

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة عامة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية

# تقييم أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز ولاية البيض

الأستاذ:

بومدين محمد أمين

من إعداد الطالبين:

كورات نعيمة

مكاوي علي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: ..... رئيسا

الأستاذ: ..... مؤطرا

الأستاذ: ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012



## شكر وتقدير

الحمد لله ربى العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما

بعد:

نشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه

وتعالى.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه، فنخص بالذكر أستاذنا المشرف الأستاذ بومدين محمد أمين، الذي منحنا الكثير من وقته ولم يبخل علنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحمله وصبره لنا طيلة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر.

ونكون ناكري الجميل إن لم نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة على نصائحهم وتحملهم ومساعدتهم لنا.

ونتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم.

والشكر موصول لكل عمال إدارة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، وشكرنا لكل من ساعدنا ولو

بالكلام الطيب....

مكاوي. ع

كورات. ن

# الاهداء:

الى من أوصانا الله بهما وقال : وبالوالدين احسانا،  
الى من أعطتني الحب والحنان ، وعلمتني العطاء والتسامح، الى التي حملتني وهنا على  
وهن، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها، الى أمي الحبيبة... أطل  
الله في عمرها.

الى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، الى من كان ولازال سندا لي في  
الحياة، الى أبي العزيز أطل الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.  
الى الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة سند لي، فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل، وفي  
حياتي.

إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي، إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه.  
إلى أخي الذي كان سندا لي في جميع مجالات حياتي، أطل الله في عمره ووقفه لكل خير.  
إلى أعين البراءة، أختي الصغيرة آية الرحمن، وأبناء أخواتي... عبد الجليل - إيمان - بركانة نور  
الهدى - رفيدة - آلاء - إيناس - سندس. حفظهم الله من كل سوء، ووقفهم لكل خير.  
ولن أنسى زملائي وأصدقائي... إلى يوسف، عبد الرحيم، أمين، هشام، فيصل، أحمد...  
إلى زميلتي وصديقتي نعيمة كورات التي أنجزت معي هذه الدراسة والتي استحملتني.  
الى جميع زملائي في الدفعة، الى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سعيدة. إلى كل من  
ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة، إلى الأستاذ بومدين محمد أمين.  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

-علي مكاوي-

# الاهداء:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :  
الى من رعنتني بعينها وكستني بحنانها وعطفها.  
الى أحب الناس إلى قلبي حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي إلى.....أمي.  
الى قرة عيني ومن أحسن تربيتي ولازال سندا لي في الحياة،الى..... أبي العزيز أطال الله في  
عمره ومنحه الصحة والعافية.  
إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي:  
أخي العزيز مصطفى، أطال الله في عمره ووقفه لكل خير.  
وأخواتي : صبرين-فاطمة-عائشة.  
إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.  
إلى خالي وخالاتي وكافة أبنائهم.  
إلى أعمامي وعماتي وأبنائهم.  
الى الذين وقفوا بجاني فكانوا بمثابة سند لي،فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل،وفي  
حياتي.  
الى جميع زملائي في الدفعة،الى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سعيدة.إلى كل من  
ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة،إلى الأستاذ بومدين محمد أمين.  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

- كورات نعيمة -

## الفهرس

المقدمة العامة.

الفصل الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية.

مقدمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: نشاطات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايره.

المطلب الثاني: محددات الأداء ومعدلات الأداء وكيفية وضعها.

المطلب الثالث: مقارنة الأداء الفعلي والمعياري ومناقشة النتائج والإجراءات التصحيحية.

خاتمة.

الفصل الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وفوائده.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: إدارة عملية تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: الطرق التقليدية.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.

خاتمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-SONELGAZ-

مقدمة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم.

المطلب الثاني: المديرية الجهوية بولاية البيض.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني:

المطلب الأول: منهج الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الاستمارة.

خاتمة.

الخاتمة العامة.

## المقدمة العامة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الاقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الدولي الجديد ما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات واشتداد المنافسة بينها، أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى تطوير قدراتها التنافسية من تحديث هيكلها الانتاجي واعتماد نظم التسيير الأكثر فاعلية، ولعل من أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشرية. يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الانتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة. ونظرا لأهميتها وقدرتها على المنافسة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشترى، خاصة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، إلى إدارة عملية تعمل على تنظيم العلاقات بين الادارة والعمال وهذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للأداء البشري وتوحيد مصالح الادارة والمستخدمين بالإضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات. وقد تميزت ادارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين حيث أعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية. فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الاداء للعاملين وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

المؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا



التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة بعد تبنيتها لمنهج اقتصاد السوق مما أدى إلى أحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية التي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ما ينتج عن تطبيق عملية تقييم أداء العاملين.

## الاشكالية:

بناء على ما تقدم يتم طرح الاشكال التالي:

ما هو واقع عملية تقييم أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية وما مدى فاعليتها؟

وعليه اشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1. ما هي عملية تقييم أداء العاملين؟
2. هل تتسم عملية التقييم المطبقة في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل تحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء؟
3. ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل (قرارات الترقية، النقل، وقرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين والقرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز؟
4. هل تشكو عملية التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليتها؟

## أسباب اختيار الموضوع:

اختير هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، وعملية تقييم أداء العاملين هي الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها ومكامن القوة والضعف فيه، واتخاذ الاجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره من أجل الوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة الى تطبيق هذه العمليات من أجل النهوض بأداء عاملها وبالتالي أداءها.

## أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. تعزيز البحوث في مجال ادارة الموارد البشرية والاهتمام بها.
2. تحليل عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.
3. الخروج بنتائج واقتراحات حول عملية تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقها من أجل تعظيم مكاسبها سواء للمؤسسة أو العاملين.
4. ابراز أهمية تطبيق هذه العملية خاصة بالنسبة للعاملين نظرا لتخوفهم منها واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذه العملية ما هي إلا لتصيد أخطاءهم وإنزال العقوبات بهم.
5. التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومحاولة اسقاط تطبيقها على المؤسسة الجزائرية.

## الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

### ❖ الفرضية الرئيسية:

إن عملية تقييم أداء العاملين الفعالة والسلمية هي تلك العملية القادرة على الوصول الى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل تتسم نتائجها بالموضوعية والدقة، وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السلمية المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

### ❖ الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: عملية تقييم أداء العاملين لا بد أن تحظى بالمتابعة والاهتمام

الكافيين حتى تؤدي دورها على أكمل وجه وتحقق الأهداف المرجوة منها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مرجعاً لاتخاذ مجموعة من

القرارات السلمية والموضوعية والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالترقية والحوافز وتحديد

الاحتياجات التدريبية....

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول

عملية تقييم الأداء الى أهدافه، وبالتالي تحول دون فاعليته.

## صعوبات الدراسة :

- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيرفضوا اعطاءنا المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها.
- الموقف السلبي الذي يقفه بعض المسؤولين في المؤسسات اتجاه نشر المعلومات لأسباب متباينة، أو محاولة تأثيرهم على اتجاه البحث حتى تكون نتائجه موافقة لما يرغبون فيه.

## المنهج المستخدم:

- إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بغية التعرف على نقاط القوة والضعف ومن أجل الوصول الى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.
- إن عملية تنظيم البحث استدعت تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول الى جانب المقدمة العامة، يتناول الفصلان الاول والثاني الدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فيستعرض الدراسة الميدانية ففي الجانب النظري تم التطرق الى أساسيات حول الموارد البشرية ومن بين هذه الأساسيات نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وتعريفها وأهدافها وغالبية أنشطتها وتطرقنا الى مفهوم الاداء ومحدداته ومعاييرها. أما الفصل الثاني فتطرقنا الى مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه، وإدارة عملية تقييم أداء العاملين وطرق التقييم والعوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.
- أما الفصل الثالث فقد تناولنا تقديم ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة سونلغاز البيض وذلك بالتعرض للمحة تاريخية عن المؤسسة كما شملت الدراسة الميدانية تحليل أسئلة الاستمارة ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

### مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة، تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على استراتيجية المنظمة ومشاريعها.

كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليوننة والإبداع وسرعة رد الفعل وهي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبوا إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، الأكثر أهمية داخل المنظمة.

وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف الأخرى، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

يواجه الباحث في ادارة الموارد البشرية صعوبات عدة فقد تباينت الأفكار والمفاهيم وبالرغم من حداثة الاهتمام بهذا المجال قياسا الى الحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، بالإضافة الى ذلك كثرة المسميات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالاته وللتغاير في مفهوم ادارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية.

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية وتلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون الموارد البشرية في المنشأة.<sup>1</sup>

## المرحلة الأولى: الثورة الصناعية

لقد بدأت الثورة الصناعية إبان منتصف القرن الثامن عشر نتيجة لسلسلة من الاكتشافات العلمية، لقد كان اهتمام أصحاب المصانع منصبا على التقدم الفني والميكانيكي والمشكلات الاقتصادية، وتحقيق أقصى انتاجية من عناصر الانتاج المادي وتهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام ولو بسيط الى المشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينقل من البيئة الزراعية والحرفية الى البيئة الصناعية الجديدة والتي غالبا ما تكون لها عادات وتقاليدها مغايرة وكانت نظرة أصحاب الأعمال الى العنصر البشري على انه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاءون وهذه النظرة أدت الى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الادارة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

## المرحلة الثانية: حركة الادارة العلمية

<sup>1</sup> - أمين ساعاتي: ادارة الموارد البشرية، من النظرية الى التطبيق، مصر، دار الفكر العربي، 1998، ص12  
<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص18.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frederik Taylor والذي لقب بأبي الادارة وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور الى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

1. التطوير الحقيقي في الادارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الادارة والعاملين.

وبالرغم من أن تايلور أكد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز إلا انه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون ان يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة وكذلك اهماله العنصر الانساني.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ويعتبر ظهور حركة الادارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية،الأردن،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،2007،ص 16.17 .

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، الاردن،زمزم ناشرون وموزعون،2010،ص 24 .



## المرحلة الرابعة: مرحلة الحرب العالميتين.

لقد تطلب تضخم الانتاج في مرحلة الحرب العالمية الأولى توجه الادارة لتوفير احتياجاتها من العاملين رغم ظروف الحرب لتوفير حاجاتها من العمالة، ففكرت وبجدية في انشاء ادارات متخصصة تتولى أنشطة تسير الموارد البشرية<sup>1</sup> أما بالنسبة للحرب العالمية الثانية كانت لها نفس ظروف الأولى فبات من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية، فذهب باحثوا الادارة وعلم النفس يقومون بدراسات نظرية وعلمية توصلوا بموجبها الى وضع أسس ومبادئ علمية تقوم ادارة الموارد البشرية من خلالها بتدبير احتياجات المنشأة من العمال و العناية بها للوصول الى ترابط وتماسك اجتماعي داخل المنشأة.

## المرحلة الخامسة: مدرسة العلاقات الانسانية.

كان من أبرز روادها "ماري باركر فوليت" و "التون مايو" ، نادى بأن الانسان ليس آلة يمكن تشغيلها حسب ما نشاء، وأن الوقت قد حان للاهتمام بالعنصر البشري في الانتاج وهو الذي يجب أن يكون موضع الاعتبار والرعاية الكبيرين للوصول الى انتاج أفضل وذلك لأن العمل يقوم به الأفراد في جماعات وهذه الجماعات تشكل فيما بينها تنظيمات غير رسمية الى جانب التنظيم الرسمي فيتعين على الادارة أن تدرس مشاكلها وتعاملها معاملة إنسانية وعلى ضوء مبادئ وأسس علمية مدروسة يقبلها كلا الطرفين من العمال وأصحاب العمل.

---

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 20 . 21 .

## المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف الإدارة

- ✓ لقد عرفها "فريدريك تايلور" بأنها: "المعرفة الدقيقة لما يجب على الأفراد أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة".
- ✓ عرفها "هنري فايول": "هي عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- ✓ تعرف على أنها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل انسانية ضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيد من خدماته أيا كان المجال الذي تمارس فيه.
- ✓ الادارة هي عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في أي منظمة لتحقيق هدف مفيد.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف الموارد البشرية.

هناك عدة مصطلحات للتعبير على الموارد البشرية منها:

- أ. العاملون: يستخدم للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
- ب. المستخدمون: يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.
- ج. العمال: يشير إلى العاملين في نشاط الانتاج ويدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن يستعان بهم بشكل وقطي.
- د. قوة العمل: تستخدم للإشارة الى مجموع العاملين في منظمة ما وتهتم بتحديد قضايا مختلفة تتعلق بها.

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، ص 19 .

هـ. القوى العاملة: يستخدم خبراء الاقتصاد ووزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به، من يعمل منهم ومن هو عاطل.<sup>1</sup>

يقصد بالموارد البشرية الانسان العامل في المنظمة وهو الوحيد القادر على اتخاذ القرارات التفكير والتحليل والإبداع وقد يخالف الادارة ويغير ما تحدده له كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها لو سمحت الادارة بذلك وعليه فإن التعامل معه أكثر تعقيداً أو يمثل لبعض المنظمات المورد الأكثر أهمية.

ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

✓ تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

✓ تعرف على أنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.<sup>2</sup>

✓ هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.<sup>3</sup>

✓ تعرف بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإعداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتعويضها وفي الاخير الاستغناء عنها.<sup>4</sup>

✓ هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

✓ إن إدارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المنظمة الحديثة التي تستخدم العنصر البشري بكفاءة ويتحقق ذلك بتأديتها لعدد من الأنشطة.<sup>5</sup>

✓ ويمكن اعتبارها تلك العملية التي تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس أو الأفراد في الادارة وذلك بالحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.

<sup>1</sup> - سعد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد)، الاردن، دار وائل للنشر، 2007، ص 19

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 13 .

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص 27 .

<sup>4</sup> - كامل بربير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر، ص 16 .

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص 11 .

✓ ويمكن تعريفها بأنها ادارة ذات مسؤولية تنفيذية في مجال الافراد العاملين في المنظمة من خلال الوظائف الادارية التي تنجزها وتقوم بها للحصول على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية ادارة الموارد البشرية.

من المعروف أنه يتم انشاء المنظمات لتحقيق أغراض وغايات محددة وان هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة وهذا من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة وعيهم وثقافتهم.
- ✓ توجيه تركيز المنظمة على استقطاب واختيار تدريب الأفراد.
- ✓ زيادة دور أهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
- ✓ تحسين مردودية المنظمة وذلك بتحسين وكفاءة مواردها البشرية.
- ✓ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية.<sup>3</sup>
- ✓ ارتفاع مستوى التعليم وأصبح العامل أكثر وعياً نتيجة لارتفاع مستواه العلمي والثقافي.
- ✓ الاستفادة من الكفاءات المتواجدة بالمنظمة.<sup>4</sup>
- ✓ الاتجاه نحو الحجم الكبير، والذي أدى الى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور اشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات المتعددة الجنسيات.
- ✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل عن طريق اصدار القوانين والتشريعات لتفادي المشاكل القانونية مع الجهات الحكومية.

<sup>1</sup> - سهيلة عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، عمان ندار وائل للنشر والتوزيع، 2007ص 21 .

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 26 .

<sup>3</sup> - سهيلة عباس، علي حسين علي، مرجع سابق ص 27

<sup>4</sup> - حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004ص 29 .

ثانيا: أهدافها

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة والكبيرة، العامة والخاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية وتطوير الافراد تلبية لرغباتهم واحتياجاتهم وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف منها:

### 1. الأهداف الاجتماعية « Social Objectives »:

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفائتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو وإدارة الافراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

### 2. الأهداف التنظيمية « Organisationnel Objectives »:

تؤدي ادارة الموارد البشرية وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

### 3. الأهداف الوظيفية « Fonctionnel Objectives »:

تتحقق هذه الأهداف من خلال القيام بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها.

### 4. الأهداف الشخصية « Personnel Objectives »:

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف شخصية للعاملين من أجل الحفاظ عليهم وحمايتهم وتنمية قدراتهم وضمان بقاءهم في العمل والإنتاج وإرضاءهم وإشباع حاجاتهم ومتابعة المسارات الوظيفية لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراية، 2009 ص 16 .

## المطلب الرابع: نشاطات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف الى تحديد وتوفير الاعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقت محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الانشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة.<sup>1</sup>

### أهدافه:

تحتاج المنشآت الى تخطيط الموارد البشرية لأسباب واعتبارات أهمها:

- أ. أن تخطيط الموارد البشرية متطلب أساسي للتعيين كما هو للتطوير والتدريب.
- ب. يساعد التخطيط المنشأة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس.
- ج. اكتشاف النقصان أو الزيادة في المهارات المتوفرة في المؤسسة، من شأن ذلك خلق علاقات جيدة معهم والقضاء على البطالة المقنعة والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والاحتفاظ بالكفاءات الجيدة.
- د. قد يؤدي عدم وجود التخطيط الى تشويه العلاقة بين الدولة والمجتمع وذلك عند استغناء الشركات في أوقات معينة عن مجموعة من العاملين الزائدين عن الحاجة « Redondance ».
- هـ. زيادة الطلب على الخبرات والتخصصات النادرة وعدم وجود تخطيط الموارد البشرية في المنشأة قد يؤدي الى عدم حصولها على ماتحتاجه.
- و. التسيير على المنشأة في استيعاب التطورات التكنولوجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011 ص 132 .

<sup>2</sup> - محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 74، 73 .

ثانياً: تحليل وتصميم الوظائف.

يقصد بها تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من خلال:

- أ. اختصاصات الوظيفة: هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
  - ب. مسؤوليات الوظيفة: المسئولة عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأصول.
  - ج. شروط شاغل الوظيفة: التأهيل العلمي والخبرة العلمية والقدرات الجسمية والذهنية ومهارة الأداء.
  - د. العلاقات الرئاسية: من يرئس في الهيكل التنظيمي طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري.<sup>1</sup>
- تصميم الوظائف هو تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها الوظيفة الواحدة ويتم تجميع الأنشطة في مهام والمهام في وظيفة باستعمال شرط التشابه، التابع والتكامل في الأنشطة والمهام.<sup>2</sup>

ثالثاً: الترقية والنقل.

من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد لترقية ونقل العاملين بالمنشأة ويقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى ويترب على ذلك نتائج:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- زيادة في صحاحياته ومسئولياته في الوظيفة التي ترقى لها.

يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

- تحفيز العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار نتيجة التقدم المستمر لشغل الوظائف العليا.
- ضمان بقاء الكفاءات العليا بالمنشأة وعدم تركها تبحث عن فرص ترقية أخرى في منشآت مغايرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2005 ص 81 .

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 58 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001 ص 293 .

## رابعاً: الأجر والحوافز.

الأجر "ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل". وتشارك جميع المنظمات في دفع الأجر إلا أنها تختلف في نظام الحوافز وتعتبر الأجر ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجر توفر الرضى للعاملين لكنها لا تولد الحماس فيهم فكان لزاماً وضع نظام تحفيزي يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع وتتنوع الحوافز ما بين زيادة في الأجر أو المكافآت أو الترقيات وخطابات الشكر، وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام "جانت" ونظام المشاركة في المكاسب ونظام "هالسي" ونظام "راون" وجميعها تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة.<sup>1</sup>

إن من أهم طرق تحفيز الموظفين ادماجهم في الأعمال المهمة وإشراكهم في التقييم السنوي والتخطيط الاستراتيجي وتصميم البرامج والمشاريع والخدمات، لكن مشكلة الحوافز تكمن في الممارسة والتطبيق فهناك المحسوبة واللاموضوعية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على الحوافز لدى العاملين وتستهدف الروح المعنوية لديهم مما يؤثر على العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الانتاجية.

## خامساً: التدريب والتكوين.

التدريب نشاط تعليم من نوع خاص تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الأفراد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين فيها، وغالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009 ص 30-31

<sup>2</sup> - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 260



## أهميته:

هناك مجموعة من الأساليب التي تجعل التدريب ضرورة لازمة أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية انتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد.
- ب. مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فانتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة أوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على حسن استعمالها وصيانتها.
- ج. التقليل من الحاجة الى الاشراف فالعامل المتدرب بعبي ما يتطلبه عمله دون حاجته للتوجيه أو مراقبته باستمرار وبذلك توفيراً للوقت والجهد وتفرغ المنظمة لأعمال أخرى وهذا عكس حال العامل غير المتدرب.
- د. يحسن التدريب خدمات المنشأة وينمي العلاقة بينها وبين عملائها.
- هـ. تخفيض نسبة حوادث العمل.

أما بالنسبة للتكوين فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.<sup>2</sup>

ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تهدف الى تزويد العمال بالمعارف والمهارات لتسهيل اندماجهم في المنظمة. وهو أيضاً عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال : تكوين نظري، تكوين تطبيقي، داخلي أو خارجي. هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات الى تكوين عمالها من أهمها:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمات الى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات.
- رفع مستوى انتاجية ومردودية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.

<sup>1</sup> - طاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الاردن، دار البازوري للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> - حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص 99.

## سادسا: الاختيار والتعيين.

تتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للمورد البشري.

**الاستقطاب:** هو عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الافراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة يمكن التركيز عليه حاليا ومستقبليا.<sup>1</sup>

عملية الاختيار والتعيين تعرف على أنها "اختيار انسب شخص للعمل من بين المرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها". ويتم يتم اختيار المرشحين بعدة وسائل منها: ملئ استمارات أو مقابلات أو اختبارات تحريرية أو مهارتية، وبعد ذلك يتم تعيين الناجح ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

من خلال ما تقدم تبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف وفي رأي الدكتور "عبد العزيز علي حسن" أنه مما أفقد سياسات التوظيف المعمول بها حاليا في المنظمات أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة وافتقارها الى الشفافية والمساءلة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار بدلا من معايير اختيار دقيقة فأبي اختلال في الوظائف المتسلسلة من شأن أن يضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف ادارة الموارد البشرية الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منير نوري وفريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010 ص 173.

<sup>2</sup> - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 26.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الادارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير الاداء.

عرف الباحث « Nickols Fw » الأداء "Performance" بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك.

كما أشار "توماس جلبرت" في هذا الصدد أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، "كون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من اعمال في المنظمة كعقد اجتماعات أو تصميم نماذج أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل كتقديم خدمة محددة أو انتاج سلعة ما. أما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله كما وجودة ونوعا، والأداء هو المجهود الذي يبذل عمال المؤسسة من عمال ومهندسين ومنظمين...<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك بإتباع أفضل الوسائل. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة بين النتائج

<sup>1</sup> - بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بجامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص 9.

المحققة والأهداف المخططة التي تفسر الدرّة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح لمقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب.

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل فالمعيار المحدد للأداء يشير الى أي عامل أو متغير كمؤشر لفاعلية الأداء، لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ومن الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا الى أن معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد أو جوانب عديدة وهناك شروط منها:

أ. الثبات: ثبات المقياس يضمن جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أما التوافق فينطوي على أن القياسات المأخوذة من قبل افراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص الى آخر ومن طريقة الى اخرى.

ب. التمييز: لا بد من التمييز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم الأداء للأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجر والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

ج. القبول: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

يمكن القول أنه لا بد من تحديد المعيار أما استنادا على النشاطات التي يتضمنها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المنجزة من قبل الافراد العاملين حيث أن بناء المعيار على أساس النشاطات أو الفعاليات التي يؤديها الأفراد لأداء العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية للأداء ولا ينظر الى النتائج المترتبة أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو يقيس النتائج ويحدد الهدف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق الذكر، ص 244-245.

## المطلب الثاني: محددات الاداء ومعدلات الأداء وكيفية وضعها.

إن الهدف الاساسي لأي منظمة هو زيادة انتاجها وتطويرها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين فهناك من يرى أن الاداء هو الأثر الصافي لجهود الافراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. **الجهد:** هو كمية الطاقة الناتجة عن الجهد المبذول من طرف العامل نتيجة دوافع تؤثر في المستخدم لبذل مجهودات أكبر، أما الدافعية فهي القوة المحركة له لأداء العمل وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله.
2. **القدرات:** وهي نوعان: قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالمكتسبة تلعب فيها البيئة والزمن دورا تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها، وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
3. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحويها الوظيفة بالإضافة الى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الانتاجية.
4. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواسب وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
5. **البنية التنظيمية الداخلية:** هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الانتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الاداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.
6. **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، لبنان، دار النهضة العربية، 1983 ص 50-51 .

## ثانيا: معدلات الأداء وكيفية وضعها.

يوجد عدد كبير من الخطوات التي لا بد من اتباعها لوضع معدلات الأداء وهي:

1. الاختيار: اختيار أنسب الأعمال لقياسها.
2. التسجيل: تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم العمل فيها والأساليب وعناصر النشاط.
3. التحليل الانتقادي: هو اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر الانتاجية.
4. القياسك قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الاسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
5. جمع الوقت النمطي باحتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر واحتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.
6. التحديد: يتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت وتحديد الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعنية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مقارنة الأداء الفعلي والمعياري ومناقشة النتائج والإجراءات التصحيحية.

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الاداء الفعلي والمعياري ومن الامور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم للوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بالنتيجة، ولذلك لا بد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفض من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الافراد العاملين فلا بد أن يعرف الأفراد نتائج عملية تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف بتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يتركها العامل وخاصة الجوانب السلبية في أداءهم وكما أن المناقشة تخفض من حدة تأشير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

ان الاجراءات التصحيحية من الممكنان تكون على نوعين:الاول مباشر وسريعا اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي أدت الى ظهور انحرافات في الاداء وإنما فقط محاولة تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو مؤقت. أما النوع الثاني يتطابق مع المعيار المحدد في الاجراء التصحيح،ويتم البحث عن الاسباب وكيفية حصول انحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر تعمق وعقلانية من الاسلوب الأول كما انها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق الذكر، ص 145 .

## خاتمة:

ان مضمون الأداء يشير الى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء المستخدم لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه، فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهو العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور لهذا كان لمفهوم الاداء نصيب كبير من الاهتمام في الدراسات الادارية وخاصة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.



## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين.

### مقدمة:

يعتبر تقييم أداء العاملين من مهام إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى ودرجة اتفاقهم للعمل والقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم. وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط ، حيث تجبر الرؤساء والمديرين على مراقبة وملاحظة أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين من جهة أخرى للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام مدراءهم ورؤسائهم.

## المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، فعن طريق هذه العملية تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها ، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم أداء تقييم العاملين وفوائده.

- قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين يجب أولاً تحديد معنى المصطلحات التالية: قياس, تقييم, تقويم بغرض تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن عملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

- نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية, ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: قياس أو تقييم أو تقويم وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، الأردن : دار وائل للنشر والطباعة،2003،ص 138.

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
  2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا, 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 التقييم.
- إذن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية *appréciation* وفي اللغة الانجليزية *appraisal* أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
  - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت هي كلمة تعبر عن العملية المتكاملة (قياس, تقييم, تقويم).

### تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين سنذكر منها ما يلي:

1. إنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 139

<sup>2</sup> -هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم "الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 153.

2. هو دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في قيامهم بأعمالهم الحالية وأيضاً على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل , وتحمله مسؤولية أكبر في حين ترقبته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>
3. يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى تطويره.
4. تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط به, فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً.<sup>1</sup>
5. عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه, وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أو لا , وفي أية مجالات , وهذا الأداء قد يشغل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.<sup>2</sup>
6. يعرف عملية تقييم أداء العاملين بأنها الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية, لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>-مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، الأردن: دار الصفاء للنشرمكتبة المجتمع العربي، 2003، ص 188.

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص. 76

<sup>2</sup> - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص. 378.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص. 270.

ومن هذه التعاريف نستنتج ما يلي :

- 1) إن ما يتم تقييمه هو أداء الفرد العامل للعمل المكلف به وليس الفرد العامل.
- 2) إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية, وهي عملية مستمرة.
- 3) عملية تحليلية لأداء العامل.
- 4) عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- 5) هي عملية ادارية وذات طابع رسمي.

**فوائده:**

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها, نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية, وبعيدا على التحيز. ومن أهم فوائده ما

يلي :

**1- رفع الروح المعنوية للعاملين:** وتتمثل في التفاهم والعلاقات الحسنة التي تسود العاملين مع رؤسائهم , عندما يشعرون بأن جهدهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد كما أن اعتماد الترقية والعلاوات على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

**2- اشعار العاملين بمسئولياتهم :** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة

تؤثر على مستقبله سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.<sup>1</sup>

### 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الادارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا

لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الادارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

### 4- الرقابة على الرؤساء : إن تقييم الاداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة

وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الاداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين.

### 5- استمرار الرقابة والإشراف : ان الوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم

الاداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الاداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

### 6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب : تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختبار للحكم على

مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير اليه مستوى

<sup>1</sup> - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص50.

تقييم الأداء فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى

، ويعتبر هذا دليلاً على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم ومدى

استفادتهم من البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارها إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة وهذه الأخيرة عند قيامها بعملية تقييم أداء العاملين تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

#### أولاً: أهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة

ما يلي:

- تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ( الاستراتيجية ) ، ونشاطات العاملين

وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة ، لذلك لا بد أن

يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في نظام المنظمة.

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش

في المنظمة ، وتحسين العلاقات العملية بها ، حيث يمكن أن نقول أن عملية تقييم الأداء هي

وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً

في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص. 369.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق الذكر، ص. 200.



- تحديد تكاليف العمل الانساني وإمكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الادارية والأسباب التي بنيت عليها .
- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.

### ثانيا: أهداف على مستوى المستخدمين:

- من أبرز الاهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي :
- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم ، وأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية.
- توفر نتائج تقييم الاداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة تطوير أدائه وتحسينه.
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الادارة.

### ثالثاً: أهداف على مستوى المديرين:<sup>1</sup>

- مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

### المطلب الثالث: ادارة عملية تقييم أداء العاملين.

سنتطرق الى الجوانب الاساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم أداء العاملين في المنظمات المختلفة والإجراءات التطبيقية لهذه العملية وتتضمن تحديد بعض الامور الاساسية والتي تساهم في النجاح وفاعلية هذه العملية الحيوية ومن هذه الامور من الذي يقوم بعملية تقييم الاداء ومتى وكيف تتم هذه العملية.

### أولاً : مسؤولية التقييم

في معظم المؤسسات تتم عملية التقييم الفعلية من قبل المشرف المباشر للفرد العامل وهناك وجهات نظر تدعم بدرجة كبيرة هنا الاتجاه التطبيقي منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص. 201.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس وعلى حسين علي: مرجع سبق ذكره.

1. المشرف المباشر: هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الافضل لملاحظة عمله أو أداءه.

2. إن المشرف أو الرئيس أكثر قدرة في تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة التي هو عارف بها أكثر من غيره أي من غير المديرين.<sup>2</sup>

3. بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه بالإضافة الى المشرف المباشر لوحده كمقيم فهناك آراء تدعم مشاركة مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم بحيث يكون هؤلاء من نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي وهذا يكون في حالة كون جميع المدراء ضمن المستوى الواحد في موقع يجعلهم على قرب من الافراد العاملين بحيث يلاحظون سلوكهم وأدائهم خلال فترة التقييم ، هذه العملية تساعد على زيادة الموضوعية والصدق في عملية التقييم وتقلل من التحيز كنتيجة لتعدد وجهات النظر والأخذ بمختلف الآراء.

الجهة الثانية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم هم الزملاء أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التقييم لابد من توفر الشروط الآتية:

1. أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الافراد العاملين معهم.

2. أن تتوفر الثقة الكاملة بين الافراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض.

3. أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص.103

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية 2004، ص.292

كما يمكن للمرؤوسين أن يقيموا رؤسائهم حيث هؤلاء يكونوا أكثر دقة في ملاحظة سلوكيات وأداء رؤسائهم وتعتبر تقييمات ذات أهمية كتغذية عكسية لتطوير هؤلاء الرؤساء بدلا من استخدامها كأساس للتقييم.

أما تقييم الذات self-évaluation فغالبا ما يستخدم في عمليات التطوير بدلا من التقييم بحد ذاته.

وأياضا يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين outside experts لملاحظة وتقييم أداء الافراد في المنظمة.

### ثانيا : توقيت تقييم الاداء

من الصعب تحديد ورفع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الافراد العاملين ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء مستشارين في مجال ادارة الافراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الافراد العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج تقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم ارشادهم وتوجيههم من قبل الادارة بكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وأدائهم.

أما وجهة نظر الافراد العاملين في التقييمات الدورية فإنهم يرون بضرورة وجود تقسيمات دورية هدفها تعديل الاداء وزيادة فاعليته وليس الهدف منها تعديل الرواتب والأجور او الترقيات . كما أنه من الضروري أن تكون هناك الى جانب التقييمات الرسمية تقييمات غير رسمية هدفها المتابعة وتصحيح

الايخطاء وتحدي القدرات التي يتمتع بها الافراد العاملين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-المرجع نفسه،ص.293

## إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لابد منها اتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم اجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى مقابلة التقييم.<sup>2</sup>

الكثير من الصعوبات قد تنشأ من جراء مقابلات التقييم وهذه الصعوبات بعضها يكون من قبل المقيم والبعض الاخر من قبل الافراد العاملين مما يؤدي الى حصول صراع بين الافراد العاملين أنفسهم حيث في الغالب يرغب الافراد أن يكون اداؤهم موضع تقدير ولذلك فإنهم يبذلون جهدا كبيرا أثناء التقييم أو يرغبون في تشخيص ومعرفة نقاط ضعفهم للحصول على المساعدة اللازمة لتلاقي العيوب الخاصة بانخفاض الاداء لديهم. وإزاء هذا الصراع النفسي للأفراد العاملين ولا بد أن يكون المقيم مدريا ومتحملا مسؤوليته ولا بد له أن يناقش الافراد العاملين بكل ما يتعلق بأدائهم وأن هذه العملية هي لتطويرهم كأعضاء في المنظمة ، والمشكلة الثانية تلجأ من قبل المقيمين عندما يوجهوا اللوم والنقد الى الافراد العاملين أثناء قيامهم بعملية التقييم مما يشعر الفرد العامل بالنقص بكفاءته وتهديد لمشاعره الايجابية اتجاه نفسه لذلك فان من الضروري اشعار العاملين بأوجه النقص في ادائه والسلوك الذي يساعده على تقليل ردود الفعل الدفاعية لديه ويزيد من جهوده في تطوير أدائه تقديم مثال من الماضي ومناقشة الفرد حول المشكلة التي حصلت في الماضي والمتعلقة بأدائه وكيفية معالجتها بحيث على المقيم أن يكون مستمعا جيدا للفرد العامل الذي يقوم بتقييمه ويفهم منه معوقات ومشاكل عمله ويكسب ود العامل ويدي له بأن مهمته هي مساعدته بالدرجة الاساس.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، المرجع نفسه، ص105.

## المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم الاداء هي الاداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الاسلوب الذي يتم على اساسها تقييم أدائه وتشير الابحاث والمؤلفات العلمية في مجال ادارة الموارد البشرية على ان هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الافراد.

### المطلب الأول: الطرق التقليدية.

#### أولاً: طريقة التدرج البياني

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من الصفات يضع درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة فيقوم المشرف بوضع علامة امام الدرجة التي يراها تناسب تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

درجات التقييم					الصفات
(5) ممتاز	(4) جيد جدا	(3) جيد	(2) مقبول	(1) ضعيف	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الاداء
		✓			الانتظام في الحضور
			✓		اتباع التعليمات
				✓	القدرة على الابداع

جدول 1.2: نموذج التدرج البياني.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف: ادارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 155-116.

وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحدي الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد صغيرة أو كبيرة وتتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية. وما يعاب على هذه الطريقة أن تقييم العاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة ومن الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

### ثانيا: طريقة الترتيب البسيط

يكون المدير فكرة عامة عن أفراده وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا بحيث يظهر من يحتل المرتبة الاولى ثم المراتب التي تليها وهكذا حتى نصل الى الأخير: مثال في قسم (س) كان عدد العاملين (5) وهم : أ، ب، ج، د، هـ وطلب من رئيس القسم ترتيبهم وفقا للكفاءة الادائية بصفة عامة وقد جاء ترتيبهم على النحو التالي: ج، ب، د، أ، هـ.<sup>1</sup>

تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الافراد حتى يستطيع المدير ترتيبهم وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ولكنها تفتقد الموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الافراد.

---

<sup>1</sup> -محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-281.

ثالثا: طريقة المقارنة الثنائية بين الافراد.

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين وهي شبيهة للطريقة السابقة حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة ، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز او لا يمتاز عن أقرانه. وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الافراد في المجموعة ، ويحسب عدد الاحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج وتستعمل المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left( \frac{\text{عدد الافراد}-1}{2} \right)$$

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

حيث "n" هي عدد الافراد المطلوب تقييمهم وعلى هذا اذا كان لدينا خمسة أفراد هم: أ، ب، ج، د، ه فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

" أ ب، أ ج، أ د، أ ه "

" ب ج، ب د، ب ه "

" ج د، ج ه "

" د ه "



وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلاً " أب " وتقرير من الافضل في هذه المجموعة وهكذا بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما يظهر في الجدول التالي:<sup>1</sup>

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

جدول 2.2: بين المقارنة الثنائية بين الافراد.

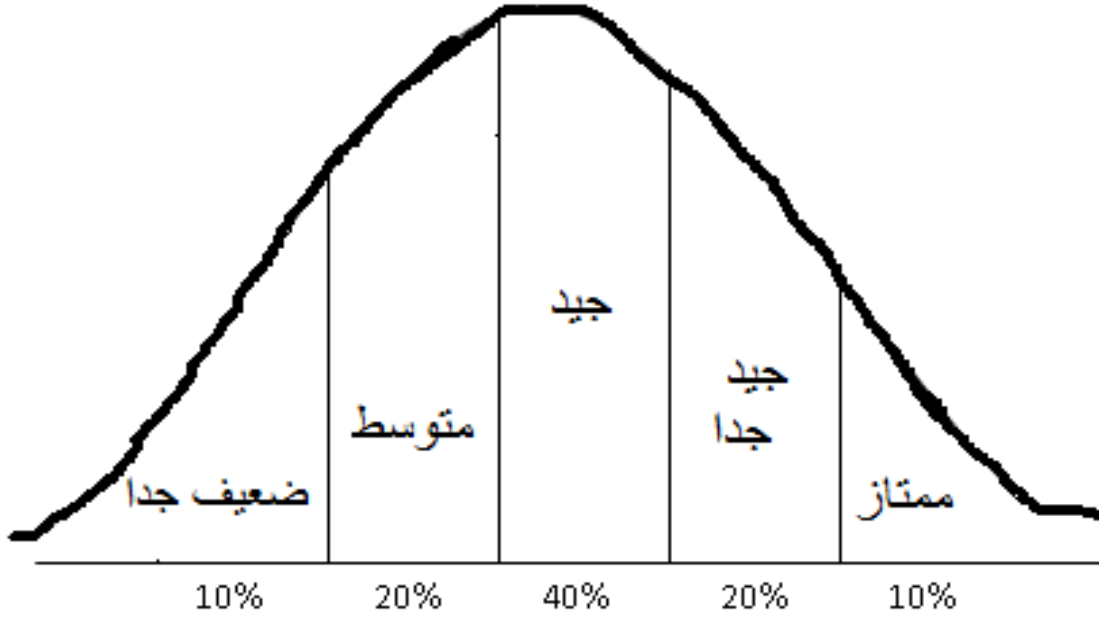
المشكلة الاساسية في هذه الطريقة تتمثل في الوقت تستغرقه في حالة كبر عدد الافراد المراد تقييمهم حيث أنه كلما زاد عدد الافراد زادت المجموعات الثنائية كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب أو الترفيع والنقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء بالإضافة الى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم بمعنى إمكانية تمييزه في عملية الترتيب.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنورسلطان، مرجع سبق ذكره، ص 310-311.

## رابعاً: طريقة التوزيع الاجباري

تعتمد هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول أن أي ظاهرة تميل الى التركيز نحو

الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين كما يتضح في الشكل الموالي:



شكل 1.2: النسب المؤوية للتوزيع الطبيعي.

وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة في التنفيذ وتتغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم وأنها لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف وتفترض تساوي كل المنظمات في توزيع العاملين على النسب السابقة، في حين أنه من الممكن أن تكون نسبة الممتازين في منظمة ما أكبر من 10%.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص. 206.

## خامسا: طريقة قوائم المراجعة

من خلال هذه الطريقة يستخدم المشرف قائمة تحتوي على جملة من الاوصاف المتنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه<sup>1</sup> وعلى المشرف أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الافراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما بنعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب الى إدارة الافراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل في القائمة حسب درجة أهميتها ثم يعود التقييم النهائي من ادارة الافراد الى المشرف المباشر لمناقشتها مع الافراد العاملين. ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيزات بحيث أن المقيم والمسئول عن تحديد درجة الاهمية والدرجات لكل صفة مختلفين. ومما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقا حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

وما يعاب على هذه الطريقة بأنها عالية التكلفة حيث تتطلب من المنظمة اعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها حيث أن هذه الفقرات تختلف من عمل لأخر. والمثال التالي يوضح نموذج قوائم المراجعة.

---

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنورسلطان، مرجع سبق ذكره، ص. 312.

## نموذج قائمة مراجعة تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>

لا	نعم	الاسئلة
		1. هل يقدم الفرد أفكارا جيدة. 2. هل لديه اهتمام كبير بعمله. 3. هل يواظب على الحضور. 4. هل لديه معلومات كافية عن العمل. 5. هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه. 6. هل يتبع التعليمات بدقة. 7. هل يتهرب من المسؤولية. 8. هل يصمد للمواقف الحرجة والأزمات. 9. هل يظهر تحيزا ومحاباة في معاملته لمرؤوسيه.

جدول 2.3: نموذج قائمة مراجعة تقييم أداء العاملين.

### سادسا : طريقة الوقائع الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على المقيم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم فيتم تسجيل الوقت ومتى وأين حدث هذا التصرف ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنورسلطان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

الانتهاء من التقييم تقوم الادارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.<sup>1</sup>

وتجدر الاشارة الى أن الاحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مرد ودية ايجابية أو سلبية. ومن أهم ما ميز هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل ومن أهم عيب في هذه الطريقة أنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين.

## المطلب الثاني: الطرق الحديثة.

### أولاً: مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط والتنظيم والعلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء في مختلف المستويات الادارية وبصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.<sup>2</sup>

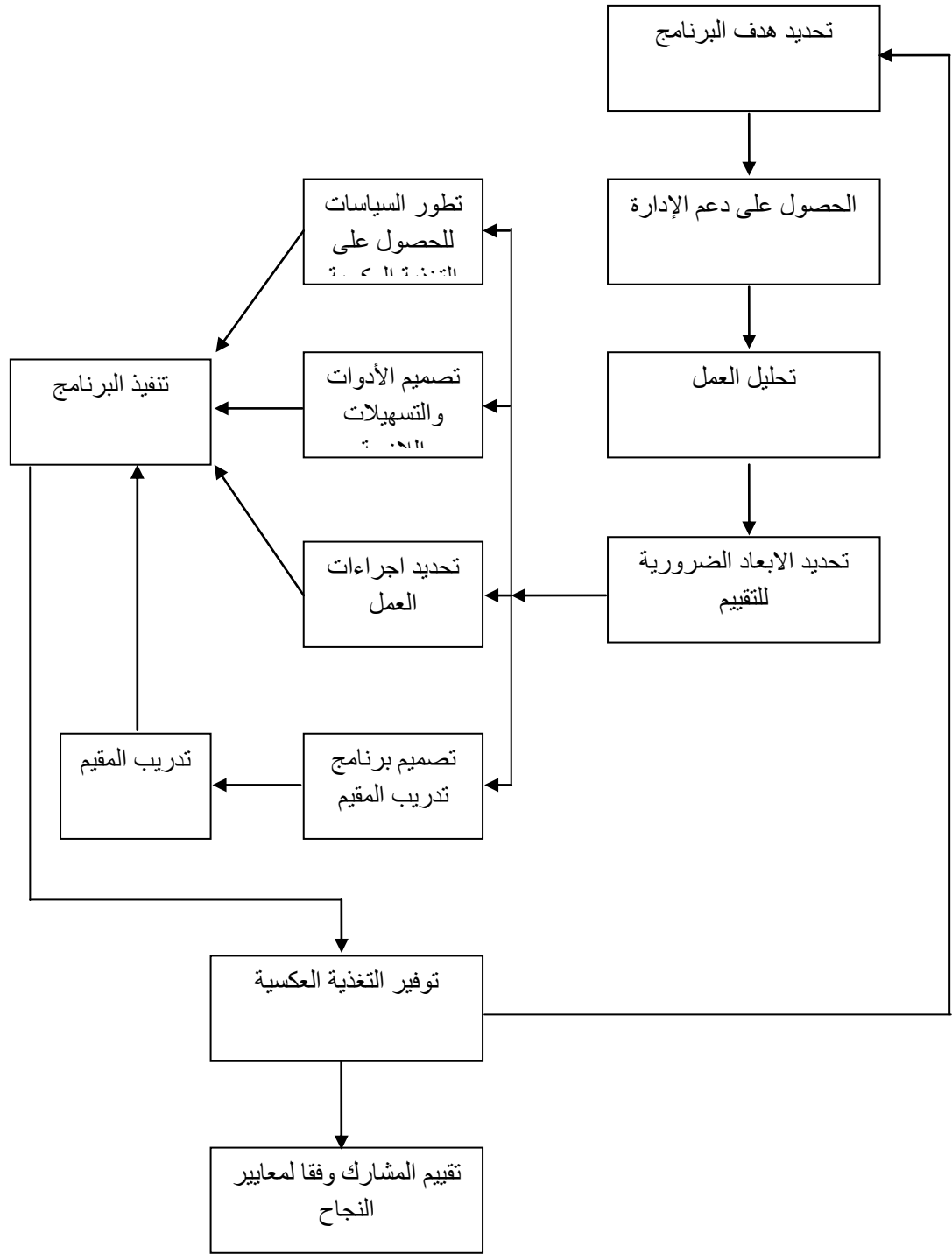
فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم الى الافراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام او الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد تمثيل الأدوار حل المشكلات واتخاذ القرارات لمواجهة الضغوط وصراعات العمل وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الادارية.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف: ادارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص. 211.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة: مرجع سبق ذكره، ص 133.

والميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الافراد للمهام الادارية وتوفر معلومات مؤكدة ومحددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية ادارية فردية وكذلك توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الافراد.

وما يعاب عليها أنها عالية التكلفة وعدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة. والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.



شكل 2.2: مخطط يوضح خطوات مراكز التقييم في تقييم أداء المدراء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص. 267.

## ثانيا :طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة وضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة.

ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الاعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل. وبذلك يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الاعمال الهامة الممتازة منها والرديئة وفقا لتواريخ حدوثها. وفيما يلي أمثلة على بعض هذه الوقائع:

- في 2007/01/13 حصل على الترتيب في الدورة التدريبية التي أقامتها المنشأة.
- في 2007/04/01 رفض قرار أصدر إليه بضرورة حضوره بعد الظهر لإنجاز أعمال حيوية خاصة بالمنشأة.
- في 2007/04/20 ترك العمل دون اذن.

بالإضافة الى قيام المقيم بضرورة تسجيل الوقائع خشية نسيانها فإن استعمال هذه الطريقة يتطلب من الرئيس أيضا أن يكون قريبا من العامل ويشرف عليه عن قرب وقد ينعكس هذا الإشراف على العامل ليأخذ صورة خوف أو اضطراب على اعتبار أن كل حركة من العامل سيتم تدوينها في سجل سلوك العمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.



وتجدر الإشارة الى أن الوقائع التي يتم تسجيلها هي تلك التي تكون "ممتازة" وتلك التي تمثل رداءة في التنفيذ وتلك التصرفات الروتينية واليومية لا يقوم المشرف بتدوينها ونتيجة لذلك فإن سجل الاعمال لا يعطي صورة شاملة ولا يعتبر مرجعا لكل تصرفات العمال.

### ثالثا : طريقة الادارة بالأهداف.

ترتكز هذه الطريقة على الاداء في المستقبل والأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها ويتم تقييم الاداء بمقارنة الاهداف الموضوعه والمسطرة من قبل المنظمة للفرد، من أجل انجازه مع ما أنجز فعلا وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1. يتم تحديد الاهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.

2. وضع خطة عمل لبلوغ الاهداف.

3. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

4. تحديد المعايير التي عليها قياس نتائج الاداء.<sup>1</sup>

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

جدول 2.4: طريقة الادارة بالأهداف.

<sup>1</sup> - المصدر: رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر: دار الجامعة، 2003، ص.225.

إن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وكذا تحسين ظروف ومناخ العمل.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية واعتمادها على الاداء الفعلي والمحدد في شكل كمين وأيضا اطلاع الافراد على ما هو مطلوب منهم وما هي امكانياتهم.

وما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة المقارنة بين اداء الافراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له، وتتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الاهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

#### رابعا: طريقة التقرير المكتوب

في هذه الطريقة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها الموظف، ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتصف بالموضوعية ولا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير، خاصة إذا كان عدد الموظفين كبير فإنها تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذا التقرير.<sup>1</sup>

#### خامسا : طريقة الاختيار الاجباري

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق الذكر، ص. 216.

جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عمالها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، فتحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان المتبقيتان تمثلان الصفات غير المرغوب في أداء الفرد، ويقوم المشرف باختيار عبارتين فقط واحدة عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه، لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، فهو بلا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو ان يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل اجابة.

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

1) يبتكر حلولاً جيدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2) يجيد التعامل مع الضغوط وأزمات العمل.

3) لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4) لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه في العمل.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية لأن المقيم يجهل العبارات الايجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء،<sup>1</sup> إلا أنه يعاب عليها عدم امكانية استخدامها اذا كان الهدف من عملية تقييم الاداء تحديد الجوانب التي تحتاج

الى تطوير في أداء العاملين، كما أنها لا تحدد جوانب النقص في الأداء ، وبالتالي لا يعرف المقيم ولا العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في عمله.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

تسعى الادارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الافراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم، ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية متكاملة ومثالية فلا بد أن تحصل أخطاء في عملية التطبيق وهذه الاخطاء هي :

#### 1. الاخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد: لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن

بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس والبعض الاخر يضعون

درجات متدنية فالنوع الاول من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي، حيث أن الأول يضع

تقديرات لأداء الافراد أكثر مما يستحقوا في حين أن الثاني يضع تقديرات بمستوى أقل مما

يستحقوا.

---

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص. 256.

- إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر ان كان هناك مقيم واحد لكافة الاقسام في المنظمة لكن المشكلة تكون واضحة نظرا لوجود أكثر من مقيم لا سيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم.<sup>1</sup>

2. **الاطعاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الحالة):** تظهر بسبب تأثير القائم بالتقييم بعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية المتمثل بعدالة ودقة التقييم.

3. **أخطاء التشابه:** في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الافراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الافراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدواني فإنه ينظر إلى الآخرين بأنهم مثله، وهذه الأخطاء أيضا لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الافراد في المنظمة الى نفس الاتجاه في التقييم.<sup>1</sup>

4. **انخفاض دافعية المقيم:** في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم حيث أن المقيم غالبا ما يخضع لمشاعره الذاتية فقط والتي تقوده إلى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن نتيجة التقييم سوف تؤثر سلبا أو ايجابا على الافراد فيؤدي به الى أن يقيم بشكل غير حقيقي أو لا يعكس الواقع الفعلي للأفراد العاملين حيث أنه من المعروف بأن نتائج التقييم تنعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الافراد هي إما المكافأة أو العقوبة أو الترقية ومن الممكن أن لا يعطي المقيم التقييم الصحيح نظرا لعدم وجود دوافع لديه سواء ايجابية

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.286

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 272-273.

بمكافأته حول تقييماته الصحيحة أو سلبية بعقوبات توضع مسبقا من قبل الادارة ويتحدد على ضوئها التقييم.

### النزعة المركزية:

وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القوائم بعملية التقييم بإصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه العاملين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الاداء اذ يعطي الاداء القيمة الوسطية في سلم التقييم.

ومن هذه المشكلة تنعكس نتائج سلبية على الاحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الاداء. حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات ادارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج كالتدريب مثلا.<sup>2</sup>

### ظاهرة التحيز:

ان وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على يسر عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية، وكذلك الميل نحو جوانب يريد المقيم للأداء مما يعطي أكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريد تفعيلها.<sup>1</sup>

---

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>1</sup> - طاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 96.

## خاتمة:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين ذات أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفاعلية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائهم وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون ناتج لأدائه، وأيضاً هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين. وحتى يكون التقييم ذو فاعلية أكبر لابد من أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعاً لها لأخذ المعطيات اللازمة لاتخاذ قراراتها الأساسية وخاصة عند تقييم أداء العاملين.

# الفصل الثالث



## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز Sonalgaz

### مقدمة:

إن للمؤسسة أهمية ودور في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للوطن، فهي تلعب دورا هاما في اقتصاد المجتمع، بحيث أنها تعتبر المؤشر الرئيسي على تقدمه وتطوره.

فنجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني والحجم وطبيعة النشاط، فمنها المؤسسات السياسية والاجتماعية والتربوية والثقافية والاقتصادية .

وما نركز عليه في هذه الدراسة وهو المؤسسة الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في اقتصاد السوق بحيث أنها تعتبر مركز لاتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها وكذلك كمية ونوعية الموارد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية.

إن المؤسسة الاقتصادية لها أشكال متعددة فمنها المؤسسات الخاصة التي تعود ملكيتها للفرد ومجموعة من الأفراد، وإما مؤسسات عامة أو عمومية تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها والمؤسسة الاقتصادية عموما لها أهداف وبرامج وأساليب عمل تسعى إلى تحقيقها.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم.

### مرحلة التطور Sonelgaz :

هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تم إنشائها سنة 1969 كبديل لشركة EGA (شركة غاز الجزائر) وهي شركة منحدرة من القوانين الفرنسية في سنة 1947 إن شركة Sonelgaz تنتج تنقل وتوزع الكهرباء المستهلكة من طرف زبائنها في الجزائر وقد استحوذت على سوق الإنتاج نقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء وعلاوة على ذلك فهي مؤسسة نقل وتوزيع على المستوى الوطني بالنسبة للغاز الطبيعي الموجه للاستهلاك الداخلي للبلاد.

وبالإضافة على بيع الطاقة إنشاء وصيانة الآلات التي تعمل بالغاز والكهرباء وهي تسهر ذلك على نشر استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والحرفية... إلخ. ابتداء من سنة 1978 فإن نشاطاتها تركزت على برنامج التزود بالكهرباء الذي أدى بشكل كبير إلى عصرة الاقتصاد وتحسين شروط الحياة في الجزائر.

وبفضل التجربة التي اكتسبتها خلال 44 سنة من العمل في هذا الميدان فإن سونلغاز أصبحت اليوم تشغل حيزا هاما في الاقتصاد الوطني ، ولأجل إرخاء حاجيات زبائنها وتقديم الخدمة ذات جودة لهم فإن المؤسسة قامت ابتداء سنة 1978 إلى تليين تنظيمها لهذا قامت بتخصيص موارد داخلية للإيجاز وذلك بتجنيد وحدات العمل والتي اختصت بدور صاحب العمل.

وهذا ما أدى إلى تغيير وتحديد بنية المؤسسة وإنشاء سنة 1983 حوالي 6 مؤسسات وطنية جديدة وسلسلة وحدات العمل التي كانت كل واحدة منها تكرست للقيام بنشاطات خاصة للاستجابة وبشكل فعال لمتطلبات الاقتصاد الوطني.

● KARHIF مكلفة بمخطط تزويد البلد بالكهرباء.

● KARHAKIB مكلفة بانجاز البنية التحتية الكهربائية وإنشاءات الموجهة للصناعة.

● KANAGHAZ تقوم بمد وإنشاء قنوات الغاز.

● AMC مكلفة بصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

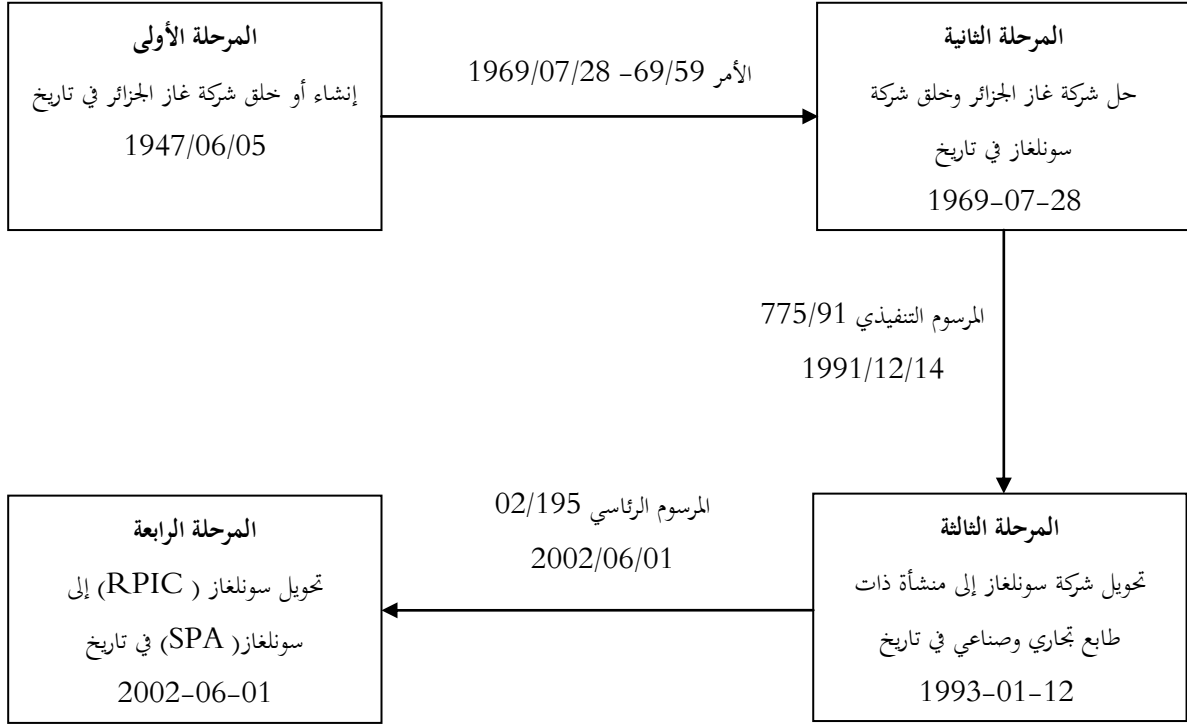
وبفضل هذا التجديد البنوي فان سونلغاز انتقلت إلى إعادة التركيز على الأهداف الرئيسية الخاصة بها وتطوير قدراتها المتعلقة بالبحث والمراقبة وفي سنة 1991 سونلغاز قامت بتغيير حالتها القانونية وأصبحت منشأة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية وذلك حسب الأمر التنفيذي 1-475 في تاريخ 14 ديسمبر 1991 وفي سنة 1995 أصدر الأمر التنفيذي 280-95 وفي 17 سبتمبر 1995 والتي أمدت وأيدت صفة سونلغاز كمنشأة عمومية بخاصية صناعية و تجارية.

وفي سنة 2002 صدر الأمر التنفيذي رقم 02-195 في 01 جوان 2002 والذي حول

سونلغاز من شركة عمومية ذات صفة تجارية وصناعية إلى شركة ذات أسهم SPA.

ولهذا فإن سونلغاز SPA هيأت رأس مال مائة وخمسين مليار دينار بأكمله حيث حررت من

طرف الدولة وقسمت إلى ( 150000 سهم) بمبلغ 1 مليون دينار لكل سهم.



شكل 1.3: مخطط يوضح مراحل تطور شركة سونلغاز.

أهداف سونلغاز (SPA):

1. الإنتاج، النقل، التوزيع، والمتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج.
2. نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني.
3. التوزيع والمتاجرة بالغاز بواسطة القنوات سواء داخل أو خارج الجزائر.
4. تطوير وتزويد كل ما يخص في ميدان الخدمات الطاقوية .
5. دراسة وترقية وإعطاء قيمة لكل أشكال ومصادر الطاقة.

6. التطوير بواسطة استعمال كل الموارد والنشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع

صناعات الغاز والكهرباء وكل النشاطات التي يمكن أن تولد فائدة للمؤسسة.

7. تطوير كل أشكال النشاطات المتصلة بالشركات الجزائرية أو الأجنبية في الجزائر أو خارجها.

### المطلب الثاني: المديرية الجهوية بولاية البيض.

إن الخاصية الجديدة لشركة سونلغاز (SPA) تولدت عنها أربعة فروع جديدة وهي:

❖ سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).

❖ سونلغاز توزيع الوسط (SDC).

❖ سونلغاز توزيع الشرق (SDE).

❖ سونلغاز توزيع الغرب (SDO).

إن سونلغاز توزيع تغطي 20 ولاية من الغرب ومن الجنوب الغربي للبلاد وكل ولاية يوجد بها

مديرية جهوية للتوزيع ولقد قمنا بإنجاز دراستنا على مستوى المديرية الجهوية للبيض والتي توكل لها مهمة:

✓ استغلال، صيانة، وتطوير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز.

✓ ضمان أحسن نوعية للخدمات المقدمة للزبون وذلك بأقل تكلفة.

✓ إنشاء برنامج استثمار للأشغال والصيانة.

✓ استخلاص هامش ونتيجة استغلال إيجابية.

في سنة 2005 يعتبر نقطة تحول في قطاع الكهرباء والغاز لولاية البيض، وهناك وقعت إنشاء المديرية الإقليمية لسونلغاز في الولاية، والحاجة إلى زيادة الاستثمار في هذا القطاع وشرط لزيادة عدد من الوكالات لتحسين نوعية واستمرارية الخدمة. وفي سنة 2009 وفي إطار إعادة هيكلة الإدارة الإقليمية سونلغاز الجديدة أصبح اتجاه التوزيع من البيض.

مديرية توزيع الكهرباء والغاز البيض تغطي شبكاتها 08 فروع و 22 مدن وهي:

البيض- الأبيض سيد الشيخ ( أربوات - البنود- عين العراك) - بريزينة (غسول- الكراكدة) - بوقطب الخيثر-توسملين) - الشلالة ( المحرة- بوسمغون) - الرقاصة (الشقيق- الكاف الأحمر)- بوعلام (سيدي سليمان- سيدي طيفور- سيدي عمر).

إنها توظف 230 عامل في نهاية جوان 2012 من جمع الفئات الاجتماعية والمهنية تعمل فيها 03 فروع لخدمات التجارية والتقنية 05 فروع في مختلف إدارات الشركة مع وظائفها المختلفة.

**مختلف الوحدات التي تحتوي عليها المؤسسة:**

**1. وحدة العلاقات التجارية(DRS) :**

✓ إجراءات الامتثال ونظام الحماية المؤقت ربط عملاء جدد بما في ذلك عقود العمل من عملاء لتحقيق التكليف.

✓ الامتثال المحاسبية لإدارة الإيرادات في الخدمات التجارية.

✓ احترام إجراءات إدارة العملاء (التخفيضات، والحسومات، والتكامل، وإلغاء... إلخ).

## 2. وحدة الموارد البشرية (DRH):

✓ تنسيق أنشطة مختلف الموظفين في المديرية الاقليمية، بما في ذلك التوظيف والاستقراء والتكامل وتعيين ترقية والنقل.

✓ المشاركة في تنفيذ السياسات العنصر وخطط تدريب الموظفين والمشاريع.

✓ تطبيق سياسة إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة.

## 3. دراسة الانقسام والبناء (DEET) : هذا التقسيم يحمل:

✓ دراسة الخدمة هي الأعمال الكهربائية.

✓ دراسة خدمة العمل الغاز.

✓ جدولة وإدارة الاعتمادات OGC .

## أسواق الخدمات إنها البعثات على النحو الآتي:

✓ المسؤولين عن إدارة المشروع من أعمال التنفيذ برنامج NCR (مجموعة كهربائي) وبرنامج نظيفة.

✓ مراقبة تنفيذ الاعتمادات.

✓ مراقبة تنفيذ البرنامج الاستثماري.

✓ اجمع لازمة لتنفيذ بيانات الدراسة عن العمل.

✓ أتبع وسيلة لتحقيق.

#### 4. القسم الفني الغاز: DTG

✓ تطوير الشبكات.

✓ صيانة.

✓ ضمان الامتثال لسلامة وأمن الأشخاص.

#### 5. قسم الشؤون المالية: (DFC)

✓ إدارة الشؤون المالية.

✓ قسم التشغيل والاتصال والتوليف.

✓ ميزانية الخدمة والرقابة الإدارية.

#### 6. وحدة نظم المعلومات الإدارية (RSP)

✓ تشغيل CMS

✓ إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب.

#### 7. تقسيم الشؤون العامة: SAG

✓ يوفر الخدمات للعلاقات الخارجية

✓ إدارة الائتمان.

✓ يقترح إصلاحات.

#### 8. قسم التقنية الكهربائية: (المفتشون)

✓ أعمال الإدارة.

✓ القياسات الكهربائية.

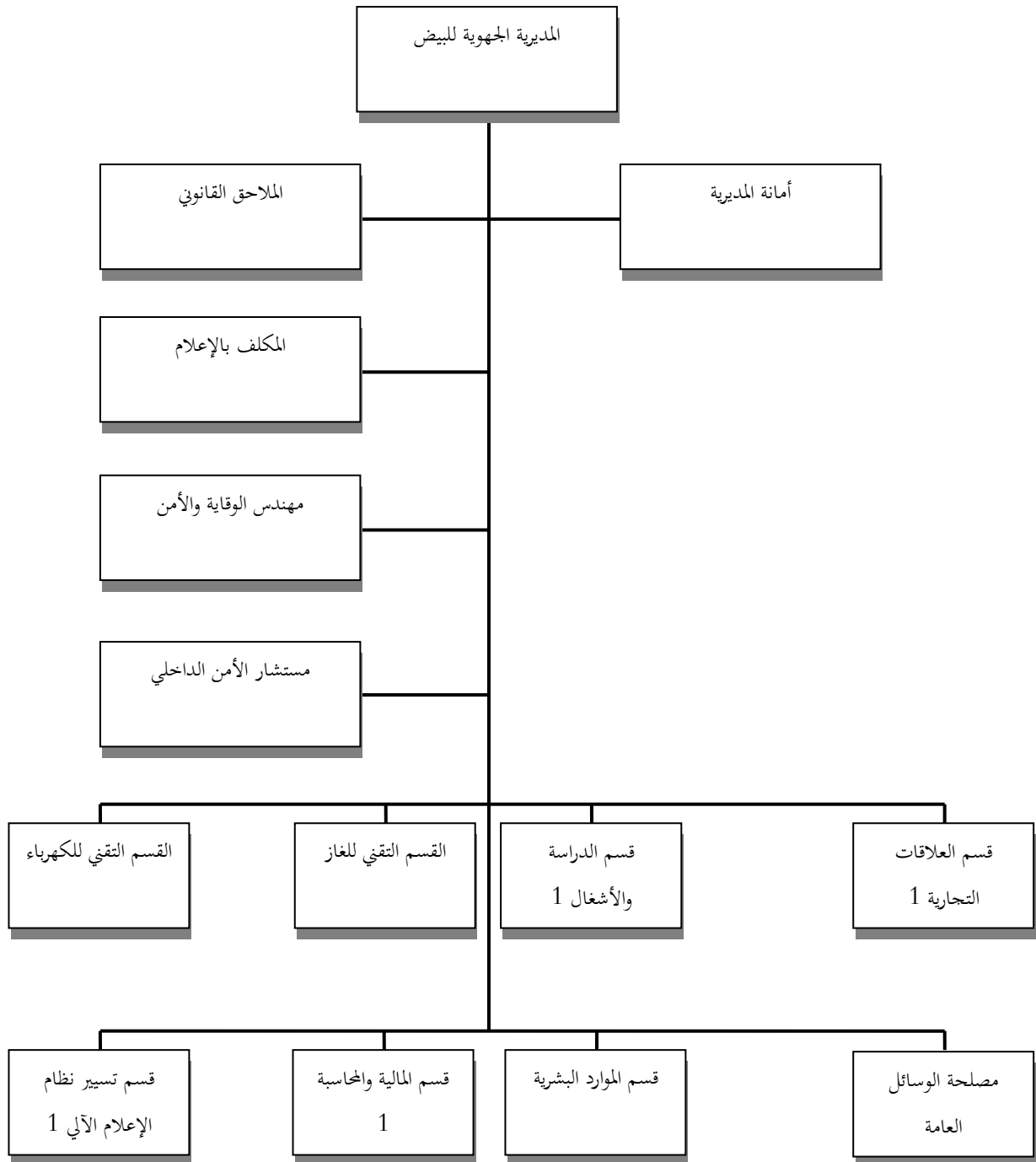
✓ إدارة وصيانة الاتصالات اللاسلكية.

✓ إدارة التوزيع الاقليمي للبيض: هي شركة خدمة لأن الغرض منه هو تزويد العملاء في أفضل

الظروف نوعية إمدادات الطاقة العادية.



### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الغاز والكهرباء للغرب بالبيضا



شكل 2.3: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بالبيضا.

## المبحث الثاني: منهجية البحث.

إن أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات قصد الوصول الى نتائج علمية، وهذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه ، كما تتطلب عملية اتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة البحث.

## المطلب الأول: منهج الدراسة.

ان أي بحث علمي لا يمكن أن يصل الى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة. كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الاجراءات والقواعد بغية الوصول الى نتائج علمية موثوقة.

وبغية رصد أبعاد ظاهرة تقييم الكفاءات بمؤسسة الكهرباء والغاز-البيض- وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

بغرض اتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، وأهم هذه الوسائل ما يلي:

**1- الاستمارة:** وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية وقد تم إعدادها بع أن اختيار الموضوع، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناءا عليه فقد تضمنت الاستمارة سؤالاً ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ووجهت هذه الأسئلة للعاملين بالمؤسسة واشتملت على ثلاثة محاور فال محور الاول تضمن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والمحور الثاني اشتمل على تقييم أداء العاملين والآخر اشتمل على الأسئلة المتعلقة بدور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.<sup>4</sup>

**2- المقابلة:** استخدمت المقابلة كدعم للاستمارة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة الأبعاد الميدانية إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال البحث.

**3- الملاحظة:** تعتمد الملاحظة على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة من الأفراد في الميدان، أو في المختبر العلمي وتسجل مشاهداته لوقائع معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها أو مراقبتها وملاحظة وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص مؤشرات منها وقد تتم الملاحظة باستخدام الأفراد أو الآلات لتتبع سلوك الافراد المراد ملاحظتهم. وفي هذا البحث ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة

<sup>4</sup>-عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1995، ص 78.

بعملية التقييم. وذلك بمراقبة سلوك الافراد وردود افعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الاسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

### المطلب الثالث: تحديد العينة وكيفية اختيارها. (تحليل الاستمارة)

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 25 مفردة من بين العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 230 عامل حسب احصائيات جوان 2012.

المستويات الوظيفية: إطار سامي، إطار مسير، إطار، عون تحكم وذلك لغرض التعرف على دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريبية.

- إن حجم العينة البالغ عددها 25 مفردة تمثل نسبة 10.86.

وبعد حصولنا على إجابات المستقيمين (قوائم الاستقصاء) وفرزها ومراجعتها تحصلنا على

20 قائمة صالحة للتحليل من اجل 25 قائمة استقصاء موزعة على العاملين.

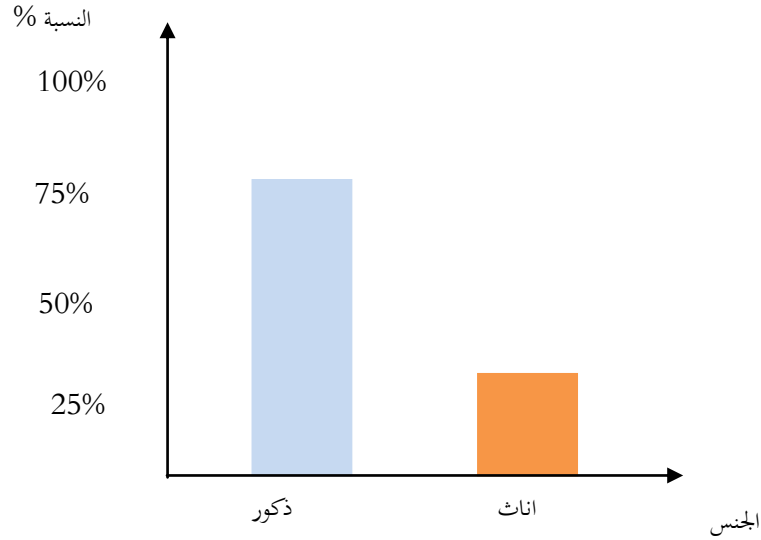
## خصائص عينة البحث:

### 1. من حيث الجنس:

الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس (ذكر، أنثى).

النسبة	العدد	الجنس
%75	15	الذكور
%25	05	الاناث
%100	20	المجموع

جدول 1.3: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.



شكل 3.3: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.

يتضح من الجدول 1.3 أن نسبة الرجال تفوق نسبة النساء حيث تقدر نسبة الرجال ب

75% أما النساء 25% أي 05 نساء. وهي تمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الرجال.

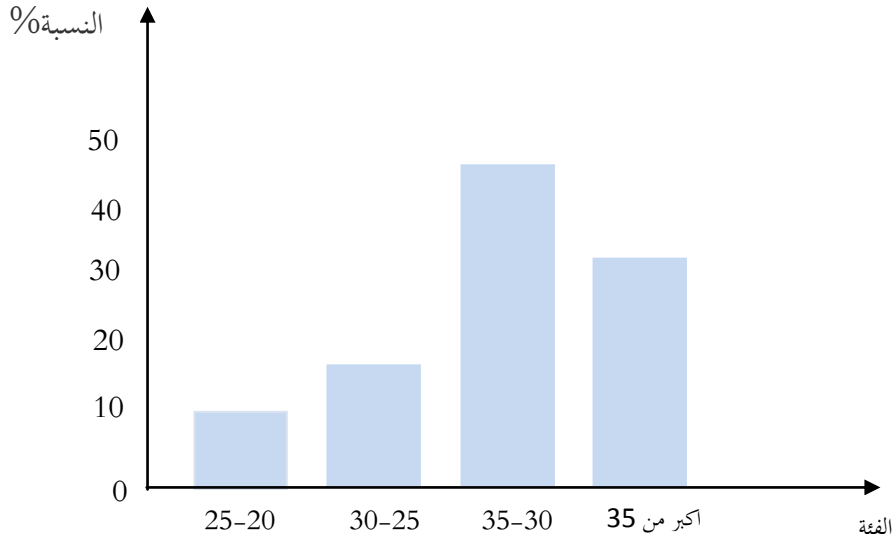
ويرجع هذا التباين بين عدد النساء والرجال في المؤسسة الى طبيعة العمل.

## 2. من حيث السن:

الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث السن.

النسبة %	التكرار	الفئة
10	2	25-20
15	3	30-25
45	9	35-30
30	6	أكثر من 35
100	20	المجموع

جدول 2.3: توزيع مفردات العينة من حيث السن.



شكل 4.3: توزيع مفردات العينة من حيث السن.

ان الملاحظ من الجدول أن ما يعادل تقريبا نصف العينة أي نسبة 45% تمتد أعمارهم بين 30-

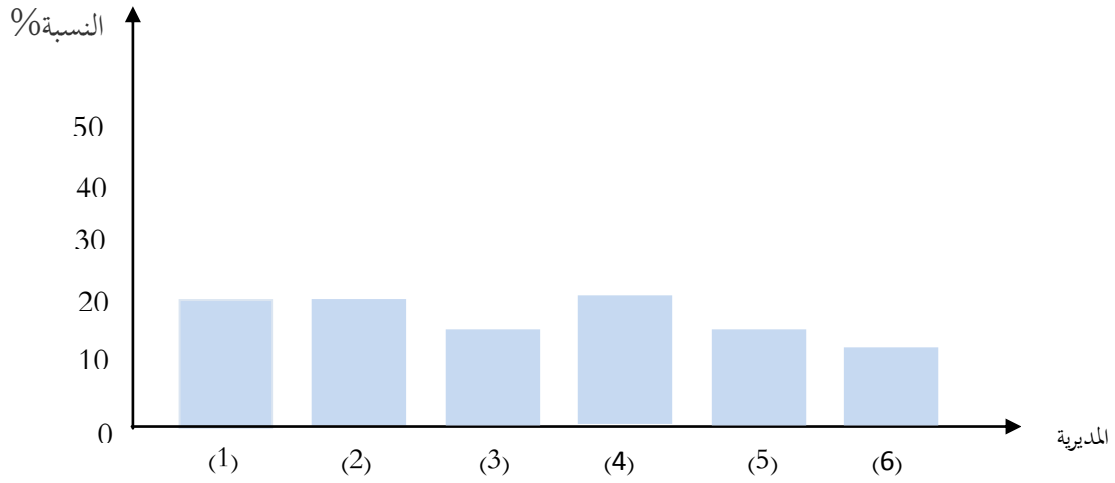
35 سنة وتليها فئة الأكثر من 35 سنة حيث تقدر نسبة هذه الفئة ب 30% وهو السن الذي يكون

الفرد قد اكتسب الخبرة الكافية والنضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة.

### 3. من حيث المديرية التي ينتمي إليها:

النسبة %	العدد	المديرية
20	4	المديرية العامة (1)
20	4	المديرية التقنية (2)
15	3	المديرية التجارية (3)
20	4	مديرية الموارد البشرية (4)
15	3	مديرية المالية والمحاسبة (5)
10	2	مديرية مراقبة التسيير (6)
100	20	المجموع

جدول 3.3: توزيع مفردات العينة من حيث المديرية التي ينتمي إليها.



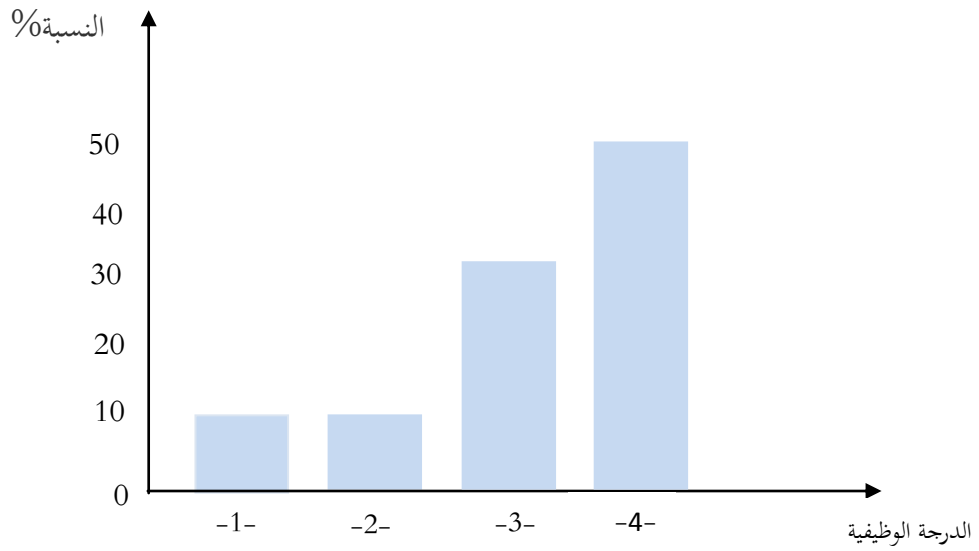
شكل 5.3: توزيع مفردات العينة من حيث المديرية التي ينتمي إليها.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة في المديريات التقنية والعامة والموارد البشرية متساوية بنسبة 20%، كما نجد أن مديرية المالية والمحاسبة والمديرية التجارية متساويتان بنسبة 15% ومديرية مراقبة التسيير بنسبة 10%.

#### 4. من حيث الدرجة الوظيفية:

النسبة %	العدد	الدرجة الوظيفية
10	2	اطار سامي-1-
10	2	اطار مسير-2-
30	6	اطار-3-
50	10	عون تحكم-4-
100	20	المجموع

جدول 4.3: توزيع مفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية.



شكل 6.3: توزيع مفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم عون تحكم بنسبة 50% أما نسبة 30%

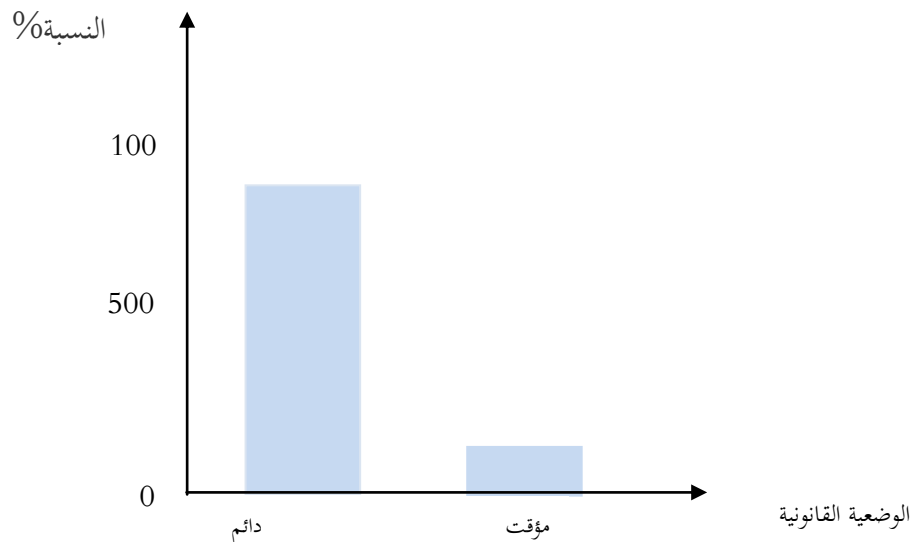
فتمثل درجة اطار ودرجة اطار سامي فكانت متساوية كل منهما يمثل نسبة 10%.



## 5. من حيث الوضعية القانونية:

النسبة %	العدد	الوضعية القانونية
85	17	دائم
15	03	مؤقت
100	20	المجموع

جدول 5.3: توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية القانونية بالمؤسسة.



شكل 7.3: توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية القانونية بالمؤسسة.

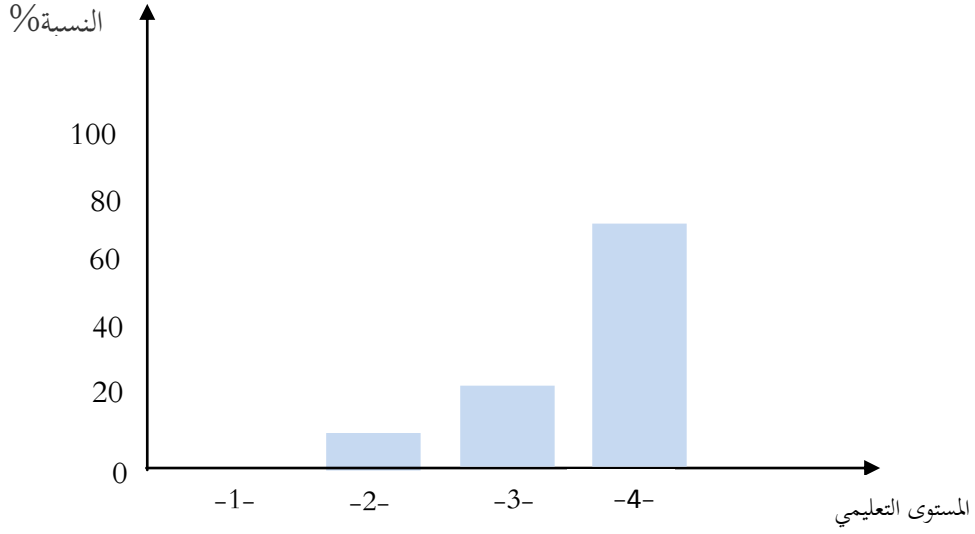
يظهر الجدول أن معظم مفردات العينة هم من العمال الدائمين وما يقدر بنسبة 15% أي 3

عمال في وضعية مؤقتة.

## 6. من حيث المستوى التعليمي:

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي-1-
10	2	متوسط-2-
20	04	ثانوي-3-
70	14	جامعي-4-
100	20	المجموع

جدول 6.3: توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي.



شكل 8.3: توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي.

من خلال النتائج نلاحظ أن عدد الأفراد من دون المستوى الجامعي يمثلون أكبر نسبة ب 70%

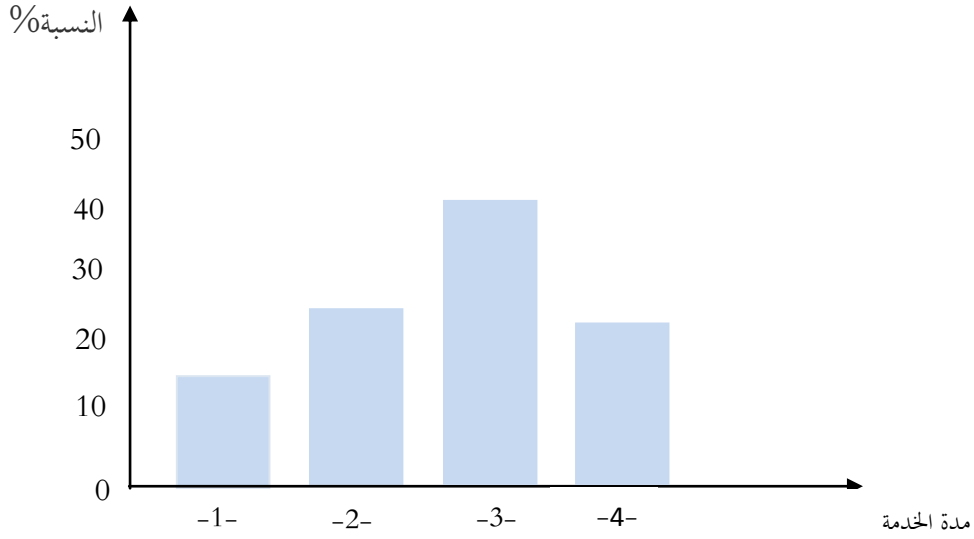
ويليه المستوى الثانوي ب 20% وهذا بسبب العدد المرتفع للإطارات داخل المؤسسة والذي سيعود

بالفائدة على المؤسسة.

7. من حيث مدة الخدمة:

النسبة %	العدد	مدة الخدمة
15	03	أقل من 5 سنوات-1-
25	05	من 5-10 سنوات-2-
40	08	من 10-15 سنة-3-
20	04	15 سنة فما فوق-4-
100	20	المجموع

جدول 7.3: توزيع مفردات العينة من حيث الخدمة بالمؤسسة.



شكل 9.3: توزيع مفردات العينة من حيث الخدمة بالمؤسسة.

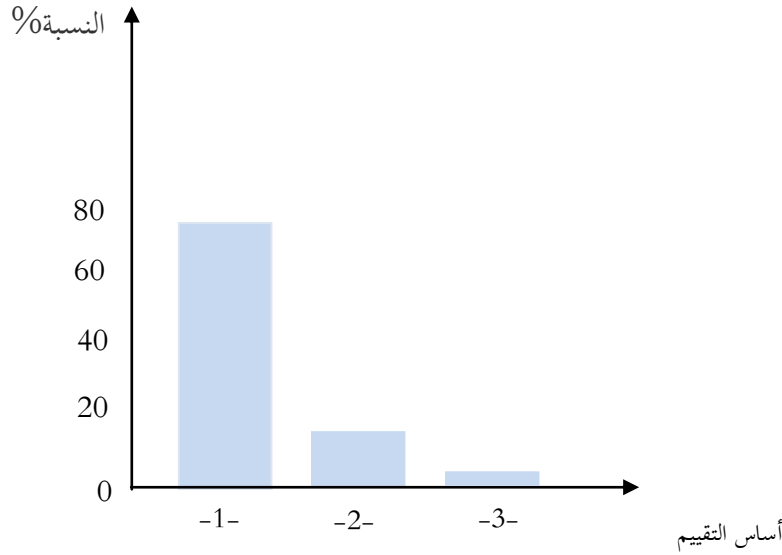
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10-15 سنة أكثر لأنهم يمثلون نسبة 40% أي ما يعادل 08 عمال وكذلك بالنسبة للفئة الى ما بين 05-10 سنوات والتي يتراوح عناصرها الى 05 عمال أي ما يعادل نسبة 25% والفئة التي تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20% أي ما يعادل 04 عمال والفئة الاخيرة فئة الاقل من 5 سنوات بنسبة 15% أي ما يعادل 03 عمال.

## المحور الثاني: البيانات الأساسية.

أ. أساس تقييم الأداء:

النسبة %	العدد	أساس التقييم
75	15	على أساس نتائج الأداء-1-
10	3	على أساس السلوك-2-
05	2	على أساس الصفات الشخصية-3-
100	20	المجموع

جدول 8.3: أساس تقييم الأداء.



شكل 10.3: أساس تقييم الأداء.

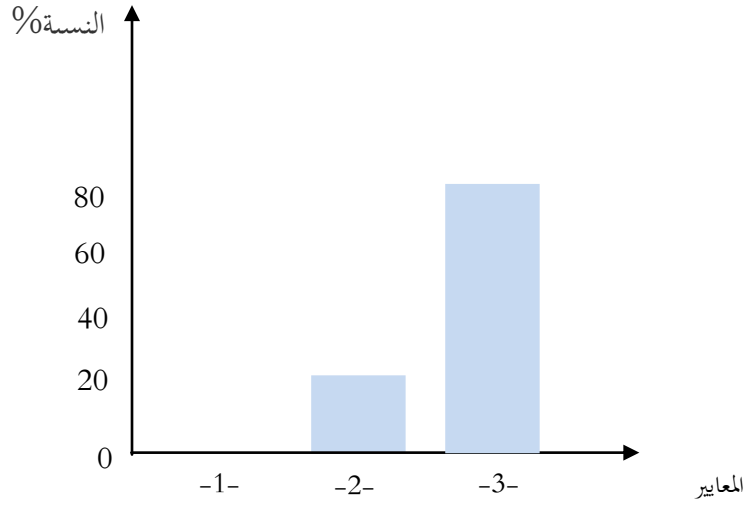
من الجدول يظهر أن أغلب الأفراد يرون أن التقييم يتم على أساس النتائج إذ تبلغ نسبة الأفراد الذي يعتمدون على هذا الأساس 75% لأنه الأكثر موضوعية و 10% يرون أن التقييم يكون على أساس السلوك و 5% يرون أن التقييم يتم على أساس الصفات الشخصية.

كما تم توجيه السؤال الثاني على العمال والذي ينص على: " إذا كان تقييم الأداء يعتمد على

المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير التي يركز عليها".

النسبة %	العدد	المعايير
00	00	كمية الانتاج-1-
20	04	نوعية الانتاج-2-
80	16	الاثنين معا-3-
100	20	المجموع

جدول 9.3: المعايير الخاصة بالنتائج.



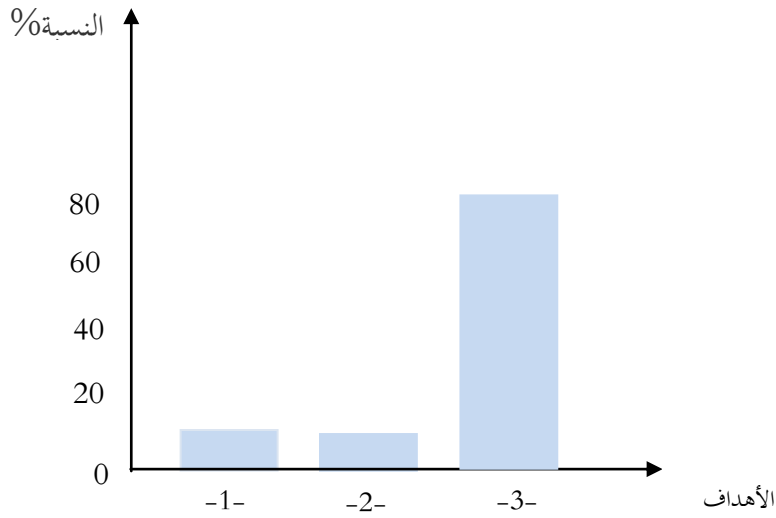
شكل 11.3: المعايير الخاصة بالنتائج.

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 80% من أفراد العينة أي ما يعادل 16 عامل يرون أن تقييم الاداء يرتكز على معيار كمية الانتاج ونوعية الانتاج معا أما الافراد الذين يرون أن المعيار الذي يرتكز في تقييم أداء العاملين هي نوعية الانتاج فهي بنسبة 20% أي ما يعادل 4 عمال وهي نسبة قليلة.

كما تم توجيه السؤال الثالث: " هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف "

النسبة %	العدد	الاهداف
10	02	معرفة نقاط ضعف العاملين-1-
10	02	معرفة نقاط قوة العاملين-2-
80	16	الاثنين معا-3-
100	20	المجموع

**جدول 10.3:** الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.



**شكل 12.3:** الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلبية الاجابات ذكرت أن الهدف من تقييم أداء العاملين هو

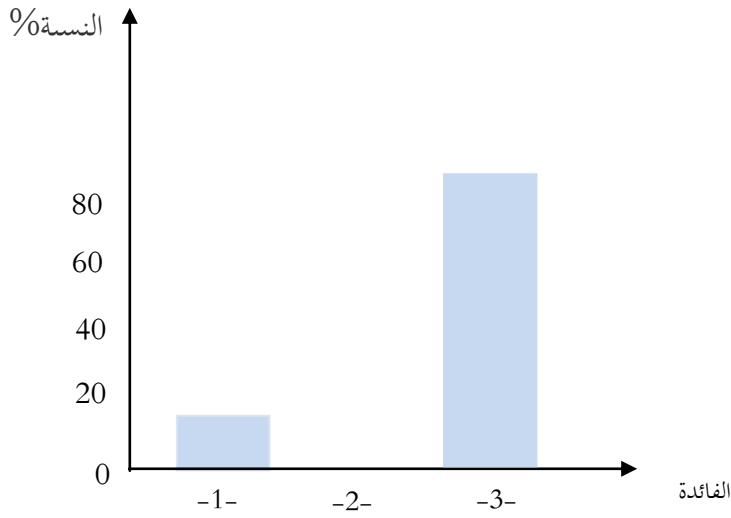
معرفة نقاط قوة وضعف العاملين كان بنسبة 80% اما الاجابات على أن الهدف هو معرفة نقاط

الضعف فكان بنسبة 10%.

وتم توجيه السؤال الرابع والذي ينص: " ماهي الفائدة من تقييم الاداء".

النسبة %	العدد	الفائدة
15	03	تحسين النتائج الفردية-1-
00	00	تحسين النتائج الجماعية-2-
85	17	الاثنين معا-3-
100	20	المجموع

**جدول 11.3:** الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.



**شكل 13.3:** الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.

من خلال الجدول يتضح أن مجمل أفراد العينة يعتقدون أن الفائدة من تقييم الاداء هي تحسين

النتائج الفردية والجماعية معا وبنسبة 85% أي ما يعادل 17 عامل ونسبة الافراد الذين يعتقدون أن

الفائدة من تقييم الاداء هو تحسين النتائج الفردية 15% أي ما يعادل 03 عمال.

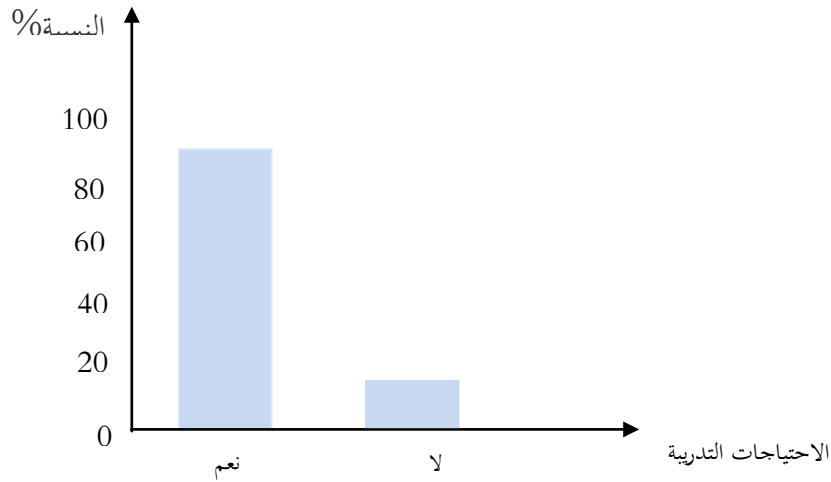
## المحور الثالث:

تم توجيه السؤال الاول والذي ينص على: "هل تعتقد أن نتائج تقييم الاداء تحدد فعلا

الاحتياجات التدريبية".

الاحتياجات التدريبية	العدد	النسبة %
نعم	18	90
لا	02	10
المجموع	20	100

جدول 12.3: تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج الاداء.



شكل 14.3: تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج الاداء.

من نتائج الجدول السابق يظهر لنا أن كل أو اغلب أفراد العينة أجابوا على هذا السؤال بنعم

والبالغ 90% أي ما يعادل 18 عامل و فئة قليلة من أفراد العينة أجابوا ب 'لا' وبنسبة 10% أي ما

يعادل عاملين. ونستخلص أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها عن طريق نتائج تقييم الاداء

حيث تستخدم الادارة نتائج تقييم الاداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين ومن بين هذه

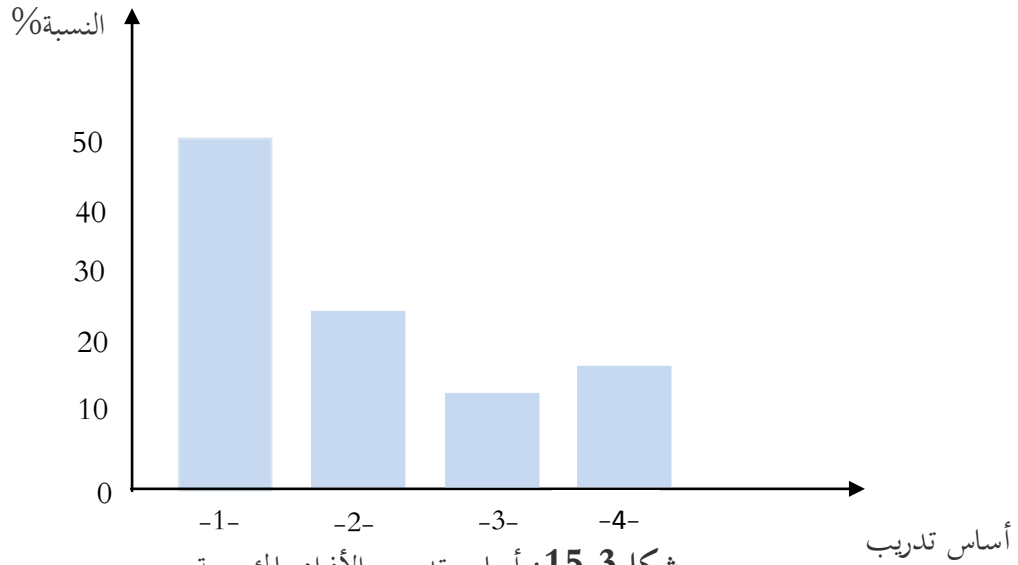
القرارات تحديد الاحتياجات التدريبية.



وتم توجيه السؤال الثاني والذي ينص "على أي أساس يقوم تدريب الافراد العاملين بالمؤسسة".

النسبة %	العدد	أساس تدريب
50	10	على أساس تقييم الاداء-1-
25	05	عندما تتغير ظروف العمل-2-
10	02	عند استخدام آلات حديدية-3-
15	03	عند النظر في ترقية العامل-4-
100	20	المجموع

جدول 13.3: أساس تدريب الأفراد بالمؤسسة.



شكل 15.3: أساس تدريب الأفراد بالمؤسسة.

نلاحظ ان أغلبية الافراد العاملين أجابوا على السؤال: "الاسس التي يقوم عليها تدريب الافراد

العاملين بالمؤسسة". والجواب كان على اساس نتائج تقييم الاداء بنسبة 50% أي ما يعادل 10 عمال

أما عندما تتغير ظروف العمل بنسبة 25% اما عند استخدام آلات حديدية بنسبة 10% أما

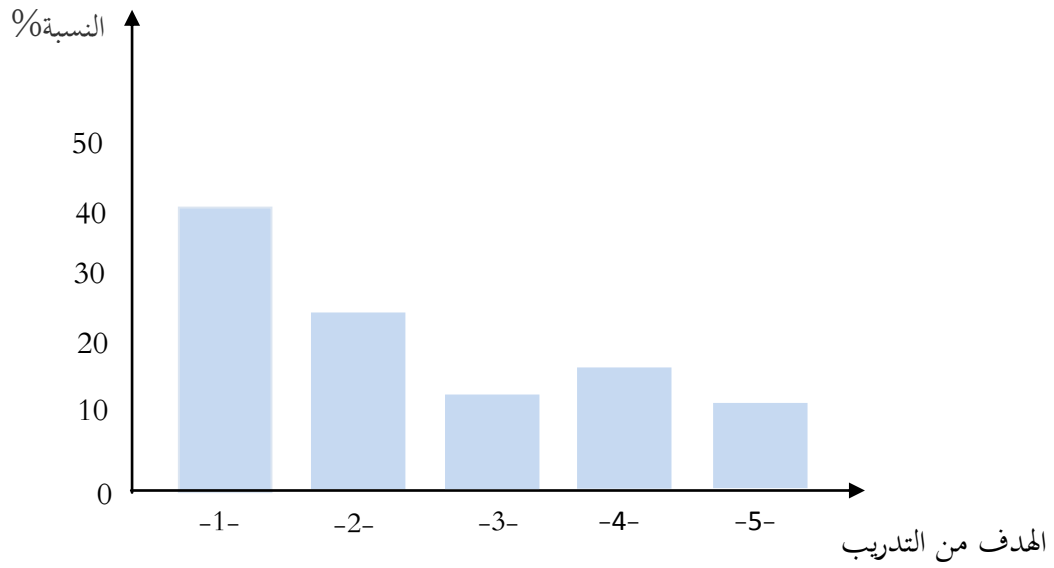
الجواب الاخير عند النظر في ترقية العامل بنسبة 15% ونلاحظ أن هناك آراء مختلفة حول أسس التي

يقوم عليها تدريب العاملين بالمؤسسة.

كما تم توجيه السؤال الثالث و الذي ينص: " ما هو الهدف من التدريب".

النسبة %	العدد	الهدف من التدريب
40	08	زيادة الانتاج-1-
25	05	تحسين مستوى الاداء-2-
10	02	تقليل التكاليف-3-
15	03	تحسين الجودة-4-
10	02	التقليل من حوادث العمل-5-
100	20	المجموع

جدول 14.3: الهدف من التدريب.



شكل 16.3: الهدف من التدريب.

من الجدول يتضح لنا أن أغلبية العينة يرون ان الهدف من التدريب هو زيادة الانتاج وبنسبة

40% أما الفئة التي تليها فتري أن الهدف هو تحسين مستوى الأداء بنسبة 25% وأما بنسبة 15%

يرون أن الهدف هو تحسين الجودة وبنسب متساوية وأصحاب 10% يرون أن الهدف من التدريب هو

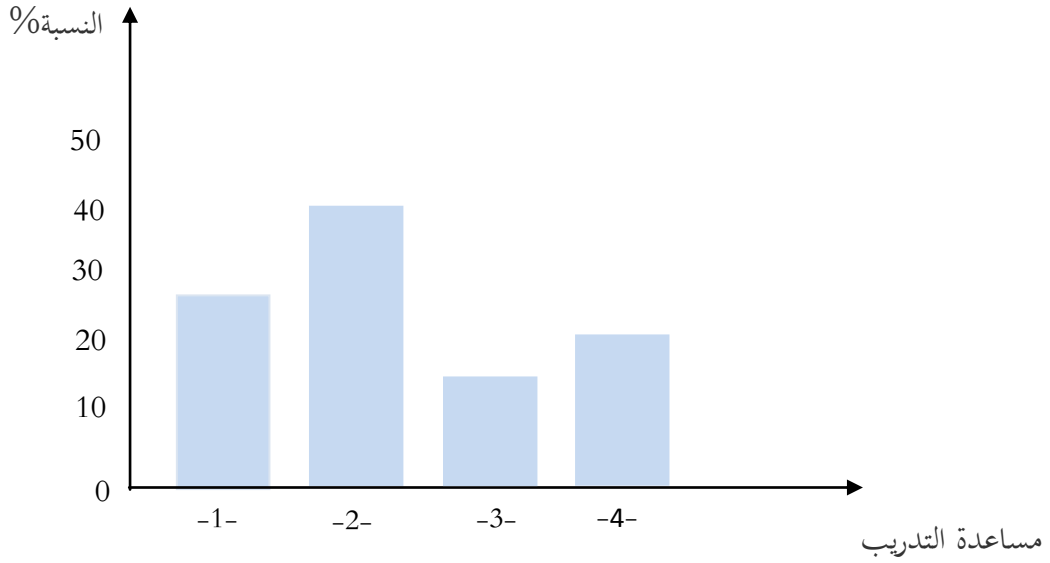
التقليل من التكاليف ومن حوادث العمل.

وتم توجيه السؤال الرابع والذي ينص على: " هل تعتقد ان التدريب يساعد على التخفيض من

الحوادث".

النسبة %	العدد	مساعدة التدريب
25	05	متوسطة-1-
40	08	بدرجة كبيرة-2-
15	03	لا أدري-3-
20	04	ضعيفة-4-
100	20	المجموع

جدول 15.3: مدى مساعدة التدريب في التخفيض من حوادث العمل.



شكل 17.3: مدى مساعدة التدريب في التخفيض من حوادث العمل.

يبين لنا الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا على السؤال مدى مساعدة التدريب في التخفيض

من حوادث العمل بنسبة 40% بدرجة متوسطة وتليها الفئة الثانية التي اجابت بدرجة كبيرة بنسبة

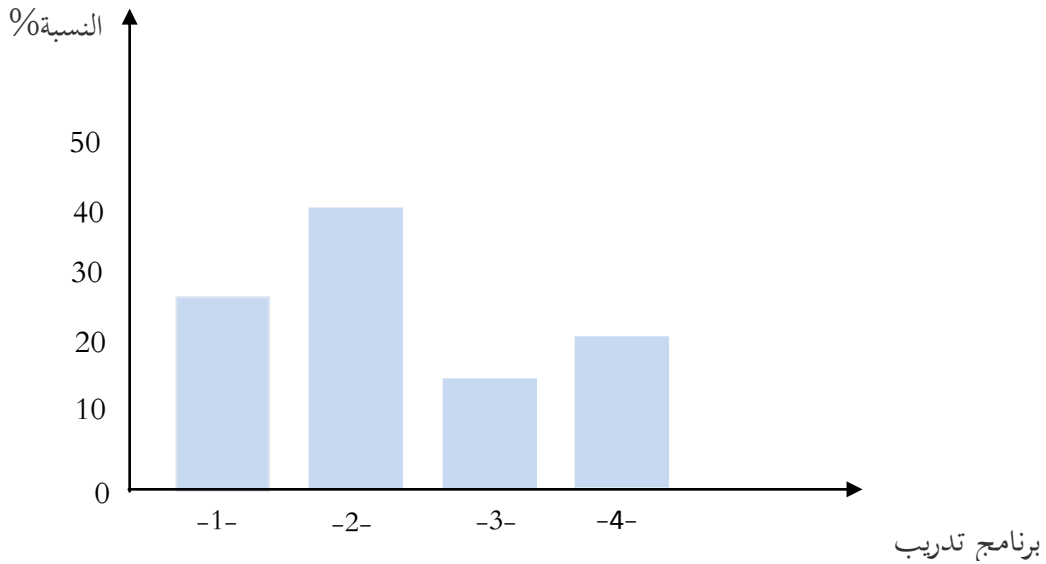
25% وبنسبة 15% أجابت بدرجة ضعيفة والفئة الاخيرة أجابت بلا أدري بنسبة 20% وهذا يدل

على وجود اختلاف بين آراء الافراد العاملين.

كما تم توجيه السؤال الخامس والأخير والذي ينص على: "أي برنامج تدريب أنجح".

النسبة %	العدد	برنامج تدريب
40	08	الذي يعتمد على نتائج تقييم الاداء-1-
25	05	عندما تتغير ظروف العمل-2-
15	03	عند استخدام آلات جديدة-3-
20	04	عند النظر في ترقية العامل-4-
100	20	المجموع

جدول 16.3: يبين أي برنامج تدريب أنجح.



شكل 18.3: يبين أي برنامج تدريب أنجح.

من خلال الجدول يتضح أن أنجح البرامج التدريبية تلك التي تعتمد على نتائج تقييم الاداء

بنسبة 40% أما الفئة الثانية فيرون أنجح البرامج التدريبية تلك التي تكون عندما تتغير ظروف العمل

بنسبة 23% وبنسبة 15% يرون أنجح برنامج تدريبي هو عند استخدام آلات جديدة و 20% يرون

أنجح برنامج تدريبي عند النظر في ترقية العامل.

## خاتمة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- والتي كان الهدف منها التعرف على تقييم الاداء ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولقد كشف هذا الفصل عن المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث وهو الذي يتمثل في المنهج

الوصفي التحليلي وهو منهج يجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية.

## الخاتمة العامة:

إن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر ذات أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا لقدراتها وإمكاناتها وتصحيح أخطائها ونقائصها لذا قمنا في هذا البحث بعرض أهميته في المؤسسة، من حيث طريقة التقييم ودور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية وكذا مدى تحقيق النمو وتطوير الكفاءات والقدرات الفردية للعاملين وكل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الأمثل لنتائج التقييم.

ويكون هذا بإحاطة العاملين بنتائج التقييم وإقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق وموضوعي، كما ينبغي إبراز مكامن القوة في أدائهم وذلك لزرع الثقة في أنفسهم من أن المقيم موضوعي ويهدف الى مساعدة العاملين لتطوير أدائهم، وأيضا يجب أن تتاح الفرص للعاملين للتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم وتقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الاداء الضعيف ويكون مقابل ذلك تقديم المبررات العلمية المقنعة وهذا لا يتم إلا بإتباع الطرق العلمية الحديثة، وخاصة في مجال الاتصال بين مختلف فئات التقييم، وأيضا بالمتابعة الدورية للعاملين بعد التقييم.

## فهرس قائمة الأشكال:

- شكل 1.2: النسب المؤوية للتوزيع الطبيعي.....36
- شكل 2.2: مخطط يوضح خطوات مراكز التقييم في تقييم أداء المدراء.....41
- شكل 1.3: مخطط يوضح مراحل تطور شركة سونلغاز.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 2.3: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بالبيض.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 3.3: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 4.3: توزيع مفردات العينة من حيث السن.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 5.3: توزيع مفردات العينة من حيث المديرية التي ينتمي إليها.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 6.3: توزيع مفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 7.3: توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية القانونية بالمؤسسة.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 8.3: توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 9.3: توزيع مفردات العينة من حيث الخدمة بالمؤسسة.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 10.3: أساس تقييم الأداء.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 11.3: المعايير الخاصة بالنتائج.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 12.3: الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 13.3: الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 14.3: تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج الاداء.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 15.3: أساس تدريب الأفراد بالمؤسسة.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 16.3: الهدف من التدريب.....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 17.3: مدى مساعدة التدريب في التخفيض من حوادث العمل....**Erreur ! Signet non défini.**
- شكل 18.3: يبين أي برنامج تدريب
- أنجح.....**Erreur ! Signet non défini.**

## فهرس قائمة الجداول:

جدول 1.2: نموذج التدرج البياني.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 2.2: بين المقارنة الثنائية بين الافراد.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 3.2: أداء تقييم مراجعة قائمة نموذج العاملین.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 4.2: طريقة الادارة بالأهداف.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 1.3: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 2.3: توزيع مفردات العينة من حيث السن.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 3.3: توزيع مفردات العينة من حيث المديرية التي ينتمي إليها.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 4.3: توزيع مفردات العينة من حيث الدرجة الوظيفية.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 5.3: توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية القانونية بالمؤسسة.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 6.3: توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 7.3: توزيع مفردات العينة من حيث الخدمة بالمؤسسة.....

**Erreur ! Signet non défini.**



جدول 8.3: أساس تقييم الأداء.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 9.3: المعايير الخاصة بالنتائج.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 10.3: الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 11.3: الهدف الذي يستخدم من أجله تقييم أداء العاملين.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 12.3: تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج الاداء.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 13.3: أساس تدريب الأفراد بالمؤسسة.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 14.3: الهدف من التدريب.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 15.3: مدى مساعدة التدريب في التخفيض من حوادث العمل.....

**Erreur ! Signet non défini.**

جدول 16.3: يبين أي برنامج تدريب أنجح.....77

## قائمة المراجع:

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وطرق البحث التطبيقي، لبنان، دار النهضة العربية، 1983.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية، 2004.

- 3- أمين ساعاتي، إدارة موارد البشرية "من النظرية الى التطبيق"، مصر، دار الفكر العربي، 1998.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 5- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراية 2009.
- 6- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 7- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان دار وائل.
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000.
- 9- سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، الاردن، دار وائل للنشر، 2007.
- 10- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
- 11- سهيلة محمد عباس، علي حسن، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الأردن، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، 2007.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر: الدار الجامعي للنشر والتوزيع، 2001.
- 14- عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 15- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1995.
- 16- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الأردن دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 17- كامل بوبر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر.
- 18- محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2007.
- 19- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.

20- محمد عبد الفاتح الصرفي، ادارة الموارد البشرية، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.

21- محمد سعيد أنور السلطان.

22- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، الأردن: حامد للنشر والتوزيع، 2007.

23- محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.

24- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.

25- منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية، الاردن: مكتبة العربي للنشر والتوزيع، 2010.

26- مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، الاردن، دار الصفاء للنشر، مكتبة المجتمع العربي، 2003.

27- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الاردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010.

## الرسائل الجامعية:

1- بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.

2- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة منوري قسنطينة، 2007-2008.

## المحور الأول: معلومات عامة.

1. الجنس:

\*أنثى

\*ذكر

## 2. السن:

- \*25-30 سنة       \*20-25 سنة  
 \*أكثر من 35 سنة       \*30-35 سنة

## 3. المديرية التي ينمي إليها:

- \*مديرية الموارد البشرية       \*المديرية العامة  
 \*مديرية المالية والمحاسبة       \*المديرية التقنية  
 \*مديرية مراقبة التسيير       \*المديرية التجارية

## 4. الدرجة الوظيفية:

- \*اطر       \*اطر مسير  
 \*عون تحكم       \*اطر سامي

## 5. الوضعية القانونية بالمؤسسة:

- \*مؤقت       \*دائم

## 6. المستوى التعليمي:

- \*متوسط       \*ابتدئي  
 \*جامعي       \*ثانوي

## 7. مدة الخدمة بالمؤسسة:

- \*اقل من 5 سنوات  
 \*من 5-10 سنوات  
 \*من 10-15 سنة

\*أكثر من 15 سنة

### المحور الثاني: بيانات أساسية

1- على أي أساس يتم التقييم:

\*على أساس نتائج الأداء

\*على أساس السلوك.

\*على أساس الصفات الشخصية

2- اذا كان تقييم الأداء يركز على المعايير الخاصة بالنتائج ما هي هذه المعايير؟

- \*كمية الانتاج       \*نوعية الانتاج  
 \*الاثنين معا

3- هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف:

- \*عرفة نقاط الضعف للعاملين  
 \*معرفة نقاط القوة للعاملين  
 \*الاثنين معا

4- ما هي الفائدة من تقييم الأداء:

- \*تحسين النتائج الفردية  
 \*تحسين النتائج الجماعية  
 \*الاثنين معا

### المحور الثالث:

1- هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية:

- \*لا       \*نعم

2- على أي أساس يقوم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة:

\*على أساس نتائج تقييم الأداء

\*عندما تتغير ظروف العمل

\*عند استخدام آلات جديدة

\*عند النظر في ترقية العامل

**3- ما هو الهدف من التدريب:**

\*زيادة الانتاج  \*تقليل التكاليف

\*تحسين مستوى الأداء  \*تحسين الجودة

\*التقليل من حوادث العمل

**4- هل تعتقد أن التدريب يساعد على التخفيض من حوادث العمل:**

\*بدرجة كبيرة  \*متوسطة

\*ضعيفة  \*لا أدري

**5- أي برنامج تدريب أنجح:**

\*الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء

\*عندما تتغير ظروف العمل

\*عند استخدام آلات جديدة

\*عند النظر في ترقية العامل