات أو مايسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين (نظام الاتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على اكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بيمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

6/ المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن ولهذا نجد ببان راسمال المؤسسة يشارك فيه عدة اشخاص أو مؤسسات من اجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.¹

ومنه نستخلص الى أن المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالاضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها .

رابعاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية ومستوياتها:

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق عدة اهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف اصحاب المؤسسات وطبيعية وميدان نشاطها، ولهذا ففيه تتداخل وتتشابك فيما بينها:²

1/اهداف المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر الاهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت (scott) يمكن تعريف الاهداف على انها " تصورات لنهاية مرغوبة-ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال اداء واجباتهم " .

كما عرفها الكاتب بيرو (perrow) على انها " تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها حيث تعتبر هذه الاهداف بيمثابة بيانات عامة لما يجب ان تفعله المؤسسة، هناك العديد من الاهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول اليها من خلال القيام ببنشاطاتها) سواء

¹- عامر حبيبة: نفس المرجع السابق.ص04

²- عامر حبيبة : نفس المرجع السابق.ص12

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية قراءة تحليلية في مكوناتها، مستوياتها والاهداف المنشودة

كانت غمومية أو خاصة) مع اختلاف هذه الاهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونزاعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الاهداف في العناصر التالية:

أ/الاهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الاهداف فيمايلي:

*تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا الى حاجة المؤسسة الى اموال من اجل تحقيق الاستراتيجية في النشاط والنمو، حيث ان تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون وبعا تختلف درجة الاهتمام بالارباح باختلاف المؤسسة من العمومية الى الخاصة .

*تحقيق متطلبات المجتمع:

ان تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الانتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها فهي ببذلك تحقيق طلبات المجتمع

*عقلنة الانتاج:

يتم ذلك من خلال الاستغلال العقلاني لعوامل الانتاج، ورفع انتاجها بوسائل التخطيط الجيد والدقيق للانتاج والتوزيع، بالاضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والارباح وتدنية التكاليف

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى الى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة(الماديين البشرية، المالية والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه في محاولة الى تحقيق التراكم وخلق الثروات، اما على المدى المتوسط واقصير فان المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها او خدماتها وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي الى زيادة رقم اعمالها وحجم ارباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب

ب/الاهداف الاجتماعية:

تتمثل الاهداف الاجتماعية للمؤسسة فيمايلي:

*ضمان مستوى مقبول من الاجور مقابل الجهود المبذولة من العاملين وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة) ، وبالتالي ما على المؤسسات الا بتحسين الانتاج وتوفير امكانيات مالية

ومادية اكثر فاكثر للعامل¹* الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الاشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة اخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها .

-توفير التامينات والمرافق للعمال (التامين اصحي، التامين ضد حوادث العمل التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.²

-تحسين مستوى معيشة العمال أن التطور السريع الذي شهدته رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة الى التطور الحضاري لهم ولتغيير ادواقهم وتحسنها.

-اقامة انماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على ادواقهم عن طريق الاشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا مايجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة .

-امتصاص الفائض من العمالة.

ونجد ان المؤسسة الاقتصادية تركز في اهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تامين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب ادواقهم من جهة أخرى.

ج/الاهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير ادارة خاصة بعمليات تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة .

-البحث والتنمية: تطور المؤسسات ادى الى توفير ادارة او مصلحة خاصة بعمليات تطور الوسائل والطرق الانتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد مبالغ اهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة اذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول الى احسن طريقة واحسن وسيلة مما يؤدي الى التأثير على الانتاج ورفع المردودية الانتاجية .

¹-عامر حبيبة: نفس المرجع السابق ص13

²-بوعبد الله : الوظيفة الالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص

بينما صنف الكتاب جرينلي (G.E.Geenley) اهداف المؤسسة الى أربع مجموعات رئيسية¹

***الاهداف التوجيهية: تتمثل فيمايلي:**

-قيادة السوق وتقاس ب:الوضع التنافسي، درجة الابداع، التقدم التقني

-الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الاسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان

-خدمة المنفعين وتقاس ب: فائدة (قيمة) المنتج، جودة المنتج، موثوقية، المنتج .

***اهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:**

-النمو (التوسع) ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الانتاج ، هامش الربح.

-الربحية وتقاس ب: العائدات على راس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على اموال المساهمين.

***الاهداف الداخلية: تتمثل فيمايلي:**

-الكفاءة وتقاسب: المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة .

-شؤون العاملين وتقاس ب: علاقات العاملين ومعنوياتهم ، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

***اهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:**

-المسؤولية الاجتماعية تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد ، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.

في الاخير يمكن القول بيان هماكن تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق باهداف المؤسسة فمنهم من يرى بيان الهدف المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من اجل ضمان استمرارها.

2/مستويات المؤسسة الاقتصادية:

¹-ناصر داداي عدون: المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، ببوظائفها وتسييرها ، دار المحمدية للنشر، 2008، ص 26

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتوفر عليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتوزع إلى ثلاثة مستويات أساسية كالتالي:¹

***مستوى الاستغلال:** ودوره ضمان استعمال لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الاطار العام المؤسسة، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيق ، أي في نفس الوتيرة للعملية الانتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها.

***مستوى التسيير:** ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الاجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، وان هذا الاخير لا يملك امكانيات كافة لاعادة الحركة الى اصلها، يتدخل نظام التسيير.

***مستوى الادارة:** في هذا المستوى يتم تحديد الاهداف طويلة الاجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات، الاستثمار، ومن جهة اخرى إعادة النظر في نظم الاستغلال في حالة الحاجة الى ذلك .

خامسا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

ان المؤسسات الاقتصادية تظهر تبعا لمقاييس محددة ومتنوعة

1-معايير تصنيف المؤسسات:

لقد تم وضع العديد من أنظمة التصنيف للتمييز بين الصناعات الصغيرة جدا والمتوسطة والكبيرة التي لم تصل الى تحديد تعريف شامل متفق عليه من طرف الاسرة الباحثة، فالمشكل الذي يطرح يمكن أساسا في وضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات، إذ أن الصغر والكبر والوسط هي في الحقيقة مفاهيم نسبية لها علاقة مباشرة بمجموعة من المؤشرات نذكر منها مايلي:²

أ-اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي :

ان التفاوت في درجة النمو يقسم العالم الى مجموعات متباينة اهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية، وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل المؤسسات والهياكل من بلد الى اخر فالمؤسسة الصغيرة في اليابان أو في الولايات المتحدة الامريكية أو في اي بلد مصنع

¹-عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 25

²-عثمان للخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها دراسة حالة الجزائر، أطروحة متقدمة لنيل شهادة دكتوراة دولة، الجزائر، 2003/2004، ص 4-5

آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو في المغرب بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى.

ب- اختلاف النشاط الاقتصادي :

تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه الى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع أولي والذي يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية، كالزراعة والصيد...، أما القطاع الثاني فيشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل ونتاج السلع، في حين يمثل القطاع الثالث قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع فاختلف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكل المالية للمؤسسات .

فعد المقارنة بين المؤسسات التي تنتمي الى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي الى القطاع التجاري تنضج الاختلافات، فبما تحتاج المؤسسات الصناعية الى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات فإن المؤسسات التجارية تحتاج عكس ذلك، فهي تحتاج الى العناصر المتداولة من المخزونات والبضائع والحقوق، لان نشاطها يركز اساسا على دورة الاستغلال، أما على مستوى التنظيم الداخلي فان طبيعة نشاط المؤسسات الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات على عكس المؤسسات التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط لهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة على اساس حجم الاستثمارات وعدد العمال وطريقة تنظيمها مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، وعليه فمن اصعب الوصول الى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة امام تنوع النشاط الاقتصادي.

ج/ اختلاف فروع النشاط:

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته الى عدد كبير من الفروع الاقتصادية ومثلا ينقسم النشاط الصناعي الى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد كبير من الفروع الصناعية منها اصناعات الغذائية، صناعة النسيج، الصناعة الكيماوية وصناعة الورق...إلخ

وتختلف كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي اليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب، تختلف عن

مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية او النسيجية من حيث احجم ، فهذه الاخيرة قد تعتبر متوسطة.¹

2/تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني: تصنف الى:²

أ/المؤسسات الفردية:

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها:

-صاحب المؤسسة هو المسؤول الاول والاخير عن نتائج اعمال المؤسسة.

-صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بادارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ولها ايضا عيوب نذكر منها:

-قلة راس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده بعنصر راس المال .

-صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية

-ققصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وادارية .

-مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة .

ب-شركات الاموال:

كشركات التوصية بالسهم وشركات المساهمة

*المزايا:

-مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم .

-امكانية الحصول على الروض بشكل أسهم وأسرع.

-حياة المؤسسة اكثر استقرار.

-امكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية .

* العيوب:

¹-عثمان لخلف:نفس المرجع السابق.19

²- عثمان لخلف:نفس المرجع السابق، ص 20

-تخضع الى رقابة حكومية شديدة .

-يسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرتها غير المساهمين . وهناك أيضا من تقسيم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار الى :

-مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها المؤسسات الفردية والشركات.

-المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات النصف عمومية او المختلطة .

3/تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم:

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الارض او المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة او عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن ان يعتمد أيضا على حجم راس المال وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع الى: المؤسسات والمتوسطة ، المؤسسات الكبيرة.¹

أ-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهي التي تضم أقل من 250 عامل وقد قسمت الى:

-مؤسسات مصغرة من 1-9 عمال.

-مؤسسات صغيرة من 10 الى 49 عامل .

-مؤسسات متوسطة من 50 الى 250 عامل.

ب-المؤسسات الكبيرة:

وهي ذات استعمال يد عاملة اكثر من 250 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الراسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي او على مستوى السوق الدولية

4/تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: تصنف الى:²

أ-المؤسسة الصناعية: تنقسم الى نوعين وتتشترك كلها في خاصية الانتاج

¹-خبابة عبد الله: المؤسسات اصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 19

²-ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 55

-مؤسسات الصناعة التقليدية

-مؤسسات الصناعة الخفيفة

ب-المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الارض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية .

ج-المؤسسات التجارية :

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحث، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع الى أماكن الاستهلاك .

د/المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ، مؤسسات التأمينالخ

هـ/مؤسسات الخدمات:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل ولبريد والمواصلات.

ومنه نستخلص أن تصنيف المؤسسة الاقتصادية يكون حسب مقاييس محددة تتمثل أولاً في معايير تصنيف المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بمجموعة من المؤشرات والتي تتمثل في اختلاف درجة النمة والتطور التكنولوجي، واختلاف النشاط الاقتصادي وفروع النشاط، اما ثانياً تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم وشركات الاموال ، وثالثاً تصنف المؤسسة حسب معيار الحجم الى مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة، أما رابعاً تصنف حسب المعيار الاقتصادي الى المؤسسات الصناعية ، الفلاحية، التجارية، لمالية والخدمات.

سادسا- وظائف المؤسسة :

1/وظيفة التخطيط:

تضع المؤسسة الخطط الاستراتيجية المنظمة لاعمالها المؤسسة، والدراسة بشكل شامل للعوامل لداخلية والخارجية المحيطة بها، والتي توضح القائمين على العمل كيفية السير نحو تحقيق الاهداف المختلفة، سواء اكانت طويلة ، أم متوسطة ، أم قصيرة الأجل، وذلك بوضع جداول الأعمال ، والخطط، وتوزيع المهام لتحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع رسالة المنظمة والتي تتمثل بسبب وجودها ، رؤيتها أي الطموحات المستقبلية لها.

2/وظيفة الأفراد:

تعيين الموظفين القادرين على القيام بالاعمال المطلوبة منهم، و ذلك عن طريق الاختيار الجيد لهم حسب المؤهلات العلمية والمهنية والخبرات السابقة، والمهارات الشخصية وتجنب المحسوبية بشكل تام

3/وظيفة الانتاج :

تتمثل وظيفة الانتاج في تقديم مخرجات عمل هذه المؤسسات وتنقسم الى المنتجات الخدمائية التي تقدم خدمات مختلفة للجمهور سواء خدمات طبية، أم سرية، أم اجتماعية وغيرها، ومنتجات سلعية تتمثل في طرح منتجات عديدة في السوق تلبي احتياجات كافة المستهلكين على اختلاف قدراتهم الشرائية، وتقوم عملية على ثلاثة من العناصر ، وهي الوقت ، والتكلفة، والجودة بتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد لمراكز البيع والزبائن او العملاء ضمن التكلفة المحددة من حيث رأس المال الذي تم رصده لعملية الانتاج، وجودة عالية أي ضمن المواصفات المطلوبة والتي تضمن إقبال المشتريين على هذه السلع، ومن الجدير بالذكر أنه يقع على عاتق المؤسسات مسؤولية الصمود في وجه التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على المؤسسات الاخرى التي تعمل على القطاع نفسه وضمن حدود السوق نفسها، من خلال توظيف عناصر الإنتاج بكفاءة.

4/وظيفة التسويق:

وظيفة التسويق عبارة عن الية ترويج وعرض ، ونشر للمنتجات واستقطاب الزبائن الجدد لها، بهدف خانة العملاء، وزيادة حجم المبيعات، وبالتالي تعظيم الارباح .

5/وظيفة التطوير :

تتمثل وظيفة التطوير في الازدهار والنهوض بالمؤسسة من خلال تعزيز الاستثمار والتصدير، وتطوير بالتعديل عليها بما يتناسب مع احتياجات الافراد في المجتمع.¹

ومنه نستخلص ان المؤسسة لها وظائف عدة ذكرناها سابقا والمتمثلة في وظيفة التخطيط التي توضح لنا كيفية السير نحو تحقيق الاهداف بالاضافة الى وظيفة الانتاج المتمثلة في تقديم المخرجات للزبون، ووظيفة التسويق التي تختص نشر المنتجات واستقطاب الزبائن الجدد لها، واخيرا وظيفة التطوير من

كتابة رزان صلاح ، اخر تحديث 17.59 ، 2017/10/7 . 2017/10/7 , 17.59 , 2/3/2020 . www.mawdoo3.com-¹

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية قراءة تحليلية في مكوناتها، مستوياتها والاهداف المنشودة

خلال تعزيز الاستثمار والتصدير وتطوير المخرجات وتحقيق المنافسة بما يتناسب مع احتياجات الفرد والمجتمع.

خلاصة الفصل

نخلص مما تقدم في هذا الفصل الى المؤسسة تعد النواة الاساسية في النشاط سواء الاقتصادي او الخدماتي للمجتمع.

وتبقى المؤسسة خاضعة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وهي مجبرة على مواكبة التطورات الحاصلة في فترة مشاطها.

حيث شمل هذا الفصل على شرح واف لمفهوم المؤسسة لاقتصادية من خلال التطرق الى مفهوم المؤسسة بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص، بالاضافة الى التطرق الى المداخل النظرية في دراسة وتحليل المؤسسة، كذلك تطرقنا الى خصائص واهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، ومستويات المؤسسة وتصنيفاتها، ووظائفها .

الفصل الثالث

أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

تمهيد

اولا: الحقول الدلالية للمفاهيم

1-التقييم

2-الاداء

3-تقييم الاداء

4-الموظف

ثانيا : تطور عملية تقييم الأداء

1-عملية تقييم الاداء في الحضارات القديمة

2-تقييم الاداء من خلال المدارس

ثالثا: الاداء، انواعه، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه

1-أنواع الاداء

2-خصائص الاداء

3-العوامل المؤثرة فيه

رابعا: أهمية وأهداف تقييم الاداء

1-اهمية تقييم الاداء

2-اهداف تقييم الاداء

خامسا: معايير وطرق تقييم اداء العاملين

1-معايير تقييم اداء العاملين

2-طرق تقييم اداء العاملين

سادسا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الاداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم اهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة اداء اي منظمة وفي اي قطاع كانت على كفاءة اداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند اليها بكل فعالية، وحتى تضمن وظائفها، الا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت وتبلورت اكثر فاكثرت مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف ادارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لاداء ادوارهم في الاتجاه الذي يحقق اهداف هذه الاخيرة ومن خلالها اهداف المؤسسة .

وما دام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الاداء فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها واهدافها، وتطورها، خصائصها، الياتها، انواعها وكذا الصعوبات والمشاكل التي تواجهها ومن ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة والتحليل الاساسيات المتعلقة بتقييم الاداء.

أولاً: الحقول الدلالية للمفاهيم

1/تعريف التقييم:

أ-لغة: تقييم من قيم من يتولى امر المحجور عليه، ويقال قيم القول أي الذي يقوم بشانهم ويسوي امرهم.¹

-استخدمت كلمة تقييم هنا بمعنى الذي يقوم ويسوي أمر ما .

¹-علي بنين هادية وآخرون: القاموس الجديد لطلاب معجم عربي مدرسي الفاباني، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، ص7، ص 865

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

*كذلك يعبر عن كلمة تقييم أو قياس أو تقويم في اللغة الفرنسية بكلمة appreciation وفي اللغة الانجليزية appraisal أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وغدارة أداء العاملين في المنظمة وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي:¹

-الاداء المؤثر على فاعلية الاداء التنظيمي

-قياس درجة جودة الاداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الاجراءات اضروورية لتحسين وتطوير الاداء .

وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم ، تقويم) .

ب-اصطلاحا:

-التقييم هو القياس أو المقارنة أو الترتيب على معيار معين او مؤشرات محددة .²

اي أن عملية التقييم تقوم على معايير ومؤشرات محددة تعتبرالمرتكز الذي يبني عليه قياس اداء الموظف ومعرفة جودة نشاطه من عدمه .

-وعرفه " بلوم واخرون " هو اصدار حكم لفرض ماعلى قيمة الافكار الاعمال، الحلول، الطرق، المواد...الخ

وأنة يتضمن استخدام المحكات والمستويات والمعايير لتقدير مدى كفاية الاشياء ودقتها وفعاليتها ويكون التقييم كميا وكيفيا .-عرفه " داوني " بانه إعطاء قيمة لشيء ماوفقا لمستويات وضعت او حددت سلفا.

-اما " كرونلندا" فيرى ان التقييم عملية منهجية تحدد مدى تحقيق الاهداف وانه يتضمن وضعاً كميا وكيفيا بالاضافة للحكم على القيمة:³

يتفق تعريف " بلوم " ، و " داوني"، و " كرونلندا " على أن التقييم هو عملية الحكم على قيمة الاشياء أي الأفكار والأعمال والحلول...و ققياس كفاءة وفعالية هذه الاشياء كميا ونوعيا وفقا لمعايير معينة .

¹-سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص

²-ببلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 317

³-تيسير مفلح كوافحة: القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط3، 2010، ص 40

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

-التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين مايجب ان يكون وماهو كائن في أي ميدان كان .¹

-عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة اضافة الى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة .²

-عملية التقييم عملية دورية حيث انها تتكرر غالبا مرة كل سنة او اقل من ذلك او اكثر حسب المؤسسة والوظيفة .

-تقوم هذه العملية على تقييم اداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومروسيه الخاضعين لعملية التقييم.

-عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى الى الاهتمام بالافاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه، ترفيته، تطوير مساره الوظيفي ...)

-عملية التقييم تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر، ومروسيه مما يؤدي الى تعزيز الثقة بين الطرفين.

-عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها.³

أما هذا التعريف فيظهر الخاصتين التاليتين:

-عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.

-هي ايجابية لا تسعى فقط الى كشف العيوب في الاداء فقط، انما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في ادائه، مما يمكن الفرد من اداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في ان واحد .

¹- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الاداء، مدخل جديد لعام جديد، الكويت، دار النهضة اعربية، 1999، ص 53

² -esseyere de hôtes , gerer les ressources humaines dans l'entreprise concept et outil, édition d'organisation, paris , 1992, p 102

³-حسن ببلوط: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي دار النهضة للطباعة، بيروت-لبنان، 2003، ص 360

ج/ إجرائيا:

ان التقييم هو عملية تتم بين الرئيس المباشر، ومروؤوسيه حيث يقوم الرئيس بتقييم جهود مروؤوسيه على مدى إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم من خلال الكشف عن مكامن القوة والضعف واستعراض النتائج المحققة .

2/تعريف الأداء

أ-لغة:

القضاء الاتصال، وطريقة التعبير يقال حسن الاداء.¹

الاداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه و هو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit larouse².

حيث يعرف الاداء على انه القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .

ب-إصطلاحا:

الأداء حسب بورمان مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفعالية.³

يقصد بهذا التعريف أن السلوكات الافراد إذا كانت ايجابية ستؤدي لا محالة الى الوصول لاهداف المؤسسة، وإذا كانت سلوكات سالبة ستؤثر حتما على أهداف المؤسسة سلبا.

كما يعوف الأداء على أنه "ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فاداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي

¹-محمد حمدي: مرشد الطلاب، قاموس عربي عربي، دار النشر والتوزيع، وهران(الجزائر)، ب سنة، ص 19

²-عبد المليك مزهودة: مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد

الاول، 2001، ص 86

³-بلخيرى سهام، عشيط حنان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولجاج، البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم لتسيير، 2012 ، ص 68-69

يتمتع بها الموظف، كما انه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.¹

هنا يعبر الأداء عن مستوى معين يسعى الموظف إلى تحقيقه عند القيام بعمله الذي له علاقة بتطبيق درجات مختلفة من المهام الموجهة اليه كما أن الأداء يتحقق بامتزاج عدة أبعاد غير أن الأداء يؤثر مباشرة في البيئة.

الاداء يعبر عن مدى انجاز المهام، فانه ارتكز واقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الاخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون اخرون حينما عرفوه بأنه يعني: " الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مسلزومات الانتاج ولاجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.²

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للاداء يرى chevalier واخرون معه ان: " الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة،...أما الاداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

ج-إجرائيا:

ان الاداء عبارة عن انعكاس فعلي حقيقي لمجهود الفرد مدى قدرته على تادية الأعمال على اكمل وجه من خلال إتباع الطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تهتم باداء مواردها البشرية باعتبارها امر غاية الأهمية ولا يمكن للمؤسسة التي تطمح للنجاح أن تستغني عنه .

3/ مفهوم تقييم الأداء

أ-اصطلاحا:

وردت الكثير من التعاريف التي تنظر الى عملية تقييم الاداء على أنها تعتبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوءها ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقيق

¹-بلخيري سهام، عشيبي حنان: نفس المرجع السابق، ص69

²-عبد المليك مزهدة: نفس المرجع السابق، ص 86

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية. أو هي عبارة قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية إما حدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء.¹

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الاداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ، إضافة الى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها تسمح المقارنة بينها باصدار احكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو احدى وظائفها.

وهناك عدة تعاريف لتقييم اداء العاملين نذكر منها:

تقييم الاداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الاداء من أهم العمليات لانه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.²

ايضا يعرف **تقييم الاداء** بانه الحكم على مدى مساهمة كل الافراد في العملية الانتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاجور، والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الادائية وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على معلومات.³

ومن هذه التعريفات فإن تقييم الاداء يشير الى العملية الادارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة، قياس أو تحديد مدى ما أداه العامل في حدود ما سئل ان يؤديه خلال فترة محددة .

يعرف كذلك تقييم الاداء بانه " عبارة عن عملية تجميع وتحليل منظم للبيانات والمعلومات الضرورية لصنع القرارات واصدار الاحكام وينقسم التقييم من حيث تنفيذه الى تقييم داخلي او ذاتي وتقييم خارجي يتكاملان لتحقيق جودة الاداء ، فهو اداة ادارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كميا ونوعيا) خلال مدة محددة سابقة التقييم دوره في تحقيق المنظمة لاهدافها خلال فترة التقييم.⁴

اقترح rosebloom طريقة لتقييم الاداء تتم على ثلاثة مراحل:

¹-عبد المليك مزهودة: مرجع سابق، ص 95
²-فارسي صبرينة: تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة (الجزائر)، 2015، ص 15
³-فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 15
⁴-مريم دحدوح: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية،مذكرة لنيل شهادة في علوم الاعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العري بن مهدي، أم البواقي، 2016/2015، ص 100

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

المرحلة الاولى: تحديد معايير القياس وجبب اداء المبيعات الاحتفاظ بالمخزون، كفاءة اليد العاملة في البيع تحفيز أعضاء امفد، المنافسة، الوضعية المالية للقناة، مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك .

المرحلة الثانية: يقيم فيها الوسطاء وهذا باعطاء نقطة لكل وسيط ولكل معيار، ثم يقوم بضرب النقطة في وزن المعيار، وتجمع هذه العلامات لتحديد الاداء.

المرحلة الثالثة: تتمثل في القيام بالعمليات التصحيحية من خلال التعرف على نقاط الضعف وأخذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

ان الابحاث التي حاولت تقييم وقياس الاداء متعددة وتعتمد أساسا على تحديد المعايير التي تسمح بتقييم درجة الفعالية والفاعلية في منافذ التوزيع، ولكن يبقى قياس الاداء أمرا صعبا جدا نظرا لضرورة وجود معطيات ومعلومات دقيقة ومتوفرة باستمرار.¹

ب-اجرائيا:

تقييم الاداء هو اسلوب علمي تتبعه الادارة والرؤساء من اجل تقييم اداء المؤسسة والعمال من حيث درجة الجهد الذي يبذولونه في اداء وظيفتهم الزمن المتعرف للقيام بمهامهم واعمالهم بالاضافة الى امكانياتهم وقدراتهم الفكرية والجسدية، والهدف الاساس بتقييم الاداء هو ضبط اداء الفرد وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي تحقيق استمراريته وديمومتها .

4/تعريف الموظف:

أ-لغة: مشتق من وطف توظيفا وظيفه وموظفا

والتوظيف: تعيين الوظيفة، وهي مايقدر للانسان من عمل، أو رزق أو طعام والجمع وظائف.

وتاتي بمعنى العهد والشرط، وبمعنى المنصب والخدمة المعينة، وهذا المعنى مولد .

ب-اصطلاحا:

الموظف هو كل شخص معين في وظيفة دائمة، ورسم برتبة السلم الاداري وفا للشروط والاجراءات القانونية لمؤسسة أو إدارة عامة، ليقوم بواجبات ومسؤوليات مقابل اجر محدد.

¹نعيمة غلاب: ، الاداء في قنوات التوزيع ، دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته بقسنطينة، المدرسة العليا للاساتذة قسنطينة (الجزائر) مقال منشور في مجلة للعلوم الانسانية ، عدد 32، ديسمبر 2009، ص 221

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

وذلك حسب نص المادة 04 من قانون الوظيف العمومي رقم 06-03 الصادر 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يولي 2006.

-يعرف الموظف العام من الناحية الادارية هو الشخص الذي يساهم في عمل في مرفق عام تديره الدولة وغيرها من الوحدات الادارية باسلوب الاستغلال المباشر، وتكون مساهمته في ذلك العمل عن طريق اسناد مشروع لوظيفة ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الادارة وقبول هذا التعيين من صاحب الشأن.¹

-لم يرد في معظم التشريعات تعريف منظم يحدد المقصود بالموظف العام ويرجع ذلك الى اختلاف الوضع القانوني للموظف العام بين دولة واخرى والى صفة التجدد المضطر للقانون الاداري.

واكتفت أغلب التشريعات الصادرة في ميدان الوظيفة العامة بتحديد معنى الموظف العام في مجال تطبيقها.²

اي أنه لا يوجد تعريف دقيق للموظف العام فكل دولة لها تعريف خاص بها يختلف عن دولة اخرى حسب القانون الاداري.

فقد نصت المادة الاولى من نظام الموظفين الفرنسي على أن " هذا النظام يطبق على الموظفين الذين يعينون في الادارات المركزية للدولة والمصالح التابعة لها والمؤسسات العامة للدولة، ولا يطبق على القضاة والعسكريين والعاملين في الادارات والمصالح والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري".

ويبدو أن المشرع قد ترك امر تعريف الموظف العام للفقهاء والقضاء، ويختلف هذا التعريف في مجال القانون الاداري عنه في المجالات الاخرى كالقانون المدني والقانون الجنائي والاقتصاد السياسي فان معناه في هذه المجالات قد يكون اوسع أو أضيق من معناه في القانون الاداري .

ج-اجرائيا:

ان الموظف هو اشخص الذي يدير المرافق العامة وينفذ الخطط والسياسات والقرارات في ظل الانظمة القانونية، ويكون ملزم بمجموعة من الواجبات عليه احترامها في ظل القانون وفي مقابل ذلك في حالة مخالفة الواجبات فكل مخالفة لها عقوبة خاصة بها حسب درجة الخطأ فكل هذه عبارة

¹ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، www.politics.dz.com، 18.04,19 /02/2020

ماخوذ بتاريخ

²-عبد الحميد كما حشيش: دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربي، القاهرة، مصر،

1977، ص 165

والواجبات والمخلفات محددة في الوظيفة العمومية التي هي عبارة عن مجموعة من الركائز يعتمد عليها العامل أو الموظف العام .

ثانيا/ تطور عملية تقييم الاداء :

تعتبر عملية تقييم اداء العاملين من التخصصات القديمة أي أنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة من حيث كونها ترتبط بقيام البشرية، وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام وتطور العلوم الأخرى كعلم الاجتماع والنفس العلوم السلوكية الأخرى.

فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الانسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر اشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويرى أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة .

1/عملية تقييم الاداء في الحضارات القديمة:

إن ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة واتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة ، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية بالاضافة الى تحفيز العاملين، ورفع روحهم المعنوية على أساس الحصول على ترقية أو تدريب، مما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم .¹

وتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام عملية تقييم الاداء، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق الى ان قدماء السومريين مارسو فنون الادارة العامة واستخدموا الاسس والقواعد التي بينت عليها العملية الادارية وعملية تقييم الاداء بشكل خاص.²

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الادارية والتي استهدفت متابعة اداء ادارات الاقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الادارة الجزئية فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت انذاك واستخدمت حضارة الصين القديمة انظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات المتسابق والتي اعتبرت احدى مستلزمات اجراء القياس والتوقع لاداء من سيشغل الوظيفة وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت اضخم جهاز اداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية

¹-محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص 29

²-عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الادارة العامة، بيروت، الدار الجامعية، 1984،ص 42

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة.¹

2/تقييم الاداء من خلال المدارس:

من الفكر الاداري في تطويره بمدارس متعددة، ساهمت هذه المدارس في حل بعض المشاكل الادارية التي تتعلق بشؤون العاملين، ومن المدارس التي تحدثت عن موضوع تقييم الاداء.

*المدرسة الادارة العلمية:

من ابرز هذ المدرسة المهندس الامريكي المشهور فريدريك تايلور والفرنسي هنري فايول الذي ابتدع العملية الدارية واهتم بمبادئ التخصص والسلطة واصدار الاوامر والفصل بين التخطيط وتنفيذ الخطط حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاءة ممكنة للحصول على الاجر العادل لعمله، باضافة الى تنظيم العمل واختبار وتدريب العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.²

حيث أوضح تايلور أن هدف الادارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل وهي تمثل في:³

-تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لوصيف الوظائف ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا قواعد واجراءات الحركة للاداء والوظيفة وتنميط التصرفات وتحديد الملائمة للاداء.

-التدريب السليم للعاملين بطريقة الاداء متطلبات وظائفهم، ودفع الاجر المناسب الذي يضمن بقاؤهم مع الادارة ومساعدة العاملين على الاداء عن طريق التخطيط المناسب.

وركزت حركة الادارة العلمية على الاسلوب العلمي في الادارة الذي ركز بشكل أساس على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس وتقييم اداء العاملين كاحدى الوسائل لاعادة تصميم الوظائف وبما

¹-خالد عبد الرحيم الهيني: ادارة موارد التربية، الاردن، دار وائل للنشر والطباعة، 2003، ص 197

²-رضا أبو حمد: سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 60

³-عادل صالح حرشوش: سعيد مؤيد السالم، ادارة الموارد البشرية، الاردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع،

2002، ص 43

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

يعزز استخدام الاساليب العلمية في الاداء، وكذلك اعتمدت على التنظيم من اجل ترشيد وعقلنة اداء العاملين وتقليص الوقت والجهد للعاملين الى ادى ما يمكن.¹

كما قال المفكر تايلور لا بد من احلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة، حيث ساهم بفكرته عن التنظيم الوظيفي ووضع نظاما للحوافز مبني على أساس دفع الأجر والقائم على أساس التقييم الاداء الوظيفي للعامل، كما قال فايول أن القدرات اللازم توافرها للقيام بالانشطة الرئيسية للمنشأة وصنفها الى قدرات فنية وتجارية، وقدرات وقائية ومحاسبية، وبين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد، فالقدرات الفنية هي الاهم بالنسبة للعامل وتزداد اهمية هذه القدرة كلما ارتفع اداء الفرد لذلك لا بد أن يتم تقييم أداء مجموعة من العاملين للمعرفة مستوى كفاءة العامل ولهذا مدرسة الادارة العلمية أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الاداء.²

ومن مبادئ الادارة العلمية تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، النظام، وحدة اصدار الاوامر مبدأ المكافأة والتعويض، الترتيب وتصميم الوظائف، الاستقرار في العمل من حيث المساواة في المعاملة، ويؤكد فايول أن الإدارة مبادئ أخرى إضافة إلى هذه المبادئ شاملة بمعنى أنه يمكن تطبيقها في أية منشأة عناصر الادارة والذي قصد بها فايول وظائف الادارة وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التحفيز، الاختبار والتعيين، تقييم الاداء، ولهذا ركزت المدرسة على عملية التقييم للأداء واعتمدت نظام التخطيط في الوظيفة كوسيلة لاعادة تصميم الوظائف وحل المشاكل الادارية المتعلقة بشؤون العاملين ومنه الاستقرار في المنشأة.³

* المدرسة السلوكية:

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الانتاجية، وققد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الاول مدخل علم النفس وهو علم دراسة السلوك الانسان بصفة عامة، ولهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في تطور الفكر الاداري، مثل علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التجاري واذي يبحث في سلوك الانسان مع الاخرين وأسس سلوك الجماعات، وعلم النفس التنظيمي الذي يركز على سلوك الانسان في المنشأة، المدخل الثاني هو علم الاجتماع الذي

¹-خالد عبد الرحيم الهني: ادارة موارد التربية ، الاردن، دار وائل للنشر والطباعة ، 2003، ص 197

²-رضا أبو حمد، سنان كاظم الموسوي: الادارة لمحات معاصرة ، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 61

³-خالد عبد الرحيم الهيثم، ادارة موارد التربية ، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع،، 2003، ص 198

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

يهتم بدراسة الانسان في علاقته بالبيئة المؤثرة عليه، أما المدخل الثالث فهو علم دراسة الانسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين.¹

* مدرسة العلاقات الانسانية:

قامت بعدة دراسات الغرض منها هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كظروف العمل وفترات الراحة على انتاجية العاملين، ووقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة ومع ذلك ازداد الانتاج وقد اطلق فيما بعد على هذه الدراسات بحركة العلاقات الانسانية نظرا لتركيزها على اهمية العامل في المنشأة.

كما ركزت على المورد البشري من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي لها دور في اثاره دوافع الافراد العاملين ويجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.²

ومن الضروري تطوير نظام انتقال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات، ويمكن تحفيز العاملين من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، كما اعتبرت المنظمة أو المنشأة بحكم طبيعتها نظاما اجتماعيا تعاونيا وذلك لبناء علاقات انسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والوحدة التي يعمل بها، وبناء على هذا اعتمدت على قياس وتقييم الاداء التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير والاعتراف به وبادائه والذي من شأنه ان يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة وحتى تتم عملية التقييم الجيد لابد من تفادي الذاتية بالأعداد الجيد للمشرفين.³

وعكس مدرسة العلاقات الانسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الاداء من خلال ايمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة الى المورد البشري فيها باعتباره انسان اولاً، وفرد عامل ثانياً اعتماداً فان المدرسة دعت الى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية، والسلوكية عند تقويم الاداء.⁴

ثالثاً/ الاداء: انواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه :

¹-رضا أبو أحمد، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 63

²-رضا علي أبو أحمد، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، الاردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

ص 65

³-خالد عبد الرحيم الهيني: ادارة موارد التربية، الاردن ، دار للنشر والتوزيع والطباعة، 2003، ص 199

⁴-المرجع نفسه، ص 199

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

بعد موضوع الاداء من أهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية التي حضيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين، كونه يشكل مقياس نجاح المنظمة وأهم أهدافها وهو على عدة انواع وحسب عدة معايير، تؤثر فيه العديد من العوامل، وهذا ماسنراه في هذا العنوان.

1/أنواع الأداء:¹

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، بطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالاهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

*حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الاداء الى:

- **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولايمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ

-**الاداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي الى:

أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج واداء وظيفة التسويق.

ونشير الى أن الاداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الاداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها.

*حسب معيار الطبيعة: ويصنف الاداء وفق هذا المعيار الى:

¹-عبد المليك مزهودة: الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، نوفمبر 2001، ص 89

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

-الاداء الاقتصادي: يفترن بوجود اهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة في القوائم التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

-الاداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالاداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الاداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

-الاداء النفسي: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهنتها على أحسن حال، سواء تعلق الامر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

-الاداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاصدار امتيازات لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

2/خصائص الاداء:

للاداء مجموعة من الخصائص ارتأينا اجمالها لتوضيح معناه اكثر فيمايلي:¹

*الاداء مسالة ادراك: يختلف الاداء بين الافراد والجماعات والمنظمات فالبنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الارباح، أما بالنسبة للقائد الاداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، اما الفرد العامل فقد يعني له الاجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح اشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

*الاداء مفهوم متطور عبر الزمن:

ان المعايير التي يتحدد الاداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الاداء مرتفعا، من موقف لأخر لذلك فان التحدي الاساسي الذي يواجه القادة الاداريين هو ايجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الاداء المرتفع.

*الاداء مفهوم شامل:

¹-ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص (socothyd)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 80-81

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

الاداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل تتعداه الى الجانب التنظيمي والاجتماعي بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة اداء المنظمة من خلال الهيكلة الرسمية والحد او على الاقل التقليل من النزاعات. التي يمكن أن تحدث في المنظمة بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبياناتي تحقيق الفعالية، الى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع القيود المحيط كما أن اهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف افراد المنظمة قد لا يخدم اداء المنظمة كذلك لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن اداء المنظمة، فعلى القادة الاداريين أن يستخدموا الى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية .

*الاداء مفهوم غني بالتناقضات:

ان الاداء تحدده مجموعة من العوامل منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الاخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الانتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات لذا على القائد الادري أخذ الاولويات بعين الاعتبار.

*الاداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

ان معرفة مستوى الاداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية لبلوغ الاداء المستهدف فاذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الاهداف المسيطرة فانه يتوجب على القادة الاداريين اعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الاستراتيجية.

3/العوامل المؤثرة فيه:

تقسم العوامل المؤثرة في الاداء الى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

*العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي في اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الاداء، وقد تكون خطرا سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف اثارها ، خاصة اذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد،

¹-السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

وتنقسم هذه العوامل الى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

*العوامل الداخلية المؤثرة في الاداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة اثارها الايجابية او التقليل من اثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا النسبة الاعتماد على الالات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الالات، نوعية المنتج ، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة من حيث السن والجنس، مستوى تاهيل افراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والادارة، نوعية المعلومات) .

ويبقى مجال العوامل المفسرة للاداء واسعا جدا ولايمكن تحديده وضبطه غير أن الدراسات والابحاث بنيت أن أهم العوامل التي تحقق للاداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

رابعاً: أهمية وأهداف الأداء:

1/أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الاداء باهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عادية، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الافراد بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال مايلي:¹

أ-تخطيط الموارد البشرية:

ان فاعلية التقييم واسباس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الاداء دوريا او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها او حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط ببتقرير وتحديد السياسات التنظيمية

¹-خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007، ص 152-154

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالاسس السليمة لعملية التقييم لاداء الافراد العاملين .

ب/تحسين الاداء وتطويره:

ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويرهن اذا ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها، ثم ان هؤلاء الافراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الاداري فان الادارة تسعى معهم للممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه ان يؤثر الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطوير وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الاداري فان الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها مما ينعكس اثره ايجابيا على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق اهداف المنظمة .

ج/تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لاداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة اذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا او اعتباطيا وانما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المنظمة .

د/وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لان التقييم للاداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

ه/انجاز عمليات النقل والترقية:

ان تقييم من شأنه أن يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذو الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية ننسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء .

و/معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم التقييم الاداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضا في المعدات والاجهزة والالات ، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال اجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من النقطيات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

إن حقائق الاهمية التي يمكن في اطار التقييم العادل والفعال تمتد لافاق متعددة من الاهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركزن إليها في التطوير الهادف للاداء.

2/أهداف تقييم الاداء:

تسعى عملية تقييم الاداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات:¹

أ-على مستوى المنظمة:

من بين الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

-تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الاسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الاحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية ؛

-النهوض بمستوى اداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم باساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر؛

¹-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ص 239-240.

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج واساليب ادارة الموارد البشرية لان عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الادارة؛
- تحديد التكاليف العمل الانساني، وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- التوثيق المنظم لتطوير اداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد .

ب/على مستوى المديرين:

- ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم اداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه " ممتاز " أو " متوسط " أو " ضعيف " ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات ادارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك وهذا يرفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الاتية:

-التعرف على كيفية اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الامر الذي يقود في النهاية الى ان تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين .

- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

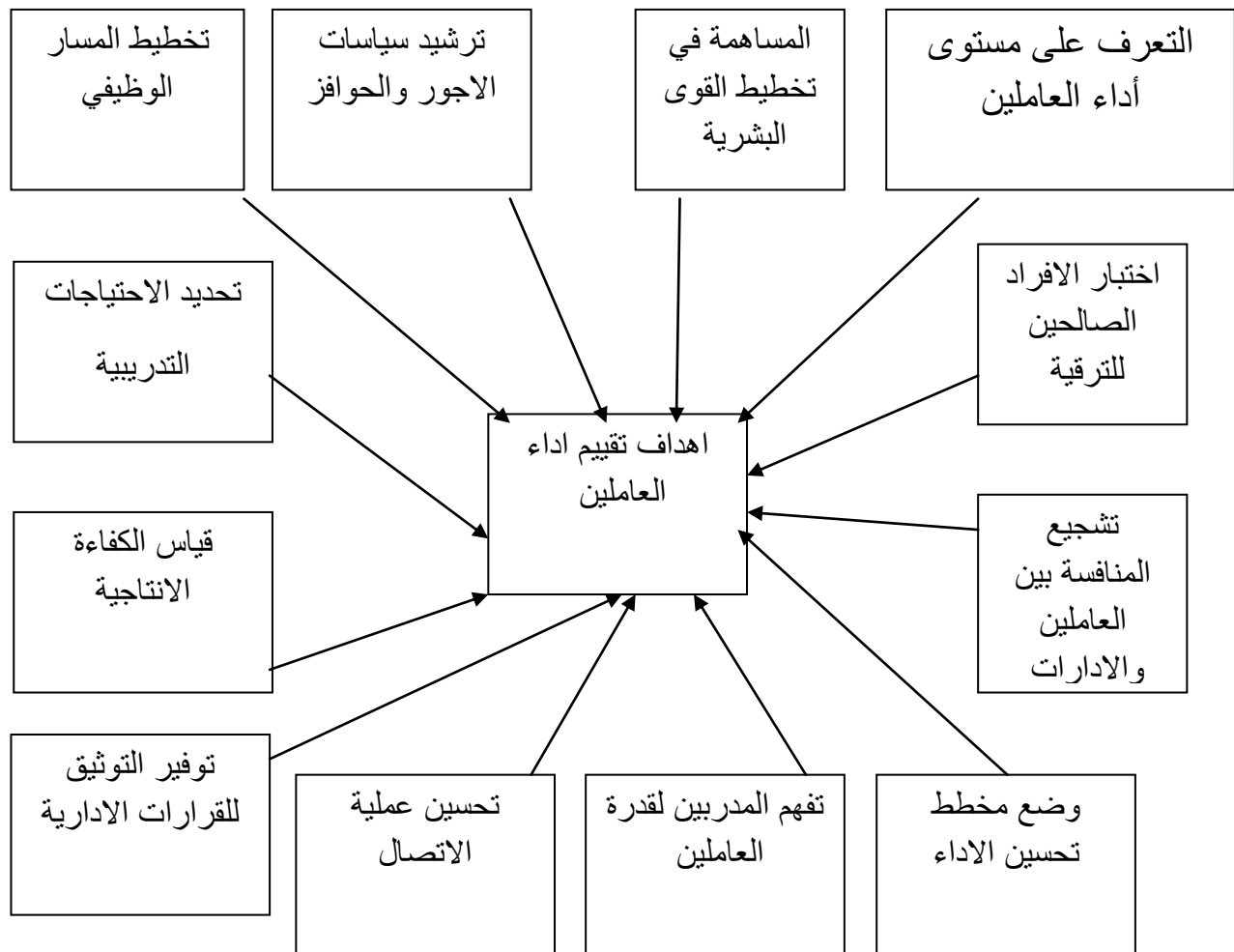
ج/على مستوى المرؤوسين:

اما أبرز الاهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الاداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل واطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة .

شكل 1: أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستيرن السعودية، 2009، ص 89

خامسا- معايير وطرق تقييم أداء العاملين:

1-معايير تقييم أداء العاملين:

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

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

أ-العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتجلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالاخلاص ، المواظبة في العمل، التعاون....¹

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم ، القدرات، الاهتمامات،....حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:
- وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الاولويات، المهارات الادارية، الاتصالات الشفوية . ويتم تحديد واختيار هذه العناصر امطلقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات واداء العامل الكفئ ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند اليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

ب-معدلات الاداء (النتائج): تتعلق معدلات الاداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال أربعة عوامل:²

*الكمية: حجم ماتم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

*النوعية:ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

*الوقت: مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والادارة.

¹-احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 248
²-زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 98

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

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

وتجدر الإشارة الى ان معدلات الاداء تُد طُبقت في البداية في الاعمال الانتاجية واعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الاداء بشكل كمية انتاجن او رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الاداء الى الوظائف الادارية والاشرفية اين اصبح التقييم ينصب على نتائج الاداء، فعلى سبيل المثال اصبح معيار ال.....في عمل المدير انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة ، اي من خلال حصة المؤسسة سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية

وتعتبر اكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل ان تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية في مدى فعالية اداء العامل خاصة التفاعل مع الاخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

2/ طرق تقييم الاداء :

طرق تقييم الاداء هي الاداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقرير كفاءة العامل، والتي تشرح الاسلوب الذي يتم على أساسه تقييم ادائه وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة)

أ/ **الطرق التقليدية:** تضم عدة طرق أهمها:

***طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس اداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الاداء ، كمية الأداء ، لتعاون، الحضور في المواعيد، الخ حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كادنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.¹

ويمكن للمشرف ان يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

¹-محمد سعيد أنور سلطان: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة (الاسكندرية)، مصر، 2003، ص 306

ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها الا انه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تخيز المشرف القائم بالتقييم، وقد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

***طريقة الترتيب:**

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الافراد الخاضعين للتقييم ببعضهم ببعض في الكفاءة العامة للاداء حيث يتم ترتيب الافراد تصاعديا او تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة، وهي نوعان:¹

***طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الافراد تنازليا وفق درجة وجوده الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الافراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الاول ، ثم الفرد الذي يليه الى ان يتم ترتيب جميع الافراد في القائمة.

***طريقة المقارنة الثنائية:**

يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع اداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ بمعنى أن المقارنة هنا تكون أزواج من العاملين ، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{2}{n(n-1)}$$

حيث : n عدد الافراد المطلوب ترتيبهم

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الافراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الافراد زادت المجموعات الثنائية كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترقيع والنقل، لأنها لا تحدد النقاط في الاداء، كما انها لا تستند الى معايير الوظيفة، اضافة الى ان هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى امكانية تحيزه في عملية الترتيب .

***طريقة قوائم المراجعة:**

¹-مهدي حسن زويلف: ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر دون ذكر البلد، 2003، ص 202

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة باسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالاجابة على هذه الاسئلة ثم تقوم بعد ذلك ادارة الموارد البشرية باعطاء اوزان لهذه الاجابيات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية وزن كل عبارة او سؤال.

والجدول رقم (01) نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الاداء

التعليمات : ضع علامة صح () اما الفقرة التي تمثل مستوى اداء الموظف		
اسم الموظف:..... القسم:.....		
اسم القائم بالتقييم:..... التاريخ:...../...../.....		
وزن الاهمية للسؤال	العبارات والاسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
	1-يساعد زملائه العمل عند الحاجة 2-يخطط لعمله مسبقا 3-لديه القدرة على المبادرة والابتكار 4-يتبع القواعد والتعليمات الادارية 5-حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل 6-يقوم باعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك	نعم لا

	مجموع الدرجة المعطاة	
--	----------------------	--

المصدر: مؤيد سعيد سالم: عادل حرشوش، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الاردن، عمان، 2002، ص 113

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وامكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالاوزان المعطاة لكل سؤال اضافة الى انها تتطلب وقتا طويلا، وليس بالسهل بمكان تجميع وتحليل ، ووزن عدد العبارات من خصائص الفرد ومساهمته.

إذن كانت الطرق الثلاثة المسبقة أهم طرق التقييم التقليدية ولقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الاهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، وكنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا وهي الطرق الحديثة.

ب/الطرق الحديثة:

أهم هذه الطرق مايلي:

***طريقة التوزيع الاجباري:** تهدف هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديرا تهتم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 10% ، 20% ، 40%¹.

ورغم هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفرض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم الى ممتاز ، ضعيف، مقبول وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم الى: جيد، ضعيف، وممتاز، وهذا ليس من العدل، الامر الذي يقتضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم .

***طريقة الاختبار الاجباري:** جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العلمية القياس اداء الضباط في الجيش الامريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم

¹-ثابت زهير، كيف تقييم أداء العاملين، والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر 2001، ص 120-121 .

أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والآخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.¹

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الاجابتين بوضع عبار (نعم) أو (لا) أما كل إجابة .

مثال: اختر واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4)

1-يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2-يجيد التعامل مع ضغوط و ازمان العمل

3-لايحدد اولويات لاهداف العمل

4-لايتعاون مع زملائه ورؤساءه.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية الان المهتم في هذه الطريقة يجهل اعبارات الايجابية التي تصف الاداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي نقل درجة التحيز في هذه الطريقة كما انها لا تتطلب اي نوع من تدريب الرؤساء، الا انه يعاب عليها انها لا تتيح للرئيس معرفة الاوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، اضافة الى انه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح وتطوير الاداء اضافة الى انها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها.

***طريقة الاحداث الحرجة:**

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الاعمال (الاحداث) الايجابية او السلبية التي نلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم على درجة من السرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الاداء افعال والاداء غير الفعال، ومن المزايا هذه الطريقة انها تساعد الرئيس على ابراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين، وبالتالي تلاقي في هذا القصور والعمل على تحسين الاداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى اشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه

¹-محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 316

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدائهم كما أنها تقلل من درجة تحيز المهتم لأنه ليس على علم يقيم المعايير المستخدمة ورغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل الى ممارسة الرقابة المستمرة واللصقة على مرؤوسيه وهذا بسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة والمقدرة ، حتى يتمكنوا من الالمام بجميع الحوادث التي تقع في اداء الفرد وفي مايلي امثلة عن الاحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع.

الواجبات الدائمة	الأهداف	الاحداث الهامة
جدولة الانتاج	الاستفادة الكاملة من الافراد والالات في المصنع -تسليم الطلبات في موعدها	-انشاء نظم جدولية انتاجية جديدة -خفض الطلبات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي -زيادة منفعة الالات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي .
الاشراف على مشتريات الخامات والرقابة على المخزون	تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بامدادات كافية	-ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق -هناك طلب زائد على الاجزاء(أ) و(ب) بنسبة 7% و8% على التوالي وتخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%
الاشراف على صيانة المعدات والالات	لا اعطال نتيجة الات ومعدات متوقفة عن العمل	انشاء نظام جديد للصيانة الوقائية

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 124

*طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة يقوم فيها المشرف او المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة الى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

مستقبلا، وكذا امكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير ان يوفرها إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج الى وقت طويل لانجازه خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

*طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم سلوك المطلوب لاداء الوظيفة ببجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي الى الاداء الفعال في الوظيفة.¹

هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من اداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف بغية تحديد أبعادها الوظيفة ومسئوليتها ومن ثم اعطاء تقدير لكل نموذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته، في انجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الاداء أعدت بدقة، وبالاسكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز- ضعيف-مقبول) الا انها طريقة معقدة وتحتاج الى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، اضافة الى انها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة فقد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

*طريقة الادارة بالاهداف:

طورت من طرف العالم الاداري (peter drucker) في أواسط الخمسينيات وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الاداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:²

1-تحديد اهداف كمية يمكن قياسها

¹-رواية حسن: ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 221

²-زهير ثابت: كيف اداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 125

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

2-اشترك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الاهداف

3-وضع خطة عمل لبلوغ الاهداف

4-تحديد المعايير التي تتم بناءا عليها قياس نتائج الاداء.

الذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الاهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الاساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بين طريقة الادارة بالاهداف وطريقة التقييم الاخرى

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الاخرى	طريقة الادارة بالاهداف	
الاداء السابق فقط محاسبة الفرد عامة تطبيق على جميع انواع الوظائف منخفضة اصدار الحكم والتقييم تبرير السلوك والدفاع عن النفس نادرها يعرفها فهي سرية منخفضة ضعيف	الاداء السابق والمستقبلي تحسين الاداء وتنمية قدرات الفرد خاصة بحقل أو وظيفة معينة عالية المساعدة والنصح والارشاد المشاركة في التقييم بهدف التعلم يعرفها مسبقا عالية	التركيز الهدف المعايير المستخدمة درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس معرفة المرؤوس نتيجة التقييم مساهمتها في التطوير الرئيس والمرؤوس التماسك بين الرئيس والمرؤوس

	قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر	
--	---	--

المصدر: عادل حرشوش ومؤيد السالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب

الحديث، الاردن، عمان، 2002، ص 118

ولقد استحوذت الادارة بالاهداف على دعم من ببعض الدراسات والاتجاهات، من بينها دراسة (باتون) ودراسة (روجر وهانتر) التي برهنت على نجاح هذا الاسلوب في زيادة الانتاجية واداء الافراد في المؤسسات التي استعانت به، ووفرت له الشروط اللازمة لنجاحه.¹

اضافة الى تجربة شركة جنرال الكتريك الامريكية التي ادخل الباحثون فيها طريقة جديدة للتقييم تعتمد على اساسا على طريقة الادارة بالاهداف اطلق عليها تخطيط ومراجعة العمل، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومروؤوسيه لدراسة ما تم بشأن الاهداف الماضية وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الاهداف المستقبلية وهذا بعد توصلهم الى نتائج اثبتت عدم فعالية طرق التقييم المعتادة والتي تقيم الاداء العام للموظف عن فترة ماضية تقدر بنسبة كاملة ولكن على الرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الادارة بالاهداف الا انه يعاب عليها مايلى:

-تقيس اداء الفرد في وظيفته العالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف اخرى.

-ترتكز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة

-قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للاهداف الكمية مثل الارباح والتكاليف وانخفاض درجة اهتمامه بالاهداف الكيفية مثل الاهداف المتعلقة بادارة الموارد البشرية.

-محاولة المرؤوس وضع اهداف سهلة للتحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.

*طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الاداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهميته

¹-حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص 387

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

ودور البعد الانساني لضمان التزام العمال وانتماءهم وتعاونهم لتمكنها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الاداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:¹

-تقيس الاداء في صورة جودة عكس ماتقوم به طرق التقييم الاخرى التي تقيس الاداء في صورة مصطلحات كمية.

-تولي اهتمام واهمية قصوى لاشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

-تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الاجراءات والاساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على النتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

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

ب-معدلات الاداء (النتائج): تتعلق معدلات الاداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال اربعة عوامل:²

***الكمية:** حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا

***النوعية:** ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة و العلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية .

***الوقت:** مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان هناك تاخير في الانجاز يتم البحث عن الاسباب التي أدت الى هذا التأخير هل هو سبب يعود للعامل أم الى سوء في التخطيط والادارة .

***التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، والانحرافالنتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

¹-جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة ، مصر، 2003، ص 440

²-زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق، ص 98

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

وتجدر الإشارة الى ان معدلات الاداء قد طبقت في البداية في الاعمال الانتاجية واعمال المبيعات، اين يتم وضع معدلات الاداء في شكل كمية الانتاجية واعمال المبيعات معين يجب تحقيقه ولكن مع الزمن انتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الاداء الى الوظائف الادارية والاشرفية .

أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الاداء ، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجار في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على مستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق ، حالة العاملين المعنوية ...

وتعتبر اكثر نتائج التقييم دقة تلك تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين اثناء العمل والنتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة واساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الاخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا .

سادسا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في مايلي:¹

أ-عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

ب-عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطى المنظمة في تحديد الهدف الاساسي من اتقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.

ج-سوء اختبار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم القدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الامر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

د-الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الاداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة اشهر ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على امكانيات المنظمة ومستوى اداء العاملين، لذا يجب على المنظمة ان تحدد عدد مرات القيام بالعملية اولا ووقت القيام بها ثانيا.

¹-بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر) ، 2007، ص 45

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

هـ- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز-جيد-متوسط...) في التمييز بين العاملين.

و- عدم وضوح العلاقة بين ادارة الافراد والمدربين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الاساسيات المتعلقة بعملية تقييم الاداء، ان تقييم الاداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف الى تقرير انجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الاداء بشكل عام الى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد، وهي الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات احديثة، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات

الفصل الثالث : أهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم يؤدي غالبا اغفال جزء من هذا النظام الى قصور في نظام التقييم لكل وبالتالي عدم فعاليته.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

تمهيد

أولاً: الاجراءات المنهجية

1-المنهج المستخدم

2-ادوات جمع البيانات

-الاستمارة

ثانياً: العينة

ثالثاً: مجالات البحث

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

خامساً: عرض النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المعالجة الميدانية القاعدة الاساسية لاي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، فهي مدعمه ومكملة للفصول النظرية ، لانها تعطي نظر واقعية حول موضوع البحث .

وسنطرق من خلال هذا الفصل الى التعرف على المنهج المستخدم والعينة ادوات جمع البيانات اضافة الى مجالات الدراسة والاساليب الاحصائية المستعملة بالاضافة الى تحليل وتفسير البيانات الميدانية المستقاة وعرض اهم نتائج البحث.

أولاً: الاجراءات المنهجية

1-المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بانه الطريقة المؤدية الى الكشف عن الحقيقة ببواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول الى نتيجة معلومة¹

¹-فوزي عبد الخالق واخرون، طرق البحث العلمي (المفاهيم والمنهجيات)، مؤسسة الثقافية، جامعة الاسكندرية ،

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

وفي هذه الدراسة قمنا باختيار المنهج المناسب والملائم الا وهو المنهج الوصفي، الذي يعرف بانه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

وعلى الرغم من ان الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الاساسي للبحوث الوصفية الا انها كثيرا ما تتعدى وصف الى التقسيم وذلك في حدود الاجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التقويم والاستدلال.²

ولقد اخترنا هذا المنهج نظرا لما يقدمه من خصائص وسمات تساعد الباحث على جمع واستنباط المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للبحث، والتي تعطي صورة واقعية للدراسة اي دراسة اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بتحسين ادائهم المهني كما هي موجودة على ارض الواقع وايضا يمكننا هذا لمنهج من الوصول الى اجوبة على جملة الاسئلة التي قمنا بطرحها في بداية الدراسة .

2/ادوات جمع البيانات:

يعتمد كل باحث على ادوات البحث العلمي باعتبارها وسيلة الباحث لجمع بياناته حول الموضوع المراد دراسته وتحقيق اهدافه من البحث وفي هذا السياق فقد اعتمدنا في بحثنا اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني على الاداة الاكثر اهمية وهي:

-الاستمارة:

تعد من اهم ادوات جمع البيانات اذا تم اعدادها وتصميمها بطريقة محكمة وفقا لمؤشرات واضحة منبثقة عن متغيرات الدراسة بحيث تجيب في النهاية عن الفرضيات وبالتالي التساؤل الرئيسي للاشكالية المطروحة فالاستمارة او الاستبيان عبارة عن مجموع من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات او اراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين وتعد الاستمارة من اكثر

¹-صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجار –عنابة ، 2003، ص 146

²-شحاتة سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 2005، ص

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الادوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات او المعتقدات او التصورات او اراء الافراد .¹

تعرف كذلك الاستمارة بانها " نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية وان ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد .²

من التعاريف السابقة نستخلص بان الاستمارة تقنية منهجية تستخدم لجمع البيانات من الميدان والتي تعذر جمعها عن طريق التقنيات الاخرى، ويجب ان تغطي جميع جوانب البحث في حالة ما اذا استخدمت كتقنية بحث وحدها .

إن توظيف الاستمارة في موضوعنا كان من الامر الضروري لانها تمكن الباحث من محاوره مبحوثة فهي بمثابة اداة اتصال بين الباحث والمبحوث.

فاحتوت الاستمارة على مجموعة من الاسئلة عددها 29 سؤال وزعت على اربعة محاور وهذه المحاور تمت كالآتي:

المحور الاول: خاص بالبيانات الشخصية عن المبحوث وضمت خمسة اسئلة وهي: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، الخبرة المهنية .

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة مراقبة انجاز الموظف لمهامه في اجالها في تحسين اداءه المهني ضمت ثمانية اسئلة .

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاجتماعات التقييمية التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة لنشاط العامل في تحسين الاداء المهني للعاملين ضمت سبعة أسئلة .

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة نتائج تقييم اداء العاملين والقرارات الادارية المنبثقة عنها في تحسين اداء العاملين ضمت سبعة اسئلة .

ثانيا: العينة:

¹-در محمد : أهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مرجع سابق ص 318
²-نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين راس الجيل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 286

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

من اجل دراسة علمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث في اطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث ، حيث يعرفها موريس أنجرس أنها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا " ¹.

بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة لمجتمع البحث .

ان اختيار العينة يعتبر امر في غاية الاهمية لهذا يلجا كل باحث الى اختيار عينة البحث التي يرى أنها مناسبة لبحثه، وبالتالي في دراستنا هي عينة طبقية وذلك لتناسبها مع طبيعة البحث واهدافه حيث استهدفنا بشكل مقصود عينة من طبقة الموظفين التي لديها سلطة التقييم لاداء الموظفين ومراقبته ومتابعة اداءه بالمؤسسة وهذا ما نصبو الى طرح الاسئلة عليه والاستفادة من خبرته وتقييماته

يتم اللجوء لهذه الطريقة عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس سواء من حيث السن او النوع او المهنة، وهناك ليس في المفاهيم لدى بعض من المهتمين بالدراسات الاحصائية والذين تاتر بهم بعض من المهتمين بالدراسات الاحصائية والذين تاتر بهم بعض من المهتمين بطرق البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية فالاحصائيون يتعاملون في بحوثهم مع ارقام، أما الانسانيون فيتعاملون مع بشر ، سلوك، ومشاعر وعواطف واحاسيب، وقيم ونظم ولذلك نجد ان التقسيم الطبقي الذي يعنيه الاحصائيون ليس هو الذي حددناه في هذه الورقة وبعد تحديد الباحث عينته التطبيقية سواء كانت تناسبية او غير تناسبية فانه بإمكانه ان يتم اختياراته من الطبقات المستهدفة بالدراسة بطرق الاختيار العشوائي المنتظم او العمدى وذلك بعد تحديد حجم العينة . هذا وقد تم اختيار عينة بحجم 12² فردا وهم الذين وافقوا على التعاون معي.

ثالثا : مجالات البحث:

1-المجال المكاني:

ويتمثل في المكان الجغرافي الذي ستجرى به الدراسة الميدانية تحديدا ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه والذي تتم سحب العينة منه

¹-در محمد : أهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، دار المنظومة، جامعة عمار تليجي، الاغواط، جانفي ، جوان، 2017، ص 313

²-در محمد ، نفس المرجع ، ص 314

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

ولقد اخترنا المؤسسة العمومية الاستشفائية – الطارف- الهادي بن جديد كمجال بحث والتي شرعت هذه الاخيرة المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد في استقبال المرضى بعد ان تم تدشينها بمناسبة احياء الذكرى ال 53 للاستقلال ، وتتوفر هذه المنشأة الصحية التي طالما انتظرها سكان المنطقة منذ 14 سنة على 120 سرير وجناح خاص بالاستعجالات الطبية الجراحية ومركز التصوير الطبي (سكانير وجهاز الكشف عن سرطان الثدي والاشعة الرقمية) ومن هذه المؤسسة ان تضمن تكفل نوعي بالمضى الذيم كانوا قبل ذلك يجدون صعوبات في تلقي العلاج بالمستشفى القديم للمدينة بسبب ضيقه ويضم مستشفى الهادي بن جديد كذلك جناحا يتسع ل 90 سريرا يحتضن 5 مصالح خاصة ببطب الاطفال والطب الداخلي والتوليد والجراحة العامة والصدمات.

2-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد افراد المؤسسة مجال الدراسة وهي:

المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد لولاية الطارف حيث تضم 166 عامل من عدد العمال المهنيين، 41 عدد الاطباء العاملون اما عدد الاطباء المختصون 42 طبيا و 267 عدد الشبه الطبي، بالاضافة الى العمال الاداريين 54 عامل .

3-المجال الزمني للدراسة:

يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها الى الميدان ومن المعروف ان هذه الفترة تتوقف عما يتعلق بموضوع دراستنا وما يحيط به من قريب ومن بعيد لانطلاقته مع بداية السنة الجامعية واستمرت عملية البحث طوال السنة الجامعية 2020/2019 فكانت البداية او عملية جمع البيانات النظرية من خلال القراءات في الكثير من لكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية وزيارة مواقع الانترنت.

ثم القيام بالدراسة الميدانية وذلك من خلال جمع المعلومات الخاصة بتقييم الاداء لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (الهادي بن جديد) لولاية الطارف المرافقة باجراء البحث وهي الدراسة الاستطلاعية والتي تمت على فترات متفاوتة امتدت من 25 مارس الى غاية 9 اوت تم فيها النزول الى ميدان الدراسة العديد من المرات وذلك بسبب انتشار جائحة كورونا حيث قمنا خلال هذه الفترة بالدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال الزيارات الاولى لميدان الدراسة حيث قمنا بملاحظنا عديدة حول موضوع دراستنا ثم قمنا باعداد استمارة البحث وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 12 موظف ، وبعد استرجاع الاستمارات قمنا بتفريخ البيانات في جداول وتحليلها .

رابعاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1-المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول 01: توزيع افراد العينة الدراسة وفقاً للسن:

السن	التكرار	النسبة %
من 30 الى اقل من 35 سنة	02	16.66
من 35 الى اقل من 40 سنة	01	08.33
من 40 الى اقل من 45 سنة	03	25.00
من 45 الى اقل من 50 سنة	02	16.66
من 50 الى اقل من 55 سنة	03	25.00
من 55 الى اقل من 60 سنة	01	8.33
المجموع	12	100 %

من خلال الجدول (01) يتضح أن غالبية افراد عينة الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين 40 و 45 سنة بنسبة 25% كذلك الافراد ما بين 50-55 سنة بنفس النسبة 25% تليها نسبة الافراد الذين تقل اعمارهم عن 35 سنة حيث بلغت 16.66% وكذلك الافراد ما بين 45-50 سنة بنفس النسبة 16.66% اما بالنسبة للأفراد الأكثر من 55 سنة نسبة 8.33% وهذا ما يشير ان غالبية افراد عينة الدراسة من فئة الكهول وهي الفئة التي يطغى عليها الرزانة في العمل والخبرة المهنية الكافية لتقييم اداء العاملين بالمؤسسة .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

جدول (02): توزيع افراد العينة وفقا للجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	05	41.66
أنثى	07	58.33
المجموع	12	100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (02)

من خلال الجدول 02 يتضح لنا افراد عينة الدراسة بنسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الاناث 58.33% في حين بلغت نسبة الذكور ب 41.66% وهذا مايشير الى أن غالبية افراد عينة الدراسة من فئة الاناث وهي الفئة الاكثر تمثيلا في كل المؤسسات تقريبا نظرا لتميزها بالانضباط في العمل وزيادة روح المبادرة لديهم خاصة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (03) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	02	16.66
جامعي	10	83.33
المجموع	12	100

المصدر: استمارة بحث رقم 03

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

من خلال الجدول 03 يتضح لنا ان المستوى التعليمي الذي يغلب على افراد العينة المدروسة هو مستوى جامعي بنسبة 83.66% وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تقديم خدمات بجودة عالية اما بالنسبة للافراد ذوي مستوى ثانوي نسبتهم ضعيفة جدا قدرت ب 16.66% هذا ما يعكس طبيعة نشاط المؤسسة وما تعتمد على مستويات اكثر خبرة وكفاءة ومستوى ثقافي والعلمي العالي للأفراد العينة مما يسمح من رفع اداء المؤسسة بشكل مقبول.

جدول (04) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة

الوظيفة المشغولة	التكرار	النسبة %
مدير	01	8.33
رئيس مصلحة	09	75
مرشد اجتماعي	01	8.33
صيدلي عام للصحة العمومية	01	8.33
المجموع	12	100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (04)

من خلال الجدول 04 يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة رؤساء مصالح بنسبة 75% هذا ما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد فيه على رؤساء المصالح اكثر من الوظائف الاخرى كرئيس مصلحة قاعة العمليات ورئيس مصلحة الوقاية والاستعدادات... الخ أما نسبة الافراد من المدير والمرشد الاجتماعي والصيدلي بلغت 8.33% والملاحظ في المناصب المشغولة انها مناصب ذات

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

مسؤولية تتيح لها سلطة تقييم اداء العاملين وهو ما يتناوب مع طبيعة العينة المختارة التي من خصوصياتها الخبرة والسلطة التقييمية وهو ما يتوفر في هذه العينة

جدول (05) توزيع افراد عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
اقل من 10 سنوات	02	16.33
من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة	02	16.33
من 20 سنوات الى اقل من 30 سنة	04	16.66
من 30 سنوات الى اقل من 40 سنة	04	33.33
المجموع	12	100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (05)

من خلال الجدول 05 يتضح لنا ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة من الذين ليهم خبرة في العمل من 20 الى اقل من 30 سنة ومن 30 الى اقل من 40 سنة بنسبة 33.33% تليها فئة ذات خبرة اقل من 20 سنة بنسبة 16.66% وكذلك نفس النسبة للفئة اقل من 10 سنوات ب 16.66% هذا مايعكس أن الخبرة والاقدمية في العمل لأفراد العينة مقبولة وكافية الى حد بعيد .

2/المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة مراقبة انجاز الموظف لمهامه في اجالها في تحسين

اداءه المهني:

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 06 حول تحديد المهام التي يتعين على الموظف انجازها في الاجل المطلوبة فقد اجل 91.66% بنعم و 8.33% ب لا وهذا مايبين دور مسؤولو المؤسسة والشعور باهمية اداء العمل بجدية وصرامة هذا مايتوافق مع نشاط المؤسسة التي يتطلب دائما وباستمرار عدة مهام وخاصة انها مؤسسة استشفائية يحاول موظفها قدر الامكان توفير الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 07 حول هل يتم اعلام الموظف بطبيعة المهام واجالها فقد اجاب 91.66% بنعم و 8.33% ب لا وهذا ما يبين لنا ان الموظف على علم بطبيعة المهام الذي يتعين عليه انجازها من طرف المسؤول وذلك فالاجال المحددة والمطلوبة هذا ما يشعر الموظف باهميته في المؤسسة مما ينعكس ايجابا لتحقيق اداء فعال .

جدول (08) يبين فترات اعلام الموظفين بالمهام المنوطة بهم

الاجابات	التكرار	النسبة %
اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها يوميا	12	100
اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها اسبوعيا	00	/
اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها شعريا	00	/
من 30 سنوات الى اقل من مجموع الاجابات	12	100

من خلال الجدول 08 يتضح لنا ان مسؤولو المؤسسة يتبعون طريقة منتهجة يوميا في اعلام الموظف بمهامه وان الفترة النظامية هي يوميا في اعلام الموظف بمهامه وان الفترة النظامية هي يوميا وهذا ملائم حسب رايهم حيث معظم الاجابات كانت متوافقة بنسبة 100% هذا مايدل على الجدية والصرامة في العمل هذا بما يتماشى والطبيعة اللاتوقعية في الطلب على الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية وهذا ما يسهم بشكل فعال في تقييم اداء الموظف بشكل يومي مما يؤدي من الرفع من اداءه بشكل دائم.

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 09 حول مدى متابعة ومراقبة اداء الموظف لمهامه في اطار تقييم نشاطه بالمؤسسة فقد اجاب 100% بنعم و 00% ب لا هذا مايبين دور المؤسسة في تقييم و تحسين اداء موظفيها وتجاوز الاختلالات العمل في المؤسسة الاستشفائية التي تستدعي دائما اداء مرتفعا وفعال وتأخذ بعين الاعتبار احتياجات طالبي الخدمة الصحية للمريض مما يجبر مسؤولي المؤسسة التقييم الدائم لعمل ونشاط وخدمات الموظفين بالمؤسسة لان مهامهم تتميز بالحساسية والانسانية في ذات الوقت .

فيما يتعلق بسؤالنا رقم (10) حول مدى علم الموظف بمراقبته من طرف مسؤولو المصلحة لتقييم اداءه فقد كانت النسبة 100% اي كل عينة الدراسة على علم بوجود نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة وان هذا النظام جيد في رايهم ويشعرون باهميته وانهم مقتنعون بتقييم ادائهم من طرف المسؤول بالمصلحة بحيث مثلت نسبة 100% هذا السؤال وهذا راجع الى دور المؤسسة في تحسين اداء عمالها ما يعود بالفائدة على المؤسسة و تحقيق اداء فعال خاصة وانها بهذا الاجراء قد جعلت

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الموظفين يبذلون جهودا كبيرا في اداء مهامهم لاقتناعهم انهم تحت مجهر التقييم وما يترتب عنه من اجراءات وتدابير قد تكون في صالح الموظف أو ضده.

جدول رقم (11) : يبين طبيعة الاداء التي يخضع للتقييم الموظف

الاجابات	التكرار	النسبة %
التزام الموظفين بساعات العمل كاملة وتكثيف نشاطهم المهني من خلالها	02	16.66
التزام الموظفين بالجدية المطلوبة في اداء مهامهم	04	33.33
انجاز الموظفين لكافة المهام الموكلة لهم في اجالها	04	33.33
ارتفاع مردود الموظفين وادائهم الى المستوى المرغوب	02	16.66
المجموع	12	100

من خلال الجدول 11 يتضح لنا ان غالبية أفراد عينة الدراسة يلتزمون بالجدية المطلوبة في اداء مهامهم وينجزون كافة المهام الموكلة لهم في اجالها المطلوبة بحيث قدرت النسبة ب 33.33% وتليها بنسبة 16.66% في كل من الاجابة الاولى بالتزام الموظفين بساعات العمل كاملة وتكثيف نشاطهم المهني من خلالها والاجابة الاخيرة وهي ارتفاع مردود الموظفين وادائهم الى المستوى المرغوب وهذه الاجابات تؤشر على أن هناك تقييم للداء متعدد الجوانب والمجالات وهذا في تقديرنا يسهم من دون شك في الرفع من المردودية المهنية للموظفين بالشكل الذي يحقق الاهداف العملية البمنشودة من طرف المسؤولين .

فيما يتعلق بسؤالنا 12 حول ما اذا كان مراقبة عمل الموظف ياخذ المؤشر الايجابي من خلال تقييم ادائه فقد كانت نسبة الاجابة بنعم 100% اي ان هناك مراقبة من قبل المسؤولين في المصلحة هذا ما ينعكس ايجابا على عمل الموظف ويحقق نتائج ذو مصداقة عن ادائه فكلما استخدمت طرق اكثر في عملية تقييم الاداء ورقابة من طرف المسؤول تزداد فعالية هذا النظام وبالتالي تستفيد المؤسسة من هذه العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين ومنه تحسين ظروف العمل في المؤسسة .

السؤال رقم (13) في حالة الاجابة بنعم اشرح لنا ذلك بالتفصيل؟

فيما يتعلق بسؤالنا 13 حول الشرح بالتفصيل ان الرقابة التي يمارسها المسؤول على عمل الموظف قد جعلت عملية التقييم لادائه دائما تاخذ بالمؤشر الايجابي فاعلم المبحوثين قدموا شروحات تتمثل في أن المداومة في المراقبة ومتابعة ما انجز يوميا يؤدي الى الجدية في العمل وادائه على اكمل وجه من خلال الحرص على مراقبته يوميا بالحضور في الوقت المحدد وانجاز العمل المطلوب مع تفهم الثغرات الموجودة ومعرفة النقص لتحسين مستوى العمل وبالتالي مستوى جيد لجميع العمال من

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

اجل تقديم الخدمة الصحية للمريض وهو الهدف الذي تسمو اليه المؤسسة الاستشفائية بالدرجة الاولى التي يجب ان يكون الخطا في هذه الملحة يساوي الصفر لتعلق هذه الاخيرة بحياة شخص .

3/المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاجتماعات التقييمية التي تقوم بها مسؤولو المؤسسة لنشاط العاملين في تحسين الاداء المهني للعاملين .

سؤال رقم (14): حول ما اذا تم عقد اجتماعات لتقييم اداء الموظفين فقد اجاب كل افراد عينة الدراسة بنعم 100% , هذا مايدل انه انه يوجد مشاركة في وضع معايير تقييم اداء الموظف من خلال عقد اجتماعات من حين لآخر تعود هذه الاخيرة بالفائدة على المسار المهني للموظف. ذلك أن عقد مثل هذه الاجتماعات يعطي انطباعا عاما بالمؤسسة بان المسؤولين يولون اهمية قصوى لعملية تقييم اداء الموظفين وهي طريقة حديثة في التسيير تستهدف ما يسمى التحفيز الذاتي لتحسين الاداء مما ينعكس ايجابا على مردود المؤسسة ككل.

جدول رقم(15): يبين ابرز النقاط التي يتطرق لها مسؤولو المؤسسة من خلال اجتماعات تقييم اداء الموظفين .

الاجابات	التكرار	النسبة %
نتطرق الى مدى جدية وصرامة الموظف في عمله	11	31.42
نتطرق الى مدى احترام الموظف لمواقيت العمل	10	28.57
نتطرق الى مدى مبادرة الموظف لتحسين عمل مصلحة وتطويره	07	20
نتطرق الى مدى نقائص عمل الموظفين واجراءات تحسينه	07	20
المجموع	35	100

من خلال الجدول 15 يتضح لنا ان نتائج اجابات عينة الدراسة كانت كمايلي: حيث اجاب على الاجابة الاولى 11 شخص قدرت النسبة ب 31.42% أن مسؤولو المؤسسة يتطرقون الى مبادا الجدية والصرامة عمل الموظف اما الاجابة الثانية فقد اجاب 10 اشخاص بنسبة تقدر ب28.57% تليها الاجابة الثالثة المتمحورة حول مدى مبادرة الموظف لتحسين عمل مصلحته وتطويره بنسبة 20% .

ونجد كذلك نفس النسبة فالاجابة الرابعة المتعلقة بمدى نقائص عمل الموظفين واجراءات تحسينه قدرت بنسبة 20% هذا مايبين لنا دور المؤسسة من خلال الاجتماعات التقييمية التي تقوم بها مسؤولوها لنشاط العاملين في تحسين الاداء المهني من اجل تسهيل تدريبهم وهو مصدر للتحفيز الذي بدوره يساهم فالجدية والصرامة واحترام الموظف لمواقيت العمل وتحسين عمل مصلحته وتطويره.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

فيما ستعلق ببسؤالنا رقم (16) حول ما اذا كانت هناك انعكاسات ايجابية لاجتماعات التقييمية على المسار المهني للموظف فكانت الاجابة من قبل عينة الدراسة بنعم بنسبة 100%, اي ان للاجتماعات التقييمية انعكاسات على المسار التوظيف بالنسبة للموظف وهذا ما يبين ان المؤسسة الاستشفائية لولاية الطارف (الهادي بن جديد) توفر الظروف الملائمة لتحقيق افضل اداء من طرف الموظف خاصة فيما يتعلق بنتائج تقييم الاداء حيث انها تحفزهم وتشجعهم بشكل يترك في نفوسهم شعورا بالانتماء للمؤسسة من خلال اشراكهم في صنع القرار، وبالتالي موضوعية اكثر بسبب تعدد وجهات النظر. وكل ذلك تكون له تداعيات ايجابية علي الممارسة المهنية للموظفين حيث ترفع من اداءهم بشكل مضطرد.

جدول رقم (17) يبين طبيعة انعكاسات الاجتماعات التقييمية على مسار التوظيف بالنسبة للموظف .

الاجابات	التكرار	النسبة %
انعكاسات مرتبطة بترشيح الموظف الى مناصب عليا ام لا	10	25.64
انعكاسات مرتبطة بترقية الموظف ام لا	11	28.20
انعكاسات مرتبطة باستفادة الموظف من علاوات تحفيزية	11	28.20
انعكاسات مرتبطة بمعاقبة الموظف وحرمانه من عدة امتيازات	07	17.94
المجموع	39	100

من خلال الجدول 17 نلاحظ ان نسبة 25.64 من عينة الدراسة ترى أن الاجتماعات التقييمية لها انعكاسات مرتبطة بترشيح الموظف الى مناصب عليا، اما فيما يتعلق بالانعكاسات مرتبطة بترقية الموظف فقد قدرت النسبة ب 28.20 نجد كذلك نفس النسبة بالاجابة المتعلقة باستفادة الموظف من علاوات تحفيزية بنسبة 28.20 تليها اخيرا نسبة 17.94 المتعلقة بالانعكاسات المرتبطة بمعاقبة الموظف وحرمانه من عدة امتيازات هذا ما يدل ان للاجتماعات التقييمية التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة لنشاط العاملين لتحسين ادائهم المهني دور فعال وحقيقي , وانها وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية في التقييم وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والافادة من خبرات الاخرين التي بدورها تنعكس على الاداء المهني للموظف خصوصا اذا اقترن تقييم الاداء بزيادة العلاوات، الترقية الى المناصب العليا .

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 18 حول مدى اعلام الموظف بالاجتماعات التقييمية المرتبطة بتقييم اداءه فقد كانت الاجابات وبنسبة 100 بنعم ,وهذا ما يدل ان الموظف له علم بهذه الاجتماعات والقرارات

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المنبثقة عنها والمرتبطة اساسا بتقييم ادائه هذا ما يحقق نتائج ذو مصداقية ومنه تحسين ظروف العمل حيث مناقشة كل ما يتعلق بنتائج التقييم مع العاملين, وهو هدف تسعى اليه المؤسسة لطبيعة نشاطها الذي يتطلب دائما الجدية والصرامة في اعطاء صورة واقعية عن مستوى اداء العاملين في مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة. وكذلك يزيد من حرص الموظف على نقد ادائه بالمؤسسة وتحسينه حتى يحقق الثناء التقييمي المنشود وما يترتب عنه من حوافز وترقيات .

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 19 حول انعكاسات الاجتماعات على اداء الموظف بالمؤسسة فقد كانت اجابات جميع عينة الدراسة ان لها انعكاس ايجابي حيث قدرت النسبة 100 في الجابة بنعم هذا ما يدل على اهمية هذه الاجتماعات التي توفر هذه الاخيرة التفاعل والتواصل والنفاش بين الموظف والمسؤول مما يؤدي الى تفهم مواقف الاخيرين واثاحة الفرصة للتعبير عن الراي والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه انجاز الاعمال مما يساعد على التخطيط لها وبالتالي تتيح المشاركة في صنع القرار هذا ما ينعكس ايجابا على اراء الموظف بالمؤسسة .

جدول رقم (20) المؤشرات الايجابية المحققة للاجتماعات التقييمية والقرارات المنبثقة عنها على اداء الموظف بالمؤسسة .

الاجابات	التكرار	النسبة %
اصبح هناك تنافس واضحا بين الموظفين لانجاز المهام	05	26.31
اصبحت هناك مبادرات ايجابية لتحسين المهام والخدمات	10	52.63
اصبحت الجدية والصرامة في العمل سمة السلوك المهني لاغلب الموظفين	04	21.05
المجموع	19	100

من خلال الجدول 20 يتضح لنا ان غالبية افراد الدراسة كانت اجاباتهم حول المبادرات الايجابية لتحسين المهام والخدمات بنسبة تقدر ب 52.63 اما التنافس بين الموظفين لانجاز المهام فقد قدرت النسبة ب 26.31 تليها الجدية والصرامة في العمل بنسبة 21.05 هذا مايدل ان المؤشر الايجابي للاجتماعات التقييمية والاكثر وضوح في المبادرات الايجابية لتحسين المهام والخدمات واداء الموظفين وهي كلها مؤشرات تدل على رفع مستوى اداء العمال لان معظم الاجابات عن الاسئلة كانت نتيجتها تحقيق اداء افضل واكبر عند وضع استراتيجية للتقييم وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم باداء بموظفيها وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق اداء فعال .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

4/المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى مساهمة نتائج تقييم اداء العاملين والقرارات الادارية المنبثقة

عنها في تحسين اداء العاملين

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 21 حول دراسة نتائج تقييم اداء فاعلية الموظفين كانت اجابتهم ببنعم حيث قدرت النسبة ب 100% هذا مايدل على انه يتم تقييم الاداء في المؤسسة لمعرفة نقاط الضعف وهذا راجع الى دور المؤسسة في تحسين اداء عمالها ومن تم نستنتج أن تقييم اداء الموظفين اضحى ثقافة قائمة بذاته في المؤسسة. وعن القرارات المنبثقة عن تقييم اداء الموظفين فالجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (22) يبين طبيعة القرارات الادارية المنبثقة عن نتائج تقييم اداء العاملين في تحسين ادايتهم .

الاجابات	التكرار	النسبة %
قرارات تتعلق بتحويل موظفين الى مصالح اخرى خاصة بالموظفين ذوي الاداء الضعيف	07	24.13
قرارات بزيادة منحة المردودية او نقائها بحسب الاداء	09	31.03
قرارات متعلقة بالانزال من الرتبة او الترقية الى رتبة اعلى بحسب الاداء	05	17.24
قرارات باستفاداة الموظف من الترقية في الدرجة ومن عدمه	08	27.58
المجموع	29	100

من خلال الجدول رقم 22 يتضح لنا من خلال الاجابات التي قدمت من عينة الدراسة حول طبيعة القرارات الادارية المنبثقة عن نتائج اداء العاملين في تحسين ادايتهم فقد كانت النسبة في القرارات التي تتعلق بتحويل موظفين الى مصالح اخرى خاصة بالموظفين ذوي الاداء الضعيف قدرت ب 24.13 اما القرارات المتعلقة بالانزال من الرتبة او الترقية بحسب الاداء قدرت نسبتها ب 17.24 في حين القرارات المتعلقة باستفاداة الموظف من الترقية في الدرجة من عدمه فكانت نسبتها 27.58 وهذا مايبين من خلال ماسبق ان طبيعة القرارات الادارية في المؤسسة الستشفائية سواء كانت قرارات

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

متعلقة بالرتبة، الترقية او زيادة منحة المردودية... الخ فهي تذل على تحسين اداء العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم للاداء افضل .

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 23 حول القرارات الادارية ما اذا كانت تعتبر تقليد معمول به بالمؤسسة ام لا فقد اجاب عينة من الدراسة قدرت النسبة ب 75 بنعم اما الاشخاص الذين كانت اجابتهم ب لا فقد قدرت نسبتهم ب 25 هذا ما يدل ان الغالبية من الموظفين يعتبرون هذه القرارات تقليد معمول به بالمؤسسة . وهو مؤشر جد ايجابي يعكس حرص المسؤولين على ترقية اداء موظفيهم بشكل دائم.

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 24 حول عملية التقليد هل يعلم بها كافة الموظفين فقد كانت اجابات عينة الدراسة كمايلي اجاب نسبة 75 بنعم اما الذين اجابو ب لا فقد كانت نسبتهم 25 وهذا مايدل على ان غالبية الموظفين بالمؤسسة على علم بعملية التقليد الموجودة بالمؤسسة.

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 25 حول الانعكاس الايجابي على اداء الموظف فقد كانت غالبية عينة الدراسة اجابتهم نعم بنسبة 100 وهذا مايدل على ان عملية التقليد في التقييم الموظفين بالمؤسسة لها انعكاس ايجابي على ادائهم تتجلى في الانضباط والاجتهاد في العمل والحضور في الوقت بحيث يصبح الموظف اكثر انضباط واثقان في العمل وشعوره اكثر بالمسؤولية .

الجدول رقم (26) يبين الانعكاسات الايجابية لجعل عملية تقييم اداء الموظفين تقليدا بالمؤسسة.

الاجابات	التكرار	النسبة %
اصبح الموظفين اكثر حرصا على الاجتهاد في عملهم	08	36.36

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

45.45	10	اصبح الموظفين اكثر انضباطا في اداء اعمالهم
18.18	04	ترسيخ فكرة الحفاظ على درجة عالية من النشاط في اداء الاعمال بين الموظفين وانعكاس ذلك على سلوكهم المهني
100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 يتضح لنا من اجوبة عينة الدراسة ان اعلى نسبة من الاجابات كانت في الاجابة التي تتعلق بالموظفين الذين اصبحو اكثر انضباطا في اداء اعمالهم بنسبة تقدر ب 45.45 تليها الذين اجابو بانه اصبح الموظفين اكثر انضباطا في الاداء بنسبة 36.36 واخيرا تليها نسبة 18.18 المتعلقة بترسيخ فكرة الحفاظ على درجة عالية من النشاط في اداء الاعمال بين الموظفين وانعكاساتها على سلوكهم المهني هذا ما يبين لنا ان التقليد المعمول به في المؤسسة العمومية الاستشفائية ينعكس ايجابيا خصوصا على انضباط الموظفين في اداء اعمالهم وهذا ما تسعى اليه كل مؤسسة في تحقيق احسن اداء خصوصا المؤسسة الاستشفائية وما تسعى اليه من خلال توفير الخدمات الصحية داخل المنظومة الصحية وتحسين جودة خدماتها .

فيما يتعلق بسؤالنا رقم 27 حول نتائج تقييم عمل الموظفين وانعكاسها الايجابي على مردودهم المهني فقد كانت اجابات غالبية افراد عينة الدراسة انها نتائج ايجابية في مستوى مقبول و اثرايجابا على المردود المهني وخدمة المصلحة الصحية وتقديم اداء جيد في خدمة المريض و بدرجة عالية ,اضافة الى التنافس بين الموظفين والانضباط في مواقيت العمل بحيث تصبح الجدية والصرامة والانضباط في العمل يجعله منضبط اكثر ويتجلى اكثر بروح المسؤولية مما يحسن من ادائه خاصة وان الخدمة تتعلق بحياة الانسان بالدرجة الاولى مما يجعل هذه الاخيرة تختلف عن باقي الخدمات التي لها مجموعة من الابعاد تساعد على تحديد احتياجات طالبي الخدمة اصحية .

خامسا : عرض النتائج

بعد الدراسة الميدانية وقراءتها قراءة سوسولوجية خلصنا الى جملة من النتائج والمتمثلة فيمايلي:

1-تقييم اداء العاملين يساهم في تحسين وتنمية ادائهم المهني، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات لدى العاملين في المؤسسة وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف .

وباعتبار عملية التقييم من اصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصا خاصة وان نجاح اي مؤسسة في وقتنا

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة فان التقييم واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وهذا ما اجاب عليه نسبة 91.66 % ما يبين أن عملية التقييم تتطلب دائما صرامة في تادية العمل من قبل مسؤولو المؤسسة لتحقيق النتائج المطلوبة وتحسين ظروف المؤسسة والعمل من اجل تقديم الخدمة الصحية بالدرجة الاولى للمريض الذي يكون هذا الاخير غاية تسمو لها المؤسسة الاستشفائية وبالتالي تكون قد اجبنا على التساؤل المركزي القائم والمتعلق بمدى مساهمته تقييم اداء العاملين في تحسين وتنمية ادائهم المهني .

2-العمال في المؤسسة ينظرون الى عملية تقييم الاداء كعملية مهمة ويشعرون باهميتها ومقتنعون بتقييم ادائهم من طرف رئيسهم من خلال عدة مؤشرات المتمثلة في التزام الموظفين بالجدية المطلوبة في اداء مهامهم وانجاز كافة المهام الموكلة لهم في اجالها وان الرقابة التي تمارس على عمل الموظف جعلت تقييم العمال لأدائهم دائما ياخذ المؤشر الايجابي وهذا ما اجب عليه نسبة 100% حول مراقبة عمل الموظف يؤخذ المؤشر الايجابي أي أن هناك مراقبة من قبل مسؤولو المصلحة الاستشفائية ما ينعكس ايجابيا على عمل الموظف ما يحقق نتائج ذو مصداقية عن ادائه وبالتالي تحسين ظروف العمل بالمؤسسة ونكون قد اجبنا على التساؤل الفرعي رقم 01 .

3-المؤسسة تتولى نوع ما اهتماما بتطبيق ومتابعة عملية تقييم الاداء من خلال مساهمة الاجتماعات التقييمية التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة لنشاط العاملين في تحسين ادائهم المهني وما ينعكس عليها هذه الاخيرة من انعكاس ايجابي على المسار المهني للموظف والمتمثل في الحصول على الترقية والعلاوات، والمكافآت واختيار الاشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى الجدية والصرامة في العمل وانجاز المهام على اكمل وجه وتحقيق اداء فعال .وهذا ما أجاب عليه نسبة 52.63% من مسؤولو المؤسسة حول المؤشرات الايجابية للاجتماعات التقييمية والقرارات المنبثقة عنها لما لها من انعكاس ايجابي على المسار المهني للموظف بحيث انها تحفزه على الانتماء الى المؤسسة كما أنها وسيلة فعالة التي بدورها تنعكس على الاداء المهني للموظف من علاوات، ترقية ، مكافآت خاصة وان تماشى الموظف بالجدية والصرامة في عمله كلها مؤشرات تدل على رفع مستوى اداء الموظف ما يدل هذا كله على أن المؤسسة تهتم بموظفيها لتحقيق أداء فعال يعود بالفائدة بالدرجة الاولى على المريض طالب الخدمة ونكون قد اجبنا على التساؤل الفرعي رقم 02.

4-يعد تقييم اداء العاملين بالمؤسسة من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي منظمة او اي مؤسسة بحيث تساهم نتائج تقييم اداء العاملين والقرارات الادارية المنبثقة عنها في تحسين ادائهم

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية : اجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية

المهني فالاداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها ولاسيما طويلة المدى منها التي تتمثل باهداف البقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين .

بالاضافة الى ان نتائج التقييم نضج اساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات والتغيرات التي تحصل فيها مثل التغيرات في المرتبات والترقية والفصل، فهي عملية مهمة قاعدية اساسية في تسيير الموارد البشرية فهو من ناحية يسمح للادارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الاهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة ، وهذا ما اجب عليه نسبة 100% بحيث ان غالبية افراد عينة الدراسة قدموا شروحات حول نتائج تقييم عمل الموظفين وانعكاسها الايجابي على مردودهم المهني انها نتائج ايجابية من خلال عدة مؤشرات كالجدية ، الانضباط في العمل خصوصا وأن الخدمة الصحية تتعلق بحياة الانسان بدرجة اولى ما يجعلها تختلف عن باقي الخدمات الاخرى ونكون قد اجبنا على التساؤل الفرعي رقم 03

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بولاية الطارف ولقد كان هذا بهدف معرفة ان الموظف على علم بان المؤسسة لها نظام التقييم لأداء عمالها والذي من خلاله في تحسين وتنمية ادائهم المهني وقد اكدت النتائج ان المؤسسة تتم اعلام الموظفين بالنتائج الناتجة عن عملية تقييم الاداء والتي تؤدي هذه العملية الى كشف نقاط الضعف وهذا من اجل اقرار برامج تدريبية واجتماعات تقييمية لعمالها والتي تنعكس ايجابا على المسار المهني للموظف بالاضافة الى استخدامه في مجالات اخرى، ترقية ، حوافز ، مكافآت، علااوات فهي اولويات متعددة في عملية تقييم الاداء تزيد من فعالية ومصداقية تقييم الادارة للموظفين . ان عملية متابعة وتطبيق هذا النظام تزيد من رفع مستوى اداء العاملين وبالتالي تحسين الكفاءة وجودة الخدمات الصحية والمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية .

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة اهم المفاهيم المتعلقة بتقييم اداء العاملين، فتقييم الاداء هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم باعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، فهو عملية موجودة وتمارس منذ اقدم، نتائجه تستخدم في العديد من المجالات كالتدريب الترقية وتحقق اهداف المؤسسة والعمال في نفس الوقت، كما تعرضنا الى معايير تقييم الاداء وامام الطرق المتبعة في عملية التقييم بالاضافة الى التعرض لمفهوم المؤسسة واهدافها ، خصائصها .

اما الفصل الرابع فقد اشتمل على الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد بولاية الطارف حيث قمنا في هذا الفصل الى التعرف على المنهج المستخدم الا وهو المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب والملائم في الدراسة منا استخدمنا الاستكمارة كاداة لجمع البيانات اضافة الى العينة التي تعتبر امر في غاية الاهمية حيث كانت العينة الطبقية اساس دراستنا ثم عرض نتائج اسئلة الاستمارة المتعلقة بتقييم اداء العاملين .

فظاهرة الاداء وتطبيق هذه العملية يتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سلميا مبنيا على اساس منطقية بغية تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة وفي الاخير تجدر الاشارة الى ان البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث اخرة تكمله ، تبحث كل من شأنه ان يفعل نظام التقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ويجعله في موقع قوة يؤهلها لمواجهة التحديات التي تفرض عليها وتحقيق التنمية المستدامة لمواردها البشرية .

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

*القواميس:

1-علي بن عادية واخرون: القاموس الجديد لطلاب معجم عربي مدرسي، الفابائي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، ص7.

2-محمد حمدي: مرشد الطلاب بقاموس عربي ، عربي، دار النشر والتوزيع، وهران، الجزائر، باتنة، ب سنة.

*الكتب:

1- السعيد بريش ونعيمة يحيوي:اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فاعليتها للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقة الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011 .

2- بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2011

3-توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الاداء ، مدخل جديد لعالم جديد، الكويت ، دار النهضة العربية، 1999.

4-تيسير مفلح كوافحة: القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن، ط3، 2010 .

5-ثابت وهير: كيف تقييم اداء العاملين والشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة، مصر 2001،.

6-جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة ، مصر 2003.

7-حسين بلوط: ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.

8-خالد عبد الرحيم الهيتي: ادارة موارد التربية، الاردن ، دار وائل للنشر والطباعة، 2000.

9-خبابة عبد الله : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر ، 2013

قائمة المصادر و المراجع

- 10-خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ، 2007
- 11-رائد محمد : نظرية المنظمة والمؤسسات الجنادرية للنشر والتوزيع الاردن، ط1، 2013.
- 12-راوية حسن: الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، 2000.
- 13-رضا ابو حمد سنان كاظم الموسوي: الادارة لمحات معاصرة ، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 14-سالم عواد الشمري، الرضا لوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي.
- 15-سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، الاردن، 2003.
- 16-عبد الحميد كمال حسين: دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، دار النهضة العربي، القاهرة ، مصر، 1977
- 17-عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الادارة العامة، بيروت، الدار الجامعية ، 1984 .
- 18-عادل صالح حرشوش سعيد مؤيد السالم: ادارة الموارد البشرية ، الاردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2002 .
- 18-كمال بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء الوظيفي التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2000.
- 19-مؤيد سعيد السالم: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي.
- 20-محمد سعيد انور سلطان: ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 21-محمد حافظ حجازي: ادارة الموارد البشرية الاسكندرية ، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2005 .
- 22-مهدي حسن زويلف: ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003

قائمة المصادر و المراجع

- 23-نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 24-ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، موقعها في الاقتصاد بوظائفها وتسييرها، دار المحمدية للنشر، 2008.
- 25-يوسف مسعداوي: أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر واتوزيع، الجزائر، 2013.
- *الاطروحات:**
- 1-بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007
- 2-بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 2012
- 3-خالد ماضي أبو ماضي: معوقات اداء العاملين في الجامعات الاسلامية وسبل معالجتها، مذكرة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، 2007.
- 4-عامر حبيبية: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
- 5-عثمان لخلف: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدسة لنيل شهادة دكتوراه دولة، الجزائر، 2003-2004.
- 6-عمار بن عيسى: دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 7-فارسي صبرينة: تقييم أداء العاملين واثره على اداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2015.

قائمة المصادر و المراجع

8- ماجد ابراهيم شاهين: مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة اعمال - كلية التجارة قسم ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة ، عمادة الدراسات العليا، يناير 2010

9- مريم دحدوح: دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء موظفي المؤسسات الجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015 -2016 .

10- موسى محمد أبو حطب : فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2009.

11- ياسع ياسمينية: دراسة قياسية لاثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص) ، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011

*المجلات:

1- عبد الملوك مز هودة: مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الاول، 2001.

2- در محمد : أهم مناهج وعينات وادوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، لجزائر، دار المظومة، جامعة عمار تليجي، الأغواط، جانفي، جوان، 2017.

3- نعيمة بوغلال: مجلة العلوم الانسانية، الاداء في قنوات التوزيع ، دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته، بقسنطينة، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، الجزائر، عدد 32، ديسمبر ، 2009.

*مواقع الانترنت:

1-www.mawdoo3.com 17.59 , 2/3/2020

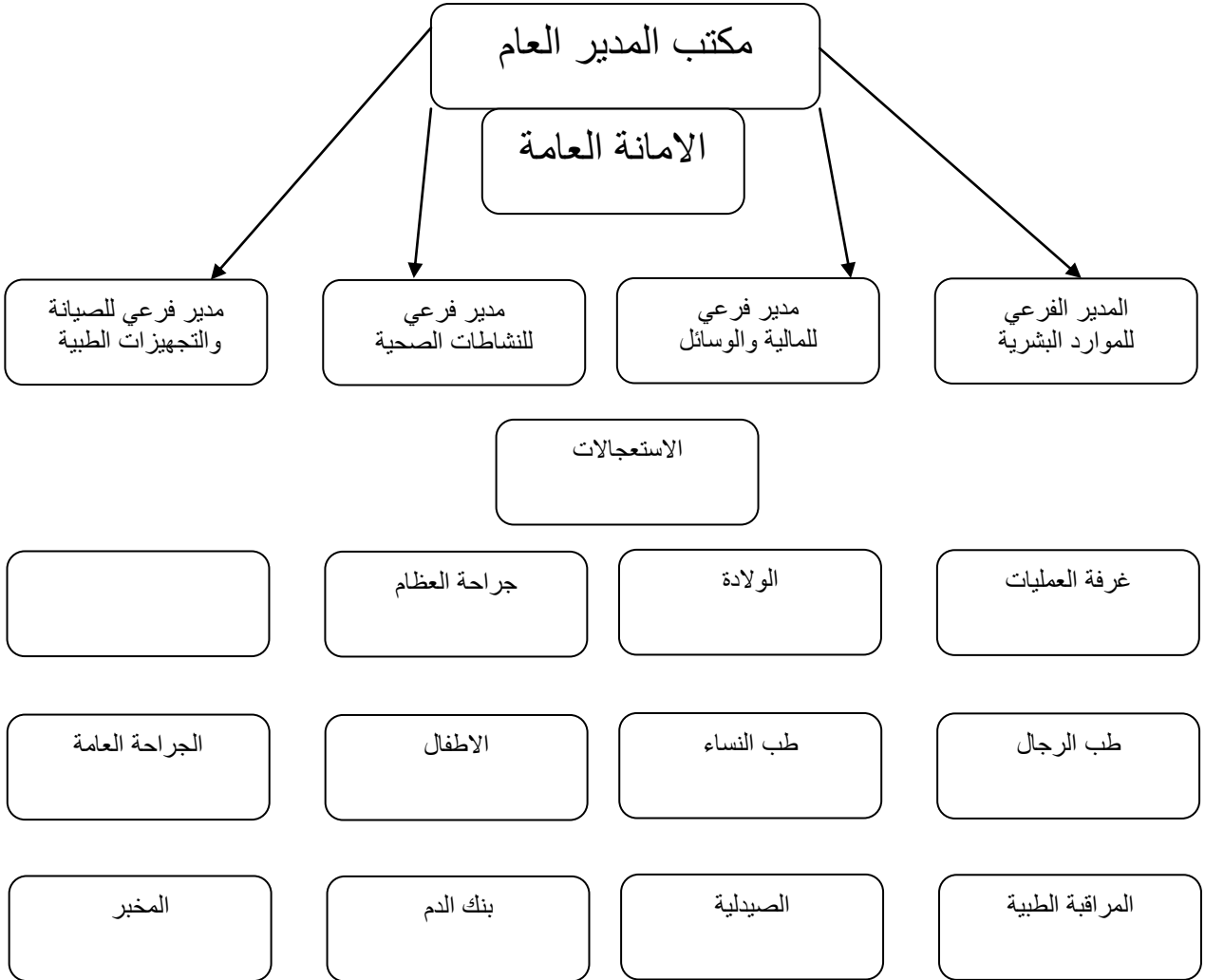
قائمة المصادر و المراجع

كتابة رزان صلاح، اخر تحديث ، 17.59 ، 2017/10/7

2-besseyere dettontes: gérer les ressources humaines dans l'entreprise
concepts et outil, édition, d'organisation , paris , 1992.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي



عدد الأطباء العاملون: 41

عدد الأطباء المختصون: 42

عدد الشبه طبي: 267

عدد الإداريين: 54

عدد العمال المهنيين: 166

الملحق 02: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم اجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة و علاقته بعملية تحسين ادائهم المهني

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد -الطارف

تحت اشراف الاستاذ

بن تروش عماد

اعداد الطالبة

زياني صبرينة

اخي الكريم، اختي لكريمة

يقوم الباحث باجراء دراسة ميدانية حول اهمية تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة وعلاقته بعملية تحسين ادائهم المهني بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد لولاية الطارف ويرجى منكم التكرم بوضع علامة " x " في الخانة التي تتفق مع رأيك وهذا مساعدة منكم لانجاح هذه الدراسة .

كما نحيطكم علما بان اجاباتكم ستعامل بشكل سري جماعي ولغايات البحث العلمي فقط .

مع فائق عبارات التقدير والاحترام

السنة الجامعية : 2021/2020

• المحور الأول: البيانات الشخصية

1- السن:

- من 30 الى اقل من 35 سنة
-من 35 الى اقل من 40 سنة
-من 40 الى اقل من 45 سنة
-من 45 الى اقل من 50 سنة
-من 50 الى اقل من 55 سنة
-من 55 الى اقل من 60 سنة

2- الجنس:

ذكر أنثى

3-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي.....

4-الوظيفة المشغولة:

مدير..... رئيس مصلحة

مرشد اجتماعي صيدلي عام

5-الخبرة المهنية:

اقل من 10 سنوات من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة

.....

من 20 سنة الى اقل من 30 سنة..... من 30 سنة الى اقل من 40 سنة

.....

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى مساهمة مراقبة انجاز الموظف لمهامه في اجالها
في تحسين اداءه المهني:

1-في اطار المصلحة التي انتم سؤول عنها هل تحددون عدة مهام يتعين على الموظف
انجازها في الاجال المطلوبة ؟

نعم لا

2-فيحالة الاجابة بنعم هل تعلمون الموظف بطبيعتها واجالها؟

نعم لا.....

3-في حالة الاجابة بنعم ماهي الطريقة المنتهجة في ذلك ؟

-اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها يوميا

-اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها اسبوعيا

-اعلامه بالمهام التي يتعين عليه انجازها شهريا

4-هل تتابع وتراقب اداء الموظف لمهامه في اطار تقييم نشاطه بالمؤسسة ؟

نعملا.....

5-في حالة الاجابة بنعم هل يعلم الموظف بمراقبته من طرفكم لتقييم اداءه؟

نعم.....لا.....

6-في حالة الاجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك عمليا بالمؤسسة ؟

-التزام الموظفين بساعات العمل كاملة وتكثيف نشاطهم المهني من خلالها

-التزام الموظفين بالجدية المطلوبة في اداء مهامهم

-انجاز الموظفين بكافة المهام الموكلة لهم في اجالها

-ارتفاع مردود الموظفين وادائهم الى المستوى المرغوب

7-هل تعتقد ان الرقابة التي تمارسونها على عمل الموظف قد جعلت تقييمكم لادائه دائما

ياخذ المؤشر الايجابي؟

نعملا.....

8-في حالة الاجابة بنعم اشرح لنا ذلك بالترتيب

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة الاجتماعات التقييمية التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة لنشاط العاملين في تحسين الاداء المهني للعاملين:

1-هل تعتقدون من حين الى اخر اجتماعات لتقييم اداء الموظفين ؟

نعم لا.....

2- في حالة الاجابة بنعم ماهي ابرز النقاط التي تنطبقون اليها ؟

-نتطرق الى مدى جدية وصرامة الموظف في عمله

-نتطرق الى مدى احترام الموظف لمواقيت العمل

-نتطرق الى مدى مبادرة الموظف لتحسين عمل مصلحته وتطويره

-نتطرق الى مدى نقائص عمل الموظفين واجراءات تحسينه.....

3- وهل لهذه الاجتماعات التقييمية انعكاسات على المسار المهني للموظف ؟

نعم لا.....

4- في حالة الاجابة بنعم تتمثل هذه الانعكاسات ؟

-انعكاسات مرتبطة بترشيح الموظف الى مناصب عليا أم لا

-انعكاسات مرتبطة بترقية الموظف ام لا

-انعكاسات مرتبطة باستفادة الموظف من علاوات تحفيزية

-انعكاسات مرتبطة بمعاقبة الموظف وحرمانه من عدة امتيازات

5- هل الموظف على بهذه الاجتماعات والقرارات المنبثقة عنها والمرتبطة اساسا بتقييم

اداءة ؟

نعم..... لا.....

6- في حالة الاجابة بنعم هل كان لها انعكاسا ايجابيا على ادائه بالمؤسسة ؟

نعم لا.....

7- في حالة الاجابة بنعم ماهي مؤشرات ذلك ؟

-اصبح هناك تنافسا واضحا بين الموظفين لانجاز المهام

-اصبحت هناك مبادرات ايجابية لتحسين المهام والخدمات

-اصبحت الجدية والصرامة في العمل سمة السلوك المهني لاغالب الموظفين

المحور الرابع: بيانات خاصة بيمدى مساهمة نتائج تقييم اداء العاملين والقرارات

الادارية المنبثقة عنها في تحسين اداء العاملين

1-هل تدرون نتائج تقييم اداء الموظفين ؟

نعم لا.....

2-في حالة الاجابة بنعم هل ل كان توضح لنا طبيعة هذه القرارات؟

-قرارات تتعلق بتحويل موظفين الى مصالح اخرى خاصة بالموظفين ذوي الاداء الضعيف.....

-قرارات بزيادة منحة المردودية ا و نقصانها بحسب الاداء.....

-قرارات متعلقة بالانزال من الرتبة او الترقية الى رتبة اعلى بحسب الاداء

-قرارات متعلقة باستفادة الموظف من الترقية في الدرجة او من عدمه

3-هل يعتبر ذلك تقليدا معمول به بمؤسستكم ؟

نعم لا.....

4-في حالة الاجابة بنعم هل يعلم به كافة الموظفين؟

نعم لا.....

5-في حالة الاجابة بنعم هل كان له انعكاسا ايجابيا على ادائهم ؟

نعم لا.....

6-في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك ؟

-اصبح الموظفين اكثر حرصا على الاجتهاد في عملهم

-اصبح الموظفين اكثر انضباطا في اداء اعمالهم

-ترسيخ فكرة الحفاظ على درجة عالية من النشاط في اداء الاعمال بين الموظفين

وانعكاس ذلك على سلوكهم المهني

7-اذا اشرح لنا كانت لنتائج تقييم عمل الموظفين لنعكاس ايجابي على مردودهم المهني ؟

شكرا على تعاونكم