

## Evaluating the performance of employees in Algerian institutions



Received: 25/08/2024; Accepted: 25/03/2025

Abdelkrim BOUBERTAKH\*

Mohamed Khider University, Biskra (Algeria), [abdelkrim\\_bou@yahoo.com](mailto:abdelkrim_bou@yahoo.com).

### تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية

#### الكلمات المفتاحية:

تقييم الأداء ؛  
التغذية العكسية ؛  
معايير التقييم؛  
طرق تقييم الأداء؛  
القرارات الإدارية.

#### ملخص

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام و التعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه بالنسبة للمؤسسة و العاملين.  
و قد استخلص من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات تقوم بتقييم أداء العاملين باستخدام مجموعة من المعايير و الطرق من أجل تصحيح مسار المؤسسة و تحقيق استمرارية و نمو لها ذلك بتكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية و تطوير الكفاءات و القدرات الفردية للعاملين بها.

#### Abstract

Through this study, we aim to identify the employee performance evaluation system applied in the Algerian institution, analyze this system, identify its strengths and weaknesses, understand its components, and how to benefit from its application in order to maximize its gains for the institution and employees.

It was concluded through this study that institutions evaluate the performance of employees using a set of standards and methods in order to correct the course of the institution and achieve continuity and growth for it by adapting to internal and external conditions and developing the individual competencies and capabilities of its employees.

#### Keywords:

Performance appraisal  
concept ;  
Feedback ;

\* Corresponding author, e-mail: [abdelkrim\\_bou@yahoo.com](mailto:abdelkrim_bou@yahoo.com)

Doi: <https://doi.org/10.34174/0079-036-001-019>

## I - مقدمة

تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأساسي الذي يحرك جميع عوامل الإنتاج الأخرى وهي القوة الدافعة وراء تنفيذ جميع سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة. ونظراً لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد تغير دور إدارة الموارد البشرية من مجرد معاملة العاملين كسلع إلى التركيز للإدارة العلمية للعلاقة بين إدارة المنظمة والموارد البشرية. من الوظائف الأساسية للإدارة تقييم أداء الموظفين والاعتماد عليه في تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للفرد خلال فترة سابقة. فهو يوفر معلومات تساعد المديرين على تسهيل مهمة تدريب وتطوير أداء الموظفين وتمكنهم من وضع استراتيجيات لتحسين أساليب الأداء كما يساعد تقييم أداء الموظفين على إبراز الكفاءات وإلهام الكفاءات وتطوير المهارات، ويعمل على تحسين العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم. من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

### 1- أهمية الدراسة

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية في نجاح المنظمة وفعاليتها واستمراريتها في بيئتها، ويعتبر نظام تقييم الأداء أحد وسائل التطوير التنظيمي المستمر، تمكن إدارة الموارد البشرية المنظمات من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية للمحافظة على مركزها التنافسي وتحسين قدراتها الإنتاجية، وهو ما يعتبر من أهم أسس الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاعتماد على مبادئه خاصة في المؤسسات الجزائرية، وإدخال نظام تسيير جديد يختلف تماما عن النظام السابق، حيث أن كفاءة أداء المؤسسات مرتبطة بتحسين أداء المؤسسات، أداء موظفيها، تحتاج المؤسسات الجزائرية اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى تطبيق نظام فعال للمنافسة.

### 2- أهداف الدراسة

نهدف من خلال بحثنا إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في المؤسسات الجزائرية وتحليل هذا النظام ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية وكيفية تقييمه للاستفادة من تطبيقه لتعظيم الفوائد للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق النظام وخاصة للعاملين. كل ذلك يتم للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد متخذي القرار على الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

### 3- فرضيات الدراسة

وللإجابة على سؤال البحث نحتاج إلى صياغة فرضيات أولية تمثل إمكانية حل المشكلة، وهذه الفرضيات هي:

الفرضية الأولى: إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو حاجة المنظمات إلى تحسين قدراتها من أجل مواكبة المنافسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين نتائج أنظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية وقراراتها الإدارية.

### 4- منهجية الدراسة

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي ذلك بوصف و تحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين و دراسة فعالية النظام، بغية التعرف على نقاط القوة و الضعف في هذا النظام و من أجل الوصول إلى الاستغلال الأمثل له في المؤسسات الجزائرية.

### 5- الدراسات السابقة

دراسة كمال طلطلي (2002-2003) جامعة الجزائر

تحت عنوان "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية - مركب السيارات الصناعية (CVI) - بالروبية"، هدفت الدراسة لتسليط الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين و التدريب و هو ما يرافق عملية تقييم أداء العاملين و خاصة فيما يخص علاج الخلل في الأداء و تقويم نقاط الضعف و هذا من أجل أن تكون المنظمة فعالة و تستطيع أن تحقق أهدافها، فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة إنتاجية المنظمة في مركب السيارات الصناعية بالروبية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى و الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين، و سبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام لتقييم أداء العاملين فعال يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين و التدريب للعاملين.

## ثانيا: تقييم أداء العاملين

### 1- مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

عرف schuler R S نظام تقييم الأداء على أنه " هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم " (1)

تعريف صلاح الدين عبد الباقي " تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى " (2)

كما عرفه عبد الناصر موسى " أنه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع " (3)

عرف زهير ثابت نظام تقييم أداء العاملين بأنه " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها " (4)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة يحاول تحليل أداء الفرد من خلال كل ما يتعلق بالفرد، سواء كانت الخصائص الشخصية أو الجسدية، أو المهارات الفنية أو الفكرية أو السلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول ومكافحة الأخير، وهو ما يضمن فعالية التنظيم الآن وفي المستقبل. إن عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق عدة أهداف، بما في ذلك إعادة النظر في الرواتب والترقية والتدريب. إن أهم هدف من عملية تقييم أداء العاملين هو التركيز على التغذية الراجعة، والتي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم.

### 2- أهداف عملية تقييم أداء العاملين

يمكن تلخيص أهداف عملية تقييم الأداء في ثلاث مستويات

#### أ) على مستوى المؤسسة

من أهمها ما يلي

- يساعد في إنشاء نظام إشرافي فعال يسهل التقييم بين الرؤساء والمرؤسين على أساس معايير موضوعية. وهذا يتطلب الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الموظفين من حيث نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحسين عملية المراقبة في الشركة.
- تنظم
- تحسين مستويات أداء المستخدمين والاستثمار في قدراتهم لمساعدتهم على التقدم والتطور
- ضمان المعاملة العادلة باستخدام أساليب موضوعية لتقييم الأداء بحيث يتم مكافأة العامل من ترقية أو مكافآت أو حوافز على أساس جهوده وكفاءته في العمل.
- خلق الجو المناسب وتحسين بيئة العمل الاجتماعية يمكن أن يزيد من الثقة والمعاملات الأخلاقية وبالتالي القضاء على إمكانية قيام المستخدمين بتقديم شكاوى متعددة ضد المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتشغيل من خلال ربط العوائد بالتكاليف.
- يساعد المنظمة على تحديد معدلات الأداء الموضوعية والمعايير الدقيقة.
- يساعد على احترام أنظمة وقواعد العمل.
- يساعد على إرساء الأساس لتحديد استراتيجيات الحصول على موارد بشرية تتسم بالكفاءة والتي تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم.
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية و درجة رضا المستخدمين، و هذا لتطويعها و زيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

#### ب) على مستوى المديرين

من أهم أهداف ما يلي

- تقييم الأداء يمكن الإدارة العليا في المنظمة قادرة من مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال تحليل ومراجعة نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها فمن خلاله يمكن للإدارة العليا تقديم التوجيه والدورات التدريبية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا يخلق علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤسين و تدريبهم على تقييم الأداء بالشكل الأمثل و الموضوعي. (5)
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.
- تطوير قدرات المسؤولين في الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- تحديد كيفية أداء العاملين بشكل علمي و موضوعي.

#### ج) على مستوى المستخدمين

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين

- يزيد من الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال منحهم الثقة الكاملة بأن جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تحكمها عملية تقييم، مما يجعلهم يعملون بجد لكسب المكافآت وتجنب العقوبات.
- اقتراح الأساليب المناسبة لتطور سلوك المستخدمين و تحديث بيئتهم الوظيفية.
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية راجية للموظفين يفهم من خلالها كل موظف حقيقة أدائه سواء كان إيجابياً أو سلبياً، كما ينمي لديه الرغبة في تطوير وتحسين الأداء.
- تستخدم في استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة و ترقية العاملين الماهرين ذوي الكفاءات العالية.
- تزيد في ربط العلاقات بين المستخدمين و الإدارة، فالنتائج الدقيقة التي تتصف بالموضوعية و العادلة للتقييم تزيد الثقة للعاملين اتجاه المسؤولين.

### 3- معايير تقييم الأداء

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة معايير

#### أ) المعايير الشخصية

- تركز هذه المعايير عادة على قدرة الموظف على التفاني و العطاء و تحقيق الذات، و براعة و ذكاء الموظف و قدرته على التكيف في المواقف المختلفة، و مستوى النضج العاطفي و الشخصية، على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً إلا أنه من الصعب تقييم عوامل الشخصية التي تؤدي إلى النجاح في العمل للأسباب التالية:
- يمكن أن تؤدي العبارات الغامضة التي تصف الشخصية إلى تقييمات ذاتية و غير صادقة بناءً على فهم الشخص الذي يقوم بالتقييم
- لا يوجد إجماع على معايير الشخصية لتقييم أداء الموظف
- يؤثر تقييم الشخصية على الجوانب الشخصية للعامل بدلاً من جوانبه الفعلية وبالتالي يؤثر التقييم سلباً على نفسية العامل (العنادية والحساسية والسلوك الدفاعي) وبالتالي يؤثر سلباً على أدائه(6)

#### ب) معايير النتائج

- النتائج عادة ما تكون النتيجة النهائية للأداء و غالباً ما تكون الهدف الأساسي للتقييم و تعتبر سهلة القياس لأنها عادة ما تكون أرقام قصيرة مثل الوحدات المنتجة أو إجمالي المبيعات أو إجمالي الإيرادات، وقد يتم استخدام الحكم الشخصي (للمعمل).
- ( في وظائف خاصة، مثل الخدمات التي تقدم نتائج التقييم و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية: (7)
- الكمية: الكمية المكتملة و المنجزة مقارنة بالتوقعات.
- التكلفة: فهم تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: جودة العمل المنجز مقارنة بالتوقعات.
- الوقت: ما إذا كان العامل قد أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز فيجب التحقيق في أسباب التأخير.

#### ج) معايير السلوك

- من الضروري إعطاء اهتمام بنفس القدر للجوانب السلوكية لمعايير التقييم. بالمقارنة مع المعايير الأخرى المتعلقة بتقييم الأداء، فبالرغم من أن المعايير السلوكية لا يمكن قياسها بشكل موضوعي مثل النتائج، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها لأن السلوكيات المنبعثة من العاملين قد لا تؤثر على الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر على عمل المنظمة. من خلال التأثير على صورتها و سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:
- اتخاذ القرار: يتضمن الحكم على الأمور التي ينبغي اتخاذ إجراء بشأنها و تحمل مسؤولية ذلك الإجراء.
- تحديد الأولويات: وهي قدرة الموظفين على تنظيم الأمور حسب الأولويات.
- التنظيم: هل يهتم العامل بإنجاز العمل اليومي؟ هل ينظم عمله وفق ما هو مطلوب من الموارد المتاحة؟
- التخطيط: هل يخطط العمال لعملهم بأنفسهم؟
- الاتصال: هل يمتلك العاملون مهارات التواصل للتعبير عن أفكارهم للآخرين بشكل واضح وفعال، و هل هذه الرسائل صادقة و موضوعية؟

و هناك من يقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع و هي

#### أ) المعايير الكمية

- و يتم بموجب هذا النوع تحديد عدد محدد من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها في فترة زمنية محددة، مما يعني أنه يوضح العلاقة بين كمية العمل المنتج و الوقت المرتبط بذلك الأداء، على سبيل المثال الإنتاج (50) إنتاج السيارات خلال شهر واحد و يسمى هذا المعيار (معدل زمن الإنتاج).

#### ب) المعايير النوعية

يعني أن إنتاج الفرد يجب أن يصل إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.

#### ج) المعايير النوعية و الكمية

هي عبارة عن مزيج من المعايير الكمية و النوعية، مثال ذلك إنتاج (50) من منتج معين، بشرط ألا يزيد الضرر عن (5) وحدات.

#### 4- خصائص معايير الأداء الفعالة

إن صعوبة عملية تقييم الأداء تتطلب التخطيط المناسب من جانب المنفذ بناءً على معايير تقييم واقعية تتطلب التعبير الدقيق عن الأداء المراد قياسه والذي يجب أن يتميز بالخصائص التالية (8)

**(أ) الثبات**

يشير إلى مدى عدم اختلاف المعايير بسبب الخطأ العشوائي، أي أن الاتساق ينطبق على المعايير وليس على الأداء، أي أن المعايير تشمل ثبات واتساق النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء. في أوقات مختلفة أو مع أشخاص مختلفين.

**(ب) التميز**

يفرق بوضوح بين الجهود والأداء المختلف بين الموظفين ويزود صناع القرار بدرجة واضحة عن الأداء الفعلي لكل موظف في المنظمة.

**(ج) الصدق**

تقيس هذه المعايير العوامل الجوهرية في العمل، دون أن تضيف إليها أو تنقص منها، أي أنها موضوعية، بعيدة عن أي اعتبارات شخصية، وتعكس درجة كفاءة المعايير فيما يجب قياسه.

**(د) الدقة**

إن المعايير الدقيقة تشير بالضرورة إلى ثبات النتائج وصدقها. من الممكن أن تكون هناك مجموعة من معايير الأداء مستقرة وصادقة، ولكن تكون غير دقيقة بسبب تسامح المقيم.

**(هـ) سهولة استخدام المعايير**

أي وضوح المعايير وإمكانية استخدامها من قبل الرؤساء و يكون ذلك ببساطة و عدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

**(و) القبول**

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و حتى يكون مقبولا لابد أن يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

**5- طرق تقييم الأداء**

هناك طريقتان لتقييم أداء العاملين هما

**(أ) الطرق التقليدية**

و هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها(9)

**(1) طريقة التدرج البياني**

يستخدم المشرف في هذه الطريقة نموذجا يحتوي على سمات وخصائص معينة يريد أن يحكم من خلالها على أداء مرؤوسيه. ويضع قبل كل صفة وزنا أو درجة تبدأ من 1 وتنتهي عند 5. يضع المشرف علامة أمام الدرجة التي يراها مناسبة لتقييم الموظف للخصائص التي حققها. و الشكل التالي يوضح ذلك الجدول (1) نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			√		الحاجة للإشراف التوجيه
	√				كمية الأداء
		√			الانتظام في دوام
			√		إتباع التعليمات
				√	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد(مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان الأردن 1998، ص247.

- مزايا هذه الطريقة:
- تعتمد في ذلك على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- يصلح للكميات الكبيرة أو الصغيرة و يتوافق مع كافة القطاعات الاقتصادية.
- عيوب هذه الطريقة:
- ويعتمد تقييم العاملين على حكم المشرف على كمية ونوعية العمل، مما يقلل من موضوعية الطريقة.

- يواجه العمال صعوبة في تحديد كيفية تغيير سلوكهم لتحقيق درجات عالية.
- غالبًا ما تكون جودة التقييمات عامة جدًا، حيث يصعب وضع خطة عمل.

## (2) طريقة الترتيب البسيط

هذه هي أبسط وأقدم طريقة تستخدم لتقييم أداء العاملين، يقوم الشخص الذي يقوم بعملية التقييم بتصنيف الموظفين على أساس قدراتهم بترتيب تنازلي من الأفضل إلى الأسوأ، ويتم ذلك من خلال مقارنة الموظفين مع بعضهم البعض. ، ويعتمد التقييم على الأداء الشامل للشخص.

- مزايا هذه الطريقة
- تتسم بالبساطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
- التمييز الواضح بين العاملين الأكفاء وغير الأكفاء.
- عيوبها
- يتميز هذا الأسلوب بعدم الموضوعية، كما أن شخصية المقيم وطريقة تفكيره هي التي تحدد نتائج.
- لا يمكن تطبيق هذا إذا كانت المؤسسة تحتوي على عدد كبير من المستخدمين.
- لا يصف أداء المستخدم بدقة لأنه لا يوضح نقاط الضعف والعيوب أو نقاط القوة في الأداء.

## (3) طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين

في هذه الطريقة تتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع مستخدمين آخرين في نفس المجموعة ومن ثم يتم تقييم المرؤوسين بناءً على عدد المرات التي قدم فيها أداءً جيدًا أو أفضل. من زملائه في كمية الإنتاج ونوعيته والتعاون مع زملاء العمل و تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية.

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

2

الجدول (2) نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
حشن	3	الثانية
عمر	1	الرابع
لمياء	4	الأول
الهادي	2	الثالث
كريم	/	الخامس

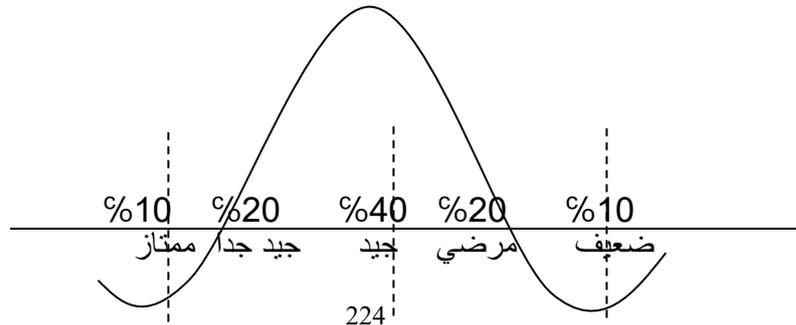
المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر 2000، ص 349.

- مزايا هذه الطريقة
- ما يميز هذه الطريقة هو أنه إذا قام عدة أشخاص بعملية المقارنة، فعادةً ما سيصلون إلى نفس النتائج تقريبًا كما هو الحال مع أي طريقة تقييم أخرى.
- عملية التقييم سهلة بالنسبة للمقيم حيث يقوم فقط بالمقارنة بين اثنين واختيار الأفضل بينهما.
- عيوب الطريقة
- صعوبة الاستخدام في منظمة تحتوي على عدد كبير من العاملين.
- عدم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى للعاملين.
- يتميز التقييم بعدم الموضوعية لأنه يعتمد على تشخيص المقيم للعامل.

## (4) طريقة التوزيع الإجمالي

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التوزيع الطبيعي وتعتمد على منحني التوزيع الطبيعي حيث يتركز معظم الموظفين بالقرب من الوسط الحسابي، حيث تقع المجموعات الممتازة بالقرب من أحد الطرفين والمجموعات الضعيفة بالقرب من الطرف الآخر. ولذلك يضطر كل رئيس إلى توزيع مرؤوسيه حسب الدرجة التي تحددها المؤسسة كقياس للكفاءة، وهي طريقة توزيع يعتمد فيها معظم الناس درجة متساوية، وتبدأ النسب في التناقص ما زلنا بعيدين عن هذا المتوسط، ويوضح الرسم البياني أدناه نسبة مئوية محددة لمستويات مختلفة بناءً على مستوى الأداء الإجمالي لكل مستخدم بدلاً من الاعتماد على مجموعة مختلفة من عوامل التقييم.

الشكل (5) منحني التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص10.

- مزايا هذه الطريقة
- سهولة و بساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل أي جهد في التقييم.
- تسريع التقييمات وتجنب الميل إلى التساهل وتعميم التقييمات على العاملين.
- هذه الطريقة مناسبة لأغراض محددة مثل عروض الترقية.
- يستخدم عند تقييم أعداد كبيرة من المستخدمين.
- عيوبها
- يتيح التوزيع الإجباري للعاملين أن ينعكس الرأي الشخصي للمقيّم في نتائج التقييم فهو يفتقر إلى الموضوعية.
- لا يتم تقديم أي تفصيل لمعايير التقييم أو الأساس المنطقي للتوزيع.

#### (5) طريقة التدرج

تصنف هذه الطريقة العمال بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة من الأداء: الأداء الضعيف ، الأداء المرضي و الأداء المميز.

- مزايا الطريقة
- و بساطة عملية التقييم.
- تكون هذه الطريقة أكثر فائدة عندما يركز التقييم على مجموعة محددة من المستخدمين.
- عيوبها
- لهذه الطريقة تأثير سلبي دائم على الحالة النفسية للعاملين .
- لا تظهر الفروق الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما يضر بعدالة في التقييم.

#### (6) طريقة القوائم

وبموجب هذه الطريقة، يستخدم المشرف (المقيم) قائمة مختلفة تم تطويرها من قبل إدارة الموارد البشرية لوصف أنواع السلوكيات والخصائص، ويختار المشرف المقيم الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه. بما في ذلك طرفي الإجابة، كل طرف إما نعم أو لا، وكل ما على المقيم أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم. تحتوي هذه القوائم على جمل وصفية مختلفة. عند اكتمال قائمة المراجعة، يتم إرسالها إلى الموارد البشرية وشؤون المستخدمين لتحديد الترتيب بناءً على إرشادات خاصة غير معروفة للمقيمين. تأكد من أن تقديرات المقيم ليست متحيزة. ويمكن أيضاً تقليل التحيز عن طريق إعداد تكرارات متعددة للمشكلة، ولكن بطرق مختلفة، وبالتالي زيادة الدقة ودرجة التقدير.

- مزايا هذه الطريقة
- إنه يقلل من التحيز حيث يقوم المقيمون والمسؤولون بتحديد الصفات المختلفة في أداء الموظف وتكرار الأسئلة بطرق مختلف تقلل من التحيز.
- إنه سهل الاستخدام.
- عيوب هذه الطريقة
- التكلفة مرتفعة لأنه من الضروري إعداد جرد لعدد الأقسام في المنظمة وعدد التطورات الوظيفية داخلها.
- صعوبة التمييز بين العبارات و الصفات من خلال التقييم.

#### الجدول(03) نموذج القوائم

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله
		هل يواظب على الحضور
		هل لديه معلومات كافية عن العمل
		هل يتبع التعليمات بدقة
		هل يتهرب من المسؤولية
		هل يقدم أفكار طيبة
		هل يهتم بمشكلات و متاعب معاونيه
		هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص255.

#### (7) طريقة الاختيار الإجباري<sup>(10)</sup>

ووفقاً لهذه الطريقة يتم إنشاء مجموعات من العبارات، تتكون كل مجموعة من أربع عبارات. تمثل اثنتان من العبارات الصفات المرغوبة في أداء الفرد، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوب فيها في أداء الفرد. تم تعيين كلمة مرور خاصة من قبل الموارد البشرية لتحديد العبارة التي تعتبر الأكثر أهمية في كل زوج، ولم تكن كلمة المرور معروفة. يقوم المقيمون (المقيمون) من كل مجموعة باختيار جملتين فقط؛ إحداهما تقيس السمة المرغوبة لأداء المرؤوس والأخرى تقيس السمة غير المرغوب فيها لأداء المرؤوس. الغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو إظهار أن كل جملة لها غرض، ولكن في الواقع، كل جملة لها وزن وهدف. فالمشرف لا يعرف القيمة الحقيقية، ولا يستطيع المرؤوس أن يعطي تقييماً جيداً أو سنياً مهما كان من أكمله، لذلك فهو يختار جملاً تصف سلوك الشخص في العمل فعلياً، أما الحقيقة فلها إحدى

خاصيتين. و هل هذا مرغوب أم لا في التقييم لذلك فإن التقييم يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وهي إدارة محايدة ومعتمدة على البيانات التي يقدمها المقيم.

جدول(04) نموذج الاختيار الإجباري (اختر عبارة واحدة من المجموعتين؟)

مجموعة 01		مجموعة 02	
الصفة	اختيار	الصفة	اختيار
يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها		لا يوجد أولويات لأهداف العمل	
يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل		لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه	

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص 122.

- مزايا هذه الطريقة
- تتمتع هذه الطريقة بمصداقية كبيرة نظراً للجانب الموضوعي الذي يميزها.
- تجبر المقيم على تحليل أداء عامليه و سلوكهم بشكل كامل لتحديد نقاط القوة و الضعف.
- عيوب هذه الطريقة
- استحالة التحديد الدقيق لأوجه القصور في أداء العامل لأنه لا يعرف المقيم ولا العامل الفرد ما هو السلوك المطلوب منه أثناء أداء وظيفته.

### (8) طريقة الوقائع الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي قام بها المستخدم، و توثيق وقت و متى و أين و لماذا حدث هذا السلوك مع ذلك فإن هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث نفسه بل يتم التركيز على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الحوادث التي تحدث في العمل سواء كانت جيدة أو ناجحة و ذلك في ملف الشخصي للمستخدم و بعد الانتهاء من التقييم تستطيع الإدارة بتحديد مدى فاعلية الفرد، بناء على عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و حساب قيمها و استخراج معدل يمثل قدرة و كفاءة الفرد.

و تجدر الإشارة إلى أن الأحداث الأساسية هي حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء لا تستند على حقائق مؤكدة، بل ينظر إليها على أنها أفعال فعلية يقوم بها العاملون الأفراد بغض النظر عما إذا كانت عوائدها إيجابية أو سلبية.

و تحتاج هذه الطريقة إلى قدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم و وقوف على أحداث و المواقف و تحليلها و مقارنتها مع الوقائع المحددة.

- مزايا هذه الطريقة:
- العدالة و التركيز على نوعية كفاءة و قدرات العاملين و اكتشاف إمكاناتهم و قدراتهم من خلال الحوادث.
- تزود المشرفين بمقياس موضوعي لأداء المستخدم.
- عيوبها:
- فهم المواقف و الأحداث و طريقة تصنيفها و وصفها من قبل المرؤوسين و الرؤساء يتطلب جهداً كبيراً و متواصل.
- المراقبة المستمرة للمرؤوسين من قبل المشرفين تزعج المستخدمين وتجعلهم يشعرون و كأنهم مراقبون، حيث يبحث المشرفون عن أخطائهم و يقيد من تصرفاتهم.

### (ب) الطرق الحديثة

#### (1) طريقة التدرج البياني السلوكي (11)

وقد تم تطوير هذه الطريقة للتغلب على عيوب التمييز بين أسلوب التسلل الهرمي و أساليب المواقف الحرجة، حيث يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، و ليس مثل الخصائص العامة المحددة مسبقاً. تقوم الحالات في النهج الهرمي بتقييم مدى امتلاك الأفراد للخصائص و السلوكيات المتوقعة في العمل الواقعي، و ربط هذه الخصائص أو السلوكيات بمتطلبات الوظيفة الأساسية، و تقييمها على أساس مستويات مختلفة من السلوكيات و التوقعات. و يتم ربط درجة التعبير و تفسيرها، مثل القول بأن الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد على ربط تصنيفه بشكل مباشر بسلوك عمل الفرد أثناء عملية التقييم.

الجدول (05) نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي (ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم)

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة. 9-10-
جيد جدا	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة. 7-8-
جيد	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام. 5-6-
متوسط	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخراً. 3-4-
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخراً بسبب هذه الصعوبات. 1-2-

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 258.

- مزايا هذه الطريقة
- تقليل الأخطاء أثناء عملية التقييم بسبب تحديد أبعاد التقييم.
- ربط أداء الوظيفي الفعلي بالأداء المطلوب.
- ويتميز في هذا الصدد بقدر كبير من الموضوعية و الصدق.

- تساعد هذه الطريقة على التحديد الدقيق لنقاط الضعف في أداء الموظفين، مما يجعل أهداف التقييم أكثر فعالية، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتدريب وغيرها.

• عيوب هذه الطريقة

- بالإضافة إلى الوقت اللازم، فإن تنفيذ هذا الأسلوب يتطلب تكاليف و جهداً عالياً.
- لا يمكن استخدامه إلا في الإجراءات التي يمكن ملاحظتها كالقوات الجسمية و ليس المحتويات الذهنية و الإبداعية.

**(2) طريقة الملاحظات السلوكية<sup>(12)</sup>**

تم تطوير هذا الأسلوب على أساس أسلوب التصنيف السلوكي السابق والذي يركز على سلوكيات الأداء المرئية والمتوقعة، بالإضافة إلى ذلك يركز المقيم أيضاً على ملاحظة وتتبع سلوك الأفراد العاملين وتقييم الأداء. تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال بناء على النتائج المحققة فعلياً وملاحظة سلوك الفرد بإعطاء خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من واحد، وكذلك الدرجات التي يحصل عليها الفرد عند تقييم هذه الأبعاد. يتم جمع العمل.

**(3) طريقة مراكز التقييم<sup>(13)</sup>**

ووفقاً لهذا المنهج يتم قياس مهارات العاملين وخصائصهم السلوكية من خلال وضع معايير قياسية لهذه الصفات بناء على الأهداف التي تحدد التحليل الوظيفي وتحديد الأبعاد الضرورية للتحليل الوظيفي مثل التخطيط والتنظيم والتعامل مع الآخرين. وعلى الرغم من صعوبة تحديدها، إلا أنه يمكن استخدامها لتطوير أداء المديرين، وخاصة أولئك المرشحين لمناصب الإدارة العليا.

مزايا هذه الطريقة

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- يوفر معلومات محددة ومعتمدة للمساعدة في تطوير خطة التطوير التنفيذي الشخصية.
- توفر معلومات حول نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد.
- تتميز بالقبول العام من قبل الموظفين بما في ذلك المديرين والعاملين.
- عيوب هذه الطريقة
- مكلفة وصعبة لوضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات.
- نتائج التقييم لها تأثير أكبر على شخصية العامل لأنها تركز على سلوكه ومهاراته وليس على نتائج عمله.
- صعوبات استخدامه على كافة المستويات الإدارية المختلفة.

**(4) طريقة التقرير المكتوب<sup>(14)</sup>**

وفي هذا النهج، يقوم المشرف بكتابة تقرير مفصل للموظف، يصف فيه نقاط القوة والضعف فيه، وكذلك المهارات التي يمتلكها الموظف والتي يمكن تطويرها في المستقبل وإمكانات الموظف للتقدم أو الترقية الوظيفية.

• يعاب على هذه الطريقة

- لا يتميز بالموضوعية بل بالرأي الشخصي للمشرف.
- لا توجد قواعد ومعايير لهذا التقرير ومكوناته.
- استكمال هذه التقارير يستغرق الكثير من الجهد والوقت، خاصة إذا كان لديك عدد كبير من الموظفين.

**(5) طريقة الإدارة بالأهداف**

يركز هذا النهج على الأداء المستقبلي وكذلك الأداء السابق وقيم الأداء من خلال مقارنة الأهداف التي حددتها المنظمة للأفراد مع الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل. وتتم الطريقة عبر المراحل:

- تحديد الأهداف و النتائج المراد تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء بها.
- يتطلب تحديد الأهداف مشاركة الرئيس ومرؤوسيه.
- وضع خطة عمل لتحقيق أهدافك.
- تحديد المعايير التي سيتم من خلالها قياس نتائج الأداء.

**الجدول (6) أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف**

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء.	200	210	105%
عدد العملاء الجدد.	70	70	100%
تنمية المبيعات السلعية.	200	150	75%
عدد الشكاوي	30	20	66%

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 225.

الهدف الرئيسي من هذا النهج هو تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك تحسين جو وظروف العمل المناسبة.

• مزايا هذه الطريقة

- منهج موضوعي يعتمد على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي.
- إعلام الأفراد مسبقاً بما هو متوقع منهم وما هي قدراتهم.
- تسهيل عملية التخطيط ومواءمة الأهداف.
- عيوب هذه الطريقة
- صعوبة مقارنة الأداء الفردي نظراً لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف الموضوعية له.
- يتطلب مهارات إدارية عالية، خاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح، خاصة عندما تتداخل الأنشطة بين الموظفين.

**(6) تقييم المجموعة<sup>(15)</sup>**

وفي هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين من قبل مجموعة من المشرفين (أربعة فأكثر). كما تساعد المجموعة المديرين المباشرين على مناقشة معدلات أداء الموظفين، والأداء الفعلي للمرؤوسين، وأسباب مستويات الأداء، وطرق تحسين الأداء داخل القسم.

● مزايا هذه الطريقة  
- يساعد استخدام أعضاء متعددين للحكم على الأداء في التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الشخصية الأخرى.

- هذه الطريقة مفيدة عند الشك في التحيز الشخصي.

● عيوب هذه الطريقة

- تستغرق الكثير من الوقت.

- لا يمكن إجراء مقارنات بين الأفراد المقيمين لأنها ليست أساليب كمية.

### (7) طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء (16)

ويعتبر أحد الأساليب المعاصرة لتقييم أداء الموظفين باعتباره أحد أساليب إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن المنظمات لم تعد قادرة على تجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام الموظف وشعوره بالانتماء. التعاون من أجل إنجاحه.

تركز هذه الطريقة على تكامل تقييم الأداء بين سلوك وخصائص العامل ونتائج العمل، وتوفر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.

- المعلومات الموضوعية المبنية على العملية الوظيفية نفسها واستخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة

- فهو يقيس الأداء من حيث الجودة.

● مزايا هذه الطريقة

- تقيس الأداء في صورة جودة.

- يعتمد على التحسين المستمر لجودة المنتج.

- تزويد الموظفين بملاحظات حول التحسينات الممكنة لأدائهم.

● عيوب هذه الطريقة:

- ويعتمد على التقييم من خلال الخصائص الشخصية (المبادرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها مباشرة بالعمل.

- ونظراً لصعوبة هذه الطريقة يصعب تطبيقها نظراً لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة.

### ثالثاً: اتخاذ القرارات الإدارية

تتم عملية تقييم أداء الموظفين من قبل المنظمات من أجل اتخاذ عدة قرارات إدارية، منها:

#### (1) قرارات متعلقة بالمسار الوظيفي

نظراً للتغيرات السريعة في الحياة التي تؤدي إلى الخوف من المستقبل وعدم الاستقرار، فإنه من الضروري الاهتمام بالمسارات الوظيفية سواء على المستوى التنظيمي أو التنظيمي. على مستوى المجتمع ككل، ومن هنا تظهر القدرات...

يجب على المنظمة أن تدير مواردها البشرية بشكل فعال على أساس فهم وتوقعات الاحتياجات الوظيفية وغير الوظيفية للأفراد وأيضاً مساعدة هؤلاء الأفراد على إدارة احتياجاتهم. المسارات الوظيفية المستقبلية حتى لا يغادروا المنظمة ويمكن

تخصيص ذلك فيما يلي

● الاختيار

تحدد المنظمة احتياجاتها من الأفراد، وتقوم بأنشطة التوظيف واختيار أفضل العناصر التي تتوافق مع تطلعات المنظمة وأهدافها، مما يحقق الولاء للمنظمة، ومن ثم فهم احتياجاتهم المستقبلية وشرحها لهم. إنها مسارات متاحة في المؤسسة، مع مزايا موجودة وغير موجودة بين أقرانهم.

● الأداء

ولتمكين المنظمات من اختيار المناصب الدقيقة لكل فرد، تعتمد المنظمات بشكل مستمر أنظمة تصميم الوظائف التي تنسق مع متطلبات الأهداف من ناحية وقدرات ومهارات أفضل الأشخاص المختارين من ناحية أخرى. (17)

● التنمية

تعمل المنظمة على تعزيز كفاءات ومهارات الأفراد وتساعدهم من خلال تقديم المشورة الفنية والمهنية مع الفهم الكامل لاحتياجاتهم وتطلعاتهم، لا سيما من خلال فرص الترقية والتقاعد والنقل وإنهاء الخدمة والتقدم من منصب إلى مستوى أعلى. من الأسفل إلى الأعلى، خاصة إذا كان لديك فني.

● الأسرة

تنظر المنظمة إلى متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية للفرد، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الزوجة والأطفال، وتفضيلات كل فرد من أفراد الأسرة، وتفضيلات الأسرة ككل.

على المستوى الاجتماعي، عندما يستقر الأفراد في وظائفهم، وعندما يكون لدى كل منهم فهم واضح للمسار المستقبلي، يكون هناك فال عمل أعلى، أي الرضا الشخصي بسبب قيمة العمل، لأنه في يتماشى مع رغباته، ويعني أنه يجب الوظيفة

ويحصل على الرضا من حيث الراتب والترقية وجميع الإشباع المادية، مما يوفر الثقة والسلام والأمن للفرد وبالتالي القضاء على التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل، وبالتالي تكوين شخصية مناخ نفسي أفضل للأداء مما يحقق

مستويات الأداء المطلوبة ويؤدي إلى تنمية روح الابتكار والإبداع.

يستخدم نظام تقييم أداء الموظفين لإظهار الانحرافات في أساليب أداء الموظفين وإزالة هذه الانحرافات من خلال الأهداف

من وراء التقييم والتي يمكن أن تكون إحدى المعالجات التالية. (18)

- النقل
- ويتجلى ذلك في تغيير وضعية أداء الموظف، مما يسمح له بالتعرف على وظائف جديدة وموظفين جدد، وتنسيق الوظائف الجديدة مع قدراته وإمكانياته حتى يعود أدائه إلى الانسجام.
- التنزيل
- وهو منصب وظيفي أدنى لأن منصبه الوظيفي الحالي لا يسمح له بالترقية بسبب الأداء غير المتوافق والمتناغم، مما يعني أنه لا يستطيع إكمال مساره الوظيفي المستقبلي لأنه يتم تشجيع العاملين على قبول منصب وظيفي أدنى لأن المسار التصاعدي ممكن فإن ترقيته ممكنة، وهذا يصب في مصلحة العامل، وبالتالي إعادة التوافق والانسجام بين الفرد والعمل.
- الترقية
- يشمل مصطلح الترقية كل تغيير في الوضع القانوني للموظف من شأنه أن يضعه في الاعتبار ويميزه عن زملائه. تحقق المنظمة التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة من خلال الترتيبات المناسبة على أساس الجدارة والقدرة وفعالية الأداء. وظيفته وبالتالي المضي قدماً في المسار الوظيفي، خاصة إذا قامت المنظمة بشرح خطة الترقية للمستخدمين منذ بداية الوظيفة.
- إنهاء الخدمة
- تشجع أسهم الموارد البشرية كبار الموظفين على التقاعد المبكر، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانوا حجرة عثرة أمام بعض المرشحين الواعدين في هذه الوظائف، من خلال ضمان فوائد أكبر لجميع الوظائف في شكل تقاعد أو من خلال دفع حوافز سخية كمكافأة نهاية الخدمة بينما بدءاً من أنهم يستفيدون من العمل كمستشارين للمنظمة.
- (2) القرارات المتعلقة بالتحفيز
- ومن أهم معايير منح الحوافز هو تقييم الأداء، بالإضافة إلى استخدام معايير أخرى مثل الجهد والمؤهلات والمهارات، وفيما يلي مقدمة لهذه المعايير.
- الأداء
- يعتبر الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد، لمنح الحوافز في بعض المنظمات، ويقدر أن يكون أعلى أو قريباً من معدلات الأداء النموذجية، سواء من حيث الكمية أو النوعية، أو من حيث ساعات العمل أو توفير التكاليف أو المواد الخام.
- المجهود:
- - في بعض الأحيان يكون التركيز في تقديم الحوافز على المحاولات وليس النتائج، وقد يتم مكافأة المستخدمين على جهودهم أو أساليبهم أو وسائلهم في تحقيق النتائج، إلا أن هذا المعيار ليس مهماً وموضوعياً مثل معايير الأداء نظراً لصعوبة القياس والتقدير.
- الأقدمية:
- هو الوقت الذي يقضيه المستخدم في العمل، وهو يعبر عن خدمة المستخدم وولائه للمؤسسة ويجب مكافأته بطريقة ما.
- المهارات:
- وهي كلها شهادات عليا أو براءات اختراع حصل عليها المستخدمون، وكلها حوافز من المنظمة لصالح المستخدمين. ومع ذلك، يعتبر هذا المعيار محدوداً للغاية ولا يساهم إلا قليلاً في تقدير الحوافز.
- (3) القرارات المتعلقة بالتدريب
- يتم تنظيم بعض الأنشطة لتغيير سلوك أداء الأفراد وسلوك أداء المنظمة ككل وتنعكس هذه الأنشطة على تدريب الموظفين وخاصة في تحسين أداء الموظفين. الموظفون ومدى تأثيرهم على إنتاجية ونمو المنظمة بحيث تصل جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى مستوى عالٍ ويضمن أيضاً توفير المنظمة بشكل كبير في تكاليف الإنتاج والوقت الضائع، ولهذا السبب. أصبح الاهتمام المتزايد بالتدريب حاجة ملحة للمنظمات لتنفيذ التدريب، حيث أصبح التدريب في العالم التنظيمي الحديث ضرورة أساسية للأفراد لتحسين كفاءة عملهم والتعامل مع قضايا الأداء وتحسين كفاءة العمل. إن تطوير قدراتهم إلى مناصب وظيفية يفيد الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.
- يستخدم نظام تقييم أداء الموظفين لتحديد أهداف وغايات محددة للتدريب، وهدفه بشكل عام هو التطوير كله. بالإضافة إلى تحديد أهداف التدريب، يجب أن تكون هناك خطة تدريبية تتضمن العناصر التالية (19)
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين، حيث أن تطوير وتحديث المهارات والقدرات يمكن الموظفين من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية أكبر.
- تسعى جاهدة إلى تعزيز وتطوير العلاقات الشخصية بين الموظفين من خلال:
- - تزويدهم بجميع المعلومات ذات الصلة بالأهداف التنظيمية والسياسات ومراحل تنفيذ الأعمال.
- - تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
- تطوير وتحديث معارف المتعلم لخدمة الأهداف التنظيمية. ويتزامن تطور هذه المعرفة مع التطور على المستوى التنظيمي من حيث الأنظمة والتوجيهات وأساليب العمل والمعرفة الجديدة والبرنامج.
- تنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين تجاه عملهم وتنظيمهم، حيث يؤدي التدريب إلى تنمية مجموعة من العوامل النفسية التي تتفاعل لتشكل وجهة نظر المتدرب تجاه قضايا معينة، مما يدفع المتدرب إلى تبني اتجاه إيجابي تجاه العمل (20)
- تحسين كفاءة الإنتاج من خلال وسائل مختلفة أهمها: زيادة الإنتاج، خفض التكاليف، تحسين كفاءة العمل لزيادة الإيرادات، زيادة الإيرادات من خلال الاستخدام الأمثل للألات والموارد المتاحة.

- يساعد على استعادة التوازن النوعي والكمي في هيكل القوى العاملة. إذا كان هناك فائض في العمالة في مهنة أو قسم معين، فمن خلال التدريب التحويلي، يمكن تأهيلهم في مهنة أخرى لسد النقص.
- ويمكن تلخيصها أيضاً في ثلاث مجموعات:
- الأهداف الاقتصادية
- ويشمل زيادة معدل النمو وتحسين الإنتاجية وتقليل الخسائر وزيادة المبيعات وتوسيع الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي.
- الأهداف الفنية
- ويشمل الاستفادة الكاملة من قدرات الإنتاج الحالية، واستيعاب التقنيات الجديدة وفهمها بسرعة، وحل مشاكل التكامل الخاصة بها.
- الأهداف السلوكية
- ويتضمن توجيه مواقف ودوافع الموظفين لتطوير قدرتهم على الأداء بشكل أفضل، وتعزيز روح الفريق بينهم، وتعميق الوعي بفلسفة خدمة العملاء.

## II- الطريقة والأدوات :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية للجرارات الفلاحية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.

### **(1) منهج الدراسة**

يتم استخدام الأساليب الوصفية والتحليلية حيث تعتمد على مزيج من البحث المكتبي لجمع المواد العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال مراجعة الكتب والأبحاث الجامعية وكذلك المجلات والكتب العربية والأجنبية المتوفرة على شبكة الإنترنت. ويهدف هذا المنهج إلى دراسة العلاقة بين الخصائص الاجتماعية المدروسة والمتغيرات الممثلة عند تقييم أداء العاملين. يشرح هذا النهج أيضاً الوضع الحالي للظاهرة أو المشكلة من خلال ظروفه وأبعاده ووصف العلاقات بينهما. ولا يقتصر هذا النهج على وصف عملية الظاهرة، بل يشمل أيضاً تحليل وقياس البيانات وإنتاج وصف علمي دقيق للظاهرة (المشكلة ونتائجها).

### **(2) مجتمع وعينة الدراسة**

جرت الدراسة الميدانية في سبتمبر 2023 بعد اختيار ميدان الدراسة و المتمثل في مؤسسة الجرارات الفلاحية (ETRAG) بولاية قسنطينة. وقد تم اختيار هذه المؤسسة على أساس حجمها و ملكيتها فكانت كبيرة الحجم، بالإضافة إلى الملكية فكانت مؤسسة عامة، وهي مؤسسة من القطاع الصناعي و تقدم منتج نهائياً موجه للاستهلاك.

### **(3) أدوات الدراسة**

لقد اعتمد في هذه الدراسة على أداتين أساسيتين هما المقابلة والاستمارة المقابلة

تعتبر المقابلات إحدى الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات. أجرينا مجموعة من المقابلات مع المسؤولين ومديري مراكز المنفعة، بالإضافة إلى مقابلات مع عدد من العاملين الذين خضعوا لعملية التقييم. يقوم القائمون بعملية التقييم على فهم تصوراتهم لنظام تقييم الأداء الحالي في المؤسسة، والذي يتضمن: أسئلة المقابلة الداعمة لأسئلة الاستبيان.

الاستمارة  
فقد اعتمد هذا الأسلوب لجمع البيانات في البحث الميداني تسمح بالحصول و في وقت قصير على عدة آراء مما يسمح باعتماد أسلوب معين في معالجتها و قد اختيرت استمارة مجموعة من الأسئلة و المحاور تترجم مجموع المحاور النظرية التي كانت في الدراسة ثبات الاستمارة

أعتمد على معامل كرونباخ ( $\alpha$ ) لحساب ثبات المقياس حيث بلغ  $\alpha = 0.96$  في الدراسة الاستطلاعية وهي نسبة عالية تدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها أي الثبات.

### **(4) تحليل خصائص الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة**

تناولت هذه الدراسة مؤسسة الجرارات الفلاحية و عليه سيتم تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الموارد البشرية في هذه المؤسسة فكانت النتائج على النحو التالي

#### • عينة البحث

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 175 وهي تمثل 20 % من إجمالي مجتمع الدراسة، ذلك أن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه وبناء عليه تم أخذ نسبة 20 % من المجتمع الكلي، والجدول يوضح كيف يتوزع العاملون حسب الفئات الاجتماعية- المهنة.

الجدول(1): يوضح توزيع العمال حسب الفئات الاجتماعية-المهنية

العينة	المجتمع إجمالي	الفئة الاجتماعية- مهنية
7	36	الإطارات
21	105	المساعدون
147	735	عمال تنفيذيون
175	876	المجموع

• توزع هذه العينة على مراكز المنفعة الأربعة المكونة لمؤسسة الجرارات الفلاحية لتكون على الشكل التالي:

الجدول(2): توزيع العينة على مراكز المنفعة

المجموع	مركز التركيب	مركز التصنيع	مركز الحدادة	مركز السباكة	مركز المنفعة
					الفئة الاجتماعية- المهنية
7	1	3	1	2	الإطارات
21	1	10	4	6	المساعدون
147	17	68	25	37	عمال تنفيذيون
175	19	81	30	45	المجموع

ملاحظة : الإطارات و المساعدون يطلق عليهم في الدراسة إسم الرؤساء.

• خصائص عينة البحث

(1) من حيث الجنس :

تناولت الدراسة توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، إناث)

الجدول(3): توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، إناث)

المجموع	إناث		ذكور		الجنس الفئة
	%	عدد	%	عدد	
28	21,4	6	78,6	22	رؤساء
147	-	-	100	147	المستخدمين
175	3,4	6	96,6	169	المجموع

يظهر من الجدول (3)، أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث يمثلون نسبة 96,6 % من العينة ولا تتعدى نسبة الإناث 3,4 % أي ما يعادل 6 إناث فقط. ويرجع ضعف العنصر النسوي في العينة إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد في معظم مراحل إنتاجها على الجهد العضلي الفردي الذي يتوفر في فئة الذكور وهذا راجع للطبيعة الفسيولوجية له والذي يظهر خاصة في فئة المستخدمين، ولهذا نجد العنصر النسوي بها يكاد يكون معدوماً وأن كل العناصر العاملة من الذكور.

(2) من حيث السن:

تناولت الدراسة سن عينة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة

الجدول(4): توزيع عناصر العينة من حيث السن

المجموع	أكثر من 35 سنة		ما بين 25 – 35 سنة		أقل من 25 سنة		السن الفئة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
28	12	42,8	14	50	2	7,2	الرؤساء
147	69	47	55	37,4	23	15,6	المستخدمين
175	81	46,3	69	39,4	25	14,3	المجموع

نلاحظ من الجدول (4) أن الفئة التي تمتد أعمارها من (35 سنة) فأكثر تمثل النسبة الكبرى وهي (46,3 %). ويعود كبر هذه الفئة إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في إعادة استدعاء العمال المتقاعدين وهذا نظرا لخبرتهم في العمل وأيضا لفعاليتهم في استخدام المعدات خاصة الآلات الإنتاجية القديمة والتي لازالت المؤسسة تعتمد عليها في الإنتاج ونظرا لخبرة هذه الفئة من العمالة فإن استدعائها قلل من فترات العطب لهذه الآلات و ذلك بتدخلهم المباشرة في إصلاحها وإعادة إنتاجها لمسيرة الإنتاج.

تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين (25 – 35) سنة والتي تمثل النسبة (39,4 %). أما الفئة الشبابية الجديدة التي تقل أعمارها عن 25 سنة فهي قليلة ولا تمثل سوى نسبة (14,3 %) من العينة، ويعود هذا الضعف إلى أن المؤسسة تطلب العمالة التي تكون ذات خبرة مسبقة في ميدان الإنتاج وهذا ما يقلل من وجود هذه الفئة داخل المؤسسة.

**5 عرض النتائج المتعلقة بمكانة و أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة.**  
 نهدف من خلال هذه النتائج للإجابة على الفرضية المتمثلة في " إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها".  
 يبين الجدول (5) التكرارات و النسب المئوية.

الفقرة	الفئة		لا اتفق	
	ت	%	ت	%
هل يوجد بمؤسستك نظام تقييم أداء العاملين ؟	28	100	-	0
هل تعلم أهداف نظام تقييم أداء العاملين ؟	14	50	14	50
هل استفدت من التحفيزات ؟	18	64.3	10	35.7
هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء ؟	16	88.8	2	11.2
هل قمت بدورات تدريبية ؟	5	17.8	23	82.2
هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء ؟	11	33	22	67
هل تم تعديل مسارك الوظيفي ؟	8	28.5	20	71.5
هل كان ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء ؟	3	37.5	5	62.5
	19	37.3	32	62.7

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (5) أن كل أفراد العينة من إطارات ومستخدمين تقر بوجود نظام لتقييم أداء العاملين، كما يتضح من الجدول أن نصف الرؤساء يعلمون الهدف من التقييم، أما فيما يخص النصف الآخر فإنه لا يعلم الهدف منه. أما فيما يخص المستخدمين فإن نسبة عالية منهم (70,7 %) تعلم الهدف من التقييم بينما النسبة المتبقية منهم (29,3 %) فإنها لا تعلم الهدف من هذا التقييم، كما أن نسبة (64,3%)، (53,7%) من الرؤساء و المستخدمين قد استفادت من التحفيزات ومن بين هذه النسبة، نسبة (88,8%) و (76%) كانت استفادتها على أساس نتائج التقييم، أما نسبة (11,2%) الرؤساء و (24%) من المستخدمين لم تكن استفادتهم من التحفيزات على أساس نتائج التقييم، كما نلاحظ أن نسبة (82,2%) من

الرؤساء و (77.5%) من المستخدمين لم تستفد من دورات تدريبية، بينما نسبة (17.8%) و(22.5%) قد استفادت من دورات تدريبية. ومن بين هؤلاء، نسبة (80%) و (67%) لم تكن استفادتهم على أساس نتائج تقييم الأداء، أما نسبة (71.5%) و (65.3%) من العينة لم يتم تعديل مسارها الوظيفي بينما (28.5%) ز (34.7%) من العينة قد عدل مسارها الوظيفي. كما أن نسبة (62.5%) و(62.7%) لم يكن ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء فيما تعتبر نسبة (37,3%) منها أنه ناتج عن نتائج تقييم الأداء.

نستنتج من الجدول أن هناك نظام لتقييم الأداء بالمؤسسة و أن الهدف منه يعلمه أغلب العاملين بها وهم يوجهونه للاستفادة من التحفيز أكثر منه للاستفادة من التدريب أو تعديل المسار المهني. الجدول (6): رأي العينة في نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة

المجموع	جيد		حسن		متوسط		ضعيف		الدرجة الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
28	3,6	1	17,9	5	21,4	6	57,1	16	الرؤساء
147	8,9	13	23,8	35	40,1	59	27,2	40	المستخدمين
175	8	14	22,9	40	37,1	65	32	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول (6) أنه فيما يخص الرؤساء أن نسبة (57,1%) منهم غير راضية على نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وقد وصف بالضعيف، فيما ترى نسبة (21,4%) من الرؤساء نظام تقييم الأداء بأنه متوسط، أما نسبة (17,9%) منهم فتري بأنه حسن، ولقد انفردت نسبة ضعيفة (3,6%) من الرؤساء بوصف هذا التقييم بالجيد. أما فيما يخص فئة المستخدمين فقد وصفته نسبة (27,2%) منهم بالضعيف وترى النسبة الكبرى (40,1%) منهم بأن نظام تقييم الأداء في عمومها متوسط. أما نسبة (23,8%) منهم فتري بأن هذا النظام حسن، وترى نسبة ضعيفة (8,9%) منهم بأنه جيد.

نستنتج أن أغلب العينة على علم بنظام تقييم الأداء ولكن فيما يخص دوره فقد اختلفت الآراء، فالنسبة الأكبر من العينة ترى أن دوره متوسط إلى ضعيف.

الجدول (7) الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين

المجموع	تعديل المسار الوظيفي		احتياجات التدريب		الحوافز والمكافآت		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
14	21,5	3	21,5	3	57	8	الرؤساء
104	38,5	40	8,6	9	52,9	55	المستخدمين
118	36,4	43	10,2	12	53,4	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (7) أن نسبة (53,4%) من العينة ترى أن الهدف من التقييم هو منح الحوافز والمكافآت، أما نسبة (10,2%) من العينة فتري أن الهدف منه هو تقدير احتياجات التدريب، بينما ترى نسبة (36,4%) من العينة أن الهدف من التقييم هو تعديل المسار الوظيفي للعاملين.

نستنتج من هذا الجدول أن الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء في جميع الحالات هو لغرض منح الحوافز والمكافآت بالدرجة الأولى، فيما يأتي تقدير احتياجات التدريب وتعديل المسار الوظيفي بشكل عرضي بعد عملية التقييم ومعرفة النتائج

**(6) عرض نتائج محور أهمية نظام تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية**

نههدف من خلال هذه النتائج للإجابة على الفرضية المتمثلة في " وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية و قراراتها الإدارية".

## الجدول (8) التكرارات و النسب المئوية

الفقرة	الفئة	اتفق		لا اتفق	
		ت	%	ت	%
هل يبين نظام تقييم الأداء أسباب القصور في الأداء؟	رؤساء المستخدمين	19	68	9	32
هل ترى أن نظام تقييم الأداء له دور في تحسين أداء العاملين؟	رؤساء المستخدمين	22	78.5	6	21.5
هل يتم إطلاعك على الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة بلوغها؟	رؤساء المستخدمين	14	50	14	50
هل يؤدي تقييم الأداء من بلوغ أهداف المؤسسة؟	رؤساء المستخدمين	21	75	7	25
		104	71	43	29

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (8) أن نسبة (68%) و (78.2%) من رؤساء و مستخدمين العينة تؤكد أن نظام تقييم الأداء يكشف عن أسباب القصور في الأداء وهذا بالاعتماد على المعايير المتعلقة بالأداء، كما نجد أن نسبة (78.5%) و (85%) من العينة تقر بأن لنظام تقييم الأداء دور في تحسين أداء العاملين بينما رأت نسبة (21.5%) و (15%) على التوالي من رؤساء و مستخدمين من العينة أنه لا يوجد دور لنظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين، في حين أن نسبة (50%) من عينة الرؤساء و (76%) من عينة المستخدمين لا يتم إطلاعها على الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة بلوغها، بينما 28% من العينة فمطلعة على إستراتيجية المؤسسة، أما نسبة (75%) من الرؤساء و (71%) من عينة المستخدمين تؤكد أن تقييم أداء العاملين يؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة، بينما (25%) و (29%) رؤساء و مستخدمين من العينة فتري أن التقييم لا يساهم في بلوغ أهداف المؤسسة.

نستنتج من الجدول أن نظام تقييم الأداء يكشف أسباب القصور في الأداء و أن له دور في تحسين أداء العاملين، بينما لا يتم إطلاع العاملين بالإستراتيجية التي تنوي المؤسسة بلوغها في حين أن تقييم أداء العاملين يؤدي على بلوغ أهداف المؤسسة.

### III- النتائج ومناقشتها :

انطلاقاً من نتائج الاستبيان لمحور عرض النتائج المتعلقة بمكانة و أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة و بناء على الجانب النظري في هذا المحور يتضح لنا ما يلي:

- إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه نابع عن مرسوم قانوني و ليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير و الحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة، و لكن بعد مرور الوقت و تمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق هذا النظام لما له من دور في تفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة.

- إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية.

- الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم و في الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز و المكافآت.

- يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء ليست له أهمية في تحسين إنتاجيتهم و ما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار و تحقيق النمو لإنتاجية العامل مما يعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها.

- تكمن أهمية التقييم في عرض النتائج بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين و المستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف و الخطأ لتفاديها في المستقبل و هذا ما لا نجده في المؤسسة.

من خلال هذا المحور يتضح لنا أن الفرضية الأولى " إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها" هي خاطئة إلى حد كبير ذلك ما أثبتته نتائج هذا المحور.

و انطلاقاً من نتائج الاستبيان لمحور أهمية نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية فكانت النتائج كما يلي:

- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية و نوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين و صفاتهم الشخصية، من أدب و مثابرة و روح المسؤولية، و لكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجيتها.

- يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر و مما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز شخصي للمقيم و أيضاً للانطباع المسبق للمقيم لاتجاه مستخدميه.

- أيضاً ما يعاب على نتائج التقييم أنه في بعض الوحدات لا يتم إبلاغ بنتائجها و سبب ذلك لتفادي المشاكل و الطعون و خاصة النظرة السلبيه للمستخدمين إتجاه الرئيس المباشر على خلفية النتائج مما قد ينتج عنه نوع من عدم رضا و لا قبول بين المستخدمين و الرئيس المباشر.

- نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة و خاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجيتها و هذا ما يحقق تنمية المؤسسة من خلال نمو إنتاجها و بلوغ المعدل المسطر و أيضاً من أجل ضمان استمرار المؤسسة، و هذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة، لكن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة لا يحدد أسباب القصور في الأداء و مكن

الضعف على مستواها ذلك لتضييق أهدافه و غاياته مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين أداء المؤسسة و بلوغ أهدافها.  
من خلال هذا المحور يتضح لنا أن الفرضية الثانية " وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية و قراراتها الإدارية" هي خاطئة إلى حد ما ذلك أن الهدف أساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة حيز الدراسة هو من أجل صرف التحفيز المادية، و هذا يعتبر تذييق لمهام هذا النظام خاصة فيما تعلق بالقرارات الإدارية الأخرى.

#### IV- الخاتمة:

نظرا للتطور الذي تشهده البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات أصبح من الصعب عليها إهمال و تضييق دور تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، لكي تبلغ المؤسسة الجزائرية أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها لا بد لها من الاستفادة من كل أدوات التسيير المتاحة و خاصة تقييم أداء العاملين لما يقدم من تغذية عكسية تمكن المؤسسة من الوقوف على مكامن الضعف من أجل تداركها و تحسينها و هذا من أجل نمو و تطور المؤسسة الجزائرية.

#### المراجع:

- 1- Schuler R.S, Managing Human Resources, West Publishing Copany, Without giving out the publishing country, 5th ed, 1995, p 306.
- 2- صلاح الدين عبد الباقي, الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات, الدار الجامعية للتوزيع و النشر, الإسكندرية, مصر, 2002, ص 257.
- 3- عبد الناصر موسى, نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية, رسالة دكتوراه, جامعة باجي مختار, عنابة, قسم العلوم الاقتصادية, الجزائر, 2004-2005, ص 14.
- 4- زهير ثابت, كيف تقييم أداء الشركات و العاملين, دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, 2001, ص 87.
- 5- مهدي حسن زويلف, إدارة الأفراد (مدخل كمي), دار محدلاوي للنشر, عمان, الأردن, 1998, ص 240.
- 6- Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore course of professionals trading and development, New York, jauntily and son, 2007, p145.
- 7- ماريو هاينز, ترجمة محمد موسى و آخرون, إدرة الأداء و إدارة البحوث, المملكة العربية السعودية, 1998, ص 180.
- 8- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الأردن, 1999, ص 245.
- 9- Ngai & wat, human resource information a revies and ampirical analysis, personnel review, vol 45, no3, 2006, p241.
- 10- أحمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية, منظور القرن الحادي و العشرين, دون ذكر مكان النشر, 2000, ص 349.
- 11- أحمد محمد غنيم, الثورة الإدارية المضادة, منهج القرن الحادي و العشرين, المكتبة المعاصرة, 1997, ص 84.
- 12- جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية للطبع, القاهرة, مصر, 2003, ص 440.
- 13- Poutanen, hikka, human resource management and human resource information systems in organization, Mis Quarterly, vol27, n1, 2004, p 321.
- 14- Kan thawongs, p, does HRIS, matter for HRM Today, journal of systems management, vol41, no1, 2003, p281.
- 15- Gara steven j, how an HRIS can impact HR, a complete parading shift for the 21st century, society for human resource management, white paper, 2002, p158.
- 16- محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية, دار الوفاء لندنيا للطباعة, الإسكندرية, مصر, 2007, ص 356.

- 17- Petit et auter, gestion statistique et opérationnel des ressources humaines, éditeur Gaeten Morin, 1993, p815.
- 18- مصطفى كامل أبو العز عطية, مقدمة في السلوك التنظيمي, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2006, ص159.
- 19- رامي رجا, أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة, مجلة العلوم الإنسانية, العدد 46, السنة الثامنة, 2010.
- 20- Christian batal, la gestion des RH dans le secteur public, Edition d'organisation, 2ème ED, paris, 2000, p95