

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



عنوان المذكرة:

عدالة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي _الميلية_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

❖ كعواش رؤوف

إعداد الطالبين:

• شكشاك بسمة

• غليمة صبرينة

لجنة المناقشة

الأستاذ: غراز الطاهر..... رئيسا

الأستاذ: كعواش رؤوف..... مشرفا ومقرا

الأستاذ: بوجردة ياسين..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً - صلى الله عليه وسلم- هادياً وبشيراً .
الحمد لله الذي منّ علينا بنعمه وأنار دربنا ومهّد طريقنا ويسر أمرنا ومكّننا
من بلوغ ما كنا نصبو إليه

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ القدير ومشرّفنا الفاضل الأستاذ
الدكتور

"كهواش رؤوف" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا
بنصائحه

وإرشاداته القيمة وصبره علينا فجزاه الله كل الخير وجعله مثلاً أعلى

للطلبة الذين يحملون الأمانة من بعده.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أساتذة علم الإجتماع الذين أطرونا
طيلة مشوارنا الدراسي ولم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وبالخصوص الأساتذة :
غراز الطاهر، بوجردة ياسين، بليط عبد الله، بن يحي سميرة، شربال مصطفى،
شتيوي الربيع.

كما نخص بالشكر مسؤولي وعمال " مؤسسة الخزف الصدي

بالميلية " ، دوو أُن ننسى موظفي مكتبة علم الإجتماع خصوصا عايذة وفارس

جزاكم الله جميعاً



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

شكر وتقدير

فهرس المحتويات.....أ-هـ

قائمة الجداول.....و-ز

قائمة الأشكال.....ح

مقدمة.....ط-ي

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

13.....تمهيد

14.....أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

15.....ثانياً: أهداف الدراسة

15.....ثالثاً: إشكالية الدراسة

17.....رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

35.....خامساً: الدراسات السابقة

47.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

49.....تمهيد

50.....أولاً: النظريات الكلاسيكية

50.....	1	نظرية الإدارة العلمية.....
52.....	2	نظرية التنظيم الإداري.....
54.....	3	النظرية البيروقراطية.....
57.....		ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.....
58.....	1	نظرية العلاقات الإنسانية.....
60.....	2	نظرية الحاجات.....
62.....	3	نظرية الفلسفة الإدارية.....
64.....		ثالثا: النظريات الحديثة.....
64.....	1	نظرية العدالة.....
67.....	2	نظرية التوقع.....
69.....	3	نظرية الإدارة بالأهداف.....
71.....		-خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين

73.....		-تمهيد.....
74.....		أولا: أهمية تقييم الأداء.....
75.....		ثانيا: أهداف تقييم الأداء.....
78.....		ثالثا: خصائص تقييم الأداء.....
79.....		رابعا: معايير تقييم الأداء.....
84.....		خامسا: أسس ومبادئ تقييم الأداء.....
86.....		سادسا: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
89.....		-خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: آليات تقييم أداء العاملين

91	-تمهيد.....
92	أولاً: طرق تقييم الأداء.....
110	ثانياً: خطوات تقييم الأداء.....
113	ثالثاً: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.....
116	رابعاً: شروط تقييم الأداء الفعال.....
119	خامساً: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء.....
125	سادساً: مشكلات وأخطاء تقييم الأداء.....
132	سابعاً: علاج أخطاء تقييم الأداء.....
134	-خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

136	-تمهيد.....
137	أولاً: مجالات الدراسة.....
137	1 -المجال الجغرافي.....
139	2 -المجال البشري.....
139	3 -المجال الزمني.....
140	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
141	ثالثاً: عينة الدراسة.....
142	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....

143	1	الملاحظة.....
144	2	الإستمارة.....
147	3	المقابلة.....
149	4	الوثائق والسجلات.....
149		خامسا: منهج الدراسة.....
150		سادسا: أساليب التحليل.....
150	1	+الأسلوب الكمي.....
151	2	+الأسلوب الكيفي.....
152		-خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

154		-تمهيد.....
155		أولا: عرض وتحليل وتفسير البيانات.....
185		ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
189		ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
191		رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.....
195		خامسا: النتائج العامة للدراسة.....
196		سادسا: الإقتراحات والتوصيات.....
198		-خلاصة الفصل.....
200		الخاتمة.....
202		ملخص الدراسة.....

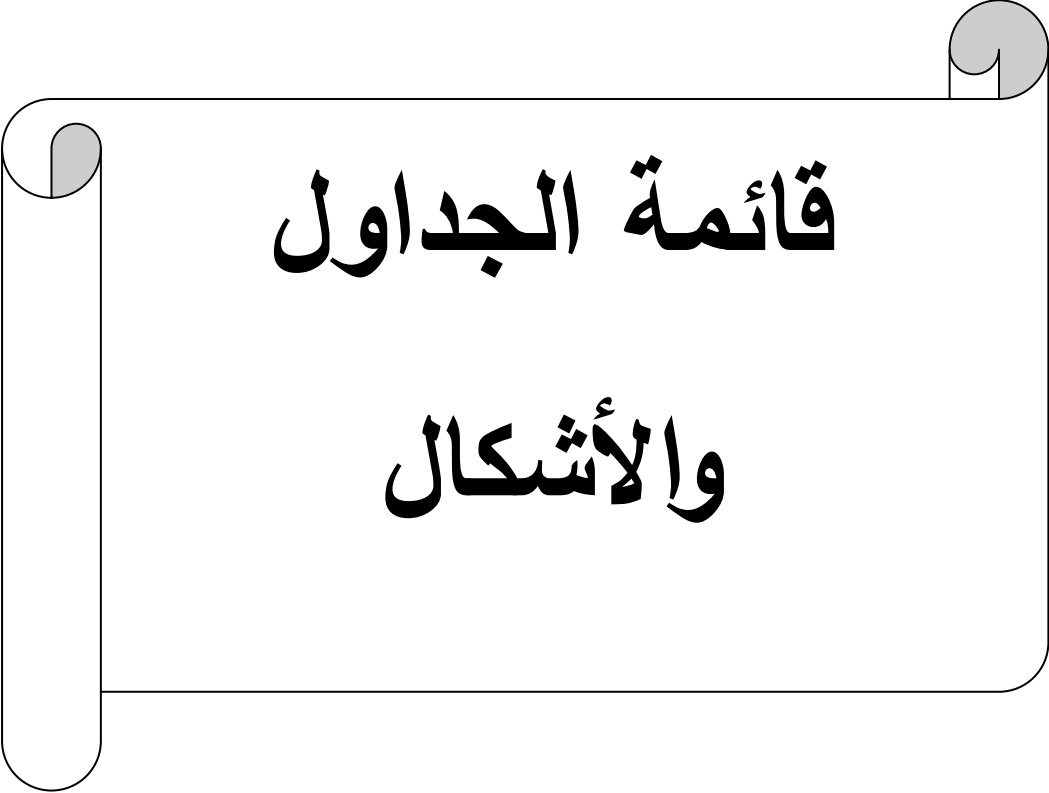
206.....قائمة المراجع

219.....قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير تقييم الأداء	82
02	أمثلة لبعض معايير تقييم الأداء وأوزانها النسبية	82
03	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى	103
04	الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء	115
05	الجنس	155
06	السن	155
07	الحالة العائلية	156
08	المستوى التعليمي	157
09	عقد العمل	157
10	الصنف الوظيفي	158
11	الأقدمية في العمل	159
12	الراتب الشهري	160
13	المعايير التي تركز عليها الإدارة في تقييم الأداء للعاملين	161
14	نظرة العامل لمعايير تقييم أدائهم	162
15	عدالة معايير التقييم ومستوى موضوعية نواتجه	163
16	مدى إلتزام المقيم بنموذج التقييم الرسمي	164
17	نظرة العاملين لمدى موضوعية الطرق المتبعة في تقييم أدائهم	165
18	إتاحة نظام التقييم المتبع بالمؤسسة للعامل فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائهم	166
19	مدى إحترام الإدارة لمواعيد تقييم أداء العامل بالمؤسسة	167
20	الأدوات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	168
21	مدى أخذ الإدارة بتقييم الرئيس المباشر فقط	169
22	نظرة العامل لتقييم رئيسه المباشر مقارنة بزملائه	170
23	مدى تعرض تقييم أداء العاملين لأي ضغط من أية جهة خارجية	171
24	مدى اهتمام المقيم بمراعاة الظروف الخاصة للعمال عند تقييم أدائهم	171
25	مراعاة المقيم لظروف العاملين ومستوى موضوعية نواتج التقييم	172
26	معاملة المشرف في تقييم مردود العامل بالمؤسسة مقارنة بزملائه	173

174	درجة إلمام الرئيس المباشر بتفاصيل أداء العاملين أثناء عملية التقييم	27
175	نظرة العاملين لفرصة المشاركة في عملية تقييم الأداء	28
175	نظرة العامل لتفسيرات مشرفه المباشر عند حصوله على علامة منخفضة مقارنة بزملائه	29
176	درجة اهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة	30
177	نظرة العاملين لأساس توزيع المنح والعلاوات	31
178	نظرة العاملين لمدى ملائمة الحوافز التي يحصلون عليها مع ما يبذلوه من جهد	32
179	نظرة العاملين لمستوى نتائج التقييم في تحديد احتياجاتهم التدريبية	33
180	مستوى تلقي العاملين للعوائد على الجهد الإضافي الذي يقدمونه	34
180	نظرة العاملين لكيفية إبلاغهم بنتائج تقييم أدائهم	35
181	مدى تظلم العاملين لإدارة المؤسسة في حالة عدم رضاهم بنتائج التقييم	36
182	مدى مراقبة الإدارة لنتائج تقييم أداء العاملين	37
183	مراقبة الإدارة لنتائج التقييم ومستوى موضوعية هذه النتائج	38
184	مدى اقتناع العاملين بموضوعية نتائج تقييم أدائهم	39
185	نظرة العاملين لمستوى الموضوعية في نواتج عملية تقييم الأداء	40



**قائمة الجداول
والأشكال**

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
93	نموذج لطريقة المقارنة الثنائية	01
94	نموذج لقوائم المراجعة في تقييم الأداء	02
95	نموذج لطريقة التوزيع الإجباري	03
98	نموذج لطريقة التدرج البياني	04
100	نموذج لطريقة الاختيار الإجباري	05
101	نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف	06
105	نموذج التقييم وفق طريقة التدرج السلوكي	07
109	طرق تقييم الأداء	08
124	التقييم ذو 360 درجة	09



مقدمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى للتطور والتميز في أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في خضم بيئة ديناميكية وتنافس شديد، بحيث تظهر أهميتها ودورها الفعال إذا ماتم تطبيقها بموضوعية بين جميع العاملين دون أي تمييز الأمر الذي يعزز ثقتهم بعادلتها. فتطبيق عملية تقييم الأداء من منطلق قيم العدالة والمساواة بين جميع فئات العاملين يك وّن نظرة إيجابية لديهم حول مختلف إجراءاتها ونواتجها، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على أدائهم.

فالتقييم السليم والموضوعي لأداء العاملين يعتبر مفتاح النجاح للمؤسسة ووسيلة من وسائل تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين وزيادة الثقة والتفاعل والولاء للمؤسسة، وعليه فموضوع العدالة في عملية تقييم الأداء بالمؤسسات يعدّ مطلباً أساسياً نظراً لحساسية هذه العملية وإرتباطها بمختلف القرارات التي تخص العاملين بالمؤسسة، فإتخاذ قرارات منصفة وعادلة إتجاه ما يقدم من أداء يمس مصلحة العامل والمؤسسة على السواء، كون أن نجاح وتطور هذه الأخيرة يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى موضوعيتها إتجاه عمالها، الأمر الذي يزيد من مستوى الأداء والثقة والولاء والإستقرار الوظيفي لديهم. فالفرد الذي لا يشعر بالعدالة في مكان العمل سيفضل المغادرة إلى مؤسسة توفر شرط العدالة والمساواة بين العاملين يؤثر سلباً على المؤسسة ومستقبلها، ل ذلك كان على المسؤولين توخي العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء بمختلف إجراءاتها بين جميع العاملين حتى تتحقق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة على السواء.

ومنه فدراستنا الحالية جاءت لمعرفة مدى توافر العدالة في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية ، ولتحقيق هذا المبتغى قسّمت دراستنا إلى جانبين؛ جانب نظري وجانب تطبيقي.

- إشتمل الجانب النظري على أربعة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان "موضوع الدراسة" ، حيث تناولنا فيه أهمية وأسباب إختيار الموضوع، الأهداف التي تسعى الدراسة لبلوغها، إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيراً عرض أهم الدراسات السابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني: كان بعنوان "النظريات المفسرة للموضوع" ، حيث تناولنا فيه النظريات الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التنظيم الإداري، النظرية البيروقراطية)، والنظريات النيوكلاسيكية

(نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية الفلسفة الإدارية)، وأخيرا النظريات الحديثة (نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية الإدارة بالأهداف).

الفصل الثالث: بعنوان " أساسيات تقييم أداء العاملين "، تطرقنا فيه إلى أهمية تقييم الأداء، أهدافه، خصائص الأداء الفعال، معايير تقييم الأداء، ثم مبادئ تقييم الأداء، وأخيرا مجالات استخدام نتائج الأداء.

الفصل الرابع: بعنوان "آليات عملية تقييم أداء العاملين"، تناولنا فيه طرق تقييم الأداء، خطواته، الأدوات المستخدمة فيه، شروطه، مسؤولية تقييم الأداء وتوقيتته، مشكلاته وسبل علاجها.

- أما الجانب الميداني فقد إشتمل على فصلين هما:

الفصل الخامس: بعنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة"، حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني)، فرضيات الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، منهج الدراسة، أساليب التحليل.

الفصل السادس: بعنوان " عرض و تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج"، وفيه تم عرض وتحليل وتفسير البيانات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة، ثم في ضوء النظريات، ومن تم عرضنا النتائج العامة للدراسة وبعض الإقتراحات والتوصيات، وأهم القضايا التي أثارتها الدراسة الحالية.

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: إشكالية الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد فصل موضوع الدراسة الركيزة الأساسية وجوهر البحث العلمي، لكون هذا الفصل يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه خلال دراسته ، لذلك فمن خلاله نستطيع تبيان حدود بحثنا الراهن من خلال إبراز أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة ومن تم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية، وأخيرا عرضنا للدراسات السابقة حول الموضوع.

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1 أهمية الدراسة :

- إنّ القيمة العلمية لأي موضوع بحث لابد أن يدركها الباحث كأول خطوة وإلا فلا فائدة من البحث إذا لم يضيف للمعرفة العلمية بشيء، لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:
- القيمة العلمية والاجتماعية التي يحتويها الموضوع .
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع عدالة تقييم أداء العاملين، كما تشكل الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء دراسات معمقة حول الموضوع.
- تعد عدالة تقييم الأداء عنصر جوهري وحساس يحدد مصير المؤسسة ومستقبلها.
- تساعد المسؤولين بالمؤسسة على معرفة واقع العدالة التقييمية في مؤسستهم، مما يعينهم على وضع إستراتيجية مناسبة لتفعيل العدالة بنظام التقييم لديهم.

2-أسباب اختيار الموضوع:

- إنّ اختيارنا الباحث لموضوع دراسته لا يتم إعتباطياً أو عشوائياً بقدر ما هو مبني على دوافع وعوامل ذاتية وموضوعية تدفعه لتناول موضوع دون غيره، ولهذا فإنّ اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لتضافر مجموعة من الأسباب وهي:

1-2 الأسباب الذاتية:

وتتمثل في:

- الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الدراسة.
- الميل الشخصي المرتبط بالدرجة الأولى بالإهتمام بالموارد البشري في المؤسسة.
- إثراء المعارف الفردية للإستفادة منها مستقبلاً.
- الرغبة في التعرف أكثر على واقع هذه الظاهرة.

2-2 الأسباب الموضوعية:

وتتمثل في:

- ارتباط الموضوع بالتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وإمكانية دراسته ميدانياً.
- إنخفاض الإهتمام من قبل المؤسسات فيما يتعلق بوظيفة تقييم الموارد البشرية والأخذ بمعايير الحياد والموضوعية.

- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من المواضيع نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

- محاولة التعرف على درجة تطبيق العدالة بعملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الإهتمام بالموارد البشري من خلال مراعاة العدالة والحياد أثناء تقييم أداءه نظرا لحساسية الموضوع وأهميته بالمؤسسات.

ثانيا: أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أنّ أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة حتى يتمكن الباحث من إثبات صدق الفرضيات، وعليه وفي دراستنا هذه نسعى لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:

- التعرف على مستوى العدالة الإجرائية المتبعة مع العاملين أثناء عملية تقييم أدائهم.

- التعرف على مستوى العدالة التعاملية للمؤسسة مع عمالها أثناء عملية تقييم أدائهم.

- الكشف عن مدى تجسيد المؤسسة لمبدأ العدالة في نواتج تقييم أداء عمالها.

- التعرف على مدى توافر العدالة في تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي.

- محاولة لفت أنظار المسؤولين داخل مؤسسة الخزف الصحي لأهمية العدالة التقييمية.

- محاولة إبراز دور عدالة تقييم الأداء في خدمة أهداف المؤسسة.

- التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز الجوانب الإيجابية والحدّ من الجوانب السلبية في

تطبيق نظام تقييم الأداء بمؤسسة الخزف الصحي، والتي يمكن أن تشكل سندا علميا للمسؤولين

بإدارة المستخدمين بإعطائهم أفكار جديدة لرفع مستوى العدالة التقييمية بالمؤسسة.

ثالثا: إشكالية الدراسة:

تتشعب وظائف المؤسسة وتتعدّد كنتيجة حتمية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وتعد وظيفة

تقييم أداء العاملين بأي مؤسسة أحد أهم الوظائف الرئيسية التي ينبغي أن تهتمّ بها إدارة الموارد البشرية

المعاصرة، فهي العملية التي يتم من خلالها الحكم على مستوى الأداء لكون هذا الأخير المحور الرئيسي

الذي تدور حوله جهود المدراء، حتى تضمن المؤسسة الأداء المتميز لمواردها في جميع المستويات

الإدارية والوصول للأهداف المسطرة، وحتى تبلغ المؤسسة ما تصبوا إليه وتحقق رسالتها يتطلب منها أن

تكون على وعي بأهمية هذه العملية وتحرص على موضوعيتها ونزاهة تطبيقها على الجميع دون أي تمييز.

يعد تقييم الأداء عملية إدارية دورية تقوم بها المؤسسات كوسيلة جوهرية للتعرف على نقاط القوة والضعف بأداء عمالها، باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، ونظرا لوجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانات الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، وحتى على مستويات الأداء داخل الحياة التنظيمية، كان لابد على القائمين بعملية تقييم الأداء الأخذ في الاعتبار هذه الاختلافات والتمييز بين أداء العاملين، على أساس موضوعي عند تطبيق إجراءاتها، حرصا منهم على التقييم العادل والنزيه، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون. الأمر الذي يعزز ثقة العاملين بعادتها.

فنتقييم أداء العاملين لابد أن يعتمد على كثير من المعلومات والبيانات حتى يمكن الحكم على الأداء الجيد والمتوسط والرديء بموضوعية دون أية محاباة أو تحيز، لكون أن عملية التقييم تقوم عليها مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية من دفع الأجور، الحوافز والمكافآت، ترقية، تدريب وغيرها، فهو بمثابة مراجعة ومتابعة لبقية السياسات الأخرى بالمؤسسة، فمثلا تستطيع الإدارة أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم النزيه والموضوعي يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكافأ بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته، وكذلك بالنسبة لسياسات الأجور (من باب ما يحصل عليه الفرد من أجر يماثل مع ما يبذله من جهد).... إلخ.

وفي هذا الصدد تطورت عديد النظريات التي أشارت واهتمت بهذا الموضوع، من أهمها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي ركز على ضرورة وجود أسلوب علمي للعمل، بحيث نجده أشار من خلاله بضرورة إيجاد تقييم عادل لأداء الفرد العامل بالمؤسسة والعمل بمبدأ الأجر بالقطعة، وكذا تركيزه على كمية الأداء وجودته، كأسس موضوعية للحكم على مستوى أداء العامل، إلى جانب ذلك نجد نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو تشير إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بحاجاته الإنسانية والاجتماعية، فشعور العاملين بالثقة والعدل داخل التنظيم يتحدد من خلال إعطائهم المجال للحوار والمشاركة في العملية التقييمية.

وفي نفس السياق ونظرا للأهمية التي يكتسبها توافر العدل والمساواة بمختلف الإجراءات التنظيمية، وخصوصا إجراء تقييم الأداء نجد "سي تي أدمز" من خلال نظرية العدالة ركز على أن مدى إدراك الفرد العامل للعدالة يتحدد من خلال مقارنة ما يقدمه هذا الفرد من مساهمات وما يحصل عليه من

نواتج مع مساهمات زملائه، ومنه فالشعور بالعدالة من عدمها هنا يتوقف على مدى تطبيق العملية التقييمية بعدالة بين جميع العاملين.

وعلى هذا الأساس فتقييم الأداء الفعال يستند لجملة من الشروط تجعل العاملين أكثر ثقة بعدالة تقييم أدائهم، بحيث نجد دراسة رفعت محمد جاب الله أكدت على أن ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء تزداد كلما شعروا بأن لدى رئيسهم المباشر إلمام بجوانب الأداء وكلما كان هناك اتفاق في الرأي بين المشرف والمرؤوس بخصوص معايير الأداء الجيد، وأن ما يحصلون عليه من تقديرات في تقييم الأداء يعتمد على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء وليس على أي شيء آخر.

وعليه فالمؤسسة الجزائرية نظام تقييم ونجاحها واستمراريتها مرتبط بمدى موضوعية وعدالة تطبيقه على جميع العاملين، ومن هذا المنطلق ارتأينا الوقوف عند هذه الظاهرة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى توافر العدالة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية ؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:
- ما مدى توافر العدالة في إجراءات تقييم أداء العاملين ؟
- ما مدى توافر العدالة في معاملة العاملين عند تقييم الأداء ؟
- ما مدى توافر العدالة في نواتج تقييم أداء العاملين ؟

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعدّ الإطار المفاهيمي الخطوة المنهجية المحورية للبحث العلمي خصوصاً في مجال العلوم الاجتماعية، وذلك حتى يوجّه البحث العلمي الوجهة الصحيحة لأنّ هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في مدلولاتها ومعانيها، وهذا يستوجب على الباحث تحديد هذه المفاهيم تحديداً نظرياً وإجراءياً لإزالة الغموض حولها.

وعليه سنقوم بتحديد المفاهيم الرئيسية لدراستنا وهي العدالة، تقييم الأداء، العامل، عدالة تقييم الأداء، المؤسسة.

لغة: عدل يعدل عدلا فهو عادل: أنصف، عكسه ظلم وجار عادل من يحترم حقوق غيره ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجور في حكمه على أحد⁽¹⁾.

العدل: الحكم بالحق، يقال: هو يقضي بالحق ويعدل وهو حكم.

عادل: ذو معدلة في حكمه، والعدل من الناس: المرضي قوله وحكمه⁽²⁾.

عدالة: عدل، إنصاف: حكم متجرد، من دون تحيز، "كان عنده روح العدالة"، "اشتهر هذا القاضي بعدالة"⁽³⁾.

اصطلاحا:

الدين الإسلامي هو دين العدل، كيف لا وقد سمي الخالق بالعدل والعادل من بين أسماءه الحسنى، بل أن العدل أول صفات الله التي يقوم بها على خلقه، قال تعالى: "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما القسط" (آل عمران من الآية 18) وتعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وسير الصحابة رضي الله عنهم، قال تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان (النحل الآية 90)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن، وكلنا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" صحيح مسلم.

- وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها: "إعطاء كل فرد ما يستحقه"⁽⁴⁾.

مما سبق يتضح أن العدل قيمة أخلاقية حثنا عليها ديننا الحنيف في معاملتنا مع بني البشر، حتى لا تنتهك الحقوق وتتشب النزاعات والتخاصمات بينهم ويأخذ كل ذي حق حقه، وهذا ما جاء به القرآن الكريم في آياته الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة.

-يرتبط مفهوم العدالة من الناحية التاريخية ارتباطا وثيقا بالقانون والشرعية، وتعني كلمة "JUS" في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة justitia، وعلى الرغم من أن مصطلح justice أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفا أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر

(1) أحمد العابد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، دط، 2003، ص ص 825، 826.

(2) ابن منظور: لسان العرب، دار الكتاب العلمية، ط1، المجلد السادس، ك-ل، 2005، ص514.

(3) أنطوان نعمه وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرف، ط2، بيروت، 2001، ص 954.

(4) صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2010، ص 210.

أخرى، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي⁽¹⁾.

- أما في نظرة **الفقه القانوني الحديث**، فيقسم العدل إلى: العدل الشكلي (القانوني) والعدالة (العدل الجوهري)، ويخص المعنى الأول معنى "المساواة عند تطبيق القانون بشكل روتيني، ودون محاباة على جميع الأشخاص"، أما المعنى الثاني فيدل على: "الشعور بالإنصاف، وهو شعور كامن في النفس، يوحي به الضمير النقي ويكشف عنه العقل السليم من خلال مجموعة من القواعد تعرف باسم قواعد العدالة، مصدرها المثل العليا الهادفة إلى خير الإنسان، تراعي الظروف الخاصة بالناس، والعدالة بهذا المعنى هي معيار أخلاقي"⁽²⁾.

مما تقدم يتضح أنّ مفهوم العدالة يأخذ معنيين؛ المعنى الأول العدالة كمصطلح قانوني تحقق بتطبيق القوانين الجامدة على جميع الناس دون تمييز فالقانون فوق الجميع لا يمكن تجاوزه، المعنى الثاني كمصطلح أخلاقي يصبغ سلوك الأفراد في ممارستهم وتعاملهم نابع من ذات الفرد كمبدأ في الحياة يحقق الاستقامة والاعتدال النفسي.

- ويعبّر عن العدالة في الفلسفة على أنها إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، فالعدل هو الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.⁽³⁾

- كما يعبّر جون رولز عن تصوّره للعدالة باعتبارها مرادفة لمفهوم الإنصاف وتبرز الحاجة للعدالة، ولا سيما العدالة الاجتماعية عند ما يلجأ المجتمع إلى توزيع المصالح والمنافع، ويقول أنّ: "العدالة تقدّم طريقة لتخصيص الحقوق والواجبات في المؤسسات الأساسية للمجتمع وهي تحدد التوزيع المناسب لمنافع وأعباء الشراكة الاجتماعية"⁽⁴⁾.

يبرر من خلال ما تقدم أن المدلول الفلسفي للعدالة يشير إلى القسط والإنصاف في منح الناس حقوقهم فالعدالة وسيلة مهمة وجوهريّة في توزيع المنافع والمصالح داخل أي مجتمع، حتى تتحدد الحقوق وتضبط الواجبات بما يحقق النفع العام وينشر السلم الاجتماعي.

(1) أسماء الخالدي، كاید سلامة: العدالة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنازة، المجلد العشرون، العدد 2/ب، جامعة اليرموك، 2014، ص 288.

(2) بن عمارة محمد: المعيار الذاتي والموضوعي في القانون المدني الجزائري، مجلة دراسات وأبحاث دورية علمية دولية محكمة، العدد الحادي عشر (11)، جامعة الجلفة، جوان 2013، ص 49.

(3) إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، الجزء الأول، تركيا، 1972، ص 588.

(4) جون رولز: نظرية العدالة، ترجمة ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دط، سوريا، 2011، ص 32.

- وقد عرف جرجس ميشال جرجس العدالة على أنها: " سلطة تفرض القانون العادل بالتساوي على الجميع دون استثناء، وإعطاء كل ذي حق حقه من دون انتقاص، وهي توجب من جهة أخلاقياً يفرض بدوره الحق، ومن جهة ثانية توجب مبدأ الفضيلة التي ترتبط باحترام حقوق الآخرين"⁽¹⁾.

- كما عرّفت العدالة من قبل **طوني بينيت ولورانس غروس بيرغ ميغان** بأنها " تعني في استعمالها الإعتيادي، معاملة الأفراد من دون تحيّز، وإعطاءهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة، وتوصف المحاكم التي تطبق القوانين على الحالات الفردية بأنها جزء من نظام العدالة"⁽²⁾.

نستنتج ممّا تقدم أنّ التعريفين السابقين ركزا على العدالة القانونية التي تفرض من خلال اللوائح القانونية على الجميع بواسطة المحاكم التي تمثلها كهيئة معنوية رسمية تحرص على تجسيدها على أكمل وجه، فالعدالة مبدأ أخلاقي توجب المعاملة المنصفة إحتراماً لحقوق الآخرين ومنع التحيّز أو التعدي عليها. -ونجد **ميشيل مان** عرّف العدالة من خلال الإشارة لها بثلاث مدلولات: المدلول الأول "إعطاء كل ذي حق حقه"، والثاني "معاملة الأشخاص المتساويين دون تمييز"، والمعنى الثالث "التمييز في معاملة غير المتساويين بطريقة تناسبية"⁽³⁾.

من خلال ما تقدم يفهم أنّ ميشال مان أشار لمفهوم العدالة بـ 3 مدلولات المعنى الأول وهو المعنى الشامل لما هو شائع ومتداول حول معناها بين أغلب الناس فهذا المعنى يلخص الفكرة العامة للعدالة، أمّا المعنى الثاني فيركّز على المساواة في معاملة الأفراد المتشابهين من حيث القدرات، السمات والمؤهلات الشخصية دون تحيّز أو تمييز، أمّا المعنى الثالث فيركّز على التباين الموجود بين الأفراد، فلكل فرد قدرات وسمات شخصية تميّزه عن الآخرين لذلك فمن الحكمة أخذ ذلك الاختلاف في الاعتبار إنصافاً لكل شخص تجنباً لما يقع من ظلم وجور في حقهم، وإعطاء كل فرد ما يستحقه حتى لا يفقد العدل معناه.

- ويعبّر **المعجم الإداري** عن العدالة بأنها أحد الأصول العامة للإدارة عند **هنري فايول** فالمراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة⁽⁴⁾.

(1) جرجس ميشال جرجس: معجم التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص 362.

(2) صوفي بينيت وآخرون: مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة: سعيد الغانمي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2010، ص 470.

(3) ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الواري، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999، ص 349.

(4) سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 215.

يَتَّضِحُ من خلال وجهة نظر فايول أنّ العدالة مبدأً تنظيميًّا أساسيًّا لا بدّ من مراعاته في جميع أبعاد التنظيم، فالعدالة ضرورة حتمية لضمان تحقيق باقي المبادئ وفق جوهرها الصحيح بما يضمن النزاهة والإنصاف للجميع.

- ويعرّفها أدمز (A dams) بأنها: " قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين بالنسبة إلى مدخلاتهم وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة وحين لا يتساويان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم"⁽¹⁾.
- كما يعرفها ذرة على أنّها: "محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"⁽²⁾.

ما يلاحظ على هذين التعريفين تركيزهما على العدالة التوزيعية؛ أي المقابل الذي يعمل عليه الفرد العامل من مكافأة وأجور لقاء هذه المبذول بالمؤسسة إلى جانب ذلك يؤكّد أدمز على أنّ إدراك العامل لمدى توقّر العدالة بالمؤسسة يتوقف على المقارنة التي يجريها بين عوائد مدخلاته من جهة وعوائد مدخلات زملائه من جهة أخرى، ومن ثم يحكم على عدالة أو لاعدالة مؤسسته إتجاه عمالها.

- ونجد أسماء الخالدي وكايد سلامة يعرفان العدالة التنظيمية على أنّها: " الطريقة التي تحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدّد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة"⁽³⁾.

- كما يعرف المهدي العدالة في جانبها التنظيمي على أنّها: " المعاملة المنصفة والأخلاقية في بيئات العمل المختلفة صناعية أم تجارية، أم تربوية، وتتمثّل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية"⁽⁴⁾.

من خلال ما تقدّم من التعريفين يمكن القول أنّه تمّ التركيز على بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التعاملية، فإدراك العدالة لدى الأفراد العاملين في مكان العمل يتحدّد من خلال الحكم على

(1) محمد بن محمد بن جابر الشهري: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2014، ص 21.

(2) عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر، 2008، ص 32.

(3) أسماء خالدي، كايد سلامة: مرجع سابق، ص 291.

(4) محمد بن محمد بن جابر الشهري: مرجع سابق، ص 21.

عدالة الأسلوب المتبع في التعامل معهم، من طرف رؤسائهم دون تحييز، وتضيف أسماء الخالدي وكايد سلامة نزاهة إجراءات ومخرجات المنظمة.

- كما يعرفها **العطوي** على أنها: "القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة"⁽¹⁾.

يفهم من هذا التعريف أنّ شعور العاملين بالعدالة والإنصاف داخل الحياة التنظيمية يتحدّد من خلال الإجراءات المطبقة عليه في العمل بما فيها إجراء تقييم الأداء والمعايير المعتمدة.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالعدالة التنظيمية في دراستنا درجة تحقيق المساواة في فرص الخضوع إلى إجراءات الحصول على المعاملات، والعوائد من قبل العاملين في المؤسسة، بما يسمح بالرفع من مستوى الإحساس بالعدالة، والتفاعل في بيئة تنظيمية صحية.

2 التقييم.

لغة: قيم: يقيم تقييماً الشيء: قدر قيمته.

القيمة: ما يقدر به الشيء و-: ثمن المتاع (ج) قيم⁽²⁾.

إصطلاحاً: لقد تعرّض مفهوم التقييم إلى الاختلافات في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- يعرفه **عبد الكريم بوحفص** بأنه: " تحديد قيمة أو مزايا أو أهمية أو حالة شيء ما"⁽³⁾.

يتضح من هذا التعريف أنّه من خلال تقييم الشيء نستطيع تقدير قيمته والحكم عليه سلباً أو إيجاباً.

- كما عرفه **صريح العيبي** بأنه: "عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في

(1) نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 / العدد 24، جامعة تكريت، 2012، ص 80.

(2) عيسى مومني: المنار، قاموس لغوي عربي-عربي، دار العلوم للنشر، عنابة، 2008، ص 513.

(3) عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د بلد، 2010، ص 212.

الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية" (1).

يبرز من هذا التعريف أنّ التقييم عملية شاملة تمس الفرد بالمنظمة من خلال مقارنة مستوى أدائه مع ما هو مسطر ومطلوب منه ومن تم يمكن الحكم عليه ومجازاته استناداً لذلك، كما تمس الجوانب المادية والتقنية بالصيانة أو الاستغناء عنها.

- وتعرّفه وفاء فؤاد شلبي وإيناس ماهر بدير على أنّه: "عملية فحص أو مراجعة شاملة يقوم بها الفرد بعد أن ينتهي من تنفيذ الخطة، وذلك بأن يقارن النتائج التي وصل إليها بالأهداف التي كان ينبغي تحقيقها للوقوف على مدى ما حققه من نجاح أو فشل وليبين أسباب النجاح أو الفشل" (2).

يفهم من هذا التعريف أنّ الفرد بعد عملية أداء الأعمال يجري تقييماً لما حققه مع ما هو مستهدف ومخطط الوصول إليه وذلك للكشف عن نقاط ضعفه أو نجاحه وتبيان مصدرها.

- وقد عرّفه موناهان Monahan بأنّه: "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء" (3).

يتّضح من هذا التعريف أنّ التقييم عملية يتم بموجبها إصدار حكم لأغراض عديدة وذلك بناءً على عناصر ومعدلات يتم من خلالها قياس مدى دقة وفعالية الأشياء قيد التقييم.

- ويعرّفه عمار بن عيشي بأنّه: "عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان" (4).

يفهم من التعريف أنّ التقييم عملية لا بدّ منها فمن خلالها يتم المقارنة والحكم على الفروق

الموجودة بين ما هو محقق (ما جسد فعلاً على أرض الواقع) وما هو مطلوب (ما كان ينتظر تحقيقه) وذلك في أي ميدان أو مجال كان.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالتقييم في دراستنا إعطاء قيمة الشيء بعد التفحص والمقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون من خلال الحكم عليه سلباً أو إيجاباً قياساً لمدى فاعليته.

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2002، ص 164.

(2) وفاء فؤاد شلبي، إيناس ماهر بدير وآخرون: إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010، ص 84.

(3) عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 14.

(4) المرجع نفسه، ص 14.

3 الأداء:

لغة: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه.

وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به⁽¹⁾.

أمّا فيما ورد في معجم الوسيط، فيشير الأداء إلى عمل أو إنجاز، أي الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه⁽²⁾.

إصطلاحا:

لقد حاول الكثير من الباحثين والمختصين تحديد مفهوم الأداء، إذ توجد العديد من التعريفات من بينها نذكر ما يلي:

- يعرفه **علي غربي** بأنه: "المجهود الذي يبذله الفرد حيث يعبر على المستوى الذي حققه من الناحية الكمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به"⁽³⁾.

يفهم من هذا التعريف أنّ الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد في وظيفته والذي يشير إلى درجة ومستوى تحقيق المهام الموكلة إليه، والمكونة لوظيفته من ناحية الكم والكيف والوقت المحدد لذلك، ومع ذلك فعلي غربي في تعريفه هذا نجد ركز على الكم والكيف والوقت في الأداء وأغفل معيار التكلفة لمعرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة، إلى جانب ذلك نجده ركز أيضا في التعريف على نواتج الأداء ولم يشر لجوانب أخرى مرتبطة بالأداء كسلوك الأداء والصفات المتعلقة بشخصية الفرد.

- ويعرفه **أحمد زكي بدوي** بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية

(1) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

(2) أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط - معجم اللغة العربية، القاهرة، 1960، ص135.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007، ص130.

العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء⁽¹⁾.

يتضح من هذا التعريف أن الأداء هو تأدية الفرد للمهام والمسؤوليات المكونة لوظيفته وفقا لما هو مطلوب منه وأن معرفة ذلك يتوقف على الدراسة التحليلية للأداء استنادا لمعيار الكم والوقت المستغرق لتجري مكافئته لاحقا بصورة عادلة طبقا لما هو موجود بتقرير أداءه، ومن الملاحظ أن أحمد زكي بدوي ركز على العامل الكفاء المدرب، كما ركز على كمية العمل والوقت المستغرق كمقياس لمستوى الأداء وعلى الترقية كنواتج للأداء.

- وقد عرفه **أحمد صقر عاشور** بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله في منظمة ما"⁽²⁾.

- وعرفه **عبد الملك مزهوده** بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁽³⁾.

يفهم من هذين التعريفين أن كل من أحمد صقر عاشور وعبد الملك مزهوده قد اتفقا على أن الأداء كل ما يقدمه الفرد في وظيفته خلال تأديته لمهامه ومسؤولياته، لكن ما هو ملاحظ أن أحمد صقر عاشور ركز على أداء الفرد داخل المنظمة.

- وعرفه **محمد كمال مصطفى** على أنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين"⁽⁴⁾.

- كما يعرف أيضا: "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو فعل ويعبر عن النتائج المحصلة"⁽⁵⁾.

يبرز من التعريفين السابقين أن الأداء يمثل النتائج الفعلية التي يحققها فرد أو مجموعة أفراد من وراء الجهود المبذولة قصد تأدية أعمال معين كلفوا بإنجازها.

- عرفه **محمد حنفي محمد نور تبدي** على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، دط، لبنان، 1992، ص310.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005، ص25.

(3) عبد الملك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001، ص86.

(4) محمد كمال مصطفى، بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984، ص87.

(5) Ecosip : Dialogue autour de la performance en entre prise, édition Harmattan, Paris, 1999, p18.

يبدو جليا من التعريف أن الأداء هو النتيجة النهائية المنتظرة من قيام أي تنظيم، فالتبدي من

خلال تعريفه هذا نجده ركز على الأداء باعتباره هدف كل تنظيم قائم.

– عرفه **A.Kherakhem** بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تأدية مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁽²⁾.

– عرفه **Alain Burland** بأنه: "مستوى تحقيق الأهداف"⁽³⁾.

نستنتج من هذين التعريفين أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام، فمن خلاله يتم تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل المؤسسة والتي تعد سبب وجودها.

– كما يعرفه **محمد عبد الغني حسن هلال** على أنه: "السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"⁽⁴⁾.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء نشاط يقوم به الفرد تنفيذا لما هو مطلوب منه في وظيفته بما يحقق أهداف المؤسسة.

– يعرفه أيضا **Peter Drucker** على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال"⁽⁵⁾.

يتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي

وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ومن تم تتمكن المؤسسة من المحافظة على المساهمين والعمال وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة.

التعريف الإجرائي:

من كل ما تقدم نقصد بالأداء في دراستنا هذه بأنه نتاج الجهد الذي يبذله العامل خلال تأديته لمهامه سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4 - تقييم الأداء:

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، 2010، ص123.

(2) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218.

(3) Alain Burland, Jean-yves Eglem, patrice Mykita, dictionnaire de gestion, édition Foucher, Paris, 1995, p271.

(4) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص19.

(5) Peter drucker : l'avenir du management, selon drucker, édition village mondial, paris, 1999, p73.

قبل التطرق إلى تقييم الأداء يتم أولاً تحديد المفاهيم الثلاثة: قياس، تقييم، تقويم، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء. فنتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

- 1 قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة، ويطلق على هذه العملية بالقياس.
 - 2 تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - 3 تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم⁽¹⁾.
- ومنه نستنتج أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تعد المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، كونها العملية التي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة، فحتى تحقق المؤسسة النجاح والتطور لا بد لها من عملية تقييم الأداء التي تبدأ بقياس الأداء كأداة للتقييم تجمع المعلومات حول الموضوع المراد قياسه، ثم يليه التقييم وهو أشمل من القياس بإعطاء قيمة للأداء المحقق وتقديره ومن ثم تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف باتخاذ المؤسسة الإجراءات الإدارية اللازمة لكل أداء، على سبيل المثال: الدورات التدريبية، الترقية كمرحلة لاحقة.

❖ تعددت واختلفت التعاريف التي أوردتها الكتاب والمهتمين بهذا المفهوم، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردوها إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول تقييم الأداء في إطارها، ومن بينها ما يلي:

- يعرفه زيد منير عبودي على أنه: "الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقاً"⁽²⁾.

(1) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سطيف، 2006-2007، ص13.

(2) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص157.

يتضح من التعريف أن تقييم الأداء عملية مستمرة أثناء وبعد نهاية العمل، وذلك للحكم على مدى مطابقة الأداء الفعلي للعمل مع ما هو محدد سلفاً من معايير الأداء.

- وعرفه **بونيني** على أنه: "عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه واكتشاف الانحرافات"⁽¹⁾.

يفهم من هذا التعريف أن تقييم الأداء عملية تتم بناءً على وجود معايير أداء محددة، أي التحديد المسبق المراد وإنجازه من تم المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المعايير المحددة من أجل اكتشاف الانحرافات.

- وقد عرفه **العربي عطية** بأنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجحون، ذلك بالاستناد إلى معايير (عناصر معدلات الأداء) تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تقييم الأداء عملية يتم من خلالها تقييم منجزات الأفراد في عملهم بشكل موضوعي وبدون تحيز لتجري في النهاية مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون استناداً لمعايير أداء محددة للمقارنة مع ما هو محقق فعلاً، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بعملهم.

- يعرفه كذلك **ثابت عبد الرحمان إدريس** على أنه: "مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أي فرد معين للأهداف والمسؤوليات المسندة إليه"⁽³⁾.

- كما يعرفه **محمود أحمد فياض** بأنه: "عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز المهام المناطة بهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفقاً لمعايير أداء محددة"⁽⁴⁾.

يفهم من هنا أن تقييم الأداء عملية موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك بالاستناد إلى معايير أداء محددة تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لقياس مدى نجاحه ومستوى كفاءته خلال فترة زمنية محددة.

(1) خالد يوسف الخلف، سعيد ياسين عامر: الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص85.

(2) العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012، ص324.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2005، ص564.

(4) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2010، ص123.

- كما يعرفه أيضا **حبيب الصحاف** بأنه : "عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجباته وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل." (1)

نستنتج من هذا التعريف أن تقييم الأداء مجموعة إجراءات إدارية تتضمنها المؤسسة لقياس مستويات أداء العاملين لديها استنادا لمعايير الأداء، وذلك للحكم على مستوى تحقيقهم للأهداف، والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية والعمل على رفع كفاءتهم لما هو أفضل في المستقبل.

- ويعرفه كذلك **السالم وصالح** على أنه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقا(2) .

يتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء عملية مستمرة تتكرر غالبا مرة كل سنة أو أقل من ذلك أو أكثر حسب أهدافها المسطرة من خلال اهتمامها لنقاط القوة والضعف في أداء موظفيها بتعزيز الأولى وتجنب الثانية.

التعريف الإجرائي:

نقصد بتقييم الأداء في دراستنا أنه عملية إدارية رسمية منظمة ومستمرة تقوم بها إدارة المستخدمين لتقدير المستوى الفعلي لأداء عمالها خلال فترة زمنية محددة (الأيام الفعلية التي يعمل فيها العامل كل شهر)، وذلك استنادا إلى مؤشرات ومعايير محددة من قبل المسؤول المباشر للعامل والمسؤول عن المسؤول المباشر، لتجري مكافئتهم في نهاية الأمر بصورة عادلة ونزيهة.

5 العامل:

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين -عربي إنجليزي-، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص62.

(2) حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2014، ص102.

لغة: (ج. عمال وعملة) كل من يعمل بيده، من يتولى أمور رجل في ماله ومملكه وعمله الرئيس والوالي، صدر الريح⁽¹⁾.

فالعامل هو من يعمل في مهنة أو صناعة⁽²⁾.

اصطلاحاً:

- يعرفه سمير الشويكي على أنه: "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه"⁽³⁾.

- ويعرفه أيضاً أحمد زكي بدوي بأنه: "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وتصرفه"⁽⁴⁾.

يتضح من خلال هذين التعريفين أن العامل هو كل شخص ذكر أو أنثى يمارس نشاطاً معيناً مهما كانت طبيعته (يدوية، فكرية) لصالح جهة معينة تحت سلطته وإشرافه، وذلك مقابل الحصول على أجر محدد.

- كما تعرفه زرتال لطيفة بأنه: "كل ذكر أو أنثى يعمل بصفة منتظمة في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه في مقابل أجر، في مجالات الصناعة، الزراعة، التجارة والخدمات ويستوي في

هذا العمل أن يكون يدوياً أو ذهنياً"⁽⁵⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن العامل اسم يطلق على كل شخص أو الأشخاص الذين يؤدون عملاً معيناً يدوياً كان أو فكرياً في أي مجال كان بشكل منتظم مقابل أجر لحساب شخص آخر يدعى صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه.

(1) راتب أحمد قبيعة وآخرون: المعجم العربي المقروء بصوت بشري حي، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، دس، ص362.

(2) عيسى مومني: مرجع سابق، ص39.

(3) سمير الشويكي: المعجم الإداري، مرجع سابق، ص214.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان، ط2، لبنان، 1997، ص89.

(5) زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2015/2016، ص18.

التعريف الإجرائي:

نقصد بالعامل في دراستنا، كل شخص يؤدي عملا يدويا أو فكريا وبصفة منتظمة لدى مؤسسة الخزف الصحي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مقابل الحصول على عوائد معينة.

6 العدالة التقييمية (عدالة تقييم الأداء):

إن مصطلح العدالة في التنظيم (العدالة التنظيمية) مجموعة أبعاد، ومن أهم هذه الأبعاد نجد ضرورة مراعاة إدارة المؤسسة للعدالة عند تقييم أداء عاملها لماله من انعكاس إيجابي على الروح المعنوية لهم.

ومن بين التعاريف المقدمة حول هذا المصطلح نجد:

يعرفها البشاشبة على أنها: "درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه"⁽¹⁾.

من هذا التعريف يتضح لنا أن مراعاة العدالة والإنصاف أثناء تقييم المؤسسة لأداء عاملها خطوة مهمة وجد حساسة بالنسبة لمستقبل المؤسسة وعاملها، فالتقييم النزاه الصادر بحق كل عامل بها يعطيه الراحة النفسية والثقة في القرارات الإدارية المتخذة بشأنه والمبنية على المستوى الفعلي للأداء وسلوكه. - كما عرفها القطاونة بأنها: "العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بتقييم أداء العاملين بطريقة عادلة تؤمن لهم الاستقرار الوظيفي"⁽²⁾.

(1) سامر عبد المجيد البشاشبة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص429.

(2) محمد علي عطاق الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1433-1434هـ، ص45.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عدالة التقييم عدالة تستوعب عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن الأداء الفعلي للعاملين وحقوقهم بالمنظمة يتم الاعتراف بها بطريقة نزيهة أثناء عملية التقييم بما يعزز لاحقا ثقتهم بالمنظمة ويضمن استقرارهم الوظيفي.

- كما عرفتها **نوال الحميدي** بأنها: "مدى إدراك العامل لعدالة ونزاهة تقييم أدائه من حيث معايير إعدادة والقائمين على تنفيذه وإجراءات تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وأن يطبق على جميع العاملين بمساواة وعدم تفرقة أو تدخل عوامل خارجية"⁽¹⁾.

يفهم من هذا التعريف أن شعور العاملين بعدالة تقييم أدائهم يتوقف على مدى تطبيق الإدارة لمختلف إجراءاته بصورة عادلة بين جميع عمالها بما يحقق لاحقا النزاهة في توزيع نواتجه دون تحيز، وهذا يبني صورة إيجابية في بيئة العمل حول سياسة المؤسسة أن كل عامل يتم تقديره وتقييمه وفقا لإسهاماته وجودة أدائه.

- ويعرفها **الحوامدة** على أنها: "تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملائمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز وكذلك عدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين"⁽²⁾.

يتضح من هذا التعريف أن تجسيد صورة العدالة في نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة يتجلى في مختلف إجراءاته ومحطات تطبيقه من قبل القائمين على جميع العاملين دون تمييز، ضف إلى ذلك ضرورة تمتع المقيّم بالحياد والخبرة اللازمين لتجنب الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها وذلك تعزيزا للثقة بإجراء التقييم ونتائجه، وباقي الإجراءات، الأخرى بالمنظمة.

التعريف الإجرائي:

نقصد بعدالة تقييم أداء العاملين في دراستنا هذه، درجة شعور العامل بمؤسسة الخبز الصحي بعدالة ونزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه من الناحية المعاملاتية والإجرائية والنتائج المترتبة عليه (الأجور،

(1) المرجع نفسه، ص46.

(2) محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص18.

المكافآت، الترقية...). وعدم ترك أي مجال للاموضوعية والتحيز لعامل على حساب عامل آخر وأن يأخذ كل صاحب حق حقه.

7 المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة، وتعني جمعية أو شركة أسست لغاية اجتماعية،

أو خيرية، أو اقتصادية⁽¹⁾، وقد اشتق هذا المفهوم من الكلمة اللاتينية institution أي التأسيس والمنهجية والتنقيف⁽²⁾.

اصطلاحا:

اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد مفهوم المؤسسة وهذا لاختلاف مناهجهم ومنطلقاتهم الفكرية ومن بين هذه التعاريف نجد:

- يعرفها إسماعيل عرياجي بأنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً أو هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازم للإنتاج الإقتصادي، الصناعي، التجاري، أو الخدماتي"⁽³⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة وحدة اقتصادية لها رأس مال خاص بها، تضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، لكن ما يلاحظ على هذا التعريف أنه تم التركيز على الجانب المادي فقط للمؤسسة وأهم الجانب الاجتماعي والإنساني.

- كما يعرفها سبنسر على أنها: "العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"⁽⁴⁾.

يفهم من هذا التعريف أن المؤسسة مكون أساسي للبناء المجتمعي، وذلك من خلال الدور الهام الذي تلعبه في تلبية حاجيات أفراد المجتمع بالسلع والخدمات التي يحتاجونها، فالمؤسسة حسب سبنسر

(1) أمل عبد العزيز محمود: القاموس العربي الشامل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص517.

(2) جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، بسام بركة، دار مكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2011، ص12.

(3) إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص15.

(4) سيف الإسلام محمد شوية: مشكلات الأداء في المنظمات الحكومية كما يراها المستفيد من خدماتها، مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية نموذجاً، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص6.

كما لها هدف إنتاجي إقتصادي فلها وظيفة وهدف إجتماعي هام تشبع من خلالها احتياجات أفراد المجتمع.

- وقد عرفها أيضا مكتب العمل الدولي بأنها: "كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"⁽¹⁾.

يتضح من هذا التعريف أن مكتب العمل الدولي قد اعتبر المؤسسة تنظيم إقتصادي مستقل يمارس نشاطه في إطار قانوني هدفه إنتاج السلع والخدمات وتحقيق الأرباح، وبهذا نجد أنه ركز على الجانب الاقتصادي للمؤسسة وأهم الجانب الاجتماعي لها.

- وقد عرفها أيضا فرانسوا بيرو بأنها: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة"⁽²⁾.

نستنتج من هذا التعريف أن المؤسسة وحدة إنتاجية تتفاعل بداخلها مجموعة عناصر ضرورية (أفراد كفأة ومؤهلة، رؤوس أموال)، لتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها.

- كما يعرفها كذلك عبد الرزاق بن حبيب على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب قيمة مضافة حسب الأهداف"⁽³⁾.

يتضح من هذا التعريف أن المؤسسة تنظيم اقتصادي واجتماعي مستقل يشمل مجموعة من المواد الضرورية المتفاعلة فيما بينها (بشرية، مالية، مادية، إعلامية...) بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج المراد الحصول عليها حسب أهداف المؤسسة، وبالتالي فما يلاحظ هنا أن التعريف ركز على المؤسسة كنسق إقتصادي واجتماعي في آن واحد على غرار التعاريف السابقة الذكر.

التعريف الإجرائي:

نقصد بمفهوم المؤسسة في دراستنا هذه ذلك التنظيم الاقتصادي والاجتماعي الذي تتفاعل بداخله مجموعة العناصر الأساسية (مواد خام، رأس مال، يد عاملة مؤهلة...) لغرض تحقيق أهداف محددة.

(1) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص18.

(2) إبراهيم بوالفل: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص10

(3) عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص28.

خامسا: الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي كونها سند علمياً يلجأ إليه الباحث للاستفادة منها في مختلف مراحل بحثه، فهي « مجمل الأعمال العلمية التي لها صلة بموضوع البحث المراد دراسته من طرف الباحث، وقد تكون العلاقة بينهما مباشرة أو غير مباشرة»⁽¹⁾.

فلقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء، حيث لقي هذا الموضوع إهتماماً بالغاً من قبل الباحثين المحليين، وعلى المستوى العربي والأجنبي في حين أنّ الزاوية أو الجانب الذي تُدرس منه هذا الموضوع اختلف مع دراستنا هذه التي ركزت على عدالة تطبيقه داخل المؤسسة، وهذا الأمر عُدّ علينا إيجاد دراسات مطابقة، لذلك إعتدنا على بعض الدراسات المشابهة من موضوعنا بما يفيدنا ويعزز بحثنا هذا، خلال مختلف مراحل إنجازهِ وفيمايلي عرض لبعض الدراسات التي توفرت معنا.

1 الدراسات المحلية:

1-1 دراسة بعجي سعاد (2006-2007) بعنوان: "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"⁽²⁾ دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، نفطال مسيلة CLP - منطقة سطيف-.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أنّ هذا النظام ما هو إلا لتصييد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم، وذلك للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وما مدى فعاليته؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية وهي كما يلي:

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟

(1) جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2002، ص50.

(2) بعجي سعاد: مرجع سابق.

- ماهي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بها، يتسم بالموضوعية والدقة، ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها على حد سواء ؟
 - ماهي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية (مثل: قرارات الترقية، قرارات النقل، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين، القرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز...) ؟
 - هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟
- ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص عينة الدراسة فنظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الإستمارة، إضافة إلى صعوبة التنقل إلى بعض المحطات التابعة للمؤسسة، فقد تم الإقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع، لاسيما وأنّ البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، وبناء على هذا تم أخذ نسبة 60% من المجتمع الكلي للحصول على ما يعادل 110 عامل في العينة موزعين حسب الفئات التالية: إطارات، عمال مهرة، عمال تنفيذيون، ولجمع المعلومات حول الموضوع اعتمدت الباحثة على مجموعة أدوات وهي الإستمارة ضمت 26 سؤالا مقسمة إلى أربعة محاور تماشيا مع فرضيات الدراسة، المقابلة ، الملاحظة العلمية وكذلك الوثائق والسجلات.
- وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من قبل هذه الدراسة أهمها:
- أنّ المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية والعدالة، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظرا لغياب وصف دقيق وواضح للوظائف الموجودة في المؤسسة، إضافة إلى تركيزها على عوامل صعبة القياس، كالعوامل المتعلقة بالشخصية وبعض المعايير المتعلقة بالسلوك والتي يصعب الحكم عليها.
 - غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم، وهذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر بالتظلمات التي يتقدم بها العاملون.
 - إعطاء كل الصلاحيات والحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم بتقييم الواقعين تحت إشرافهم وعدم مراجعتها من طرف المسؤول الأعلى، يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف.

- عدم قدرة المشرفين على الاتصال المستمر والمباشر بالعاملين تحت إشرافهم، يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم، وبالتالي الوصول إلى تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم، وهذا ما يحول دون تقييم عادل لأداء العامل.

1-2 دراسة حنان بوفروم (2007-2008) بعنوان: "أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة"⁽¹⁾، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

لقد هدفت الدراسة إلى تحليل دقيق لعملية تقييم الأداء لمعرفة المشاكل والصعوبات التي يواجهها، ولمعرفة كيفية التطبيق الصحيح لهذه الممارسة التسييرية، ومحاولة إبراز دور التقييم في خدمة أهداف الإدارة والعاملين .

ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بطرح تساؤل رئيسي مفاده: ماهو تأثير التقييم على أداء العاملين؟

ويندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي كمايلي:

- من يقوم بتقييم الموارد البشرية ؟
 - ماهي مصادر تقييم أداء الموارد البشرية ؟
 - ما هي المعايير التي يقيم على أساسها أداء الموارد البشرية ؟
 - ماهي أهم طرق تقييم أداء الموارد البشرية ؟
 - كيف يؤثر التقييم على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية ؟
 - ماهي متطلبات شروط التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية ؟
 - ماهو واقع التقييم محل الدراسة ؟ وما مدى فعالية نظام التقييم المطبق بها؟
- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً.
- أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكوّن من جميع العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، والبالغ عددهم 306 عامل وعاملة، في حين تم الاعتماد على أداة الاستمارة لجمع البيانات الضرورية.
- وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) حنان بوفروم: أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007-2008.

- التقييم بالشركة يعتمد على تقييم الرئيس المباشر فقط.
 - التقييم يعتمد بالشركة بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي للمقيّم، الأمر الذي يؤثر سلبا على العاملين الخاضعين للتقييم في ظلّ عدم وجود معايير موضوعية محددة بدقّة.
 - المعايير لا تتناسب مع جميع الوظائف والمستويات الإدارية حيث يتم الاعتماد على معايير موحدة لجميع الوظائف والمستويات.
 - إقتصار استخدام نتائج التقييم على قرارات منح الحوافز والمكافآت فقط.
 - عدم عدالة وموضوعية نظام التقييم بالشركة، وذلك نتيجة تحيّز الرؤساء مما يؤثر سلبا على درجة رضاهم الوظيفي.
 - نظام التقييم بالشركة لا يعطي حق التظلم للعاملين.
- 1-3 دراسة بوبرطخ عبد الكريم (2011-2012) بعنوان: " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية"⁽¹⁾، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة.**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه، وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه، سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم من ذلك، لأنّهم يظنّون في أغلب الأحيان أنّ هذا النظام يعدّ موجة لكشف أخطائهم وإنزال العقوبات بهم، في حين إنطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟ وما مدى فعاليته؟
- ويندرج تحت هذا السؤال أربعة أسئلة فرعية كما يلي:
- ماهي مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟
 - هل يتواءم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة، وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء ؟
 - ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية ؟
 - هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته ؟

(1) بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011-2012.

اعتمد الباحث في دراسة موضوعه على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتوافق مع الدراسة، أما فيما يخص عينة الدراسة فلقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 175 وهي تمثل 20% من إجمالي مجتمع الدراسة المقدرة بـ 876 عامل موزعين حسب الفئات المهنية التالية: الإطارات، المساعدون، عمال تنفيذيون، في حين تم الاعتماد على مجموعة أدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي: أداة المقابلة، الملاحظة، والاستمارة، وهذه الأخيرة تضمنت 26 سؤالاً كان موزعاً على 3 محاور إلى جانب الوثائق والسجلات.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية، من أدب ومثابرة وروح المسؤولية، ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء، ذلك أنّ المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجيتها.
 - يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية ذلك أنّ التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر، مما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين من تحيز للمقيم وأيضاً الانطباع المسبق للمقيم اتجاه مستخدميه.
- تعقيب على الدراسات المحلية:**

يتبين من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية وجود نقاط تشابه ونقاط اختلاف بينها وبين دراستنا الحالية، حيث تكمن نقاط التشابه في كون كل هذه الدراسات تناولت متغير تقييم أداء العاملين، وهذا يتفق مع موضوع دراستنا في الجانب أو الزاوية التي يتم التركيز عليها من قبل كل دراسة، فدراسة كل من بوبرطخ عبد الكريم وبعجي سعاد تناولته من حيث فعاليته في المؤسسات، أما دراسة بوفروم حنان فقد تناولته من حيث أثره على العاملين في المؤسسة، في حين أنّ دراستنا الحالية فقد تناولته من ناحية عدالة تطبيقه في المؤسسة، إلى جانب ذلك تتفق هذه الدراسات مع دراستنا من حيث ميدان البحث وهي المؤسسة الاقتصادية، في حين يكمن الاختلاف في نوع نشاطها وموقعها الجغرافي، إلى جانب ذلك فقد اختلفت هدف هذه الدراسات مع هدف دراستنا، كما شمل الاختلاف أيضاً نوع العينة مقارنة بنوع عينة دراستنا ما عدا دراسة بوبرطخ عبد الكريم التي اعتمدت العينة العشوائية الطبقية، في حين كان الاتفاق في طبيعة المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) وأدوات جمع البيانات (الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات)، إلاّ دراسة بوفروم حنان فقد اعتمدت على أداة الاستمارة فقط. وعليه فقد أفادت هذه الدراسات

الدراسة الحالية، في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالتقييم والأداء وتقييم الأداء، كما ساعدتنا في معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول تقييم الأداء، وإفذا إعتدنا عليها كمرجع لدراستنا، بالإضافة أنها أفادتنا كذلك في اختيار أدوات الدراسة وفي تنظيم عناصر الفصول النظرية والميدانية.

2- الدراسات العربية:

1-2 دراسة رفعت محمد جاب الله (1991) بعنوان: "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"⁽¹⁾، بشركات القطاع العام للغزل والنسيج بالإسكندرية.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار ما إذا كان تأثير هذه المحددات على ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء مستقلا عن التقديرات الفعلية التي حصل عليها هؤلاء العاملون في آخر تقييم للأداء، ومدى رضاهم عن هذه التقديرات، واختبار تأثير ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والولاء أو الانتماء للمنظمة.

حاولت هذه الدراسة اختبار 5 فروض رئيسية وهي كمايلي:

- سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما اتّصف هذا النظام من وجهة نظر العاملين بالعدالة التوزيعية.

- سوف تزداد ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما اتّصف هذا النظام من وجهة نظر العاملين بالعدالة الإجرائية.

- إنّ تأثير محددات العدالة الإجرائية والتوزيعية على ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة سوف يكون مستقلا عن تقديرات هؤلاء العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضاهم عن هذه التقديرات.

- لثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثير إيجابي ومعنوي على مستوى رضا هؤلاء العاملين عن الرؤساء المباشرين.

- لثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تأثير إيجابي ومعنوي على مستوى إنتماء هؤلاء العاملين للمنظمات التي يعملون بها وولائهم لها.

وقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية بحجم 130 مفردة من مجتمع البحث المكون من

جميع المشاركين في برامج مركز التنمية الإدارية التابع لقطاع الغزل والنسيج بالإسكندرية خلال شهر

(1) رفعت محمد جاب الله: محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، www.aradoportal.org.eg، يوم 2017/04/23، على الساعة 15:15 زوالا.

سبتمبر 1990 وعددهم 220 مشاركا، وتم تجميع بيانات البحث من خلال قائمة استقصاء، ولتحليل بيانات الاستقصاء التي وفرتها عينة البحث قام الباحث باستخدام برنامج spss. ومن أهم نتائج الدراسة نجد:

- ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء تزداد كلما شعروا بأن لدى رئيسهم المباشر إمام كافي بجوانب عملهم وبشكل يساعدهم على التقييم الموضوعي لأداء مرؤوسيه، وكلما كان هناك إتفاق في الرأي بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه بخصوص معايير الأداء الجيد، كلما زاد إدراك هؤلاء العاملين بأن ما يحصلون عليه من تقديرات في تقييم الأداء يعتمد على ما يبذلون من جهد وما حققوه من أداء في العمل وليس على أي شيء آخر.
- ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة تزداد كلما كان هؤلاء العاملون لديهم فرصة كافية لإبداء رأيهم في تقديرات أدائهم.

2-2 دراسة موسى محمد أبو حطب (2009) بعنوان: " فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"⁽¹⁾، دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وكذا التعرف على مختلف المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي، بحيث انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده:

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

أما الفرضيات الفرعية فجاءت كالآتي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام التقييم الأداء.

(1) موسى محمد أبو حطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية(الجنس-العمر- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- الدرجة الوظيفية).
- ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، واستخدامه أسلوب الحصر الشامل بحيث تم تطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع المتمثل في جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة(الحرازين، الزيتون)، يقدر عددهم بـ121 موظف.
- استخدم الباحث استبانة مكونة من 65 فقرة كأداة للدراسة، وبرنامج spss لتحليل بيانات الدراسة. وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- بيّنت الدراسة أنّ المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية غير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية، ويدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم الأداء، حيث يشعر العاملون أنّ هناك تحيّز من قبل القائمين على عملية التقييم، وأيضاً يدل على أنّ معايير الأداء المستخدمة لا تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل التي من الأفضل أن توضع من قبل لجنة مهنية مختصة، حتى يشعر العاملون بأنّه لا يوجد هناك تحيّز في عملية التقييم، ضف إلى ذلك أنّ المعايير غير كافية وشاملة وهي قابلة للقياس بصورة قليلة.
- بيّنت الدراسة أنّ هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية، مما يدل على أنّ المعايير التي توضع غير واضحة ولا تمت للوصف الوظيفي بصله وذلك بسبب أنّ المعايير لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة، ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى أداء العاملين.
- بيّنت الدراسة أنّه ليس هناك انتظام (دورية) في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني أنّه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء، أي عملية تقييم الأداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم.
- عملية تقييم الأداء ليست عادلة وهذه العملية في الجمعية لا تعطي حق الاعتراض والتظلم إذا شعر العامل بأنّه لم يتم إعطائه حقه في التقييم.

2-3 دراسة ماجد إبراهيم شاهين (2010) بعنوان: "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" (1)، وهي دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وذلك للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية؟

وفي ضوء مشكلة الدراسة هذه تم صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

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

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

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء، وبين كل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية تعزى إلى بعض العوامل الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، واعتمد في الدراسة على عينة طبقية مركبة (60 مفردة من جامعة الأزهر، 119 مفردة من الجامعة الإسلامية)

بلغت 179 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يضم 250 مفردة مكونة من فئتي الإداريين والإداريين

الأكاديميين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث جمع البيانات باعتماد

الإستبانة باستخدام مقياس متدرج من (1-10) للإجابة على فقرات الإستبانة (تمثل القيمة 1 غير موافق

بشدة وتمثل القيمة 10 موافقة بدرجة كبيرة جدا)، وقام الباحث باختبارات الصدق والثبات للأداة (اختبار

(1) ماجد إبراهيم شاهين: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

spss لتفريغ وتحليل الإستبانة وغيره من الأدوات الإحصائية: النسب المئوية، التكرارات والمتوسط الحسابي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن إطلاع العاملين في الجامعة الإسلامية على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم كان بدرجة جيدة وذلك خلافا لما هو موجود في جامعة الأزهر، حيث تبين أنّ العاملين غير مطلعين على المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم، مما ينعكس على ثقتهم في النظام والأداء بشكل عام.
- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية على جميع العاملين دون تمييز، في حين يتم تطبيق النظام على بعض العاملين دون الآخرين في جامعة الأزهر.
- تتصّف معايير تقييم الأداء المستخدمة في الجامعة الإسلامية بالعدالة والموضوعية النسبية وذلك بخلاف المعايير المستخدمة في جامعة الأزهر.
- وجود تأثير محدود للعلاقات الشخصية أو الضغوطات في تقييم الرئيس المباشر لأداء مرؤوسيه في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود تأثير للعلاقات الشخصية والضغوطات الخارجية على عملية تقييم أداء العاملين في جامعة الأزهر، الأمر الذي ينعكس على ثقة العاملين بنتائج التقييم.

تعقيب على الدراسات العربية:

يتضح من خلال استعراضنا للدراسات السابقة العربية أنّ هناك نقاط إتفاق واختلاف مع دراستنا الراهنة، بحيث تكمن نقاط الإتفاق في تناولنا لنفس المتغير وهو تقييم الأداء، لكن اختلف موقع هذا المتغير في كل دراسة على حدى، فهناك من هذه الدراسات من تعرضت له كمتغير تابع وأخرى كمتغير مستقل، في حين أنّ دراستنا الحالية فحاولت التركيز على عملية تقييم الأداء في حد ذاتها لمعرفة مستوى العدالة والموضوعية بها، إلى جانب ذلك هناك اختلاف لأهداف هذه الدراسات مع هدف دراستنا، كما تبرز أيضا نقاط الإتفاق مع دراستنا في طبيعة المنهج المعتمد وفي أداة الإستمارة التي اعتمدها دراستنا كأداة أساسية في جمع المعلومات، وفي نوع عينة الدراسة ماعدا دراسة موسى محمد أبو حطب التي استخدم بها أسلوب الحصر الشامل، ضف إلى ذلك نجد أنّ دراسة ماجد إبراهيم شاهين اعتمدت إختبارات الصدق والثبات لإختيار صدق الأداة التي اعتمدت عليها دراستنا في حين يبرز الإختلاف مع جميع الدراسات في عدم اعتماد دراستنا على البرنامج الإحصائي spss .

وعليه تكمن جوانب الإستفادة من هذه الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط تتمثل في كيفية اختيار العينة، كما أفادتنا في اختيار نوع المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذا في بناء أسئلة الإستمارة وبناء إشكالية الدراسة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1-3 دراسة rusli (2004) بعنوان:

"performance appraisal decision in Malaysian public service" هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية، في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين. وخلصت الدراسة إلى عدّة نتائج منها:

- أنّ المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية.
- تبين أنّ المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدونها بجدارة⁽¹⁾.

2-3 دراسة pettizon (2001) بعنوان:

"Performance appraisal :usage criteria and observations"، هدفت هذه الدراسة إلى تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء، ولكي تقلل من المشاعر السلبية المرتبطة بعملية التقييم.

لتحقيق هذا الغرض تم إجراء مقابلة مع 240 شخص من رجال البيع الذين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية، طلب منهم تقديم معلومات فيما يتعلق بوجهة نظرهم في تقييم أدائهم وخلصت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها:

- أنّ هؤلاء الأشخاص كان لديهم وجهات نظر سلبية تتعلق بطريقة التقييم.

- كما أوضحت بأنّ المعايير المستخدمة ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص أكثر ملائمة⁽²⁾.

(1) موسى محمد أبو حطب: مرجع سابق، ص57.

(2) ماجد إبراهيم شاهين: مرجع سابق، ص86..

التعقيب على الدراسات الأجنبية:

بعد استعراضنا لهذه الدراسات الأجنبية اتضح معنا أن هناك نقاط اختلاف وتشابه مع دراستنا الراهنة، بحيث تكمن نقاط التشابه في تناول كل من دراسة Rusli's ودراسة Pettijon's لمتغير تقييم الأداء وهو ما تطرقت له دراستنا بالبحث، لكن ما اختلف هو الزاوية التي درس منها هذا المتغير إلى جانب ذلك فقد اختلف هدف هذه الدراسة مع هدف دراستنا، ضف إلى ذلك نجد أن دراسة Pettijon's اتفقت مع دراستنا في اعتمادها على أداة المقابلة في جمع المعلومات. لقد أفادت هذه الدراسات الدراسة الحالية في محاولة الاستفادة قدر الإمكان من النتائج التي خلص إليها الباحثون ومعرفة الجوانب التي تحتاج التركيز عليها دراستنا.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة عما نريد دراسته وذلك بعرضنا لمجموعة عناصر أساسية (إشكالية الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية....) لتوضيح الجوانب والأبعاد التي ستكون موضع الدراسة والقياس خلال مراحل البحث اللاحقة، فحصر مشكلة الدراسة وتبيان حدودها يكمن ويتوضح ضمن هذا الفصل التمهيدي بما يساعد صاحب البحث على إتمام خطوات بحثه بشكل دقيق وعلمي.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

- 1-نظرية الإدارة العلمية.
- 2-نظرية التنظيم الإداري.
- 3-النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيو كلاسيكية:

- 1-نظرية العلاقات الإنسانية.
- 2-نظرية الحاجات.
- 3-نظرية الفلسفة الإدارية.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

- 1-نظرية العدالة.
- 2-نظرية التوقع.
- 3-نظرية الإدارة بالأهداف.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشير تتبع عملية تقييم الأداء، إلى أنها ممارسة قديمة عرفتتها الحضارات القديمة وتناولتها العديد من المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة والتحليل، ولازالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين والمفكرين الإداريين ورجال الأعمال، لهذا سوف نحاول التطرق إلى أهم إسهامات النظريات الإدارية الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والحديثة فيما يخص جانب عدالة تقييم أداء العاملين في المؤسسة ورؤية كل من هذه النظريات للموضوع.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي في بداية القرن العشرين، فقد عملت على تطبيق الأسلوب العلمي داخل المنظمات بوصفها مجموعة من الأسس والقواعد العلمية توجه نشاطها في جميع المستويات الإدارية، لتحسين مستوى الأداء بها، وقد إتّسمت هذه النظريات بمبدأ العقلانية والرشد في تعاملها مع الفرد وتأكيداً على الجوانب المادية دون غيرها، كما اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً مستقلاً عن المحيط الخارجي، وتتضمن هذه النظريات كل من : نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية. وعليه سنحاول عرض أهم ما جاءت به هذه النظريات:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية، بحيث ساعد تدرجه داخل مصانع الصلب والحديد بالولايات المتحدة الأمريكية من عامل ومن ثم فنيا ثم مهندسا، على إرساء دعائم هذه النظرية حيث وضع نتائج خبرته الطويلة والمتنوعة في ميادين العمل والإنتاج بكتابه المسمى " مبادئ الإدارة العلمية"، مشيراً إلى المشاكل التي واجهته في مسيرته العلمية⁽¹⁾، مؤكداً أنّ الطرق البدائية والقواعد التقديرية في أداء العامل وفي قياس وتقييم هذا الأداء لا تصب في مصلحة المنظمة ولا في مصلحة العامل، بحيث أنّ ذلك راجع إلى عدم وجود أسلوب علمي للعمل فوضع مجموعة مبادئ لتفادي ذلك وهي:

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يقوم المديرين بوظيفة التخطيط والتنظيم ويقوم العمال بوظيفة التنفيذ⁽²⁾.

ركّز تايلور على جانبيين داخل المنظمة؛ الإداريون والعمال، وقسم العمل بينهما تطبيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، لذلك وبناء على اختلاف مسؤوليات العمل فالجوانب التي يتم تقييمها في أداء كل من الإداري والعمال تختلف، وذلك لتحقيق الموضوعية في أداء كل منهما، فعلى مستوى العامل يتم التركيز على كمية الإنتاج وسرعة الأداء وجودته، بينما ما يركز عليه على مستوى المسؤولين والإداريين هو

(1) فيصل الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص57.

(2) أحمد عثمان طلعة: إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية- منظور إستراتيجي-، دار حامد للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2008، ص37.

القدرة على التصرف وتطوير أساليب العمل، القدرة على حل المشاكل، وبالتالي فالعوائد التي يتم الحصول عليها تكون متباينة نظرا لحجم المسؤوليات والأعمال المنجزة وبذلك تحقق عدالة تقييم أداء الفرد بمنظّمته.

- اعتماد الأسلوب العلمي لقياس الأداء عن طريق دراسة الوقت والحركة وذلك لغرض استبعاد الحركات

غير الضرورية في الأداء واعتماد الأسس الموضوعية في تقييم الأداء المراد إنجازه⁽¹⁾.

- الأجر بالقطعة من خلال وضع خطة لدفع الأجر أطلق عليه خطة الأجر التشجيعي⁽²⁾.

نجد تايلور في هذا المبدأ ركّز على دراسة الوقت والحركة في العمل لتجاوز هدر الوقت والجهد والمال،

وركّز في تقييمه لأداء العامل على كميّة الإنتاج المحققة والسرعة في الأداء وإتقان العمل (جودته) كأساس

موضوعي تحقق به عدالة توزيع الأجور والمكافآت على العاملين، وبهذا يكون هناك عدالة وموضوعية في

تعاملات الإدارة مع عمالها في تطبيقها للإجراءات الإدارية.

إن نجد تايلور اتبع نظام إعطاء كل عامل حقه مقابل أداءه من خلال الأجر بالقطعة حتى لا يكون

هناك تحيّز.

بناء على ما تطرقت له النظرية فيما يخص موضوعنا عدالة تقييم الأداء، فهذه النظرية بتطبيقها لهذه

السياسة من خلال إعطاء كل عامل الأجر الذي يقابل عمله، إنّما هي إستراتيجية لبدل جهد وأداء أكبر لزيادة

الإنتاجية بأقل وقت وتكلفة بما يعود بالنفع على الإدارة وليس على العاملين، وبذلك نجدها ركّزت على الجانب

الإنتاجي المادي وأهملت الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وكانت تحاول خلق التنافس بين

العاملين والقضاء على التفاعل السائد بينهم، وهذا ما يزرع الأنانية بين العاملين وتشتت قاعدة العمال بدل

الإتحاد والتنظم لردع استغلال الإدارة، كما نجد أنّ هذه النظرية لم تراعي عدالة التعامل مع العاملين ومراعاة

كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، بحيث أن تايلور اعتبر العامل آلة بيولوجية وعزله عن المشاركة

في تقييم أداءه، وكذلك عدم إتاحة الفرصة أمامه للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرّر ذلك،

الأمر الذي يقلل من ثقة الفرد في نظام التقييم المتبع مما يقلل من دافعية العامل ويولد التوتر وبالتالي

انخفاض الإنتاجية.

(1) خضير كاظم حمود، موسى اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص59.

(2) موسى قاسم القريوتي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006، ص45.

2- نظرية التنظيم الإداري:

تتسبب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول Henry Fayol⁽¹⁾، الذي ركّز على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، بحيث تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا على عكس تايلور⁽²⁾، عمل فايول على تطوير مبادئ عامة (14 مبدأ) تحكم وتوجّه العمل الإداري في جميع المنظمات، وانتهى بتلخيص أفكاره في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" الصادر عام 1916⁽³⁾، والذي حرص من خلال هذه المبادئ على تنظيم العمل من جهة، وإنصاف العاملين في مختلف التعاملات والإجراءات السارية داخل المنظمة، من خلال قوله على سبيل المثال بمبدأ العدالة والمساواة، مبدأ المكافأة، مبدأ المبادرة، مبدأ الانضباط، مبدأ روح الجماعة.

خصوصاً إذا تعلق الأمر بأحد أهم الإجراءات التي تهم وتهتم بها جُلّ المنظمات، وهو تقييم أداء العاملين الذي يتوقف على دقة وموضوعية تطبيقه إنصاف العاملين (عدالة معاملتية، إجرائية، توزيعية).

• مبدأ نظام مكافأة العاملين: حاول فايول ربط المكافآت والحوافز بالأداء وذلك بتأكيد على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت مع ما يتناسب مع إسهام الفرد وطبيعة مهامه الوظيفية، بما ينعكس إيجاباً على دافعية العمال للعمل وزيادة ثقتهم بمنظمتهم وإجراءاتها⁽⁴⁾.

من خلال هذا المبدأ نجد فايول ركّز على ضرورة تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وحتى تكون عملية تقييم الأداء معبّرة عن الأداء الفعلي للعمال وجب توفر الدقة في معايير تقييم الأداء وأفضلها ما يعتمد على نواتج الأداء (كما ونوعاً)، معايير سلوك الأداء (التعاون والمواظبة..)، معايير السمات الشخصية (المبادأة والإبتكار والإبداع.....)، وهذا ما نلتزمه من خلال ما قال به فايول:

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص68.

(2) الفضيل رتيمي أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، المجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص14.

(3) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دارالرضا للنشر، دط، سوريا، 2004، ص61.

(4) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص65.

• مبدأ التعاون (روح الجماعة): بحيث يلح فايول على أهمية التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل⁽¹⁾.

واحترام هذا المبدأ من قبل العامل يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تقييم أدائه وحصوله على عوائد مادية ومعنوية بقدر إسهاماته.

ونفس الشيء بالنسبة لـ مبدأ المبادرة والإبتكار: من خلال إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع والإبتكار وتشجيعهم على ذلك بما يزيد من المساهمة الإيجابية للعاملين⁽²⁾، ومبدأ الإنضباط: من خلال احترام العاملين بالمنظمة للقواعد والتعليمات والمواظبة على العمل والإلتزام به⁽³⁾.

فالعامل بهذه المبادئ داخل أي منظمة حسب هنري فايول يحقق أهداف المنظمة من جهة، ويعزز نظام تقييم أداء العاملين بمعايير دقيقة وموضوعية، تتوخى عدالة وإنصاف العاملين فيما يتعلق بالعوائد المادية، ومختلف الإجراءات الإدارية بقدر إنجاز ومساهمة كل عامل وإعطائهم حقوقهم كاملة.

إلى جانب ذلك نجد مبدأ العدالة: بحيث أشار فايول من خلاله إلى إتباع مبدأ المساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين، وفي مختلف الإجراءات واعتبرها مطلباً أساسياً داخل أي منظمة⁽⁴⁾، وخصوصاً إذا تعلق الأمر بنظام تقييم الأداء المرآة العاكسة لعدالة نتائج القرارات المتعلقة بأداء العاملين بالمنظمة. مما سبق يمكن القول أنّ نظرية التنظيم الإداري ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة من خلال المبادئ التي قدمتها، وخصوصاً مبدأ العدالة ومبدأ المكافأة، الذي جعل من أداء العاملين محل تقييم موضوعي وعادل من خلال إعطاء كل عامل الأجر الذي يقابل جهده، لكن جوهر هذه المبادئ يخدم بالدرجة الأولى مصلحة صاحب العمل وأهداف التنظيم، كونها شكل من أشكال التحفيز المادي للعمال وليس بحافز معنوي، فالعامل الذي يقدم إنتاج كبير وذو جودة يقابل ذلك زيادة في الأجر وهذا يصب في صالح إنتاجية المؤسسة بالدرجة الأولى.

(1) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2006، ص35.

(2) حسن العلواني: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، ط1، القاهرة، 2006، ص46.

(3) محمد منير محمد، محمد محمود أبوخشة: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم العالي للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2013، ص76.

(4) أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص54.

من جهة أخرى فقد أغفلت هذه النظرية عدّة أمور هامة كونها لم تهتمّ بالعامل من وجهة نظر إنسانية على الإطلاق، بحيث أغفلت المتغيرات الخارجية ونظرت للمنظمة بأنّها نظام مغلق، وكذلك أغفلت الصراع الذي يعتبر أمراً طبيعياً، من خلال تركيزها على العدالة الداخلية لتقييم الأداء وتجاهلت إمكانية مقارنة الفرد العامل لأجره مع أجر نفس الوظيفة في مؤسسة أخرى، الذي من شأنه أن يحدث صراع داخلي حول طرق ومعايير تقييم أداءه، ما يحدث مشكل آخر للمؤسسة وهو دوران العمل بحثاً عن الأجور العالية والمناسبة (التنافسية بين المؤسسات).

ضف إلى ذلك التناقض الملاحظ بين المبادئ التي قدّمها هذه النظرية مثلاً: مبدأ المركزية ومبدأ المبادأة، ففايول عند قوله بمبدأ المركزية في اتخاذ القرار الراجع للمدير والمشرف، نجد هذا المبدأ يلغي مشاركة المرؤوسين في مناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء أثناء مقابلة تقييم الأداء الذي يجسد من خلال مبدأ المبادأة، القائم على تشجيع المرؤوسين على التفكير وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين الأداء، وكذلك مناقشة نتائج تقييم الأداء والتظلم، واعتبرت الإنسان كائناً اقتصادياً يمكن التحكم بسلوكه عن طريق التأثيرات المادية والاقتصادية.

3- نظرية التنظيم البيروقراطي:

تتسبب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعدّ نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات الكبرى وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات⁽¹⁾، كما عمل على وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، فلقد وضع ماكس فيبر مفهوم البيروقراطية ليقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، حيث اعتبر أنّ تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، وأنّ تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة ولا وفقاً لرغبة المسيرين، وإنّما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية، وإنّما حسب الشهادة، كما يرى فيبر حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية، وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، دط ، عمان، 2013، ص77.

تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية⁽¹⁾، وقد وجد فيير أنّ مثل هذه التنظيمات تتّسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ومتشددة وعقلانية ورشد، بعيدة عن الاعتبارات الشخصية وأقرب إلى المساواة والموضوعية⁽²⁾.

وبناء على ذلك فقد بنى فيير نظريته على مجموعة مبادئ وهي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح وهي سلطة مشروعة بحكم أنّها واجبات رسمية⁽³⁾.

فمن خلال توزيع الأعمال على أساس الاختصاص وتنظيمها وتوزيع المهام على العاملين بوضوح يجعل هؤلاء العاملين على معرفة تامة بمهامه المتخصصة، وبالتالي يركّز اهتمامه عليه ويعمل بجديّة لأنّه هو المسؤول الوحيد على هذه المهام وبالتالي يكون أدائه أفضل لأنّه على دراية بأنّ تقييم الأداء يكون فردي كل حسب تخصص مهامه.

- **التوزيع الهرمي للسلطة:** حيث يتم تنظيم المكاتب أو الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر؛ بمعنى توزع السلطة اللازمة في شكل هرمي لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة⁽⁴⁾.

وهذا ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين ويتم إجراء عملية تقييم المرؤوسين بشكل واضح من خلال تحديد من هو المقيّم، ومن هو المقيّم؛ أي من له سلطة تقييم الأداء، ومن الذي يتم تقييم أدائه.

- **تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية:** ويتم ذلك عن طريق الإمتحانات الرسمية واستناداً للتعليم والتدريب⁽⁵⁾.

(1) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013، ص56.

(2) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2007، ص28.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص24.

(4) محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية للنشر و التوزيع، دط، عمان، 2012، ص60.

(5) حسين حريم: مرجع سابق، ص24.

بحيث هناك اللاشخصية في العمل، وتسد العلاقات الموضوعية بين جميع أعضاء المنظمة وكذلك وجود عدالة ومساواة سائدة فيما بينهم فيما يخص مجال العمل وتقييم أدائهم، إضافة إلى عدم التحيز في معاملة العاملين بحيث هناك مجموعة من القواعد والتعليمات والإجراءات التي تحدد حقوق وواجبات شاغلي الوظائف، وبالتالي هناك عدالة معاملتية بين العاملين حسب قدراته وكفاءته وتعليمه.

- "الترقية على أساس الأقدمية أو حسن الأداء" (1) : بحيث تتم ترقية العاملين بشكل موحد ورسمي على أسس موضوعية وعدالة توزيعية بين العاملين، بحيث يتم ترقية العاملين على أساس أقدميتهم وطول مدة عملهم في المنظمة إضافة إلى ترفيتهم على أساس حسن أدائهم من خلال إجراء عملية تقييم الأداء الذي يساعد بطريقة موضوعية على معرفة الأداء الكفاء والأحسن ليتم ترفيته، وعلى العاملين الخضوع لهذه القوانين والضوابط والرقابة فيما يتعلق بسلوكهم أثناء تأديتهم لمهامهم الرسمية.

ومن خلال هذه المبادئ التي قدمها ماكس فيبر يتضح أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم هناك تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه وتحقيق الأهداف، حيث أن إعطاء كل عامل مهمة معينة يتخصص بها يجعله يركز جهده على أداءه عليها، لهذا يتم تقييم أداء كل عامل على حدى، على أساس موضوعي وعادل وهذا يسهل عملية فرز العاملين الأحسن أداء والأضعف، في حين أنه إذا لم تحدد المسؤولية والسلطة بين الأفراد فإنها تصبح مجهودات جماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلف نوع من الإستقرار قد يؤدي إلى فقدان الثقة بنتائج تقييم أداء العاملين، لعدم وضوح هذه المسؤوليات والصلاحيات وقد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من وراء ذلك بسبب عدم تماسك والتزام الأفراد، كما يلاحظ من خلال المبادئ السابقة أنها تضمن حماية العاملين ضد أي تقصير أو تحيز أو تواطؤ، وهنا يميل العاملون إلى احترام هذه القواعد والإجراءات والأنظمة الصارمة، التي لطالما كانت كلمة البيروقراطية تعني في مرادفها الروتين والبطء في العمل وانعدام المرونة، والمركزية الشديدة، إلا أنها كانت قائمة على عدالة إجرائية وموضوعية وعدم التحيز بين العاملين مع إعطاء كل ذي حق حقه كل حسب مستوى أدائه وكفاءته وقدراته.

لكن بالرغم مما قدمه ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية في طريقة تسيير العاملين وتقييمهم

إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات ولعل أبرزها مايلي:

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص56.

- إعتبار الإنسان أو العامل آلة بيولوجية، مهمته تنفيذ كل ما يؤمر به دون نقاش، وهذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين، إضافة إلى إهمال الجانب الإنساني له وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط⁽¹⁾.

بمعنى أن القواعد البيروقراطية لم تساعد على تنمية الفرد ولم تسهم في تطويره، بل على العكس أدت به إلى الجمود والركود والملل والضجر.

- التركيز على التنظيم الرسمي، وإهمال التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي مع إعتبار المنظمة نظام مغلق وإهمال التأثيرات البيئية المحيطة بها⁽²⁾.

بمعنى أن البيروقراطية قضت على روح التعاون بين العاملين والعلاقات والتفاعلات القائمة بينهم، بحيث أصبح كل عامل متمسك بالقوانين البيروقراطية كوسيلة لحماية أنفسهم وضمانا لترقيتهم، إضافة إلى تحجر سلوكهم وتوحدهم بسبب الالتزام المتشدد بالإجراءات، مما جعلهم ينصبون إهتمامهم على الإجراءات وليس على تحقيق الأهداف، وذلك خوفا من نتائج تقييم أدائهم وسعيا إلى تحسينه من خلال التنافس بين بعضهم البعض.

لكن هذه المآخذ في أغلبها مسؤولة عن سوء استخدام السلطة، والخلل ليس في القواعد التنظيمية التي جاءت بها البيروقراطية ولكن الخلل في أسلوب تطبيقها، فهذه القواعد والإجراءات هي مجرد تحفيزات للعاملين لبذل جهد أكثر وتحسين أدائهم حتى تكون نتائج التقييم أكثر إيجابية وبالتالي تعود بالنفع على العاملين وعلى المنظمة معا.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

إنّ الطرح الذي قدمته النظريات الكلاسيكية لم يكن كافي لتفسير مختلف جوانب التنظيم وأبعاده، الأمر الذي أدى إلى ظهور مجموعة من الدراسات والأبحاث عرفت باسم النظريات النيوكلاسيكية، التي بدورها ركزت أيضا على جانب واحد داخل التنظيم وهو العوامل الاجتماعية والنفسية، والتنظيم غير الرسمي

(1) منير بن أحمد الديردي: مرجع سابق، ص 57.

(2) مهدي زوليف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة - نظريات وسلوك-، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دط، عمان، 1996، ص 32.

باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، ومن بين هذه النظريات المفسرة لموضوع دراستنا نجد: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية الفلسفة الإدارية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية على أفكار إلتون مايو وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوتورن هو وزملائه في عام 1924، في شركة وسترن إلكترىك الكهربائية في الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾، وكذلك أبحاثه السابقة لها بمصنع النسيج بمدينة فيلا ديلفيا سنة 1923، والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها⁽²⁾، فمن خلال نتائج هذه التجارب والأبحاث استمدّ مايو مبادئ هذه النظرية والمتمثلة في:

- أنّ التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.⁽³⁾

- "إنّ إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية.

- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.

- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.

- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات".⁽⁴⁾

نستنتج من هذه المبادئ أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركّزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، وذلك كوسيلة لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية، معتبرة في ذلك أنّ التنظيم الذي يوفر أكبر قدر ممكن من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة، خاصة إذا كانت هذه الإشباعات عادلة وموضوعية بين جميع العاملين، وقد أوضحت هذه المدرسة أنّ الإشباع لا يقتصر على الحاجات المادية فحسب، بل هناك حاجات غير مادية قد تكون أكثر أهمية.

• ومن أهم نتائج التجارب التي استمد منها مايو مبادئه نجد:

- "أنّ الإنسان هو أهم عناصر الإنتاج، ومن دونه لا يمكن أن يكون للعناصر الأخرى أية جدوى.

(1) يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، القاهرة، 2006، ص 19.

(2) على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2007، ص 37.

(3) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص 63.

(4) أسامة خيربي: مرجع سابق، ص ص 58، 59.

- يجب التركيز على إتباع الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة⁽¹⁾.

- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية، ولكن بزيادة الاهتمام و الاعتراف والتقدير من جانب المشرفين⁽²⁾.

فمن خلال ما سبق نستنتج أنه رغم الزيادات في أجور العاملين وتحسين ظروف العمل، إلا أنه هناك تدني لمستوى إنتاجيتهم، وذلك راجع حسب تجارب إلتون مايو إلى "ضرورة الاهتمام بالعامل داخل المنظمة وحفظ إنسانيته وصون كرامته وتقديره واحترامه"⁽³⁾ من خلال صياغة برنامج عملي من شأنه الاهتمام بقضايا العاملين يتسم بجملة من الصفات والخصائص من بينها الموضوعية والعدالة بين العاملين جميعهم بتجنب التعميم بالتأثر بالأداء العام والميل لتقييم الأداء بنفس القيمة، والابتعاد عن التحيز والذاتية في تقدير أداء العاملين والمساواة بين الجميع⁽⁴⁾. ضف إلى ذلك حاجته للحصول على مكانة اجتماعية داخل المنظمة من خلال إشراكه، كما نجد أن إلتون مايو ركز على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء، حتى تجري عملية التقييم بصورة منصفة وعادلة من جهة، ومن جهة أخرى كحافز معنوي يرد الاعتبار والاحترام للعامل بالمنظمة وليس مجرد فرد اقتصادي همّه الوحيد الحصول على الأجر، ومنه فالتفكير في الفرد العامل بهذه الطريقة وإنصافه داخل المنظمة ينعكس بشكل إيجابي على مستوى إنتاجيته وتفاعله مع أهدافها، وهذا ما توصلت إليه تجارب إلتون مايو وزملائه بالفعل.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية على عكس الاتجاه الكلاسيكي، قد أضافت الكثير من المفاهيم الجديدة التي تعدّ من صميم العملية الإنتاجية، بحيث أكدت على ضرورة معاملة العاملين كأدميين وليس كأشياء مادية وبشكل منصف وعادل يضمن حق كل عامل وما قدمه من أداء، فهذه النظرية أعادت الاعتبار للفرد العامل وعدّته محورا وأساسا للعملية الإنتاجية، لكن رغم إسهاماتها إلا أنها لم تسلم من النقد، ومن أهم الانتقادات الموجهة لها:

(1) أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص76.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2005، ص106.

(3) حسين صديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الثالث والرابع، 2011، ص345.

(4) المرجع نفسه، ص350.

أنها أعطت الفرد فرصة مناقشة وتقييم أدائه، لكنها لم توضح المعايير المعتمدة بما يضمن توزيع عادل للعوائد بين العاملين، كما يؤخذ عليها أيضا أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين ولم تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، فكل فرد يعدّ حالة متميزة ومنفردة، والفرد معقد ذو حاجات ورغبات مختلفة، فما يحس الفرد بعدالة التقييم قد لا يحس فرد آخر بذلك.

2- نظرية إشباع الحاجات لأبراهام ماسلو: تعتبر نظرية سلم (إشباع) الحاجات التي وضعها ماسلو من أكثر النظريات تحفيزا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وقد استند ماسلو في هذه النظرية على أنّ هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، فالأفراد في محيط العمل يندفعون للقيام بأدائهم رغبة في إشباع هذه الحاجات، وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات وهي:

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد وهذا ينعكس سلبيا على أداءه وعمله وبالتالي فهو يسعى إلى إشباع حاجاته حتى يتخطى حالة التوتر هذه وبالتالي يتحسن أداءه في العمل⁽¹⁾.

- إنّ حاجات الفرد تترتب وتندرج هرميا حسب أهميتها له، حيث تبدأ بالأساسية (مثل الحاجة الفسيولوجية المادية، والسلامة والأمن، والحاجة الإجتماعية) إلى المركبة (مثل تقدير الذات والاحترام، تأكيد الذات)⁽²⁾.

فكل إشباع لإحدى الحاجات والانتقال لأخرى تزيد من درجة تحمس الفرد وتحسين أداءه وسلوكه في العمل كما يزيد من الإنجاز والتقدم.

- إنّ الفرد العامل يركّز أولا على إشباع الحاجات المتعلقة بمحيط وظروف العمل، قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح والقيام بأداءه على أحسن وجه⁽³⁾.

فإشباع هذه الحاجات للفرد إنّما هي حافز له إتجاه عمله ووظيفته، وأداءه يعتمد على مدى إشباعه لهذه الحاجات.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2003، ص129.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2008، ص116.

(3) المرجع نفسه، ص117.

- وتتمثل الحاجات الرئيسية التي إفترضها ماسلو في خمسة حاجات وهي:
 - **الحاجات الفزيولوجية:** وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفزيولوجية للفرد، كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور⁽¹⁾.
 - **الحاجة إلى الأمن:** ما إن يتم إشباع الحاجات الأساسية (الفزيولوجية) ينتقل الفرد إلى حاجة الأمان التي تتمثل في طمأنينة الفرد على نفسه وأهله وتأمين دخل مستمر⁽²⁾.
 - أي أنّ الفرد يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطاء البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.
 - **الحاجة الإجتماعية:** وهي حاجة الانتماء، فالإنسان إجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة، ويسعى لتكوين العلاقات والإرتباط مع الآخرين في المجتمع لأنّ ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه⁽³⁾.
 - **"حاجة تقدير الذات:** حيث يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.
 - **حاجة تحقيق الذات:** وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع⁽⁴⁾.

فمن خلال هذه النظرية نستنتج أنّ الأفراد العاملين يسعون إلى تحقيق جملة من الحاجات التي يرون أنّ لها أهمية كبيرة في حياتهم الاجتماعية والمهنية، وبالتالي فهم يسعون إلى إشباعها بشكل متدرج، لأنّ ذلك يعتبر حافزا لهم يدفع بسلوكهم نحو تحسين أدائهم وتحمل مسؤولياتهم والتقدم والإنجاز في المنظمة، فالفرد ما إن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه، فكل إشباع لحاجة يزيد من أداء الفرد ويجعله يتقدم ويتطور ويبعد وكل هذا يسهل عملية تقييم أداء كل منهم، وتكون

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص70.

(2) مهدي زويلف: مرجع سابق، ص68.

(3) فتحي أحمد نياح عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2013، ص229.

(4) المرجع نفسه، ص ص229، 230.

هناك عدالة وموضوعية في إعطاء كل ذي حق حقه حسب أداءه ودوره في العمل وإنجازاته أو بالأخص درجة تحقيق إشباعه.

بالرغم من وجود بعض الأبحاث المدعمة لهذه النظرية، إلا أن هناك بعض النتائج التي طرحت عددا

من المسائل والانتقادات حولها ومدى قابلية مستويات الحاجات الخمس للتطبيق، ومن بينها: (1)

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبها لهذه الحاجات وليست مجبرة على إتباعها.

- تفترض كذلك النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي الواقع فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

- "قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع أعلى منها مباشرة" (2).

3- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور:

تقوم نظرية ماك غريغور على أساس افتراض رئيسي، وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة؛ أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين (3).

ولقد قام ماك غريغور بتقديم وجهتين حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين

وتتمثل في: نظرية X ونظرية Y.

أ - نظرية X: وهي نظرية تقليدية ترى أن من إلتزامات الإدارة نحو المجتمع، تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة، حيث أن إلتزاماتها نحو الملاك هو تحقيق عائد جيد، أما إلتزاماتها نحو العمال، هي تقديم الأجر العادل والمعاملة المنصفة لهم (4).

وتتضمن هذه النظرية أربعة افتراضات هي: (5)

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2005، ص121.

(2) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص135.

(3) محمد علي سالم: مرجع سابق، ص15.

(4) مهدي زويلف، علي العضائلة: مرجع سابق، ص65.

(5) حسين حريم: مرجع سابق، ص27.

- العامل لا يحب العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل، فهو يتصف بكراهية متأصلة للعمل.
- بما أنّ العامل يكره العمل، يجب إرغامه أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- معظم العاملين يضعون الإستقرار والأمان فوق كل اعتبار عامل يرتبط بالعمل، ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.
- ب - **النظرية y:** وتقف هذه النظرية وجها لوجه أمام النظرية X وترد عليها بالإفتراضات التالية:
 - "ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدره وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
 - يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف"⁽¹⁾.
 - "الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
 - الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة -مقدرة على إتخاذ قرارات جيّدة- وتلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية"⁽²⁾.
- ويرى ماك غريغور أنّ التفكير التنظيمي سوف يختلف في حالة إتباع نظرية y إذ يجب اتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد:⁽³⁾
 - توضيح المتطلبات العامة للتوظيفة.
 - تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدّة معينة.
 - مباشرة العملية الإدارية خلال المدّة المحددة.
 - تقييم النتائج.

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص 68.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 28.

(3) محمد علي سالم: مرجع سابق، ص 124.

يؤكد ماك غريغور على أن تطبيق مبادئ نظرية (X) له آثار تنظيمية سلبية عديدة وخصوصاً في مجال تقييم أداء الأفراد، وذلك من خلال محاولة المدير أو المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على أداء وسلوك الأفراد العاملين، كما وأن الحافز الأساسي والأول للأفراد من أجل قيامهم بالعمل المسند إليهم هو حصولهم على الأجر فقط، وأن الحاجة المسيطرة على الإنسان هي الحاجة الاقتصادية التي تدفعهم وتحفزهم على أداء الأعمال بمستوى عال، فالفرد العامل في ضوء المسؤوليات والمهام المطلوب منه إنجازها لأهداف معينة مقابل الأجر أو المكافئة، فهو يقوم بتقييم نفسه موضحاً في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال بشكل عادل وموضوعي، فالمفهوم الأساسي الذي ركز عليه ماك غريغور في نظريته لعملية تقييم الأداء هو مفهوم التقييم الذاتي.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

رغم ما قدمته النظريات السابقة من أفكار ومبادئ في مجال الإدارة والتنظيم، إلا أن كلاهما ركزا على جانب واحد دون الآخر، لذلك كان من الضروري بروز نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة تغطي النقص الحاصل في دراسة التنظيم، بغية توحيد الجهود به لتحقيق الكفاءة والفعالية. لذلك سيتم عرض أهم هذه النظريات المتمثلة في نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية الإدارة بالأهداف.

1- نظرية العدالة (سي تي أدمز):

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين رضا الفرد والعدالة، حيث توضح كيفية استجابة الموظفين للمواقف التي يشعرون أنهم أعطوا أكثر من أو أقل مما يستحقون، فالأفراد يقومون بعمل مقارنات بالإضافة للدور الذي يلعبه تصورهم، حيث يشكلون قيمة نسبية خاصة بمدخلاتهم في موقف معين مقابل المخرجات في هذا الموقف⁽¹⁾، إذ لا يكتفي العاملون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه، والشعور بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والإحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم⁽²⁾.

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص117.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص79.

وتستند هذه النظرية من خلال صاحبها سيّتي أدمز على افتراض مفاده: " أن حالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية⁽¹⁾. بمعنى أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة.

وتشمل هذه النظرية على ثلاث خطوات أساسية للعدالة وهي:⁽²⁾

1-التقييم: ويتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل... إلخ)، والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الإهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام... إلخ).

2-المقارنة: وهي عملية مقارنة المدخلات بالمخرجات.

3-السلوك : وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتّسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، والعكس صحيح.

ويمكن أن نلاحظ نوعين من العدالة من خلال التقييم الذي قامت به هذه النظرية وهما:⁽³⁾

- **عدالة التوزيع:** أي التوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

- **عدالة الإجراءات:** المتعلقة بإجراءات وسياسات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين.

ولقد حدّد أدمز في هذا الإطار ستة طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة وهي:

1. **التغيير في المدخلات:** مثل تقليل كم أو نوع العمل أو الغياب، أو العمل لأوقات إضافية دون أجر.
2. **التغيير في المخرجات:** مثل الأجر أو ظروف العمل، أو مكانته الإجتماعية⁽⁴⁾.
3. **تغيير الإتجاهات:** من خلال إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات⁽⁵⁾.

(1) طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2007، ص331.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2001، ص299.

(3) رولا نايف المعاينة: صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية - دليل علمي -، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2012، ص15.

(4) يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006، ص396.

(5) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004، ص245.

4. "الإسحاب أو مغادرة المجال: من خلال غياب الفرد عن العمل أو طلب النقل أو الإستقالة.
5. العمل على الآخرين: من خلال قيام الفرد بعمل تغييرات على الآخرين أو إجبارهم على مغادرة المجال أو محاولة التشويش إدراكيا على مدخلاتهم أو مخرجاتهم.
6. تغيير هدف المقارنة: أي تغيير الجماعة أو الشخص الذي يجري المقارنة معها أو معه، أي الذي لا تتساوى مخرجاته إلى مدخلاته معه⁽¹⁾.

لذلك فالمدير الناجح يحاول دائما أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق العدالة لضمان حفزه واستمراره بالعمل من خلال القرارات التي يتخذها في شأن تقييم أداءه وفقا لمدخلاته ومخرجاته بشكل عادل وموضوعي. فبما أنّ هذه النظرية تؤكد على أهمية وضرة إرساء نظام للمكافآت التنظيمية، ولفت الإنتباه إلى ضرورة توزيع هذه المكافآت والمزايا على الأفراد في المنظمات المختلفة بالإعتماد على مبدأ العدالة والإنصاف لجميع الأفراد وربطها بمستوى الأداء، فإنّ ذلك يرتبط حتما بضرورة أن تكون مبنية على أسس ومعايير واضحة، وضرورة شمولها على أساس الكفاءة والجدارة في الأداء يعامل على أساسها جميع الأفراد، ذلك أنّها الوسيلة المثلى لقياس مستوى مدخلات الأفراد ومن تم توزيع المخرجات والعوائد بطريقة عادلة تدعيما لمبدأ الأجر مقابل الأداء، والذي من شأنه أن يخلق جوا تنظيميا بعيدا عن التحيز واللاموضوعية في تقييم الأداء⁽²⁾.

لقد بنيت النظرية على دافع شائع عند الأفراد وهو دافع العدالة، من ناحية أخرى نلاحظ أن النظرية تفترض عملية مقارنة معقدة تشمل عديدا من العوامل التي لزم للفرد أن يقدرها ويقيّمها ويجمع بينها في قيمة متكاملة للعوائد والمدخلات، فالعدالة وعدم المحاباة في تقديم الحوافز يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والارتياح، فبالرغم من أنّ النظرية قد تشير إلى أنّ شيء من عدم الرضا سيدفع العاملين في سلوكهم، إلا أننا قد رأينا أن السلوك الموجه لإنهاء حالة عدم العدالة وإنهاء التوتر، لذلك قد يكون مؤديا إلى تخفيض مستوى الأداء⁽³⁾.

(1) يوسف حبيب الطائي: مرجع سابق، ص 397.

(2) إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، دار البدر الساطع للنشر و التوزيع، دط، الجزائر، 2013، ص 55.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، دط، الإسكندرية، 2003، ص 475،

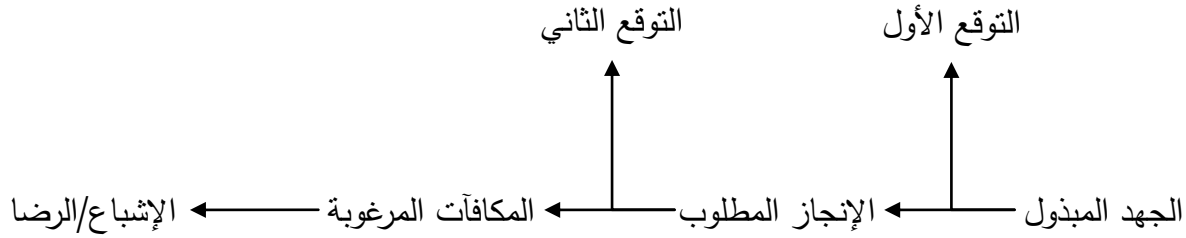
لذا يجب على المديرين ربط المكافآت أو الحوافز أو العوائد التي تعطى للعاملين بالأداء وهو ما يتطلب وجود معايير واضحة تقيس ما يقدمه الأفراد في العمل.

2- نظرية التوقع:

نظرية التوقع من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، والتي قدمها العالم فكتور فروم 1964⁽¹⁾، تقوم على افتراض أساسي مفاده أن: "دافعية الفرد لأداء عمل معين ، هي محصلة للعائد الذي يتلقاه أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذا العائد نتيجة للأداء الذي يمارسه"⁽²⁾ ، بمعنى هذه النظرية تؤكد على أن السلوك الإنساني وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد⁽³⁾.

- "التوقع الأول: إنَّ الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- "التوقع الثاني: إنَّ الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضى له"⁽⁴⁾.



بمعنى أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل الممارس من قبلهم سوف تتبعه نتيجة معينة، ورضاهم الوظيفي يرتبط بما يحصلون عليه مقارنة بجهدهم المبذول، لهذا فالنظرية تركز على افتراض ضرورة وجود نظام تقييم جيد وعادل للأداء حيث يتوقع الفرد من وراء الحصول على نواتج تشبع حاجاته، بحيث أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يتوقع الحصول عليه لقاء الأداء الذي يقدمه⁽⁵⁾؛ أي أن إدراك الفرد بأن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص292.

(2) علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية - دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص51.

(3) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص106.

(4) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص292.

(5) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2012، ص64.

المحقق وبين الأداء والمكافأة، سوف يشعر الفرد بأنّ إجراء تقييم أداءه يتّسم بالعدالة والموضوعية ما يزيد من ثقته بالمنظمة وبإجراءاتها، وأنّ تحقيق التكافؤ بين مردود العامل والعائد يتوقف على مدى دقة وموضوعية تطبيق المؤسسة لنظام تقييم أداء العاملين، يتوقع من خلاله العامل الحصول على نواتج مادية ومعنوية يجد فيها مكافأة عادلة لمستوى أداءه.

وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ هذه النظرية استطاعت تسليط الضوء حول بعض الجوانب العملية للدافعية والترغيب على العمل، وركزت على العلاقة الوثيقة الموجودة بين الجهد والأداء والحافز المحصل مقابل الأداء، ورأت بأنّ توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عوائد مقابل جهده المبذول تتوقف على ضرورة تبني المنظمة لنظام تقييم منصف يراعي التكافؤ بين الأداء والمكافأة ، لكن هناك من الغموض الذي يكتنف هذه النظرية وهو أنه: "لا يتوافر في المقاييس الخاصة بهذه النظرية صفة الثقة والمصادقية، بمعنى أنّ تكرار المقاييس التي تم استخدامها لا تعطي نتائج متوافقة ، إلى جانب صعوبة تعميم نتائجها"⁽¹⁾، ضف إلى ذلك هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع) وذلك لعدم تعريف وتوضيح مضمونها بشكل دقيق⁽²⁾، ولم توضّح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات، وتجاهلت عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد⁽³⁾، أي أنّ هذه النظرية برغم ما قدمته من توضيحات نظرية وعملية في كيفية التعامل مع أداء الأفراد بالمنظمات إلاّ أنّه هناك من الجوانب مالم تتعرض لها هذه النظرية بالتفصيل والشرح لتوضيح المقصود منها.

(1) رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 289.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004، ص 123.

(3) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكر ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428هـ/1429هـ، ص 34.

3- نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف من النظريات الحديثة، التي ظهرت في بداية الخمسينيات على يد بيتر دراكر، والتي تعدّ من النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية وتنمية روح المشاركة داخل المنظمة⁽¹⁾، بحيث حاولت معالجة الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، من خلال النظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة⁽²⁾.

تقوم هذه النظرية على مبدأ المشاركة ؛ أي التحديد المشترك للأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس، إلى جانب إستشارة هذا الأخير أيضا في إتخاذ القرارات حول مختلف الإجراءات الإدارية، وليس حصرها في يد الرؤساء فقط.

إنّ ممارسي ومؤيدي هذا النوع من الإدارة يركّزون على وضع الأهداف بثقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج بمعايير دقيقة، تعبر عن الأداء الفعلي وتجنب أخطاء التحيّز والتعميم والميل نحو الوسط في نتائج تقييم الأداء⁽³⁾، وهذا ما من شأنه أن يحسّس العاملين بعدالة نظام تقييم الأداء الم تبغ ونواتجه لاحقا، كونهم مشاركون في تحديد الهدف ومختلف إجراءات بلوغه.

لهذا تركّز على الإنجازات المحققة من قبل العامل أكثر من تركيزها على السمات والمميزات الشخصية⁽⁴⁾، كالتعاون، الذكاء... وغيرها من الجوانب الغير ملموسة، إلى جانب ذلك فهذه النظرية تساعد الإدارة العليا في تقييم أداء العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية، بسبب عملية التواصل المستمر من خلال: مراعاة مشاركة الرئيس مع المرؤوس في كل من تحديد الأهداف، "الإتفاق على معايير قياس وتقييم الأداء"⁽⁵⁾، الإتفاق على تحديد الوقت الذي يتم فيه مراجعة الأهداف والقيام بعملية التقييم، الطريقة المتبعة للتقييم.

(1) ضرار العتيبي، نضال الحواري: العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2007، ص78.

(2) سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998، ص26.

(3) بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص95.

(4) عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص60.

(5) عمان بن عيشي: مرجع سابق، ص60.

ضف إلى ذلك قيام المرؤوس بتقييم أدائه (الذاتي) ثم يتبعه تقييم المشرف عليه⁽¹⁾، إلى جانب قيام أكثر من مستوى إداري بالتقييم، وذلك لإضفاء الحياد والموضوعية على عملية تقييم أداء العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه.

مما سبق يتبين أنّ عملية تقييم الأداء عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس بما يضمن تجسيد للعدالة بمختلف أبعادها بين العاملين (عدالة معاملتية، إجرائية، توزيعية).

إنطلاقاً مما تم عرضه نستنتج أنّه على الرغم من تركيز النظرية على الموضوعية والديمقراطية، عبر تقليل الحكم الفردي بإشراك الأفراد العاملين فعليا مع الرئيس وخلق جو ديمقراطي لتبادل الآراء حول مختلف إجراءات العمل داخل المنظمة، بما يجع ثقة المرؤوسين كبيرة بنتائج تقييم أدائهم من قبل إدارة المنظمة، إلاّ أنّه هناك ما يمكن تسجيله على هذه النظرية، وهو " إستمرار مشكلة تقييم الأداء وإيجاد مقاييس دقيقة خاصة في أعمال الخدمات"⁽²⁾، وفيما تعلق بسلوك الأداء والسّمات الشخصية، فهذه النظرية ركّزت على الإنجاز المحقق من قبل العامل، أي على ما هو كمي وهذا ما يجعل اللبس كائن في موضوع عدالة تقييم أداء العاملين المتضمن ما هو كمي وكيفي، وكذلك زيادة حجم الإجراءات والتكاليف والوقت اللازم لإنجاز هذا الأسلوب في الإدارة في عملية تقييم الأداء.

(1) سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص72.

(2) سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النشر للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2009، ص81.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد محاولتنا تسليط الضوء على أهم النظريات التي تناولت موضوع بحثنا وطرح أهم الأفكار التي تبنتها حوله، نجد أنّ هذه النظريات اهتمت بشكل متفاوت بتقييم الأداء ومدى عدالته وموضوعيته بين العاملين، وذلك نظرا لكونها تختلف عبر الأزمنة من كلاسيكية إلى نيوكلاسيكية، وحتى الحديثة، حيث نجد أنّ النظريات الكلاسيكية جرّدت الفرد من إنسانيته ونظرت إليه نظرة مادية، أمّا النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالعنصر البشري وبشعوره وأكّدت على ضرورة اللّين في المعاملة وتحقيق الإنصاف والعدالة أثناء التقييم، إلى جانب ذلك نجد النظريات الحديثة اهتمت هي الأخرى بالعنصر البشري وحاولت إنصافه بمختلف إجراءات المنظمة خصوصا إجراء تقييم الأداء نجدها أعطته مكانة هامة بها .

الفصل الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين

تمهيد

أولاً: أهمية تقييم الأداء

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

ثالثاً: خصائص تقييم الأداء

رابعاً: معايير تقييم الأداء

خامساً: أسس ومبادئ تقييم الأداء

سادساً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية ، فرغم أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالعاملين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد في العمل، ومن ثم نتيج الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، كما أنها كذلك عملية تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي وهي تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية وذلك من خلال تحديد أهميتها، وأهدافها، وخصائصها وكذلك معاييرها ومبادئها، ومجالات استخدام نتائجها وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا الفصل.

أولاً: أهمية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل مباشرة بالعنصر البشري، فعملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن تم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل، وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- يمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة⁽¹⁾.

حيث يعتبر تقييم الأداء هنا نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى جانب الإختيار والتعيين والتخطيط والتدريب والحوافز وغيرها، فمن خلاله يحدد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد ويتم تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، فوجود نظام عادل وموضوعي قائم على أساس سليم وقواعد تنظيمية موضوعية يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، الأمر الذي يبعث في نفوس العاملين إحساس بالثقة، وبالتالي حدوث استقرار وانخفاض دوران العمل⁽²⁾.
- فوجود نظام سليم وعادل لتقييم أداء العاملين يخلق لهم شعور بالراحة والطمأنينة فيما بينهم، ورضاهم عن هذا العدل والمساواة يزيد من إبداعهم وجهدهم داخل المنظمة مما يزيد من فعاليتها وإنتاجها.
- يساهم تقييم الأداء على خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين⁽³⁾.

بحيث يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية ومعالجتها وكذلك إعادة النظر في أوجه القصور في طرق الإختيار والتعيين ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة حسب قدراته ومهاراته، كما يساعد الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين في التعرف عن قرب على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيهما مما يظهر جوانب وأمور بها أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقييم.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 227.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، حلب، 2009، ص 375.

(3) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 139.

- يحافظ تقييم الأداء كذلك على استمرار الرقابة والإشراف، حيث أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية وسليمة⁽¹⁾.
بمعنى أنه كي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس موضوعي سليم فإن الأمر يستلزم تسجيل والاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم كل على حد سواء، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.

وعليه يعتبر تقييم العاملين في أي منظمة من المواضيع المهمة سواء بالنسبة للعامل (من خلال الرضا والثقة، وتحمل المسؤولية...) أو بالنسبة للمنظمة (تشجيع المنافسة، وتوجيه السياسات للكشف عن العيوب والنقائص التنظيمية ومعالجتها...) إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، وتحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية، والذين يصلحون للعمل والذين لا يصلحون.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تعدّ عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تحقق مجموعة أهداف وفق 3 مستويات، هي:

1- على مستوى المنظمة: من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:

- خلق جو من الثقة بين العاملين والمنظمة من خلال تأكيد الأسس العلمية العادلة والموضوعية في إصدار الأحكام وهذا يجنب المنظمة احتمالات شكاوي وتظلمات العاملين اتجاه المنظمة⁽²⁾.

أي أن عملية تقييم الأداء المبنية على أسس موضوعية وعادلة تنمّي وتزيد الانسجام والترابط بين الأفراد ومنظمتهم كونها توضح أساليب التعايش في المنظمة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته⁽³⁾.

بمعنى أنّ عملية تقييم الأداء تساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تعمل بها.

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

(1) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 18.

(2) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص 103.

(3) المرجع نفسه: ص 103.

- تحديد تكاليف العمل من خلال الربط بين التكلفة والعائد وبالتالي عقلنة وترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف⁽¹⁾.

بمعنى أنّ عملية تقييم الأداء تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين من خلال تقييم البرامج والسياسات المتبعة (الأجور، التدريب، الاختيار، الترقية...) والحكم على مدى دقّتها وتحديد تكاليف العمل ومحاولة عقلنتها وترشيدها.

- تحديد مستويات الأداء ومقارنتها مع ما هو مسطر لتحديد نوع وأسباب الانحرافات إن وجدت⁽²⁾.

فعملية تقييم الأداء تكشف عن الأداء المحقق للفرد ومقارنته مع ما هو مراد تحقيقه، وبناء على تلك المقارنة يتم التعرف على نواحي النقص ومحاولة تحسينها.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية من اختيار، تدريب، نقل، ترقية...⁽³⁾.

أي أنّ عملية تقييم الأداء تعدّ العملية التي يتوقف عليها اتخاذ قرارات كاملة متعلقة بمستقبل المنظمة، فعملية تقييم الأداء تعد بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، الترقية، تخطيط القوى العاملة...).

2- على مستوى المديرين: من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين ما يلي:

- إدراك المديرين لطرق تشجيع وتنمية العاملين من ناحية السلوك والأداء⁽⁴⁾.

فعملية تقييم الأداء تتم بناء على معايير تكشف مستوى الفرد العامل سلوكاً وأداءً، وبناء على نتيجة التقييم يكافئ العامل بما يطور أدائه المستقبلي.

- دعم ثقة المديرين بأنفسهم وبمروؤوسهم⁽⁵⁾.

بمعنى أن المشرف لما يبني تقييم أداء مروؤوسيه على أسس عادلة وموضوعية فهذا الأمر يعزز ثقته بعمله ومن خضع للتقييم باستجابته الإيجابية.

- "معرفة أداء المرؤوسين بشكل علمي وموضوعي.

(1) المرجع نفسه: ص 104.

(2) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 409.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 295.

(4) محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2013، ص 226.

(5) المرجع نفسه: ص 226.

- تعزيز علاقتهم مع مرؤوسيهـم من خلال مناقشة مشاكل العمل وهذا يقرب الصلة بينهما⁽¹⁾.
- بمعنى أن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على مستوى أدائه ليس بالأمر السهل وهذا ما يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية لمناقشة مشاكل العمل مع مرؤوسيهـم للوصول إلى تقييم عادل وموضوعي يعزز العلاقات بينهما.
- 3- على مستوى الفرد:** من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى الفرد ما يلي:
 - إعطاء الفرصة للعاملين لمناقشة نقاط قوة وضعف أدائهم مع المشرفين، وصياغة البرامج التي تساعد على تحسين أدائهم⁽²⁾.
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين بخصوص أن جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يزيدهم اجتهادا ومثابرة في العمل للحصول على المكافآت⁽³⁾.
 - أي أن خضوع العاملين للتقييم الموضوعي يشعروهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم ويزيد ذلك الدافعية والروح المعنوية لديهم لتحقيق الأداء الأفضل من جهة، ومن جهة ثانية يكشف حقيقة الأداء الفعلي، وبالتالي وضع خطط تحسينه لما هو أفضل.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد وبين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم⁽⁴⁾.
 - من خلال تقييم أداء العاملين بموضوعية يمكن التعرف على مستويات الأفراد (جيد، متوسط، ضعيف)، وبالتالي فالمكافآت تختلف وهذا يحفزهم إلى بذل الجهد والمثابرة للحصول على أعلى المراتب والمكافآت وهذا ما يعود بالإيجاب على المنظمة والأفراد على السواء.
 - توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
 - دعم ثقة الفرد في نفسه⁽⁵⁾.

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 104.

(2) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 53.

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد السالم: مرجع سابق، ص 105.

(4) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 294.

(5) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 188.

أي أنه حتى تطبق فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لابد من موضوعية نظام التقييم بالمؤسسة، مما يعزز ثقة العامل بقدراته وإمكانياته بما ينعكس إيجاباً على ولائه للمؤسسة وثقته بمدى عدالة إجراءاته.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن هدف عملية تقييم أداء العاملين هدف شامل يمس مختلف جوانب الأداء، فمن خلال هذه العملية تحرص المنظمة على تحري الموضوعية في الحكم على مستويات الأداء الفعلي.

ثالثاً: خصائص التقييم الفعال:

تتسم نظم تقييم الأداء الفعالة بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من إعطاء العاملين العوائد العادلة المرتبطة بنشاطهم، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- أن تقييم الأداء هو عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- أنه عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنه عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- عملية مستمرة يومية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف من خلال تقييم أداءه⁽¹⁾.
- أنه عملية شاملة وعامة في وقت واحد؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة سواء مرؤوسين أو رؤساء في كافة المستويات الإدارية⁽²⁾.
- إن تقييم أداء العاملين يجب أن يتسم كذلك بالصدق أو السلامة، حيث تعتبر المؤشرات الموضوعية أدوات تقييم صادقة، فموضوعية تقييم الأداء تكون محققة إذا كانت أدوات التقييم موضوعية، فهو عملية حساسة وتؤثر في أداء العاملين والمنظمة، وبالتالي فتقييم أداء العاملين لا بد أن يتسم بخصائص أخرى وهي:
- أن يكون تقييم الأداء دورياً متواصلاً وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش.

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 102.

(2) مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2009، ص 238.

- أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات وتخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها متى شاء.
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة؛ أي حسب الجهة المسؤولة عن التقييم، بحيث يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات أو المهن.
- أن يشعر المرؤوسين بضرورة التقييم ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه، مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات⁽¹⁾.

إنّ عملية تقييم الأداء لا تقتصر على هذه الخصائص فقط، وإنما هي عملية تشمل مختلف الجوانب الشخصية والفنية والإدارية والإنسانية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة بالمنظمة، كما أنّها تتسم بالوضوح في توقيت التقييم، والمكان، والأفراد، والطرق والأدوات المستعملة في التقييم، كما يجب أن يتسم بالمساواة والموضوعية وعدالة إجراءاته ومعاملته بين العاملين.

رابعاً: معايير تقييم الأداء:

إنّ تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظم التقييم فهي تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وتوضع هذه المعايير قبل بدء عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد عن التحيز، لهذا فقبل التطرق إلى هذه المعايير على حدى، نعرف هذا المصطلح أولاً، حيث تعني معايير تقييم الأداء: "أنّها الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيّد ومرضياً"⁽²⁾. وعليه فتقييم الأداء الفعّال والموضوعي يركّز على معايير متعلقة بالسلوك والنتائج التي يحققها، وكذا عوامل الشخصية خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، ومنه فهي 3 أنواع وتتمثل فيما يلي:

(1) عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، مصر، 2010، ص 186.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005، ص202.

1- معايير نواتج التقييم:

تعبّر عما هو مطلوب من الفرد الخاضع للتقييم تحقيقه من إنجازات وأهداف يمكن قياسها وتقييمها، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدّ والهدف المحدد ويشمل تقييم نتائج الأداء على العوامل الأربعة التالية:

- الكميّة: معرفة حجم العمل الذي قام به الفرد ومقارنته بحجم العمل المتوقع.
- النوعية: مدى وصول نوعية العمل الذي أنجزه الفرد إلى النوعية المتوقّعة، وما هي العلاقة الموجودة بين الكميّة والنوعية.
- الوقت: مدى إنجازات العامل لعمله في الوقت المطلوب، وإذا كان هناك تأخر فهل يرجع ذلك للعامل أم خارج عن إرادته.
- التكلفة: مدى التوافق بين التكلفة الفعلية والمتوقّعة (1).

تعتبر هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء، إذ توفر أساساً موضوعياً للحكم على الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم، كونها تركز على الجانب الملموس في أداء الفرد، لكن ومع ذلك فقياس النتائج لوحدها لا يكفي بل يجب أن ندعم معرفتنا بالنتائج وبمعرفتنا بالسلوك الذي يوضح جوانب مهمة من فعالية الموظف، ويعطي لوجه العدالة صبغة في التقييم.

2- معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد، وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، فرغم صعوبة قياسه إلا أنه عنصر مهم من عناصر التقييم، ومن هذه المعايير نجد: (2)

- معالجة شكاوي العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

(1) بعجي سعاد: مرجع سابق، ص ص 23 24.

(2) أحمد ماهر: الاختبارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 373.

على الرغم أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه يمكن تقييمها، ويتوقف ذلك على كفاءة الشخص الذي يقوم بعملية التقييم من أجل ترصين الموضوعية، والإبتعاد عن التحيز والمحاباة بين العاملين، وإضفاء طابع العدالة في كل خطوة من خطوات هذه العملية بما يضمن توزيع عادل للعوائد بين العاملين كنواتج بعدية لتقييم أدائهم.

3- معايير صفات شخصية:

يكون الإعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير نجد: (1)

- المبادأة.
- الإنتباه.
- الدافعية العالية.
- الإلتزان الإنفعالي.

بمعنى أن توافر مثل هذه الصفات في أداء الفرد، من الممكن أن تجعل أداءه ممتاز، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحدود وتحفظ بسبب أن المقيّم يواجه صعوبة في تقييمها، وخصوصا من ناحية مراعاة الحياد والعدالة أثناء التقييم بين العاملين، وتمييز العامل الكفاء عن البسيط.

(1) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص199.

الجدول رقم (01): يمثل معايير تقييم الأداء.

أولاً: معايير تتعلق بالأداء:
1. كمية الأداء.
2. جودة الأداء.
ثانياً: معايير تتعلق بالسلوك:
1. معالجة شكاوي العملاء.
2. إدارة الاجتماعات.
3. كتابة التقارير.
4. المواظبة على العمل.
5. التعاون مع الزملاء.
6. قيادة المرؤوسين.
ثالثاً: معايير تمثل صفات الشخصية:
1. المبادأة.
2. الانتباه.
3. الدافعية العالية.
4. الاتزان الانفعالي.

المصدر: أحمد ماهر: الإختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص317.

الجدول رقم (02): يمثل أمثلة لبعض معايير تقييم الأداء وأوزانها النسبية.

الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل

						والإعتبرات المؤثرة فيه.
	6	9	12	15	15	التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء و المرؤوسين.
	1	4	7	10	10	المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادأة.

المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص376.

❖ وحتى يكون المعيار دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص

التالية: (1)

- **الثبات:** ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة، وخضوع المرؤوس إلى تقييم أدائه من طرف أكثر من مقيم.

- **التعبير عن أهداف المنظمة:** مدى إلتصاق المعيار بأهداف المنظمة وتعبيره عنها.

- **المصادقية:** أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه، وذلك باعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات إرتباط قويّ بإنتاجية وأداء الفرد.

- **التمييز:** وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح، فالمعيار الجيد لا بدّ أن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم عند تطبيق إجراء التقييم، فالهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين بالمنظمة هو تمييز الجهود و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة في بناء عوائد عادلة و منصفة لكل وظيفة داخل المنظمة من ترقية، نقل، تدريب، أجر ومكافآت، حسب طبيعتها وحسب الأداء المقدم.

- **الشمولية:** أن يغطّي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المنظمة، ويمس القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

- **عدم التحيز:** يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة، تقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

- **الوضوح:** إلتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.

بمعنى معايير تقييم الأداء لن يكون لها قيمة فعّالة وعملية، ما لم تكن واضحة ومفهومة بالنسبة للمقيمين، فالإتفاق على مفهوم واحد لكل عنصر منها، وتفادي الإختلاف حولها يجعل من تقديراتهم موضوعية وعادلة لأداء العاملين.

(1) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص125.

وبناء على ما سبق أنه لمن الضروري التحديد الدقيق والموضوعي لمعايير التقييم، كونها المرتكز في مقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، وأكثر هذه المعايير موضوعية حسب أحمد ماهر هي التي تمس معايير نواتج الأداء كالكمية والجودة، يلي ذلك المعايير الخاصة بالسلوك وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، وأخيرا معايير صفات الشخصية والتي تمس الأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التقييم والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ الكاتب أشار إلى معايير تقييم الأداء بصفة عامة، ولم يوضح درجة أهميتها بالنسبة لمختلف الوظائف بالمنظمة، فهناك بعض الأعمال التي يصعب استخدام معايير كمية في تقييم أدائها، في حين يمكن استخدام الأنواع الثلاثة لتقييم أداء المؤسسات الإنتاجية، وبالتالي يتضح أنّ معايير تقييم الأداء الثلاث تحكمها طبيعة الأعمال، صف إلى ذلك فإنّ تحقيق العدالة من قبل المقيّم أثناء تقييم الأداء وإنصاف العاملين لاحقا في قرارات نتائج التقييم، يتطلب استخدام المقيّم لعدد كبير من معايير التقييم، يمس بها مختلف جوانب الأداء، لكن ما يلاحظ أنّ أحمد ماهر أهمل بعض المعايير الأخرى مثلا: إدارة الوقت، القدرة على حل المشاكل، القيم، الذكاء.

من جهة أخرى نجد أنّ مجيد الكرخي تجاهل خاصية القبول التي يمكن أن تكون من بين السمات المهمة، التي تشترط في معايير التقييم كونها ترتبط بالفرد العامل، فمن الضروري إشراك العاملين وإقناعهم بالمقياس المستخدم في تقييم أدائهم.

- فالمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين⁽¹⁾، والمعيار الذي لا يتمتع بالقبول غير مفيد، لذلك يجب إشراك من لهم علاقة بعملية التقييم بهدف زيادة احتمالات تقبلها والتعاون في استخدامها.

خامسا: أسس ومبادئ تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعّال لأداء العاملين على النحو

التالي: (2)

1. تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء على نحو دقيق.

(1) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 38.

(2) زهير ثابت: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.

2. معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان، ووجوب وضوح المعايير حتى تتضح عدالة التقييم من خلال الإجراءات.
3. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإنّ المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء الوظيفة.
4. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
5. تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
6. يجب أن يكون للقائمين بالتقييم إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
7. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل: الحضور، الجودة، الكمية...) فإنّ وزن كل مقياس، فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
8. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
9. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
10. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج، الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك، الذي يركز على الصفات والسّمات السلوكية.

فمن خلال هذه الأسس نلاحظ أنّ تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج (أي نتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون)، كما يرتبط كذلك بسلوك العاملين لإحداث نتائج معينة، فهذا السلوك قد يكون إيجابياً أو سلبياً؛ أي أنّ العاملين قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام به، وسواء قام العاملون أو امتنعوا عن القيام به، فإنّ ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق، فتقييم الأداء ينصب في هذا الأساس على السلوك الذي يمارسه العاملون في الوظيفة، وهذا يحتاج إلى وجود تغذية عكسية تزود العاملين بشكل واضح عن كيفية ومستوى أدائهم حتى يكونوا على دراية بذلك.

كما يمكن حصر أسس أخرى يتم إعتماؤها في بناء نظام تقييم الأداء هي: (1)

1. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحّدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
2. تأصيل مفهوم أنّ التقييم ليس تصبيداً للأخطاء أو إتهاماً أو تجريحا لشخص أو فرد، وإنّما هو تعرّف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، دط، مصر ، 2000، ص 332.

3. إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

بمعنى أن تقييم الأداء يقوم على عدة أسس ومبادئ تتحصر جُلّها في كونها تنصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما أنّ التقييم يشتمل على الحكم على نتائج الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، وهذا الحكم يقتضي أن يقوم على أساس عدالة إجرائية تفصل وتفرّق بين من هم أكفأ، ويستحقون الترقية، فيجب الموازنة بين سلبياتهم وإيجابياتهم بشكل موضوعي للحكم على أدائهم.

سادساً: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

بعد إجراء عملية تقييم أداء العاملين تلجأ المؤسسة إلى استخدام نتائجه في مجموعة من

المجالات نوجزها فيما يلي:

1 - تخطيط الموارد البشرية : إنّ فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، لاسيما وأنّ المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في سوق العمل، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا فإنّ تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة والموضوعية لعملية التقييم⁽¹⁾.

بمعنى أنّ نتائج التقييم تساعد في أداء وظائف تخطيط الموارد البشرية، فهي تشير إمّا إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، وإمّا توضح من هم ضعفاء الكفاءة والذين سوف يستغنى عنهم ويتم تبديلهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة.

2- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : نظراً لأنّ التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقّة، لذا فإنّ الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى: "وليس

(1) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2007، ص 152.

للإنسان إلا ما سعى"، ولذا فإنّ تقييم الأداء الفعلي وإعطاء المكافآت للعامل، تستند على الجهد المقدم في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأنّ الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه⁽¹⁾.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: حيث تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف والقصور في أدائها، وبالتالي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم وتنفيذ برامج التعلّم والتدريب اللازمّة التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه⁽²⁾.

بمعنى أنّ نتائج تقييم الأداء تساعد في معرفة المجالات التي يفتقد فيها العاملين للكفاءة، وفي ضوء ذلك تقدّم لهم البرامج التدريبية حسب حاجتهم والمدة والمكان الذي يناسبهم، وبالتالي فإنّ هذه المسائل هي من شأنها أن تحدّد مواقف الإدارة من سياساتها وموضوعيتها وعدالتها في تقييم البرامج التدريبية للعاملين كل حسب احتياجاته.

4- الترقية والنقل: إنّ تقييم أداء العاملين يكشف للمنظمة أو الإدارة مدى أحقيّة كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، لأنّ تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدّة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً عادلاً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي⁽³⁾، فقبل ترشيح أي فرد للترقية داخل المنظمة أو نقله إلى دائرة أخرى من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، لأنّ الترقية أو النقل تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته مما يتطلب التأكّد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة وافية⁽⁴⁾.

لكن ما يمكن أن نعيبه على هذا المجال من إستخدامات نتائج تقييم الأداء، هو أنّه ليس هناك ضمان أن الفرد الذي يؤدي عمله الحالي؛ أي قبل الترقية بكفاءة، سيؤدي عمله الجديد بعد ترقّيته أو نقله بكفاءة أيضاً.

5- الإنضباط والمعاقبة: حيث يتعرض أي فرد لعقوبة ويتم تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرّض إلى عقوبة ما بسبب ذلك،

(1) المرجع نفسه، ص 153.

(2) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 377.

(3) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 20.

(4) يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 234.

فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك، إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة لها للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة وهذه العدالة الإجرائية هي من تساوي بين المخطئين وغير المخطئين، الذين يتطلب معاقبتهم بتجميد ترقيتهم أو تنزيل درجتهم الوظيفية أو فصلهم، والذين يتطلب تقدير مدى تمتعهم بمؤهلات تسمح بالإستفادة منها في مواقع أخرى.

6- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة: يتم تقييم أداء الفرد على عدد من

العناصر والقضايا، تكون محدّدة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم لا يدركون بأنها مهمة للمنظمة، فمثلا أن تتضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكمية الإنتاج ونوعيته، وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبتهم... إلخ، وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على أدائه بالنسبة إلى هذه القضايا، فهو يعرف أيضا بما هو مهم وما هو مطلوب منه⁽¹⁾.

ومن هنا فإنّ مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين غالبا ما تكون أو تنحصر في مجالين،

مجال إداري من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل، والترقية والنقل، والمكافآت والإنضباط والعقوبات... وغيرها، ومجال تطويري من خلال تحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة، وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد بغرض رفع مهاراتهم وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي رفع إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين الذي يقتضي وجود مساواة وعدالة تعاملات فيما بينهم حتى يتم تحقيق ذلك بكل فعالية وكفاءة.

(1) سعاد نائف برونطي: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2004، ص381.

خلاصة الفصل:

بعد إسترعاض أهم أساسيات عملية تقييم الأداء، يمكن القول أنّ تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل، وبالتالي فهذه العملية لا بد أن تتسم بالعدالة حتى يتحقق ذلك، كون برامجها تهدف بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الأفراد، و ذلك نظرا لما تقدّمه من أهمية وما تسعى إليه من أهداف وما تتميز به من خصائص ومبادئ وقيامها على معايير عادلة بما يعطي لاحقا توزيعا موضوعيا لمختلف نواتجها مثل: الترقية، الأجر، تحديد الإحتياجات التدريبية ...

الفصل الرابع: آليات تقييم أداء العاملين

تمهيد

أولاً: طرق تقييم الأداء.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.

رابعاً: شروط تقييم الأداء الفعال.

خامساً: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء.

سادساً: مشكلات وأخطاء تقييم الأداء.

سابعاً: علاج أخطاء تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية أساسية يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، خاصة وأنها عملية تخص الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية نظرا لكون أن هذا الأخير عنصر حيوي بالمؤسسة، وعليه فالمؤسسة حتى تحافظ على اليد العاملة بها تحرص على تطبيق تقييم الأداء باهتمام شديد وبموضوعية تعطي بها لكل عامل حقه منها، وذلك بإعتمادها في تقييم أداء عمالها على طرق موضوعية وبتابعها مجموعة خطوات دقيقة ومتسلسلة وغيرها من الآليات التي ترافق العملية التقييمية، وذلك حسب هدفها الأساسي من التقييم وأنواع الوظائف التي يتم تقييم الأداء بها، وعليه وحتى نتعرف أكثر على آليات تقييم أداء العاملين، سيتم التطرق خلال هذا الفصل إلى أهم طرق تقييم الأداء المتبعة على الأغلب بالمؤسسة كل حسب حاجتها بها، وكذا خطواته، الأدوات المستخدمة فيه، شروطه، مسؤولية وتوقيت القيام به، أهم المشكلات التي تعترضه، ومن تم أبرز النقاط لعلاج هذه المشكلات.

أولاً: طرق تقييم الأداء:

تعددت وتتنوع طرق تقييم أداء العاملين بالمنظمات وفيما يلي عرض لمختلف هذه الطرق، والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة صممت لتجنب الأخطاء الواردة في سابقتها وهذه الطرق كالآتي:

1- الطرق التقليدية:

تعدّ الطرق التقليدية في تقييم الأداء من أكثر الطرق استخداماً لدى غالبية المؤسسات التي يوجد بها نظام لتقييم الأداء، ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي:

1-1 طريقة المقارنة الثنائية:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمّال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة⁽¹⁾، بتكوين ثنائيات من المقارنة وإعطاء درجة واحدة في كل مرة يكون فيها الفرد أفضل من زميله، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين، ويتم ترتيب الموظف حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها زملاءه، بحيث يقوم المشرف بتحديد أيّ منهم هو الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الموظفين الآخرين. وحسب هذه الطريقة فإنّ عدد المقارنات التي يجب أن ينفذها المشرف تحسب بالمعادلة التالية:⁽²⁾

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

حيث: ن هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

مثلاً: لدينا خمسة أفراد هم: أ، ب، ج، د، هـ ومنه يصبح هناك 10 مجموعات على الشكل التالي:

أب، أ ج، أ د

ب ج، ب د، ب هـ

ج د، ج هـ

(1) مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص230.

(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواء: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2013، ص378.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلاً: أ ب وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما يظهر في الجدول الآتي:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج لطريقة المقارنة الثنائية

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	4

المصدر: (محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2003 ص311).

من خلال هذا الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر فإن العامل (ب) قد رتب على أنه الأفضل في أربع مرات، وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا (1).

- تتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته (2)، كما تتسم بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، كما لو أتبعنا أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- إلا أن ما يعاب عليها هو أنها رغم بساطتها وسهولتها، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً من الموظفين لأنه يتطلب عدد كبيراً من المقارنات، لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية، لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتعيين، إستغراق وقت كبير في حالة كبر عدد الموظفين (3)، لا يمكن إظهار نواحي الضعف في الأداء إذ أنها تقتصر على توضيح أن فلان أكفاء من فلان (4).

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص311.

(2) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص166.

(3) عمار بن عيشي: مرجع سابق: ص43.

(4) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص166.

1-2 طريقة قوائم المراجعة:

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم⁽¹⁾، ووضعها في قائمة على شكل أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال⁽²⁾.

لكن عدم معرفة المقيّم للدرجات التي تحدّد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه⁽³⁾.

الشكل (02): يوضح نموذج لقوائم المراجعة في تقييم الأداء

التعليمات: ضع علامة صح (√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف: القسم:		
اسم القائم بالتقييم: التاريخ:		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات أو الأسئلة	ضع العبارة في المكان المناسب
()	1. يقوم بأعمال خارج أوقات الدوام إذا طلب منه ذلك.	لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	2. حريص على تنظيم ونظافة مكان العمل.	<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	3. يساعد زملاءه في العمل عند الحاجة.	<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	4. يخطط لعمله مسبقا.	<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	5. يتبع القواعد والتعليمات الإدارية.	<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	6. لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>
()	مجموعة الدّرجة المعطاة	

المصدر: (عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص113).

من مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحريرها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير أنّ أهم

عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال⁽⁴⁾.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص376.

(2) عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص112.

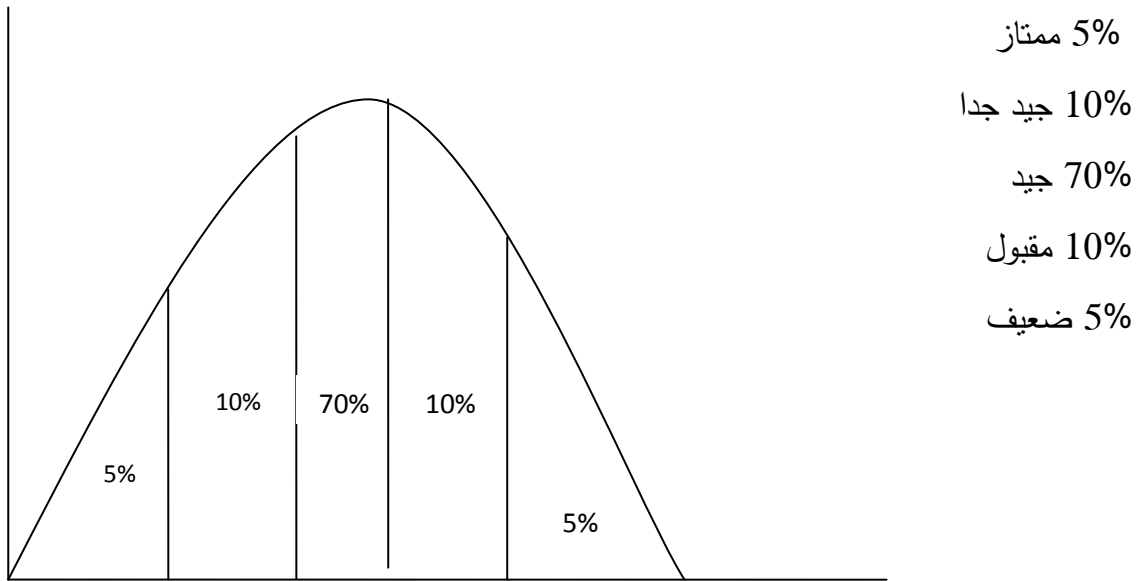
(3) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ورقلة، دط، الجزائر، 2004، ص131.

(4) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص113.

1-3 طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط، بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (03): يوضح طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 140.

تتميز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها، سرعة التقييم، لا يبذل المقيّم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم (2).

كما أنّها تحقق قدراً معقولاً من الموضوعية لأنّ استخدامها يمنع المقيّم من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه، لكن ما يؤخذ عليها صعوبة استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم، كما أنّها لا توضح نواحي الضعف في أداء العاملين للعمل على علاجها (3)، وصعوبة

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004، ص 140.

(2) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 45.

(3) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 167.

الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين بشكل دقيق ومحدد (1)، إلى جانب ذلك أنها تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض العاملين أدنى مما يستحقون تماشياً مع النسب المطلوبة من الإدارة تطبيقها وهذا يحدّ من عدالة التقييم والمساواة بين العاملين (2).

1-4 طريقة الترتيب البسيط:

تعدّ هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وهي تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل (3)، بحيث يقوم المقيّم بترتيب الأفراد تنازلياً أو تصاعدياً، وفق درجة وجود الصفة المقامة لديهم أو حسب مستويات كفاءتهم، ويتم ذلك على أساس الأداء العام أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى قائمة لترتيب العاملين بحسب أدائهم (4)، حيث يضع المقيّم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أنّ كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأنّ بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب (5).

وقد تتم هذه الطريقة عن طريق ما يسمى "بالترتيب البديل"، الذي عادة ما يوصي باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتكون كما يلي:

يبقى المقيّم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يملك أقل ويعطيه رتبة (الثاني) ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد (6).

من أهم مميزات هذه الطريقة؛ سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين ومدى بساطتها من حيث التطبيق، أمّا من عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 378.

(2) محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص 141.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 243.

(4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2004، ص 298.

(5) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص 248.

(6) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، دط، الجزائر، 2001، ص 175.

الأفضلية، كما أنّ هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيّم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا الاعتماد على أكثر من مقيّم لتقليل التحيز⁽¹⁾.

1-5 طريقة التدرّج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي:

الأداء المرضي - الأداء غير مرضي - والأداء المتميز، يتم وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن تم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً⁽²⁾.

كما وأنّه يمكن وضع أكثر من ثلاث تصنيفات، ومن الممكن تعديل طريقة التدرّج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإحصائي، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً 10% من الأفراد الذين يكون أداءهم في الدرجة العليا، و 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل، و 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء، و 20% من الأفراد ذوي الأداء الأقل من المتوسط وهكذا فإن هذا التعديل والتكيف يساعد المقيّم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم⁽³⁾.

إنّ هذه الطريقة بصفة عامة تعتمد الطرق الثلاث التالية: ⁽⁴⁾

- يضع المقيّم تصنيفاً للأداء كأن يقول: أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيّد... إلخ.
- تتم مقارنة أداء الأفراد وفق لهذا التصنيف.

- يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول ... إلخ).

إنّ ما يعاب على هذه الطريقة هي أنّ لها تأثير سلبي على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء الواطئ وغالباً يكون هذا التأثير مستديم ومؤثر على الروح المعنوية لهذه الفئة، إضافة إلى ذلك فإنّ هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى مع العدالة في التقييم⁽⁵⁾.

(1) علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2003، ص90.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص243.

(3) سهيلة محمد عباسي، علي حسين علي: مرجع سابق، ص249.

(4) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص144.

(5) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص250.

6-1 طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محدّدة في المقارنة وفي تقييم العاملين، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محدّدة، أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء، ومن تم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جداً، 5-ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبيّن الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم⁽¹⁾.
بمعنى أنّ هذه الطريقة تتبّع 3 خطوات أساسية وهي: (2)

- تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته، ...)
 - تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص.
 - تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً.
- إنّ هذه الطريقة تأخذ أشكالاً عديدة والنموذج الشائع لها هو كالتالي:
- الشكل رقم (04): يوضح نموذج عن طريقة التدرج البياني.

اسم الفرد العامل: المقيّم: التاريخ:
كمية العمل:	(حجم أو كمية الوحدات وفقاً: متميز، جيد، مرضي، متوسط، غير مرضي للمقاييس المحددة).	
نوعية العمل	(الدقة وعدم وجود أخطاء).	
المعرفة بالعمل	(الفهم الواضح للحقائق أو العوامل المرتبطة بالعمل).	
مواصفات الأفراد	(الشخصية، المظهر، القيادة).	
التعاون	(القابلية والرغبة في العمل مع الجماعة والمشرف المباشر والزملاء لتحقيق الأهداف).	
درجة الاعتماد على الفرد	(التكامل والصدق والولاء للعمل).	
الإبداع والابتكار	(القابلية لتحمل مسؤوليات إضافية أو العمل بشكل مستقل، ابتكار طرق جديدة للعمل).	
اسم المشرف (المقيم وتوقيعه)	الملاحظات الإضافية	اسم الموظف (المقيم) وتوقيعه.

المصدر: (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3، عمان، 2007، ص251).

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص244.

(2) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص145.

إنَّ أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعّال، كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات (1).

أما من عيوب هذه الطريقة ما يلي: (2)

- أنه لا يرتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أنّ الفرد العامل وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بدّ من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- لقد وجّهت إنتقادات كثيرة إلى الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين لإعتمادها في الأغلب على السمات الشخصية للمرؤوسين بدل الأداء الممكن قياسه، إلى جانب ذلك أنّها تعاني التحيز الشخصي للمقيمين واللاموضوعية في التقييم، لذلك ولتجنب كل ذلك بدأ التفكير في طرق حديثة تكون أكثر موضوعية وعدالة لإنصاف العاملين أثناء تقييم أداءهم، والحصول على عوائد مناسبة لأدائهم الفعلي.

1- الطرق الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية بذلت الكثير من الجهود في سبيل تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الموارد البشرية بموضوعية أكبر، وتهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن أهم هذه الطرق نذكر مايلي:

2-1 طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون إستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل إثنان تمثلان الصفات المرغوبة، وإثنان تمثلان الصفات غير مرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص361.

(2) علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص91.

أداء المرؤوس، وأخرى تعبّر عن الصّفة غير المرغوب فيها في أداء المرؤوس تعكس على وجه الدّقة ما يتميز به الموظف في الأداء⁽¹⁾.

الشكل (05): يوضح نموذج لطريقة الإختيار الإجباري.

جانب سلبي	يتكاسل في عمله.
جانب إيجابي	يتأخر عن الدوام كثيرا.
جانب إيجابي	يستوعب سريعا للتوجيهات.
جانب إيجابي	حاد البديهة والملاحظة.
جانب سلبي	يطرح أفكار إبداعية.
جانب سلبي	يميل للبحث والدراسة.
جانب سلبي	يتذمر أثناء العمل.
جانب سلبي	يقف سلبيا من طالبي الخدمة.
جانب سلبي	يوّجل عمله باستمرار.
جانب إيجابي	لا يتخذ قرارا واضحا.
جانب إيجابي	يتعاون مع زملاءه في العمل.
جانب إيجابي	عمل.
جانب إيجابي	يعمل بروح الفريق.

المصدر: (مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص135).

فمن محاسن هذا الأسلوب أنّه يمنع التحيّز ويوفر قدر كبير من الموضوعية في التّقييم ويوازن بين المعايير⁽²⁾، تجبر المقيّم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيّد وتحليله لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، ومن سلبيّاته أنّه لا يمكن استخدامه إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أنّ هذه الطريقة لا تحدّد جوانب النقص

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص315.

(2) مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص135.

في الأداء، وبالتالي لا يعرف المقيّم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أداءه لعمله⁽¹⁾، كما أنه يتطلب وضع قوائم مزروجة كثيرة من المعايير⁽²⁾.

2-2 طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في التقييم، طوّرها العالم الإداري الشهير بيتر دراكر منذ أواسط الخمسينيات⁽³⁾، في ظل هذه الطريقة أو الأسلوب يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي تحديد المعيار الذي يستخدم لتقييم الأداء بمساعدة وبمشاركة رؤسائهم، ثم يتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة بهذه المعايير أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها⁽⁴⁾.

تمرّ هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.
 - في نهاية المدّة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما: إنفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.
 - والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إدارة المبيعات⁽⁵⁾.
- الشكل رقم(06): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء.

الانحراف	الإنجاز	المستهدف	الأهداف (المعايير)
107%	160	150	1. عدد الزيارات البيعية للعملاء.
100%	50	50	2. عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.
95%	950	1000	3. كمّية المبيعات من السلعة س4.
110%	2200	2000	4. كمّية المبيعات من السلعة س5.
75%	15	20	5. عدد شكاوي العملاء.
80%	8	10	6. عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.

المصدر: (أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص378).

(1) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص52.

(2) مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص135.

(3) حسين ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002، ص384.

(4) عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 1996، ص615.

(5) أحمد ماهر: الاختبارات، مرجع سابق، ص378.

من مزايا هذه الطريقة، أنها تحقق المنافسة الابتكارية بين المرؤوسين من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام، وكذلك إمكانية اكتساب الخبرات الجديدة من خلال استخدام الأساليب المتطورة لإنجاز الأهداف، ضف إلى ذلك وجود هدف محدد وواضح يجعل من السهل تقييم الأداء وتقرير الجزاء⁽¹⁾.

تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف وأثناء تقييمها، وهذا من شأنه تحقيق درجة كبيرة من الموضوعية والعدالة في عملية التقييم وتقليل الشكاوي التي يثيرها العاملين عند إتباع الطرق التقليدية التي تعتمد على السمات والتقدير الشخصي، على الرغم من وجود عيوب على الأغلب لا تمس بموضوعية التقييم كونه قائم على ما حدّد من قبل (تحديد الأهداف بمشاركة العاملين) وأنجز ويمكن قياسه (النتائج الكمية).

ومن عيوبها؛ كبر حجم الإجراءات والتكاليف والوقت اللازم للقيام بها، حدوث مشكلات في كفاءة عملية الاتصال وتبادل الحوار والنقاش بين المشرفين والمرؤوسين، قصور وضعف معايير تقييم الأداء وقياس النتائج المتوقعة لإنجاز الأهداف المحددة، فيجب أن تكون المعايير قابلة للقياس وذلك بما يتماشى مع الاتجاه الذي يقول "ما يمكن قياسه يمكن فعله"⁽²⁾.

كما أنّ هذه الطريقة تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا نستطيع أن نعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل⁽³⁾، إضافة إلى ذلك فهي تركز بشكل مكثف على الفرد أكثر من الجماعة وهذا يؤدي إلى المنافسة غير شريفة، وانخفاض الإنتاج نتيجة ضعف التماسك الجماعي⁽⁴⁾.

وفيما يلي جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى:

- (1) عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: مرجع سابق، ص 617.
- (2) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 84، 85.
- (3) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 321.
- (4) عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: مرجع سابق، ص 617.

الجدول رقم (03): يوضّح مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف والطرق الأخرى.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط. محاسبة الفرد. عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف. منخفضة. إصدار الحكم والتقييم. تبرير السلوك والدفاع عن النفس. خاذرا ما يعرفها فهي سرّية. منخفضة. ضعيف.	الأداء السابق والمستقبلي. تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد. خاصة بحقل أو وظيفة معينة. عالية. المساعدة والنصح والإرشاد. المشاركة في التقييم بهدف التعلم. يعرفها مسبقا. عالية. قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.	-التركيز. -الهدف. -المعايير المستخدمة. -درجة رضا الفرد عنها. -دور الرئيس. -دور المرؤوس. -معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم. -مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس. -التماسك بين الرئيس والمرؤوس

المصدر: (عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص118).

2-3 طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعدّ علامة محدّدة لنجاحه أو فشله، أو مؤشّر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، وفي ظل هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث (1)، فالمشرف لا يركّز على الحدث في حدّ ذاته، وإنّما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرّفه لمواجهة الحدث والاستفادة من تجربة المرور به، كما أنّه من المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة حتى يتحاشى نسيانه (2)، ويكون هناك تسجيل لكل سلوكياته وإنجازاته حتى يجري تقييمه بشكل عادل ومنصف، وذلك في أجنّدة أو قائمة خاصة، وتقسّم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجنّدة إلى قسمين، واحد

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص317.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص381.

للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد يخصص لكل قسم عددا من العوامل التي يركّز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل، التعاون مع زملاءه وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل.

تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي من قبل المقيّم، حيث أنّ المقيّم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل⁽¹⁾، كما أنّ هذا الأسلوب يركّز على السلوك الوظيفي القائم وليس صفات الأفراد، إذ يقيس الأداء وليس شخصية الأفراد⁽²⁾، كما يعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركّز على حقائق محدّدة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين.

غير أنّ عيوب هذه الطريقة تتمثل في أنّ المشرف قد يضطر لأن يلازم عمّاله باستمرار ويراقبهم عن قرب، ممّا يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنّهم مراقبون باستمرار⁽³⁾.

ضف إلى ذلك احتمال ميل المشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية⁽⁴⁾.

2-4 طريقة التدرّج السلوكي:

تسمى هذه الطريقة بطريقة التوقع السلوكي، وهي تعتمد على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرّج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنّه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محدّدة مسبقا، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية⁽⁵⁾.

إنّ هذه الطريقة تكمل مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنّها تحاول أن تقيّم كيف يتم الأداء وتركّز على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك التفرقة بين السلوك والأداء والنتائج⁽⁶⁾، فالأداء وفقا لهذه الطريقة يتم بناء على مدى امتلاك الفرد لصفات معينة وسلوك متوقع في واقع العمل، ويجب أن يتم تحديد هذه الصفات والسلوكيات بناء على متطلبات العمل

(1) عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص52.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص382.

(3) محمد سعيد أنور بلوط: مرجع سابق، ص318.

(4) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص112.

(5) علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص95.

(6) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص153.

الأساسية، كما يجب أن توضح مستويات مختلفة للسلوك تبين درجة فعاليته، الأمر الذي يساعد القائم على التقييم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك العامل في العمل⁽¹⁾.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج التقييم وفق طريقة التدرج السلوكي.

القيم	العبارات السلوكية
7 ممتاز	-تنمية خطط متكاملة للمشروع وتوثيقها بصورة جيدة والحصول على الموافقة وتوزيع الخطة للأطراف المعنية.
6 جيد جدًا	-التخطيط والاتصال والملاحظة وتتبع مدى تنفيذ المشروع أسبوعياً وفقاً للخطة. عمل خريطة توضح مدى تحقيق الخطة واستخدامها في عمل أي تعديلات مطلوبة.
5 جيد	-التقييم الداخلي للأجزاء وجدولة كل جزء والتطلع في تنفيذ كل جزء وفقاً للجدول وتحديد تعداد المسموحات.
4 متوسط	-عمل قائمة بالتواريخ المحدودة للانتهاء من العمل ومراجعتها وإضافة الأحداث الهامة وشكاوي العملاء.
3 تحت المتوسط	-الخطط غير محددة بدقة، وجدول زمني للعمل غير واقعي. عدم القدرة على وضع خطة إلا الخطط اليومية.
2 ضعيف جداً	-لا توجد خطة ولا جدول زمني للعمل، ولا يتم تخطيط الواجبات والمهام المتعلقة بالمشروع.
1 غير مقبول	-نادراً ما يكتمل المشروع أو أنه قد لا ينفذ على الإطلاق نتيجة النقص والقصور في الخطط وعدم الاهتمام على الإطلاق بالتخطيط، ولا يوجد رغبة في التحسين أو التطوير.

المصدر: (حنان بوفروم: أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة ، دراسة ميدانية

بالشركة الإفريقية للزجاج ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال

المؤسسات ،كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، 2008، ص74).

• من أهم مزايا هذه الطريقة: (2)

-أنها تقلل الأخطاء المرتبطة من عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيّم، وملاءمتها للفرد العامل.

(1) حنان بوفروم: مرجع سابق، ص72.

(2) علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص95.

-توضّح الطريقة بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات في العمل ممّا يؤدي إلى زيادة الصدق والموضوعية لهذا المقياس.

- تساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

• أمّا من عيوب هذه الطريقة: (1)

-ارتفاع تكلفتها وحاجتها إلى وقت كبير لتطوير المقياس وتنفيذها.

-تتطلب إعداد مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال، الأمر الذي يجعل استخدامها مقصور على الأعمال التي تحتوي على السلوكيات الممكن ملاحظتها والتي تتضمن في الأغلب حركات جسمية وليست محتويات ذهنية وإبداعية.

-لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة الحجم بسبب الكلفة العالية.

2-5 طريقة الملاحظة السلوكية:

وهي عبارة عن طريقة تستخدم فيها قوائم خاصة يتم تسجيل فيها كافة الملاحظات الخاصة بأداء

المروّوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها (2)، ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من

الوظائف على حدى، لتحديد هذه القوائم الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل ضمنها، وليس هناك

عدد محدّد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إنّ عددها يتحدّد حسب نوعية الوظائف وماهية

العمل الذي يؤديه (3).

-لقد تم تطوير هذا المقياس لتتلاقى عيوب طريقة التدرّج السلوكي، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد

الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلّا أنّ المقيّم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد

العالمين، ويرتّبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدّرجات التي يحصل

عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل؛ أي أنّ كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف

متعددة (4).

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص260.

(2) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص154.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص422.

(4) علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص196.

-أهم ما يميّز هذه الطريقة أنّها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع فهي تعطي قيمة وصفية تعبّر عن كفاءة العامل لكن هذه القيمة الوصفية لا تعبّر بصفة مطلقة عن حقيقة أداء العامل، والسلوك الملاحظ في زمن ما ليس نفسه السلوك الملاحظ في زمن آخر⁽¹⁾.

2-6 طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم لأنّ إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء، ولقد طبّق هذا الأسلوب لأول مرّة في المواقف العسكرية في ألمانيا عام 1940م بقصد اختيار المرشحين للعمل⁽²⁾.

-يقصد بمركز التقييم مكان أو بناء يتم فيه تقييم العاملين، وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيّم من خلالها أدائه، ويقوم بذلك عدد من المختصين، ومن تلك الخبرات دراسة حالات والقيام بتمثيل أدوار واجتياز امتحانات شفوية وتحريية⁽³⁾.

• تقوم هذه الطريقة على خطوات كالتالي:⁽⁴⁾

- قيام مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية ... إلخ.
- تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف.
- تحليل العمل؛ أي تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).

• من أهم مزايا هذه الطريقة:

- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير بالآخرين، إضافة إلى التحسّس وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين.

• أمّا عيوبها:

-تكالفتها عالية، مع عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.⁽⁵⁾

(1) علي محمد ربابعة: مرجع سابق، ص97.

(2) المرجع نفسه، ص97.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص277.

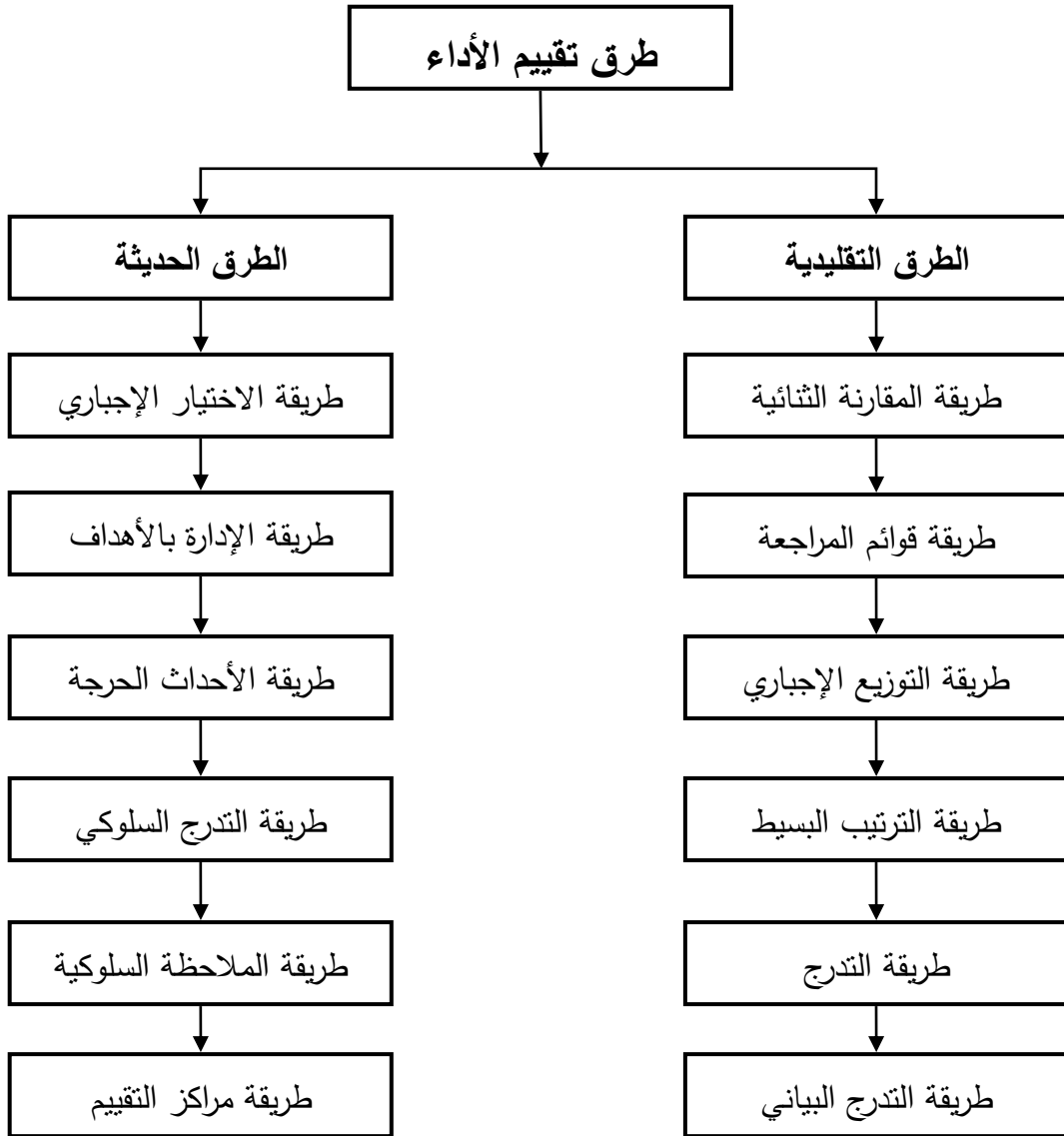
(4) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص148.

(5) علي محمد ربابعة: المرجع السابق، ص98.

فمن خلال الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين ومن الآفت للنظر في هذا السياق، فقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء، وتعددت طرق التقييم وذلك نظرا لتشعب الوظائف الإدارية في المنظمات ومدى علاقة تقييم الأداء بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). كما ظهرت مداخل جديدة لتوصيفه وقياسه في مجالات النشاط التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، وكذلك تقييم أداء الأفراد، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية.

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ القائم بعملية التقييم يستند في تقييمه لأداء العاملين إلى مجموعة من الطرق وهي مصنّفة حسب قدمها وحدائتها، ولما نتوقف عند هذين العبارتين يتبادر لأذهاننا أنّ الطرق القديمة لا تقس الأداء الفعلي وغير موضوعية على عكس الطرق الحديثة التي تتسم بالدقة والموضوعية نظرا لمواكبتها للتطورات الحاصلة في أيّ منظمة، لكن في حقيقة الأمر لكل طريقة مزايا وعيوب سواء كانت تقليدية أو حديثة، فيمكن أن تقيس مثلا طريقة الإدارة بالأهداف جانب النتائج في الأداء بشكل عادل وموضوعي بين العاملين لكنّها لا تعطي بدقة سلوكيات وسمات العاملين، لذلك فالأفضل لكل مقيّم داخل أيّ مؤسسة لتوخي الموضوعية وإيجاد نظام تقييم عادل ومنصف لأداء العاملين وزيادة ثقتهم بعدالة إجراءاتها والعوائد المنتظرة منها وجب قياس الأداء بالاعتماد على مزيج من الأساليب أو الطرق حتى يتم تقييم مختلف جوانب الأداء فهناك طرق تقيس السمات وطرق تقيس السلوك وأخرى تقيس النتائج، لذلك وجب الجمع بين أكثر من طريقة وهذا ما لم يتم الفصل فيه والحديث عنه في المراجع التي تمّ اعتمادها وكان هناك سرد لهذه الطرق فقط.

الشكل رقم(08): يوضح طرق تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم الأداء مكانة هامة في المنظمات الناجحة، ويتوقف هذا النجاح بناء على مدى موضوعية وإنصاف خطوة التقييم المتبعة بالمؤسسة، وعلى الرّغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

1- تحديد متطلبات لتقييم وأهدافه:

في أولى خطوات تقييم الأداء لابدّ من أن تحدّد إدارة الموارد البشرية ماذا تريد أن تقيّم في أداء العامل، بحيث يجرأ أدائه إلى أجزاء تستطيع الإدارة تخصص من المعايير التي تقيس تلك الأجزاء، كذلك يتم تصميم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، كما لابدّ أن يحدّد الهدف من عملية التقييم وفي نفس الوقت لابدّ أن توضّح الإدارة هذه الإجراءات للعاملين والمشرفين على السواء⁽¹⁾. عند التعرض لتقييم أداء العاملين يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية توفير كل الإجراءات والسياسات التي تتعلق بالتقييم حتى يكونوا في مصب الهدف، وحتى تتحقق الموضوعية والعدالة فيما سبق لابدّ أن تعلم إدارة الموارد البشرية طرفي العملية التقييمية.

2- إختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين لكن الجدير بالاهتمام هو اختيار الطريقة المناسبة، التي تتناسب مع خصائص وصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة، فبعضها يتّصل بسلوك المرؤوس والبعض الآخر بالإنتاج، فداخل المؤسسة هناك وظائف إشرافية (القيادية)، ووظائف يدوية تختلف من حيث المسؤوليات والأعباء، فالوظائف ذات العلاقة المباشرة بالإنتاج يتم التّركيز فيها على كميّة الإنتاج وجودته، التعاون مع الزملاء ...، أمّا فيما يخص الوظائف القيادية فالتّركيز فيها يكون على المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على التأثير ... إلخ⁽²⁾.

الوظائف القائمة داخل أيّ مؤسسة متنوعة، فهناك وظائف قيادية وأخرى تنفيذية وطرق تقييمها يختلف باختلاف أعباء كل وظيفة، ولذلك فاختيار الطريقة الأنسب خطوة مهمة حتى يتم التقييم بشكل موضوعي وعادل يقتنع به الطرفين (المقيّم والمقيّم).

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 105-106.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2002، ص 373، 374.

3-تدريب المشرفين:

من يقوم بعملية تقييم الأداء هم المشرفين أو الرؤساء، ولذلك وجب على المؤسسة أن تدرّجهم على كيفية تقييم الأداء بها بطريقة دقيقة وعادلة، وعلى كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، إذ تعدّ عملية حساسة تتطلب الحيطة والحذر لأنّ أي خلل فيها يؤثر على الرّوح المعنوية والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، كونها ترتبط بجوانب أخرى كالترقية، الأجور، المكافآت، تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً⁽¹⁾.

تدريب المشرف على عملية تقييم الأداء أمر ضروري، بما ينصف الخاضعين للتقييم أثناء تطبيق الإجراءات ومن تمّ نواتج تقييم عادلة بما يعود على العاملين شعوراً بالرضا، الروح المعنوية المرتفعة والولاء للمؤسسة.

4-مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

" قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساتها على مستقبل الموظف"⁽²⁾.

حتى تلقي عملية تقييم الأداء ومن تم نتائجها قبول ورضا العاملين وشعورهم بعدالتها لا بدّ أن يكون كل إجراء متعلق بها محل مناقشة مع المرؤوسين.

5-وضع معايير المقارنة:

حتى يبتعد المشرف أثناء عملية التقييم عن التحيز وألّا إنصاف في الحكم على أداء العاملين في المؤسسة، أن تضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء كما ونوعاً وسلوكاً تزيل لدى المرؤوسين سوء الظن والشك بالسياسات والإجراءات المتبعة من قبلها⁽³⁾.

عند إجراء عملية تقييم الأداء، المشرف في هذه الحالة لا بدّ أن تتوفر لديه معايير واضحة يقارن بها مستوى الأداء الفعلي للعاملين، وإنصاف كل ذي حق حقه.

(1) عادل حرحوش صالح: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 106، 107.

(2) المرجع نفسه: ص 106.

(3) المرجع نفسه: ص 107.

6- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين:

هناك الكثير من الرؤساء يترددون في مناقشة نتائج التقييم مع العاملين، رغم أهمية هذه الخطوة في التقييم، إذ من حق العامل معرفة نتائج التقييم ومن تم معرفة جوانب القوة والضعف في أدائه وما هو متوقع منه من قبل المؤسسة، فبناء على توفر هذه الخطوة يتوقف حكمنا على مدى ديمقراطية وعدالة نظام تقييم الأداء بالمؤسسة⁽¹⁾.

فأخذ الرؤساء بمناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم يزيل الغموض والشك عن الإجراءات اللاحقة (الأجور، الترقية، ...)

7- اتخاذ القرارات المناسبة:

بناء على ما سبق يتخذ المشرف مجموعة قرارات تخص جوانب عديدة مثل: الترقية، النقل، الفصل، الاحتياجات التدريبية، الأجور، ... إلخ⁽²⁾.

8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

يتم تقييم الأداء بناء على مقارنة ما هو مخطط مسبقا من قبل الإدارة مع ما هو مقدّم من طرف العاملين، فعدم وصول العاملين إلى ما هو متوقع منهم، هنا الإدارة تقوم بوضع برامج خطط تطوير للأداء في جوانب النقص⁽³⁾.

من خلال هذه الخطوة الأخير، عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم يريد بها عملية تقييم الأداء أي بناء على تقييم الأداء ومعرفة نقائص الأداء تأتي خطوة أخرى كعملية لتطوير وتقييم الأداء حتى يتم تفادي النقائص في الأداء المستقبلي.

من خلال ما تقدّم به عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم في خطوات تقييم الأداء تجدر الإشارة إلى أنّ الخطوات شملت على الأغلب ما يمكن أن يجعلها عملية مرنة وشاملة، إلا أنّه تم تسجيل بعض نقاط الضعف، بحيث نجد أنّه في الخطوة الأولى تحديد متطلبات التقييم وأهدافه لم يتم الإشارة لعناصر مهمة مثل: مسؤولية تقييم الأداء، توقيته، الأدوات المعتمدة، إلى جانب ذلك نجده يركّز في الخطوة الثالثة على المشرف المباشر رغم وجود جهات أخرى يمكنها تقييم الأداء بالمؤسسة، كما ركّز على مناقشة نتائج تقييم الأداء كخطوة أساسية (علانية نتائج التقييم) في حين قد لا تكون كذلك عند

(1) المرجع نفسه: ص 107.

(2) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 264.

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 107.

بعض المؤسسات والمقيمين اعتقاداً منهم أنّ ذلك الأمر يسبب لهم المشاكل مع العاملين ويسبب للعلاقات ويقضي على الاستقرار المؤسّساتي لديهم، وهذا الأمر يضع المؤسسة أمام الأخذ بالسريّة في نتائج تقييم الأداء لكن ذلك أسوأ من سابقها، كون ذلك يحدّ من ثقة المرؤوسين بعدالة تقييم أدائهم ونتائجها.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء:

تعدّدت الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب إمكانيات وظروف كل واحدة منها، وتعدّ مقابلة تقييم الأداء أهمها، كونها الركن الأساسي في نظام التقييم وتحقيق أهدافه المرجوة منه في مجال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. وهذه المقابلة عبارة عن: "لقاء يجري بين المقيّم ومن قيّم أداءه يتم خلالها شرح نتائج التقييم له وأسبابها، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء مستقبلاً، إذا مقابلة الأداء فرصة ممتازة لتلخيص ومناقشة حصيلة أداء وإنجاز الفرد في الفترة المنصرمة، وذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح والفشل"⁽¹⁾.

❖ ويمكن القول أنّه إذا أحسن تنفيذه مقابلة تقييم الأداء بشكل جيّد سوف تحقق لنا الفوائد

التالية:⁽²⁾

- تعطي المرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كلاّ منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، ممّا يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.
- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيّم (رئيسه) دون إقناع.
- إنّ إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من تقّتهم في تقييم الأداء، إذ أنّه يزيل الشكّ لديهم حول عدالته الذي تخلفه السريّة.
- عند إطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفة أنّ كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عنه حينئذٍ رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنّه ليس بحاجة إليه، وأنّه عبئ عليه تأديته.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص426.

(2) المرجع نفسه: ص428.

• توفر العدالة لأنّ النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيّم ومن قيّم أداءه (الرئيس ومرؤوسيه) وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.

❖ إلى جانب هذه الفوائد فهناك فوائد أخرى وهي كما يلي: (1)

• استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع العامل على نتائج عمله.

• مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.

تعدّ مقابلة تقييم الأداء أكثر الطرق شفافية وموضوعية فمن خلالها يوضّح مستوى الأداء الفعلي للعامل وما يقابل ذلك من نتائج وعوائد تعكس مدى عدالة نظام التقييم بالمؤسسة.

على الرّغم من أهمية المقابلة في إتمام عملية التقييم إلّا أنّ هناك بعض المشاكل التي تواجه

المشرفين والمرؤوسين عند إجراءها، وتتخلص هذه المشاكل فيما يلي: (2)

-إنّ نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنّه إضعاف لمركزه الوظيفي

وتهديدا لأمنه واستقراره، ممّا قد يوّد مناخا سلبيا يجعل من الصّعب على المرؤوس الإستفادة من

المقابلة وكيفية تصحيح أخطاءه.

-من الصّعب في بعض المواقف على الرؤساء أن يغيّروا من سلوكيات العاملين كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة.

-أثبتت تجارب بعض الشركات أنّ النّقد الذي يوجه لأداء العاملين قد يحدث أثرا سلبيا على أدائهم

وإنتاجهم، كما يؤدي إلى فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء.

-يعتقد بعض الرؤساء أنّ علاج مشاكل العاملين لا يدخل في عملهم الأساسي المكلفين به من قبل الشركة.

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

المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوس، والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة.

إذا كانت كلّ هذه المشاكل تحيط بمقابلة التقييم فإمكانية علاجها تكون من خلال النقاط التالية: (3)

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص326.

(2) عمار بين عيشي: مرجع سابق، ص73.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص331،332.

-أن تنشئ الإدارة جو من الصراحة والثقة يشعر العاملين بأن في استطاعتهم أن ينفذوا أو يقدموا اقتراحاتهم وآرائهم وأن المشرف يقف إلى جانبهم وتقييمه لا يقصد به تهديدهم، مما يجعلهم مستعدين لتقبل النقد بارتياح.

-أن يفهم المشرف أن مرؤوسيه يختلفون في شخصياتهم ولكنهم يستطيعون جميعاً أن يحققوا نتائج حسنة رغم اختلاف هذه الشخصيات، فلا يصبّ نقده على الصفات الشخصية لمرؤوسيه، وإنما يوجه اهتمامه إلى نواحي محدّدة للعمل، على أن يبين للمرؤوسين المزايا التي ستعود عليهم من تحسين أدائهم في هذه النواحي.

-أن يحاول المشرف بقدر الإمكان أن يجعل المرؤوس يكتشف نواحي التحسين بنفسه، ويناقشه فيها بعد أن يكشفها، إنّ ذلك يساعد المرؤوس على تقبل توجيهات مشرفه والعمل على تنفيذها.

-أن يعقد المشرف مع مرؤوسيه مقابلات دورية ولا يرتبط بموعد معين للمقابلة.

-أن تدرب الإدارة مشرفيها على تقادي نواحي التحيز والتفضيل الشخصي، وغيرها من الأخطاء الإنسانية التي تعترض تقييم الأداء.

على الرغم من أهمية ودور مقابلة التقييم في إجراء التقييم إلا أنها ليست بالأداة الوحيدة المعتمدة من قبل المؤسسات، فهناك أدوات أخرى معتمدة وهي الاستقصاءات، الملاحظة غير المباشرة والاختبارات. والجدول الموالي يوضح ذلك: (1)

الجدول رقم (04): يوضح الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.

الأداة	مزاياها	محددات استخدامها
المقابلات	-المرونة. -فرصة للمناقشة والحوار. -الاتصالات والتقارب الشخصي.	-مرتفعة التكاليف. -تأثيرات رد الفعل عالية. -احتمال وقوع مواجهة. -الحاجة إلى التدريب على إتمام المقابلات بنجاح.
الاستقصاء	-انخفاض التكاليف. -زيادة الصدق مع عدم ذكر الاسم للمستقصي منه.	-إمكانية الحصول على بيانات غير دقيقة. -تنوع الخيارات. -عدم القدرة على التحكم في معدل العائد

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2007، ص193.

منها.		
-ارتفاع تأثيرات رد الفعل. -لا تتسم بالثبات.	-أقل إزعاجاً للأفراد. -أفضل طريقة لقياس تغير السلوك. -الحاجة إلى تدريبات لإتمام المقابلات بنجاح.	الملاحظة غير مباشرة
-إختلاف وتباين الثقافة قد يؤدي لتحيز المختبر. -الحاجة إلى وقت طويل. -المحاكاة تحتاج إلى قدرة خاصة.	-إنخفاض التكاليف وسرعة التطبيق. -سهولة إدارتها. -موضوعية. -ثابتة. -وثيقة الصلة بالوظيفة.	الإختبار والمحاكاة
-قد تحتاج لتكاليف مرتفعة عند التطبيق. -يتم التسجيل لأغراض مختلفة. -الحاجة إلى مناقشات لاستكمال فائدة السجلات. -الحاجة لتوصيف نظام المعلومات.	-ثابتة وصادقة. -موضوعية. -الإعتماد على الوظيفة بصورة مباشرة. -سهولة مراجعتها. -تدنية آثار ردود الفعل.	سجلات بيانات الأداء

المصدر: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، دط، مصر، 2007، ص193).

ومنه يتضح أنّ تقييم أداء العاملين بأيّ منظمة يحتاج لوجود أدوات تساعد القائم بعملية التقييم على جمع معلومات دقيقة وموضوعية حول المستوى الفعلي للأداء، فنجد مقابلة التقييم أهمها، بحيث تمّ التركيز عليها والتفصيل فيها من قبل أغلب الباحثين، كونها توفّر جو يسوده الحوار والنقاش الشفاف والموضوعي لنواحي القوة والضعف في الأداء بين الطرفين، مما يزيل الشك لدى العاملين حول موضوعية نواتج العملية التقييمية، ويعزّز ثقتهم بعدالة نظام تقييم الأداء بمؤسستهم، لكن الإهتمام بمقابلة التقييم والتركيز عليها لا ينفي دور وأهمية باقي الأدوات في التقييم، فالمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال المقابلة يمكن جمعها بواسطة الملاحظة غير المباشرة والاستقصاءات وغيرها من الأدوات، وذلك حتى تضمن المؤسسة تطبيق نظام تقييم عادل وموضوعي بين عمالها.

رابعاً: شروط تقييم الأداء الفعال:

لكي تكون عملية تقييم أداء العاملين فعّالة لا بدّ لها وأن تتوفر على مجموعة شروط ومن بينها:

- تبني نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء، فتقييم الأداء نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وهو جزء من نظام إدارة الموارد البشرية يتفاعل مع أجزائه وأنظمتها الفرعية، ومن هنا يرتبط تقييم الأداء بالمناخ التنظيمي وبطبيعة ومحتوى الوظيفة، ونظام الأجور، والحوافز والدوافع، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها⁽¹⁾.

بمعنى يجب وضع نظام للمكافآت والحوافز لتشجيع المقيمين عندما يكون تقييمهم صحيحا ويعكس الواقع الفعلي، وذلك لدعمهم على أداء عملهم بفعالية وزيادة مستوى الإبداع والفن في العمل ويتجنبوا الطرائق السريعة لأداء هذه العملية.

- الاستعانة بأكثر من مقيم، حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة عن اللاموضوعية أو التحيز الذاتي، ويفضل هنا استخدام اللجان لهذا الغرض⁽²⁾.

بمعنى أنه كلما كان هناك مقيمين كثارى كلما كانت هناك عدالة وموضوعية كبيرة، مما يقلل من خوف هؤلاء المقيمين من رد فعل المرؤوسين ومواجهتهم بنتائج التقييم، ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين.

- استخدام المقاييس السلوكية بدلا من الخصائص والصفات، حيث أن الصفات في الغالب لا ترتبط بالأداء في العمل إضافة إلى كونها مفاهيم عامة لا يمكن تحديدها بدقة، فهي تخضع للأحكام الشخصية، أما المقاييس المبنية على الأسس السلوكية فهي في الغالب ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل، إضافة إلى أنها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي، كما هو الحال في طرق التقييم الحديثة مثل: (BARS)، (BOS)، (MBO).

- استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد العاملين بحيث تعطي نظرة متكاملة عن أداء الأفراد العاملين، من حيث نتائج الأداء والإجراءات أو الطرائق الموضوعية والعدالة الإجرائية المتبعة من قبلهم، كما وأنها تحدد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء إضافة إلى استخدام نتائجها في عملية تطوير الأفراد والإرتقاء بهم إلى الأحسن.

- وجود التغذية العكسية وإستمرارها للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم، ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقييم.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 289.

(2) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 100.

- ضرورة الإهتمام والتركيز على إدارة عملية التقييم فهي تلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية العملية، حيث أنّ تحديد الطرائق المناسبة للتقييم والمعايير لوجدهما، الأساس في فاعلية عملية التقييم ما لم تكن هناك إدارة فاعلة لهذه العملية.

والمقصود بفاعلية إدارة التقييم هو ضرورة توفر هالات الاتصالات والتفاعلات بين المقيّم والعاملين أثناء عملية التقييم وبعد انتهائها بتوفير المعلومات اللازمة حول نتائج التقييم⁽¹⁾.

إنّ جلّ هذه الشروط التي ذكرتها سهيلة محمد عباس قد ركّزت على أغلب الشروط التي يجب توفرها في عملية التقييم، وبالتالي عندما نصنفها نجدها أنّها تنقسم إلى بعدين:

بعد فني من خلال إستخدام طرق متعددة، وتطوير مجموعة المعايير والمقاييس الموضوعية في إطار نظام تقييم أداء متكامل، ممّا يساعد المسؤولين أو المقيمين على إنجاز تقييم موضوعي عادل مبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من كل عامل.

وبعد سلوكي من خلال دور وقدرة المدراء أو المقيمين على إدارة وإنجاز هذا التقييم بعيدا عن المحاباة أو الخوف من مدى تقبل المرؤوسين النتائج، وذلك بإستخدامهم معايير موضوعية في التقييم، وهي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوكه، وأقلها موضوعية التي تمس الصفات الشخصية.

- "تدرب الرؤساء المباشرين على إستخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).

- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، ودور المخطّط، والمراقب على إجراء التقييم وأن تبني علاقة التعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدرّهم على تقييم الأداء.

- يجب أن يكون لتقييم الأداء إستخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم إستخدامه على الإطلاق.

- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية؛ أي أن تعلن لكل مرؤوس، ولكنها بعد ذلك بشكل سري نسبيا، حتى لا يكون هناك تظلم من قبل المرؤوسين وعدم الثقة في هذا التقييم⁽²⁾.

ومن خلال هذه الشروط نجد أنّها غير مستوفية لجميع جوانب تقييم الأداء فنجاح تقييم الأداء لا بدّ أن يتوقف على بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، وإضافة إلى الشروط السابقة فإننا نجد شرط التناسب، والقبول، والمرونة والحوار، بمعنى أن يكون هناك تناسب يرتبط بين معايير الأداء والأهداف المحددة

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص ص 273-274.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص ص 310-311.

سلفاً له، فهو يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء، فقوة التناسب تزداد مع زيادة أداء الفرد وزيادة مساهمته ومبادرته لتحقيق الأهداف، وهذا يتوقف على توضيح المؤسسة للفرد الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها، "كما أنّ شروط نجاح التقييم كذلك لا بدّ لها أن تتسم بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، كما ينبغي أن ترافق عملية التقييم المرنة، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء، كما يضع المعايير الموضوعية والإجرائية المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء⁽¹⁾.

وبالتالي حتى يكون تقييم الأداء فعال وتأتي هذه العملية بثمارها لا بدّ من توفر الشروط السابقة ووضع المعايير الصحيحة والموضوعية التي تعبّر عن الأداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك فإنّ توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الأداء الجيد للأفراد ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

خامساً: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء:

حتى تتمّ عملية تقييم أداء العاملين ينبغي تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساعد في إنجاز وفعالية هذه العملية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى تتم هذه العملية.

1- مسؤولية تقييم الأداء:

تأخذ أغلب المؤسسات من دور المشرف المباشر الدور الأساسي في عملية تقييم أداء العاملين خاصة الدول العربية والنامية، لكن إدارة الموارد البشرية الحديثة تشرك أطرافاً أخرى في هذه العملية لأنّه من غير المعقول أن يقوم شخص واحد بعملية التقييم، ويكون موضوعياً وعادلاً بكل معنى الكلمة. وفيما يلي توضيح لكل طرف من هذه الأطراف:

1-1 تقييم الرئيس المباشر:

يعتبر التقييم من خلال الرئيس المباشر من أكثر الطرق استخداماً في التقييم، "فالدراسات التي ركزت على هذا المصدر وجدت بأنّه مازال من أقوى المصادر بحيث أن بعض الباحثين من أمثال ديغري ورفقاءه رأى بأنّ أكثر من 90% من عمليات تقييم الأداء يقوم بها الرؤساء المشرفين للأفراد"،⁽²⁾ وذلك راجع إلى:⁽³⁾

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص ص 397-399.

(2) حسين إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 389.

(3) مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 258.

- معرفته وإلمامه بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين.
 - درايته بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس بحكم إتصاله المستمر به، ولكن هناك جانب آخر سلبي في هذا التقييم وهو تدخل العلاقات الشخصية والمحابة في تقييم العاملين وتحيز المشرف لمرؤوس على آخر.
- يعدّ تقييم المشرف المباشر أكثر المصادر شيوعاً في عملية التقييم كونه الشخص الأكثر قرباً من العامل وبالتالي إمكانية تقييم أداءه وسلوكه بموضوعية ودقة.

1-2 رئيس المشرف المباشر:

لا تكفي المؤسسة في عملية تقييم الأداء بتقييم أداء المشرف المباشر، بل يقوم رئيسه بمراجعة تقييمه لأداء العاملين، للتأكد من أنّ تلك التقارير أعدت بطريقة سليمة وعادلة في الوقت المناسب، من خلال متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها⁽¹⁾. حتى تكتمل عملية تقييم أداء العاملين لا بدّ من دور رئيس المشرف المباشر في عملية التقييم، من خلال متابعة ومراجعة تقارير المشرف المباشر حتى تكون إجراءات التقييم منصفة وموضوعية تحقق عوائد عادلة تتناسب مع مردودية العمل.

1-3 تقييم الزملاء:

قيام الزملاء بتقييم بعضهم البعض يوفر معلومات أكثر موضوعية عن التي يقدمها المشرف كونهم على إحتكاك دائم وعلاقات مستمرة ببعضهم البعض، لأنّ الزملاء (كمقيّم) قد يرون جوانب قوة وضعف في أداء زملائهم لا يراها المشرفون⁽²⁾.
 صف إلى ذلك فهذا التقييم يسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، وهذا نظراً لتبادل المرؤوسين تقييم بعضهم البعض تحت إشراف المشرف، وحتى تأتي هذه الطريقة بثمارها لا بدّ أن تتم بسريّة تامة.

• يأخذ التقييم ثلاثة أشكال:

- طريقة الترتيب: أي ترتيب الزملاء من أحسنهم إلى أسوأهم.
- طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقديرات.

(1) محمد فالج صالح: مرجع سابق، ص 142.

(2) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 65.

- طريقة الترشيحات: وفيها يقوم كل موظف بانتخاب أحسن الموظفين وأسوأهم بالنسبة لجانب معين من الأداء أو صفة معينة⁽¹⁾.

- كما يتسم تقييم الزملاء ب:

يقدم معلومات أكثر دقة ومصداقية نظرا للتشارك المستمر والمباشر في أدائهم للعمل، ويتوقف نجاحه على مدى توفر الثقة بين العاملين، وأن يكون العامل بنفس المستوى أو الدرجة الوظيفية⁽²⁾.

- لكن هناك من العيوب التي تقف عائقا في وجه هذا التقييم وهي:

يخلق صراعات بين العاملين ويفقدون ثقتهم ببعضهم، بحيث أنّ الزميل (كمقيم) عند تقييمه لزميله قد لا يعطيه تقييم إيجابي خوفا من أن يحصل هو على تقييم أدنى منه أو قد يعطيه تقييم إيجابي مقارنة بأداءه الضعيف خوفا من خسارته كصديق⁽³⁾.

إذن وبناء على ما سبق يمكن القول أنّ تقييم الزملاء وجه لعملية واحدة، كما يمكن أن ينجح عملية التقييم في المقابل يمكن أن يفشله، لذلك لابدّ من تدريب العاملين على إلزام الموضوعية عند تقييم الزملاء والأخذ بقيم الصدق والعدالة وقول الحق حتى تتمكن من إنصاف الأفراد وإعطاء كل ذي حق حقه.

1-4 التقييم الذاتي:

هذا النوع من التقييم يعطي الفرصة للعامل لتقييم ذاته كونه الأدرى بسلوكاته وأدائه، لكن غالبا ما يستعمل كمصدرا إضافيا للمصادر الأخرى وليس بالمصدر الوحيد، وهذا راجع لمزاياه وعيوبه في نفس الوقت.

❖ فمن مزاياه ما يلي:

- يعطي العامل فرصة المشاركة في تقييم ذاته والتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائه ومناقشتها مع رئيسه المباشر بما ينمي مستواه الأدائي ويزيد إلتزامه بالعمل وبأهداف المنظمة.
- يخفف من غموض وتنازع الأدوار.
- يقوي الشعور بعدالة وإنصاف عملية تقييم الأداء ، ويزيد من مستوى الضالديهم عن سياسات

(1) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 258.

(2) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 65.

(3) حسين إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 391.

وإجراءات المؤسسة⁽¹⁾.

❖ أما فيما يخص عيوبه ما يلي:

- التقييم غير عملي لأن الفرد يميل في تقييم أداءه للتساهل بأفضل ما يكون عليه، ويتجه لمنح تقييمه معدلات عالية عن تلك التي يحصل عليها من مشرفه المباشر⁽²⁾، خاصة إذا كان التقييم سوف يستخدم لإتخاذ قرارات إدارية (ترقية، علاوات، مكافآت...) لذلك فهذا التقييم يتناسب مع النواحي التطويرية وليس مع الأغراض الإدارية⁽³⁾.

إنّ تقييم العامل لنفسه كونه أعلم بها يقوم به، يمكن أن يكون مصدرا خصباً للمعلومات إلى جانب طرق أخرى للتقييم تنفيذ في مرونة وموضوعية عملية تقييم الأداء.

1 5- تقييم اللجان:

يمكن تشكيل لجنة خاصة بتقييم أداء العاملين في حالة إتصال عمل المرؤوس بأكثر من رئيس قسم واحد، طالما كانت هناك صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والإنصاف من قبل الجهة المقيّمة بناء على المعلومات المتنوعة التي تطرح من طرف كل عضو بها، فإنّ هناك احتمال تحييز أحد أعضاء لجنة التقييم، صف إلى ذلك الوقت الضائع في مناقشات إجتماعات اللجنة⁽⁴⁾.

بما أنّ المرؤوسين يخضعون في عملهم لأكثر من مشرف واحد فبالتالي تقييم أدائهم لا بدّ أن يكون من طرف لجنة خاصة من الرؤساء المباشرين حتى لا تكون هناك جوانب نقص أثناء عملية التقييم وتتم بالعدالة والموضوعية.

1 6- تقييم العملاء:

هناك من المنظمات من تأخذ من العملاء مقيّماً لأداء عمالها، والذي يوفر معلومات تنفيذ في إتخاذ القرارات الإدارية، وهذا النوع من التقييم ينقسم إلى نوعين هما:

- الأول: تقييم العملاء الخارجيين؛ أي الذين يحصلون على خدمات ومنتجات المنظمة وعلى أساس هذا التقييم توزع المكافآت للعاملين.

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 277.

(2) بعجي سعاد: مرجع سابق، ص 62.

(3) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 277.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 188.

- الثاني: تقييم العملاء الداخليين؛ والمقصود هنا بالعميل الداخلي أي عامل يستخدم مخرجات عامل آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المنظمة⁽¹⁾.

إنّ بلوغ الموضوعية في تقييم الأداء يتطلب الأخذ بالمعلومات التي تقدّم من قبل العملاء كونهم مستهلين لمخرجات المنظمة، وبالتالي يوفرون معلومات من نوع آخر تفيد في إنصاف عملية التقييم.

1-7 خبراء إدارة الموارد البشرية:

قد يتم الإستعانة ببعض الخبراء سواء من داخل أو خارج المنظمة في عملية تقييم العاملين، إذ يتم الأخذ بأرائهم لتوضيح أبعاد عملية التقييم وأهدافها وطريقة إجرائها، ويتم ذلك من خلال القيام بمقابلات مع القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم وكيفية تحديد التقدير والقياس الموضوعي وبيان الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، كما يجب أن يكون الخبراء على علم بطبيعة الوظائف قيد التقييم⁽²⁾. حتى تأخذ عملية التقييم مجرى الموضوعية أثناء تقييم العاملين، لا بد أن يتم الاسترشاد بخبراء أكثر علماً ومعرفة للتأكد من أنّها تتم وفق الإجراءات والخطوات الدقيقة والصحيحة.

1-8 تعددية المقيمين (تقييم ذو 360° درجة):

لقد بدأ التوجّه مؤخراً إلى اعتماد أكثر من مقيّم ومصدر للمعلومات في عملية التقييم، لأنّه إتضح من مناقشة مصادر المعلومات المختلفة رئيس المشرف، المشرف المباشر، التقييم (الذاتي، الزملاء،... إلخ)، أنّ لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، وأنّه لتحري الموضوعية لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط⁽³⁾، بل إستخدام مصدر يتّسم بالشمول وهو ما يسمى بالعملية 360° درجة تقييم، الذي يتميز بارتفاع جودة المعلومات المتوفرة عن الأداء⁽⁴⁾، والشكل الموالي يوضح هذا المصدر في التقييم.

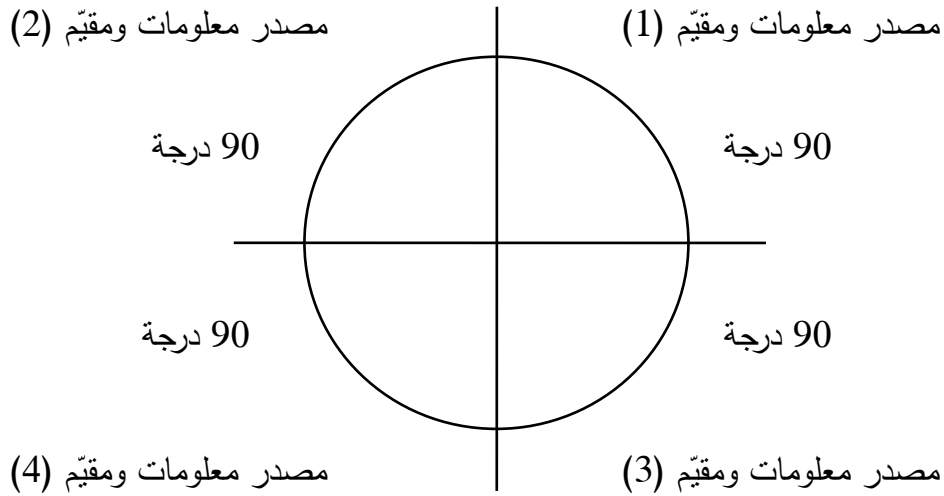
(1) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 67.

(2) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص ص 260 261

(3) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 278.

(4) بعجي سعاد : مرجع سابق، ص 63.

الشكل رقم (09): يمثل التقييم ذو 360° درجة:



المصدر: (مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2009، ص 261).

يهدف تحقيق الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم أداء العاملين وتجنب المشاكل التي يمكن أن تحدث في حالة المقيّم الواحد، لابدّ من اعتماد تعددية المقيمين، وعادة ما يكون الرئيس المباشر هو المسؤول الأول عن تقييم أداء مرؤوسيه ويساعده مقيمين آخرين مثل: الزملاء، العملاء، ...إلخ.

2 توقيت تقييم أداء العاملين:

تختلف مدّة التقييم من منظمة إلى منظمة أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، فعلى سبيل المثال نجد منظمات المجتمع الأمريكي تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي على عكس منظمات المجتمع الياباني، التي تعتمد أسلوب التقييم بعد مدّة طويلة من 8 إلى 10 سنوات⁽¹⁾، لكن في حقيقة الأمر فمدّة التقييم تتوقف حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وأهدافها وأهداف التقييم ذاته، فالتقييم الذي يهدف إلى تحديد الأفراد المؤهلين للترقية يختلف عن التقييم الذي يهدف إلى إختبار كفاءة الأفراد الجدد أو تحديد العلاوات والمكافآت⁽²⁾، ولكن بالشكل العام فإنّ أغلب المؤسسات تقوم بالتقييم بشكل دوري و سنوي؛ أي

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 168.

(2) محمد صالح فالح: مرجع سابق، ص 143.

حسب طبيعة الحاجة إليه في المنظمة، إما تقييم العاملين بعد انقضاء فترة التجربة وإما لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة⁽¹⁾.

ما يمكن قوله أنّ هناك إختلاف في الآراء حول توقيت تقييم الأداء، لكن حتى يكون هذا التوقيت سديد وينجح عملية التقييم، لا يجب أن يطوّل أو يقصّر، لأنّ طول مدّة التقييم يصعب على المقيّم تذكر أداء مرؤوسيه، في حين أنّ قصر مدّة التقييم تجعل المقيّم يتأثر بالتقييم السابق الذي أجري قبل فترة قصيرة. وبناء على ما سبق توصلنا إلى أنّ دور المشرف المباشر دور أساسي كونه المسؤول الأول عن

تقييم مرؤوسيه وهذا المصدر للتقييم أكثر إستخداماً بأغلب المنظمات، لكن هذا لا يعني أنّه تقييم موضوعي بالضرورة فلكل شيء مزاياه وعيوبه، لذلك تلجأ معظم المنظمات إلى إدخال أطراف أخرى في التقييم لتفادي نقص المعلومات حول أداء عمالها، باعتباره مصدر شمولي يتم التوصل من خلاله لتقييم عادل ودقيق، ضف إلى ذلك الأخذ بعين الإعتبار التقييم الذاتي للعامل كونه المعني بالتقييم، وهذا يقوّي لديه الشعور بموضوعيته بما أنّه شريك في تقييم ذاته.

سادساً: مشكلات وصعوبات تقييم الأداء:

طالما أنّ تقييم أداء العاملين يتم من قبل شخص للحكم على مستوى أداء شخص آخر، فإنّ هناك أخطاء تصحب عملية التقييم تؤثر على هذا الحكم وتجعله غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للعاملين، وهذه الأسباب أو المشكلات غالباً ما تكون ناتجة عن المقوم (معدّ التقرير) أو من نظام التقييم أو من الإدارة المسؤولة عن تطبيق النظام.

1 الأسباب المتعلقة بمعدّ التقرير:

إنّ أهم الأخطاء الناتجة عن الشخص المقيّم أو معدّ التقرير، وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم ونتائجه، هي كما يلي:

1-1 إختلاف التقرير بإختلاف العرض:

يتأثر القائم بعملية التقييم بالعرض من تقييم أداء العاملين، بحيث أنّه إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإنّ معدّي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص، أمّا إذا كان الغرض هو زيادة كفاءة أداء العامل وتحسينه، فإنّ المقيّم يكون متشدداً ويبيد نقاط الضعف في أداء المرؤوسين بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية.

2-1 عدم إهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 168.

إنّ عدم إهتمام المقيمين بإعداد تقارير تقيس المستوى الفعلي لأداء العاملين والنظر إليها بأنّها تأدية واجب لا بدّ منه، يقلّل من دقّة وموضوعية نواتج التقييم لاحقاً بين العاملين، وذلك للقصور الموجود في المعلومات حول أدائهم الحقيقي⁽¹⁾.

1-3 خطأ الهالة (تعميم الصفات):

يحدث هذا الخطأ حين يبني المشرف تقييمه على أساس صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس فتؤثر على حكمه وتقديره لبقية جوانب الأداء المختلفة للفرد، فإذا وجده جيّداً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره جيّداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص، وهذا الحكم غير منصف وغير عادل في تقييمه للجهد الفعلي للعامل وفي إتخاذة لاحقاً لمختلف القرارات حول الترقية، الأجور والمكافآت، الدورات التدريبية ... (2).

1-4 الميل للتساهل أو التشدد:

يتّجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، أي أنّهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهـم.

ويعتبر هذا الخطأ من بين الأخطاء الشائعة بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلّل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير⁽³⁾. وبالتالي ففوق المقيّم في هذا الخطأ يجعله يضع تقديرات لأداء العاملين أكثر ممّا يستحقوا أو بمستوى أقل مما يستحقوا من قبل المقيّم، وهذا شيء بعيد كل البعد عن سمة العدالة التي يبحث عنها كل من العاملين والمنظمة.

1 5 النزعة المركزية (الاتجاه نحو الوسط):

وهي تقييم الأفراد كلها أو معظمها في وسط القياس (تقييم متوسط)؛ أي يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيهـم رغم وجود إختلافات واضحة في أدائهم سواء من حيث المهارات، الجودة، الإستعداد والقابلية، التعاون، وذلك لعدم قدرة المقيّم على التفرقة بين الأداء الجيّد والأداء الضعيف⁽⁴⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 395.

(2) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 151.

(3) سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 233.

(4) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 229.

كما قد يكون السبب وراء ذلك عدم توافر البيانات، أو عدم إهتمام معدّ التقرير بعملية التقييم أو جهله بالفروق الفردية أو لتفضية أصحاب الأداء غير مقبول⁽¹⁾.

1 6 التحيز الشخصي:

قد يميل المقيّم إلى التحيز إلى عامل أو عدد من العمال فيعطيههم تقديرات جيّدة ، في مقابل ذلك قد لا يميل لعدد آخر من العمال فيعطيههم تقييما لا يعكس أدائهم⁽²⁾، ويرجع ذلك للقرابة أو الجنس أو التشابه في الصّفات أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين⁽³⁾. وقد يرجع ذلك حسب عبد الغفار حنفي وحسين القزاز إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي⁽⁴⁾.

1 7 خطأ الحداثة (تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم):

في كثير من الأحيان تعدّ تقارير تقييم العاملين في نهاية فترة معينة وعادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة⁽⁵⁾ ، بحيث أنّه إذا كان سلوك الموظف وأدائه للعمل في الفترة الأخيرة جيّدا حصل على تقديرات عالية والعكس صحيح، وهذا غير منصف عند المستوى الحقيقي لأداء العاملين داخل المنظمة.

1 8 الانطباع الشخصي:

إنّه من الممكن للرئيس أن يكون إنطباعا سريعا أو حكما مسبقا إيجابيا أو سلبيا عن أحد مرؤوسيه دون استناد هذا المقيّم إلى أيّة ضوابط تحكم هذا الإنطباع، ويتأثر هذا الإنطباع بالمظهر العام للمرؤوس ومدى قدرته على التعبير الشفهي⁽⁶⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 394.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 156.

(3) ناجي ليتيم، رضوان بواب: قضايا سوسيوتنظيمية، الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص 171.

(4) عبد الغفار حنفي، حسين القزاز: مرجع سابق، ص 619.

(5) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 307.

(6) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2004، ص 169.

1 9 التآثر بالوظيفة أو المركز:

قد يأخذ المقيّمون من الوظائف أساساً لتقديراتهم لمستويات الأداء، بحيث أنه إذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كان إسمها خطيراً أو ربّاناً، فإنّ المقيّم في هذه الحالة يعطي شأغها تقديراً حسناً، والعكس صحيح. (1)

يتّضح من الكلام السابق أنّ المقيّمين القائمين بإعداد التقارير حول مستويات الأداء وتقديم تقديرات عادلة تعكس الأداء الفعلي للعاملين، يمكن أن يكونوا بحدّ ذاتهم مصدر حكم غير موضوعي نتيجة وقوعهم في أخطاء كثيرة كذا قد أشرنا إليها سابقاً.

2 الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

تعاين بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

1-2 عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

من بين الأسباب والمشاكل التي تحدّ من فعالية وموضوعية نظام التقييم هو عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء تعبّر عن الأداء الفعلي في مقارنته بالأداء المطلوب، فهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمروّوس، وأن يشارك المروّوسين في إعدادها حتى يتاح لهم فرصة معرفة أسس تقييم أدائهم وتزيد ثقتهم بنظام التقييم وبعدها.

2-2 استخدام طريقة التقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:

الوظائف تختلف من حيث طبيعتها ومهامها، وبالتالي فاستخدام طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين بمختلف الوظائف داخل المنظمة يجعل نتائج التقييم غير موضوعية، وقد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية (2).

2-3 عدم كفاءة نماذج التقييم:

تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعّالاً في نجاح عملية التقييم، فالنماذج الشاملة والواضحة والسهلة تساعد معدّ التقرير وتشجّعه على تعبئته في وقته وإتقانه، في حين أنّ النماذج المعقدة والغامضة قد تؤدي إلى تهزّب المقيّم من إعدادها ولاّ مبالاة عند تعبئته، وفي الغالب ما ينتج عدم كفاءة النماذج لأسباب نذكر منها:

- عدم تضمّن النماذج لإرشادات توضيحية لمعدّ التقرير.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 303.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 396.

- عدم تضمّن النماذج لتعاريف محدّدة لعناصر التقييم.
- إشمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو إشمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
- إستخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحدّدة المعنى.
- التركيز على عناصر تتعلق بالصفّات الشخصيّة للمقيّم وليس أدائه.
- عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقييم توزيعاً سليماً، فغالبا ما تكون موزعة بالتساوي مع أنّ هذه العناصر تختلف من حيث أهميتها إختلافاً كبيراً.
- إستخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.

2-4 إتجاه بعض المنظمات إلى السريّة في التقارير:

قليلة هي المنظمات التي تأخذ بنظام السريّة المطلقة في تقييم أداء عمالها، كون هذه السريّة تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه ممّا قد يجعله يستمر على أدائه السيئ، في حين أنّه هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السريّة النسبية، وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير مرضي بهدف تحسين أدائهم⁽¹⁾، بحيث أنّه إذا لم يعلم العامل بالتقدير العام لمستوى أدائه الذي وضعته عنه جهة الإدارة فلا فائدة من وضع تقرير عن مستوى أدائه، فالعامل في حاجة لأن يعرف ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله، وما هي نقاط قوته أو نقاط ضعفه، حتى يتمكن من معالجة وسدّ أوجه النقص في كفاءته، وتعزيز نواحي التميّز في أدائه، وبالتالي فكل ذلك يتطلب بالضرورة أن تكون لتقارير الأداء صفة العلانية، من خلال إطلاع المرؤوسين على تقارير تقييم الأداء ومناقشة نتائجها، كونها تفيد في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وإزالة أوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم، ويزيد ذلك من ثقة المرؤوسين بعدالة تقييم الأداء من جهة، ومن جهة أخرى فعلائية تقارير الأداء ومناقشتها مع العاملين تدفع الرؤساء القائمين بالتقدير إلى الإلتزام الدقة والموضوعية والعدالة في تقدير مستوى أداء مرؤوسيه⁽²⁾.

ومنه يمكن القول أنّ مناداة أية منظمة بسريّة أو بعلائية تقارير الأداء، إنّما يتوقف ذلك على

مبّررات سيتم إيجازها فيما يلي:

(1) المرجع السابق، ص ص 396-397.

(2) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، دس، ص ص 338-341.

• أسباب الأخذ بسريّة نتائج التقييم:

- يبرّر مؤيدو سريّة نتائج التقييم وعدم مناقشتها بالمبرّرات التالية:
- "توفر السريّة الحرّية في تقييم الأداء ولا تخلق حساسية بين المقيّم ومن قيّم أدائه، وخاصة فيما إذا كان المقيّم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر سلباً في العلاقة ما بين الطرفين وبالتالي على نتائج أدائهم في العمل والشك في عدالتها.
- يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيّم أدائه من الشكاوي والتظلمات، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء المقيّمين ومرؤوسيه⁽¹⁾.
- "الحرص من المواجهة الشخصية وجها لوجه بين المقيّم والقائم بالتقييم بحقيقة نتائج ضعف أدائهم.
- نقص المهارات الخاصة بإبلاغ المرؤوس وإقناعه بنتيجة التقييم⁽²⁾.

• أسباب الأخذ بعلانية نتائج التقييم:

- يبرّر مؤيدو علانية نتائج التقييم وضرورة مناقشتها بالمبرّرات التالية⁽³⁾ :
- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيّم (رئيسه) دون اقتناع.
- إنّ إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها مع هم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنّه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلفه السريّة.
- توفر العدالة لأنّ النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيّم ومن قيّم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه)، وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.

2-5 عدم توفّر أوصاف وظيفية :

- إنّ عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمة أو الدولة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقويم الأداء، فتوافر أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم للروءاء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيه، كما أنّ المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم⁽⁴⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 427.

(2) أحمد ماهر: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2007، ص 266.

(3) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 428.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 398.

إزاء ما تقدّم يمكن القول أنّ المقيّم معدّ تقرير التقييم ليس هو فقط مصدر الوقوع في أخطاء تقييم الأداء، فقد يرجع المشكل أيضا إلى نظام التقييم وكيفية القيام به داخل المنظمة ما ينعكس سلبا على مصداقية نتائجه.

3 الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم :

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم المسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، ولعلّ من بين هذه المشاكل ما يلي:

3-1 نقص النشرات الدورية :

إنّ قلّة إصدار وتوزيع النشرات الدورية، وعدم الحرص على وصول المعلومات والإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم لبعض التعبيرات والألفاظ.

3-2 قلّة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين :

إنّ الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، فهناك الكثير من نقاط الضعف وجوانب القصور التي تحدث في برامج تقييم الأداء يتسبب فيها نقص مهارة وكفاءة وخبرة المشرفين أو الملاحظين القائمين بعملية تقييم الأداء.

3-3 قلّة المتابعة:

مهما كان النظام الموضوع جيّداً فإنّه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تعرقل القائمون بهذا العملية والتوصّل إلى حلول لذلك، لأنّ ترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية معدّي التقرير وعدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، ممّا قد يعطي نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء⁽¹⁾.

لذلك ولتجنب المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم يتوجب على الجهة المسؤولة الأخذ في الاعتبار ما سبق الإشارة إليه، حتى يتم تقييم الأداء الفعلي وتلقي نتائجه قبول ورضا العاملين.

بناء على ما سبق يتّضح أنّ هناك احتمالات كبيرة للوقوع في الأخطاء عند تقييم الأداء، الأمر الذي يجعل من هذه العملية محل شك في عدالة نتائجه من قبل العاملين، فوقع المقيّمين في هذه الأخطاء لا يعطي التقرير الفعلي لمستويات الأداء، وما هو ملاحظ على هذه الأخطاء التي تواجه تقييم الأداء، أنّها

(1) المرجع السابق، ص ص 398،399.

لم تكن شاملة في مؤلف معين بل تمّ التركيز على مجموعة معينة من المشاكل، فلم يكن هناك حديث مجمل على كل الصعوبات التي يمكن أن تعرقل عملية التقييم، لذلك تم اعتماد مجموعة من المراجع كمحاولة للإحاطة بأغلبيتها، لتمكن في العنصر الموالي من وضع وإيجاد معظم الحلول لها لتجاوزها، وتحقيق الموضوعية والإنصاف في عملية التقييم بين العاملين وما يلحقها من نتائج حول الأجور والمكافآت، الترقية، الدورات التدريبية...إلخ.

سابعاً: علاج أخطاء تقييم الأداء:

- مهما كانت طبيعة الصّفات والأخطاء المصاحبة لتقييم أداء العاملين ومهما تعدّدت، يجب السعي للقضاء على بعضها وتخفيف حدّة بعضها الآخر، فقد لا يمكن التغلب عليها نهائياً لكن يجب على الأقل التقليل منها ولو بجزء صغير، ولذلك يجب القيام بما يلي:
- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيّم والمقيّم، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال التي يركز عليها مدى النّجاح في هذا الأداء.
 - مراجعة نتائج تقييم الأداء من قبل جهة ذات علاقة غير الجهة التي قيّمت وذلك للتأكد من موضوعية وصحة عدالة التعاملات في هذه النتائج.
 - شرح أهداف وأبعاد تقييم الأداء للعاملين في المنظمة والفوائد التي تعود عليهم وعلى المنظمة من ورائه، وأنّ هذا النظام سيبدل الجهود الكبيرة فيه لضمان النزاهة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم⁽¹⁾.
 - بمعنى أنّه ما لم تكن الأهداف واضحة وعدم وجود معايير واضحة فإنّه من المستحيل التمكن من تحقيق الأداء المنتظر أو المطلوب من العاملين، وبالتالي فهم بحاجة إلى معرفة معايير التقييم بشكل واضح، ومعرفة أهدافه وأبعاده والغاية من ورائه، ومعرفة كذلك توقعات المدير أو المقيّم بخصوص النتائج التي ينبغي أن تكون في غاية الموضوعية والدقة والعدالة بين العاملين.
 - "القيام بإجراء التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم وذلك لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان، بعيداً عن الأخطاء ومتجاوزاً للصعوبات والمشاكل التي قد تعرقل عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة.

(1) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 373.

- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف، فنظرا لتنوع الوظائف فلا بدّ من استخدام طريقة معينة تتلاءم أو تتناسب مع وظيفة ما، فلا يجب الإصرار على طريقة واحدة للتقييم لعدّة وظائف لا تتناسب معها.

- ربط تقارير تقييم الأداء بالموضوعية والدقة والعدالة وعدم ربطها بالعلاقات الشخصية والعملية، التي من شأنها أن تؤدّي إلى فصل أفراد أكفاء والحفاظ على أفراد غير أكفاء ولا يستحقون هذه المناصب.
- القيام بالمتابعة والمراقبة المستمرة من قبل الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، للتحضّر لمواجهة الأخطاء أو المشاكل التي قد تعرقل هذه العملية، والتصدي لها وحلّها ومعالجتها مع التأكّد من تخفيف هذه العملية لأهدافها المحدّدة⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ علاج أخطاء تقييم أداء العاملين ليس بالأمر السهل فمن الصّعب علاجها جميعها لكن يمكن التخفيف منها على الأقل، فالموظف أو العامل عندما يقع في الأخطاء سيمكنه أن يرى بنفسه عاقبة أفعاله، وبالتالي يتعلم من أخطائه ويصحّحها ويعدّل من أداءه، وبالتالي على الإدارة أو الرئيس المباشر لهؤلاء العاملين أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيدا وهناك بعض الأخطاء التي يجب أن يتحاشاها أو يتغاضى عنها، كما يجب أن يقوم بمراجعة الأعمال بشكل دوري للتعرف على الأخطاء المتكررة للعاملين واعتماد الطرق المناسبة لذلك تكون مبنية على أساس موضوعي وسليم.

كما أنّ هذه الأخطاء تواجه من خلال التخلص من الانطباعات الشخصية السلبية بقدر الإمكان وذلك بالبحث عن المعلومات الحقيقية عن خلفيات وقدرات ومهارات المرؤوسين من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات المتخصصة⁽²⁾.

بمعنى أنّ الدخول في علاقات مع المرؤوسين والاندماج معهم يتيح فرصة التعرف على إنطباعاتهم وشخصيتهم و بالتالي تقلّل من الأخطاء أثناء عملية التقييم وهذا بمسايرتهم من خلال المقابلات الشخصية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 315-317.

(2) أحمد أبوالسعود محمد: مرجع سابق، ص 169.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمّ التعرف والكشف على أهم آليات تقييم الأداء التي هي الأخرى تعطي طابعا أو صريغة موضوعية لتقييم الأداء، مما يحقق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، من خلال اعتمادها على أهم الطرق لذلك وإتباعها لخطوات سليمة و أدوات مناسبة للتقييم، وقيامها من طرف مسؤولين موضوعيين وفي التوقيت المحدد مع محاولة الكشف عن أخطاء التقييم ومعالجتها، فالتقييم السليم للأداء يعتمد في وقتنا الحاضر على الكثير من الآليات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، بحيث يمكن له هذه الأخيرة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العاملين في أداء واجبات ومسؤوليات أعمالهم وبالتالي تطوير وتحسين أداء الفرد في المؤسسة.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-الإستمارة

3-المقابلة

4-الوثائق والسجلات

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: أساليب التحليل

1-أسلوب التحليل الكمي

2-أسلوب التحليل الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحتل الجانب التطبيقي في أي دراسة سوسولوجية مكانة هامة، فمن خلاله يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، ومن ثم الحصول على حقائق عن الظاهرة المدروسة، وهذا يسمح للباحث من إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة والوصول إلى نتائج تعكس واقع الظاهرة محل الدراسة. وعليه فتحقيق ذلك يكون بإتباعه لمجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية، انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة، فرضيات الدراسة مرورا بتحديد عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأخيرا تحديد المنهج العلمي بالإضافة إلى أساليب التحليل المطبقة ضمن هذه الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة إحدى أهم الخطوات المنهجية المهمة لأي بحث علمي فهي الركيزة التي يتوقف عليها الجانب الميداني للدراسة فمن خلالها يحدد بدقة مجتمع البحث المعني بالدراسة. وعليه فقد قسم معظم الباحثين هذه المجالات إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

1- المجال الجغرافي:

1 1 نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف للشرق (ECE)، وقد أنشأت سنة 1971، وهذا حسب المرسوم الوزاري رقم 82-316 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982، حيث إنبثقت عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء، والتي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68-455 المؤرخ في 23 جويلية 1968 والكائن مقرها بقسنطينة، وتتمثل الوحدات المكونة لهذه الشركات في:

- وحدة ابن زايد بقسنطينة
- وحدة وادي العثمانية بميلة
- وحدة العاشور بالجزائر العاصمة
- وحدة أميزور ببجاية
- وحدة الخزف الصحي بالميلية

وفي 13 ديسمبر 1997 قررت الشركة القابضة لمواد البناء (هولدينغ) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (SCS) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ، بتاريخ 19 أبريل 1998، وهي الآن شركة ذات أسهم حيث يقدر رأس مالها بـ 208.000.000.00 دج، تتكفل بإنتاج قطعة الخزف الصحي، وحاليا تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وكمية الإنتاج والتصدي ر على المستوى الوطني، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 33.000 قطعة سنويا أي ما يعادل 4440 طن سنويا، وقد تحصلت هذه الشركة بفضل مجهوداتها الكبير على شهادة (إيزو) أي شهادة تسيير الجودة.

1 2 تعريف المؤسسة: هي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تقع جنوب شرق مدينة الميلية -ولاية جيجل-، تمتاز بموقع إستراتيجي نظرا لمحاداتها للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين مدينتي جيجل وقسنطينة وكذلك الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط بين مدينتي جيجل وسكيكدة وميلة وسطيف غربا، كما وتقع بجوار المنطقة الحرة بلارة على بعد 2 كلم، وتبعد عن مطار قسنطينة بحوالي 85 كلم، وتبعد عن ميناء جن جن بحوالي 45 كلم، وتبعد عن مطار فرحات عباس بحوالي 50 كلم.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر ب 12 هكتار من بينها 9 هكتارات مغطاة و 3 هكتارات مساحة حرة، حيث تقدر دائرة الإنتاج ب 3000 م² وباقي المساحات للمنشآت الأخرى. يتمثل الدور الأساسي للشركة في تلبية وتغطية حاجيات السوق من منتجات الخزف الصحي بمختلف أنواعه، كما إستطاعت الشركة أن تغطي عجز الشركات الخزفية للشرق الجزائري بنسبة 35% من دخلها الشهري وكذا خلق مناصب الشغل.

❖ ولقد كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج والزيادة في نموها.
- تحسين مكانتها في السوق والمحافظة عليها.
- تخفيض شكاوي الزبائن.
- تكوين العمال تكوينا مستمرا.
- توسيع تشكيلة منتجاتها ومحاولة إبتكار منتجات جديدة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وبفضل تمتع الشركة بخبرة لا يستهان بها في عملية الإنتاج فقد أدى هذا إلى تنويع منتجاتها بالشكل الذي يؤمن لها مركز قوي في السوق الخارجية.

❖ ومن أهم هذه المنتجات:

- مغسل الأيدي.
- حوض الحمام.
- حوض المطبخ.
- مغسل بجميع أصنافه+ ساق المغسل.
- مراحيض إنجليزية.

- حوض المرحاض.
- مغسل الأرجل.
- مرحاض تركي.
- مغسل الأيدي (كوكياج).
- مغسل الأيدي (24/24 سا)

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح بالملحق رقم (04).

2- المجال البشري:

"يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي، الذي تطبق على أفراد مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منهم، حيث أنّ مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحدودة من قبل والتي تكوّن مجالات الملاحظة"⁽¹⁾.

وفيما يخص المجال البشري لدراستنا فهو ممثل في عدد الأفراد العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية، حيث بلغ عددهم 414 عامل موزعين بالشكل التالي:

-فئة الإطارات 30

-فئة أعوان التحكم 116

-فئة أعوان التنفيذ 268

3- المجال الزمني:

يقصد به المدّة الزمنية التي استغرقتها دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي، حيث استغرقت حوالي 6 أشهر تقريبا، كانت البداية بجمع المادّة العلمية، أين تم اللجوء إلى مختلف مكتبات الجامعة والمكتبات الخارجية قصد الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة، وقد امتدت هذه المرحلة من نهاية شهر نوفمبر 2016 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2017، لنتطرق بعد ذلك إلى الجانب التطبيقي للدراسة الذي أجري بمؤسسة الخزف الصحي، وذلك عبر مراحل هي:

-المرحلة الأولى: كانت بتاريخ 14 مارس 2017، وهي أول زيارة لنا للمؤسسة، بغية طلب التسهيلات لإجراء الترخيص بها، والذي تم الموافقة عليه من قبل إدارة المؤسسة.

(1)Gravit Madelline : lexique des sciences sociales, 4émeed, paris, Eddition dalloz, 1998, p293 .

-المرحلة الثانية: كانت بتاريخ 19 مارس 2017، وهي ثاني زيارة لنا للمؤسسة، أين قمنا بجمع

المعلومات ووثائق حول المؤسسة وموقعها الجغرافي، ومجالها البشري، إلى جانب ذلك حصولنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإستمارة التقييم المعتمدة بها، ومختلف الوثائق التي تفيدنا في الدراسة، ومن تم طرحنا لبعض الأسئلة كانت في صدد الحوار الذي دار مع أحد المسؤولين بالمؤسسة أعطتنا فكرة عن العملية التقييمية بها، أفادتنا في بناء إستمارة الدراسة.

-المرحلة الثالثة: تمتد من 20 مارس إلى غاية 11 أبريل 2017، في هذه الفترة الزمنية تم تصميم

إستمارة البحث وعرضها على الأستاذ المشرف، ومن تم عرضها على 6 أساتذة بالجامعة لتحكيمها وبعد التحكيم قمنا بتاريخ 11 أبريل 2017 بزيارة للمؤسسة ميدان الدراسة، قصد توزيع الاستمارة التجريبية على عدد محدود من العمال لتجريبها ومعرفة مدى تجاوب المبحوثين مع بنودها، ومن تم وبعد إجابة المبحوثين على استمارتنا قمنا وفي اليوم ذاته بعد إجابة المبحوثين، بزيارة لمختلف أقسام المؤسسة أين وقعت ملاحظتنا على أمور عديدة، خاصة بقسم الإنتاج الذي يتواجد به أغلب العمال.

-المرحلة الرابعة: امتدت من تاريخ 16 أبريل إلى غاية 24 أبريل 2017، في هذه الفترة قمنا بتوزيع

الاستمارة بصورتها النهائية على عينة الدراسة وذلك بتاريخ 16 أبريل 2017، ومن تم وبعد جمع البيانات بأداة الإستمارة تم أيضا إجراء مقابلة مقننة بتاريخ 23 و24 أبريل 2017 مع عينة من المبحوثين تمثلت في بعض المسؤولين بالمؤسسة قصد الحصول على معلومات تدعيمية لبيانات الإستمارة تساعدنا في تحليل بيانات هذه الأخيرة.

-المرحلة الخامسة: إمتدت من تاريخ 25 أبريل إلى غاية 26 ماي 2017، خلال هذه الفترة قمنا بتفريغ

البيانات في الجداول الاحصائية وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج، ثم مناقشة هذه الأخيرة في ضوء فرضيات الدراسة، ثم في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء النظريات، ومن تم عرضنا للنتائج العامة للدراسة وخروجنا بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات، وأخيرا مقدمة وخاتمة الدراسة وبعض اللمسات الطفيفة لضبط بعض العناصر كإشكالية الدراسة، أهدافها، فرضياتها.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تكتسب البحوث صفة العلمية والموضوعية إذا ما اعتمد فيها الباحث على خطوات البحث العلمي

خطوة خطوة، نظرا للإرتباط الوثيق فيما بينها، ليصل في النهاية إلى نتائج علمية تخدم المعرفة العلمية،

وتعدّ مرحلة وضع الفروض خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، بحيث "يعرفها خير الدين علي

عويس بأنها: إجابة محتملة عن سؤال البحث أو استنتاج مبني على معلومات سابقة، أما محمود عبد الحليم منسي فقد عرفها بأنها: التفسير المحتمل للمشكلة المدروسة⁽¹⁾.

وعليه فقد انطلقنا في دراستنا هذه من الفرضية العامة التالية:

-تتوافر العدالة في تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بشكل كبير.

وضمن هذه الفرضية العامة تندرج 3 فرضيات فرعية على النحو التالي:

1-تتوافر العدالة في إجراءات تقييم أداء العاملين بشكل كبير.

2-تتوافر العدالة في معاملة العاملين عند تقييم الأداء بشكل كبير.

3-تتوافر العدالة في نواتج تقييم أداء العاملين بشكل كبير.

ثالثا: عينة الدراسة

عندما يكون مجتمع الدراسة كبير ويصعب على الباحث تغطية الدراسة فإنه يلجأ إلى أسلوب العينة

والتي هي عبارة عن: " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل

المجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي"⁽²⁾.

بمعنى هي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل بأقل جهد ووقت وتكلفة، شرط أن تكون ممثلة تمثيلا

صحيحا لمجتمع البحث، ويمكن تعميم نتائجها عليه. ونظرا لتباين خصائص مجتمع الدراسة فإننا قمنا

باتّباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية حتى تكون عينة دراستنا ممثلة لهذا المجتمع، ونصل إلى النتائج

المرجوة، وعليه فعينة دراستنا ستأخذ نسبة 10% من إجمالي مجتمع البحث (414 عامل)؛ أي ما يقابل

42 مفردة، وتم حساب عينة البحث كما يلي:

$$n = \frac{NX 10}{100} = \frac{414X10}{100} = 41,4 \approx 42$$

حيث أن: N يمثل عدد المجتمع الكلي

n يمثل عدد أفراد العينة

(1) نسيم ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2006، ص75.

(2) جودة عزة عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص85.

وفيما يلي تحديد لمفردات العينة بكل طبقة على حدى:
فئة الإطارات:

$$30 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 10\%$$

$$X = \frac{30 \times 10}{100} = 3$$

أي: 3 إطارات

فئة أعوان التحكم:

$$116 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 10\%$$

$$X = \frac{116 \times 10}{100} = 11,6 \approx 12$$

أي: 12 عون تحكم

فئة أعوان التنفيذ:

$$268 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 10\%$$

$$X = \frac{268 \times 10}{100} = 26,8 \approx 27$$

أي: 27 عون تنفيذ

وبعد تحديد المفردات في كل طبقة، تم جمع هذه المفردات حتى تشكل عينة الدراسة الميدانية وذلك كما

$$\text{يلي: } 24 = 27 + 12 + 3 \text{ عاملا}$$

رابعاً: أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث العلمي على مجموعة متنوعة من الوسائل والأدوات البحثية لجمع البيانات من ميدان الدراسة، بحيث أنّ هذه التقنيات تسهل على الباحث جمع المادّة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج علمية، ومن تم فقد يستعمل الباحث لجمع البيانات حول الظاهرة أداة واحدة أو أكثر حسب ما يتطلبه بحثه، وعليه فدراستنا الحالية سوف نعتمد فيها على أداة الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

1-الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، بحيث استخدمها الإنسان البدائي في ملاحظة الطبيعة وما يطرأ عليها من تغيرات، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية بشكل خاص، فأداة الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات. والملاحظة كأداة جمع البيانات تعني حسب **ربحي مصطفى عليان**: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته" (1)، كما تعرف أيضا حسب **فريد كامل أبو زينة** بأنها: "معايشة الموضوع المراد دراسته و مشاهدته عن قرب والاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات الإنسانية محل الدراسة" (2). بمعنى أنها أداة تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظه في ميدان البحث، وعليه فدراستنا هذه اعتمدت على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع بحثنا، وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة والتنقل بين أقسامها أين تم ملاحظة بيئة العمل، وكذلك الظروف الفيزيائية التي يؤدي فيها العاملين مهامهم، ومن أهم هذه الملاحظات ما يلي:

- لاحظنا أنّ فئة الذكور أكبر من الإناث.
- اقتصار عمل المرأة بالعمل الإداري أمّا العمل الإنتاجي فهو عمل لا يتواجد به إلا الرجال.
- كبر حجم فئة الشباب بالمؤسسة أكثر من أي فئة أخرى خاصة على مستوى قسم الإنتاج.
- العمل اليدوي أكثر منه اعتمادا على الآلة، مع ملاحظتنا أيضا لإدخال المؤسسة لبعض الآلات المتطورة والرجل الآلي التي كانت قيد التجريب بالمؤسسة حتى تزود نفسها بها، بعد التأكد من فعاليتها وجودة منتجاتها.

- لاحظنا وجود علاقات عمل رسمية يسودها الاحترام والتقدير.
- التركيز على العمل الفردي والجماعي على مستوى ورشات الإنتاج.
- فئة أعوان التنفيذ أكبر من فئة الإطارات وفئة التحكم.

(1) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص67.

(2) فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص167.

-ظروف العمل صعبة (حرارة، نقص التهوية، عدم نظافة المكان، عدم توفير أجهزة الوقاية لجميع العاملين).

2-الإستمارة:

تعد الإستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، لكونها أقل جهدا ووقتا وتكلفة، ويستطيع الباحث من خلالها الإحاطة بمختلف جوانب مشكلة البحث بطرحه العديد من الأسئلة عبر مختلف محاورها بما يسمح للباحث الحصول على معطيات ومعلومات مهمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ولهذا ستكون الإستمارة في بحثنا هذا الأداة الأساسية في جمع البيانات، إلى جانب أداة الملاحظة والمقابلة كتقنيات بحث مكملة ومدعمة للمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق هذه الإستمارة، والإستمارة حسب **رشيد زرواتي**: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"⁽¹⁾.

كما تعرفها **فيروز زرارقة** على أنها: " مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد، تمهيدا للوصول إلى أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها"⁽²⁾.

لقد تضمنت إستمارتنا 33 سؤالا موجهة للمبحوثين تنوّعت بين الأسئلة المغلقة، أسئلة مغلقة مفتوحة، أسئلة مفتوحة، قسمت إلى أربعة محاور تماشيا مع فرضيات البحث وهي كالاتي:

المحور الأول: تناولنا فيه البيانات الشخصية، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 08.

المحور الثاني: تمحورت أسئلته حول عدالة إجراءات تقييم أداء العاملين، من السؤال رقم 09 إلى السؤال رقم 16.

المحور الثالث: تمحورت أسئلته حول عدالة معاملة العاملين عند تقييم الأداء، من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 24.

المحور الرابع: تمحورت أسئلته حول عدالة نواتج العملية التقييمية، من السؤال رقم 25 إلى السؤال رقم 33.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، ط 1، قسنطينة، 1999، ص191.

(2) فيروز زرارقة وآخرون: منهجية البحث العلمي، مكتبة إقرأ للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2007، ص69.

إن صياغة إستمارة بحثنا بشكلها النهائي المذكور سلفاً مرّ بمجموعة مراحل كخطوة منهجية مهمة لإعطاء الإستمارة الصدق والوضوح اللازمين، بما يسهل على المبحوث فهم قصدنا من صياغة كل سؤال ويجيب عن واقع الظاهرة بوضوح، تجنباً للتعقيد والأخطاء التي قد لا ننتبه لها وتنعكس لاحقاً على مصداقية النتائج، وعليه فخطوتنا الأولى كانت بعرض الإستمارة على الأستاذ المشرف ثم على 6 محكمين من الأساتذة بالجامعة، أين قدموا لنا ملاحظاتهم حول الإستمارة أفادتنا في تعديل، إضافة، وحذف بعض الأسئلة.

- حيث قمنا بتعديل الأسئلة التالية:

السؤال رقم (12) :

قبل التعديل: في إعتقادك هل الطرق التي يقيّم بها أدائك تسمح بالحصول على نتائج دقيقة؟

بعد التعديل: في إعتقادك هل الطرق التي يقيّم بها أدائك موضوعية؟

السؤال رقم (18):

قبل التعديل: هل يلقي المقيّم أثناء تقييم أدائك ضغط من جهة معينة يؤثر على نتيجة التقييم؟

بعد التعديل: هل يتعرض تقييم أدائك لضغط من أية جهة خارجية؟

السؤال رقم (26):

قبل التعديل: ما مدى ملائمة الحوافز التي تحصل عليها مع ما تبذله من جهد؟

ملائمة غير ملائمة

بعد التعديل: ما مدى ملائمة الحوافز التي تحصل عليها مع ما تبذله من جهد؟

ملائمة غير ملائمة

إذا كانت إجابتك بغير ملائمة، لماذا؟.....

السؤال رقم (31):

قبل التعديل: هل تخضع نتائج تقييم أدائك لرقابة مباشرة من قبل إدارة المؤسسة حفاظاً على موضوعيته؟

بعد التعديل: في رأيك هل تراقب الإدارة نتائج تقييم أدائك؟

- تم إضافة السؤال رقم (33):

كيف تقيم مستوى الموضوعية في نواتج عملية تقييم أدائك بالمؤسسة؟

- كما تم حذف الأسئلة التالية:

هل يتأثر المقيّم بصفة واحدة تميّز العمل مما ينعكس على تقييمه لباقي الصفات؟

في رأيك هل يتم معاملتك بطريقة مماثلة لمعاملة زملائك في العمل؟

أما الخطوة الثانية بعد التحكيم فكانت الإستمارة التجريبية التي ورّعت على مجموعة من المبحوثين للتعرف على مدى فهمهم لأسئلة إستمارتنا وتجاوبهم معها، فمن خلال هذه الخطوة أيضا استطعنا أخذ فكرة مبدئية عن إجابات المبحوثين وعن وجهة نظرهم للظاهرة موضوع البحث. فبعد التحكيم وتجريب الإستمارة على مجموعة مبحوثين قمنا بصياغة الإستمارة النهائية والموضحة في الملحق رقم (01)

***الخصائص السيكومترية للأداة (الإستمارة):**

عند تصميم الأدوات على الباحث أن يتأكد من أنّها صالحة لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، وأنها ستتقل بدقّة وموضوعية صورة الواقع البحثي (الواقع الاجتماعي)، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الصورة في التفسير والتعميم. لذلك سنقوم في بحثنا هذا بإجراء عدد من الإختبارات للتحقق من مدى ملائمة الأداة للدراسة الحالية.

وفيما يخص دراستنا هذه فقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التالية:

-الصدق:

يعتبر الصدق أحد المعايير الهامة التي يجب التأكد منها فصدق الإختبار يعني إلى أي درجة يقيس الإختبار ما وضع لقياسه⁽¹⁾. يوجد عدة طرق لقياس الصدق وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على:

الصدق الظاهري: (صدق المحكمين):

لنحقق من صدق الاستبيان تم تقديمه إلى 6 محكمين من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم الاستفادة من ملاحظاتهم بالتعديل والحذف والإضافة لبعض الأسئلة، وبعدها قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية (لوشيه):

$$\frac{N_1 - N_2}{N}$$

حيث:

N_1 : يمثل عدد المحكمين الذين قالوا البند يقس.

N_2 : يمثل عدد المحكمين الذين قالوا البند لا يقيس.

N : عدد المحكمين الإجمالي.

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص113.

وبعدها قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها في البنود، وبقسمة صدق البنود الإجمالي على عددها تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0,84 وهي أكبر من 0,60 وبالتالي أمكننا القول أنّ الإستهيين فعلا صادق لما أعدّ لقياسه.

-الثبات:

" يتّصف الإختبار الجيّد بالثبات، والإختبار الثابت هو الإختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة" (1)، أي الوصول إلى نفس النتائج بتكرار تطبيق المقياس على نفس الأفراد في نفس المواقف أو الظروف، وعليه يجب أن تتّصف كافة الإجراءات المنهجية بالدقّة والإتساق للوصول إلى ثبات النتائج والثقة فيها.

يمكن حساب ثبات الإختبار بعدة طرق، ومن بين هذه الطرق سنعمد في حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وصيغتها:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum s^2 \text{ items}}{s^2 \text{ total}} \right]$$

حيث:

N : يمثل عدد البنود أو الأسئلة.

S²items : يمثل مجموع تباينات كل الأسئلة.

S²total : يمثل تباين الإجابات الكلية.

وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ تم الحصول على قيمة ثبات تساوي 0,85 وهي أكبر من 0,60 وعليه يمكن القول أنّ الإستهيين ثابت.

3-المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيما للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللّازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن إستقصاءها والحصول عليها إلاّ عن طريق إجراء مقابلة مع المبحوث، والمقابلة حسب علي غربي: " تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة،

(1) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط14، عمان، 2012، ص160.

يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوث)، والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته، تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة⁽¹⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على نوعين من المقابلة: المقابلة الحرّة والمتمثلة في " ذلك النوع من المقابلات التي يجريها الباحث مع المبحوثين أو مع رؤساء العمال أو مع إطارات الشركة بصورة عامة، وقد يستفيد منها في توضيح بعض الأمور التي يكتنفها الغموض " ⁽²⁾ وكان هذا النوع من المقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة عند قيامنا بزيارات استطلاعية لها، أين جرى بيننا حوار في شكل أسئلة تلقائية لم يكن مخطط لها سابقا، حيث كانت بشكل عام للتعرف أكثر على المؤسسة وعلى عملية التقييم بها، بحيث تعرّفنا من خلالها على مجموعة معطيات أفادتنا لاحقا في ضبط الإستمارة حول:

- نشاط المؤسسة.

- أن التقييم يكون شهري حسب الأيام الفعلية للعمل لكل شهر والتي تتراوح ما بين 19 إلى 22 يوم في كل شهر.

- أنه يوجد تقييم شهري للمردود الفردي والجماعي لكل منهما نموذج خاص.

- أن هناك بطاقتين للتقييم بعد خضوع العاملين للدورات التدريبية:

Fiche d'evaluation a chaud

Fiche d'evaluation a froid

- أن المستوى التعليمي للعمال بالمؤسسة ينحصر على الأغلب في المستوى الثانوي والجامعي مع وجود نسبة ضئيلة لفئة المستوى المتوسط، مع إنعدام لدوي المستوى الابتدائي ودون المستوى بالمؤسسة.

- المؤسسة تطمح لتحقيق أعلى المراتب وطنيا.

- هناك حق لتظلم على نتائج التقييم بالمؤسسة.

6 أما النوع الثاني من المقابلة فكان عبارة عن مقابلة مقننة تجسدت من خلال اللقاء الذي تم مع مسؤولين وإطارات بالمؤسسة بتاريخ 23 و 24 أفريل 2017، أين قمنا بطرح أسئلة كنا قد حضرناها من قبل تدور حول محاور الإستمارة بغية تدعيم أسئلتها بجمع المعلومات والاستفادة منها في التحليل.

الملحق رقم (02) يوضح نموذج المقابلة المقننة.

(1) علي غربي: أبجديات المنهجية كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، الجزائر، 2009، ص116.

(2) سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص109.

4- الوثائق والسجلات:

"تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات. فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكملية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها التكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى"⁽¹⁾.

وقد استخدمت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة كمصدر آخر مهم لجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة بصفة عامة ونظام التقييم المطبق بها بصفة خاصة، وعليه فقد تحصلنا من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة على أهم الوثائق التي تخدمنا بصفة مباشرة في دراستنا وفي تحليل وتفسير بياناتها وهي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المعلومات الخاصة بتاريخ نشأة المؤسسة وبإطارها الجغرافي والبشري.
- تحصلنا على نموذج التقييم بالمؤسسة.
- تحصلنا على وثائق إدارية تدخل في كيفية تحديد النقطة التقييمية.
- تحصلنا على معلومات حول أهم المنتجات بالمؤسسة.
- الاطلاع على تقييمات مجموعة من العمال وذلك حتى نكون على اطلاع عن كيفية التقييم بالمؤسسة.

خامسا: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرجوة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، فهو الذي يوجه الباحث في مختلف مراحل بحثه.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2008، ص223.

ويقصد بالمنهج هنا: "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث" (1).

ونظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم اجتماع فإنّ له مناهج كثيرة يقع عليها اختيار الباحث بحسب ماهو ملائم لطبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته؛ بمعنى أنّ طبيعة الموضوع و المشكلة المدروسة وأهداف الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج المستخدم، وعليه وبغية رصد ميكانيزمات وأبعاد موضوع دراستنا عدالة تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي، وقصد دراسة واقع الظاهرة وتحليل أبعادها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي هو: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كمّيا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (2). حيث يعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ماهو كائن؛ أي دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص نتائج علمية تساهم في فهم الظاهرة المدروسة.

سادسا: أساليب التحليل

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات العلمية خصوصا دراسة الظواهر الاجتماعية على نوعين من أساليب التحليل هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، وذلك لكون التحليل الكمي يقتصر على التكرارات والنسب المئوية في التعبير عن واقع الظاهرة وهي مجرد أرقام صماء، لذلك حتى يستفيد الباحث من بيانات الدراسة عليه أن يتبع ذلك التحليل الكمي بتحليل كيفي يعطي به الباحث لتلك الأرقام معاني ودلالات تعبر عن واقع الظاهرة بصورة أعمق وأبعد من مجرد أرقام صماء. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

1- الأسلوب الكمي: يتجلى هذا الأسلوب في تكميم بيانات الدراسة على شكل تكرارات ثم حساب النسب المئوية.

- حساب صدق المحكمين باعتماد معادلة لوشيه.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، الجزائر، 2008، ص176.

(2) عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2009، ص139.

- حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

- حساب K^2 للاستقلالية.

2- **الأسلوب الكيفي:** يتجلى هذا الأسلوب في عرض وتحليل الجانب النظري، وكذا تحليل وتفسير المعطيات المكتملة في الجداول الإحصائية بالإستناد إلى كل ما تم الحصول عليه عن طريق الملاحظة والمقابلة التي تمت بميدان الدراسة وما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة، وذلك بهدف إختبار فرضيات الدراسة المطروحة.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا، كونها تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بدأ بتحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، البشري، الزمني) للتعرف على مجتمع البحث، إلى جانب ذلك ذكر الفروض العلمية وتحديد عينة الدراسة التي تمثلت في العينة العشوائية، التطبيقية، وكذا توضيح أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الإستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، إضافة إلى تبيان نوع المنهج المعتمد عليه وهو المنهج الوصفي التحليلي، كونه ملائم لطبيعة موضوع الدراسة ومن تم توضيح الأساليب المعتمدة في تحليل معطيات الميدان وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس : عرض وتحليل و تفسير البيانات و مناقشة

النتائج

تمهيد

أولاً : عرض و تحليل و تفسير البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: الاقتراحات و التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التعرض في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية ومن ثم تحليلها و تفسيرها بالاستناد إلى ما تم الحصول عليه خلال دراستنا الميدانية من مختلف مصادر المعلومات و من تم الخروج بنتائج حول الموضوع و مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق هذه الفرضيات، و في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتائج العامة التي أكدّت لنا أنّ هناك عدالة في عملية تقييم أداء العاملين و أخيراً قمنا بعرض بعض التوصيات و الاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة و القضايا التي تنيرها الدراسة.

أولاً: عرض تحليل و تفسير بيانات الاستمارة

المحور الأول:البيانات الشخصية

الجدول رقم (05) : الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
85.71	36	ذكر
14.28	06	أنثى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (05) أنّ غالبية أفراد العينة ذكور و المقدرة نسبتهم بـ 85.71%

و هذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية التي تحتاج إلى جهد عضلي و قوة تحمّل عالية للظروف الفيزيائية على مستوى الورشات ، وهذا مايتوفر لدى الذكور عكس الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 14.28% ، و يرجع ذلك إلى ميل المرأة لعدم تفضيل العمل الإنتاجي داخل الورشات، و بالتالي إقتصار توظيفها بالأقسام الإدارية داخل المؤسسة بما يتوافق مع قدراتهنّ نظرا للطبيعة الفزيولوجية للمرأة هذا من جهة ، و من جهة أخرى ضيق نظرة المرأة لمفهوم العمل و انحصاره في العمل الإداري أو الطبي أو التربوي، و هذا ما تمت ملاحظته خلال جولتنا الإستطلاعية بين أقسام المؤسسة التي مكنتنا من معايشة هذه الوضعية.

الجدول رقم (06) : السن

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
7.14	03	من 20 إلى أقل من 30 سنة
52.38	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة
35.71	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4.76	02	من 50 سنة فما فوق
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب مفردات العينة يتراوح سنّهم من 30 إلى أقل من 40 سنة و ذلك بنسبة 52.38% ، ويمكن إرجاع ذلك إلى شروط التوظيف بالمؤسسة التي تركز بصفة كبيرة

على فئة الشباب، فطبيعة العمل الإنتاجي بالمؤسسة يحتاج فئة شبانية قادرة على العمل و العطاء ولها دافعي و رغبة أكبر للعمل ، ولاحظنا ذلك من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة و لمختلف أقسامها ، وتليها فئة المبحوثين من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 35.71%، و يرجع ذلك إلى كون هذه الفئة تعد من فئة العمال الأوائل الذين التحقوا مبكرا بالمؤسسة نظرا لقدم نشأة هذه المؤسسة ، فالمؤسسة و حسب ما تحصلنا عليه من وثائق حول نشأتها فهي لديها أكثر من 35 سنة منذ بداية نشاطها بالمنطقة، كما يمكن إرجاع ذلك إلى وجود استقرار وظيفي للعاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم (07): الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
28.57	12	أعزب
71.43	30	متزوج
00	00	أرمل
00	00	مطلق
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الجدول رقم (07) أن أغلبية العينة متزوجين و نسبتهم قدّرت بـ 71.43 %، و يمكن إرجاع ذلك إلى المسؤولية التي يحملها المتزوج تجاه أسرته ، فهو يبحث عن العمل مهما كانت طبيعته فالمهم أن يكون مستقرا بوظيفته هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لأنّ أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة وما يؤكد ذلك البند رقم (06)، ضف إلى ذلك نجد أنّ الأقدمية في المؤسسة سمحت لهؤلاء من تحسين وضعهم الإقتصادي الأمر الذي مكّنتهم من الزواج و الإستقرار، لتليها فئة العزّاب بنسبة 28.57%، وهي نسبة قليلة مقارنة بالمتزوجين و يرجع ذلك إلى أن معظم الشباب اليوم يمارسون أعمال حرّة كالتجارة و الأعمال التي تحقق كسب و فير و في مدّة أقصر ، في حين اتّضح لنا أنّه لا يوجد من بين أفراد العينة من هم أرامل و مطلقون، ويمكن إرجاع ذلك إلى الإجراءات الصارمة التي وضعتها الدولة.

الجدول رقم (08) : المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
00	00	إبتدائي
19.05	08	متوسط
40.47	17	ثانوي
40.47	17	جامعي
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (08) يتضح أنّ أغلبية المبحوثين بمؤسسة الخزف الصحي هم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والجامعي وذلك بنسبة 40.47 % لكل فئة على حدى، و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب من جهة عمال بمستوى جامعي من ذوي المؤهلات العلمية و القدرات الذهنية العالية لتسيير شؤون المؤسسة على اختلاف اختصاصاتهم، ومن جهة أخرى وبما أنّ نشاط المؤسسة إنتاجي يدوي يعتمد بشكل كبير على مهارة اليد العاملة أكثر منه إعتقادا على الآلة، وهو ما تأكد لدينا عند زيارتنا الميدانية لورشات الإنتاج بالمؤسسة ، فإنّ المؤسسة تشترط عند التوظيف على مستوى هذه الورشات ذوي المستوى الثانوي ، فهي تجد فيه المستوى الأكثر تناسبا مع نوعية العمل ، ومن ناحية فهم طريقة إنجازهم ومختلف تعليماته ، وتليها في المرتبة الثانية نسبة 19.05 % لفئة المبحوثين ذوي المستوى المتوسط . و منه ما يؤكّد لنا تفاوت هذه النسب المقابلة التي تمت عند زيارتنا الإستطلاعية للمؤسسة مع أحد المسؤولين بها الذي أكد لنا وجود نسبة ضئيلة لفئة المستوى المتوسط مع إندام لذوي المستوى الإبتدائي ودون المستوى بالمؤسسة..

الجدول رقم (09) : عقد العمل

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73.81	31	دائم
26.19	11	مؤقت
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (09) أن 73.81 % من أفراد العينة يعملون بصفة دائمة بالمؤسسة ، وهذا راجع للسياسة المتبعة من قبل المؤسسة، بحيث يتم ترسيم العمال بالمؤسسة كل 3 سنوات تلقائياً مع التركيز على فئة العاملين الأوائل بدخول المؤسسة، بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للعاملين بالعمل، فلهذا السبب نسبة العمال الدائمين بالمؤسسة مرتفعة، إلى جانب ذلك فطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة يتطلب الإستقرار الوظيفي للعاملين حتى تتم المحافظة على الكمية و النوعية المطلوبة يوميا، ثم لتليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين المؤقتين بنسبة 26.19 % وذلك راجع لتوقف عملية الترسيم بالمؤسسة منذ جوان 2015.

الجدول رقم (10): الصنف الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
7.14	03	إطار
28.57	12	عون تحكم
64.2	27	عون تنفيذ
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول رقم (10) أنّ أعلى نسبة من العاملين تتركز في فئة أعوان التنفيذ والتي قدرت نسبتهم بـ 64.28 % ، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي يتطلب وجود عديد العمليات على مستوى الأقسام و الورشات حتى تصل المؤسسة إلى المنتج بصورته النهائية وهذا بطبيعة الحال يتحقق بوجود فئة كبيرة من أعوان التنفيذ، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة أعوان التحكم بنسبة 28.57% وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى كون الإشراف واسع بالمؤسسة بحيث نجد عون واحد من أعوان التحكم يشرف على حوالي 50 إلى 60 عامل، فطبيعة العمل بالمؤسسة لا تحتاج لهذه الفئة بنسبة كبيرة مقارنة بأعوان التنفيذ، فمهمتهم عادة ما تنحصر بتزويد فئة المنفذين بالتعليمات و الإرشادات اللازمة للعمل، إلى جانب ذلك هناك بالمؤسسة مصالح تتوفر بها فئة الإطارات ثم مباشرة فئة أعوان التنفيذ وذلك راجع لطبيعة عمل هذه المصالح.

الجدول رقم (11): الأقدمية في العمل

النسب المئوية	التكررات	الإحتمالات
21.43	09	أقل من 5 سنوات
21.43	09	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
28.57	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
28.57	12	من 15 سنة فما فوق
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدمتهم بالمؤسسة من 10 إلى أقل من 15 سنة و من 15 سنة فما فوق وذلك بنسبة 28.57% لكل فئة على حدى، ويرجع ذلك لكون المؤسسة تركز في عمليات التوظيف على فئة الشباب اليافع ، الأمر الذي يجعل العامل يقضي عدّة سنوات بالمؤسسة وذلك كإستراتيجية إستشرافية في التوظيف في بناء يد عاملة مؤهلة و مستقرة بالمؤسسة متشعبة بثقافتها وذات ولاء عالي لها ، حتى تأخذ المراتب الأولى وطنيا ، إلى جانب ذلك ما يفسر هذه المدّة من الأقدمية بالمؤسسة لغالبية العمال لكون أنّ المؤسسة إعتمدت سياسة توظيف واسعة في سنة 2002 ، بحيث وصل عددهم إلى حوالي 600 إلى 700 عامل، وهذا ما أكّده مقابلتنا مع مسؤول بالمؤسسة، و كذا فئات السن بالبند رقم (06) ، ثم تليها فئة العاملين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات و من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 21.43% لكل فئة على حدى، و ذلك بسبب أنّ المؤسسة تعمل في كل فترة على فتح مناصب جديدة أمام الشباب لولوج عالم الشغل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تستفيد في نفس الوقت من التخصصات الجديدة المتوفرة بسوق العمل و المؤهلة لتحقيق النوعية و الجودة العالية بمنتجات المؤسسة .

الجدول رقم (12): الراتب الشهري

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
00	00	أقل من 15000 دج
4.76	02	من 15000 دج إلى أقل من 25000 دج
61.90	26	من 25000 دج إلى أقل من 35000 دج
33.33	14	من 35000 دج فما فوق
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أنّ أغلب مفردات العينة بما يعادل 61.90% أجورهم تنتمي إلى المجال من 25000 دج إلى أقل من 35000 دج، و يرجع سبب ذلك لكون أغلب عينة الدراسة هم عمال تنفيذ ممن أمضوا مدّة طويلة في العمل بالمؤسسة، ثم تليها نسبة 33.33% التي تمثل فئة العمال الذين يتقاضون 35000 دج فما فوق، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود فئة إطارات بالمؤسسة التي تأخذ أعلى الأجور بها نظرا لمستواها العلمي ومسؤولياتها الكبيرة في إدارة شؤون المؤسسة، إلى جانب ذلك وجود فئة أعوان التحكم من ذوي الأقدمية الطويلة بالمؤسسة، ويمكن إرجاع المستوى المتدني للعمال إلى سياسة الأجور بالمؤسسة التي تعتمد على المردودية بالدرجة الأولى، فنظرا لعدم وجود مردودية بالمؤسسة التي تمثل 80% من قيمة الأجر الإجمالي نجد الأجر متدني، فهو محدد فقط بالأجر القاعدي فلا توجد به العلاوات و المؤشرات الأخرى التي تحدده.

المحور الثاني: عدالة إجراءات تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (13): المعايير التي تركز عليها الإدارة في تقييم أداء العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نواتج الأداء (كمية العمل. نوعية العمل)	12	28.57
معايير السلوك (المواظبة)	01	2.38
الإثنين معا	29	69.04
لا توجد معايير دقيقة	00	00
معايير أخرى	00	00
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبيّن البيانات الموضحة في الجدول رقم (13) أنّ غالبية أفراد العينة أقرّوا بأنّ المعايير التي تركز عليها الإدارة في تقييم أدائهم هي نواتج الأداء (الكمية والنوعية) و معايير السلوك (المواظبة) معا وذلك بنسبة 69.04%، ويمكن إرجاع هذه النسبة المرتفعة إلى كونها المعايير التي تراها الإدارة مناسبة لتقييم الأداء بالمؤسسة، وهو ما أكدته المقابلة مع مجموعة من مسؤولي وإطارات المؤسسة، بحيث أكدوا لنا بأنّ التقييم يركز على هذه المعايير (حجم العمل، نوعية العمل والمواظبة)، وهذا حرصا منهم بالتنسيق مع هيئة التقييس (المكتب الدولي للجودة والنوعية إيزو) إلى جانب عمليات الوصف الوظيفي على وضع المعايير التي تناسب طبيعة النشاط والوظائف بالمؤسسة، في حين هناك من أفراد العينة من أجابوا بأنّ الإدارة تركز في تقييم أدائهم بالمؤسسة على نواتج الأداء فقط وذلك بنسبة 28.57%، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي على مستوى ورشات الإنتاج الذي يركّز فيه المقيّم أثناء تقييم أداء العاملين بها بلدرجة الأولى على الكمية و النوعية المحققة يوميا فالمهم أن يكون حجم القطع الخزفية بالكمية والنوعية المتوقعة و المطلوبة من قبل الإدارة حتى وإن كان ذلك على حساب عمال معيّنين و هذا الأمر يقلل من مستوى إنصاف العاملين بالمؤسسة عند تقييم أدائهم، و هذا ما أشار إليه أحد المسؤولين بمصلحة المستخدمين بأنّ هذه الوضعية ستلقى تحسن في المستقبل مع المشروع الإستثماري الجديد للمؤسسة بحيث يصبح لكل عامل سجل يحاسب من خلاله.

الجدول رقم (14): نظرة العاملين لمعايير تقييم أدائهم

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات	
69.05	29	عادلة	
46.15	06	عدم كفاية هذه المعايير	غير عادلة
23.08	03	المعايير لا تتلائم مع الوظيفة	
23.08	03	المعايير غير قابلة للقياس	
7.69	01	عدم فهم المقيم لهذه المعايير	
00	00	أسباب أخرى	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتّضح من خلال الجدول رقم (14) أنّ أغلبية المبحوثين أقرّوا بأنّ معايير تقييم أدائهم عادلة إذ بلغت نسبتهم 69.05%، ويعود ذلك في نظرهم إلى كون المعايير مناسبة لطبيعة مخرجات المؤسسة، بحيث أنّها تركز على حجم و نوعية القطع المنتجة، و بالتالي فمعايير التقييم الموضوعة من قبل الإدارة لها قدرة على قياس ذلك بموضوعية كبيرة إلى جانب معيار المواظبة الذي ينعكس على حجم المردود اليومي الفعلي مقارنة مع ما هو متوقع، و ما يفسّر ذلك النسبة العالية التي سجلت لعمال التنفيذ بالمؤسسة مقارنة بباقي الفئات المهنية الأخرى ، وهو ما تأكّد لدينا عند نزولنا الميدان بحيث لاحظنا النسبة الكبيرة لعمال التنفيذ و طبيعة الإنتاج المنتج بالمؤسسة ، إلى جانب ملاحظتنا التي وقعت على قطع الخزف الصحي بمخازن المؤسسة المنتجة يوميا الجاهزة لنزول السوق، في حين نجد أنّ 30.95% من أفراد العينة أقرّوا بأنّ معايير تقييم أدائهم غير عادلة ، و قد أرجعوا سبب ذلك إلى عدم كفاية هذه المعايير وقدّرت نسبتهم بـ 46.15%، لتليها نسبة 23.08% من المبحوثين الذين أرجعوا سبب ذلك لكونها معايير لا تتلاءم مع وظائفهم، في حين ترجع نفس النسبة من المبحوثين سبب ذلك لعدم قابلية هذه المعايير للقياس، وعليه فمن خلال هذه البيانات الإحصائية يتّضح أنّ إجابة المبحوثين بعدم عدالة

المعايير راجع إلى طبيعة الأعمال الإدارية التي يقومون بها، بحيث أنّ هذه المعايير المتبعة لا تقيس بدقة حجم العمل و نوعيته مثلما هو في العمل الإنتاجي القطعي بورشات المؤسسة، وهو ما اتّضح معنا في دراستنا النظرية ، بحيث أنّ العمل الإداري يختلف في تقييمه عن العمل الإنتاجي، فلكل منهما معايير خاصة لها قدرة على قياس الأداء الفعلي بدقة، وما يؤكّد ذلك ما لوحظ بعد توزيع الإستمارة على فئة الإطارات وأعوان التحكم فأغلبهم من أجابوا بأنّ معايير تقييم أدائهم غير عادلة.

الجدول رقم (15): عدالة معايير التقييم ومستوى موضوعية نواتجه.

اختبار كا ²			المجموع	نوعا ما	غير موضوعية	موضوعية	مستوى موضوعية النواتج عدالة معايير التقييم
كا ²	الجدولية عند 0.05	درجة الحرية					
27.70	5.99	02	29	02	01	26	عادلة
			%100	3.45	6.90	18.64	
				% 6.90	%3.45	%89.65	
27.70	5.99	02	13	03	09	01	غير عادلة
			%100	1.55	3.09	8.36	
				%23.08	%69.23	%7.69	
			42	05	10	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (15) أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ 27.70 اكبر من كا² الجدولية والمقدرة بـ 5.99 عند مستوى درجة الحرية 2، ومستوى الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول أن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول عدالة معايير التقييم ومستوى موضوعية نواتجه، إذ نجد أن فئة الباحثين الذين يرون أن معايير تقييم الأداء عادلة ، ويرون كذلك أن نواتج التقييم موضوعية تمثل أكبر نسبة وهي 89.65%، وتليها في المرتبة الثانية بنسبة 69.23% من الباحثين الذين أقرّوا أن معايير التقييم غير عادلة وبالتالي فالنتيجة التقييمية التي يحصلون عليها غير موضوعية، في حين تقر نسبة 23.08% من الباحثين أن معايير تقييم أدائهم غير عادلة وبالتالي نواتج تقييم موضوعية بشكل

نسبي ومنه نستنتج أن شعور العاملين بعدالة معايير التقييم تجعل العامل يثق في موضوعية النواتج التي يحصل عليها والعكس صحيح وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى بأن معايير التقييم عادلة وبالتالي إجراءات التقييم عادلة، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بعدالة نواتجه، ويمكن إرجاع ذلك إلى ثقة العاملين في قرارات رؤسائهم في العمل.

الجدول رقم (16): مدى إلتزام المقيم بنموذج التقييم الرسمي

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
97.62	41	نعم
00	00	المعرفة السابقة بالعاملين
2.38	01	التقييم وظيفة إضافية روتينية لا أكثر
00	00	تسيب الرئيس المباشر في أداء عمله
00	00	أسباب أخرى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (16) أنّ 97.62% من المبحوثين أقرّوا بأنّ إدارة المؤسسة تلتزم بنموذج التقييم الرسمي عند تقييم أدائهم ، ويرجع ذلك إلى الثقة الكبيرة التي يحملها هؤلاء العاملين اتجاه العمليات الإدارية و القائمين عليها بالمؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى أهمية إجراء تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة في التعرف على مستويات الأداء بها التي تقيسها إستمارة التقييم، بحيث يخصص لكل عامل إستمارة تقييم تقيس نقاط القوة و الضعف بأدائه ، و ما أكد ذلك إطلاعنا على إستمارات تقييم العاملين، التي كانت قيد تقييم أدائهم، إلى جانب ذلك إقرار أغلبية العاملين في السؤال رقم (13) بأنّ تقييم أدائهم يركز على (معيار حجم العمل، نوعية العمل، المواظبة) وهي نفس المعايير الموجودة بوثيقة نموذج التقييم الرسمي الذي تعتمده الإدارة، و هذا دليل على أنّ الإدارة تعتمد عليه بصورة مستمرة عند تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (17): نظرة العاملين لمدى موضوعية الطرق المتبعة في تقييم أدائهم.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
69,05	29	نعم
23,08	03	عدم ملائمة هذه الطرق لوظيفتك
46,15	06	عدم كفاية هذه الطرق للتقييم
7,69	01	عدم معرفة المقيّم بإستخدامها
23,08	03	عدم تطبيق هذه الطرق بشكل منتظم
00	00	أسباب أخرى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أنّ أغلبية أفراد العينة المقدّرة نسبتهم بـ 69,05%، أفروا بأنّ الطرق التي يقيّم بها أداءهم موضوعية، وهو ما يعبر عن وجود نظرة إيجابية عموماً لدى العاملين نحو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء بالمؤسسة والتزام المشرفين به، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود درجة عالية من الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم في إنتقاء الطريقة الأنسب والأكثر موضوعية، بما يعكس الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة، وما يؤكّد ذلك وجود علاقات عمل رسمية بين الرئيس ومرؤوسيه والتي رصدناها عند نزولنا لميدان الدراسة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة، وهذا أعطانا صورة واضحة عن رضا المرؤوس عما يتبعه رئيسه من إجراءات عند تقييم أدائهم، في حين تقرّر 30,95% من أفراد العينة بأنّ الطرق المتبعة في تقييم الأداء غير موضوعية، وقد أرجعوا سبب ذلك إلى عدم كفاية هذه الطرق للتقييم وقدّرت نسبتهم بـ 46,15%، لتليها نسبة 23,08% من المبحوثين الذين أرجعوا سبب ذلك لعدم ملائمة هذه الطرق لوظيفتهم، في حين ترجع نفس النسبة من المبحوثين سبب ذلك لعدم تطبيق هذه الطرق بشكل منتظم، وعليه فمن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح أنّ إجابة المبحوثين بأنّ طرق تقييم الأداء غير موضوعية، ترجع لكون هذه الفئة في مستوى إداري يمكنها من أن تقيّم وتقيّم في نفس الوقت ما يجعلها على إطلاع كامل بهذه الطرق وبكيفية تطبيقها، وهو ما تكرر معنا عند تفريغ البيانات مع فئة الإطارات وأعاون التحكم بحيث أنّ أغليبيتهم أجابوا بعدم موضوعية هذه الطرق.

الجدول رقم (18): إتاحة نظام التقييم المتبع بالمؤسسة للعاملين فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائهم.

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
غالبا	22	52,38
أحيانا	13	30,95
نادرا	07	16,66
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ52,38%، يقرّون بأنّه غالبا ما يتيح لهم نظام التقييم المتبع بالمؤسسة فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائهم، وسبب ذلك كون أنّ المؤسسة هي مؤسسة إنتاجية تطمح إلى تحقيق مستوى عال من حيث الكمية والنوعية لبلوغ المراتب الأولى وطنيا، وهذا ما صرّح لنا به عندما أجرينا المقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة، وهذا بطبيعة الحال يستوجب إتسام نظام التقييم بالمؤسسة بخاصية إتاحة الفرصة للعامل حتى يعرف جوانب القوة والضعف بأداءه فتعزز بذلك الأولى وتعالج الثانية.

وتليها في المرتبة الثانية فئة العاملين الذين أقرّوا أنّه أحيانا ما يتيح لهم نظام التقييم المتبع بالمؤسسة فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائهم وذلك بنسبة 30,95%، ويرجع ذلك إلى كون أن كبر حجم ونشاط المؤسسة يستدعي جهود كبيرة، الأمر الذي يشغلها عن جوانب مهمة بالمؤسسة قد تكون عاملا رئيسيا في تحقيق النجاح والإستمرارية وهو ما لوحظ أثناء جولتنا الإستطلاعية بأقسام ودوائر المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الحاجة الملحة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة تقاديا لأية تعطيلات؛ فالتعرف على أوجه القوة والضعف بأداء كل العاملين وتعزيز الأولى وعلاج الثانية يكلف المؤسسة وقتا وجهدا إضافيا هي في غنى عنه، ثم تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنّه نادرا ما يتيح نظام التقييم المتبع بالمؤسسة فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائهم وذلك بنسبة 66,66%.

الجدول رقم (19): مدى إحترام الإدارة لمواعيد تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
59,52	25	دائما
35,71	15	أحيانا
4.76	02	أبدا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبيّن البيانات الموضحة في الجدول رقم (19) أنّ غالبية المبحوثين أجابوا بأنّ هناك ديمومة في إحترام الإدارة لمواعيد تقييم أداء عمالها بالمؤسسة وذلك بنسبة 59,52%، ويمكن إرجاع ذلك لصرامة القوانين الداخلية للمؤسسة خصوصا فيما تعلق بتنفيذ الإجراءات بها وبالضبط نظام تقييم الأداء كونه المرآة العاكسة لما يقدم من أداء بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لكون تقييم الأداء عملية يتوقف عليها الراتب الشهري للعامل استنادا لما يقدمه من أداء بوظيفته، وهذا بطبيعة الحال يتطلب الإنتظام في كل مواعيد التقييم، وذلك إنصافا لحقوق العامل في كل موعد تقييم له بالمؤسسة، ولكون أهداف المؤسسة تقتضي المتابعة المستمرة لمستوى أداء عمالها من حيث القوة والضعف فتعزز الأولى وتعالج الثانية وما يؤكد ذلك البند رقم (18)، إلى جانب تصريح أحد مسؤولي المؤسسة بأنّ التقييم يتم بشكل شهري ومنتظام، ثم لتليها نسبة 35,71% للمبحوثين الذين أفرو بأنّ تقييم أدائهم يكون أحيانا، فالإدارة لا تحترم المواعيد الرسمية لتقييم الأداء بالمؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك لعدم إدراك العاملين لأية تغييرات في النقطة التقييمية التي يحصلون عليها شهريا رغم وجود إختلاف في مستوى الأداء المقدم من قبلهم كل شهر، وهذا ما يشعروهم بعدم موضوعية التقييم بالمؤسسة وهي تقريبا نفس النسبة من أفراد العينة المكررة معنا في كل بند خصوصا إذا ما تعلق الأمر بموضوعية إجراءات تقييم الأداء، كما يمكن إرجاع ذلك إلى إنشغال المسؤولين ببعض الأمور الذي يقلل من تركيزهم على مراعاة الإنتظام في مواعيد التقييم.

الجدول رقم(20): الأدوات المعتمدة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة .

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
14,28	06	المقابلة مع المشرف
80,95	34	ملاً الإستمارة
4,76	02	السجل الشخصي
00	00	أدوات أخرى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (20) أنّ غالبية المبحوثين والمقدّرة نسبتهم بـ 80,95% أجابوا بأنّ الأدوات المعتمدة في تقييم أداءهم هي ملاً الاستمارة، ونرجع ذلك لكون هذه الفئة هي فئة أعوان التنفيذ وهي الفئة الأكثر عدداً بالمؤسسة وهو ما توضح معنا بالبند رقم (10)، وبالتالي فإستخدام الإدارة لأداة الإستمارة يسهل عليها أمور كثيرة من ناحية اختصار الوقت والجهد والتكلفة، بحيث يتعدّر عليها القيام بالمقابلة مع كل عامل على حدى، نظراً لإنشغالها الدائم لكونها مؤسسة إقتصادية بالدرجة الأولى، كذلك المؤسسة من ناحية أخرى ستضمن بذلك استمرار العملية الإنتاجية داخل الورشات والمصالح دون أي تعطيل، كما يمكن إرجاع ذلك لسياسة المؤسسة في تقييم أداء عمالها. وتليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ الأدوات المعتمدة في تقييم أدائهم هي المقابلة مع المشرف والمقدّرة نسبتهم بـ 14,28% وسبب ذلك هو لكون هذه الفئة هي فئة الإطارات وأعوان التحكم، وبالتالي ونظراً لنسبتهم القليلة بالمؤسسة فهذا الأمر لا يشكل أي مشكل لدى المقيّم في إجراء المقابلة مع كل عامل على حدى، وعليه فإعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية في التقييم سيحقق أهدافها وأهداف عمالها بموضوعية ونزاهة، وهو ما أكدته لنا المقابلة التي أجريناها بالمؤسسة مع عينة من المسؤولين بها.

الجدول رقم (21): مدى أخذ الإدارة بتقييم الرئيس المباشر فقط

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
9,52	04	نعم
86,84	33	رئيس الرئيس المباشر
00	00	الزملاء
5,26	02	لجنة مشتركة
7,89	03	المرؤوسين
00	00	جهات أخرى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (21) أنّ غالبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 90,48% أقرّوا بأنّ تقييم أداءهم لا يتم من قبل الرئيس المباشر فقط، ويرجع ذلك لكون التقييم من الدرجة الثانية إجراء إداري ضروري لإعطاء مصداقية لنتائج العملية التقييمية، وتجنّب مختلف الأخطاء التي قد يقع فيها الرئيس المباشر وهو ما لوحظ بإستمارة التقييم المعتمدة بالمؤسسة، والمتمثل حسب إجابة المبحوثين بنسبة 86,84% في رئيس المشرف المباشر، لكونه الجهة التي تليها من ناحية التدرج الهرمي، فهو الشخص الأكثر إتصالاً وإحتكاكاً بمختلف إجراءات التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر إتجاه كل عامل و الأدرى بالجوّ والظروف التي تمرّ بها العملية التقييمية، كما يمكن إرجاع ذلك لكون أنّ المصالح التي ورّعت بها الإستمارة لها عند التقييم الرئيس المباشر ورئيس الرئيس المباشر، وهذا ما تأكّد لدينا في المقابلة مع أحد المسؤولين بالمؤسسة بأنّ التقييم يتم بهذا الشكل في كل مستوى إداري بالمؤسسة تقريباً.

المحور الثالث: عدالة معاملة العاملين عند تقييم الأداء.

الجدول رقم (22): نظرة العاملين لتقييم رئيسهم المباشر مقارنة بزملائهم في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات	
71,43	30	غير متحيز	
50	06	عامل الصداقة	متحيز
41,67	05	عامل القرابة	
00	00	عامل التشابه في الصفات	
8,33	01	الأقدمية والخبرة في العمل	
00	00	عوامل أخرى	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أنّ أغلبية الباحثين والمقدّرة نسبتهم بـ 71,43% أقرّو بأنّ تقييم رئيسهم المباشر مقارنة بزملائهم غير متحيز، وذلك راجع لثقة هؤلاء العاملين بالمشرف المباشر وبأسلوبه في التقييم والحكم على أدائهم، وهذه النتيجة أكّدها دراسة ماجد إبراهيم شاهين فيما توصلت له بالجامعة الإسلامية بأنّه يتم تطبيق نظام تقييم الأداء دون تمييز على جميع العاملين، في حين تقرّ نسبة 28,57% من الباحثين بأنّ المشرف المباشر متحيز في تعامله معهم مقارنة بزملائهم في العمل، وقد أرجعوا ذلك إلى عامل الصداقة بنسبة قدرت بـ 50% وعامل القرابة بنسبة 41,67%، و مرّد ذلك إخلال المشرف بأخلاقيات المهنة التي تتطلب منه الحياد عند التعامل مع أي موظف كان حتى يتم بذلك الفصل بين ما هو علاقة شخصية وما هو علاقة مهنية رسمية، وما أكّد لنا ذلك هو تصريحات أحد المسؤولين بالمؤسسة أثناء المقابلة في سياق إجابته على إحدى الأسئلة؛ بأنّه سبق وأن حدث تحيز المشرف لأحد أقربائه بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع ذلك لحساسية بعض العاملين نحو أسلوب رئيسهم في التعامل معهم مقارنة بزملائهم، والتي غالباً ما تكون نتيجة خلافات تنشأ بينهم، كما يمكن القول أنّ للصورة أو الخلفية المهنية للعامل دور في جعله يصدر إتجاهه السلبي نحو معاملة الرئيس له، فالعامل قادر على ملاحظة سلوكيات الرئيس مع زملائه ومقارنتها بسلوك هذا الأخير معه ثم الحكم على مدى عدالة هذه المعاملة.

الجدول رقم (23): مدى تعرض تقييم أداء العاملين لأي ضغط من أية جهة خارجية.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات	
4,76	02	المدير	نعم
95,24	40	لا	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (23) أنّ الغالبية العظمى للمبحوثين أجابوا بأنّ تقييم أدائهم لايتعرض لأية ضغوط خارجية ، بحيث قدرت نسبتهم بـ 95,24%، ويرجع ذلك إلى أهمية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة فعلى أساسه تبني المؤسسة مختلف البرامج والسياسات التي تمكّنها كمؤسسة إقتصادية من بلوغ أعلى المراتب في السوق الوطنية وحتى الخارجية، كون أن جودة مدخلات المؤسسة (التعاملات والإجراءات) ينعكس حتما على مخرجاتها والعكس صحيح، وبالتالي فليس من صالح المؤسسة إحداث أي مناقشات في عملية التقييم قد تقلل من موضوعيتها الأمر الذي يخل لاحقا بالنظام ككل ويؤثر على سمعتها.

الجدول رقم (24): مدى إهتمام المقيّم بمراعاة الظروف الخاصة للعمال عند تقييم أدائهم .

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
47,62	20	كبير
45,24	19	متوسط
7,14	03	ضعيف
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) أنّ نسبة 47,62% والتي تمثل أعلى نسبة من المبحوثين، أقرّو بأنّ إهتمام المقيّم بمراعاة ظروفهم الخاصة عند تقييم أدائهم يتم بشكل كبير، ثم لتليها في المرتبة الثانية نسبة 45,24% من المبحوثين الذين أقرّو بأنّ إهتمام المقيّم بظروف العمال الخاصة متوسط، ويرجع هذا التفاوت في استجابة الإدارة إلى طبيعة وحجم هذه الظروف، فظروف ومشاكل العمال تختلف وبالتالي استجابة الإدارة عند تقييم أدائهم تكون بشكل نسبي حسب درجة صعوبة الموقف، وعليه وحتى

تكون الإدارة موضوعية اتجاه جميع عمالها، فهي تقوم بالإستفسار عن هذه الظروف بواسطة إستمارة استفسار رسمية لدى المؤسسة وهو ما أكده لنا مسؤولي المؤسسة عينة المقابلة.
الجدول رقم (25): مراعاة المقيّم لظروف العاملين ومستوى موضوعية نواتج التقييم.

اختبار كا ²			المجموع	نوعا ما	غير موضوعية	موضوعية	مستوى موضوعية النواتج مراعاة لظروف العاملين
كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية عند 0.05	درجة الحرية					
27.68	9.49	04	20	00	00	20	كبير
			%100	2.38	4.76	12.86	
				%00	%00	%100	
			19	05	07	07	متوسط
	%100	2.26	4.52	12.21			
		%26.31	%36.84	%36.84			
		03	00	03	00	ضعيف	
		%100	0.36	0.71	1.93		
			%00	%100	%00		
			42	05	10	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (25) أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ 27.68 اكبر من كا² الجدولية والمقدرة بـ 9.49 عند مستوى درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أن هناك دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مراعاة المقيّم للظروف الخاصة للعامل ومستوى موضوعية نواتج التقييم، إذ نجد أن فئة المبحوثين الذين يرون أنّ هناك اهتمام كبير بظروفهم الخاصة أثناء التقييم من قبل المقيّم، ويرون كذلك أن نواتج التقييم موضوعية تمثل أكبر نسبة بـ 100% وتليها في المرتبة الثانية بنسبة 36.84% فئة المبحوثين الذين يرون أن الاهتمام بظروفهم الخاصة أثناء التقييم متوسط، وبالتالي موضوعية نواتج تقييم أدائهم، في حين وبنفس النسبة نجد فئة من المبحوثين يرون أن الاهتمام بظروفهم الخاصة أثناء التقييم متوسط، ويرون في نواتج تقييمهم اللاموضوعية، ومنه نستنتج أن شعور

العاملين بموضوعية نواتج تقييم أدائهم، يتحدث من خلال درجة الاهتمام التي يوليها المقيم لظروف العمال الخاصة عند تقييم أدائهم وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى بان اهتمام المقيم بظروفهم الخاصة كبير وبالتالي معاملة الإدارة للعاملين عادلة أثناء تقييم أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بعدالة نواتجه، ويمكن إرجاع ذلك إلى جدية المقيم في أداء مهامه في اتجاه مرؤوسيه، وإلى أهمية العملية التقييمية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة .

الجدول رقم (26): معاملة المشرف في تقييم مردود العامل بالمؤسسة مقارنة بزملائه.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
منصفة	32	76,19
غير منصفة	08	19,05
نوعا ما	02	4,76
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين والمقدّرة نسبتهم بـ 76,19% أفّرو بأنّ معاملة المشرف المباشر في تقييم مردود العاملين بالمؤسسة مقارنة بزملائهم منصفة، وذلك راجع لوجود علاقات جيدة بين العامل ورئيسه المباشر يسودها جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين فلقوة العلاقات الرسمية بين المشرف ومرؤوسيه دور كبير في تكوين هذه النظرة الايجابية، ثم لتليها في المرتبة الثانية نسبة 19,05% للمبحوثين الذين أفّرو بأنّ تقييم مردودهم غير منصف مقارنة بزملائهم في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء العاملين لديهم شك أو هاجس نحو طريقة المشرف في التعامل معهم نتيجة فقدان الثقة فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى لكون الرئيس المباشر لا يجمع المعلومات الكافية قبل الحكم على أداء مرؤوسيه، ويعتمد في ذلك على أساس المحاباة والجهوية التي أصبحت أساس التمييز بين العاملين بالإدارة الجزائرية، وصارت معيار للتعامل إلى جانب المصلحة الشخصية، وهو ما أفّرت به هذه الفئة سابقا في البند رقم (22) بأنّ المشرف المباشر متحيّز إلى عمال دون الآخرين استنادا لعامل الصداقة والقربان بنسب متفاوتة وهو ما تكرر معنا خلال هذا البند.

الجدول رقم (27): درجة إمام الرئيس المباشر بتفاصيل أداء العاملين أثناء عملية التقييم .

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
64,28	27	كبير
30,95	13	متوسط
4,76	02	ضعيف
100	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (27) أنّ أغلبية المبحوثين والمقدّرة نسبتهم بـ 64,28% أقرّوا بأنّ درجة إمام رئيسهم المباشر بتفاصيل أدائهم عند تقييم الأداء كبيرة، وأرجعوا ذلك إلى شخصية المسؤول المباشر، (الجديّة في العمل) ومدى امتلاكه للمهارات والقدرات التي تؤهله للحكم على أداء العاملين بموضوعية، إلى جانب عامل الخبرة، وكذلك مستوى الوعي والمسؤولية التي يحملها هؤلاء المسؤولين اتجاه مؤسستهم والقيم التي يؤمنون بها الأمر الذي يزيد بطبيعة الحال من ثقة العاملين بعدالة و موضوعية نظام تقييم أدائهم، وهذه النتيجة أكّدتها دراسة رفعت محمد جاب الله في أنّ ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء تزداد كلما شعروا بأنّ لدى رئيسهم المباشر إمام كافي بجوانب عملهم و بشكل يساعدهم على التقييم الموضوعي لأداء مرؤوسيهم ، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أقرّوا أنّ درجة إمام رئيسهم المباشر بتفاصيل أدائهم عند تقييم الأداء متوسطة والمقدّرة نسبتهم بـ 30,95%، ونرجع ذلك إلى عدم احتكاك المشرف المباشر واتّصاله بمرؤوسيه مما يجعله على علم بكل كبيرة وصغيرة حول أدائهم خاصة إذا كان نطاق الإشراف واسع نظرا لأنّ الدور الذي يلعبه المشرف المباشر حساس يتطلب منه المتابعة المستمرة للوظائف التي تحت إشرافهم حتى يكون التقييم موضوعي لاحقا.

الجدول رقم (28): نظرة العاملين لفرصة المشاركة في عملية تقييم الأداء.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
9,52	04	تقييم أدائك الشهري
7,14	03	تقييم أدائك السنوي
26,19	11	الإثنين معا
57,14	24	لا توجد فرصة للمشاركة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (28) أنّ غالبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 57,14% أقرّوا بأنّه لا توجد فرصة لمشاركتهم بعملية تقييم أدائهم بالمؤسسة، وأرجعوا ذلك إلى كون عملية التقييم من مهام مشرفهم المباشر فهو الشخص القادر على معرفة نقاط القوة والضعف بأدائهم سواء تعلق الأمر بأدائهم الشهري أو السنوي والحكم على مستواه الحقيقي كونهم على ثقة تامة بنزاهته وموضوعيته هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى سياسة المؤسسة المتبعة، ثم لتليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ لهم فرصة للمشاركة في تقييم أدائهم الشهري والسنوي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة هذه الوظائف من حيث مهامها التي تحتاج إشراك العامل للاستفسار عن بعض الأمور حتى يكون المقيم موضوعي في تقييمه خصوصا الوظائف التي يكون فيها العمل إداري أكثر منه عمل إنتاجي كمّي مثلما هو على مستوى ورشات المؤسسة.

الجدول رقم (29): نظرة العاملين لتفسيرات مشرفهم المباشر عند حصولهم على علامة منخفضة في التقييم مقارنة بزملائهم.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
73,81	31	معقولة
23,81	10	غير معقولة
2,38	01	لا أدري
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (29) أنّ غالبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 73,81% يقرون بأنّ تفسيرات مشرفهم المباشر عند حصولهم على علامة منخفضة أثناء التقييم مقارنة بزملائهم في العمل معقولة ، ويرجع ذلك إلى وجود درجة عالية من الثقة لدى المرؤوسين في رؤسائهم، من حيث تنفيذ إجراءات التقييم والحكم على أدائهم ، صف إلى ذلك قناعتهم بالمبررات التي تقدمها الإدارة لهم حيال حصولهم على علامة تقييمية منخفضة، وتليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ تفسيرات المشرف المباشر عند حصولهم على علامة منخفضة مقارنة بزملائهم غير معقولة وذلك بنسبة 23,81% ، ويرجع ذلك لكون التفسيرات التي يقدمها المشرف المباشر لا تكفي للبرهنة على مستوى تدني العلامة التقييمية بحيث أنّه لا يوجد هناك تكافؤ بين حجم الخطأ والعلامة المتحصل عليها، فالمشرف في هذه الحالة يعطي علامة التقييم حسب تقديره الشخصي وحسب من هم تحت إشرافه ولا يقدرها استنادا لظروفها الحقيقية.

الجدول رقم (30): درجة اهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء السابق كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
69,05	29	كبير
28,57	12	متوسط
2,38	01	ضعيف
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 69,05% يقرون بأنّ الإدارة مهتمة بشكل كبير بنتائج تقييم الأداء كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة، ويكمن سبب ذلك في إدراكهم لحجم التحسن الحاصل بإجراءات التقييم، وكذا بنوعية المعاملة التي يتلقونها من قبل رئيسهم المباشر مقارنة بالتقييمات السابقة، وتليها في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين أقرّوا بأنّ درجة إهتمام الإدارة بنتائج تقييم الأداء كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة متوسط وذلك بنسبة 28.57%، ويرجع سبب ذلك إلى عدم تقدير هؤلاء لأهمية ما تقوم به المؤسسة وعدم درايتهم كذلك بأهمية هذا الإجراء في تحسين مستوى نظام التقييم بالمؤسسة بما ينعكس إيجابا على مستقبلهم الوظيفي وعلى مستقبل المؤسسة بشكل عام.

المحور الرابع: عدالة نواتج العملية التقييمية

الجدول رقم (31): نظرة العاملين لأساس توزيع المنح والعلاوات.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
19,05	08	على أساس المردود الفردي
2,38	01	على أساس المردود الجماعي
78,57	33	الإثنين معا
00	00	على أساس المحاباة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبيّن الشواهد الكمية في الجدول رقم (31) أنّ غالبية المبحوثين يرون أنّ أساس توزيع المنح والعلاوات على العمال هو المردود الفردي والجماعي معا وذلك بنسبة 78,57%، ويرجع سبب ذلك إلى كون أنّ النسبة المرتفعة بالمؤسسة هم عمال تنفيذ ، وبالتالي ونظرا لطبيعة عملهم الإنتاجي على مستوى الورشات، فإنّ المؤسسة ولتيسير عملية الإنتاج وإنتاج أكبر كمية بأعلى جودة فهي تعتمد على الأداء الفردي والجماعي ومن تم كأساس لتوزيع المنح والعلاوات على العمال، وذلك حتى يكون الحكم على الأداء شامل وموضوعي لكل حيثيات العمل المؤدى ، وتليها في المرتبة الثانية نسبة 19,05% من أفراد العينة الذين يقرّون بأنّ أساس توزيع المنح والعلاوات عليهم هو المردود الفردي، وهذا راجع لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والتي تعتمد بصورة مباشرة على الأداء الفردي ، ومن تم كأساس لتوزيع المنح والعلاوات بهذه الوظائف، وما يؤكد ذلك البند رقم (10) الذي يعطي صورة عن تركيبة العينة وحجم كل صنف بها، وما تم ملاحظته بعد نزولنا لميدان الدراسة والإطلاع على مواقع العمل.

الجدول رقم (32): نظرة العاملين لمدى ملائمة الحوافز التي يحصلون عليها مع ما يبذلوه من جهد.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات	
66,67	28	ملائمة	
28,57	04	ظروف العمل الصعبة	غير ملائمة
71,43	10	تحيز المشرف المباشر	
100	42	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (32) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 66,67% أقرّوا بأنّ الحوافز ملائمة مقارنة مع ما يبذلوه من جهد، وأرجعوا ذلك إلى تقّتهم بنظام التقييم المتبع وبالقائمين عليه في قياس وتقدير جهودهم بموضوعية بما يسمح لهم في نهاية التقييم من الحصول على حوافز تتناسب الجهود المبذولة تشبع حاجاتهم الماديّة والنفسيّة والإجتماعية، وتليها في المرتبة الثانية نسبة 33,33% من أفراد العينة الذين أقرّوا بأنّ الحوافز غير ملائمة مع ما يبذلوه من جهد، وأرجعوا ذلك إلى تحيز المشرف المباشر وذلك بنسبة 71,43% وإلى ظروف العمل الصعبة بنسبة 28,57%، وهذا راجع إلى شعور هؤلاء العاملين بأنّ عملية التقييم لا تتم بالشكل الرسمي الذي تضعه الإدارة وتدخل فيها الإعتبارات الشخصية للمشرف هذا من جهة، ومن جهة أخرى إدراكهم بأنّ ظروف العمل الصعبة تؤثر عليهم بشكل كبير ما يجعلهم يقرّون بعدم ملائمة الحوافز مقارنة بحجم الظروف الصعبة التي يعملون في ظلّها، وهذا ماتم ملاحظته بعد نزولنا لميدان الدراسة أين تم ملاحظة ظروف العمل الصعبة التي يعمل فيها العامل من (حرارة، نقص التهوية، عدم نظافة المكان، عدم توفر أجهزة الوقاية).

الجدول رقم (33): نظرة العامل لمستوى نتائج التقييم في تحديد إحتياجاته التدريبية.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
42,86	18	عال
50	21	متوسط
7,14	03	ضعيف
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

توضّح بيانات الجدول (33) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 50% أقرّوا بأنّ مستوى نتائج التقييم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية متوسط، ويرجع ذلك لسببين إثنين الأول تقصّد الإدارة لذلك كون أنّ هذه البرامج التدريبية مكلفة، خصوصا إذا وفرت لكل العاملين بالمؤسسة ما قد يضيف أعباء كلفوية هي في غنى عنها هذا من جهة، ومن جهة ثانية لكون هذه البرامج التدريبية غير مضمونة النتائج الأمر الذي يستدعي المؤسسة إجراء تقييمين إثنين للتعرف على مدى فعالية هذه البرامج في تكوين عمالها الأول يكون فوري والثاني يكون بعد عام من خضوع العامل للتدريب حتى يتم التعرف على مدى نجاح البرامج التدريبية بشكل ملموس، والسبب الثاني يكمن في أنّ تحديد البرامج التدريبية يتوقف على حسب الإحتياجات المهنية للعاملين فبعض الوظائف بالمؤسسة لا تحتاج إلى مهارات فنيّة جديدة مقارنة بوظائف أخرى لكون المهام بها مألوفة وروتينية كما هو الأمر على مستوى قسم الإنتاج إلّا في حالة إدخال آلات وتقنيات جديدة، وتليها في المرتبة الثانية بنسبة 42,86% من أفراد العينة الذين أقرّوا بأنّ مستوى نتائج التقييم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية عال، ويمكن إرجاع ذلك إلى حاجة وظائفهم بشكل مكثف لهذه البرامج التدريبية دون وظيفة أخرى بما يؤهلهم لتحكم في العمل بدقّة، فأهمية الوظائف درجات و بالتالي الخضوع للبرنامج التدريبي يكون بحسب درجة أهمية الوظيفة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد ووقت و تكلفة وأعلى جودة، وكذا درجة حاجة العامل للبرنامج التدريبي، وما يؤكّد ذلك المقابلة التي أجريت مع أحد المسؤولين بالمؤسسة ، بحيث قيل لنا فيها بأنّ المؤسسة تستغل كل الميزانية المخصصة للبرامج التدريبية لأنّ المؤسسة تلقى استفسار من قبل مديرية التكوين المهني والوزارة عن مدى توفير البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (34): مستوى تلقي العامل للعوائد على الجهد الإضافي الذي يقدمه

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
57,14	24	دائما
40,48	17	أحيانا
2,38	01	أبدا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (34) أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 57,14% أقرّوا بأنهم دوما يحصلون على عوائد لقاء الجهد الإضافي الذي يقدمونه، ويرجع ذلك إلى المستوى الكبير في التزام المؤسسة بأداء مسؤولياتها اتجاه عمالها، واحترام حقوقهم بما يضمن الرضا والولاء والإستمرارية في خدمة أهدافها وهو ما أكدّه لنا أحد المسؤولين من خلال المقابلة بأنّ المؤسسة تعتمد على العمل الإضافي في إنجاز الأعمال وفي ذات الوقت تحرص على مكافأة كل عامل على ذلك حرصا على إنصاف عمالها، في حين نجد أنّ 40,48% من أفراد العينة صرحوا بأنّه أحيانا ما يتلقون عوائد على الجهد الإضافي الذي يقدمونه، ويرجع ذلك إلى عدم قناعتهم بما تقدمه لهم المؤسسة وعدم ثقتهم بها، مما يجعل نظرهم سلبية للمؤسسة ولما تعطّيهم لهم من عوائد مقابل جهدهم الإضافي.

الجدول رقم (35): نظرة العاملين لكيفية إبلاغهم بنتائج تقييم أدائهم.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
14,86	06	من طرف إدارة المورد البشرية
28,57	12	مقابلة مباشرة مع الرئيس المباشر
57,14	24	كشف الراتب
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (35) أنّ 57,14% من أفراد العينة أقرّوا بأنّ إبلاغهم على نتائج تقييم أدائهم يكون من خلال كشف الراتب، وأرجعوا ذلك إلى أنّ العدد الكبير للعمال بالمؤسسة يأخذ وقت طويل، وبضيف أعباء كبيرة لها إذا ما حاولت إعلامهم وجه لوجه لذلك فهي تختصر عبئ ذلك بإعتمادها على كشف الراتب، كما يمكن إرجاع ذلك إلى سياسة المؤسسة المتبعة في تنظيم شؤونها، في حين تقرّ

28,57% من أفراد العينة بأنهم يطلعون على نتائج تقييم أدائهم من خلال مقابلة مع الرئيس المباشر، وهذا راجع إلى قلة عددهم ويتعلق ذلك بالإطارات وأعاون التحكم الذين يشكلون الأقلية بالمؤسسة مقارنة بأعاون التنفيذ وهو ما لوحظ خلال جولتنا بالمؤسسة وبعد توزيعنا للإستمارة، كما يمكن إرجاع ذلك إلى قرب هذه الفئة من الإدارة ما يجعل أداة المقابلة أيسر للتعرف على نتائج التقييم.

الجدول رقم (36) : مدى تظلم العاملين لإدارة المؤسسة في حالة عدم رضاهم بنتائج التقييم.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات	
34,48	10	مقابلة مباشرة مع الرئيس المباشر	نعم
65,52	19	إعادة التقييم	
38,46	05	تفادي المشاكل مع الإدارة	لا
15,38	02	سياسة المؤسسة	
46,15	06	الخوف من تعسف الرئيس المباشر	
00	00	أسباب أخرى	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من بيانات الجدول رقم (36) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 69,05% يقومون بالتظلم لإدارة المؤسسة في حالة عدم رضاهم بنتائج التقييم، وأنّ النظر في هذا التظلم يكون بإعادة التقييم بنسبة 65,52%، في حين تقرّر 34,48% من أفراد العينة بأنّ النظر في التظلم يكون بمقابلة مباشرة مع الرئيس المباشر وذلك بحسب درجة وحجم المشكل، وأرجعوا ذلك إلى أنّ المؤسسة تتسم بمستوى عال من الشفافية في علاقتها بعمالها فهي تحاول من خلال حق التظلم إعطاء فرصة للعامل لإبداء رأيه بسياساتها كإجراء لتغيير لما هو أفضل و هو ما تأكّد لدينا حين أجرينا المقابلة مع عينة من المسؤولين بالمؤسسة بمصلحة المستخدمين، وتليها في المرتبة الثانية 30,95% من أفراد العينة الذين يقرّوا بأنهم لا يقوموا بالتظلم لإدارة المؤسسة رغم الفرصة المتاحة لذلك، وأرجعوا ذلك إلى خوفهم من تعسف الرئيس المباشر بنسبة 46,15%، في حين أرجع البعض ذلك لتفادي المشاكل مع الإدارة بنسبة 38,46% ويمكن ردّ ذلك إلى نقص المستوى ال تعلمي لهؤلاء ما يجعلهم غير مدركين لأهمية هذا الحق بالمؤسسة خاصة وأنّ المؤسسة تتوفر على عمال من ذوي المستوى المتوسط والثانوي.

الجدول رقم (37): مدى مراقبة الإدارة لنتائج تقييم أداء العاملين.

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
57,14	24	دائما
42,86	18	أحيانا
00	00	أبدا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (37) أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 57,14% أقرّوا بأنّ الإدارة تراقب دائما نتائج تقييم أدائهم، وأرجعوا ذلك لأهمية هذه النتائج في تبيان المستوى الحقيقي لإجراءات وسياسات المؤسسة ومستوى العاملين لديها، فحرص المؤسسة على موضوعية هذه النتائج تعد خطوة مهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها لذلك نجد المؤسسة صارمة من ناحية ديمومة المراقبة على هذه النتائج، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 42,86% من أفراد العينة الذين أقرّوا بأنّ مراقبة الإدارة لنتائج التقييم يكون أحيانا، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون هؤلاء العاملين ليسوا على اتصال مباشر بالإدارة ما يجعلهم بعيدين عن مصادر المعلومات، خصوصا إذا كانوا من فئة عمال التنفيذ، إلى جانب أنّ هذه المراقبة أحيانا تكون بشكل سرّي وفي أوقات غير معلومة ما يتعدّر عليهم معرفة ذلك.

الجدول رقم (38): مراقبة الإدارة لنتائج التقييم ومستوى موضوعية هذه النتائج.

اختبار كا ²			المجموع	نوعا ما	غير موضوعية	موضوعية	مستوى موضوعية النواتج مراقبة الإدارة للنتائج
كا ² المحسوبة	الجدولية عند 0.05	درجة الحرية					
18.67	9.49	04	26 %100	00 3.09 %00	03 6.19 %11.54	23 16.71 %88.46	دائما
			16 %100	05 1.90 %31.25	07 3.81 %43.75	04 10.28 %25	أحيانا
			00 %100	00 00 %00	00 00 %00	00 00 %00	أبدا
			42	05	10	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من بيانات الجدول رقم (38) أن قيمة كا² المحسوبة والمقدرة بـ 18.67 أكبر من كا² الجدولية والمقدرة بـ 9.49 عند مستوى درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05 ،وعليه يمكن القول أن هناك دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مراقبة الإدارة لنتائج التقييم ومستوى موضوعية هذه النواتج، إذ نجد أن فئة الباحثين الذين يرون أن الإدارة تراقب نواتج التقييم بشكل دائم، ويرون كذلك أن نواتج التقييم موضوعية تمثل أكبر نسبة بـ 88.86 % ،وتليها في المرتبة الثانية بنسبة 43.75 % فئة الباحثين الذين يرون أن مراقبة الإدارة للنواتج يتم بين الحين والآخر، الأمر الذي يشعرهم بلا موضوعيتها، في حين تقر ما نسبته 31.25% من الباحثين أن مراقبة الإدارة لنواتج التقييم تكون أحيانا، ويرون كذلك أن هذه النواتج موضوعية، ومنه نستنتج أن شعور العاملين بموضوعية النواتج يتوقف على مدى مراقبة الإدارة لها، وحسب هذه النسب نلاحظ أن النسبة الأكبر هي التي ترى أن المراقبة الدائمة

لنواتج التقييم من قبل الإدارة تجعلهم على ثقة بموضوعيتها، لأن هذا الدور للإدارة اتجاه نواتج التقييم يقضي على أي تحفيز أو محاباة ويتم استدراك أي خطأ في حق العامل. الجدول رقم (39) : مدى اقتناع العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
61,90	26	مقتنع	
33,33	04	احتمال تحييز رئيسك المباشر	غير مقتنع
8,33	01	عدم اتصاله المباشر بالعاملين	
25	03	عدم توافر البيانات حول الأداء	
33,33	04	جهله بالفروق الفردية	
00	00	نقص خبرته ومهارته	
00	00	أسباب أخرى	
9,52	04		نوعا ما
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (39) أنّ أغلبية أفراد العينة والمقدّرة نسبتهم بـ 61,90% على اقتناع بنتائج تقييم أدائهم وأرجعوا ذلك إلى قناعتهم بالإجراءات التي مرّ بها التقييم وبالقائمين عليها، الأمر الذي يجعلهم على قناعة بموضوعية النتيجة التقييمية، وما يؤكّد لنا ذلك المقابلة التي أجريت مع مسؤولي المؤسسة والتي اتّضح من خلالها أنّ هناك قلة في تظلمات العاملين اتجاه النقطة التقييمية، في حين يقرّر 28,57% من أفراد العينة بأنّهم ليسوا على قناعة بالنتيجة التقييمية لأدائهم، وأرجعوا ذلك إلى عدم توافر البيانات حول أدائهم و ذلك بنسبة قدرّة بـ 25%، في حين يرجع البعض الآخر ذلك إلى تحييز رئيسهم المباشر من جهة وجهله بالفروق الفردية بنسبة 33,33%، ويمكن إرجاع ذلك بشكل عام إلى أنّ عملية التقييم بالمؤسسة تخضع لإعتبارات بعيدة عن ما هو كائن بأداء العاملين.

الجدول رقم (40): نظرة العاملين لمستوى الموضوعية في نواتج عملية تقييم الأداء بالمؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
64,28	27	موضوعية
23,81	10	غير موضوعية
11,90	05	نوعا ما
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (40) أنّ 64,28% من المبحوثين أقرّوا بأنّ نواتج عملية التقييم موضوعية، وأرجعوا ذلك إلى كونهم لم يلقوا أي مشكل بعملية تقييم أدائهم فالإدارة تسهر على أن يكون التقييم موضوعي يضمن حق كل عامل بقدر ما يقدم من أداء، وما يؤكد لنا ذلك هو ما صرح لنابه المسؤولين بالمؤسسة أثناء المقابلة بأنّه هناك قلة في الشكاوي والتظلمات من قبل العاملين حول نتائج أدائهم، ما يعني أنّ أغلب العاملين راضيين عن العملية التقييمية ونواتجها.

في حين أنّ هناك من المبحوثين من أقرّوا بأنّ نواتج العملية التقييمية غير موضوعية بنسبة قدرت بـ 23,81% وأرجعوا ذلك إلى أنّ الإدارة متسيّبة اتجاه عمالها فما يهمها هو الهدف العام للمؤسسة حتى وإن كان على حساب عمالها فهي تعتبر العملية التقييمية مجرد عملية روتينية لا أكثر بالمؤسسة، ولا تنظر للجانب الهام بها وهو أنّها عملية متعلقة بالموارد البشري بالدرجة الأولى الذي هو عصب المؤسسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

بعد عملية عرض وتحليل وتفسير البيانات خلصنا إلى مجموعة من النتائج، وبناءا عليها سيتم الحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة ومن تم الحكم على الفرضية العامة للدراسة.

1- طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 85,71% من المبحوثين ذكور.

- 52,38% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة.

- 71,43% من المبحوثين متزوجون.

- 40,47% من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي.

- 73,81% من المبحوثين يعملون بصفة دائمة بالمؤسسة.

-64,2% من المبحوثين تفوق أقدميتهم 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ومن 15 سنة فما فوق.

-61,90% من المبحوثين يتقاضون أجرا يتراوح بين 25000 إلى أقل من 35000 دج .

يمكن أن نحدد الخصائص العامة لعينة البحث بأنّ أغلبية العمال:

- ذكور.
- أعمارهم تتراوح ما بين 30 و39 سنة فهم من فئة الشباب .
- عمال متزوجون.
- مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي.
- عمال دائمين.
- عمال تنفيذ.
- أقدميتهم تفوق 10 سنوات.
- أجرهم يتراوح بين 25000 دج إلى أقل من 35000 دج.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها "تتوافر العدالة في إجراءات

تقييم أداء العاملين بشكل كبير" يتضح أنّ:

-69,04% من المبحوثين يرون أنّ نواتج الأداء (كمية ونوعية العمل) ومعايير السلوك (المواظبة)

هي المعايير التي تركز عليها الإدارة عند تقييم أدائهم.

-69,62% من المبحوثين يقرّون بأنّ معايير تقييم أدائهم عادلة.

89,65% من المبحوثين يرون بأنّ معايير تقييم الأداء عادلة و كذا نواتج التقييم موضوعية.

-97,62% من المبحوثين يؤكّدون أنّ المقيّم ملتزم بنموذج التقييم الرسمي الذي تضعه الإدارة .

-69,05% من المبحوثين يؤكّدون أنّ الطرق التي يقيّم بها أدائهم موضوعية.

-52,38% من المبحوثين يقرّون بأنّ نظام التقييم بالمؤسسة يتيح لهم دوما فرصة التعرف على أوجه

القوة والضعف في أدائهم.

-59,52% من المبحوثين يؤكّدون أنّ الإدارة تحترم مواعيد تقييم أدائهم دوما.

-80,95% من المبحوثين يرون أنّ أدوات تقييم أدائهم هي ملاءمة الإستمارة .

-90,48% من المبحوثين يقرّون أنّ تقييم أدائهم يتم من قبل مقيّمين المسؤولين المباشر ورئيس

المسؤول المباشر وذلك لتوخي الموضوعية في هذا الإجراء.

بناء على النتائج المسجلة أعلاه يتضح لنا أنّ الفرضية الأولى محققة بشكل كبير أي أنّ مصلحة المستخدمين بالمؤسسة تعمل على تطبيق إجراءات التقييم بعدالة بين جميع العاملين دون أي تمييز، حيث نجدها تحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة إلى جانب احترامها لمواعيد التقييم، وكذا الإلتزام بنموذج التقييم الرسمي عند تقديرها لمستوى أداء عمالها بالمؤسسة الأمر الذي يجعلهم على ثقة بعدالة إجراءات تقييم أدائهم.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها "تتوافر العدالة في معاملة العاملين عند تقييم الأداء بشكل كبير" يتبين أنّ:

-71,43% من المبحوثين يؤكّدون بأنّ تقييم أدائهم من قبل المشرف المباشر مقارنة بزملائهم غير متحيّز.

-95,24% من المبحوثين يرون بأنّ تقييم أدائهم لا يتعرض لضغط من أي جهة خارجية.

-47,62% من المبحوثين يؤكّدون بأنّ المقيّم مهتم بشكل كبير بالظروف الخاصة لمروؤسيه عند عملية التقييم.

-100% من المبحوثين يرون أنّ هناك اهتمام كبير بظروفهم الخاصة وكذا نواتج التقييم موضوعية.

-76,19% من المبحوثين يقرّون بأنّ معاملة المشرف منصفة عند تقييمه لمردودهم مقارنة بزملائهم في العمل.

-64,28% من المبحوثين يرون أنّ رئيسهم المباشر ملم بشكل كبير بتفاصيل أدائهم أثناء عملية التقييم.

-57,14% من المبحوثين يرون أنّه لا يتم إشراكهم في عملية تقييم الأداء.

-69,05% من المبحوثين يقرّون بأنّ الإدارة مهتمة بشكل كبير بنتائج تقييم الأداء كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة.

-73,81% من المبحوثين يقرّون بأنّ تفسيرات مشرفهم المباشر معقولة ع ند حصولهم على علامة منخفضة عند التقييم مقارنة بزملائهم.

بناء على النتائج المسجلة أعلاه يتضح لنا أنّ الفرضية الثانية محققة بشكل كبير، فإدارة المؤسسة عند عملية تقييم أداء عمالها تحرص على توخي العدالة والموضوعية في معاملة جميع العاملين لديها دون أي تحييز أو محاباة، بحيث نجد أنّ الرئيس المباشر ملم بمختلف جوانب الأداء

وعلى إلتزام بمبدأ العدالة في معاملة جميع العاملين دون تدخل أية جهة خارجية تؤثر على هذه العملية مما يرفع من مستوى الموضوعية في المعاملة أثناء عملية التقييم.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها "تتوافر العدالة في نواتج تقييم أداء العاملين بشكل كبير" يتضح أنّ:

-78,57% من المبحوثين يؤكّدون بأنّ أساس توزيع المنح والعلاوات عليهم هو المردود الفردي والجماعي معا.

-66,67% من المبحوثين يقرّون بأنّ الحوافز التي يحصلون عليها ملائمة لما يبذلوه من جهد .

-50% من المبحوثين يرون بأنّ مستوى نتائج التقييم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية متوسط.

-57,14% من المبحوثين يؤكّدون بأنّهم يحصلون بشكل دائم على العوائد لقاء ما يبذلوه من جهد إضافي

-57,14% من المبحوثين يقرّون بأنّ إبلاغهم بنتائج تقييم أدائهم تتم من خلال كشف الراتب.

-69.05% من المبحوثين يقرّون بأنّهم يقومون بالنظّم لإدارة المؤسسة في حالة عدم رضاهم لنتائج التقييم.

-57,14% من المبحوثين يرون بأنّ الإدارة تعمل على مراقبة نتائج تقييم أدائهم بصفة دائمة.

-88,46% من المبحوثين يرون أن الإدارة تراقب نتائج التقييم بشكل دائم وكذا نواتج التقييم موضوعية.

-61,90% من المبحوثين يقرّون بأنّهم على قناعة بنتائج تقييم أدائهم.

-64,28% من المبحوثين يؤكّدون بأنّ نواتج العملية التقييمية موضوعية.

بناء على النتائج المسجلة أعلاه يتضح لنا أنّ الفرضية الثالثة محققة بشكل كبير أي أنّ المؤسسة

موضوعية وعادلة في نواتج عملية تقييم أداء العاملين بها، كون أنّ التقييم يتم على أساس المردود الفردي

والجماعي، كما وتحرص على إعطاء كل عامل حقه من الحوافز والمنح والعلاوات مقابل أدائه دون أي

تمييز، كما أنّها على رقابة دائمة لهذه النواتج مما يزيد من موضوعيتها الأمر الذي يجعل العاملين على

ثقة وقناعة بما يحصلون عليه من نواتج تقييم أدائهم بالمؤسسة.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وتحقق الفرضيات

الفرعية، يتضح لنا أنّ عملية تقييم أداء العاملين عادلة بهذه المؤسسة، وهذا لكون أنّ المؤسسة تعمل على

توفير العدالة والموضوعية بين العاملين أثناء تقييم أدائهم، بحيث تحرص على توفير إجراءات تقييم

واضحة وعادلة لقياس الأداء بها، وتعمل على خلق جو للتعامل مع كافة العاملين بشكل عادل

دون تمييز، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بموضوعية نواتج العملية التقييمية. وما يؤكد صدق الفرضية العامة كذلك ما تم التوصل إليه من خلال الجداول رقم (15)، (25)، (38).

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلنا في دراستنا الراهنة حول "عدالة تقييم أداء العاملين" إلى جملة من النتائج، وفيما يلي إسترخاض لمجمل نقاط التشابه والإختلاف مع نتائج الدراسات السابقة وهي كآآآي:

فيما يخص الدراسات المحلية نجد أنّ دراستي كل من بعجي سعاد وحنان بوفروم توصلتا إلى أنّ معايير التقييم غير عادلة وغير موضوعية، فهي لا تعكس جوانب الأداء ولا تتناسب مع جميع الوظائف نظراً لغياب وصف دقيق وواضح لهذه الوظائف، كما توصلنا إلى أنّ نظام التقييم لا يعطي حق التنظيم للعاملين وهذا ما اختلف مع ما توصلت له دراستنا في أنّ المعايير عادلة وموضوعية تعكس بدقة جوانب الأداء بمختلف الوظائف بالمؤسسة، فهي تستند لعمليات الوصف الوظيفي، وكذا في أنّ نظام التقييم يتيح للعاملين حق التنظيم.

كما اختلفت كل من دراسة بوبرطخ عبد الكريم وحنان بوفروم مع دراستنا فيما توصلتا إليه حول أنّ التقييم يتم من قبل المشرف المباشر فقط، وكذا ما توصلت إليه دراسة بعجي سعاد في أنّ هناك حرية مطلقة للمقيمين في تقييم مرؤوسيههم وأنّه لا يتم مراجعة التقييم من طرف المسؤول الأعلى الأمر الذي يجعل النتائج عرضة لتحيز المشرف المباشر، وهو عكس ما توصلت له دراستنا حول أنّ التقييم يتم من قبل جهتي المسؤول المباشر ورئيس المسؤول المباشر تجنباً لتحيز الجهة الأولى والحرص على موضوعية التقييم بالمؤسسة.

إلى جانب ذلك هناك إختلاف فيما توصلت إليه دراسة بوبرطخ عبد الكريم في أنّ نظام التقييم

يركز بصفة كبيرة على نتائج الأداء، في حين يركز نظام التقييم بدراستنا على نواتج الأداء ومعايير السلوك معاً، ونفس الشيء فيما توصلت له دراسة بوفروم حنان حول اقتصار استخدام نتائج التقييم على قرارات منح الحوافز والمكافآت فقط، وكذا عدم عدالة وموضوعية نظام التقييم نتيجة تحيز الرؤساء، الأمر الذي اختلف مع ما توصلت له دراستنا في أنّ استخدام نتائج التقييم لا تمس فقط قرارات منح الحوافز والمكافآت، وأنّ نظام تقييم الأداء بمؤسسة الخزف الصحي عادل وموضوعي.

أما بالنسبة للدراسات العربية فقد اتفقت دراستنا مع دراسة رفعت محمد جاب الله في أنّ شعور العاملين بإمام الرئيس المباشر بجوانب عملهم واتفق هذا الأخير مع مرؤوسيههم بخصوص معايير الأداء، وكذا إعطاء العاملين فرصة إبداء رأيهم حول تقديرات أدائهم والتنظّم منها يشعر العاملين بعدالة نظام

التقييم وتزويد ثقتهم به هذا من جهة، ومن جهة أخرى يزيد إدراكهم بأنّ نواتج الأداء تعتمد على ما يبذلوه من جهد وليس على أي شيء آخر.

أما دراسة موسى محمد أبو حطب فقد اختلفت مع دراستنا في أنّ معايير تقييم الأداء بها خلل، فهي غير واضحة وغير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية (أي هناك تحيز للقائمين على عملية التقييم)، في حين توصلت دراستنا إلى أنّ معايير تقييم الأداء واضحة وعادلة، كونها تستند إلى ما يتم الإتفاق عليه مع هيئة التقييس (إيزو) وما تخرج به عمليات الوصف الوظيفي بالمؤسسة، وهذا ما يجعل العاملين راضين عنها وعن موضوعية القائمين بتطبيقها.

إلى جانب ذلك فقد توصلت دراستنا إلى أنّ هناك إنتظام في عملية تقييم أداء العاملين، وبأنّها عملية تعطي للعاملين حق الإعتراض والتظلم إذا شعر العامل بأنّه لم يتم إعطائه حقه، وهذا عكس ما توصلت له دراسته بأنّه ليس هناك إنتظام ولا إستمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء في الجمعية، وهو غير عادل ولا يعطي فرصة التظلم للموظفين بها.

في حين أنّ دراسة ماجد إبراهيم شاهين قد اتفقت مع دراستنا فيما توصلت له بالجامعة الإسلامية في أنّ العاملين على إطلاع بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائهم، لكنّها اختلفت مع دراستنا فيما توصلت له بالجامعة الإسلامية والأزهر حول أنّ المعايير غير عادلة، وكذا وجود تأثير للعلاقات الشخصية والضغوط الخارجية على عملية تقييم أداء العاملين وهذا بجامعة الأزهر، أما بالجامعة الإسلامية فقد توصلت إلى أنّ معايير التقييم بها تتسم بالموضوعية النسبية وتأثير محدود للضغوطات أو العلاقات الشخصية في تقييم الرئيس المباشر، وهو عكس ما توصلت له دراستنا في أنّ معايير تقييم الأداء عادلة ولا يوجد أي تأثير للعلاقات الشخصية أو للضغوط الخارجية في تقييم الرئيس المباشر الأمر الذي ينعكس على ثقة العاملين وقناعتهم بنتائج عملية التقييم.

ضف إلى ذلك نجد أنّ تطبيق نظام تقييم الأداء يتم دون أي تمييز بين جميع العاملين وهذا بالجامعة الإسلامية، الأمر الذي اتفق مع ما توصلت له دراستنا واختلفت مع ما توصلت له دراسته بجامعة الأزهر في أنّه يتم تطبيق النظام على بعض العاملين دون الآخرين.

أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد اتفقت دراسة Rusli's مع دراستنا في أنّ المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدونها بجدارة وهو ما يجعل العاملين راضين عن إجراءات نظام التقييم ويشعرون بعدالتها، لكنّها اختلفت مع دراستنا في أنّ المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية لتقييم الأداء، في حين نجد دراسة Pettijon's تختلف هي أيضا مع ما توصلت له

دراستنا في أنّ المعايير المعتمدة ليست هي المعايير التي يرونها أكثر ملائمة وأنّ وجهات نظرهم (رجال البيع) سلبية فيما تعلق بطريقة التقييم، وهذا على خلاف دراستنا التي توصلنا من خلالها إلى أنّ المعايير ملائمة ومناسبة لتقييم الأداء وأنّ طريقة التقييم موضوعية فالعاملين لهم نظرة إيجابية اتجاهها.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

من خلال النظريات التي تم عرضها والتي تطرقنا لها سابقاً في الفصول النظرية، وعلى اختلاف التيارات الفكرية في نظرتها لموضوع "عدالة تقييم أداء العاملين" سنسعى في هذا العنصر لمناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء هذا التراث النظري.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد ركز تايلور من خلال نظريته الإدارة العلمية على ضرورة وجود أسلوب علمي للعمل بحيث نجده أشار من خلاله بضرورة إيجاد تقييم عادل لأداء الفرد العامل بالمؤسسة نظراً لوجود إختلاف بين المهام الإدارية والمهام الإنتاجية وبحكم أنّ أبحاثه مسّت المستوى الإداري التنفيذي (ورشات الإنتاج) بالخصوص، نجده ركز على كمية الإنتاج وجودته كأسس موضوعية في تقييم مستوى أداء العاملين أي أنّ تايلور إتبع نظام إعطاء كل عامل حقه مقابل أدائه من خلال الأجر بالقطعة حتى لا يكون هناك تحيّر ومحاباة بين العاملين، وفي نفس الوقت إستراتيجية من الإدارة لبدل جهد أكبر لزيادة الإنتاجية. ومن هذا يمكن القول أنّ نظرية الإدارة العلمية راعت عدالة تقييم الأداء عند تطبيق إجراءاته بين العاملين دون أي تحيّر بما يعطي نواتج أداء تتناسب مع جهودهم المبذولة، وهو ما توافقت مع ما توصلت إليه نتائج دراستنا في أنّ حجم العمل ونوعيته من بين الأسس التي تركز عليها مؤسسة الخزف الصحي في تقييم أداء عمالها، لكنّها في نفس الوقت أسس لتقييم الأداء سواء تعلق الأمر بالعمل الإداري أو الإنتاجي كل حسب طبيعة مهامه، وهذا ما اختلف مع ما قام به تايلور الذي أشار بهذه المعايير إلى العمل الإنتاجي على مستوى الورشات.

إلى جانب ذلك نجد تايلور ركز على ما يقدمه العامل من كمية ونوعية الإنتاج وأهم الجانب السلوكي للعامل وأخلاقياته بالعمل، وهو ما اختلف مع نتائج دراستنا التي توصلنا من خلالها بأنّ سلوك العامل معيار أساسي من معايير التقييم بمؤسسة الخزف الصحي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنّ تايلور من خلال مبادئه لا يعطي للعامل حق المشاركة في التقييم الأمر الذي يتوافق مع ما توصلت له نتائج الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي، على عكس حق الإعتراض والتظلم الذي تمنحه هذه المؤسسة

لعمالها الأمر الذي لا يتفق مع ما قال به تايلور الذي اعتبر العامل آلة بيولوجية لا أكثر لا يحق له الاعتراض والتظلم على قرارات الإدارة الأمر الذي يقلل من ثقة الفرد بعدالة عملية تقييم الأداء. أما فيما يخص نظرية التنظيم الإداري نجد هنري فايول من خلال مبدأ العدالة ومبدأ نظام المكافأة يحرص على موضوعية تقييم الأداء من خلال توزيع الحوافز على العاملين بما يتناسب والجهد الذي يبذلونه، وهذا الأمر يتفق مع النتيجة التي توصلت لها دراستنا من حيث أنّ أغلب العمال بالمؤسسة يحصلون على حوافز تتلائم مع الجهد الذي يبذلوه، صف إلى ذلك نجد أنّ هنري فايول أشار لمبدأ الإنضباط بالمؤسسة وفي نفس الوقت أساس يعتمد عند تقييم الأداء إلى جانب نواتج الأداء (كمّا ونوعاً) وهو ما يتفق مع ما ركز عليه مؤسسة الخزف الصحي في تقييم أداء عمالها حرصاً منها على موضوعية التقييم.

في حين نجد ماكس فيبر من خلال نظرية البيروقراطية وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة المنظمة لإجراءات العمل التي تضمن حق العمل بداخله بعيداً عن أي تحيّز أو محاباة لتحقيق العدالة والموضوعية اتجاه أفراد التنظيم، خصوصاً فيما تعلق بعملية التقييم من ناحية تطبيق إجراءاتها بين العاملين والنواتج المترتبة عنها، وعليه فنظرة فيبر لضرورة توافر الموضوعية اتجاه الأفراد بالتنظيم نجدها متجسدة وتتوافق مع ما توصلت له نتائج دراستنا حول عدالة تقييم أداء العاملين، من حيث أنّ أغلب العمال أقرّوا بعدالة المعايير والطرق المتبعة في تقييم أدائهم وبأنّ الإدارة ملتزمة وصارمة حيال كل مواعيد التقييم والنموذج المعتمد عليه أثناء كل تقييم، وبأنّ المعاملة في تقييم أدائهم منصفة وغير متحيّزة ما يجعلهم يقرّون بموضوعية نواتج التقييم التي يحصلون عليها، فنظرة العاملين اتجاه العملية التقييمية بمؤسسة الخزف الصحي إيجابية، فهم على اقتناع وعلى ثقة بموضوعية الإدارة فيما يخص نظام تقييم الأداء.

لكن ونظراً للهرمية والمركزية التي تميّز المبادئ التي قال بها ماكس فيبر نجد أنّه لا يعطي من خلال هذه المبادئ الحق للعاملين بالمشاركة في تقييم أدائهم عملاً بمبدأ تقسيم العمل والتخصص ، فهو يجد ذلك من اختصاص الجهاز الإداري الأعلى فالعامل مهمته التنفيذ فقط، وهو ما توصلت إليه نتائج دراستنا في أنّ التقييم يعتمد بنسبة كبيرة على ملاءمة الإستمارة من قبل المسؤول المباشر نظراً لأنّ عمال التنفيذ بالمؤسسة هم القاعدة العريضة بها، لكن هذا لا يعني أنّ عدم المشاركة بتقييم أدائهم هو بالضرورة عدم عدالة العملية التقييمية وهذا ما تلمسناه من خلال نتائج فرضيات دراستنا المحققة التي كانت بها نظرة العاملين إيجابية اتجاه معظم البنود.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

أما فيما يخص النظريات النيو كلاسيكية نجد أنّ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ركزت في اهتمامها على العنصر البشري من خلال زيادة الإهتمام بمشاعره وحاجاته الإجتماعية والمعنوية، هذا الأمر توافق مع ما توصلت له دراستنا بمؤسسة الخزف الصحي في أنّ حاجات ورغبات الإنسان لا تقتصر على الحاجات المادية فحسب بل هناك حاجات غير مادية تهتم العاملين وتشعرهم بمكانتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال إقرار أغلبية العمال بأنّ معاملة مشرفهم منصفة ونزيهة حيال إجراءات تقييم أدائهم بالمؤسسة، وكذا مراعاة هذا الأخير ظروفهم الخاصة عند تقييم أدائهم إلى جانب حصولهم على حوافز مادية ومعنوية بما يتناسب مع مستويات الأداء لديهم، فالعامل في هذه الحالة ليس آلة بيولوجية كما قال عنه تايلور فالمؤسسة هنا تهتم بإشباعات عمالها غير مادية.

لكن إذا تعلق الأمر بمبدأ المشاركة الذي قال به التون مايو توصلنا من خلال دراستنا إلى أنّ العامل لا نتاح له فرصة المشاركة في تقييم أدائه، لكن في مقابل ذلك له فرصة التنظيم و الإعتراض على النتيجة التقييمية الأمر الذي غاب في الحالتين بمبادئ النظريات الكلاسيكية ومرّد ذلك بالدرجة الأولى هو سياسة المؤسسة التي تتبعها في إدارة شؤونها.

وفي نفس السياق نجد نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو الذي ركز هو الآخر على ضرورة إشباع حاجات العاملين كونها الدافع لسلوكه ومختلف ردود الفعل الأمر الذي تقاطع مع ما توصلت له نتائج دراستنا الراهنة بمختلف فرضيات الدراسة، بحيث أنّ قناعة العاملين بدرجة إشباع حاجاتهم داخل المؤسسة تعكسها نظرتهم الإيجابية في أنّ إجراء التقييم المحدد لهذه الإشباعات عادل وموضوعي بين العاملين.

وفيما يخص نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور والتي تقوم على أساس أنّ أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة إنّما يرتكز على نظرية إدارية معينة، والأفراد العاملون في المنظمة يتأثرون بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير حيث يقوم الفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (Y)، وعليه فقد اتفقت نظرية (Y) مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا من حيث أنّ الأفراد العاملين في المؤسسة يتمتعون بحسن المسؤولية والجدة في العمل، الأمر الذي يجعل رؤسائهم على وعي تام بضرورة إعطاء كل فرد ما يستحقه وذلك من خلال توخي العدالة والموضوعية في تقييم أدائهم إنصافا لهم.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

بالنسبة للنظريات الحديثة نجد نظرية العدالة لسيتي أدمز التي تقوم على فكرة توزيع العوائد والمكافآت على الأفراد داخل التنظيم استناداً لمبدأ العدالة والإنصاف لجميع العاملين وربطهما بمستوى الكفاءة والجدارة في الأداء، فالفرد العامل يقوم بعقد مقارنات بين مدخلاته ومخرجاته ومدخلات ومخرجات زملائه في العمل لإدراك مدى توافر العدالة في نظام التقييم الذي تتوقف عليه عوائد الأفراد، فالتوزيع العادل للمكافآت يتوقف بناءً على مدى عدالة تطبيق إجراءات التقييم بين العاملين وتقدير الأداء استناداً لمستواه الفعلي لدى كل عامل.

وتتفق وجهة النظر هذه مع ما جاءت به نتائج دراستنا بمؤسسة الخزف الصحي بحيث توصلنا إلى أن المؤسسة تتوخى العدالة في تطبيقها لعملية تقييم أداء عمالها الأمر الذي يجعلهم يشعرون بعدالة نواتجها.

وفي نفس السياق أشارت نظرية التوقع ليفيكتور فروم بأن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن الفعل الممارس من قبلهم سوف تتبعه نتيجة معينة ورضاهم الوظيفي يرتبط بما يحصلون عليه مقارنة بجهدهم المبذول، لهذا فالنظرية تركز على افتراض ضرورة وجود نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من وراء الحصول على نواتج تشبع حاجاته، فتحقيق التكافؤ بين مردود العامل والعائد يتوقف على مدى دقة وموضوعية تطبيق المؤسسة لنظام تقييم أداء العاملين بها، وتتفق وجهة النظر هذه مع ما توصلت له دراستنا في أن هناك عدالة في تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي، وبالتالي فتوقعات العاملين تناسب ما يحصلون عليه؛ أي الجهد المبذول يناسب المكافأة، الأمر الذي يحقق لهم الإشباع والرضا عن العملية التقييمية بشكلها العام.

أما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر فهي تقوم على مبدأ المشاركة أي التحديد المشترك للأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس، فعملية تقييم الأداء عملية تعاونية بينهما، ضف إلى ذلك فهي ترى موضوعية عملية التقييم في التقييم الذاتي للمرؤوسين وما يتبعه من تقييمات مختلف المستويات الإدارية، وعليه ما يمكن استخلاصه أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة لا تتوافق مع الأفكار التي جاءت بها هذه النظرية فهي تنظر للعملية التقييمية من زاوية مختلفة، فتحقيق العدالة بعملية تقييم الأداء لهذه النظرية ليست بنفس الصورة التي ينظر لها أغلب العاملين بمؤسسة الخزف الصحي.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الفحص الإمبريقي للفرضيات الفرعية والفرضية العامة لدراستنا بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1-بيّنت الدراسة أنّ نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة يعتمد على معايير عادلة ومناسبة لجميع الوظائف بالمؤسسة، فهي تعكس جوانب الأداء المطلوب بموضوعية.

2-يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نواتج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج، ومعايير السلوك(المواظبة).

3-بيّنت الدراسة أنّ هناك إنتظام (دورية) في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة وهذا يعني أنّ هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء.

4-بيّنت الدراسة أنّ للمشرف المباشر قدرة على الإحاطة والإلمام بجوانب أداء العاملين، وبالتالي تكوين صورة متكاملة حول أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقييم عادل وموضوعي.

5-يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة على مقيمين، المسؤول المباشر ورئيس المسؤول المباشر تجنباً لأية محاباة أو تحيز.

6-يتم تطبيق نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.

7-كشفت الدراسة عن وجود إهتمام من طرف إدارة المؤسسة، بمتابعة ومراقبة تطبيق النظام ونتائجه فهو يعتبر إجراء مهم وضروري.

8-لا يوجد أي تأثير للعلاقات الشخصية، أو الضغوط الخارجية على عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

9-أظهرت الدراسة أنّ نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يتيح للعاملين فرصة المشاركة في تقييم أدائهم، ويتم الإكتفاء بإظهار نتائج التقييم في كشف الراتب.

10-نظام التقييم بالمؤسسة يعطي حق الإعتراض والتظلم للعامل إذا شعر بأنه لم يتم إعطائه حقه في التقييم.

11-كشفت الدراسة عن وجود رضى لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة فهو نظام عادل وموضوعي في الحكم على أدائهم.

سادسا: التوصيات والاقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها، سنورد فيما يلي أهم التوصيات المتعلقة بها والتي من شأنها العمل على زيادة عدالة عملية تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي وهي كما يلي:
- 1- ضرورة مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر، من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف حتى نعطي ونعزز نموذج التقييم بمعايير أكثر دقة في قياس الأداء.
 - 2- يجب أن يكون وضع وتحديد المعايير نتيجة عمل مشترك بين الرئيس والمرؤوس والأطراف الأخرى ذات العلاقة، مما يجعل العامل جزء من هذه المعايير ويكون أقدر على تحقيقها والالتزام بها الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة بعدالة النظام.
 - 3- ضرورة إشراك العاملين في عملية تقييم الأداء كإستراتيجية لتعزيز ثقة العاملين بعدالة تقييم أدائهم ودعم ولائهم للمؤسسة.
 - 4- يجب أن يقوم نظام التقييم على مقابلات لتقييم الأداء يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها في نفس الوقت وعدم الإكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لأنّ مقابلات التقييم توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم لتجنب أية طعون أو تظلمات.
 - 5- يجب الربط بين نتائج أداء العاملين أثناء التقييم وأداء العامل المقيّم والعوامل الخارجية الأخرى (من معدّات وظروف الإنتاج)، حتى يكون التقييم أكثر دلالة وأكثر تحديد للأسباب الحقيقية في ضعف الإنتاج ونوعيته، حتى تكون هناك موضوعية عند الحكم على أداء هؤلاء العاملين؛ أي ضرورة الأخذ في الاعتبار ظروف العمل الصعبة عند تقييم أداء العاملين خصوصا العمل على مستوى الورشات.
 - 6- زيادة الإهتمام بتحسين كفاءة الرؤساء المباشرين القائمين بعملية التقييم وكذلك جميع الجهات المشاركة فيه، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة حتى يمكن الوصول إلى رأي أكثر صوابا وموضوعية في عملية التقييم.
 - 7- إعطاء التقييم الذاتي وتقييم الزملاء نصيب في عملية التقييم لزيادة شعور العاملين بعدالتها، كونهم أعضاء مشاركين بها.

❖ القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد أفرزت الدراسة الحالية مجموعة من النقاط التي تستدعي التوقف عندها وإخضاعها للدراسة النظرية والإمبريقية فهي بمثابة مشروعات بحثية مستقبلية يمكن البحث فيها ودراستها بهدف تعميق


المعرفة العلمية بصفة عامة والمعرفة العلمية الخاصة بموضوع عدالة تقييم أداء العاملين على وجه

الخصوص، وفيما يلي استعراض لبعض هذه القضايا:

- دور عدالة تقييم الأداء في رفع الكفاءة الإنتاجية.
- إجراء دراسة مماثلة على عينة من الموظفين في مؤسسة خدمتية.
- دراسة مقارنة حول موضوع الدراسة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- كيف تؤثر عدالة تقييم الأداء في رفع الثقة التنظيمية.
- إلى أي مدى تساهم عدالة تقييم الأداء في تحقيق التطوير التنظيمي.
- أثر عدالة تقييم أداء العاملين في زيادة الولاء بالمؤسسة.

خلاصة الفصل

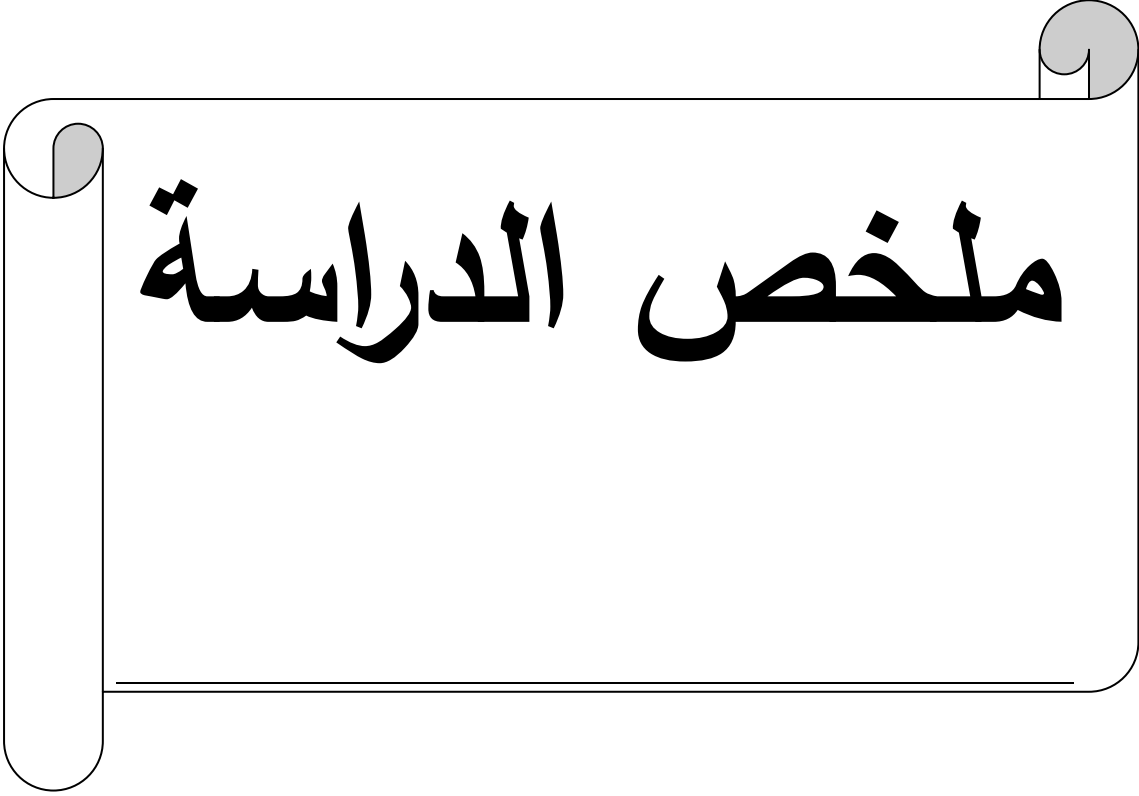
يعد هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طوال مراحل دراستنا هذه، والذي تضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج بحيث مكننا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في بداية هذا العمل والتي كانت من خلال التحقق من صدق الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، وبالتالي فمن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا أنّ الفرضيات الجزئية جميعها تحققت مما يدل على تحقق الفرضية العامة أي تتوافر العدالة في تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بشكل كبير.



خاتمة

لقد تمحورت دراستنا الراهنة حول موضوع عدالة التقييم أداء العاملين، وذلك نظرا لأهميته البالغة في تحقيق فعالية المؤسسة، فهو مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة ومن هذا المنطلق ولدراسة هذا الموضوع ارتأينا الوقوف على هذه الظاهرة بشقيها النظري والتطبيقي، بحيث تعرضنا في الجانب النظري لمختلف العناصر التي من شأنها توضيح عملية تقييم الأداء، وذلك في فصلين إلى جانب عنصر تحديد المفاهيم ومختلف النظريات المفصلة للموضوع وبعدها للوقوف على واقع هذه الظاهرة بالمؤسسة الجزائرية قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وذلك بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، والتعرف على واقع هذه الظاهرة بها واتباع دراستنا لمجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية لأي بحث ميداني، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أكدت لنا صدق هذه الفرضيات التي تحققت بشكل كبير، الأمر الذي وضح لنا أن عملية تقييم أداء العاملين مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تتميز بالعدالة والموضوعية، نظرا لاعتماد المؤسسة في تقييم الأداء بها على معايير عادلة وواضحة تعكس الأداء الفعلي للعامل، إلى جانب ذلك حرصها الدائم على تنفيذ هذه العملية بموضوعية بين جميع العاملين بما يضمن حصولهم على نواتج عادلة تناسب مستوى أدائهم.

وعليه يمكن القول أن عدالة العملية التقييمية مرهون بمدى عدالة تطبيق إجراءاتها، والحياد في المعاملة مع جميع العاملين أثناء التقييم الأمر الذي يؤدي إلى عدالة نواتجها، بمعنى تجسيد مبدأ العدالة بهذه العملية أمر ضروري ينعكس على نجاعة مختلف سياسات المؤسسة بما يضمن مركزها التنافسي وقدرتها الإنتاجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز الثقة والولاء والاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية.



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، نظرا لدوره الفعال في تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد، ومدى إلتزامه بضوابط وتعليمات منظمة، خصوصا إذا إلتزم القائمين عليه بمبدأ العدالة والموضوعية حيال جميع الخاضعين للتقييم، لأن ذلك نقطة أساسية في نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نوعها. وعليه فدراستنا الراهنة تناولت موضوع عدالة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية - مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- وقد إنطلقت من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى توافر العدالة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر العدالة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وكذا حاولت لفت أنظار المسؤولين داخل المؤسسة لأهمية العدالة التقييمية. ولتحقيق أهداف البحث قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص عينة الدراسة فلقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 42 مفردة، كما تم الإعتداد في الدراسة على أداة الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات، إلى جانب ذلك إعتدنا أيضا على أداة الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، أما عن أساليب التحليل فقد جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي والكيفي.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة يعتمد على معايير عادلة ومناسبة لجميع الوظائف بالمؤسسة، فهي تعكس جوانب الأداء المطلوب بموضوعية.
- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء بالمؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.

- يعتمد تقييم الأداء بالمؤسسة على مقيمين؛ المسؤول المباشر ورئيس المسؤول المباشر تجنباً لأية محاباة أو تحيز.

- أن نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة يعطي حق التظلم و الإعتراض للعامل إذا ما شعر بأنه لم يتم إعطاء حقه في التقييم.

- كشفت الدراسة عن وجود رضى لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة، فهو عادل و موضوعي في الحكم على أدائهم.

The abstract :

The assessment of the workers performance is one of the most important functions of human resources in modern organisations, for it has an effective role in defining the real level of the individual's performance, and the extent of his commitment to the organisation's regulations and instructions, especially if those assessing are committed to the principle of justice and objectivity towards the ones who are subject to assessment, because that is an important matter .So our study has dealt with justice in evaluating the worker's performance in the Algerian enterprise china's enterprise in El-Milia.

It started from a principal wondering: to what extent is justice available in the assessment of the workers performance in the Algerian enterprise?

The study targeted recognising the extent of the availability of justice in assessing the worker's performance in the Algerain enterprise , and leading the officials inside the enterprise to the importance of evaluating justice. to attain the research objective, we adopted the analytic descriptive approach. Concerning the study's sample, it was chosen as stratified and at random; it was estimated at 42 people. The from was used as an essential means in gathering data. We also adopted the observation, the interview, the document and the register means. As for the analysis modes, they were between quantitative and qualitative.

The study led to many results , among which:

- The performance assessment system is based on equalitarian standards and edequate to all function among the enterprise; it reflects aspects of the required performance objectively.
- The performance assessment system is applied to all the enterprise workers without any distinction.
- The performance assessment among the enterprise is done by two evaluators: the direct official and the direct official head in order to avoid favoritism or bias.
- The performance assessment system applied among the enterprise give the worker the right to grievance and objection if the latter feels he is not assessed fairly.
- The study shows the satisfaction among the workers over the performance assessment system applied inside the entreprise; it faire and objective when jusdging their performance.

The abstract

The assessment of the workers performance is one of the most important functions of human resources in modern organisations, for it has an effective role in defining the real level of the individual's performance, and the extent of his commitment to the organisation's regulations and instructions, especially if those assessing are committed to the principle of justice and objectivity towards the ones who are subject to assessment, because that is an important matter .So our study has dealt with justice in evaluating the worker's performance in the Algerian enterprise china's enterprise in El-Milia.

It started from a principal wondering: to what extent is justice available in the assessment of the workers performance in the Algerian enterprise?

The study targeted recognising the extent of the availability of justice in assessing the worker's performance in the Algerain enterprise , and leading the officials inside the enterprise to the importance of evaluating justice. to attain the research objective, we adopted the analytic descriptive approach. Concerning the study's sample, it was chosen as stratified and at random; it was estimated at 42 people. The from was used as an essential means in gathering data. We also adopted the observation, the interview, the document and the register means. As for the analysis modes, they were between quantitative and qualitative.

The study led to many results , among which:

- The performance assessment system is based on equalitarian standards and edequate to all function among the enterprise; it reflects aspects of the required performance objectively.
- The performance assessment system is applied to all the enterprise workers without any distinction.
- The performance assessment among the enterprise is done by two evaluators: the direct official and the direct official head in order to avoid favoritism or bias.
- The performance assessment system applied among the enterprise give the worker the right to grievance and objection if the latter feels he is not assessed fairly.

- The study shows the satisfaction among the workers over the performance assessment system applied inside the entreprise; it faire and objective when jusing their performance.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب

1. أبو زينة فريد كامل وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
2. أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2004.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2000.
4. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
5. برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2004.
6. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
7. بلوط حسين إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، لبنان، 2002.
8. بن حبيب عبد الرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط 4، الجزائر، 2009.
9. بن دريدي منير بن أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013.
10. بن عيشي عمار: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012.
11. بوحفص عبد الكريم: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2010.
12. بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

13. توهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيو- تنظيمية، دار البدر الساطع للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2013.
14. ثابت زهير: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2001.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2005.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2005.
17. جعفري نسيم ربيعة: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2006.
18. جون رولز: نظرية العدالة، ترجمة: ليلي طويل، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2011.
19. حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2008.
20. الحراحشة حسين محمد: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
21. حريم حسين: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
22. حريم حسين: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
23. حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004.
24. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
25. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ورقلة، دط، الجزائر، 2004.
26. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2006.
27. حنفي عبد الغفار، حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 1996.

28. خضير كاظم حمود، موسى اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2007.
30. الخلف خالد يوسف، سعيد ياسر عمر: الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر والتوزيع، دط، الرياض، 1984.
31. خيري أسامة: الإدارة العامة، دار الرأية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
32. ذرة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
33. ذرة عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2005.
34. ربابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2003.
35. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2007.
36. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2005.
37. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2012.
38. زرارة فيروز وآخرون: منهجية البحث العلمي، مكتبة إقرأ للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2007.
39. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
40. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، دط، قسنطينة، 1999.
41. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، دسنة.
42. زويلف مهدي، علي محمد العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
43. سالم محمد علي: نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2012.

44. سالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2009.
45. سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
46. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998.
47. سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009.
48. سلطان محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2003.
49. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2003.
50. سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النشر للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2009.
51. شلبي وفاء فؤاد وآخرون: إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
52. الشواورة فيصل: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
53. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.
54. الصرن رعد حسين: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، دط، سوريا، 2004.
55. الضامن منذر: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
56. طلعة عثمان أحمد: إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية- منظور استراتيجي- دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
57. طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

58. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006.
59. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، دط، مصر، 2005.
60. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2007.
61. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2002.
62. عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
63. عبودي زيد منير: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2006.
64. عبودي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
65. عبيدات ذوقان وأخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط14، عمان، 2012.
66. العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر، دط، عمان 2002.
67. العتيبي ضرار، نضال الحواري: العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2007.
68. عرباجي إسماعيل: إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موفم للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2013.
69. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013.
70. عطوي عزة جودة: أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
71. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، حلب، 2009.

72. العلاق بشير: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
73. العلواني حسن: التنظيم الإداري المداخل والنظريات المعاصرة، بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر، ط1، القاهرة، 2006.
74. عليان ربحي مصطفى: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
75. العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2001..
76. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2007.
77. غربي علي: أبجديات المنهجية كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، الجزائر، 2009.
78. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2013.
79. فياض محمود أحمد وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2010.
80. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2012.
81. القريوتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
82. القريوتي موسى قاسم: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2006.
83. كافي مصطفى يوسف: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
84. الكبيسي عامر خضير: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، مصر، 2010.
85. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2004.
86. ماهر أحمد: الإختبارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2003.
87. ماهر أحمد: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

88. ماهر أحمد: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 2007.
89. المبيضين عقلة محمد، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
90. المحاسنة ابراهيم محمد: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013.
91. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2008.
92. محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ط 2، عمان، 2013.
93. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996.
94. محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004.
95. محمد منير محمد، محمود أبو خشة: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعليم العالي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
96. مسعداوي يوسف: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2013.
97. معتوق جمال: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دط، القاهرة، 2002.
98. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دط، مصر، 2007.
99. ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دط، القاهرة، 2006.
100. الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2004.
101. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2011.
102. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2010.
103. هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، ط1، عمان، 2010.

104. الهيبي خالد عبد الرحيم مطر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

ب- المجلات العلمية:

1. البشابشة سامر عبد المجيد: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد4، الأردن، 2008.
2. بن عمارة محمد: المعيار الذاتي والموضوعي في القانون الجزائري، مجلة دراسات وأبحاث دورية علمية دولية محكمة، العدد 11، جامعة الجلفة، جوان 2013.
3. حسين صديق: الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011.
4. الخالدي أسماء، كايد سلامة: العدالة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، المجلد العشرون، العدد 2/ب، جامعة اليرموك، 2014.
5. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010/ 2009.
6. العبيدي نداء جواد: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد24، جامعة تكريت، 2012.
7. عطية العربي: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012.
8. الفضيل رتيمي أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، المجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
9. مزهوده عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خضير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، بسكرة، نوفمبر 2001.

1. أبو جاسر صابرين مراد نمر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
2. أبو حطب موسى محمد: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
3. بعجي سعاد: فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، سطيف، 2007/2006.
4. بن جابر الشهري محمد بن محمد: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2014.
5. بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012/2011.
6. بوفروم حنان: أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008/2007.
7. بوقليع محمد: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات -سوناطراك-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
8. زرطال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة جيجل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2016/2015.

قائمة المصادر والمراجع

9. الزهراني محمد علي عطاف: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1433هـ/1434هـ.
10. شاهين ماجد إبراهيم: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
11. الشهري علي بن يحيى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
12. فلان إيناس، فؤاد نواوي: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428هـ/1429هـ.
13. محمد حنفي محمد، التبيدي نور: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الإتصالات السودانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010.

د- المؤتمرات العلمية:

1. بوالفلل إبراهيم: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
2. شوية سيف الإسلام محمد: مشكلات الأداء في المنظمات الحكومية كما يراها المستفيد من خدماتها، مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية نموذجا، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء

تميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني، التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

هـ - القواميس والمعاجم:

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، الجزء الأول، تركيا، 1972.
2. ابن منظور: لسان العرب، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المجلد السادس ك-ل، 2005.
3. أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر و التوزيع، ط 2، بيروت، 2001.
4. أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، القاهرة، 1960.
5. بدوي أحمد زكي : معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992.
6. بدوي أحمد زكي: معجم الموارد البشرية، مكتبة لبنان، ط2، لبنان، 1997.
7. بينيت طوني وآخرون: مفاتيح اصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع، ترجمة: الغانمي سعيد، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2010.
8. جرجس ميشال جرجس: معجم التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
9. جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد وبسام بركة، دار مكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2011.
10. راتب أحمد قبيعة وآخرون: المعجم العربي المقروء بصوت بشري حي، دار الراتب الجامعية، بيروت، د سنة.
11. الشوبكي سمير: المعجم الإداري: دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2006.
12. الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي - عربي، مكتبة لبنان، 1997.
13. العابد أحمد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دط، تونس، 2003.
14. محمد كمال مصطفى، أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.

قائمة المصادر والمراجع

15. محمود أمل عبد العزيز: القاموس العربي الشامل، الدار الجامعية للنشر، لبنان، 1997.
16. مومني عيسى: المنار قاموس لغوي عربي-عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.

و- الموسوعات:

1. ميشيل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: مختار الهواري، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، 1999.

ي- المواقع الإلكترونية:

1. رفعت محمد جاب الله: محددات ونتائج دقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء:

www، aradoportal، org، eg، 23/04/2017، 15:15.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

A-livres

- 1.ecosip: dialogue autour de la performance en entre prise ,Edition harmattan , paris, 1999.
- 2.peter drucker: lavenir du managemenet, selon drucker, edition village mondial, paris ,1999.
- 3.gravit madelline : lexique des sciences sociales, 4ed paris, eddition dalloz, 1998.

B-dictionnar

- 1.alain burland: jean-y ves eglem patrice mykita, dictionnaire de gestion, edition foucher, paris, 1995.



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

عدالة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية -

إشراف الأستاذ:

كعواش رؤوف

إعداد الطالبتين:

- شكشاك بسمة

- غليمة صبرينة

ملاحظة:

- الرجاء منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لإجابتكم.
- الرجاء التأكد من الإجابة على كل الأسئلة.
- إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي.

شكرا على تعاونكم وحسن تفهمكم.

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

3. الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط جامعي

ثانوي

5. عقد العمل: دائم مؤقت

6. الصنف الوظيفي: إطار عون تحكم

عون تنفيذ

7. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات

من 15 سنة فما فوق

8. الراتب الشهري: أقل من 15000 دج

من 15000 إلى أقل من 25000 دج

من 25000 دج إلى أقل من 35000 دج

من 35000 دج فما فوق

المحور الثاني: عدالة إجراءات تقييم أداء العاملين

9. ما هي المعايير التي تركز عليها الإدارة في تقييم أدائك؟

- نواتج الأداء (كمية العمل، نوعية العمل)

- معايير السلوك (المواظبة)

- الإثنتين معا

- لا توجد معايير دقيقة

معايير أخرى أذكرها.....

10. كيف ترى معايير تقييم أدائك؟

عادلة غير عادلة

- إذا كانت هذه المعايير غير عادلة، إلى ماذا ترجع ذلك:

- عدم كفاية هذه المعايير.

- المعايير لا تتلاءم مع الوظيفة.

- المعايير غير قابلة للقياس.

- عدم فهم المقيّم لهذه المعايير.

أسباب أخرى أذكرها.....

11. في رأيك هل يلتزم المقيّم في تقييم أدائك بنموذج التقييم الرسمي الذي تضعه الإدارة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا، إلى ماذا ترجع ذلك:

- المعرفة السابقة بالعاملين.

- التقييم وظيفة إضافية روتينية لا أكثر.

- تسبّب الرئيس المباشر في أداء عمله.

أسباب أخرى أذكرها.....

12. في اعتقادك هل الطرق التي يقيم بها أدائك موضوعية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- عدم ملائمة هذه الطرق لوظيفتك.

- عدم كفاية هذه الطرق لتقييم.

- عدم معرفة المقيّم باستخدامها.

- عدم تطبيق هذه الطرق بشكل منتظم.

أسباب أخرى أذكرها.....

13. في نظرك هل يتيح لك نظام التقييم المتبع بالمؤسسة فرصة التعرف على أوجه القوة والضعف في أدائك؟

غالب أحيانا نادرا

14. في رأيك هل تحترم الإدارة مواعيد تقييم أدائك بالمؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

15. ما هي الأدوات المعتمدة في تقييم أدائك بالمؤسسة؟

- المقابلة مع المشرف
- ملاءمة الاستمارة
- السجل الشخصي

أخرى أذكرها.....

16. هل يتم تقييم أدائك من قبل الرئيس المباشر فقط؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا، ما هي الجهات الأخرى المقيمة؟

- رئيس المشرف المباشر
- الزملاء
- لجنة مشتركة
- المرؤوسين

جهات أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: عدالة معاملة العاملين عند تقييم الأداء

17. كيف ترى تقييم رئيسك المباشر مقارنة بزملائك؟

متحيز غير متحيز

- إذا كان متحيز، إلى ماذا ترجع ذلك؟

- عامل الصداقة
- عامل القرابة
- عامل التشابه في الصفات
- الأقدمية والخبرة في العمل

عوامل أخرى أذكرها.....

18. هل يتعرض تقييم أدائك لضغط من أية جهة خارجية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، ماهي هذه الجهات؟.....

19. ما مدى اهتمام المقيّم بمراعاة الظروف الخاصة للعمال عند تقييم أدائهم؟

كبير متوسط ضعيف

20. كيف تلقى معاملة المشرف المباشر في تقييم مردودك بالمؤسسة مقارنة بزملائك؟

منصفة غير منصفة نوعا ما

21. ما درجة إلمام رئيسك المباشر بتفاصيل أدائك أثناء عملية التقييم؟

كبير متوسط ضعيف

22. أين تتاح لك فرصة المشاركة في نظام تقييم أدائك؟

-تقييم أدائك الشهري

- تقييم أدائك السنوي

- الاثنين معا

- لا توجد فرصة للمشاركة

23. كيف ترى تفسيرات مشرفك المباشر عند حصولك على علامة منخفضة عند التقييم مقارنة بزملائك؟

معقولة غير معقولة لا أدري

24. كيف ترى اهتمام الإدارة بنتائج تقييمك السابق كإجراء لتحسين مستوى التقييم بالمؤسسة؟

كبير جدا كبير متوسط ضعيف ضعيف جدا

المحور الرابع: عدالة نواتج العملية التقييمية

25. على أي أساس يتم توزيع المنح والعلاوات؟

- على أساس المردود الفردي

- على أساس المردود الجماعي

- الاثنين معا

- على أساس المحاباة

26. ما مدى ملائمة الحوافز التي تحصل عليها مع ما تبذله من جهد ؟

ملائمة غير ملائمة

-إذا كانت إجابتك بغير ملائمة، لماذا؟.....

27. كيف ترى مستوى نتائج التقييم في تحديد احتياجاتك التدريبية ؟

عال متوسط ضعيف

28. هل تلقى عوائد على الجهد الإضافي في عملك ؟

دائما أحيانا أبدا

29. إذا رغبت في الإطلاع على نتائج تقييمك، كيف يتم إبلاغك بذلك ؟

- من طرف إدارة الموارد البشرية
- مقابلة مباشرة مع الرئيس المباشر
- كشف الراتب

30. في حالة عدم رضاك بنتائج التقييم هل تقوم بالنظم لإدارة المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم النظر في هذا التظلم ؟

- مقابلة مباشرة مع الرئيس المباشر
- إعادة التقييم

- في حالة الإجابة بلا، ما سبب ذلك؟

- تفادي المشاكل مع الإدارة
- سياسة المؤسسة
- الخوف من تعسف الرئيس المباشر

أسباب أخرى أذكرها.....

31. في رأيك هل تراقب الإدارة نتائج تقييم أدائك؟

دائما أحيانا أبدا

32. هل أنت مقتنع بنتائج التقييم وبالقرارات الإدارية المرتبطة به ؟

مقتنع غير مقتنع نوعا ما

-في حالة عدم اقتناعك لماذا أنت غير مقتنع:

- احتمال تحيز رئيسك المباشر
- عدم اتصاله المباشر بالعاملين
- عدم توافر البيانات حول الأداء
- جهله بالفروق الفردية
- نقص خبرته ومهارته
- أسباب أخرى أذكرها.....

33. كيف تقيم مستوى الموضوعية في نواتج عملية تقييم أدائك بالمؤسسة؟.....

أسئلة المقابلة:

1. في رأيك هل مؤشرات التقييم مناسبة لقياس الأداء بالمؤسسة؟
2. هل تعتمد المؤسسة على جهة معينة في وضع معايير التقييم بالمؤسسة؟
3. هل يستند وضع معايير التقييم لعمليات الوصف الوظيفي بالمؤسسة؟
4. ماهي أدوات التقييم المعتمدة بالمؤسسة ؟ ولماذا؟
5. ما هي الجهات المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟
6. هل تعتقد أنّ المقيّم موضوعي في تقييم أداء مرؤوسيه دون أي تحيّز؟
7. في رأيك هل تأخذ الإدارة في الاعتبار الظروف الخاصة لعمالها أثناء عملية التقييم؟ كيف ذلك؟
8. في حالة عدم رضا العامل بنتائج التقييم هل تعطي له فرصة للتظلم؟
9. كيف تقيّم مستوى الرضا لدى العاملين عن نتائج التقييم؟

الملحق رقم (03): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	اسم الأستاذ
جامعة جيجل	1 بوالفلل إبراهيم
جامعة جيجل	2 بواب رضوان
جامعة جيجل	3 كواهي الربيع
جامعة جيجل	4 كياس الرشيد
جامعة جيجل	5 عباسي يزيد
جامعة جيجل	6 غراز الطاهر

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل-

