

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر المهني

إعداد الطالبتين:

- الزاوي هيبية

- ولد أعر سميرة

تحت عنوان:

طرق تقييم الأداء وأثرها في تحسين الكفاءات
البشرية
دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. مرواني راجح

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

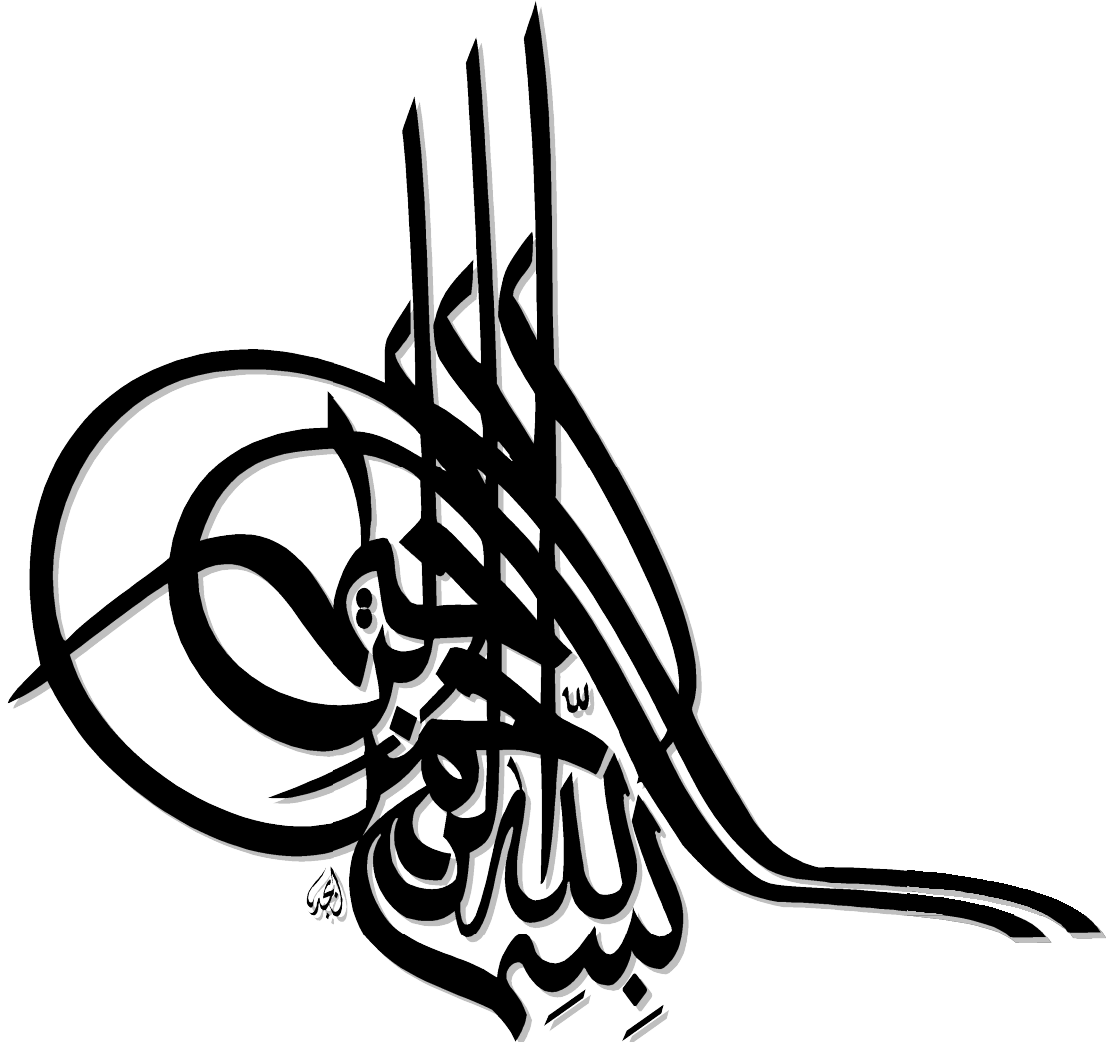
د. قراوي أحمد الصغير

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. حطي محمد شاكر السراج

السنة الجامعية : 2023/2022



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى مهداة للوالدين
الكريمين حفظهما الله و أدامهما نوراً لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة و أخوات "

فاطمة الزهراء ، رقية ، أسماء ، مريم ، زليخة ، همد ، يوسف . "

إلى التي شاركتني مختلف مراحل مشواري الدراسي ، إلى رفيقة

الدرب صديقتي العزيزة " ولد أحمـر سميرة "

إلى صديقتي و توأم روحي " سحوان وصال " و إلى كل من أحبهم

قلبي و نسيهم قلبي.

هيبـة

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي هذا العمل إلى:

أعز ما أملك في الوجود ، إلى من كانا سندا و عوننا دائما لي ، إلى
الوالدين الكريمين "أمي" و "أبي" حفظهما الله لنا وأطال في
عمرهما.

إلى رمز العنان و العطاء ، إلى أطيب القلوب و أنقأها ، إلى جدي
العزيزة حفظك الله لنا و أطال بعمرك.

إلى سدي و قوتي ، إلى أئلى ما أملك في هذه الدنيا إخوتي
وأخواتي الأعماء "محمد ، سارة ، عبد الكريم ، مريم."

إلى التي شاركتني مختلف مراحل مشواري الدراسي، إلى رفيقة
الدرب صديقتي العزيزة "الزاوي هيبه."

إلى كل من أحبني وساعدني وساندني بكلمة أو دعاء.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سميرة

شكر و عرفان

نشكر المولى العلي القدير الذي أثار لنا درج العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه فآلفه حمد وشكر يا رب.

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا البحث. كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "قراوي أحمد الصغير" الذي لم يبخل علينا بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة وإثراء هذه المذكرة. كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا إلى كل إطارات محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم وبالأخص السيدة "بوجمعة حياة".

جزاكم الله عنا كل خير

الملخص :

إن العنصر البشري المتمثل في الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة على امتلاك المؤسسات ميزة تمكنها من النجاح والاستمرار ، وإن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية و تهميشه و عدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته ، من شأنه تحميل المؤسسة خسائر فادحة، وذلك راجع إلى تلك الكفاءات فهي المسؤولة على اتخاذ وتطبيق قرارات إستراتيجية التي تهيئ فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات و ضعف أدائها بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة ، يعد سببا رئيسيا في عدم قدرة المؤسسة على التقدم أو تحقيق أي إنجازات تميزها عن مثيلاتها.

لذا يتوجب على المؤسسة أن تعطي أهمية أكثر لعملية تقييم الأداء فهي من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن قياس أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الأفراد بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، حيث تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العمال واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة و ولاءهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها .

Abstract :

The human element represented by human competencies is one of the most important factors responsible for the establishment of an advantage that enables it to succeed and continue, and neglecting this element and not developing it and providing a work environment that positively affects his morale and marginalizing him and not involving him in the management and management of his institution, would The institution is charged with heavy losses, due to these competencies, as it is responsible for making and implementing strategic decisions that create opportunities for success or may cause problems that lead to weakness and loss. The inability of the institution to progress or achieve any achievements that distinguish it from its peers.

Therefore, the institution must give more importance to the performance evaluation process, as it is one of the basic tools on which the success of any administrative organization or any economic project depends in order to reach high rates of efficiency and productivity. Therefore, measuring the performance of human resources in any institution represents one of the functions This is the main thing that managers of personnel affairs must do in coordination and cooperation with managers of other departments, which in turn lead to achieving complete satisfaction among workers, their psychological stability, their full confidence in the administration, their loyalty to it, and their eagerness to achieve its goals.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
مقدمة	
أ	مقدمة
ب	تحديد الإشكالية
ب	الفرضيات
ب	نموذج الدراسة
ج	مبررات اختيار الموضوع
ج	أهمية الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	مجال الدراسة
ج	الدراسات السابقة
هـ	مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
هـ	صعوبات الدراسة
هـ	هيكل الدراسة
الفصل الأول : ماهية ومعايير تقييم الأداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية وأهداف تقييم الأداء
03	المطلب الأول : لمحة تاريخية لتقييم الأداء

04	المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء
06	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء
07	المبحث الثاني : خطوات ومعايير وإجراءات تقييم الأداء
07	المطلب الأول : خطوات عملية تقييم الأداء
09	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء ومبادئ إستخدامه
10	المطلب الثالث: إجراءات تقييم الأداء
12	المبحث الثالث: متطلبات تقييم الأداء وطرقه وأهميته
12	المطلب الأول: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها.
14	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
19	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : مفهوم ومقاربات الكفاءات البشرية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
23	المطلب الأول: ظهور مصطلح الكفاءات البشرية
24	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات البشرية
26	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة البشرية
27	المبحث الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وأنواعها وأهميتها
27	المطلب الأول: خصائص الكفاءات البشرية ومستوياتها
28	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية
30	المطلب الثالث : أهمية الكفاءات البشرية
32	المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة
32	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

34	المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية وأهدافه
35	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية وعوائقه
38	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء والكفاءات البشرية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الكفاءات البشرية
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الكفاءات البشرية
41	المطلب الثاني: مقاربات تقييم أداء الكفاءات البشرية
42	المطلب الثالث: أدوات تقييم أداء الكفاءات البشرية
45	المبحث الثاني: أثر ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
45	المطلب الأول: آثار تقييم الأداء
46	المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
49	المبحث الثالث: صعوبات ومزايا تقييم الأداء وأسس التقييم الفعال
49	المطلب الأول: صعوبات وسبل علاج أخطاء عملية تقييم الأداء
53	المطلب الثاني: مزايا وفوائد تقييم الأداء
54	المطلب الثالث: أسس فعالية تقييم الأداء
56	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي	
58	تمهيد
59	المبحث الأول تقديم عام لبلدية بوسعادة
59	المطلب الأول: تعريف البلدية وتنظيمها الإداري وتحديد اسمها ومراكزها
59	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	المبحث الثاني: واقع تقييم الأداء على الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة

62	المطلب الأول : تحليل أدوات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل بيانات
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	نموذج لطريقة التدرج البياني في التقييم	01
62	مناخ المقابلة	02
63	هل طرق تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الكفاءات البشرية	03
64	ماهي الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية	04
66	ما هي استخدامات نتائج التقييم وأثرها على الكفاءات البشرية	05
69	هل عملية تقييم الأداء واضحة للكفاءات البشرية	06

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج الدراسة	ب
02	خطوات عملية تقييم الأداء	8
03	آلية عمل طريقة 360 لتقييم أداء الموارد البشرية	18
04	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	25
05	مستويات الكفاءة	28
06	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	32
07	الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	33
08	مخطط بلدية بوسعادة	60
09	تأثير الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية	64
10	تأثير الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية	66
11	تأثير استخدامات نتائج التقييم على تحسين أداء الكفاءات البشرية	68
12	تأثير وضوح عملية تقييم الاداء على تحسين أداء الكفاءات البشرية	69

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح العنصر البشري ذوكفاءة في عصرنا ذا قيمة عالية تسعى المنظمات لامتلاكه والحفاظ عليه، برفع قدراته الإبداعية والإبتكارية، للاستفادة من معارفه ومهاراته وتوظيفها بالقدر الذي يمكنها من الإستمرار بالتطور وتحقيق التميز، ويتوجب على المنظمات أن تعمل بجهد لمسايرة التطورات في مجال تسيير الموارد البشرية، والذي يفرض عليها التحكم الجيد في أداء تلك الكفاءات .

فأصبح الحكم على تطور المنظمة من خلال التحكم بدقة فعالية النظام الذي تتبعه في قياس كفاءة أداء موظفيها ومدى نجاعته في تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

فتقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، بهدف التعرف على جودة أداء الموظفين، باكتشاف نقاط القوة والضعف فيهم، وعن طريق توظيف نتائج التقييم تتمكن المنظمة من تطوير نقاط القوة بمعالجة نقاط الضعف.

ولأن عملية تقييم الأداء دقيقة، ويحتاج المقيمين عليها الاهتمام أكثر، لأن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بتعليمات المنظمة، وإمكانية الاعتماد عليه مستقبلا يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال لذلك تهتم بتقييم أداء الكفاءات البشرية مستخدمة طرق مختلفة في تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير ضبطها باعتبارها عملية قياسية غير عشوائية تستند في تنفيذها على مجموعة من المعايير الثابتة والمحددة مسبقاً، يتم بها قياس إنجازات ومساهمات الموظف بتلك وبالمقابل تلزم الموظف بأن يعمل على تحسين أدائه ومهاراته ليلتئم متطلبات وظيفته وتحقيق الأهداف وتعتمد عليه الشركات كوسيلة لاتخاذ القرارات النهائية الخاصة بزيادة الأجور ونظام المكافآت وإعادة تنظيم وهيكله الموظفين، وكلما كان نظام تقييم الأداء قوي وشفاف بعيد عن الأمور الشخصية والصراعات بالاستعمال الأمثل لمعايير التقييم وتطبيق خطواته بدقة يؤدي ذلك إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء، ومعالجة كل الصعوبات والمشاكل التي تواجهها من خلال تقييم أداء الموظفين فهو يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة.

1- تحديد الإشكالية :

من أجل تحليل أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية داخل المؤسسة يمكن طرح التساؤل الأساسي

التالي :

هل لاستخدامات نتائج تقييم الأداء أثر في تحسين الكفاءات البشرية لدى بلدية بوسعادة ؟

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي طرق ومعايير تقييم الأداء على الكفاءات البشرية.
- ماهي الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية.
- ماهي الإجراءات و الأثار المترتبة على تقييم الأداء على الكفاءات البشرية.

2- الفرضيات :

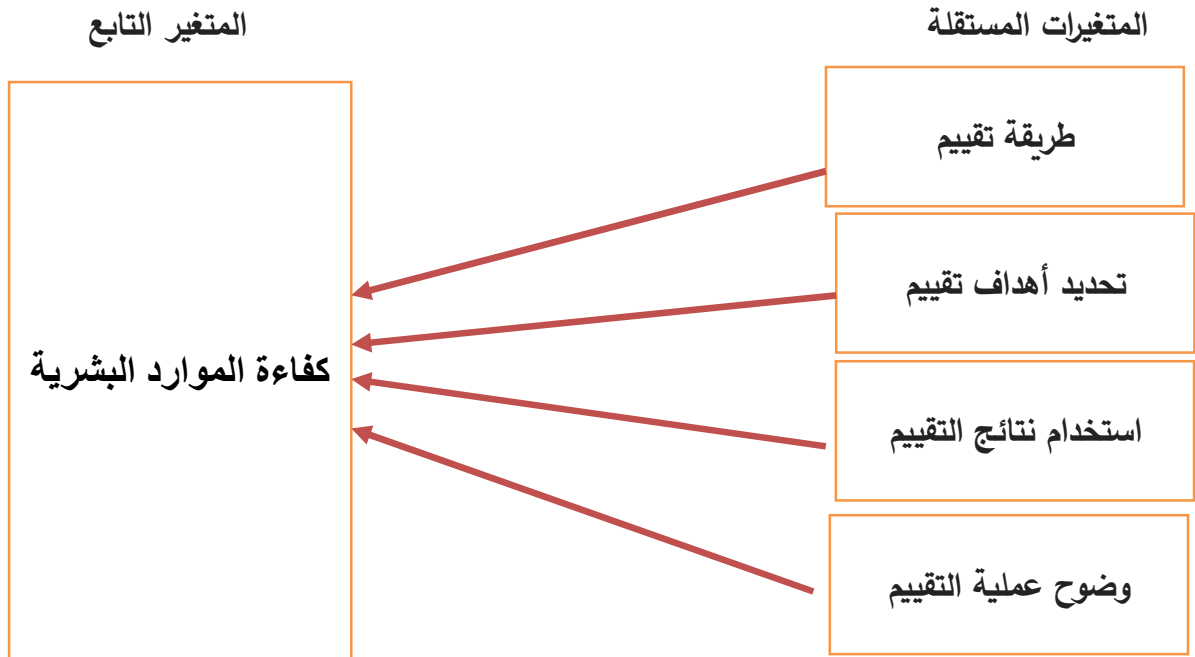
أ- الفرضية الأساسية:

لتقييم الأداء أثر على الكفاءات البشرية.

ب- الفرضيات الفرعية:

- 1- لطريقة تقييم الأداء أثر على كفاءة المورد البشري.
- 2- لتحديد أهداف تقييم الأداء أثر على كفاءة المورد البشري.
- 3- لاستخدام نتائج التقييم أثر على كفاءة المورد البشري.
- 4- لوضوح عملية التقييم أثر على كفاءة المورد البشري.

3- نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتين

4- مبررات اختيار الموضوع :

- الأسباب التي دعتنا إلى إختيار موضوع تقييم الأداء وأثره على الكفاءات البشرية هي كما يلي:
- بحكم تخصصنا في تسيير الموارد البشرية ورغبتنا في التعرف على كيفية قياس وتقييم أداء الموظفين.
- أهمية المورد البشري ومستوى أدائه موضوع إهتمام الباحثين والدارسين .
- قصور غالبية المؤسسات في رفع مستوى أداء موظفيها من خلال تقييم الأداء لعدة أسباب إدارية أو تنظيمية
- مقارنة الجانب النظري المدروس مع الواقع العملي للمؤسسات الجزائرية.

5- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية موضوع بحثنا في النقاط التالية:
- إمكانية تسليط الضوء على آلية تقييم الأداء في المؤسسة من خلال التركيز على نقاط الضعف التي تؤدي إلى قصور هذه العملية.
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في الدراسات التطبيقية للكفاءات البشرية وكيفية تسييرها بإعتباره ضمن اختصاص تسيير الموارد البشرية.

6- منهج الدراسة:

- من اجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعاده واختيار فرضياته تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره، وتحليل أبعاده كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من اجل دراسة أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية وتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة بغية الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

7- مجال الدراسة:

- ولتحقيق أهداف البحث فقد اخترنا بلدية بوسعادة مكانا لدراستنا الميدانية للإحاطة بجوانب الموضوع وللتعرف على الأهمية التي يوليها القطاع العام لتقييم الأداء ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف.
- 1- **المجال المكاني:** ركزنا من خلال دراستنا الميدانية في بلدية بوسعادة على كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم الأداء على العاملين.

- 2- **المجال الزمني:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، وقد تمت هذه الدراسة خلال فترة شهر (من 26 مارس إلى غاية 26 أفريل).

8- الدراسات السابقة :

- * دراسة عدوان (2009) دراسة بعنوان : وقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز

التدريب المهني وفقا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، وجهات الإشراف وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ستة مراكز . وأوصت الدراسة بالآتي :

- أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته .

- ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف كتقييم زملاء العمل والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسب عملية التقييم المصداقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة .

- ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم الأداء .

- ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء .

- عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب الرئيس والمرؤوس على عملية تقييم الأداء .

* **دراسة رحيل آسية تحت عنوان دور " الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس (2011).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية والسعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية ، والتعرف على كيفية تسيير وتقييم، وتطوير الكفاءات البشرية من أجل استمرارية التميز، وكذلك إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج دراسة حالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، وكذا المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة للموارد والكفاءات للتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، وتعتبر الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، حيث تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه المصادر .

* **دراسة كوك ترجمة خازن (2004) دراسة بعنوان : مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من عمليات تقييم الأداء، حيث فحصت العلاقة بين كون الموظف يقيم من قبل الآخرين وفي نفس الوقت يقيم الآخرين ومستوى الرضا الذي يشعر به جراء عمليات التقييم، درس الباحث 382 مؤسسة في أمريكا، وجد أن العدالة والثقة في النظام من أهم المميزات التي تبعث على الرضا لدي الموظفين، ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أن يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون وخلصت الدراسة إلى أن الموظف يقوم بعملية التقييم للآخرين بينما وفي نفس الوقت يتم تقييمه من قبل الآخرين فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا عدا عن كون الموظف يتم تقييمه فقط من قبل الآخرين .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات:

مقدمة

- أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات.
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.

9- مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

يتضح من العرض التحليلي للدراسات السابقة ما يلي:

• تميزت الدراسات السابقة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وتعدد مداخل معالجة المتغيرات، بما ساهم بشكل كبير في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في تحديد الأهداف والمعايير المختلفة التي يمكن اعتمادها كأسس لتقييم الأداء، وضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء، وكذا أيضا في الكفاءات البشرية.

• على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع، إلا أننا لم نقف على دراسات عربية وأجنبية تناولت تقييم الأداء من خلال الكفاءات البشرية.

• تتبنى الدراسة الحالية عملية الربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهذا ما يعد توجهها مغايرا عن الدراسات السابقة.

• تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في مقاييس تقييم الأداء والكفاءات البشرية، إلا أن توجهها كان بشكل مختلف في عملية الربط بين المتغيرات نظريا وتطبيقيا.

10- صعوبات الدراسة:

الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هي :

- 1- كانت الصعوبة في ضبط الموضوع، لاختلاف وتعدد آليات معايير تقييم الأداء .
- 2- قلة المراجع الأكاديمية التي ناقشت هذا الموضوع .
- 3- ضعف التفاعل من قبل إطارات المؤسسة ربما يرجع إلى عدم الرضا على الأداء ومعايير التقييم.

11- هيكل الدراسة:

ل للوصول إلى دراسة تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول الأربعة مقدمة عامة.

لقد تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان ماهية ومعايير تقييم أداء، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تضمنت عموميات حول تقييم الأداء، إلى جانب التطرق إلى خطوات ومعايير وإجراءات تقييم الأداء، بالإضافة إلى متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وطرقه وأهميته.

أما الفصل الثاني فتضمن عرض مفصل حول الكفاءات البشرية في المؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أيضا، حيث تطرقنا إلى مفاهيم وأبعاد الكفاءات البشرية وكذلك خصائص الكفاءات وأنواعها وأهميتها بالإضافة إلى تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

مقدمة

أما الفصل الثالث فخصص للعلاقة بين تقييم الأداء والكفاءات البشرية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي تقييم أداء الكفاءات البشرية، أثر ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء، وأخيرا صعوبات تقييم الأداء وأهم مزاياه وأأسسه.

أما الفصل الرابع فقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على مكان التريص وذلك من خلال دراسة تقييم الأداء في بلدية بوسعادة وقمنا بإجراء مقابلة مع مدراء مختلف مصالح البلدية.

الفصل الأول

ماهية ومعايير

تقييم الأداء

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات في الوقت الراهن ومهما كان نوع وطبيعة نشاطها هو اهتمامها بالعنصر البشري، ومدى تحقيق رغباته فبقاء المؤسسات مرهون بهذا العنصر ومدى كفاءته. إلا أن بقاء المؤسسات واستمرارها لا يتوقف على جلب عمال أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وقياس كفاءتهم باستمرار، ويعتبر نظام تقييم الأداء من أهم السياسات المستخدمة في المنظمات لكونها تدرس أداء العامل دراسة شاملة، ثم تقوم بتقييمهم لتستخلص معلومات تفيد المؤسسة في معرفة كفاءتهم واتخاذ الإجراءات الملائمة لهم.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول : ماهية وأهداف تقييم الأداء.
- المبحث الثاني :خطوات ومعايير وإجراءات تقييم الأداء.
- المبحث الثالث : متطلبات عملية تقييم الأداء وطرقه وأهميته.

المبحث الأول : ماهية وأهداف تقييم الأداء

المطلب الأول : لمحة تاريخية لتقييم الأداء

أولاً- تقييم الأداء في الحضارات القديمة:

توسع استخدام عملية تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق، مارسوا فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام وعملية التقييم بشكل خاص .

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة.

وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة.

أما الحضارة الرومانية التي امتلكت أضخم جهاز إداري وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي استلزم بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة¹.

ثانياً- تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية:

1- مدرسة الإدارة العلمية:

اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم مادياً.

ولقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وبهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هوموضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم، " ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التقييط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية، وترجمت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء².

وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء ومستويات الكفاءة، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، وما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

1 بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2006 - 2007 ، ص19.

2 نفس المرجع: ص 20.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على المورد البشري حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة، كما ركزت في دراستها على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصالات كأساس لبناء علاقات إنسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والوحدة التي يعمل فيها، "وبناء على هذا فقد ركزت في عملية قياس وتقييم الأداء على مقابلة التقييم، التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير، وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه، مما يعزز الدوافع والرغبة عنده، حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال، الذي من شأنه أن يقلل الكثير من الانقلابات في الحياة اليومية للمؤسسة"، وجاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة، والاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة، وبالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها .

إذن فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها، أي يمكن تغاضي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرقيين على عملية التقييم. وبالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز، دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية.¹

3- مدرسة تسيير الموارد البشرية:

ركزت مدرسة تسيير الموارد البشرية في دراساتها حول القرارات الإدارية، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، حيث تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل : القرارات المتعلقة بالرواتب، التدريب، الترقية.

المطلب الثاني : ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، ذلك أنها تجعل الرؤساء يلاحظون أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ومتواصل ومنتظم مما يمكنهم من تقييمهم بشكل جيد كما تجعل العاملين يقدمون أفضل مستوى من الأداء بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له :

أولا- مفهوم الأداء :

لغة: هو الإيصال والقضاء، ونقول في اللغة أدى وتأدية الشيء أي أوصله.²

اصطلاحا: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للفرد أي درجة تشجيع الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل.³

1بعجي سعاد: مرجع سابق، ص 20.21.

2 المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، لبنان، ص 28.

3 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999 بدون طبعة، ص 215 .

ويعرفه أحمد زكي بدوي: هوتأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل لأحكام القانون وأنظمة العمل¹.
ويعرف أيضا: هوقيام العامل بالعمل الموكل إليه، والانضباط بالقوانين والأحكام الصادرة من سلطة المنظمة مثل وقت العمل المحدد العطل اللباس.

ثانيا- تعريف التقييم:

- التقييم لغة: مِنْ قَيِّم يُقَيِّم، أي قَدَّر القيمة.

- التقييم اصطلاحا: إعطاء المُقيِّم قيمته وحقه، وهو تقدير كفيي ووصفي (حسن، جيد، ناقص)، يروم تشخيص وإصدار حُكم².

ويعرف بأنه تقدير منهجي موضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة)، والهدف من ذلك هو تحديد ملائمة الأهداف وتحقيقها³،

تعريف تقييم الأداء: هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

* **التعريف الأول:** تقييم الأداء هو عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريف الموظف مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته أو مسؤولياته⁴.

* **التعريف الثاني:** تقييم الأداء هو عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملون من الفئات المختلفة، وهدفها تحسين نتائج عملية تقييم الأداء، يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة، ومرتبطة بوظائف تنمية أداء العاملين.

* **التعريف الثالث:** يقصد بتقييم الأداء العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على صوتها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية⁵.

* **التعريف الرابع:** عرفه جاري ديسلر بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

1- وضع وإعداد معدلات للعمل.

2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

1 قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى شركة بانتيت، بانتة، 203، ص51.

2 تمت زيارة الموقع يوم 22 ماي 2023 ، على الساعة 15:06 <https://www.new-educ.com>

3 معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، ص19.

4 رياض رزق زيدية : دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015 ، ص22.

5 كامل بربر : إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، لبنان ، 2012 ، ص 172 - 173.

3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب¹.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين².

المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة مايلي:

أولاً - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

1- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .

2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

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

4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامته وتجاوع الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

5- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانياً- أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين:

1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير منهم والموظفين.

3- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين³.

1 جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 8 ، القاهرة ، ص322.

2 عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية دار الجامعية للنشر والتوزيع ، بدون، مصر، 2007 ، ص295.

3 قصير بن عودة، مختار يوب: نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 - دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية غليزان ،مجلة التنمية البشرية،العدد 11-نوفمبر 2019،ص106.

ثالثاً - أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- 2- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة¹.

المبحث الثاني : خطوات ومعايير وإجراءات تقييم الأداء

المطلب الأول :خطوات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية مركبة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيم الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه وأهم هذه الخطوات:

- 1- **تحديد العمل المطلوب**: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هوتحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل .
- 2- **تحديد معايير تقييم الأداء**: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها .
- 3- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم**: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه².
- 4- **تحديد أساليب تقييم الأداء**: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليديه وأساليب حديثة.⁵ - **تنفيذ التقييم** : يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض

1 قصير بن عودة،مختار يوب: مرجع سابق، ص 107.

2موسى محمد أبوحطوب:فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)،الجامعة الإسلامية بغزة ،عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة ،قسم إدارة أعمال2009، ص،19.

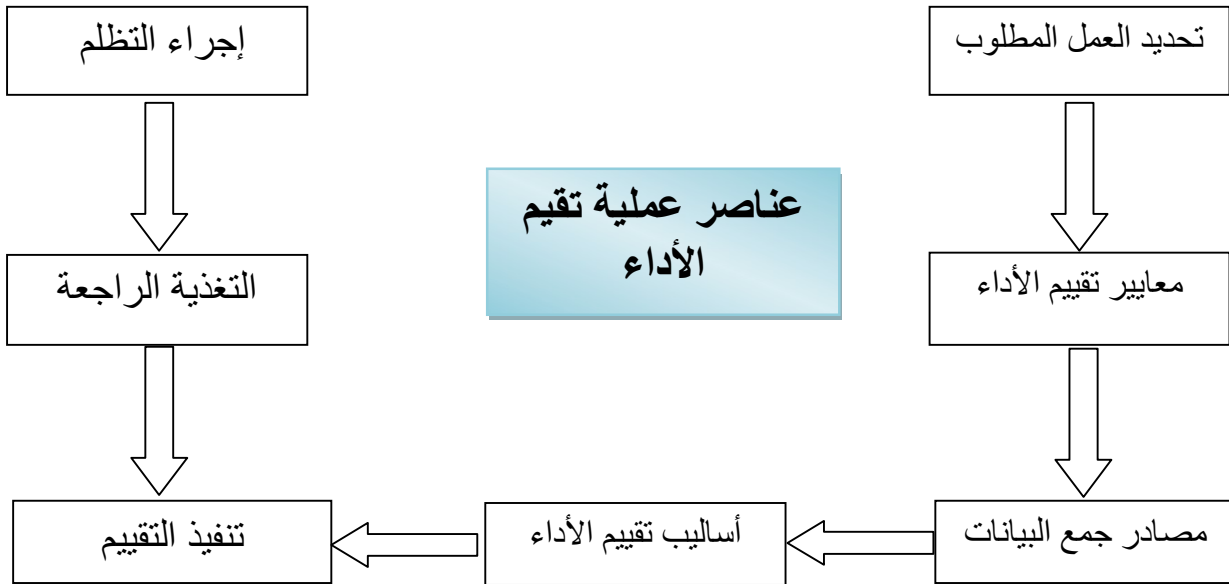
المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم .

6- التغذية الراجعة : تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبيني موضوعية نواحي الإجابة في أداءه .

7- إجراء التظلم : من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة¹ .

شكل رقم(01):يوضح خطوات تقييم الأداء

خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر :موسى محمد أبوخطب،فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين،ص21.

1 موسى محمد أبوخطب: مرجع سابق، ص20.

المطلب الثاني : معايير تقييم الأداء ومبادئ استخدامه

أولاً - معايير تقييم الأداء :

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية

للعاملين، والمعايير نوعان:

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

يوضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان :

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد : كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية. ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة¹.

2- معدلات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل :

أ- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا.

ب- النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

ج- الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الانجاز يتم

البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

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

1 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1986

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية. وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً¹.

ثانياً: مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء :

من مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء ما يلي:

1. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
2. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
3. يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
4. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء².

المطلب الثالث : إجراءات تقييم الأداء : الإجراءات الأساسية لتقييم الأداء هي:

أولاً - بناء معايير الأداء :

يهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف ونظراً إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاداً عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها :

1 زهير ثابت : كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 98.

2 حمدي ربحي أبو قويدر : إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل

، 2019، ص 19.

1- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، ويجب أن تراعي العوامل الموضوعية والأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

2- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي الحصول عليها عند قياس في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم الذي يقيس النتائج والأهداف والكمية¹.

ثانياً - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين المعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين لنقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه والتأكد من فهمها، وتغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة.

ثالثاً - قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

رابعا - مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفير القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء².

1 حمدي ربحي أبو قويدر: مرجع سابق، ص18.

² نفس المرجع، ص18

خامسا- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن يكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، ولتخفيف شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

سادسا- الإجراءات التصحيحية : تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين :

- 1- سريع ومباشر والذي بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب التي أدت إلى الانحراف.
- 2- الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراءات تحسينات متواصلة في الأداء¹.

المبحث الثالث : متطلبات تقييم الأداء وطرقه وأهميته

المطلب الأول : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

أولا - متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

- إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:
- 1- **التحديد الدقيق للأهداف:** باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة².
 - 2- **قياس الأشياء الصحيحة:** ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولا بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات. والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.
 - 3- **النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية:** يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

1 حمدي ربحي أبوقويدر: مرجع سابق، ص 20.19.

2ريغة احمد الصغير : تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن رسالة ماجستير في إدارة مالية بكلية العلوم الاقتصادية في جامعة قسنطينة ، 2014، ص 35.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم لأداء المؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي¹:

أ- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.

ب- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمؤوسين فهمها بسهولة.

ج- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.

د- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

هـ- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

ثانيا - الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء :

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في² :

1- قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات: يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبذل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أوفي طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

أ- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين وتحليل أوقات تشغيل الآلات.

ب- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.

1 نفس المرجع : ص 36.

² ريغة احمد الصغير : مرجع سابق ، ص 37.

ج- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.
2- صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية: تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

أ- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي ويرجع ذلك غالباً لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى

ب- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

ج- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معياراً للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاح عملية التقييم¹.

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء

أولاً- طرق وأساليب التقييم:

1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية) في التقييم:

أ- طريقة مقابلة التقييم:

- تعريف مقابلة التقييم: هي نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل. وعموماً فإن وضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوس و مسؤوله، وأثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان المعلومات حول المهام والنتائج والكفاءات وعلى كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل الحصول على نتائج أكثر فاعلية².

1ريغة احمد الصغير : مرجع سابق ، ص37.

2 حوحو مصطفى : محاضرة بعنوان تقييم الموارد البشرية، مقياس إدارة الموارد البشرية ، سنة 2022 ، ص 8.

ب- طريقة التدرج البياني:

بموجب هذه الطريقة. يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظاتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء الموارد البشرية، وذلك وفق الخطوات التالية:

✓ تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمل (أو مجموعة من العاملين) وتؤثر فيه.

✓ توزيع النقاط (درجات) التقييم على الصفات التي تم اختيارها، حيث قد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات (10 درجات لكل صفة على سبيل المثال)، أو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في بعض الوظائف.

✓ تحديد مقياس مماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يلي:

_ ممتاز (10) درجات

_ جيد جدا : (8) درجات

_ جيد (6) درجات

_ متوسط: (4) درجات

_ ضعيف: (2) درجات

_ بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقييم النهائي¹.

ويمكن تقديم النموذج التالي الذي يوضح طريقه التدرج البياني في التقييم :

1 حوحو مصطفى : مرجع سابق، ص 10.

جدول رقم :01 نموذج لطريقة التدرج البياني في التقييم

اسم الموظف.....مسمى					
الوظيفة:					
التاريخ:					
القسم:					
القائمة					
بالتقييم:					
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقاييس (بالدرجة)
(2)	(4)	(6)	(8)	(10)	الصفات
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع المرؤوسين
					العلاقة مع المراجعين
					احترام مواعيد العمل والدوام
					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل التغيرات والمقترحات
					القدرة على التعبير عن الأفكار
					المجموع

المصدر: حوحو مصطفى : محاضرة بعنوان ، تقييم الموارد البشرية، مقياس إدارة الموارد البشرية ، سنة 2022، ص11.

ثانيا : الطرق الحديثة في التقييم:

1- طريقة مركز التقييم:

أ- ظهور طريقة مركز التقييم:

يعود أصل هذه الطريقة إلى الحرب العالمية الأولى أين كان استعمالها يكمن خاصة في الميدان العسكري. ففي البداية كان مركز التقييم يعمل ويشغل من طرف الجيش الألماني فقط في إطار هدف واحد هو توظيف الضباط، وأثناء الحرب العالمية الثانية استعمل البريطانيون هذه الطريقة لاختيار وانتقاء الإطارات العليا للجيش في حين أن الأمريكيين استعملوها أو كانوا يستعملونها لاختيار الجواسيس، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية تم التطرق إلى هذه الطريقة من طرف مسيري المؤسسات في إطار ضمان توظيف للأفراد¹.

¹ حوحو مصطفى ، مرجع سابق ، ص 12 .

ب _ أهمية وإيجابيات طريقة مركز التقييم:

- مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم السلوكيات الموجودة قريبة جدا من الواقع المهني .
- إن مركز التقييم يعتبر كنظام للتقييم وكمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان قدرات الإطارات، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة.
- تركز طريقة مركز التقييم على وضع وإنشاء تمارين محاكاة من أجل ملاحظة ومراقبة السلوكيات التي تلازم اللقاءات مثل : اتخاذ القرار، التحليل الإستراتيجي، وفهم وإدراك الرهانات التنظيمية، والتوكيل والمفاوضات¹.

2- طريقة حلقة الرجوع العكسي 180°، 360°، 540°:

أ- تقديم الطريقة:

إن فكرة الرجوع العكسي 360° تعود لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسات، وقد تم استخدام هذه الطريقة لأول مرة أثناء سنوات الستينات 1960 في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية لـ West points أين يتم تقييم طلابها ثلاث مرات في السنة، حيث أن تحليل هذه التقييمات من طرف ضباط الأكاديمية كانت لها نتائج جد مهمة ما دام أنها مكنت من إعطاء فرص جد مهمة خاصة أنها تؤدي إلى استبعاد بعض الطلاب .

وابتداء من سنوات الثمانينات 1980 استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° عرف توسعا وانتشارا سريعا على

مستوى المؤسسات الكبرى الأمريكية مثل: IBM ، SCHELL oil

تبنى هذه الطريقة من طرف الصناعة الأمريكية كانت مطلوبة أساسا لـ:

✓ البحث المستمر لمنتجات جديدة من أجل إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن.

✓ تطور البنيات التنظيمية التي أصبحت أكثر أفقية (شكل مشاريع، شكل شبكات)

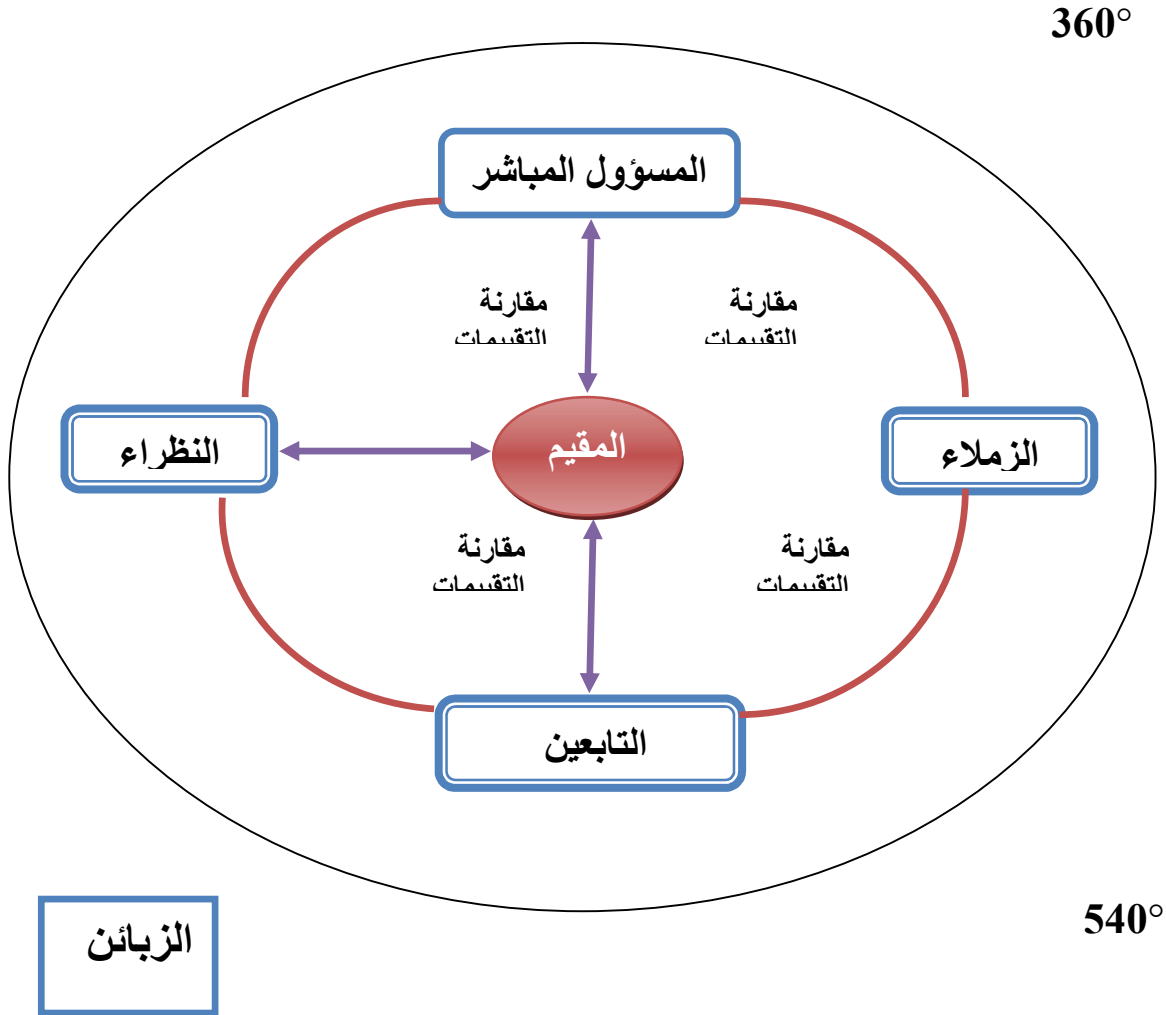
وتعرف حلقة الرجوع العكسي 360° بأنها الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له، تم إضافة زبائنه ومورديه في حالة حلقة الرجوع فنتكلم عندها عن التقييم ب 540°، حيث أن هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلط الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف².

1 حوحو مصطفى : مرجع سابق، ص 12.

2 نفس المرجع: ص 15.14.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تلخيص سيرورة عمل طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): آلية عمل طريقة 360 لتقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: حوحو مصطفى محاضرة بعنوان ، تقييم الموارد البشرية، مقياس إدارة الموارد البشرية ، 2022، ص15.

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:¹

✓ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

✓ اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

¹ بعجي سعاد: مرجع سابق، ص32.

✓وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

✓تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة لكل منظمة ولا يمكن لأي إدارة كانت الاستغناء عنها نظرا لأهمية المعلومات التي توفرها عن كفاءة أداء الأفراد وقدراتهم ومدى إنجازهم لواجباتهم المحددة في وظائفهم التي يشغلونها ويتم الاستفادة من هذه المعلومات أيضا من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يتم تثمين نقاط القوة وتدعيمها ومعالجة نقاط الضعف والقصور للحصول على أداء أكثر كفاءة، ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي:

1- تمثل عملية تقييم الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين .

2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة .

3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء في الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات .

4- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت.

5- رفع معنويات العاملين حيث أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم.

6- دعم إجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

7- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .

8- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وأعمال وعدم الحماس للعمل.

9- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين¹.

محمد أبو اسنيحة،تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل،2017، ص44،43 .

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الأداء وتقييمه، وأهم ما أمكننا استنتاجه هو أن عملية تقييم الأداء من الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لمساعدة الإدارات الأخرى للقيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات إلى مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، كما أن الطرق المتعددة لتقييم الأداء دليل على عدم وجود طريقة مثلى يعتمد عليها في عملية التقييم، حيث أن مسؤولية اختيارها تقع على عاتق المقيمين وذلك بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونشاطها.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومركبة مما يؤدي إلى عدم معرفة كفاءة العامل الملموسة بالأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية (أعمال المشرفين) .

الفصل الثاني

مفهوم ومقاربات

الكفءاءات البشريفة

تمهيد:

في ظل التحولات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تمتاز بالكثير من التعقيد واللاتبات، وباعتبارها نظام مفتوح مع البيئة المحيطة، كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها على التكيف مع الأوضاع، وأن تضع آليات تسمح لها بالموازنة بين مستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات، الوظائف بين الأفراد.

ولهذا عمدت المؤسسات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة أطلق عليها التسيير بالكفاءات والتي تقوم على أساس العنصر البشري، فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب فهو رأس مال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته وتطوير المؤسسة.

غير أن هذا الرأسمال الإستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من معارف وخبرات وقدرات التي يمتلكها الأفراد أو التي اكتسبها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم .

وسنستعرض في هذا الفصل الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي :

-المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.

-المبحث الثاني: خصائص الكفاءات البشرية و أنواعها و أهميتها.

-المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تحاط الكفاءة البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لما تحتويه من قيمة مضافة تميز المنظمة الواحدة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك أصبح لزاما على الرؤساء المباشرين تثمين القيمة الحقيقية للموارد البشرية واستخدامها بالشكل الأمثل وعليه يكتسي هذا المبحث أهمية بالغة حيث سنتعرف من خلاله على كيفية ظهور مصطلح الكفاءات، وعلى جملة من التعريفات الخاصة بالكفاءات، وكذا الأبعاد التي تدخل ضمن هذا الصدد¹.

المطلب الأول : ظهور مصطلح الكفاءات البشرية

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي والأوروبي فيما بعد، ومع تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب - شرق آسيا ، إفريقيا والهند، تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية إلى المنافسة الشديدة وكان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل للنجاح .

ففي بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما في U.S.A فقد تم إنشاء سنة 1994 نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالمهام والوظائف. فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات والمعايير ضمن إطار الوظيفة أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بأثر نوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية².

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، حيث أن المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات .

وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان إستجابة لأربعة حركات:

- العولمة وتطور الأسواق واحتياجاتها .

-تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشر .

-التطبيقات الداخلية للمنظمات.

¹ عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015 ،ص.21.

²المرهون نسرين : إدارة المعارف وتسيير الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الإقتصادية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال،جامعةالجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص 124،125.

-التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات.

المطلب الثاني : مفهوم الكفاءات البشرية

يشوب مفهوم الكفاءات البشرية الكثير من الغموض والاختلاف نظرا لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة (الإدارة والتسيير، علم الاجتماع العلوم النفسية)، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد ورغم التعاريف الكثيرة والتي تتشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. نحاول فيما يلي عرض أهم هذه المفاهيم

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹.

الكفاءة لغة: قاموس Larousse Commercial: الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات، واتخاذ القرارات حول كل ما يهم المهنة².

الكفاءة اصطلاحا:

مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها³. ويشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي⁴ :

¹ د كمال منصوري. أ. سماح صولح. تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، الجزائر، العدد السابع جوان، 2010 ص 49.

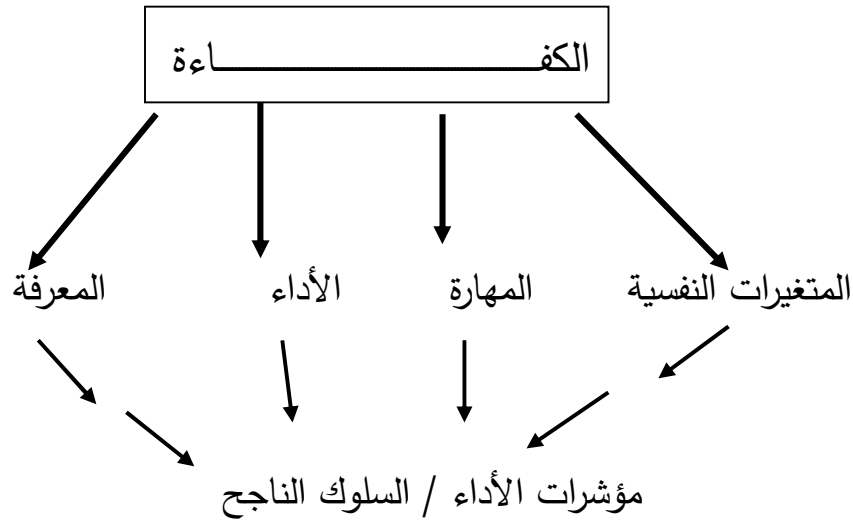
² Gilbert Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humain.

Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies, acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006

³ Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Les éditions Liaisons, Paris, 2000, p11.

⁴ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 50.

شكل رقم (03): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور، أ. سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة: كلية العلوم والاقتصادية والتجارية والتسيير)، العدد السابع جوان 2010، ص 50

كما تعرف بأنها:

"مفهوم متعدد الأبعاد ونقطة اشتراك لكل من المهارات السلوكية والمعارف الناشئة عن التدريب والمواقف المهنية، الناشئة عن الخبرة"¹
 ونستطيع القول أن الكفاءات هي عبارة عن عقول بشرية اجتمعت فيها خبرات عالية وبالتالي تعتبر هذه العقول البشرية موارد فكرية يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتثمينها².
 تعريف لويس دينوا : "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"³.

1 حكيم خلفاوي، سيد علي بلحمدي، ليلي بن زرقة : تحليل نموذج كفاءات المورد البشري :مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي،المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية،دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11 عدد 4 أكتوبر 2019 السنة الحادية عشر،الجزائر، ص217.

2 عبد الحميد حامدي: مرجع سابق، ص 27.

3 مصنوعة أحمد: عنوان المداخلة تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وفاق التطوير ، تجارب الدول ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية ،علوم التسيير،يومي3- 4ديسمبر 2012 ، ص 6

وتعرف الكفاءة بأنها " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أوفي المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين"¹

كما يمكن أن نستخلص بأن الكفاءة تنتج عن الممارسة اليومية في وضعيات معينة، والتي تجعل الفرد يترجم قدراته المعرفية غير الملاحظة إلى سلوك ملاحظ من طرف الآخرين وبالتالي فالكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية، وقطب مرئي كالسلوك والمواقف وغيره .
وعليه فالكفاءة هي السمة الكامنة لدى الفرد مترجمة في المعارف والمهارات والسلوك، والتي تؤدي إلى الأداء الفعّال والتميز في الوظيفة، وتعتبر ضرورية لنجاح الفرد والمنظمة في آن واحد².

المطلب الثالث : أبعاد الكفاءة البشرية

عندما نقوم بتحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

وقد تم الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

أولاً- المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ثانيا - المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

1سماش أمينة: استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير نظام ل م د،جامعة مصطفى اسطبولي معسكر،ميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات،2018، ص66.

2 عبد الصمد سميرة : دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016،ص59.

ثالثاً- الاستعداد : قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع¹.

المبحث الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وأنواعها وأهميتها

المطلب الأول: خصائص الكفاءات البشرية ومستوياتها

أولاً : خصائص الكفاءات البشرية : تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص من أهمها:

- 1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية .
- 3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- 4- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- 5- ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.
- 6- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل . ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين².

ثانياً : مستويات الكفاءات البشرية:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات المعلومات المعارف والخبرة³.

- 1- البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.
- 2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

1 الحاج مداح عرايبي، مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص5.

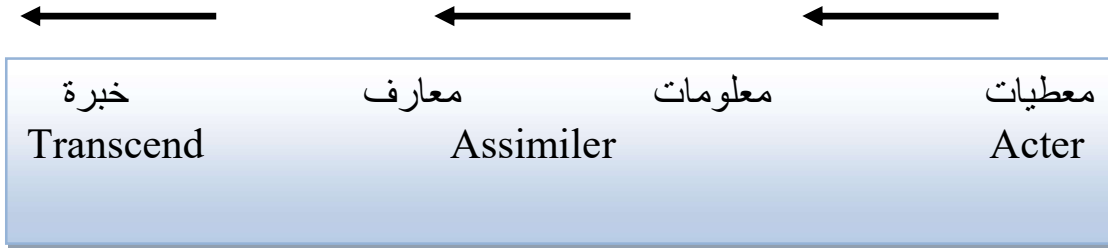
2 زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، 2006/2007، ص17.

3 بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية، (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 2012، 2013، ص6.

3- المعرفة: هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية¹. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (04): يوضح : مستويات الكفاءة



المصدر: إبراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية جامعة لونيبي علي العدد 05 البليلة ، 2016، ص16.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون حول تصنيفهم لأنواع الكفاءات، ولعل من أبرز هذه التصنيفات نجد: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية والكفاءات الإستراتيجية .

أولاً- الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكيات القيم الاجتماعية ، التي تظهر أثناء العمل والتي يتوجب التنقيب عنها واكتشافها وتطويرها بما يخدم المنظمة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.²

ثانياً- الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أوتسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال إيجاد لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة

1 ابراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية جامعة لونيبي علي العدد 05 البليلة ، 2016، ص16.

2 بن موسى محمد: تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي- (02)33،جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر ص3.

الصراعات وأخيرا مؤشر التعليم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج¹.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر جملة شروط نذكر منها:

- 1- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- 2- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- 3- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- 4- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا : الكفاءات التنظيمية:

يطلق عليها أيضا "الكفاءات المفتاحية" وهي تتعلق بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها .

كما تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التي تدخل في بناءها وهي :

- 1- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات ، تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- 2- إطار المعرفة : يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية أو هيكل المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، تحديد المهام)، والسياسات المحددة لها.
- 3- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحوّلة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل المعلومات وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

رابعا- الكفاءات الإستراتيجية : الكفاءات الإستراتيجية هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد، وتسعى المنظمات إلى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا)، والموارد البشرية (القدرات، المهارات والمعرفة)، والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة).

من هذا المنطق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية :

- 1- معيار الإستراتيجية :ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات.
- 2- معيار الندرة: ويظهر من خلال إنفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلية متميزة ونادرة وليس لها مثل في سوق العمل².

1 ابن موسى محمد: مرجع سابق ، ص3.

2 نفس المرجع ، ص4.

المطلب الثالث : أهمية الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية ذات أهمية بالغة في جميع المنظمات ونجاحها يعتمد عليها وذلك بمدى قدرة الشخص بإظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وحسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر.

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا - أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة إلى الفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- 1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- 2- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- 3- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبيرة.

ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات يترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في تطوير الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

ثانيا - أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تتجلى أهمية كفاءات الأفراد على المستوى الجماعي فيما يلي:

- 1- تساهم فعالية هذه الكفاءات في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات لخدمة أهداف المؤسسة.

- 2- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة اعتمادية)علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).

- 3- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الأفضل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

1 محمد المهدي بن عيسى: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 9- 10 مارس الجزائر، 2004، ص 68.

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم¹.

ثالثا - أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة إذا أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الساعية في تحقيق مستوى عالي من النجاعة في الأداء الكلي.

وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات)، ولكن في حالة جهل ذلك وعدم درايتهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن تجني المؤسسة أي فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستعمل تنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.²

¹ محمد المهدي بن عيسى: مرجع سابق، ص 68.

² محمد المهدي بن عيسى: نفس المرجع، ص 68.

المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة

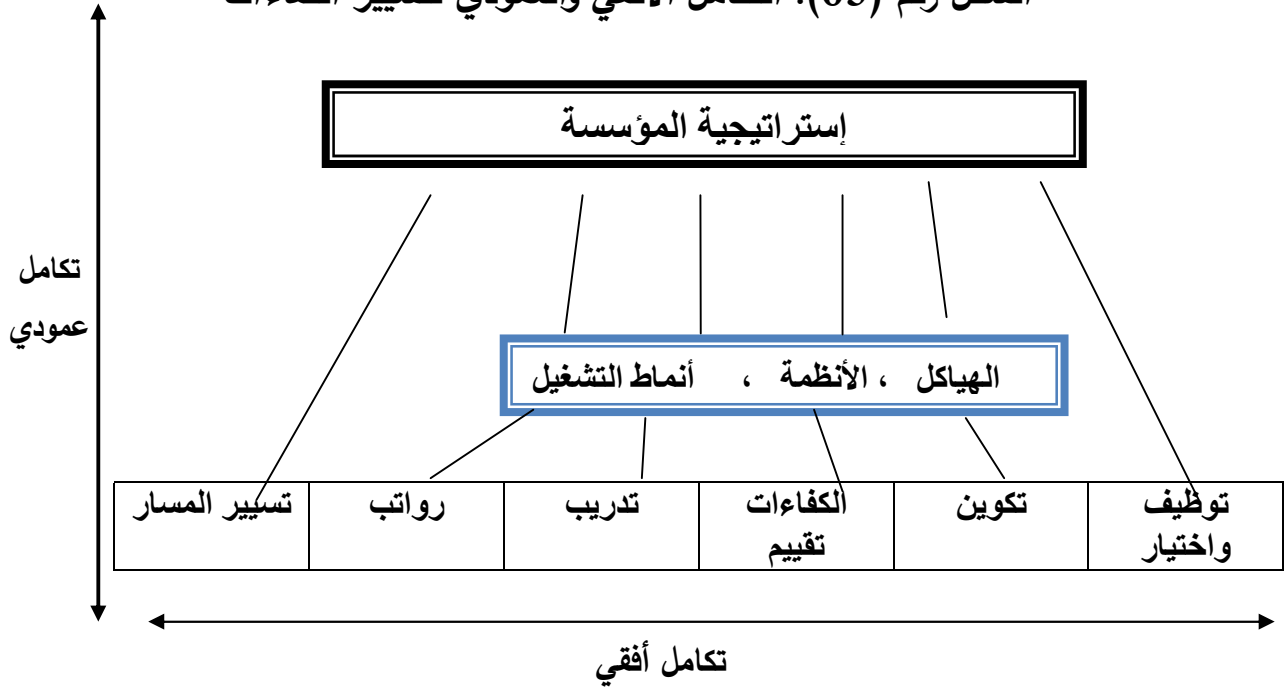
يرتبط موضوع تسيير الكفاءات في المؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فكفاءة الأفراد عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، كما أن إدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال إستراتيجية واضحة المعالم لتسيير كفاءاتها أصبح أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم¹.

المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

تعرف مقارنة تسيير الكفاءات البشرية بأنها : "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"².

حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي³، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source :lou van beirendonck, tous compétents: le mangement des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck , Belgique, 2006, p33.

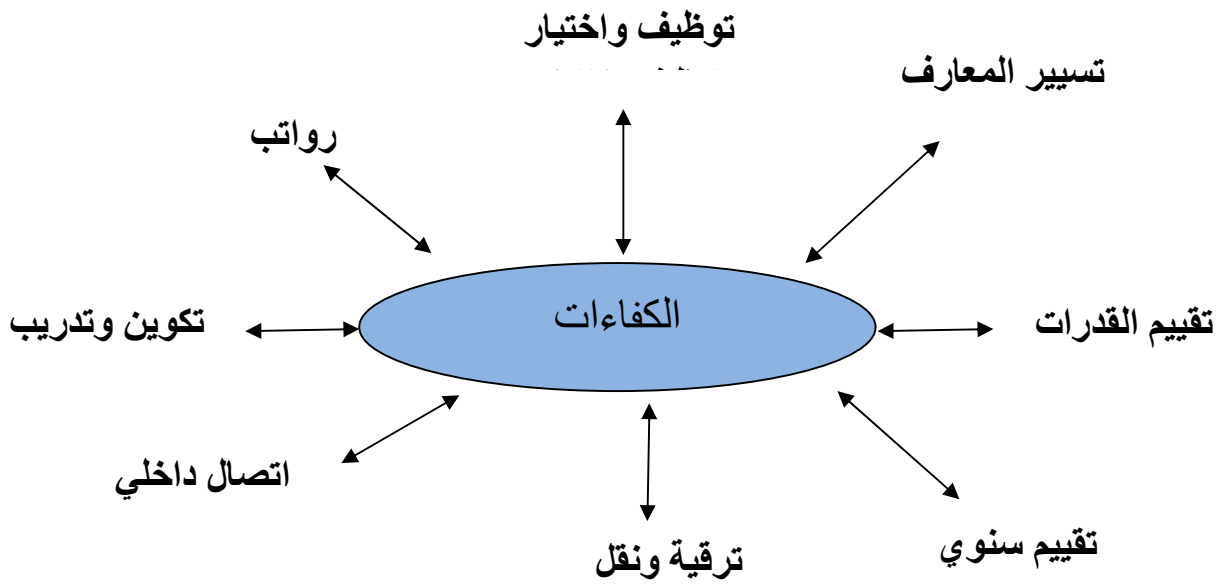
¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال،(جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2010/ 2011)، ص 26

2 اسعيد مصطفى، حرز الله محمد لخضر: المداخل المنهجية الحديثة لتأسيس المزايا التنافسية بناء على كفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة،مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية ،العدد 4 ديسمبر 2018 ،جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة،كلية الحقوق والعلوم السياسية،ص101.

3 بن جدو محمد الأمين: مرجع سابق ،ص12.

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (06): الكفاءة محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source :lou van beirendonck, tous compétents: le mangement des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck , Belgique, 2006, p34

كما يعرف على أنه : " مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد فتسيير أو إدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث نهايات هي:

- 1- الاهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لإستراتيجيتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.
- 2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وثمينها بمنظمة العمل .
- 3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها².

1 كمال منصور، سماح صولح: مرجع سابق، ص 55.

2 المرهون نسرین : مرجع سابق، ص 144-145.

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية وأهدافه

أولاً- مقاربات تسيير الكفاءات البشرية: لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة، والمهارة وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تقترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة .

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد) ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها .

إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية¹.

3- المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية

1سملالي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 142.

المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى¹.

ثانيا : أهداف تسيير الكفاءات البشرية : تتمثل فيما يلي :

- 1- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة².
- 2- تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية مما يسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- 3- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملاءمة بين الفرد والوظيفة.
- 4- تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- 5- قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة رضا هذه الكفاءات ورفع مستوى ولائهم.

6- زيادة فرص الإبداع والابتكار بالمنظمة، مما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها.

7- متابعة مسار الكفاءات وخلق مناخ العمل المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

يمكننا القول أن لتسيير الكفاءات أهمية بالغة للموارد البشرية والمنظمات على حدّ سواء، ذلك أنه يمنح الأفراد إمكانية توسيع نشاطاتهم اكتساب مهارات جديدة، تطوير قابليتهم لتولي مهام ومناصب أخرى إظهار قدراتهم الكامنة وتوسيع فرص التقدم أمام الكفاءات البشرية وخاصة الفئة المتميزة منهم. هذا بالإضافة إلى رفع أدائهم وزيادة درجة ولائهم³.

المطلب الثالث:مراحل تسيير الكفاءات البشرية وعوائقه

أولا - مراحل تسيير الكفاءات البشرية : تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:

- 1- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية: يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور .الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.
- 2- توقع الأعمال المستقبلية: يُعتبر عنصر أساسي، حيث يُفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية ، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- 3- وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

1 نفس المرجع : ص143.

2 عبد الصمد سميرة: مرجع سابق، ص77.

3 نفس المرجع: ص78.

- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة¹.
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتين للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.
- تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة بتطويرها، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقييمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات².

ثانيا : عوائق تسيير الكفاءات البشرية: هناك العديد من العوائق التي تعترض المنظمة أثناء تسيير الكفاءات، وفيما يلي أهم العوائق :

- 1- عدم وجود نموذج موحد لمنهج تسيير الكفاءات، فكل منظمة تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكاناتها والأهداف التي تسعى إليها في تسييرها للكفاءات.
- 2- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذره في ثقافة بعض المنظمات .
- 3- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المنظمات يجب أن يدعموا ويؤيدوا منهج تسيير الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا .
- 4- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة كما ، و لدرجة الاندماج فيما بينهما.
- 5- عدم ملاءمة منهج تسيير الكفاءات مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فضروري أن يؤدي تسيير الكفاءات إلى زيادة الإنتاج والعوائد وتحقيق ميزة تنافسية.
- 6- عدم التقييم الصحيح للكفاءات على أساس أنها كفاءات إستراتيجية، أي عوامل مفتاحية لنجاح المنظمة على المستوى الإستراتيجي.
- 7- الفهم السيئ لنموذج تسيير الكفاءات وتقصير في استخدام الوسائل الملائمة له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات³.
- 8- عجز المنظمة على مشاركة ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية ، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1 رحيل آسية : مرجع سابق ، ص 30.

2 رحيل آسية : مرجع سابق ، ص 31.

3 بن صوشة رياض، المحاضرة 6: مفاهيم أساسية عن تسيير الكفاءات ،(مقياس تسيير وتنمية الكفاءات ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2020/2021) ص2.

خلاصة:

من خلال ما سبق نقول بأن نظرة المؤسسة للعنصر البشري عرف تحولاً فمن مجرد يد عاملة تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف توظيفها، إلى مصدر لتوليد وتنمية القدرات، فالمورد البشري الذي امتلاكه يعني امتلاك مصدر تميز وتفوق للمؤسسة.

ولذلك أصبحت المؤسسات تسعى لاستغلاله أفضل استغلال، عن طريق حسن تسييرها وإدارتها، غير أن هذا غير كافي لمواجهة تحديات البيئة، إذ يجب أن يمتلك الأفراد القدرة على التصرف والرغبة في التصرف بكفاءة. وباختصار إن توفير الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة يجب أن يتم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يتم البحث والتنقيب عن هذه الكفاءات، فإذا كانت موجودة في المؤسسة، يتم تحديد مكانها واستغلالها عن طريق التحويل، الترقية أو التنمية والتطوير، وإذا لم تكن موجودة في المؤسسة يتم استقطابها وتوظيفها ومن ثم استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

العلاقة بين تقييم

الأداء والكفاءات

البشرية

تمهيد

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم تقييم الكفاءات ومقارباته ، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم. إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه حيث تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتماً المؤسسات في اتخاذ إجراءات وسبل علاج بعض المشاكل وهذا ما يجعلها تمتلك عدة مزايا.

وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي :

-المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الكفاءات البشرية.

-المبحث الثاني: أثر و مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

-المبحث الثالث: صعوبات و مزايا تقييم الأداء و أسس التقييم الفعال.

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء الكفاءات البشرية

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات وكذا الأدوات المستعملة في التقييم¹.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الكفاءات البشرية

- تُعرف بأنها العملية الأكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل.

- تعرف عملية تقييم الكفاءات البشرية "بأنها العملية الأخيرة من إدارة الكفاءات والتي تقوم المنظمة على أساسها بالتحقق من مدى فعالية إدارتها للكفاءات ومدى اكتساب أفرادها للكفاءات، وتتم عملية التقييم حسب عدة أدوات من بينها طريقة مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات².

كما يعرف تقييم الكفاءات على أنه "مسار مستمر يندمج في نظام التعلم الخاص بالعامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل³ "

المطلب الثاني: مقاربات تقييم أداء الكفاءات البشرية

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

أولاً - مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

ثانياً - مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

ثالثاً : مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية

¹ بن جدو محمد الأمين ، مرجع سابق ، ص 24 .

² عبد القادر قطاف، فريد زكريا عبيد، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بالمؤسسة ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي،المجلد: 11 العدد 02،2020، ص: 91- 107، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، ص93.

³ خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة - باتنة - ،أطروحة شهادة دكتوراه علوم ،تخصص علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2019، ص29.

المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة¹.

رابعاً: المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

خامساً : مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط وقد اقترح ثلاثة أنواع للمهن وهي:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس).

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر).

- المهن المختلطة (صحفي).

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة².

المطلب الثالث : أدوات تقييم أداء الكفاءات البشرية

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

أولاً : مقابلة النشاط السنوية : يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات .

ثانياً: المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد

1كمال منصورى: مرجع سابق ، ص 60.

2 نفس المرجع :ص61.

يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم¹.

ثالثاً: مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهوميين فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية العملية والسلوكية المبنية في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية محل الرجوع لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية.

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها:

- 1- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة.
 - 2- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة.
 - 3- تمكين الأفراد من المساهمة في:
 - أ- التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن.
 - ب- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية.
 - ج- تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج².
 - د- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريين لتشكيل فريق العمل المستقل.
 - هـ- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.
- وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببساطة مرجعية الكفاءات. وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:
- 1- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده).
 - 2- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
 - 3- معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل أمثلة عن المناصب عوامل تطور العمل).

¹ ابن جدو أمين: مرجع سابق، ص 25.

² نفس المرجع، ص 25.

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به¹.

رابعاً : طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية :

- 1- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة.
- 2- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم.
- 3- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها².

1 ابن جدو أمين: مرجع سابق، ص 26.

2 نفس المرجع ، ص26.

المبحث الثاني: أثر ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء المطلب الأول: آثار تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

أولاً : رفع الروح المعنوية للعاملين : إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته¹.

ثانياً: إشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ثالثاً : وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

رابعاً : الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم².

خامساً : استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء

1 أعمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009 ص 6.

² نفس المرجع ، ص 6 .

بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

سادسا : تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً¹.
بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى:

سابعا : توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية : عن أداء كل من يعمل في المنظمة. حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ثامنا : يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة: التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلماً وخدمات يرضون عنها متوقعة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.²

المطلب الثاني : مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

أولاً : الترقية: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل

1 أعمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 7.

2 نفس المرجع : ص 8.

الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي¹.

ثانياً: التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.

ثالثاً : تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها ، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 150 من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 140 من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.

رابعاً : تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عب العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر ، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عب العمل ، ب توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية².

خامساً : تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

1 أعمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 8.

2 نفس المرجع : ص 9.

سادسا : الانضباط والمعاقبة:يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته¹.

1 عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 10.

المبحث الثالث : صعوبات ومزايا تقييم الأداء وأسس التقييم الفعال**المطلب الأول : صعوبات وسبل علاج أخطاء عملية تقييم الأداء****أولا : الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء :**

تم الإشارة سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، والحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم ، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية ، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر ، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي ، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

1- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

أ- التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا ، وقد لا يميل لعدد آخر منهم فيعطيهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم ، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية ، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم وبالتالي عدم موضوعية العملية¹.

وحتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال :

- مستوى ثان للمراجعة : وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

- التقييم الجماعي : يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل ، وهذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم .

- تعدد التقييم : وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم .

- مراجعة خبير مختص : تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي ، وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها وفعاليتها ، أو مقابلة المشرفين ومناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا² .

ب - التساهل أو التشدد : قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، وهذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبا لمعاداتهم وكسبا

¹بعجي سعاد: مرجع سابق، ص 41.

² نفس المرجع ، ص 41

لتعاطفهم ورضاهم، وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمؤوسيتهم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

ج - الميل نحو الوسط (النزعة المركزية) : يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعا في الواقع العملي في مجال تقييم الأداء ، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مؤوسيتهم، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم ، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مؤوسيتهم، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيةهم وزيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.

د - خطأ تعميم الصفات (الهالة): وينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم ، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم حيث أنه إذا وجد جيدا في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، والعكس إذا كان ضعيفا . ويقترح "بيتش" لتقادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ.¹

هـ- الأولوية والحدثة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، وفي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا، ويقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي ؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل² ؟

و- التأثير بالوظيفة أو المركز : وذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما وعاليا في الهيكل التنظيمي ، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

ز- تقييم عوامل غير قابلة للقياس : يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل ، والإخلاص فيه ، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الالتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.³

2- الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في ما يلي:

1بعجي سعاد: مرجع سابق، ص 42.

2نفس المرجع :ص 43.

3 نفس المرجع :ص 43.

- أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- ب - عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.
- ج- سوء اختيار معايير التقييم ، وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- د- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين ، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، ووقت القيام بها ثانيا.
- هـ - عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز ، جيد ، متوسط) في التمييز بين العاملين¹.
- و- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمدربين التنفيذيين ، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.
- ز- سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية .
- ح- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.
- ط- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته².

ثانيا : سبل علاج أخطاء عملية تقييم الأداء : هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها لتجنب

أخطاء التقييم أو التقليل منها، وذلك بإتباع النقاط التالية :

1- مشكلة تحيز المشرف : يمكن تفاديها من خلال:

- تدريب المقومين وإطلاعهم على مفهوم التقييم، طرقه ومشاكله المحتملة، مع التأكيد على وسائل دعم الموضوعية والدقة.
- اعتماد بعض المعايير الكمية في تحديد تقييم بعض الصفات أو المهارات تكون واضحة للرئيس والمرؤوس (معدلات الإنجاز، معدلات الغياب).
- إجراء التقييم من قبل أكثر من شخص أو عرض نتائجه في اجتماع يضم مديرين آخرين لهم علاقة عمل مع الموظف الذي يتم تقييمه .
- اعتماد سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال فترة التقييم، وعدم الاعتماد على الملاحظات الشخصية العابرة التي ترتبط بالأيام القريبة من إعداد التقييم.

1بعجي سعاد: مرجع سابق، ص 43.

2نفس المرجع : ص45.

- 2- مشكلة تحديد أوزان (أهمية) كل عنصر من عناصر التقييم : تعالج هذه المشكلة من خلال :
- تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها .
 - إجراء تقييم لأهمية كل عنصر (معياري) من عناصر التقييم .
 - توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر، وتكون الخبرة الشخصية للمشرف عاملاً مساعداً في تحقيق توزيع عادل وموضوعي .
- 3- مشكلة صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف :يمكن تقادي هذه المشكلة بالاعتماد على:
- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
 - ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
 - عرض هذه العناصر على الخبراء وعلى الموظفين الخاضعين للتقييم لبيان وجهة نظرهم حول أهميتها.
 - اختيار عدد يتراوح بين عشرة وعشرين عنصراً لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف .
- 4- مشكلة عدم تفهم المشرفين لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على العامل والمؤسسة: تتم معالجتها بـ:
- ربط نتائج التقييم بأنظمة الرواتب والأجور الحوافز والترقيات والمكافآت، وأن يكون هذا الربط واضحاً ومباشراً ومعروفاً لدى العمال.
 - إعلام العمال بنتائج التقييم وما يترتب عليها من جزاءات¹.
 - إشراك المديرين في تصميم نظام التقييم يعتبر وسيلة تدريب أساسية أو على الأقل إجراء مقابلات لتوضيح الإطار العام والمفاهيم التي تتضمنها الإجراءات الرئيسية لتنفيذه.
- 5- مشكلة سرية التقييم وتغلب الصفة العقابية: لغرض المعالجة منها يمكن اعتماد الآتي:
- إجراء التقييم بأسلوب المناقشة المباشرة بين الرئيس (المُقَوِّم) والعامل (المُقَوِّم) بما يؤدي إلى إيضاح نقاط الضعف والقوة لدى العامل خلال فترة التقييم، والمستوى المطلوب أدائه من العامل مستقبلاً.
 - تفعيل الإجراءات المترتبة على نتائج التقييم بجانبها الثوابي (المكافأة) والعقابي (الجزاءات) وبشكل مباشر بعد انتهاء وإعلان نتائج التقييم.

1يخلف رابح: نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونغاز توزيع الوسط ، البلدة،رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات،جامعة أمجد بوقرة البلدة، 2007، ص70.

المطلب الثاني : مزايا وفوائد تقييم الأداء

أولاً : مزايا تقييم الأداء :

- 1- تحسين الأداء :تهدف أنظمة التقييم دائماً إلى تحسين أداء الموظفين ، يساعد على تحليل وتقييم عوامل الفرص مثل التكنولوجيا والعملية الاجتماعية.
- 2- تطوير الموظفين : تحدد أنظمة التقييم الموظف الذي يحتاج إلى المزيد من التدريب ويصبح مصدراً أساسياً للمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والقدرة لدى الموظفين.
- 3- الإجراءات التصحيحية : يمكن الكشف عن أي نقص في الموظفين ويمكن اتخاذ خطوات تصحيحية من خلال نظام التقييم.
- 4- التخطيط الوظيفي : تقييم الأداء بمثابة أداة قيمة في حالة التخطيط الوظيفي للموظفين ، لأنه يساعد في إعداد تحليل SWOT لكل موظف.
- 5- الترقيات : تقييم الأداء يساعد أيضاً الإدارة في اتخاذ القرار بشأن الترقيات والتحويلات والمكافآت للموظف .
- 6- الدافع : لأنه عبارة عن أداة لتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء .

ثانياً : فوائد تقييم الأداء :

- 1- تساعد خطط تقييم الأداء الإدارة على إصدار أحكام منتظمة لدعم زيادات الرواتب والتحويلات والعروض الترويجية المتعلقة بالموظفين¹.
- 2- يمكن للرؤساء توجيه المرؤوسين عن طريق جعلهم يدركون أين يقفون.
- 3- يصبح تقييم الأداء أداة للتدريب وتقديم المشورة للموظفين الفرديين من قبل الرؤساء .
- 4- تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين (المشرفين) على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.
- 5- يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا وضع مربح للجانبين لكل من الموظف والمؤسسة.
- 6- غالباً ما يُعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء .
- 7- هذه العملية فعالة أيضاً في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجربها المنظمة للموظفين. يمكن أن يُظهر للمديرين مدى تحسن الموظف بعد التدريب، سيعطي هذا رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين حول كيفية تحسين البرامج.

¹<https://ar.triangleinnovationhub.com/advantages-disadvantages-performance-appraisal-employees> ، تمت زيارة الموقع يوم 27 ماي 2023 ، على تمت زيارة الموقع يوم 27 ماي 2023 ، على الساعة 16:46 الساعة 16:46

- 8- يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة ، يحاول الموظفون تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.
- 9- يستخدم المديرون هذا كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مشاكلهم وكيفية التعامل معها.
- 10- إن الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدا عن نمط معدل نمو الموظفين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه¹.

المطلب الثالث: أسس فعالية تقييم الأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذج.
- 5- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم .
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء [مثل الحضور، الجودة والكمية، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- 7- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل².
- 8- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- 9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي:
- 10- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- 11- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تدارك.
- 12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

1 تمت زيارة الموقع يوم 27 ماي 2023 ، على الساعة 18:06 <https://www.questionpro.com/blog/ar/>

2 عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص11.

13- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً¹.

1 عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 12.

خلاصة الفصل

قدمنا في هذا الفصل العلاقة بين تقييم الأداء والكفاءات البشرية ، حيث تطرقنا إلى معرفة مقاربات وأدوات عملية تقييم الكفاءات والتي تعتبر العملية الأخيرة من إدارة الكفاءات والتي تقوم المنظمة على أساسها بالتحقق من مدى فعالية إدارتها للكفاءات ومدى اكتساب أفرادها للكفاءات، ثم انتقلنا إلى الفوائد الكثيرة التي تعود من وراء تقييم الأداء المطبق على أسس سليمة وصحيحة بعيدة عن المحسوبية والتحيز والتمييز، كما تطرقنا أيضا إلى مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء والتي هي لخير دليل على ضرورة وأهمية عملية تقييم الأداء .

إن موضوع تقييم أداء الأفراد حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص آخر ، وما تتضمنه العملية من أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للعمال، لذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تجنب الأخطاء ووضع سبل لعلاجها من خلال تقديم بعض الاقتراحات المؤدية إلى أسس التقييم الفعال المبيّن في الجزء الأخير من هذا الفصل.

الفصل الرابع

واقع تقييم الأداء

في بلدية بوسعادة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بأثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل التعرف أكثر على واقع تقييم الأداء على مستوى البلدية الجزائرية وأثره على الكفاءات البشرية، قمنا بالتقرب من مقر بلدية بوسعادة في الفترة الممتدة من 26 مارس 2023 إلى غاية 26 أبريل 2023، وتم إجراء هذه الدراسة التطبيقية والمقابلات الميدانية مع بعض المدراء والإطارات في مختلف مصالح البلدية، وهذا تحت إشراف وتأطير السيد " علال شريف عادل " وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتقديم شرح للهيكل التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذلك التعريف بأداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها بالإضافة إلى الإجابة على الفرضيات من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، وتم تقسيم البحث كالاتي:

_المبحث الأول: تقديم عام للبلدية.

_المبحث الثاني: واقع تقييم الأداء على الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية بوسعادة**المطلب الأول : تعريف البلدية وتنظيمها الإداري وتحديد اسمها ومراكزها**

أولا : تعريف البلدية: هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية والأساسية في البلاد.

ثانيا : تنظيمها الإداري: إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل إلا أن المصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسير جل المصالح حيث ستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ، ومحو كل أساليب البيروقراطية. من خلال الفترة الوجيزة السابقة.

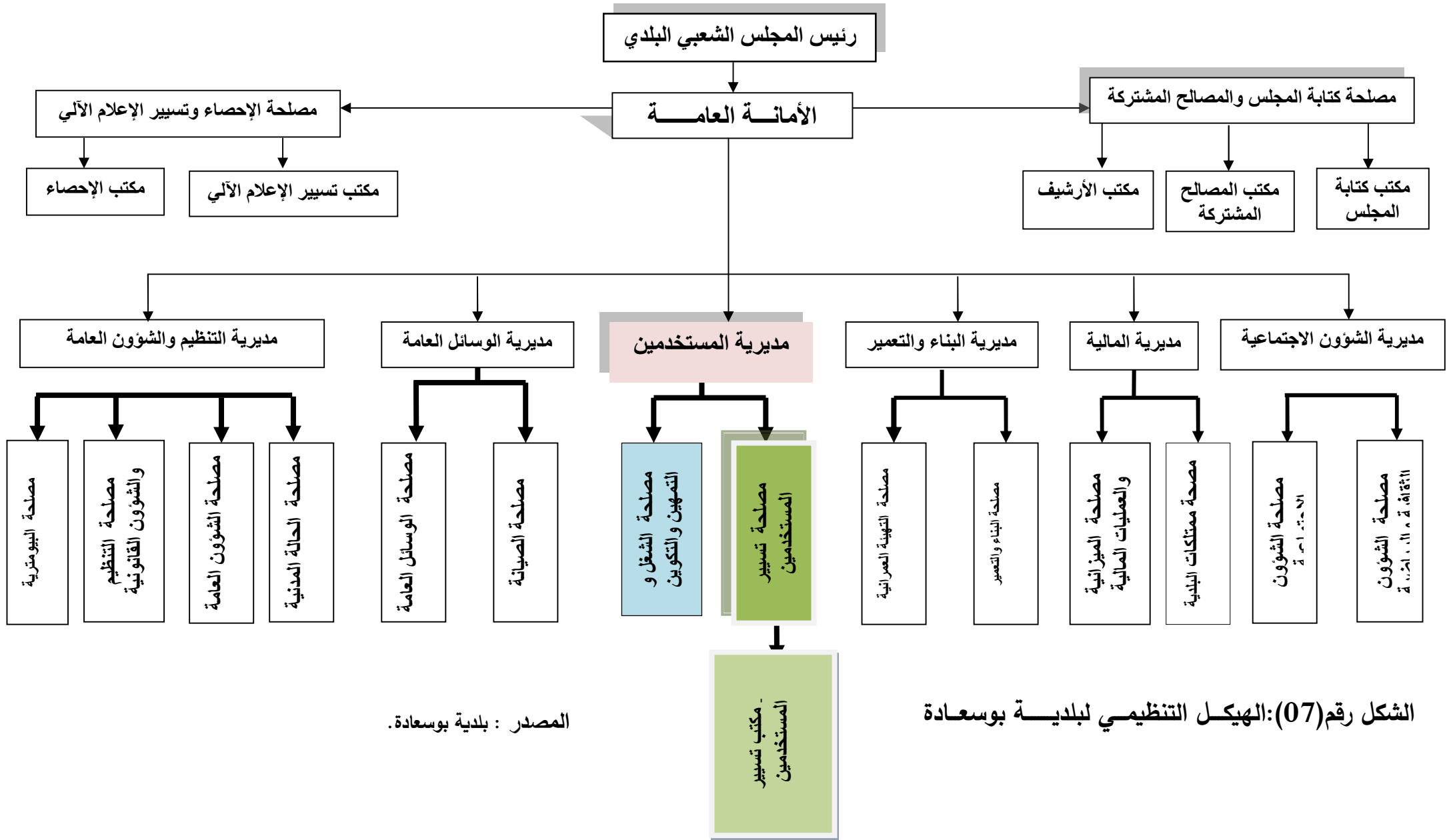
ثالثا : تحديد اسمها ومراكزها: كما عرفنا في السابق أنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون للبلدية اسم ومركز ، كما يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذ : "تقرير وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي وباحترام من المجلس الشعبي البلدي".

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة**أولا : مجتمع وعينة الدراسة:**

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة رؤساء المصالح والأقسام حيث أجريت معهم مجموعة من المقابلات نظرا لطبيعة الدراسة الكيفية وكانت العينة مكونة من:

- رئيس مصلحة الأمانة.
- رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية .
- رئيس مصلحة الوسائل العامة.
- رئيس مصلحة البناء والتفكير.
- رئيس مصلحة المستخدمين.
- رئيس مصلحة مديرية التنظيم والشؤون العامة¹.

¹ بلدية بوسعادة .



المصدر : بلدية بوسعادة.

الشكل رقم(07):الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة

وكانت معايير اختيار المسؤولين كالتالي:

- ✓ دراية المبحوثين بالموضوع وطبيعته.
- ✓ المناصب الإدارية التي يشغلونها تجعلهم دائمي الاطلاع على المستجدات حول الموضوع.
- ✓ اهتمامهم بموضوع الدراسة.
- ✓ تنوع مصادر الحصول على المعلومات.

ثانيا : أدوات الدراسة:

بعد إجراء دراسة استكشافية لموضوع الدراسة وصياغة الفرضيات اتضح أن الأدوات البحثية لاختبار الفرضيات تتمثل في كل من المقابلة والملاحظة.

1- ملاحظة موقع المؤسسة: حيث سيتم من خلالها ملاحظة العمليات التي يقومون بها، وتعرف الملاحظة على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة".¹

2- أداة المقابلة: يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على رؤساء المصالح الذين تم اختيارهم، وتعرف المقابلة على أنها: أحد أهم أدوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى ، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث ويتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث، والتي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث وتكون فيها الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة أو نصف مفتوحة، وتتم عبر مجموعة من الخطوات أهمها : (تحديد الهدف من المقابلة ، الإعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الأسئلة وكذا تحديد الأشخاص الذين سيتم إجراء المقابلة معهم ، وكذا مكان تنفيذ المقابلة وإجرائها ، تسجيل وتدوين المعلومات) ، ومن مميزات أنها تقدم معلومات وفيرة ودقيقة ، وما يعاب عنها أنها مكلفة من حيث الوقت والجهد ، وصعوبة الوصول إلى بعض المقابليين نظرا لمركزهم².

ثالثا : خطوات الدراسة:

هذا المطب سيتم التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية وبعدها سيتم توضيح كيفية جمع ومعالجة البيانات بالطريقة التقليدية.

أولا : خطوات الدراسة الميدانية:

1- المرحلة الأولى : تم اختيار بلدية بوسعادة كونها المؤسسة الأقرب ولتنوع مصالحها حيث يقدر عدد عمالها 1540 عاملا.

¹ امجد قاسم تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي ومزاياها وعيوبها مقال متوفر على الرابط: <http://al3loom.com/?p=1439>، تم الاطلاع عليه في: 2023/04/27 .

² نفس المرجع .

2- المرحلة الثانية : بعد تشخيص بشكل عام لواقع استخدام عملية تقييم الأداء من خلال الملاحظة تم إعداد دليل المقابلة نصف الموجهة التي تم تعريفها سابقا حيث يكون متناسبا مع متغيرات الدراسة مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة واختيار الوقت المناسب.

3- المرحلة الثالثة : سيتم فيها التحليل التقليدي لبيانات المقابلة والدراسة والتعليق.

المبحث الثاني: واقع تقييم الأداء على الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة
المطلب الأول : تحليل أداتي الدراسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة والتعريف بكيفية المقابلة
أولا : سير عملية المقابلة:

تم إعداد جدول شامل وملخص لمناخ السير عملية المقابلة مع جميع رؤساء المصالح ، وهذا ما يعطي للقارئ نظرة حول أجواء سير المقابلة.

جدول رقم (02): مناخ المقابلة

المقابل	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	الأهداف الأساسية
المسؤول (1)	التاريخ: 16/04/2023 المكان: مصلحة المستخدمين المدة: 20 دقيقة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول الأول الذي هو المسؤول المباشر في مصلحة المستخدمين، وذلك لأنه يملك خبرة على الموضوع، وبالتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر.
المسؤول (2)	التاريخ: 17/04/2023 المكان: مصلحة الشؤون الاجتماعية المدة: 30 دقيقة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها جيدة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد، والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم (2) كونه المسؤول المباشر لمديرية الشؤون الاجتماعية ، ويمكن لأجوبته أن تخدم موضوع بحثنا.
المسؤول (3)	التاريخ: 18/04/2023 المكان: مصلحة البناء والتعمير المدة : 30 دقيقة	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد والترحيب من طرف المقابل كانت جيدة.	تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم (3)، وذلك لأنه المسؤول للمباشرة لمصلحة البناء والتعمير ، وبالتالي يمكنه انف يجيب عن أسئلتني المقابلة بشكل يخدم موضوعنا .

تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم (4) لأنه يملك خبرة 30 سنة في مجال التقييم ، وبالتالي يمكنه أن يجيب عن أسئلة المقابلة بشكل مفصل يخدم الموضوع جيدا.	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد مع مسؤول المصلحة حيث كان لديه لمحة عن تقييم الأداء مما سهل لنا الحصول على المعلومات	التاريخ: 2023/04/18 المكان: الوسائل العامة المدة: 35 دقيقة	المسؤول (4)
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم (5) لأنه له علاقة مباشرة بالموضوع وبالتالي يمكنه الإجابة عن أسئلة المقابلة بشكل يخدم الموضوع.	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	التاريخ : 2023/04/24 المكان: الأمانة العامة المدة: 30 دقيقة	المسؤول (5)
تم إجراء المقابلة مع المسؤول رقم (6) هذا هي لأنه يعتبر من المدراء الممتازين خاصة في موضوع البحث ويملك خبرة طويلة، وبالتالي أجوبته يمكن أن تخدم الموضوع كثيرا.	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها ممتازة حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة بعد برمجة موعد والترحيب من طرف المقابل كان ممتازا.	التاريخ: 2023/04/25 المكان : مديرية التنظيم المدة: 20 دقيقة	المسؤول (6)

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا : تحليل مدى استخدام المؤسسة لنظام تقييم الأداء على الكفاءات البشرية ، ومدى تطبيقها لهذا النظام وأهم طرقه واستخدامات نتائجه.

بعد إجراء المقابلات مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح أهم ما أجاب عنه خبراء عينة الدراسة ، ولقد تم تنظيم وتلخيص ذلك في الجدول الموالي:

1- أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى: هل طرق تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الكفاءات البشرية ؟

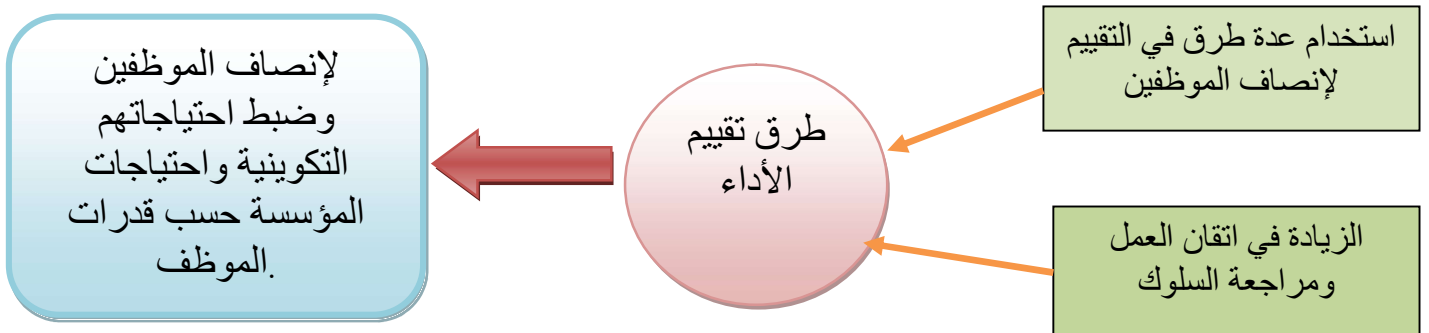
سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها في الجدول رقم (03)

هل تستخدمون طريقة واحده أو عدة طرق في تقييم أداء الكفاءات ؟	نص السؤال	السؤال
نستخدم عدة طرق وليس طريقة واحدة فقط في تقييم الكفاءات البشرية.	الجواب	
حسب المسؤولين يرى أن طريقه واحده لا تكفي لتقييم الموظف فهناك عدة طرق تستخدم	التحليل	

الأول	لكي نوفي حق الموظف وننصفه كما أننا نركز على الأساليب والطرق التي تستفيد منها المؤسسة، ومن أهم هذه الطرق طريقة مقابلة التقييم .
الأثر	استخدام عدة طرق تنصف الموظفين في التقييم وتساعد على ضبط احتياجاتهم التكوينية واحتياجات المؤسسة فهي تؤثر على كلاهما.
السؤال الثاني	نص السؤال
	الجواب
	التحليل
	الأثر

ومن خلال المقابلة تم إستخلاص النتائج و تلخيصها في الشكل رقم(08)

شكل رقم (08) تأثير طرق تقييم الأداء على الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتان استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال إجراء المقابلة.

التعليق :اختبار الفرضية الأولى

إن عملية تقييم الأداء تقوم على عدة طرق يتقيد بها المسؤولين في تقييم الكفاءات البشرية.

ملاحظة :لوكانت الفرضية الأولى غير ايجابية معناه يصعب تطبيق عملية تقييم الأداء على الكفاءات البشرية لأن الاعتماد على طريقة واحدة لا تكفي ولا تنصف الموظف.

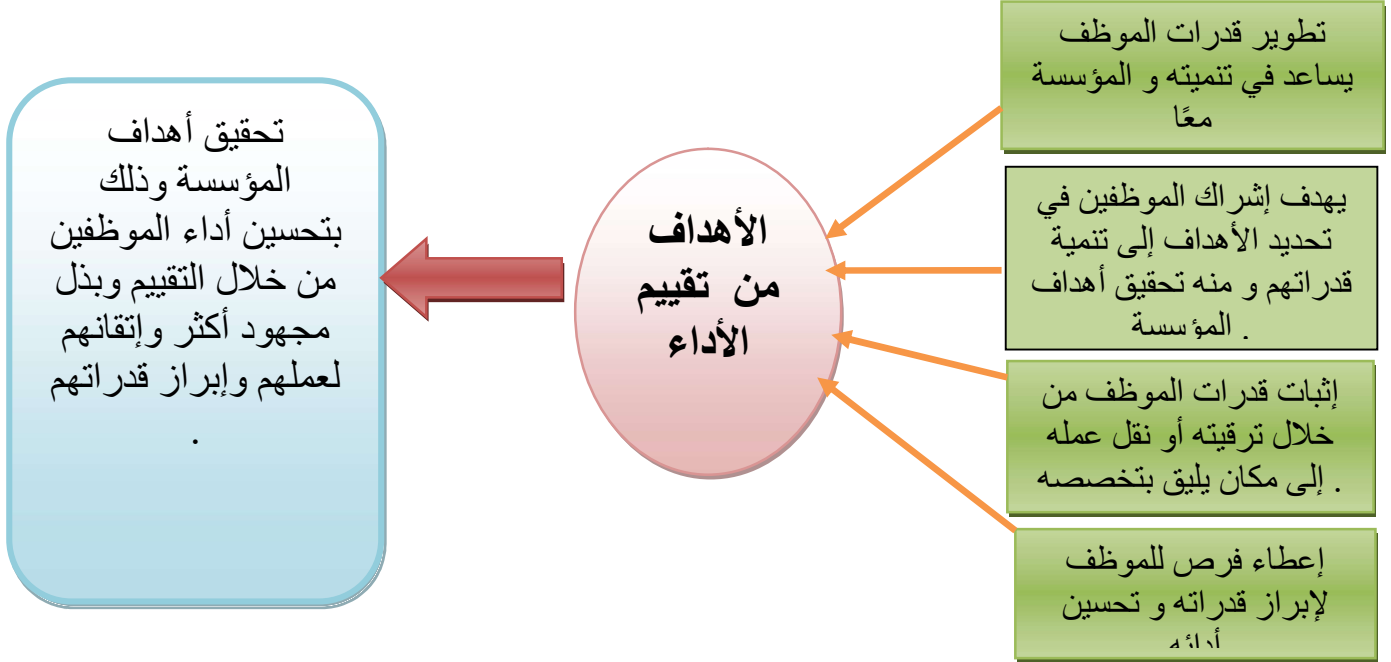
2- أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية : ماهي الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية ؟

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها في الجدول رقم (04)

السؤال	هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم على أساسها التقييم ؟
الجواب	نعم هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم على أساسها التقييم
السؤال الأول	تحليل
الجواب	حسب المسؤولين أن هناك أهداف لكل وظيفة يجب تحقيقها أو السعي لتحقيقها من خلال التقييم وهذا لزيادة الجهود وتحسين الأداء ودعم نظام التحفيز والمنافسة.

	الأثر	تطوير قدرات الموظف ومحاولة إثباته لأحقيته على الترقية وهذا ما يساعد في تنمية الموظف والمؤسسة معا.
السؤال الثاني	نص السؤال	هل يتم إشراك الموظفين في تحديد هذه الاهداف ؟
	الجواب	نعم حسب أهلية الموظف وخبرته.
	التحليل	حسب المسؤولين فانه هناك من يتم إشراكهم في تحديد الأهداف إذا كانت له قدرات وخبرة في ذلك وهذا من خلال الجهود المبذولة منه.
	الأثر	إثبات قدراته وتمييزها وزيادة مجهوداته وهذا يهدف لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
السؤال الثالث	نص السؤال	هل يتم تقييم الموظفين على مستوى كل الوظائف مرة في السنة ؟
	الجواب	نعم يتم التقييم كل سنة كل في موقع وظيفته.
	التحليل	حسب المسؤولين أنه يتم تقييم الموظف مره كل سنه من خلال مجموعة من المعايير هي الأمانة وعدم التحيز ، تنفيذ المهام الموكلة له ، السلوك المحترم والمسؤول ، اللباقة في علاقته المهنية ، التحكم في ميدان النشاط ، قدرات التحليل والتلخيص وحل المشكل ، قدرات التعبير الكتابية والشفاهة ، قدرات الاستباق والتكيف والابتكار .
	الأثر	إثبات قدرات الموظف من خلال ترقيته أو إبقائه في مكانه أو تغيير عمله في مكان يليق بقدراته أو تخصصه الجيد فيه.
السؤال الرابع	نص السؤال	هل تظن أن تقييم الأداء مرة في السنة كافي للحكم على كفاءة الأداء ؟
	الجواب	نعم كافٍ.
	التحليل	التقييم السنوي (مرة كل سنة) تظهر قدرات الموظف ، أما التقييم الفصلي (كل ثلاثة أشهر) لا يعطي فرص للموظف لإثبات أو اكتشاف قدراته.
	الأثر	إعطاء فرص للموظف لإبراز قدراته وأتميمتها والتحسين من أدائه.

ومن خلال المقابلة تم إستخلاص النتائج و تلخيصها في الشكل رقم(09)
شكل رقم (09) تأثير الأهداف من تقييم الأداء على الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتان استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال إجراء المقابلة

التعليق : اختبار الفرضية الثانية

إن عملية تقييم الأداء لها أهداف تؤثر على الكفاءات البشرية وعلى المؤسسة والأداء ، كما أن إشراك الموظفين له دور في تحقيق هذه الأهداف.
ملاحظة : لو كانت الفرضية الثانية غير إيجابية معناه يصعب تحديد الترقيات والمناصب العليا لأنها هي الهدف من التقييم.

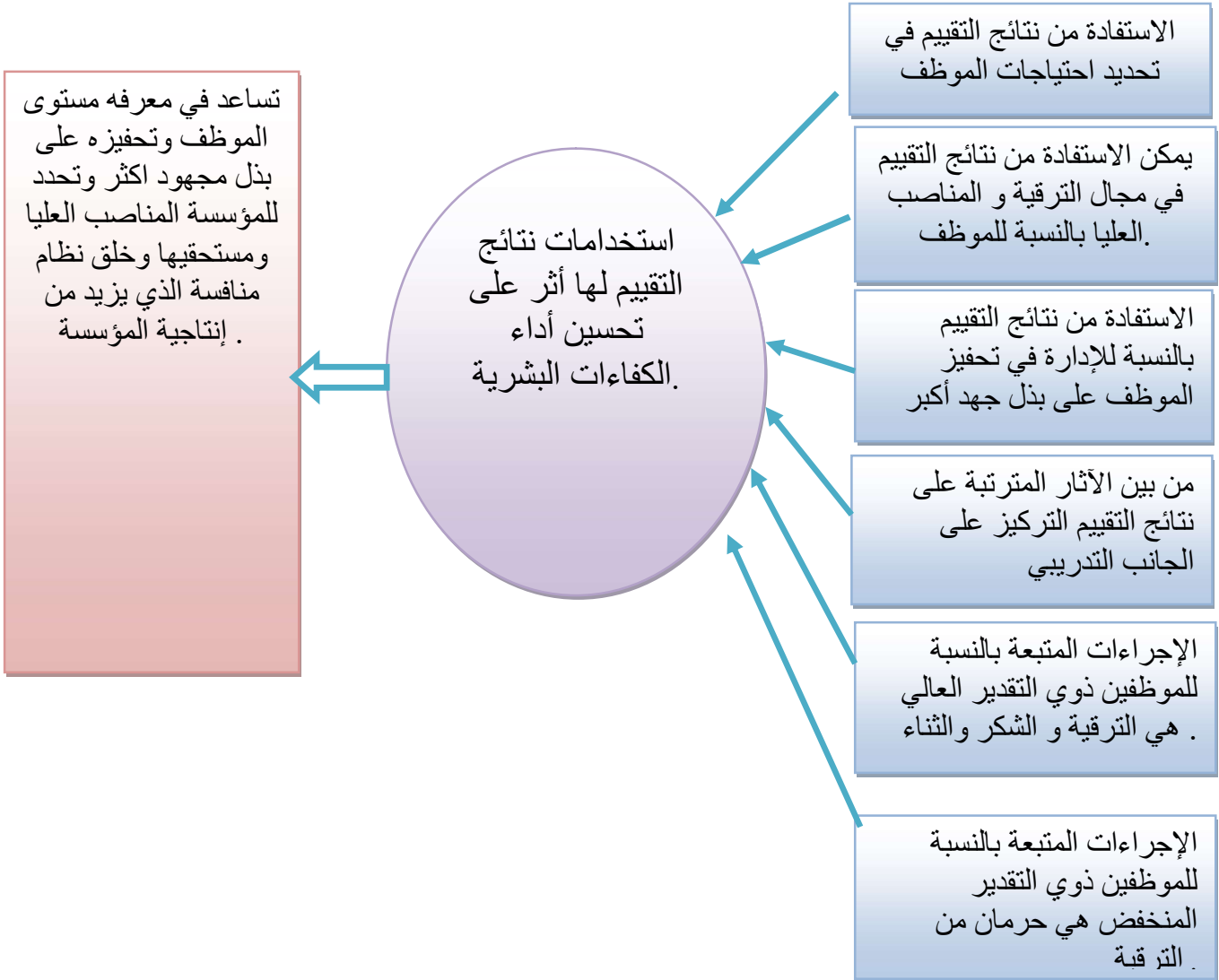
3- أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة ما هي استخدامات نتائج التقييم وأثرها على الكفاءات البشرية ؟
سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها من خلال الجدول رقم (05)

هل يتم الاستفادة من نتائج التقييم؟	نص السؤال	
نعم يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء على الكفاءات البشرية.	الجواب	
لأنه حسب المسؤولين نتائج تقييم تساهم في تحديد احتياجات الموظف وتساعدهم في اتخاذ القرارات كالترقية أو تكوينه أو إحالته لمنصب آخر كما تساعد استدراك الخلل داخل المؤسسة.	التحليل	السؤال الأول
تساعد في معرفة مستوى الموظف وتحسين أدائه بتكوينه بيان مكانته داخل المؤسسة وتساهم في تربيته.	الأثر	
ما هي المجالات التي يتم الاستفادة من التقييم بالنسبة للموظف.	نص السؤال	السؤال

الثاني	الجواب	الترقية ، المناصب العليا .
	التحليل	حسب المسؤولين أنه من خلال تقييم الأداء يستفيد الموظف من الترقية وإمكانياته العمل بالمناصب العليا ، وبالتالي رفع الأجر لهم .
السؤال الثالث	الأثر	تحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر لنيل الترقية والمناصب العليا .
	نص السؤال	ما هي المجالات التي يتم الاستفادة من نتائج التقييم بالنسبة للإدارة؟
الثالث	الجواب	سهولة اختيار الموظفين وتحديد احتياجات المؤسسة وتطبيق نظام حوافز ومدعم للموظف .
	التحليل	حسب المسؤولين يستفاد من نتائج التقييم بسهولة اختيار الموظفين الأكفاء للمناصب العليا والتي يتم ترقيتهم ، كما تساعد على تحديد احتياجات الموظفين للتكوين والتدريب وتدعم روح المنافسة .
السؤال الرابع	الأثر	ترقية مستوى أداء الموظفين وخلق روح المنافسة لتحسين أدائهم التي تزيد من إنتاجيتها الجيدة للمؤسسة .
	نص السؤال	ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم؟
الرابع	الجواب	التركيز على الجانب التدريبي والتوجيهي والتكويني .
	التحليل	حسب المسؤولين يرون أن الآثار المترتبة على نتائج التقييم تساعدهم في معرفة الموظفين الغير كفؤ ، والتركيز عليهم وتدريبهم وإرشادهم وتكوينهم لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم .
السؤال الخامس	الأثر	استدراك الخلل ودعم موظفين وتحفيزهم لتحسين قدراتهم وسلوكهم .
	نص السؤال	ما هي الإجراءات المتبعة بالنسبة للموظفين ذوي تقدير العالي؟
الخامس	الجواب	الترقية والشكر والثناء .
	التحليل	حسب المسؤولين أن الموظفين ذوي التقدير العالي يجب عليهم ترقيتهم وشكرهم وثنائهم نتاج اجتهادهم وحسن سلوكهم .
السؤال السادس	الأثر	الاستفادة من قدراتهم وخلق روح المنافسة بين الموظفين .
	نص السؤال	ما هي الإجراءات المتبعة بالنسبة للموظفين ذوي تقدير المنخفض ؟
السادس	الجواب	الحرمان من الترقية وعدم رفع الأجر لهم .
	التحليل	حسب المسؤولين أن الموظفين ذوي التقدير المنخفض يتم حرمانهم من الترقية في المناصب وعدم رفع أجورهم إلا أنهم يسعون دوما في توجيههم وإرشادهم لتحسين أدائهم .
	الأثر	دفع الموظف للاجتهاد في عمله وإثبات قدراته والعمل على تحسين سلوكه لينيل الترقية ورفع الأجر .

ومن خلال المقابلة تم إستخلاص النتائج و تلخيصها في الشكل رقم(10)

شكل رقم (10) تأثير استخدامات نتائج التقييم على تحسين أداء الكفاءات البشرية.



المصدر : من إعداد الطالبان استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال إجراء المقابلة.

التعليق : اختبار الفرضية الثالثة

نرى أن هناك عدة استخدامات لنتائج تقييم الأداء على الكفاءات البشرية وتأثر عليها من خلال الترقية وشغل المناصب العليا ورفع الأجور.

ملاحظة :لوكانت الفرضية الثالثة غير إيجابية لكانت عملية تقييم الأداء على الكفاءات البشرية من طرف المسؤولين لا فائدة منها ومضيعة للوقت ،فهي عملية تستخدم نتائجها لصالح الموظف والمؤسسة معًا.

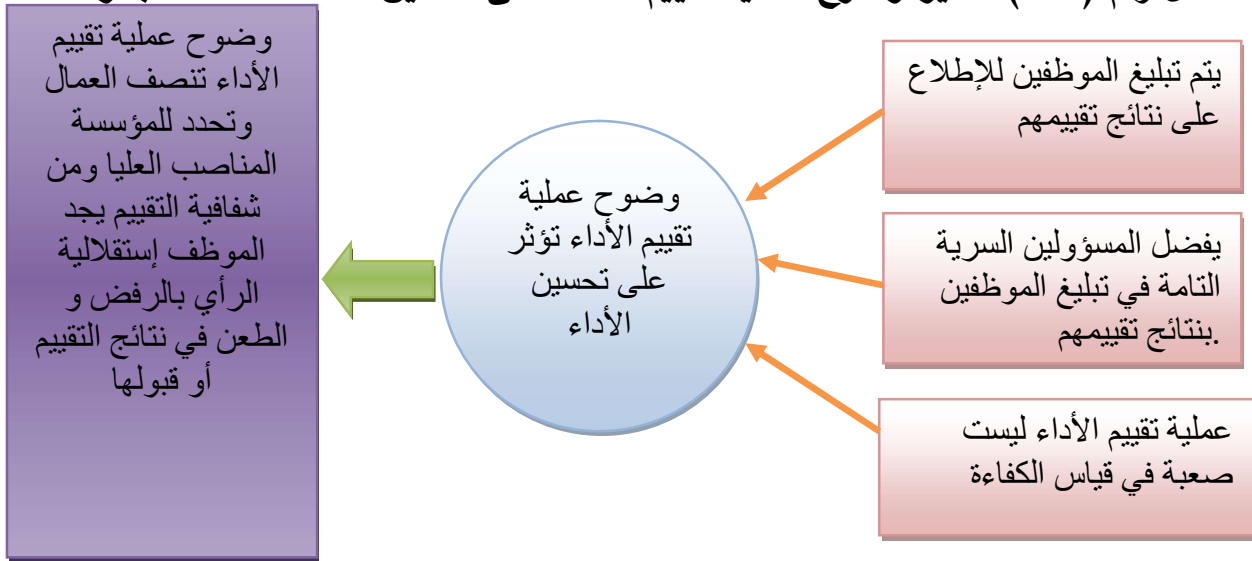
أسئلة متعلقة بالفرضية الرابعة : هل عملية تقييم الأداء واضحة للكفاءات البشرية.

سنحاول اختبار ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية وتحليلها من خلال الجدول رقم (06)

السؤال الأول	نص السؤال	هل يتم تبليغ الموظفين بنتائج تقييمهم ؟
	الجواب	نعم يتم تبليغهم.
	التحليل	حسب المسؤول يتم إبلاغ الموظفين للإطلاع على تقييمهم وهذا بالموافقة أو بالطعن على تقييم المسؤول مع ذكر أسباب الرفض.
السؤال الثاني	الأثر	شفافية في التقييم والأحقية بالقبول أو الرفض.
	نص السؤال	أي طريقة تفضل في التبليغ ؟
	الجواب	حسب المسؤولين فإنهم يعتمدون على السرية التامة في التبليغ.
السؤال الثالث	التحليل	للحفاظ على خصوصية الموظف والمسؤول.
	الأثر	استقلالية الرأي للموظف بالرفض أو القبول.
	نص السؤال	هل ترى ان عملية تقييم الأداء صعبة في قياس الكفاءة ؟
السؤال الثالث	الجواب	ليست صعبة.
	التحليل	يرى المسؤولين أن عملية تقييم الأداء ليست صعبة لأنها مقيدة بجدول متبع من طرفهم على أهم الجوانب المركز عليها في تقييمهم والشروط المتبعة في ذلك.
	الأثر	عملية التقييم مقيدة بشروط ثابتة تساعد في تحديد المناصب العليا وتساهم في إنصاف الموظف في الترقية أو عدم ذلك.

ومن خلال المقابلة تم إستخلاص النتائج و تلخيصها في الشكل رقم(11)

شكل رقم (11): تأثير وضوح عملية تقييم الاداء على تحسين أداء الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطابقتان استنادا على المعلومات المتحصل عليها خلال إجراء المقابلة.

التعليق : اختبار الفرضية الرابعة

نرى أن عملية تقييم الأداء على الكفاءات البشرية واضحة للمسؤولين ولموظفيهم لأنها مقيدة بجدول محدد بشروط وضوابط متبعة ، ويتم تبليغ الموظفين بنتائج تقييمهم بسرية تامة.

ملاحظة : لوكانت الفرضية الرابعة غير إيجابية لكان هناك غموض في الطرق المتبعة لتقييم الأداء ، ولكان هناك ظلم وعدم إنصاف للموظف وخلل في تسيير المؤسسة ومن يشغل المناصب العليا وفي نظامها ككل

خلاصة الفصل:

- لقد تم عرض الدراسة من خلال عرض وتحليل بيانات كل من المقابلة التي تم إجراؤها مع مجموعة من رؤساء المصالح، حيث تم الانطلاق من عرض مناخ المقابلات ثم تحليلها واستخلاص النتائج، وأخيرا تم اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة أين تم إيجاد أن مجمل الفرضيات محققة، وسيتم توضيح أهم نتائج الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وبعض آفاق للدراسات المستقبلية، والتي يمكنها إثراء موضوع أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية، ومن خلال المتابعة الميدانية وملاحظة النتائج نقترح ما يلي :
- وضع إطار قانوني ينظم عملية تقييم الأداء ويتيح للمسؤول المباشر حرية اتخاذ القرارات (اللامركزية التسيير) كاختيار الموظفين.
 - ترقية الموظفين على أساس الكفاءة والأقدمية.
 - تحديد وتحديث نظام تقييم الأداء بشكل مستمر ووضع معايير تتلاءم مع التحولات الجديدة.
 - تخفيف العبء على المسؤول المباشر ، عن طريق إنشاء لجنة متخصصة بمتابعة الموظفين وتقييم أدائهم ، واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التي تخدم وتطور المسار الوظيفي للفرد.
 - تشجيع الحوار والاتصال بين المسؤول المباشر والموظفين، وإعطاء المجال لهم بالنقاش، وهذا كي يساعد على كسب الثقة وإضفاء روح المبادرة والإبداع لدى الفرد.
 - تحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل أداء لأن الموظف غير قادر على تحقيق الأهداف دون توفر الوسائل المادية ، والمعنوية التي تساعده على تنفيذ مهامه.
 - فصل المجلس الشعبي عن الإدارة كون المجلس الشعبي يميل إلى السياسة أكثر منها الإدارة وهذا يجعل من الموظفين الإداريين في حالة من عدم الارتياح.

الختامة

الخاتمة

جاء هذا البحث كمحاولة لإثبات طرق تقييم الأداء و أثرها في تحسين الكفاءات البشرية لأن تقييم الأداء هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله مختلف العمليات التنظيمية الأخرى، التي يمارسها أصحاب العمل من مدراء المصالح والمؤسسات على العمال، حيث تظهر فعالية تقييم الأداء من خلال الأثر الذي تتركه على تحسين الأداء للعامل داخل المؤسسة وما يتبعه من تحقيق للأهداف المرجوة.

فموضوع طرق تقييم الأداء و أثرها في تحسين الكفاءات البشرية أُلزمتنا للبحث عن المعايير والأساليب الأكثر موضوعية و التي تتمثل في:

الأمانة وعدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة له، السلوك المحترم و المسؤول، اللباقة في علاقته المهنية، التحكم في ميدان النشاط، قدرات التحليل والتلخيص وكذا حل المشكل، قدرات التعبير الكتابي والشفاهة، قدرات الاستباق والتكيف الابتكار. حيث يجب على المدراء السير على هذه المعايير والمحافظة على مبادئها لأنها تساهم في تحسين الأداء بشكل كبير في المؤسسة.

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها يتبين لنا أن عملية تقييم أداء الموظفين من طرف المدراء تؤثر على تحسين أدائهم، والتي من خلالها تمكن لنا تحديد الأهداف المرجوة منه والتي تؤثر على الكفاءات البشرية باستخدام نتائج التقييم كترقية العمال وتحديد المناصب لمستحقيها وتحفز العمال لبذل مجهود أكبر لتحسين أدائهم للوصول إلى غايتهم المتمثلة في الترقية وتحسين مدخولهم وغير ذلك، كما أن وضوح عملية تقييم الأداء للعمال والمعايير المعتمدة في ذلك لها دور وأثر على تحسين الكفاءات البشرية وعلى المؤسسة معاً.

و للإجابة على إشكالية دراستنا و التي كانت كالآتي : هل لاستخدامات نتائج تقييم الأداء أثر في تحسين الكفاءات البشرية لدى بلدية بوسعادة ؟ ، توصلنا إلى النتائج التالية :

1/نتائج الجانب النظري:

- تتمثل في تحديد مستوى أداء كل عامل وتقديم توصيات لتحسين الأداء في المستقبل.
- تحديد الخطط المستقبلية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
- تختلف نتائج دراسة تقييم الأداء باختلاف الشركات والمؤسسات والصناعات ، ومع ذلك فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين والشركات ، كما تشير الدراسات إلى أن التقييم المنتظم يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الموظفين المتميزين والذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية و توجيههم .
- تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي أو تطوير مهاراتهم.
- تحديد مدى تأثير العوامل الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية، على الأداء.
- تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، ومدى تلبية الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تحديد مدى توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و مدى تحقيق المؤسسة للمعايير الأخلاقية والقانونية.

2/نتائج الجانب التطبيقي:

- إستخدام عدة طرق تتصف الموظفين في التقييم وتساعد على ضبط إحتياجاتهم التكوينية وإحتياجات المؤسسة فهي تؤثر على كلاهما .
- تطوير قدرات الموظفين ومحاولة إثبات أحقيتهم على الترقية من خلال تقييم أدائهم وهذا ما يساعد في تنمية الموظف و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .
- استخدامات نتائج التقييم تساعد في معرفة مستوى الموظف وتحفيزه على بذل مجهود أكثر وتحدد للمؤسسة المناصب العليا لمستحقيها وخلق نظام منافسة الذي يزيد من إنتاجية المؤسسة .

- وضوح عملية تقييم الأداء تتصف العمال وتحدد للمؤسسة المناصب العليا ، و بالتالي يجد الموظف إستقلالية الرأي بالرفض والظعن في نتائج التقييم أو قبولها .

التوصيات :

- تحديد الكفاءات الرئيسية المطلوبة للوظيفة، وتحديد معايير الأداء المرتبطة بتلك الكفاءات .
- تحديد الأهداف الواقعية والملموسة للعاملين، وتوفير فرص التطوير المهني لهم ، وتشجيعهم على المشاركة في تحسين الأداء
- تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة للوظيفة، وتقييم مدى توافر هذه الكفاءات لدى الموظفين الحاليين.
- تحديد الكفاءات التي ينبغي تطويرها لتحسين الأداء، واستخدام أدوات التقييم المناسبة لتحديد مدى توافر الكفاءات اللازمة.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءات المفقودة، وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتحسين الكفاءات.
- تحديد الأهداف الجديدة التي يجب تحقيقها، وتطوير خطط العمل المستقبلية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

أفاق الدراسة:

- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحسين الكفاءات البشرية وزيادة فاعلية العمل.
- من خلال تقييم الأداء، يمكن تحديد المجالات التي يحتاج العاملون فيها إلى المزيد من التدريب والتطوير، كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد أفضل الممارسات وتحسين العمليات.
- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد العاملين الذين يستحقون الترقية أو الحصول على مزايا أخرى.
- يمكن استخدام نتائج التقييم في تحديد المشكلات في الأداء وحلها .
- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف والأداء المطلوب من العاملين.
- وفي النهاية، يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحسين رضا الموظفين وإيجاد بيئة عمل أفضل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً - الكتب:

- 1_ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986.
- 2_ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ط8 ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، القاهرة.
- 3_ راوية حسن إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، مصر ، 1999.
- 4_ زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 5_ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، مصر ، 2007.
- 6_ قجة رضا، أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى شركة باتنيت، باتنة، 2003.
- 7_ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية إتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، لبنان ، 2012.

ثانياً - المجلات :

- 8_ حكيم خلفاوي، سيد علي بلحمدي، ليلي بن زرقة ، تحليل نموذج كفاءات المورد البشري: مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 11 عدد 4 أكتوبر 2019 السنة الحادية عشر، الجزائر .
- 9_ ابراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية جامعة لونيبي علي العدد 05 البليدة ، 2016.
- 10_ بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي -33(02)، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر .
- 11_ اسعيد مصطفى ، أ. حرز الله محمد لخضر ، المداخل المنهجية الحديثة لتأسيس المزايا التنافسية بناء على كفاءات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية ، العدد 4- ديسمبر 2018 ، (جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.)
- 12_ عبد القادر قطاف، د. فريد زكريا عبيد، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بالمؤسسة ، (مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 11 العدد 02، 2020، ص: 91-107)، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر .
- 13_ قصير بن عودة، د. مختار يوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 - دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية غليزان ، (مجلة التنمية البشرية، العدد 11- نوفمبر 2018)، 2019.
- 14_ كمال منصور، أ. سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية (جامعة بسكرة: كلية العلوم والاقتصادية و التجارية والتسيير)، الجزائر ، العدد السابع جوان 2010.

ثالثاً - المنكرات و الرسائل

- 15_ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2006 - 2007.
- 16_ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 2012 ، 2013.

- 17_حمدي ربحي أبو قويدر ،إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ،2019.
- 18_خذري توفيق،تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ،تخصص علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة 2019/2018
- 19_رحيل آسية ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،2010/2011
- 20_رياض رزق زيدية ، دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ، قسم إدارة الدولة و الحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2015.
- 21_ريغة احمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير في إدارة مالية بكلية العلوم الاقتصادية في جامعة قسنطينة ، 2014 .
- 22_زكية بوسعد ،أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر باتنة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،تخصص تنظيم موارد بشرية،2006/2007
- 23_سماش أمينة، استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام ل م د،جامعة مصطفى اسطبولي معسكر ، الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات،2017/2018.
- 24_سملالي يحييه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005.
- 25_عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015.
- 26_عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016
- 27_عمار بن عيشي،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص: علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2009.
- 28_محمد أبو اسنينة،تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل،2017 .
- 29_المرهون نسرين ، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2008/2009.
- 30_موسى محمد أبو حطب،فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ،حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية،الجامعة الإسلامية بغزة ،عمادة الدراسات العليا ،كلية التجارة ،قسم إدارة أعمال2009.

31_ يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط - البليدة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة البليدة ، 2007.

رابعاً - الملتقيات:

32_ الحاج مداح عرايبي، مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14/13 ديسمبر . 2011

33_ محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية (جامعة قاصبي مرياح ورقلة، 9-10 مارس، الجزائر ، 2004.

34_ مصنوعة أحمد ، عنوان المداخلة تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية الواقع العملي وافاق التطوير - تجارب الدول - " ،(جامعة 28- حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية ،علوم التسيير، يومي 3-4 ديسمبر 2012.

خامساً - القواميس والمعاجم:

35_ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، لبنان.

36_ معجم المصطلحات الأساسية في التقييم و الإدارة القائمة على النتائج.

سادساً - المحاضرات:

37_ بن صوشة رياض، المحاضرة 6"مفاهيم أساسية عن تسيير الكفاءات" ،مقياس تسيير و تنمية الكفاءات ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2021/2020.

38_ جوحو مصطفى ، محاضرة بعنوان " تقييم الموارد البشرية" مقياس إدارة الموارد البشرية ، سنة 2022.

سابعاً - المراجع باللغة الأجنبية:

39_ Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Les éditions Liaisons, Paris, 2000.

40_ Gilbert Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humain. Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies, acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

41_ Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise, édition de boeck, Belgique, 2006.

ثامناً - المواقع الإلكترونية:

42_ <https://www.new-educ.com>15:06 الساعة 22 ماي 2023 ، على

43_ <https://ar.triangleinnovationhub.com/advantages-disadvantages-performance-appraisal-employees>16:46 الساعة 27 ماي 2023 ، على تمت زيارة الموقع يوم 27 ماي 2023 ، على الساعة 16:46

44_ <https://www.questionpro.com/blog/ar/>18:06 الساعة 27 ماي 2023 ، على

45_ <http://al3loom.com/?p=1439> 15:03 على الساعة 27/04/2023 في الاطلاع عليه

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستمارة المقابلة موجهة لمدراء مصالح بلدية بوسعادة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية.

إشراف الدكتور:
قراوي أحمد الصغير

من إعداد:
_الزاوي هيبية
_ولد أعمار سميرة

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التالية و ذلك من أجل إثراء موضوع بحثنا و نعلمكم أن المعلومات المستخلصة من المقابلة لن تستغل إلا في إطار البحث العلمي و تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

السنة الجامعية: 2022/2023

طرق و معايير التقييم:

س1 _ هل تستخدمون طريقة واحدة أو عدة طرق في تقييم أداء الموظفين ؟

ج.....

س2- ما هي الطريقة التي تفضلها في تقييم أداء الموظفين ؟

-التي تركز على نتائج الإنجاز.

-التي تركز على السلوك في العمل .

-التي تركز على الإنجاز و السلوك في العمل.

ج2.....

س 3 - ما هي الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء ؟

ج3.....

س 4 - ما هي معايير تقييم الأداء التي تعبر عن مستوى كفاءة الموظف ؟

-إتقان العمل.

-السلوك الشخصي.

-المواظبة و الانضباط.

ج4.....

س5 - ما هي الجهة المسؤولة الموكلة إليها مهمة القيام بعملية التقييم ؟

-المسؤول المباشر.

-لجنة متخصصة في مجال التقييم.

ج5.....

أهداف التقييم

س 1 - هل هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم على أساسها التقييم ؟

ج1.....

س 2 - هل يتم إشراك الموظفين في تحديد هذه الأهداف ؟

ج2.....

س 3 - هل يتم تقييم الموظفين على مستوى كل الوظائف مرة في السنة ؟

ج3.....

س 4 - هل تظن أن تقييم الأداء مرة في السنة كاف للحكم على كفاءة الأداء ؟

ج4.....

س 5 - ما هي أنسب فترة تفضلها في التقييم ؟

ج5.....

س 6- هل يتم تبليغ الموظفين بنتائج تقييمهم ؟

ج6.....

س 7 - أي طريقة تفضل في التبليغ ؟

السرية التامة

-العننية.

-العننية للتقدير الجيد.

-العننية للتقدير الضعيف.

ج7.....

س 8 - هل يتم الاستفادة من نتائج التقييم ؟

ج8.....

س 9 - ما هي المجالات التي يتم الإستفادة من نتائج التقييم بالنسبة للموظف ؟

-إرتفاع الأجر.

-الترقية.

-مجالات أخرى.

ج9.....

س 10 - ما هي المجالات التي يتم الإستفادة من نتائج التقييم بالنسبة للإدارة ؟

-سهولة إختيار الموظفين.

-سهولة تحديد الاحتياجات التكوينية.

-تطبيق نظام حوافز فعال.

ج10.....

س 11 - ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم ؟

-جانب عقابي تأديبي.

-جانب تدريبي تنموي.

-جانب إرشادي توجيهي.

ج11.....

س 12 - ما هي الإجراءات المتبعة بالنسبة للموظفين ذوي التقدير العالي ؟

-ترقية.

-شكر و ثناء.

-مكافآت مادية.

ج12.....

س 13 - ما هي الإجراءات المتبعة بالنسبة للموظفين ذوي التقدير المنخفض؟

-حرمان من الترقية والمكافآت المادية. - تخفيض وظيفي.

-توجيه وإرشاد.

-إنذار و توبيخ.

ج13.....

س 14 - هل نرى أن عملية تقييم الأداء صعبة في قياس الكفاءة ؟

ج14.....

س 15 - أين تكمن الصعوبة ؟

-أخطاء العاملين.

-أخطاء المشرفين.

-أسباب أخرى.

ج15.....

س 16 - هل توجد شكاوي من قبل الموظفين حول عدم عدالة نتائج التقييم ؟

ج16.....

س 17 - هل لمؤسستكم آفاق مستقبلية لتطوير نظام تقييم الأداء الحالي ؟

ج17.....

س 18 - ما هي إقتراحاتكم ؟

ج18.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

ولاية المسيلة
بلدية بوسعادة
مصلحة المستخدمين

بطاقة تقييم المهني لسنة 2022

الاسم و اللقب : «الاسمواللقب»
الرتبة : «الرتبة»
الهيئة : «الهيئة»

معايير التقييم	ممتاز (2.5نقطة)	مرضی للغاية (2نقطة)	جيد (1.5نقطة)	بحاجة لتحسن (1نقطة)	غير مرضي (0.5نقطة)
الأمانة و عدم التحيز					
تنفيذ المهام الموكلة له					
السلوك المحترم و المسؤول					
اللباقة في علاقته المهنية					
التحكم في ميدان النشاط					
قدرات التحليل و التخخيص // حل المشكل					
قدرات التعبير الكتابية و الشفاهة					
قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار					

قدير ذو طابع عام
النقطة : / 20

توقيع وراي الموظف
توقيع المسؤول المباشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

ولاية المسيلة
بلدية بوسعادة
مصلحة المستخدمين

بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي الثاني لسنة 2023

الاسم و اللقب:

الرتبة:

الهيئة:

ممتاز 5 نقاط / مرضي للغاية 4 نقاط / جيد 3 نقاط / بحاجة لتحسن 2 نقطتان / غير مرضي 1 نقطة

معايير التقييم	ممتاز	مرضي للغاية	جيد	بحاجة لتحسن	غير مرضي
الالتزام بالتوقيت و الانضباط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تحديد الأهداف المحددة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح العمل الجماعي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
القدرة على التواصل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح المبادرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

النقطة: 29 / 30

توقيع المسؤول المباشر

ملاحظة الموظف و توقيعه:

- ملاحظة:** - لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية تقدر بـ 30 % .
- يجب إرفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو "غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول السلمي.



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي اسقله:

الطالب (ة): **واد أحمد أسطيرة** المولود(ة) بتاريخ: **1999/02/01** ب: **ب. ب. سعادة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: **208532187** الصادرة بتاريخ: **2022/11/21** عن: **ب. ب. سعادة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم اقتصادية** تخصص: **تسيير الموارد البشرية** خلال السنة الجامعية: **2023/2022**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **"أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية"**

أصرح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2023/06/10**

التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): الزاوي هديته المولود(ة) بتاريخ: 2006/01/07 ب. بوسعادة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 208772669 الصادرة بتاريخ: 2023/01/25 عن: بلدية بوسعادة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة علوم اقتصاديات تخصص: تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "أثر تقييم الأداء على الكفاءات البشرية"

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/10

التوقيع والبصمة

