



## الموضوع

# دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور زيان - أولاد جلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د/بن ساهل وسيلة

إعداد الطالب:

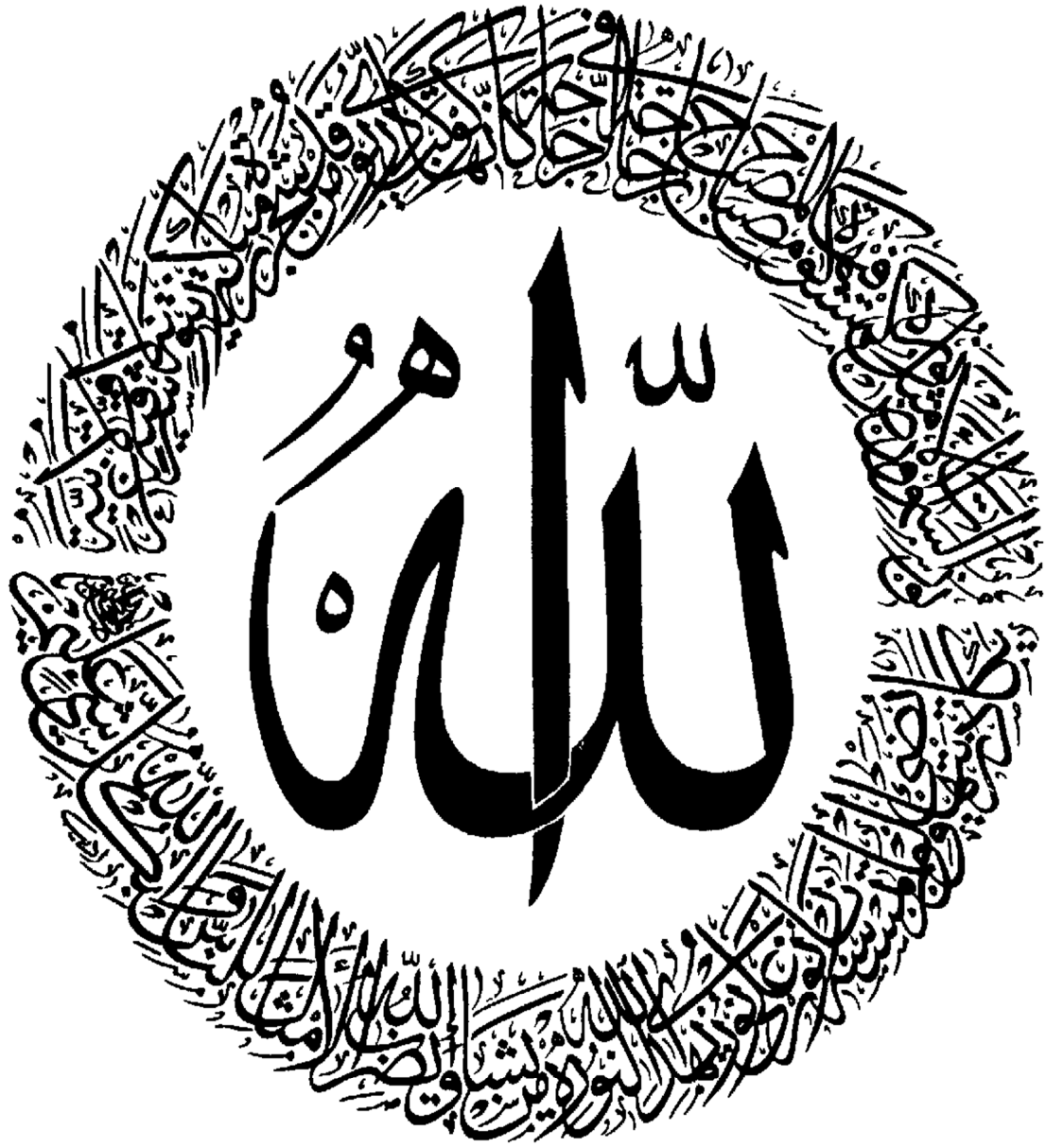
عشور زيان

رقم التسجيل:	...../Master-Ge/GO-GRH/2011
تاريخ الإبداع	.....

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير





## شكر وعرافان

الحمد لله على توفيقه و جميل إحسانه، و له الحمد على مننه  
و جزيل عطاياه.

الحمد لله و كفى، و صلى الله و سلم على نبيه المصطفى  
نبينا محمد عليه أفضل الصلوات و أزكى التسليم.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة والفاضلة  
بن ساهل وسيلة.

شكرا لها على صبرها و حلمها معي طيلة تأطيرها لهذا العمل المتواضع.  
وفقها الله و سدد خطاها.

وشكرا إلى أستاذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية  
و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما لا أنسى عمال وإطارات مستشفى -عشور زيان- بأولاد جلال، وخاصة السيدة حركات  
تركية والسادة إسماعيل سماتي، رضا زميخ، ويويبي حسين.  
والشكر الجزيل إلى مكتبة نوميديا، عز الدين عماري، جمال الدين عثمانبي، وليد، تاقبي  
ومالك.

وإلى كل من قدم لي يد العون، والحمد لله من قبل ومن بعد.

# الفهرس

شكر وعران	.....
الفهرس	.....
قائمة الأشكال	.....
قائمة الجداول	.....
المقدمة العامة	..... أ
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتحديد الاحتياجات المهنية	..... - 1
تمهيد:	..... - 2
المبحث الأول : ماهية المهارات	..... - 3
المطلب الأول : مفهوم المهارات	..... - 3
المطلب الثاني : خصائص المهارات	..... - 5
المطلب الثالث : أنواع المهارات	..... - 6
المبحث الثاني : تنمية المهارات داخل المنظمة	..... - 8
المطلب الأول : تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 8
المطلب الثاني : تخطيط المهارات المطلوبة	..... - 9
المطلب الثالث : كيفية تنمية المهارات في المنظمة وعوامل نجاحها	..... - 12
المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 14
المطلب الأول : مفهوم تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 14
المطلب الثاني : مستويات تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 16
المطلب الثالث : أساليب تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 19
خلاصة:	..... - 22
الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين وقدرته على تحديد الاحتياجات المهنية	..... - 23
تمهيد:	..... - 24
المبحث الأول : ماهية تقييم أداء العاملين	..... - 25

- 25 - .....المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين.
- 29 - .....المطلب الثاني : فوائد تقييم أداء العاملين.
- 30 - .....المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين.
- 32 - .....المطلب الرابع : معايير تقييم أداء العاملين.
- 35 - .....المبحث الثاني : عملية تقييم أداء العاملين.
- 35 - .....المطلب الأول: المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين.
- 38 - .....المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.
- 40 - .....المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين.
- 60 - .....المطلب الرابع : متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين.
- 63 - .....المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية.
- 64 - .....المطلب الأول : نموذج الدراسة.
- 65 - .....المطلب الثاني : فرضيات البحث.
- 70 - ..... خلاصة:
- 71 - .....الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية.
- 72 - .....تمهيد:
- 73 - .....المبحث الأول : الدراسة المنهجية للبحث.
- 73 - .....المطلب الأول : المكانة الإبستمولوجية للدراسة.
- 75 - .....المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.
- 77 - .....المطلب الثالث : تقنية البحث وأدوات جمع البيانات.
- 84 - .....المبحث الثاني : تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان-أولاد جلال.
- 84 - .....المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان-أولاد جلال.
- 84 - .....المطلب الثاني : مجال نشاط المؤسسة والتخصصات الموجودة فيها.
- 86 - .....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 91 - .....المطلب الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة.
- 100 - .....المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج.

## الفهرس

---

- 100 - .....المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة
- 103 - .....المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة
- 106 - ..... خلاصة:
- 107 - ..... الخاتمة العامة
- 110 - ..... قائمة المراجع
- 114 - ..... الملاحق



## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

---

- الشكل رقم 1: المهارات كعملية مزج للموارد ..... - 4 -
- الشكل رقم 2: المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات الإدارية ..... - 7 -
- الشكل رقم 4: مستويات تحديد الاحتياجات المهارية ..... - 16 -
- الشكل رقم 5: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية ..... - 27 -
- الشكل رقم 6: خطوات تقييم أداء العاملين ..... - 40 -
- الشكل رقم 7: نموذج لطريقة الترتيب البسيط ..... - 41 -
- الشكل رقم 8: المراحل الأساسية لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف ..... - 58 -
- الشكل رقم 9: نموذج مبسط لارتباط عملية تقييم الأداء مع باقي عمليات إدارة الموارد البشرية ..... - 63 -
- الشكل رقم 10: النموذج المفاهيمي للدراسة ..... - 65 -
- الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية-عشور زيان- بأولاد جلال ..... - 90 -

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: المهارات الأساسية لعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ..... - 11 -
- الجدول رقم 2: نموذج لطريقة المقارنة الثنائية..... - 42 -
- الجدول رقم 3: نموذج لطريقة التوزيع الإجباري ..... - 44 -
- الجدول رقم 4: نموذج لطريقة التدرج البياني ..... - 46 -
- الجدول رقم 5: نموذج لطريقة الاختيار الإجباري..... - 49 -
- الجدول رقم 6: نموذج لطريقة الأحداث الحرجة ..... - 53 -
- الجدول رقم 7: نموذج لطريقة قوائم المراجعة..... - 55 -
- الجدول رقم 8: خصائص عينة الدراسة..... - 78 -
- الجدول رقم 9: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة..... - 81 -
- الجدول رقم 10: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور ..... - 82 -
- الجدول رقم 11: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور ومحاور الاستمارة ككل - 83 -
- الجدول رقم 12: نطاق التغطية الصحية للمستشفى ..... - 84 -
- الجدول رقم 13: تخصصات المؤسسة وإمكانياتها ..... - 85 -
- الجدول رقم 14: تقييم أداء العاملين وتحليل الأهداف الحالية للمنظمة..... - 91 -
- الجدول رقم 15: تقييم أداء العاملين وتحليل المناخ التنظيمي ..... - 92 -
- الجدول رقم 16: تقييم أداء العاملين وتقدير المسيرة المستقبلية والمهارات المطلوبة للمنظمة ..... - 94 -
- الجدول رقم 17: تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات وتحليل العمل ..... - 95 -
- الجدول رقم 18: المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها للكشف عن فجوة المهارات..... - 96 -
- الجدول رقم 19: إعادة التنظيم وتحديد الاحتياجات المهارية ..... - 97 -
- الجدول رقم 20: تحديد احتياجات الأفراد من المهارات وطرقها ..... - 98 -
- الجدول رقم 21: تحديد الاحتياجات المهارية الفردية وتحليل التصرفات الشاذة للعاملين ..... - 99 -



## المقدمة العامة

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات بمختلف أحجامها، وكذلك بمختلف أصنافها سواء كانت اقتصادية؛ اجتماعية؛ ثقافية أو سياسية، وحتى على اختلاف طبيعتها صناعية كانت أو خدمية. فهي تتكامل مع باقي الإدارات من أجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، ومن أجل النجاح في مواجهة التحديات الناتجة خاصة عن صعوبة إرضاء الزبون، وضمان ولائه.

فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها، لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لمختلف الوظائف في المنظمة. ولهذا فإن مختلف العمليات التي تطرأ على الموارد البشرية من تخطيط، توظيف، وتدريب ورقابة وتحفيز، وكذا تقييم أداء العاملين وغيرها تعد من المهام الأساسية التي جلبت انتباه الباحثين والدارسين ودفعتهم لدراستها والتعمق فيها.

إن معرفة إدارة الموارد البشرية لما تملكه من معارف ومهارات، وتمييزها بالليونة والإبداع وبسرعة رد الفعل وسبق التغييرات هي من يمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه. حيث تعتبر هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانات المنظمة فإن مواردها البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف والسياسات، وتضع الخطط والاستراتيجيات. كما أن المنظمات اليوم أصبحت تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانات، والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكّنها من مواجهة تحديات التنافسية ومختلف التغييرات الحاصلة والمتوقعة مستقبلا. وهنا يبرز دور تقييم أداء العاملين من خلال قدرته على تقديم المعلومات الدقيقة والضرورية للمنظمة حول مواردها البشرية.

ولأجل معرفة العلاقة بين كل من تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية ارتأينا طرح الإشكالية التالية:  
**ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية؟**

### • الأسئلة الفرعية

1. هل يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة؟
2. هل يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للوظيفة؟
3. هل يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للعامل؟

### • فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية السابقة انطلقنا من الفرضيات الثلاث التالية:

1. يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة.
2. يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للوظيفة.
3. يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للفرد.

### • أهداف البحث

لقد ارتأينا من خلال بحثنا هذا الوصول إلى نتائج تخص أهمية تقييم أداء العاملين ودوره في مساعدة متخذي القرارات لتحقيق الأداء الأفضل، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد الاحتياجات المهارية. ولعل أهم ما يمكن قوله عن أهداف بحثنا هو أننا سعينا من خلاله إلى:

- إبراز المهارات كمفهوم وتحديد الاحتياجات المهارية كعملية.
- إطلاع المسؤولين على أهمية ودور تقييم أداء العاملين في تحسين الأداء الكلي للمنظمات.
- مساعدة أصحاب المؤسسات في تبني أساليب تقييم أداء العاملين والعمل بها.

### • أهمية البحث

من الناحية العلمية، يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع المهارات الذي كان ولا زال محل اهتمام الباحثين، وذلك لكون المهارات من مقومات نجاح المؤسسة واستمرارها في قطاع نشاطها. كما يستمد هذا البحث أيضا أهميته من أهمية موضوع تقييم أداء العاملين الذي أصبح محل اهتمام كل المؤسسات وذلك نظرا لما يحققه لها من نتائج على المستوى التنظيمي؛ المستوى الوظيفي ومستوى العاملين.

ومن الناحية العملية، تظهر الحاجة إلى دراسة موضوعي تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية مرتبطين ودراسة العلاقة بينهما، من خلال إبراز دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية، وخاصة على أرض الواقع من خلال القيام بالدراسة التطبيقية على المؤسسات.

### • أسباب اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية ما يلي:
- الجمع بين متغيرين يتوافقان واهتمامات المنظمة الحالية والمستقبلية.
  - تجنب الغوص في المواضيع المعقدة والمفتوحة.
  - أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمة وكذا المهارات.



### • منهجية البحث

وفقا للتوجه الاستمولوجي التفسيري والوضعي، انتهجنا في دراستنا الأسلوبين الاستكشافي والاختباري اللذان يستوحيان أهميتهما من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، وهما أسلوب الإبعاد (التمثيل) وأسلوب الافتراض الاستنباطي من أجل اقتراح مجموعة من الفرضيات واختبارها. واخترنا لذلك تقنية دراسة حالة مستشفى -عشور زيان- بأولاد جلال من خلال تطبيق أداة الاستمارة.

### • هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، حيث كان الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لتحديد الاحتياجات المهارية، وفيه تطرقنا إلى ثلاثة مباحث عنونت تباعا كالاتي: ماهية المهارات؛ تنمية المهارات في المنظمة؛ تحديد الاحتياجات المهارية.

في حين كان الفصل الثاني بعنوان تقييم أداء العاملين وقدرته على تحديد الاحتياجات المهارية، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية تقييم أداء العاملين، والثاني تكلمنا فيه عن مصادر الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مساهمة لوحة القيادة في قياس الأداء، لنخرج في الأخير بفرضيات بحثنا.

أما في الفصل الثالث والذي يحمل عنوان الدراسة التطبيقية للبحث، تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث تعرضنا فيها لمنهجية البحث، تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية -عشور زيان- بأولاد جلال، ثم تحليل وتفسير النتائج.



# الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتحديد الاحتياجات المهارية

**تمهيد:**

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة من ضمنها كيفية مواجهة التطورات السريعة في مختلف الميادين، وخاصة تلك التطورات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي بدورها تجعل المنظمات في بحث دائم عن صناعات التطور الذين يلبون حاجات المنظمة ويضمنون لها الاستمرارية والبقاء والتطور في خضم هذا العالم المتغير بسرعة. وهذا ما يحتم عليها تنمية قدراتها وتدعيم إمكانياتها بما يضمن لها التماشي مع التطورات الحاصلة، وهذا يتأتى من خلال تخصيص موارد متجددة سواء كانت موارد مادية أو موارد لامادية.

إن اهتمام المنظمة اليوم بما تمتلكه من مهارات وكذلك بما تحتاجه من مهارات، يجعلها مواكبة لما يحدث حولها؛ حيث تساهم معرفتها هذه في تدعيم قدرتها على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

ونظرا لأهمية المهارات للمنظمة في عصرنا الحالي، ارتأينا في هذا الفصل الإحاطة بهذا الموضوع من عدة جوانب بدءا بالتعرف على ماهية المهارات عموما ثم نتعرف على تنمية المهارات في المنظمة لنصل في الأخير إلى التعرف على تحديد الاحتياجات المهارية.

## المبحث الأول : ماهية المهارات

سنتعرف في هذا المبحث على ماهية المهارات، بحيث سنتطرق إلى مفهوم المهارات وخصائصها ومن ثم أنواعها.

## المطلب الأول : مفهوم المهارات

يعد مفهوم المهارات من المفاهيم الحديثة في علوم التسيير، وكشأن أي مفهوم جديد هناك اختلاف حول تحديد تعريف مشترك وموحد لها من قبل الباحثين والدارسين، رغم أن جميعهم يتفقون على مكونات المهارات والمتمثلة في المعارف (les savoirs)، ومعارف الممارسات (les savoirs-faire)، ومعارف التحلي (les savoirs-être). هذا وتتميز المهارات بالتغير تبعا للزمن، وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمنظمة إلى غاية خروجها منها، إضافة إلى كونها استثمارا يجعل من الحتمي العمل على الحصول على أفضلها بالمعايير المطلوبة وفي الوقت المناسب، زيادة على متابعة قدرتها على منح المزايا التنافسية في مختلف المراحل<sup>1</sup>. وتعرف المهارات على أنها قدرة الفرد على ترجمة ومعرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة<sup>2</sup>. في حين هناك من ينظر إليها على أنها مجموعة المعارف، القدرات والاستعدادات الخاصة لفرد (أو مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب<sup>3</sup>. لهذا يمكن النظر إلى المهارات على أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو مجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه<sup>4</sup>. وهناك من يرى أن المهارات تمثل عملية تعبئة موارد فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط، وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006، ص400.

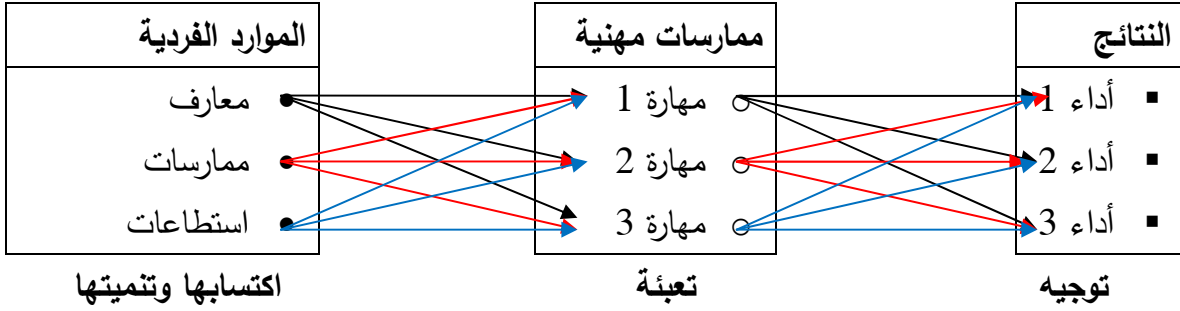
<sup>2</sup> S. Schermerhorn, S.G. Hunt et R.N. Osborn, **Comportement humain et organisation**, Village mondiale, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p15.

<sup>3</sup> J.M. Peretti, **Tous D R H**, éditions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p243.

<sup>4</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص134-135.

<sup>5</sup> أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004، ص36.

الشكل رقم 1: المهارات كعملية مزج للموارد



المصدر : أحلام خان، مرجع سابق، ص36.

كما عرف "بوتارف" (G.Le Boterf) المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية<sup>1</sup>. كما عرفت المهارات على أنها: "مزيج لمعارف وممارسات و سلوكات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها"<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعريفات يمكننا أن نقول أن المهارات عبارة عن مزيج من القدرات الفردية والجماعية، وكذا المؤهلات والمعارف والممارسات والسلوكات والخبرات، التي تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الأداء بأحسن طريقة.

<sup>1</sup> G. le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éditions d'organisation, Paris, 2001,p110.

<sup>2</sup> A. Meignant, **Ressources humaines déployer la stratégie**, les éditions Liaisons, Paris, 2000, p111.

### المطلب الثاني : خصائص المهارات

تتميز المهارات البشرية بعدة خصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1 - المهارات ليست ملموسة ولكن نتائجها ملموسة؛
- 2 - المهارات تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد؛ بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر؛
- 3 - المهارات تعتبر نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (معرفة) والممارسة، ونمط التفكير (قدرة ذهنية)؛
- 4 - المهارات قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة؛
- 5 - المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

وقد حددت أحلام خان عدة خصائص أخرى تتمتع بها المهارات من أهمها:<sup>2</sup>

- أنها موجهة، أي مرتبطة بتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط وغيرها؛
- أنها تتميز بارتباطها المباشر بوضعيات العمل، مما يجعلها ظرفية تتغير بتغير هذه الوضعيات؛
- أنها مهيكلة إذ أنّها تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة؛
- أنّ أكثر ما يميزها هو كونها مفهوما مجردا أي لا يمكن ملاحظتها، وإنّما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها فقط؛
- أنها مكتسبة أي أنّ المورد البشري يكتسب المهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة.

<sup>1</sup> مراد رايس، مرجع سابق، ص 134-135.

<sup>2</sup> أحلام خان، مرجع سابق، ص 38.

### المطلب الثالث : أنواع المهارات

هناك ثلاث أنواع من المهارات داخل المنظمة هي المهارات التقنية(الفنية)، والمهارات الإنسانية(الاجتماعية)، وأخيرًا المهارات التصورية (التنظيرية).

1 - المهارات التقنية (الفنية) : وتتمثل في قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية (الممارسة). فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعًا للمهام الواجب أداؤها. وعليه فإن هذا النوع من المهارات يرتبط أساسًا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات وغيرها، والخاصة بإنجاز العمل<sup>1</sup>.

2 - المهارات الإنسانية (الاجتماعية): وتعني القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في وقتنا الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي<sup>2</sup>.

كما يمكن أن تسمى بالمهارات السلوكية، فبالإضافة إلى مهارة الاتصال وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم هناك مهارة التفاوض وحل الصراعات وتكوين العلاقات الاجتماعية<sup>3</sup>.

ففي عصرنا الحالي يجد العامل نفسه(خاصة في الشركات العالمية) يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف وأديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري، بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.

3 - المهارات التنظيرية (التصورية، الإدراكية): وهي تشير إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، ودرجة التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل. فالمهارات التنظيرية تشير بالتالي إلى

<sup>1</sup> مراد رايس، مرجع سابق، ص135.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص34.



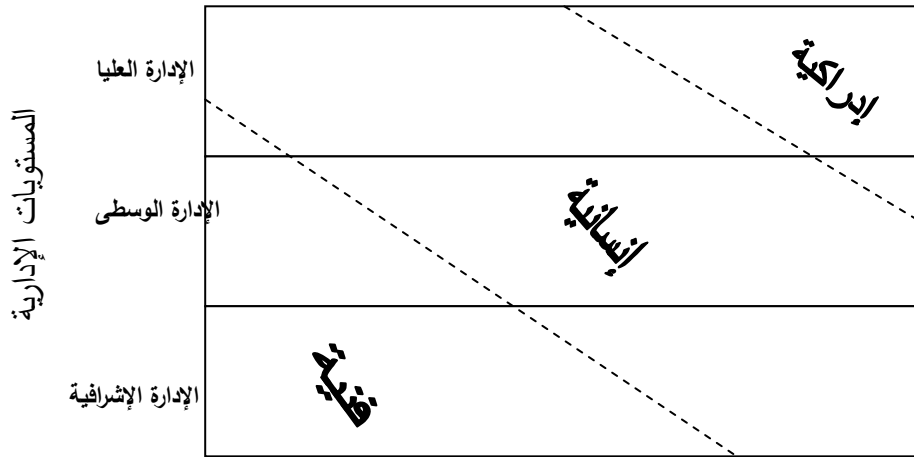
القدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتوقع وكذلك القيادة.

وبناء على ما سبق فهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم، والتي يطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس أنه كيان واحد، وفهم التفاعل بين كل أجزائه.

إن كل المهارات السابقة لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا. في حين أن المهارات التنظيرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظراً لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات حساسة طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل، فهو المستوى المسؤول بوضع الرسالة والإستراتيجية. أما المهارات الإنسانية ونظراً لأهميتها فإنها تتعلق تقريباً بكل المستويات، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسؤول على التنسيق والربط بين مختلف المستويات<sup>1</sup>.

و الشكل التالي يعبر عن مختلف هذه المهارات ومستوياتها الإدارية:

الشكل رقم 2: المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: مراد رايس، مرجع سابق، ص 136.

<sup>1</sup> مراد رايس، مرجع سابق، ص 135-136.

### المبحث الثاني : تنمية المهارات داخل المنظمة

لقد أصبحت المنظمة في عصرنا الحالي تتميز بما تمتلكه من مهارات ومعارف، بحيث تسمح لها هذه الأخيرة باحتلال مناصب مرموقة أو دون ذلك على مستوى المنظمات. وفي هذا المبحث سنحاول إبراز المهارات المطلوبة في المنظمة من أجل تنافسيتها وقدرتها على البقاء والاستمرارية في المحيط الذي تتواجد فيه؛ حيث سنتعرف على تقدير الاحتياجات المهارية ومن ثم مهارات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك سنتعرف على كيفية تنمية مهارات المنظمة وعوامل نجاحها.

#### المطلب الأول : تحديد الاحتياجات المهارية

الاحتياجات المهارية هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. إذ أن كل مهمة يلزمها عدد من المهارات والقدرات والاتجاهات والمؤهلات الفنية؛ لذلك فإن المهارات تعد ضرورية لكل فرد لكي يتمكن من أداء مهمته بنجاح. ومن الضروري أن تتناسب المهارات مع الاحتياجات الحقيقية للفرد مع وضع خبراته السابقة في الاعتبار، وهذا يتطلب تقييماً للفرد وتحديداً لنظام أو برنامج تنمية مهاراته.

إن تقدير الاحتياجات المهارية هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب ما تحتاجه المؤسسة من مهارات واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات. وهو يرتبط بثلاث مستويات هي:

- احتياجات مطلوبة على المستوى التنظيمي : ويقصد بها مظاهر نقص أو قصور في عمل المنظمة ككل تخص مهارات معينة مطلوبة.

- احتياجات مطلوبة على المستوى الوظيفي : ويقصد بها مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة.

- احتياجات مطلوبة على المستوى الفردي : وتأتي عقب تحديد الاحتياجات التنظيمية والوظيفية، حيث يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى مهارات جديدة أولديهم نقص في معارف أو مهارات معينة دون زملائهم.

وفي المبحث الموالي سنتعرف على الاحتياجات المهارية بشيء من التفصيل والتحليل، وذلك للإمام بمختلف جوانب هذا الموضوع.

**المطلب الثاني : تخطيط المهارات المطلوبة**

لقد أدت التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عالم الأعمال اليوم، إلى تغيير وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات. فاعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذرياً. وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات هذه المهارات هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**أولاً : التفكير الناقد والفعال**

إذ يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة. حيث يجب أن توجد الانسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

**ثانياً : الإبداع**

من بين الحلول الممكنة للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية. فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة، لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة مصادر مهمتها منح سلع أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة، بهدف تلبية الاحتياجات الفعلية المتوقعة.

**ثالثاً : التعاون**

يعتبر العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات. ولهذا فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة الموارد البشرية هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 137-139.

للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً. ولقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل هذا النمط من العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تتاقل وتراسل المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة والأهمية، وذلك بالاستعانة بالبرامج الإلكترونية المتوفرة حالياً؛ حيث أصبحنا نسمع اليوم بجماعات وفرق العمل. لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمراً مهماً في أيامنا الحالية.

#### رابعا : فهم التداخلات الثقافية

إن المنظمة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص منظمات اليوم. ولهذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف تصبح أكثر أهمية.

#### خامسا : الاتصال

إن العاملين اليوم سيحتاجون إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنت، إنترانت، إكسترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني...

#### سادسا : استخدام الكمبيوتر

سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات إلى تخطي الجهل الكمبيوتر، بالإضافة إلى الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

#### سابعا : المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس

لقد أصبح على العمال اليوم الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير المهارات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

والجدول التالي يوضح ويلخص كل ما ذكرناه سابقاً عن مهارات عصر المعلومات:

الجدول رقم 1: المهارات الأساسية لعصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المكونات	المهارات السبع
حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشروع	التفكير الناقد والفعال
إنشاء معرفة جديدة، تصميم حلول جديدة	الإبداع
التراضي، الرضا، تبادل المعلومات والخبرات	التعاون
المعارف والثقافات التنظيمية تتداخل بين الأجناس المختلفة	فهم التداخلات الثقافية
الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام وإتقان العمل بها	الاتصال
الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات	استخدام الكمبيوتر
التحكم في التغيير، التطوير باستخدام برامج تكوينية متخصصة، التعليم المستمر	المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس

المصدر: من إعداد الباحث

من الملاحظ أن غزو مجال الأعمال حاليًا من طرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستويات العمل أو العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة، فالعامل اليوم مطالب بالإلمام ب:<sup>1</sup>

- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها؛
- لغة برمجة أو أكثر؛
- التحليل العددي والإحصائي؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 139 140.

- التنظيم الصناعي؛

- لغة أجنبية أو أكثر؛

- متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحويل بسرعة إلى مجال آخر؛

- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

وهذه المهارات والمؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا بخريجي الجامعات والمعاهد المتوسطة كحد أدنى وضمن برامج موجهة، وهذا ما يجعل التعليم في مقدمة قاطرة متطلبات تطور الموارد البشرية في عصر المعلومات.

ومن الملاحظ كذلك في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية؛ فالمهارات البسيطة تم أتمنتها أو إسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاءً حاداً، وقدرات بشرية مميزة، وذلك عن طريق التطورات الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي وما يتضمن من أنظمة خبيرة، وهذا من شأنه وضع تحدياً كبيراً للمورد البشري في تنمية مهاراته؛ ولكنه يبقى دائماً متميزاً في أدائه عن أداء الآلة الذكية. وهذا ما يفسر التوجه نحو إعادة صياغة دور الإنسان داخل المنظمة وكيفية تنمية مهاراته، وهذه الأخيرة ما سنتعرف عنها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث : كيفية تنمية المهارات في المنظمة وعوامل نجاحها

توجد العديد من الكيفيات التي يمكن إتباعها لتنمية المهارات في المنظمة، وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال أنه يمكن استخدام كل الطرق أو بعضها على كل العاملين للحصول على نفس النتيجة. فقد نجد إتباع طريقة ما يعطي نتائج جيدة مع عامل ما أو مجموعة من العمال، بينما لا تعطي الطريقة ذاتها مثل تلك النتائج مع عامل أو مجموعة عمال أخرى. وهنا تقع المسؤولية على المكلفين بدراسة كافة الظروف المحيطة بعملية التنمية لتحديد الطرق الأصلح. ومن أهم الطرق المتبعة ما يلي:<sup>1</sup>

1. القيام بوضع برامج لتدريب العاملين على ما هو جديد من معدات وأجهزة حديثة.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان.الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص133.

2. تفويض السلطات من الرئيس إلى المرؤوس للقيام بعمله أثناء غيابه.
3. الإكثار من المهمات الوظيفية للعامل، بتكليفه بمهام وظيفية جديدة يقوم بتنفيذها.
4. منح العاملين حرية أكبر في تخطيط وتنظيم أعمالهم.
5. دوران العمل وهو أن يوكل العامل بأداء مهمات ما في وظيفة ما، ثم يتم نقله إلى وظائف أخرى خلال مدة محددة.
6. استقدام خبراء من الخارج لتقديم برامج تدريبية وعقد دورات ومحاضرات في مواضيع مختلفة تهم العاملين بالمنظمة.

ولا بد من توافر العوامل التالية لنجاح برامج تنمية المهارات وهي:<sup>1</sup>

- إحياء الإدارة العليا بعملية التنمية وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية من معدات وأجهزة حديثة، ووضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها، مع دعم عملية التنمية ومحاربة الروتين والعادات القديمة.
- القيام بوضع اللوائح والتعليمات والسياسات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التنمية.
- استعمال نظام حوافز عادل ومشجع من شأنه أن يدفع العاملين للعمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- تجنب إدخال العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل تلك العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، وهذا بدوره ينعكس على تقديم إنتاجية وخدمات مندنية، وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة.
- عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، بل يجب الأخذ في الحسبان النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء.
- القيام بتوفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم. وإبعاد كافة العاملين الكسالى والذين يقاومون عملية التنمية بعد أن تكون المنظمة قد استنفذت الوسائل اللازمة لدفعهم للتنمية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 134.

**المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات المهنية**

إن عملية تحديد الاحتياجات المهنية تكتسي أهمية كبرى لدى المنظمة، بحيث تساعدها في تحديد الاحتياجات المهنية ومن ثم تشكيل نقطة البداية لتخطيط عملية تنمية المهارات، والتي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التنمية المهنية تحقق الهدف منها بشكل كبير.

**المطلب الأول : مفهوم تحديد الاحتياجات المهنية**

إن لفظ "احتياجات" يتضمن وجود نقص في مجال معين، ولفظ "مهارة" يتضمن المجال الذي يشمل النقص، بينما يشير إضافة كلمة "تحديد" إلى عبارة "الاحتياجات المهنية" على إمكانية استكمال هذا النقص عن طريق إجراءات منظمة. ومن هنا فنحن نستخدم مفهوم الاحتياجات المهنية حينما نسعى لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور في مهارات مجال معين.

ومن الضروري أن يتم التفرقة بين ثلاثة مفاهيم أساسية مرتبطة بالاحتياجات المهنية:

1. الاحتياجات المهنية: نوع من الحاجة أو النقص في مستوى الأداء الفردي، التنظيمي أو الوظيفي الذي يمكن تلبيته بواسطة عملية منظمة لتنمية المهارات.
2. تحديد الاحتياجات المهنية: هو العملية المطلوبة لتحديد أي المجالات المهنية المطلوب التعامل معها مثل الاحتياجات المرتبطة بالنواحي التنظيمية، الاحتياجات الوظيفية، الاحتياجات الفردية.
3. تحليل الاحتياجات المهنية : وهي عملية فحص الاحتياجات المهنية لتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات.

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات المهنية في التعريف بأي قصور أو تناقضات تمارس حالياً في العمل، مع تحديد ما الذي يجب عمله، وما الذي يجب تطويره في المستقبل وأفضل السبل اللازمة لتنفيذه. وعلى ضوء المفاهيم المقدمة حول تحديد الاحتياجات المهنية يمكننا استنباط المفاهيم التالية وهي:



- تحديد الاحتياجات المهنية هو مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمهاراته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى.<sup>1</sup>
- إن تحديد الاحتياجات المهنية يعني مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>2</sup>
- يتمثل تحديد الاحتياجات المهنية في تحديد الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب فيه فيما يخص المهارات لدى عدد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر، بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة.
- ومن خلال هذه المفاهيم يمكن أن نقول أن تحديد الاحتياجات المهنية هو تحديد للمتغيرات والتطورات الواجب توفرها لدى الأفراد العاملين فيما يخص مهاراتهم، والتي يكشف عنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب فيه في وظيفة ما، وهذا من أجل تصميم البرنامج التدريبي وبالتالي تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

<sup>1</sup> مدحت محمود أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص138-139.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2003، ص297.

المطلب الثاني : مستويات تحديد الاحتياجات المهنية

إن التحديد الدقيق للاحتياجات المهنية يجب أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة مستويات وهي:

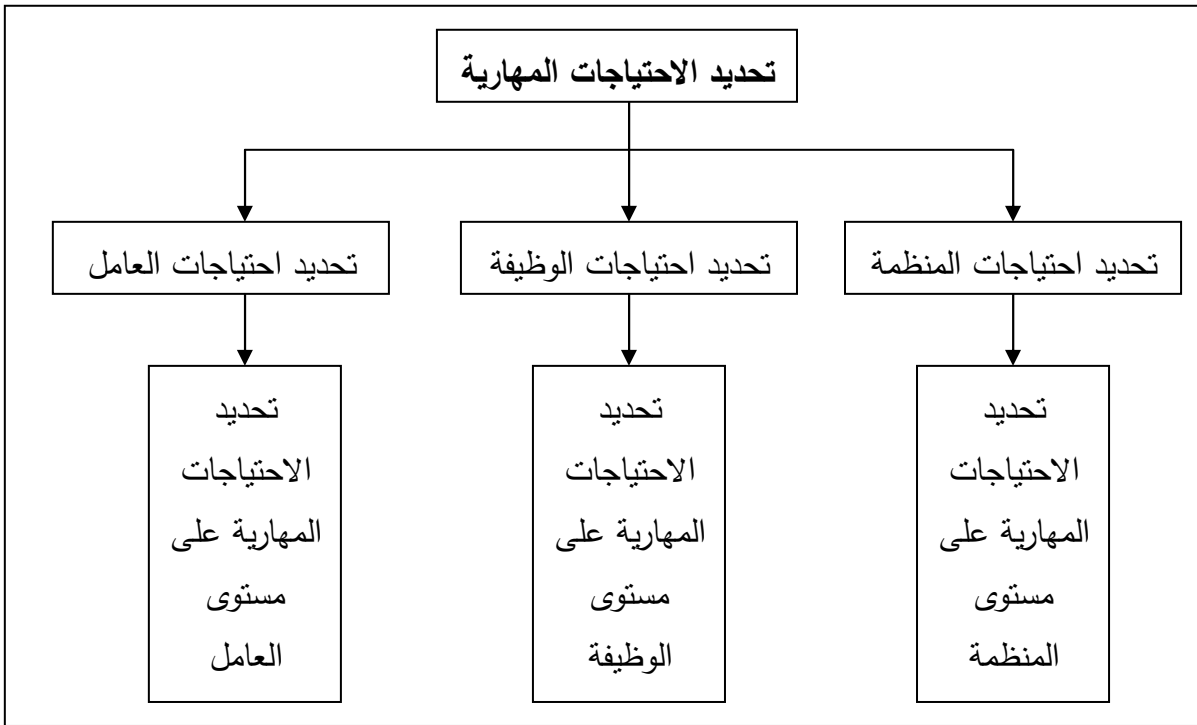
✚ مستوى المنظمة *Organisation level*.

✚ مستوى الوظيفة *Occupation level*.

✚ مستوى العامل *Individuel level*.

و الشكل التالي يعبر عن هذه المستويات في تحديد الاحتياجات المهنية:

الشكل رقم 3:مستويات تحديد الاحتياجات المهنية



المصدر: من إعداد الباحث.

أولاً : تحديد الاحتياجات المهنية على مستوى المنظمة

إن تحديد احتياجات المنظمة يمثل نقطة البداية لعملية تنمية المهارات، والمرجع الأساسي عند تحديد احتياجات المنظمة هو الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال الفترات القادمة، لذلك فإن وضوح الاستراتيجيات التنظيمية يساعد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات المهنية. ويعتبر من الخطأ في هذا المجال اعتبار الهدف الإستراتيجي الأوسع هو تحقيق الربح. لأن مثل هذه النظرة تركز على المنظور قصير الأجل

للمنظمات، على حساب المنظور طويل الأجل لها. إذ من الممكن أن تكون هناك أهداف طويلة الأجل لا تقل أهمية عن هدف الربحية ومن الخطر إهمالها، ومن هذه الأهداف زيادة حصة السوق، رضا المستهلك، النمو والتطور، إلى جانب القيادة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن للمنظمة وهي بصدد تحليل أهدافها ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف، الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين،... حيث تعبر هذه المؤشرات على مستوى الاحتياجات المهنية في المنظمة. كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع المهارات المميزة<sup>2</sup>.

### ثانياً : تحديد الاحتياجات المهنية على مستوى الوظيفة

إن تحليل الوظائف يهدف إلى الحصول على قدر مناسب من المعلومات عن الوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، بغرض تحديد محتويات برامج تنمية المهارات التي سوف توجه إلى العاملين. إن إهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أدائها يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل ما يحتاج إليه الموظف من مهارات. وتظهر أهمية هذا التحليل استمرار تغيير مكونات الوظائف نتيجة استحداث أساليب عمل جديدة لأداء الوظائف، أو نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والذي أثر بشكل مباشر على طبيعة الوظائف ومتطلباتها. ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالأعمال التالية:<sup>3</sup>

✚ تحديد معايير الأداء الوظيفي.

✚ تحديد الواجبات التي تكون الوظيفة.

✚ تحديد طريقة أداء الواجبات المكونة للوظيفة.

✚ التعرف على المهارات و السلوك الأساسي لأداء الوظيفة.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 299-300.

<sup>2</sup> عادل حرحوش سالم و مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 136.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 302-303.

وعليه فإن تحليل الوظائف يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل في أداء عمله (أي تقييم أدائه)، مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين. ومن المستحسن أيضا أخذ رأي العامل نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات ومن ثم تحديد الاحتياجات المهنية المناسبة وتحديد برنامج التنمية المهنية المطلوب تبنيتها<sup>1</sup>.

### ثالثا : تحديد الاحتياجات المهنية على مستوى العامل

إن هذا النوع من التحليل يهدف إلى تحديد خصائص العامل الذي سوف توجه إليه عملية تنمية المهارات، ويتم ذلك من خلال تقييم الطريقة التي يؤدي بها العامل الوظيفة لتحديد نواحي القصور في المهارات والمعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة ويؤدي تحليل العامل إلى بعض المؤشرات التدريبية الهامة مثل:<sup>2</sup>

1. الفروق بين متطلبات أداء الوظيفة ومهارات شاغل الوظيفة.
2. اختلاف أنماط السلوك الفعلي للعاملين عن الأنماط المستهدفة التي تتطلبها إدارة المنظمة.
3. أسباب زيادة الأخطاء في أداء الوظائف.
4. أسباب رغبة بعض العاملين في ترك العمل.

ويقوم هذا التحليل أيضا على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكياته الوظيفية، ومقارنتها مع المؤهلات المطلوبة لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم، ومن الضروري عند تحليل العامل التعرف على أهدافه واما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع العامل عند تحديد الاحتياجات المهنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرحوش سالم و مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 136-137.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 303-304.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 344.

ومن هنا نستطيع القول أن عملية التحليل تنصب على العامل وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل العامل فتدرس مهاراته وقدراته الحالية، والمهارات والقدرات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أساليب تحديد الاحتياجات المهنية

للقيام بتحديد الاحتياجات المهنية هناك العديد من الأساليب الممكن إتباعها منها:<sup>2</sup>

1. الملاحظة غير الرسمية: وتكون بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقصي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد منهم. ويعاب على هذا الأسلوب أنه لا يهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيؤون الظن بدوافع هذا الأسلوب على الدوام.
2. إجراء مناقشات مستمرة مع العاملين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم، لمعرفة كيفية مساعدتهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل من خلال اقتراح دورات خاصة بتنمية المهارات في مجال العمل. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتاح فيه للعامل أن يظهر نواحي الضعف في مهاراته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك. ومن عيوبه أن كثيرا من العاملين يحاولون استغلاله للحصول على دورات تدريبية كثيرة.
3. وضع أسئلة استقصاء يطلب من العاملين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها وأسبابها واقتراحات لحلها. ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات، إلا أنه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي يبني عليها القرار خاطئة.
4. القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة العاملين في المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من مهارات. وهذا الأسلوب غير مكلف غير أن المعلومات المستفادة منه لا تعبر تعبيرا صحيحا عن مدى حاجة العاملين للمهارات. فالعينة قد لا تكون بحاجة للمهارات بينما الفئات الأخرى من العاملين بحاجة إلى مهارات معينة. وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لاتخاذ قرار على ضوءها.
5. تسلم شكاوى من النقابات و الاتحادات العمالية، وهذه عادة ما تقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور العاملين الذين ينتسبون لهذه النقابات، بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة لتطوير مهاراتهم

<sup>1</sup> عادل حرحوش سالم و مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص137.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص103-104.

ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية. ومن عيوب هذا الأسلوب أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجعلها أسيرة لها في معظم قراراتها حول تنمية المهارات.

6. تحليل تقييم أداء العمل عند العمال، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، الجودة، الوقت، التكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل وتعليمه كيفية تصحيحها. ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب إلا أنه يعاب عليه أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشه مع العامل المعني، ومن ثم لا يعرف العامل مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها.

وهناك بعض الأساليب الأخرى والتي من بينها:<sup>1</sup>

### 1. توجيهات الإدارة العليا

من الأساليب شائعة الاستخدام لتحديد الاحتياجات المهنية هي توجيهات الإدارة العليا، وغالبا تعبر تلك التوجيهات عن النظرة الإستراتيجية للمنظمة خلال السنوات القادمة، ويمكن التوصل إلى تلك التوجيهات من خلال تقارير مجالس الإدارة والنشرات التي تصدرها الإدارة العليا أو توصياتها.

### 2. بطاقات وصف الوظائف

من المصادر الهامة في تحديد الاحتياجات المهنية نجد بطاقات وصف الوظائف، وهي غالبا ما تمثل مستوى الأداء الوظيفي الأمثل الذي يجب على شاغل الوظيفة تحقيقه في ظروف الأداء المثالي. غير أن التغير السريع في ظروف العمل يستدعي منا الحذر نظرا لأن طبيعة الوظائف تتغير بمعدلات كبيرة وسريعة في الأيام الحالية مع التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يؤدي إلى سرعة تقادم بطاقات وصف الوظائف.

### 3. تقييم نتائج الاحتياجات المهنية السابقة

تعد نتائج الاحتياجات المهنية السابقة أحد أهم أساليب تحديد الاحتياجات المهنية الحالية والمستقبلية، وترجع أهمية هذا الأسلوب في أنه يكشف فعالية عملية تنمية المهارات بالمؤسسة وقدرتها على تغطية الاحتياجات المهنية.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 305-308.



## خلاصة:

تعتبر المهارات في المنظمات عن مستوى معين من الأداء؛ حيث أنها تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية على حساب المنظمات الأخرى. إن العمل على اكتساب المهارات أصبح الشغل الشاغل للعديد من الأطراف، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توسيع رقعة البحث عن المهارات، وذلك ما أدى إلى التنافس حول استقطاب المهارات ومن ثم تبنيها، والمحافظة عليها من خلال الاعتراف بها وتنميتها. ونظرا لهذه الأهمية تسعى المنظمات من أجل ابتكار الطرق الناجعة لتحديد ما تملكه من مهارات، وما تحتاجه منها. إن العمل على تحديد الاحتياجات المهارية يرتبط بثلاث مستويات؛ المستوى التنظيمي؛ المستوى الوظيفي؛ ومستوى العاملين. لكن التساؤل المطروح هو كيف تستطيع إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها تحديد الاحتياجات المهارية، أو بالأحرى ما هي أكثر مهام إدارة الموارد البشرية ارتباطا بالمهارات. وهذا ما سنعرفه في الفصل الموالي.



**الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين وقدرته على تحديد  
الاحتياجات المهنية**

**تمهيد:**

إن أداء المؤسسة من أداء العاملين فيها، حيث تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين أدائها من خلال ابتكار وسائل جديدة تسمح بمعرفة ما يعرف بفجوة الأداء وهي الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب تحقيقه، هذا وتلجأ المنظمة إلى تقييم أداء العاملين فيها من أجل عدة أهداف كمعرفة قدرات العاملين وإمكانياتهم، معرفة الاحتياجات التدريبية، وكذا معرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب، وأيضاً الحصول على تقرير عن حالة المنظمة، وكذلك وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية.

إن الاهتمام اليوم بالموارد البشرية وما عرف بتسيير المعارف ثم تسيير المهارات حالياً جعل تقييم أداء العاملين يزداد أهمية كونه يكشف للمنظمة الفجوة المهارية والتي تسعى إلى تقليصها والحد منها.

إن هاته الدراسة تهدف إلى إبراز دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية التي تحتاجها المؤسسة، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية. حيث سنتعرف أولاً على ماهية تقييم أداء العاملين ثم نتطرق إلى عملية تقييم أداء العاملين، ثم نصل إلى تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية.

**المبحث الأول : ماهية تقييم أداء العاملين**

سنتعرف في هذا المبحث على ماهية تقييم أداء العاملين من خلال التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين مروراً بتعريف الأداء عموماً في المطلب الأول، ثم نتعرف على كل من فوائد وأهداف ومن ثم معايير تقييم أداء العاملين في المطالب اللاحقة تباعاً.

**المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين**

سنتعرف في هذا المطلب على كل من تعريف أداء العاملين وتعريف تقييم أداء العاملين.

**أولاً : تعريف أداء العاملين**

قبل التطرق إلى تعريف أداء العاملين سنتعرف على مفهوم الأداء، فكما هو معروف فإن مصطلح الأداء (performance) يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها بورجيجنو (Annick Bourguignon) بـ: الكلمات الحفائية (Les mots valises) أو الكلمات الإسفنجية (Les mots éponges)، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني<sup>1</sup>.

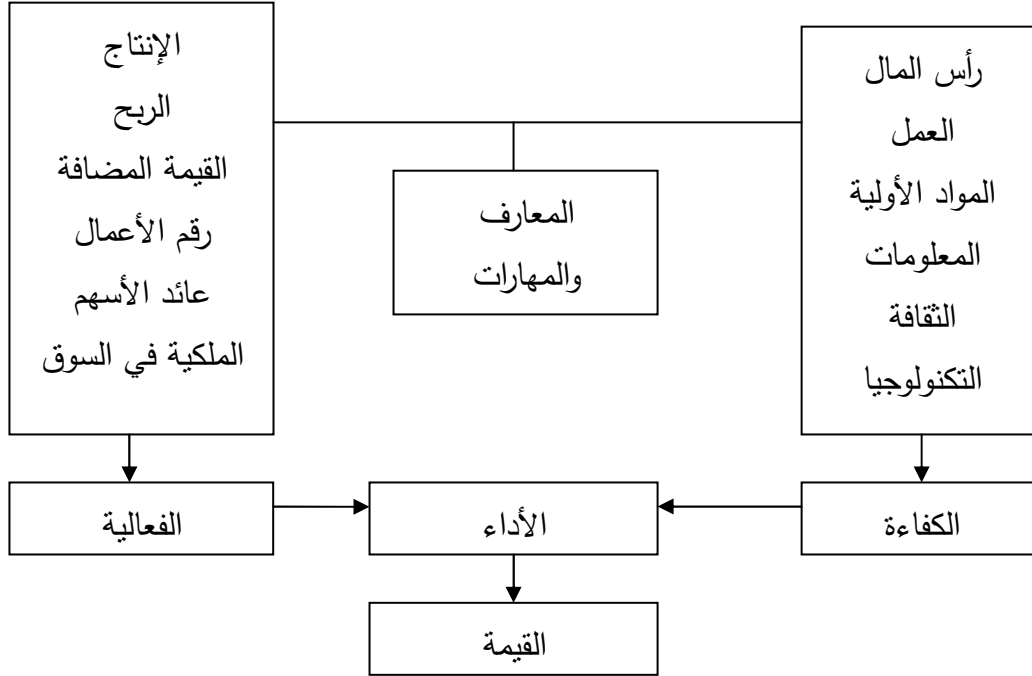
فالأداء كثيراً ما يعبر عنه أو يقرب بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، فهناك ارتباط قوي بين الكفاءة و الفعالية لأنهما متكاملان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص126.

<sup>2</sup> فوزية قديد، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص18.

و يعبر عن الأداء من منظور الكفاءة والفعالية بالشكل الآتي:

الشكل رقم 4: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد الملوك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

وبما أننا تبيننا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، يمكننا تعريف أداء العاملين على أنه كفاءة وفعالية الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقتها ما قاموا به فعلا لما طلب منهم، والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة.

#### ثانيا : تعريف تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية، وذلك نظرا لما نتاجها من تأثير على كافة المنظمة بمختلف وظائفها ومستوياتها، بل تتعدى نطاق المنظمة لتصل إلى المحيط الخارجي لها. حيث نلمس فوائد تقييم أداء العاملين من عدة جوانب على المنظمة في حد ذاتها(مدراء، رؤساء أقسام، عاملون...)، وكذلك العملاء والموردون وغيرهم. ومن هنا تبرز وجهات النظر المختلفة حول تقييم أداء العاملين كل حسب توجهاته وأفكاره ومجال عمله وغيرها.

فهناك من يرى أن تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به<sup>1</sup>. في حين هناك من يعتبر تقييم أداء العاملين بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي<sup>2</sup>.

فالتعريف الأول يشير إلى أن تقييم أداء العامل ينعكس من خلال المقارنة بشكل دوري بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المرتبط بفترة أو فترات معينة، بينما التعريف الثاني أشار إلى أن تقييم الأداء لم يعد مجرد تقرير بل أصبح عملية أي مجموعة من المراحل التي تنتبها الإدارة لمراقبة مستوى انجاز الأعمال.

وهناك من عرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا<sup>3</sup>.

لقد أكد لنا هذا التعريف ما سبقه كون تقييم أداء العاملين عملية وأضاف تبيان كيفية التقييم بمعنى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في إنجاز العمل وفي الأسلوب الذي يتبناه العامل في ذلك، وكذا أن هذه العملية يجب أن تكون موجهة نحو هدف المنظمة.

كما عرف تقييم أداء العاملين على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>4</sup>.

أضاف هذا التعريف إلى التعريفات السابقة أن تقييم أداء العاملين يهتم بدراسة وتحليل الأداء من حيث العمل، السلوك، والتصرف. وهذا من أجل تقدير النجاح والكفاءة في انجاز الأعمال وتحمل المسؤولية، وكذا الاطلاع على قابلية تنمية العاملين مستقبلا وترقيتهم لوظائف أخرى.

هذا وهناك من يرى أن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه. وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه، وعندما تتم العملية وفق نظام علمي

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 295.

<sup>3</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 367.

مدرّوس فلا بد وأن تستند على معايير للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها، وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية<sup>1</sup>.

أشار هذا التعريف إلى أن عملية تقييم أداء العاملين يجب أن تستند على معايير أداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها؛ بمعنى أن درجة نجاح عملية التقييم تقترب بنجاعة الأسلوب المتبع. كما أشار التعريف إلى استخدام الموضوعية في مقارنة أداء العاملين المختلفين، هذا فضلاً عن كون عملية تقييم أداء العاملين تشمل تنفيذ الأعمال و/أو جهود الأفراد و/أو سلوكياتهم.

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر نصل إلى أن تقييم أداء العاملين عبارة عن عملية مدروسة وممنهجة، تهدف إلى اكتشاف فجوة الأداء؛ بمعنى المقارنة الموضوعية بين ما أنجز فعلاً وما يمكن إنجازه. وتشمل عملية التقييم جهود وسلوكيات العاملين في تنفيذ الأعمال المنوطة بهم لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة، وكذا للحكم على نجاحهم وكفاءتهم وإمكانية تمهينهم وترقيتهم مستقبلاً، ويجب أن تتسم بالموضوعية لتحقيق النجاح المطلوب.

#### المطلب الثاني : فوائد تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين تكتسي أهمية بالغة للعديد من الأطراف على غرار المدراء والمشرفين والعاملين أنفسهم والمنظمة ككل، وعليه تبرز لنا العديد من الفوائد من بينها:<sup>2</sup>

- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية والنقل، منح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، تحديد الاحتياجات التدريبية...).
- تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً.
- توفير معلومات التغذية العكسية عن مستوى أداء العاملين لمهام وظائفهم، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء. الأمر الذي يعد ضرورياً لنجاح مقابلات التقييم لأغراض تنمية مهارات الأفراد.

ومن بين الفوائد أيضاً نجد:<sup>3</sup>

- أن تقييم أداء العاملين يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- يعد تقييم أداء العاملين جزءاً من عملية تنظيمية مهمة فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2007، ص378.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص318-319.

<sup>3</sup> جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص323.

- يقوم تقييم أداء العاملين بتوفير أساس قوي يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء الكلي بالمنظمة.
- كذلك يمكن أن نجد فوائد أخرى وهي:<sup>1</sup>
- يكشف تقييم أداء العاملين عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.
- يسمح تقييم الأداء للعاملين بمعرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل المرؤوسين.
- كما نجد فوائد تقييم أداء العاملين في ما يلي:<sup>2</sup>
- بالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي التقصير في أدائهم، فهو يعتبر فرصة تدفعهم لعدم تكرار تقصيرهم وتلافيه في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والعمل على تجنبها.
- بالنسبة للمنظمة يساعد تقييم الأداء في إعداد سياسة جيدة للرقابة؛ فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة، كما يساعد تقييم الأداء على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

#### المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين

تعمل المنظمات على استخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، كون هذه الأنظمة توفر معلومات هامة لها وبالخصوص لإدارة الموارد البشرية، وعليه فإن أهداف تقييم أداء العاملين يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات وهي: مستوى المنظمة، مستوى المديرين ومستوى المرؤوسين.

#### أولا : أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة نجد ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص210.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص368-369.

<sup>3</sup> عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص103-104.



المهارية

- إنشاء مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- الرفع من مستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكافية وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- العمل على تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- وضع تحديد لتكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

ثانيا : أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين

من بين الأهداف المنشودة من تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين نجد:<sup>1</sup>

- القيام بتطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- معرفة كيفية تقييم أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.<sup>2</sup>

ثالثا : أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى العاملين

على مستوى المرؤوسين نجد أن تقييم أداء العاملين له الأهداف التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص209.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص104.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص320.

- التعرف على العاملين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية، وكذلك العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى، وأيضا تحديد العاملين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب، أو العاملين الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم.
- القيام بتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- 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<sup>1</sup>.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع : معايير تقييم أداء العاملين

إن وضع إدارة الموارد البشرية لنظام تقييم أداء العاملين يوجب عليها الإجابة على التساؤل التالي وبموضوعية عالية: ماذا نقيم في أداء العاملين؟ أو ما هي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء العاملين؟. وتسمى عملية تحديد هذه الجوانب بعملية تحديد معايير تقييم الأداء. استراتيجيا يعتبر تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولاسيما العاملون ورؤسائهم، وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف العامل بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء. ولذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها، لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص105.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص209.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص108.

وهناك اختلاف بين الباحثين في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### أولاً : الجانب الموضوعي

ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

- ✚ المعرفة بالعمل ومطالبه : ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- ✚ كمية الإنتاج : وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- ✚ جودة الإنتاج : وهنا يتم تقييم درجة إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

#### ثانياً : الجانب السلوكي

وهو يكشف عن صفات الفرد الشخصية وتتمثل فيما يلي:

- ✚ السلوك الشخصي : ويقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، وإذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ في الاعتبار عند التقييم.
- ✚ استعمال وقت العمل : ويقيم هذا العنصر بمدى محافظة العامل على وقت عمله ودرجة تخصيص هذا الوقت للأداء.
- ✚ المواظبة : ويعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل.
- ✚ الحرص على الآلات والأدوات والمواد : ويقيم هذا العنصر درجة حرص هذا العامل على سلامة الآلات و المعدات واستخدامها بكفاءة من خلال تجنب الإسراف والتبذير في المواد.
- ✚ درجة الاعتماد على العامل : ويهتم هذا العنصر بدرجة تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.
- ✚ التعاون : ويراعي هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من الزملاء أو المسؤولين من داخل المنظمة أو خارجها.

هذا ويمكن إضافة بعض المعايير وتتعلق بقدرات العامل وتتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص210-211.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص378-380.

المهارية

1. المبادأة: والمقصود بها القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة موضحا المشاكل التي تقابله في حدود الإمكانيات المتاحة.
  2. القدرة على الإشراف والتنظيم : ويتعلق هذا العنصر بمقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة، ومدى قدرته على توجيهه وتدريب ومتابعة مرؤوسيه، وتوزيع العمل عليهم بما يتوافق وإمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها.
  3. إمكانية التقدم : ونعني بها درجة قابلية العامل لعمله ودرجة طموحه وسرعة تجاوبه.
  4. درجة الاستفادة من التدريب : من المعروف أن فرص التدريب لا تتوفر لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة، لذا فإن العامل الذي أتم تدريبه و أتاحت له فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، فإنه يتعين أن يؤخذ في الحسبان درجة استفادته من هذا التدريب، أما بالنسبة لمن لم تتح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على أساس ما يبيديه من قدرة على الاستفادة من عملية التدريب في عمله، وهي القدرة على التعليم من خلال ملاحظات رئيسه المباشر.
- ومن واجب المنظمة أن تكامل بين الجانب الموضوعي والجانب السلوكي في عملية تقييم أداء العاملين، مع وجوب شرح هذه المعايير وتعريفها للعاملين ودرجة ارتباطها بتقدمهم وتقدم المنظمة، وعليه فإنه يجب توافر شرطين أساسيين في هذه العملية وهما:<sup>1</sup>
- ✚ صلاحية التقييم.
- ✚ صدق التقييم وسلامة إجراءاته.
- ونعني بصلاحية التقييم درجة ثبات النتائج المترتبة على تقييم أداء العامل إذا ما أعيد تقييم أدائه مرات عديدة من قبل عدة أشخاص، وتشير دراسات مختلفة إلى أن مناقشة أسلوب أو طريقة التقييم مع العاملين ونتائجه تساعد كثيرا على تحقيق هذه الصلاحية. كما أن عملية تدريب القائمين بعملية التقييم من أهم العوامل المساعدة على صلاحية نتائج تقييم الأداء.

<sup>1</sup> عادل حرغوش صالح و مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص109-110.

أما فيما يخص صدق التقييم وسلامة إجراءاته فنعني به ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل. ويتطلب ذلك التوصل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة بحيث تتجنب إدخال الأحكام الشخصية وما يرافق ذلك من تحيز.

ولكي يتوفر هذان الشرطان في تقييم أداء العاملين يجب أن تتوافر خمسة عوامل لذلك وهي:<sup>1</sup>

1. وصف مكتوب لكل وظيفة ؛
2. وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛
3. مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين؛
4. تحديد درجات السماح فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقا فعليه أن يذكر أسباب ذلك؛
5. التآني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل إرساء الموضوعية والابتعاد عن التحيز والمحابة في هذه العملية.

### المبحث الثاني : عملية تقييم أداء العاملين

بعد تطرقنا إلى ماهية تقييم أداء العاملين يأتي الدور على عملية تقييم أداء العاملين في حد ذاتها، حيث سنعمل في هذا المبحث على التعرف عليها بشيء من التفصيل.

#### المطلب الأول: المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين

تقع مسؤولية إعداد تقارير تقييم أداء العاملين ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:<sup>2</sup>

##### أولا : المشرف المباشر

يعتبر الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل العامل من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته. يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس، ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه. ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ل ضد هذا المرؤوس أو ذاك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 120.

ويعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها<sup>1</sup>.

### ثانياً : تقييمات الأقران

وقد يطلق عليه تسمية التقييم المتبادل أو التقييم من قبل الزملاء، حيث يقوم كل عامل بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر، وتتم العملية بأسلوب سري ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال:

✚ طريقة الترتيب : وتتمثل في ترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ.

✚ طريقة التقديرات : وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.

✚ طريقة الترشيحات : إذ يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة، كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو لصفة معينة.

ويكون هذا النوع من التقييم مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها، فقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة، كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه. ومن العيوب المحتملة أيضاً توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، كذلك في المواقف التي يترتب عليها استخدام المعلومات لأغراض إدارية مثل الترقية وزيادة الراتب، فإن الزملاء يجدون أنفسهم في موقف القائم بالتقييم والشخص موضع التقييم في ذات الوقت، وهو موقف يسبب لهم بعض القلق وعدم الشعور بالراحة، في حين تكون هذه التقييمات مفيدة عند استخدامها لأغراض التنمية وتطوير أداء العاملين<sup>2</sup>.

### ثالثاً : التقييم الذاتي

لقد اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد، وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة. فهو يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية، ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أدائه متدنياً. وبالمقابل فقد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى، فهو

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 445.

يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين.

إن أفضل استخدام للتقييم الذاتي هو اعتباره مقدمة لجلسات تقييم الأداء لجعل العاملين يفكرون في أدائهم ويركزون المناقشة حول مجالات عدم الاتفاق<sup>1</sup>.

#### رابعاً : اللجان

بالإمكان تشكيل لجنة خاصة لتقييم أداء العاملين مكونة من رؤساء أقسام سواء من مستوى إداري واحد أو عدة مستويات بحيث يكونون على صلة ومعرفة مسبقة بالعاملين قبل فترة التقييم. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم، فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً. إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر لهذه اللجنة لا تعني بالضرورة معلومات أفضل، وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقة وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر.

إن هذه الطريقة تفترض توفر المعلومات الكافية للتقييم، و هو أمر ليس متوافراً بشكل دائم، و لهذا تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد وبمساعدة ذلك في إعطاء التقييم الشكل المناسب الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله<sup>2</sup>.

#### خامساً : خبراء إدارة الموارد البشرية

قد يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل و/أو خارج المنظمة في تقييم أداء العاملين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم، ثم شرح مضامين التقييم المطلوب والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير. ويطلب منهم بعدئذ اتخاذ الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء<sup>3</sup>.

#### سادساً : العملاء

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 446.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 292.

<sup>3</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 122-123.

تتجلى أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات فإن المشرفين والزملاء لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك العامل، وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء على وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم. ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضاه عن الخدمة. كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة "وير لبول" بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم، للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في المنازل<sup>1</sup>.

ويكمن العيب الرئيسي في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال الهاتفي أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين هو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. تحديد المعايير التي تستند إليها عملية تقييم أداء العاملين ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصي؛
2. مناقشة هذه المعايير مع العاملين في المنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التي تتناولها؛
3. مراقبة و ملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنوط به؛
4. تقييم أداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة؛
5. مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور؛
6. اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

ولقد عبر "ماريون هاينز" بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست بالشكل التالي:

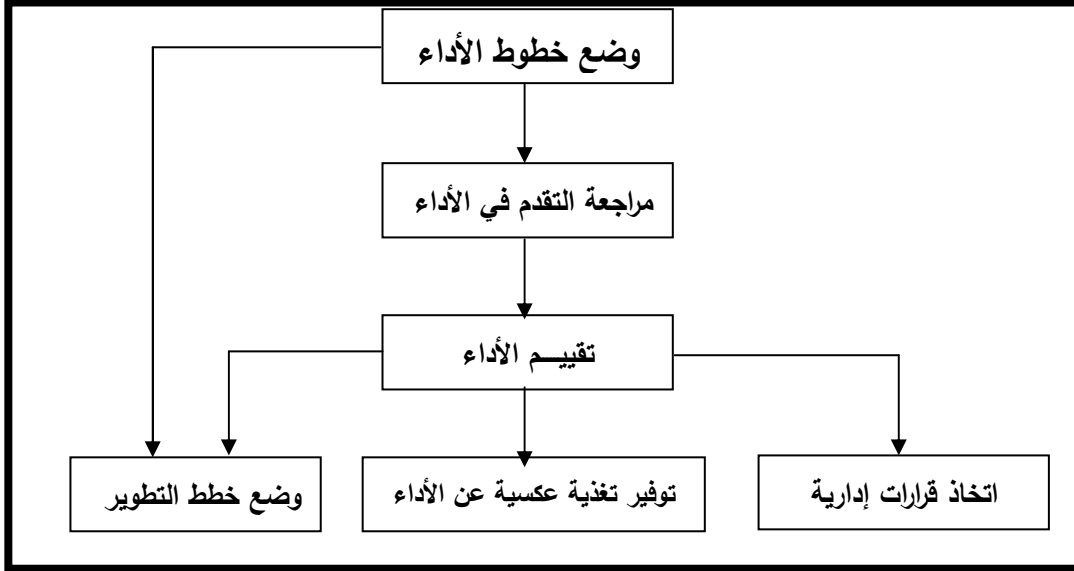
<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 446.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 219-220.





الشكل رقم 5: خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص220.

### المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، فإن هناك طرقا عديدة للتقييم منها ما هو قديم (تقليدي) ومنها ما هو حديث، بحيث تشمل الطرق التقليدية طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة التدرج البياني(المقياس المتدرج). في حين تحوي الطرق الحديثة كلا من طريقة الاختبار الإلزامي، طريقة الوقائع(الأحداث) الحرجة، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الإدارة بالأهداف.

#### أولا : الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

تشمل الطرق التقليدية أربعة طرق تتمثل في:<sup>1</sup>

##### 1. طريقة الترتيب البسيط

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم على أساس صفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

<sup>1</sup>نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص73.

تتميز طريقة الترتيب البسيط بمزيتين أساسيتين هما:

☞ سهولة التطبيق؛

☞ تتم التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ومن بين ما يؤخذ على طريقة الترتيب البسيط أن:

☞ الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد

يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛

☞ يصعب تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الأفراد؛

☞ لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى، وفيما يلي

نموذج لهذه الطريقة:

الشكل رقم 6: نموذج لطريقة الترتيب البسيط

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على  
السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20)، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2)، والأقل الثانية في الرتبة على  
السطر (19)... وهكذا.

الموظفين الأعلى رتبة

_____	-11	_____	-1
_____	-12	_____	-2
_____	-13	_____	-3
_____	-14	_____	-4
_____	-15	_____	-5
_____	-16	_____	-6
_____	-17	_____	-7
_____	-18	_____	-8
_____	-19	_____	-9
_____	-20	_____	-10

الموظفين الأدنى رتبة

المصدر: جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق، ص 329.

2. طريقة المقارنة الثنائية

إن هذه الطريقة تقوم على مبدأ المقارنة الثنائية لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل آخر من باقي المجموعة فردا بفرد ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب وعدد الثنائيات المشكلة والتي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{\text{عدد العمال} - 1}{2}$$

عند كل مقارنة يحدد المشرف العامل الأفضل الذي يكون فيها متفوقا في أدائه عن زميله في الثنائية، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العمال ترتيبا تنازليا، بحيث يرتب العامل الذي تعطى له فيها الأفضلية عن غيره أكبر عدد ممكن في المرتبة الأولى، ويليه العامل الذي يأتي بعدد أقل منه في الأفضلية وأكبر من باقي المجموعة وهكذا إلى غاية العامل الأخير في الترتيب.

ويمكن توضيح هذه الطريقة وفق النموذج المبين في الجدول رقم(2):

الجدول رقم 2: نموذج لطريقة المقارنة الثنائية

العامل هـ	العامل د	العامل ج	العامل ب	العامل أ	العمال المقيمون
-	-	-	-	-	العامل أ
-	+	+	-	+	العامل ب
-	-	-	-	+	العامل ج
-	-	+	-	+	العامل د
-	+	+	+	+	العامل هـ
0 +	2+	3 +	1 +	4 +	نتائج المقارنة
الخامس	الثالث	الثاني	الرابع	الأول	الترتيب

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 136.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 135-136.

يوضح الجدول أعلاه طريقة المقارنة الثنائية المعتمدة في ترتيب العمال حسب درجة أدائهم، حين يقوم المشرف بإعداد الجدول المكون من قائمة العمال الخاضعين لعملية التقييم والممثلة في الجدول بالحروف ( أ، ب، ج، د، هـ...)، يمنح العامل الأفضل من الآخر عند كل زوج علامة (+) ويمنح العامل الأقل كفاءة أداء علامة (-)، ويجمع المشرف عدد العلامات الموجبة لكل فرد عموديا ليحصل على نتائج المقارنة، ويكون العدد الأكبر لمجموع نتائج المقارنة يمثل العامل الذي يحتل المرتبة الأولى ويتدرج الترتيب التنازلي حسب مجموع النتائج الموجبة المحققة.

تتميز هذه الطريقة كغيرها من طرق المقارنة بالبساطة والسهولة في التطبيق، نظرا لاعتمادها مفهوم موحد لمعيار التقييم، وتتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة، كما يوحي بأن نجاح الطريقة يتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم فكلما صغر العدد كلما زادت نجاعتها. ويؤخذ على طريقة المقارنة الثنائية عجزها عن الكشف عن الفروق بين العمال الذين يكونون في رتب متقاربة، ولا تحدد بدقة نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عامل مقيم.

كما يؤخذ عليها باعتبارها من المقاييس التقديرية لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشغل الوظائف العليا أو القيادية، لكونها لا توفر المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للعمال، والتي يجب معرفتها لمقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة المرشح توظيفها.

### 3. طريقة التوزيع الإيجابي:

بموجب هذه الطريقة يتم توزيع العمال الخاضعين للتقييم إلى مجموعات جزئية مستمدة من فكرة التوزيع الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها، ويقال تركيزها عن الطرفين، وهذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تعتبر أن أغلبية العمال قد تكون من ذوي كفاءة الأداء المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة. ولتطبيق هذه الطريقة يتم إعداد جدول توزيع محدد مسبقاً (أنظر الجدول رقم 3)، يكلف المشرف بتوزيع العمال على خمس مجموعات تتضمن كل مجموعة على عدد من العمال موزعين بنسب محددة:<sup>1</sup>

(1) المجموعة الأولى تتضمن عدداً من العمال الممتازين بنسبة 10%

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 136-138.

المهارية

- (2) المجموعة الثانية تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة أكبر من المتوسط بنسبة 20%  
 (3) المجموعة الثالثة تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة المتوسطة بنسبة 40%  
 (4) المجموعة الرابعة تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة أقل من المتوسط بنسبة 20%  
 (5) المجموعة الخامسة تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة الضعيفة بنسبة 10% .  
 والجدول الآتي يوضح نموذجا مبسطا لهذه الطريقة:

الجدول رقم 3: نموذج لطريقة التوزيع الإجمالي

التوزيع الطبيعي حسب مستويات الأداء		فئات العمال المقيمين
%40	%10	قائمة المجموعة الأولى - -
	%20	قائمة المجموعة الثانية - -
	%40	قائمة المجموعة الثالثة - -
	%20	قائمة المجموعة الرابعة - -
	%10	قائمة المجموعة الخامسة - -

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص136.

لقد استحدثت هذه الطريقة للحد من ظاهرة التحيز بمنح جميع العمال أعلى التقديرات أو أقلها؛ أي تقلل من حالة التساهل أو التشدد التي تشوب المقاييس السابقة كما تتسم بالسهولة والبساطة في التطبيق، وتقترب نتائجها من المنطق والتوازن والموضوعية.

هذا بالإضافة إلى أن هذه الطريقة:<sup>1</sup>

☞ تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح؛  
☞ تنفادي التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.

يؤخذ على الطريقة كونها طريقة تحكمية إذ تفترض مسبقاً توزيعاً معيناً لتقديرات أداء العمال، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفاً في التوزيع، وهذا ما يجعلها تقتل روح التنافس بين العمال. فالتوزيع الطبيعي يقوم على مبدأ الاختيار العشوائي للعمال، بينما العمال في المؤسسة الخاضعين للتقييم فإن اختيارهم لا يخضع للأسلوب العشوائي باعتبارهم عينية مختارة و ليس عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء العمال لا يتوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، فقد نجد مثلاً أن جميع العمال في قسم الإنتاج يتصرفون بالأداء الممتاز لا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف و متوسط الأمر الذي سيصيب بعضهم بالإحباط .

يتطلب تطبيق هذه الطريقة في المؤسسات ذات العدد الكبير من العمال موضع التقييم، لأن فاعليتها تقل كلما قل عدد العمال المقيمين.

كما يعاب عليها أيضاً:<sup>2</sup>

☞ أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين؛  
☞ أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء، بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة إلى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص75.

4. طريقة التدرج البياني

تعتمد طريقة التدرج البياني أو ما تعرف أيضا بطريقة المقياس المتدرج على نموذج يتضمن مجموعة من الصفات والخصائص مكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة و المشرف على التقييم مناسبة للتعبير عن مستوى أداء العامل لمهامه. يمكن أن تكون هذه العناصر عبارة عن صفات مطلقة أو في صورة أسئلة مدققة ، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة أدائه ضمن المجموعة<sup>1</sup>. هناك أكثر من نموذج في تصميم المقاييس المتدرجة ونقتصر في دراستنا على النموذج المبين في الجدول رقم(4)، والذي يوضح مضمون الطريقة من خلال احتوائه على مجموعة من الصفات والخصائص بحيث تتدرج كل خاصية إلى خمس مستويات من الأداء:

- المستوى الأول يقابل التقدير الضعيف(الغير مرضي).
- المستوى الثاني يقابل التقدير المقبول(المرضي قليلا).
- المستوى الثالث يقابله التقدير الجيد(المرضي فقط).
- المستوى الرابع يقابله التقدير الجيد جدا(المتفوق).
- المستوى الخامس يقابله التقدير الممتاز(التميز).

ويقوم المشرف عند التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى وعند كل صفة، ينطبق حكمها على العامل الخاضع للتقييم.

الجدول رقم 4: نموذج لطريقة التدرج البياني

الدرجة المرجحة	الوزن	درجة التقييم					عناصر التقييم
		ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
	3	5	4	3	2	1	- الإلمام بالوظيفة
	3	5	4	3	2	1	- الانضباط في العمل
	1	5	4	3	2	1	- درجة التعاون
	2	5	4	3	2	1	- جودة الأداء
	1	5	4	3	2	1	- الالتزام بالمواعيد
x		المجموع المرجح					

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص134-135.



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 134.

ونظرا لكون الصفات والخصائص تختلف درجة أهميتها في التأثير على أداء العامل، تعطى لها ترجيحات بأوزان تتناسب وأهميتها النسبية في أداء الوظيفة مقارنة مع بقية عناصر التقييم، ومن أجل معرفة المستوى الفعلي لأداء العامل في إنجاز مهام وظيفته، يتم استخراج المجموع المرجح لكل عامل لاعتماده كأساس في المقارنة بين مجموعة العمال الخاضعين لعملية التقييم.

المجموع المرجح = مجموع حاصل ضرب الأوزان في درجات التقييم المقابلة لكل عناصر التقييم

أي أن:

المجموع المرجح = مجموع ( الأوزان × درجات التقييم المستحقة )

تعد طريقة المقياس المتدرج من أكثر الطرق استعمالا وأقدمها في تقييم أداء العمال نظرا لسهولة وقابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم. وتتميز هذه الطريقة بأنها:<sup>1</sup>

☞ لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرين؛

☞ تناسب تقييم الأداء الحكومي.

أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة بالإضافة إلى العيوب الناشئة من مشكلة التحيز وعدم الموضوعية والتأثير والتساهل والتشدد والتعميم إلى جانب كون الصفات والخصائص المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة، وكذلك اختلاف الطرق والنماذج في تحديد درجات القياس وأوزانها.

كما قد يعاب عليها أن:<sup>2</sup>

☞ الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره؛

☞ أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا.

☞ قد تعطى أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.



ثانيا : الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

هناك العديد من الطرق والتي برزت حديثا لتقييم أداء العاملين، حيث سنتطرق إلى بعض منها وهي:

1. طريقة الاختيار الإجباري

إن طريقة الاختيار الإجباري (الإلزامي) تقوم على تصميم استمارة كنموذج خاص لتقييم أداء العاملين كما هو موضح في الجدول رقم (5). يحتوي الجدول على مجموعة من العبارات الدالة على أداء العامل، بحيث يتضمن كل معيار تقييم على أربعة عبارات موزعة في ثنائيات كل ثنائية منهما تمثل صفتين مرغوب فيهما في الأداء، وثنائية تمثل صفتين غير مرغوب فيهما<sup>1</sup>.  
الجدول رقم 5: نموذج لطريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
نوعية العمل	1. يؤدي عمله بدقة دون أخطاء	...	...
	2. لا يحتاج إلا نادرا للتدقيق	...	...
السلوك في العمل	1. يتكرر الخطأ باستمرار	...	...
	2. يتميز عمله بالكثير من التلف	...	...
درجة تقييم مستوى أداء العامل	1. يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة	...	...
	2. علاقته طيبة مع زملائه	...	...
	1. يتمسك كثيرا بالتفاصيل	...	...
	2. قليل التعاون مع زملائه	...	...

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 139.

ويتم العمل بموجب هذه الطريقة على النحو التالي:

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 139.

يطلب من المشرف على التقييم اختيار عبارة واحدة من كل ثنائية ذات الصفات المرغوبة و كذلك عبارة واحدة فقط من كل ثنائية ذات الصفات غير المرغوب بها في كل مجموعة من مجموعات معايير التقييم، وعلى أساس العبارة الأكثر انطباقا على العامل المطلوب تقييم أدائه أو الأقل انطباقا عليه. فيكون المشرف مجبراً على اختيار عبارة واحدة فقط من كل ثنائية، بوضع رقم العبارة في العمود المخصص لها. علماً بأن المشرف لا يكون على معرفة بالعبارة التي تشير إلى الصفة المطلوبة والتي لها قيمة حقيقية تستحق درجة معينة في التقييم، لأنها ذات علاقة بالأداء الفعال أو غير الفعال. فهذه الدرجة تبقى سرية لدى إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تقييم أداء العاملين والتي قامت بتصميم نماذج التقييم، كدليل سري للتمييز بين العبارات. وعليه يمكن القول بأن هذه الطريقة تقوم على إخفاء جوانب الأداء الفعلية المقصود توفرها في العامل كي تجنب المشرف الوقوع في حالة التحيز التي تسيء إلى نتائج التقييم، وبمراجعة الاستمارة من قبل الجهة المصممة لها و المسؤولة عن التقييم يمكن تقييم أداء العامل باحتساب مجموعة الدرجات التي حصل عليها والتي تتفق مع العبارات الواردة في الدليل.

من مزايا طريقة الاختيار الإجباري أنها:

- تتجنب إلى حد ما أخطاء التحيز والتعميم والتأثر وبالتالي نتائجها أكثر دقة مقارنة بطرق المقارنة.
- لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين المباشرين على التقييم.
- كما تتميز هذه الطريقة ب:<sup>1</sup>
- قدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا،
- كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.
- أما عيوب طريقة الاختيار الإجباري فتتمثل في:
- المشرفون على التقييم يفضلون أن يعلموا نتيجة التقييم الذي يعطونه للعمال الخاضعين للتقييم، نظراً لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة عن أدائهم إذ أنه من المفيد أن يشرح الرئيس

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 77-78.

المشرف لمرؤوسه الخاضع للتقييم نتيجة التقييم التي حصل عليها وأن يناقش معه نقاط القوة والضعف.

- يخشى أن يعطى من غير قصد تقدير جيد لعامل ضعيف أو تقدير ضعيف لعامل جيد، مما قد يفوت الفرصة على الإدارة توجيه العامل نحو تجنب جوانب القصور في أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء.

- صعوبة تصميمها واختيار العبارات المميزة لتقييم أداء العمال والأوزان الملائمة لها؛ فهي تتطلب المعرفة المتخصصة في إعدادها إلى جانب توفر الأمانة للمحافظة على سرية الشفرة المحددة لأوزان وقيم العبارات والصفات الفاعلة.

## 2. طريقة الوقائع الحرجة

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، تقوم على مبدأ رصد أكبر قدر ممكن من الوقائع أو الأحداث التي تؤثر بصورة واضحة و كبيرة على كفاءة وفعالية أداء العمال. وعمليا يتم العمل بهذه الطريقة وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

أولا يتولى المشرف على التقييم ملاحظة أداء العمال الخاضعين لعملية التقييم أولا بأول، ويعمل على تسجيل الوقائع الهامة الملاحظ حدوثها يوميا في سجل خاص لهذا الغرض مع التمييز في التسجيل بين الوقائع الموجبة التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء لدى العامل، والوقائع السالبة التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء لدى العامل.

ثانيا تقوم الإدارة المسؤولة عن عملية التقييم عندما يحين موعد تقييم الأداء بمراجعة الوقائع والأحداث الهامة التي صدرت عن العمال كلا على حدى، والمدونة في سجل الملاحظات اليومي والعمل على فرزها على أساس درجة تأثيرها على كفاءة أداء العمال، باستبعاد تلك التي تراها لا تميز أو تفرق بين الأداء الفعال والأداء الغير فعال، والإبقاء على الوقائع والأحداث الأكثر أهمية على مستوى الأداء سلبا أو إيجابا، مع حساب معدل تكرار حدوثها عند كل عامل.

كما تعد إدارة الموارد البشرية نموذجا لإنجاز هذه الطريقة يمكن توضيحه في الجدول رقم(6)، ويتضمن أهم الأحداث البارزة المختارة الموجبة منها والسالبة بالإضافة إلى معدل تكرارها، كما يخصص عمود لوضع أوزان)

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص140.

شفرة) تعبر عن قيمة كل حادثة هامة حسب أهميتها للعمل، حيث لا يطلع عليها المشرف المباشر على التقييم. وبعد ذلك يتم استخراج مستوى كفاءة أداء العامل من خلال احتساب عدد الحوادث التي حدثت للعامل، الهامة في معدل تكرارها مع قيمتها في القائمة السرية (الشفرة).

الجدول رقم 6: نموذج لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الهامة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
*الأحداث الموجبة			
—			
—			
—			
*الأحداث السالبة			
—			
—			
—			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص140.

من مزايا طريقة الأحداث الحرجة نجد أنها:<sup>1</sup>

- وفقا لها يتم التركيز في التقييم على سلوك العمل الفعلي بدلا من التركيز على الصفات غير المحددة، وهذا ما يعطي لها صفة الموضوعية.
- توفر للعمال الخاضعين للتقييم معلومات مرتدة ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم الوظيفي نحو الأفضل كونها تسمح بإجراء الحوار الموضوعي معهم. وبالتالي يلاحظ واقعية هذه الطريقة لاعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة أداء العمال.
- تعد من الطرق الحديثة التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للعمال الخاضعين للتقييم، كما أنها تبرز نقاط القوة في أداء العامل وتسمح له باكتشاف نقاط الضعف وأسباب انخفاض كفاءته. مما يسمح للمؤسسة بالعمل على تحسين وتنمية مواردها البشرية في المستقبل.

كما قد نجد المزايا التالية:<sup>2</sup>

☛ أنها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص141.

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص78.

☞ أنها تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل؛

☞ الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

أما ما يعاب على طريقة الأحداث الحرجة أنها تتطلب أن يكون لدى الإدارة المسؤولة عن التقييم و المشرفين، قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة في تسجيل الأحداث يوميا، وهذا ما يجعل المشرف يميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة والمستمرة، مما قد يؤدي إلى ضجر العمال وقد يدفعهم ذلك التمسك بحرفية قواعد العمل ونظمه (كما هو معمول به في طرق المقارنة)، وهذا ما قد يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار لديهم<sup>1</sup>.  
ما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا:<sup>2</sup>

- ° أن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء.
- ° طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه.

### 3. طريقة قوائم المراجعة

تعد هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما ب: نعم أو ب: لا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم. وفيما يلي جدول يوضح هذه الطريقة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص142.

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص78.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص79-80.



الجدول رقم 7: نموذج لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟				
2	- هل يحرص الموظف على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟				
3	- هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟				
4	- هل هو مواظب على الحضور؟				
5	- هل لديه قدرة على اتخاذ القرار؟				
6	- هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟				
7	- هل لديه إمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟				
8	- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟				
9	- هل لديه رغبة في الابتكار و التجديد؟				
درجة أداء العامل النهائية					
.../...					

المصدر: نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص80.

وفيما يلي مزايا هذه الطريقة:

☞ سهولة الاستخدام؛

☞ الدقة والموضوعية وتلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر

من العناصر لسريته.

أما عيوب طريقة قوائم المراجعة فهي: 1

☞ تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية

والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عدد من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص

وصفات العامل ومساهماته يعد أمراً صعباً جداً لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير

جداً؛

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص143.

نظراً للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضولياً لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.

#### 4. طريقة الإدارة بالأهداف

لقد ظهرت طريقة الإدارة بالأهداف خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء العمال في المؤسسة، ولقد حقق نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، و مراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها؛
- تحديد النتائج المتوقعة؛
- قياس النتائج الفعلية للأداء؛
- تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

تفترض هذه الطريقة ميل العمال إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها ، إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس بالخصوص مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

تتم طريقة الإدارة بالأهداف عبر مراحل متسلسلة كما هي موضحة في الشكل رقم (7)، والتي تنقسم إلى ثلاثة مراحل أساسية:<sup>2</sup>

- مرحلة الاستعداد للتقييم.
- مرحلة التقييم.
- مرحلة إنهاء التقييم.

<sup>1</sup> فوزية قديد، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 147-150.

### أولاً : مرحلة الاستعداد للتقييم

وهي المرحلة الأولى التي تنبثق عنها الأهداف، والتي تعرف حالة تمكن العامل من معرفة المهام الأساسية لوظيفته والمتطلبات الضرورية التي تضمن للعمال سبل تحقيقها، حيث يقترح العامل مجموعة من الأهداف القصيرة المدى بكل حرية، تكون هذه الأهداف لها قابلية القياس كونها تعكس حجم معين من الإنجازات.

ويناقش العامل هذه الأهداف المقترحة مع رئيسه المشرف المباشر ليحدد مع السبيل والوسائل الكفيلة بمساعدة العامل لتحقيق الأهداف، ويتفقا على الواجبات المتعلقة بالعامل لبلوغ الأهداف، ويحق للمشرف تعديل الأهداف أو رفضها، كما يصمم لها (العامل والمشرف) خطة عمل لتنفيذ عملية الأداء وتقييمه.

### ثانياً : مرحلة التقييم

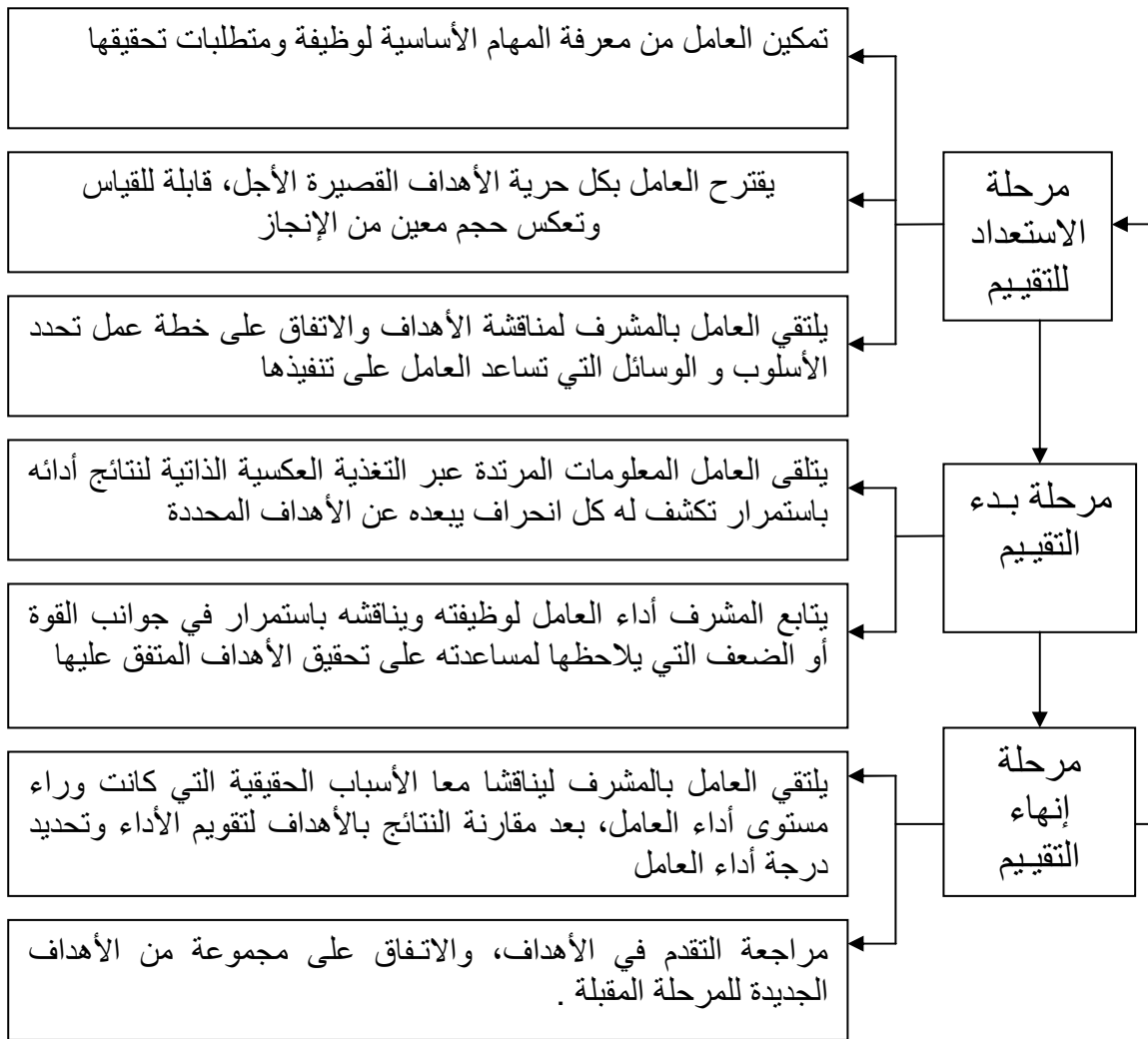
و فيها يقوم العامل بالبداية في تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مع المشرف ، ويتلقى خلال هذه المرحلة المعلومات المرتدة عن نتائج أدائه باستمرار، إما عبر التغذية العكسية الذاتية من خلال تقييم العامل نفسه بنفسه موضحاً في تقييمه ما تم إنجازه من أعمال ومدى مطابقتها مع الأهداف المحددة سابقاً ، كذلك يتلقى معلومات مرتدة من ملاحظات المشرف نتيجة متابعته المستمرة في تأدية مهام وظيفته حيث يطلع على نقاط القوة والضعف التي يتعرض لها العامل ، و يساعده على تجنبها في حالة الضعف و تشجيعه لها في حالة القوة كما يدفع به إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها .

ويجب على المشرف طوال هذه المرحلة أن يراقب التقدم الذي يحرزه العامل تجاه الأهداف، ويترك له الحرية المطلقة في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف، ويحق للمشرف الاعتراض على سبل تحقيق هذه الأهداف عند الضرورة.

### ثالثاً : مرحلة إنهاء التقييم

مع نهاية فترة التقييم يجتمع المشرف و العامل ثانية ليتعرفا سوياً على مدى الوفاء بالالتزامات المرتبطة بعملية تنفيذ خطة العمل الرامية لتحقيق الأهداف المحددة و الوقوف على الثغرات التي كانت عائقاً في تطابق النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة ، ومناقشة طرق إصلاحها ، ثم تحدد للعامل درجة أدائه التي يتخذ على أساسها القرارات المتعلقة بتطور شؤون العمال في المؤسسة، ويتفق الطرفان من جديد على مجموعة من الأهداف الجديدة للمرحلة المقبلة، وهكذا تستمر عملية التقييم وفق طريقة الإدارة بالأهداف .  
والشكل الموالي يوضح جميع هذه المراحل:

الشكل رقم 7: المراحل الأساسية لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 149.

تعد طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الشائعة الاستعمال خاصة في أوساط المستويات الإدارية العليا، في تقييم أداء المديرين والفنيين والإطارات. كما أن لها عدة مزايا أخرى أهمها:<sup>1</sup>

. تقوم بتوفير مقياس خاص ومحدد لأداء كل عامل خاضع للتقييم، قائم على خصائص ومتطلبات إنجاز وظيفته.

. تمنح الفرصة للعامل كي يقيم نفسه بنفسه من خلال مقارنة نتائج أدائه الفعلية بأهدافه المرحلية التي سطرها لإنجاز عمله.

. تركز الطريقة على تأهيل العامل للأداء المستقبلي بدلا من التركيز على تصميم الحكم على أدائه من خلال الاهتمام بإمكانية تنمية قدراته على تحديد أهدافه و التحكم في تحديد سبل تحقيقها.

. فيها تغيير لنظرة المشرف من مراقب و ناقد لعمال إلى مساعد و مرشد و شريك في تحقيق الأهداف و هذا ما يساهم في تنمية رضا العمال بانتمائهم للمؤسسة.

. فيها تجسيد للمبدأ القائل بأن الأفراد العاملين يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة معينة.

. تساهم في تنمية مستوى العامل المهني، كونها تمدّه بالمعلومات المرتردة اللازمة للتعلم من خلال التغذية العكسية.

. تشجع العمال على الإبداع والابتكار، كونها تعطي الحرية للعامل ليقرر كيفية تحقيق أهدافه.

. تحقق ميزة التنسيق، إذا علمنا بأن الإدارة العليا تتفق مع الإدارات الأخرى على جملة من الأهداف ، وهذه الأخيرة تتفق مع العمال الخاضعين للتقييم على تصميم أهداف تكون امتداد للأهداف العليا للمؤسسة، وبهذه السلسلة يمكن أن يكون هناك تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في الاتجاه الأفقي والعمودي.

وبالرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب نذكر أهمها:

. من الصعب مقارنة أداء العمال فيما بينهم، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربما يظهرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة.

. أثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها العامل، بينما تعطي اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامل في المستقبل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 149-150.

. إن هذه الطريقة تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تحكم بدقة وبشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً.

كما قد يعاب على الطريقة كونها:<sup>1</sup>

- تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.
- صعوبة التطبيق في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

#### المطلب الرابع : متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين

إن نجاح عملية تقييم أداء العاملين يتوقف بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة كأساليب تقنية في تنفيذ عملية التقييم على أرض الواقع ، وتتمثل هذه الأساليب في مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العامل في فترة زمنية معينة وذلك بمقارنة الأداء الفعلي له مع الأداء المطلوب منه. إلا أن هذه الطرق بقدر ما تتميز به من إيجابيات بقدر ما تتصف به من سلبيات ، وهذا ما يجعلنا نؤكد على ضرورة العمل على تجنب الصفات التي تحد من فاعلية طرق التقييم ، والتمسك بالصفات التي تضمن نجاح طرق التقييم ، وسنوضح هذه الصفات فيما يلي:<sup>2</sup>

✚ الصفات التي تحد من فاعلية طرق التقييم.

✚ الصفات التي تضمن نجاح طرق التقييم.

#### أولاً : الصفات التي تحد من فاعلية طرق التقييم

من خلال عرض الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين يمكن أن نستعرض الخصائص الأساسية التي تتميز بها والتي تحد من فعاليتها وهي:

#### • طرق تسلطية

من الملاحظ بأن أغلبها طرق تسلطية لاعتمادها على السلطة التي يتمتع بها المشرف، وبالتالي لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد، والتي لا يمكن استبعاد تأثيرها على كفاءتهم.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص118-119.

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص157.

• طرق عقابية

حيث أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد واستقراره في العمل، حسبما تقره نتائج التقييم خاصة منها المبنية على معايير غير موضوعية وغير عادلة. وبالتالي يمكن الإضرار بمركز الفرد في العمل، لاعتمادها في اتخاذ القرارات السلبية لصالح العامل.

• طرق شكلية

إن تعدد العيوب و العراقيل التي تحيط بطرق تقييم أداء للعاملين، أصبحت في نظر الكثير من المنظمات غير مهمة ولا يعطي لها اهتمام جاد سواء من طرف المشرفين أو الأفراد الخاضعين للتقييم، وحتى المسؤولون أصبحوا لا يعتمدون على نتائجها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

• طرق معقدة

إن بعض الطرق يغلب عليها صفة التعقيد بسبب القوائم النموذجية لاستمارات التقييم المتضمنة عددا كبيرا من الصفات المطلوب بحثها، أو بسبب تعقد نظم التقييم وصعوبة فهمها و توحيد أحكامها.

• طرق متحيزة

ترتكز معظم طرق تقييم أداء الأفراد على إعداد نماذج محددة مسبقا تحتوي على مجموعة من العناصر التي ترتبط بأداء الفرد، ويقوم الرئيس المباشر في العادة بملء هذا النموذج ومراجعة الرئيس الأعلى أو مجموعة من الخبراء في إدارة الموارد البشرية بمعية أعضاء من الإدارة الذين يمكنهم إصدار الحكم على الفرد موضع التقييم. إن هذه العملية لا تخلو من عنصر التحيز الذي قد يظهر من جانب المشرف المباشر أو من الأطراف الأخرى ذات الصلة بعملية التقييم.

ثانيا : الصفات التي تضمن نجاح طرق التقييم

يمكن التعبير عن هذه الصفات بمجموعة من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها ومراعاتها عند تصميم وتنفيذ طرق التقييم السليمة التي تضمن للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم، و تتلخص فيما يلي:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية تقييم الأداء بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.
- أن تؤدي إلى تحقيق نتائج عادلة و موضوعية ذات مصداقية.

المهارية

- أن تكون متسمة بالمرونة وسهولة التعديل و التطوير.
  - أن تتسم بالاستمرارية و الإثبات النسبي و القابلية للتنبؤ.
  - أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة.
- كما يمكن إضافة بعض الأسس والتي تجعل عملية التقييم موضوعية وتقلل من المشاكل وهي:<sup>1</sup>
1. أن تحدد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداءه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.
  2. أن يعتمد على المعايير الموضوعية في تقييم أداء العاملين، وهي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء، أما الأقل موضوعية فهي التي تمس الصفات الشخصية.
  3. أن تختار الطريقة الأنسب للتقييم، ومحاولة استخدام عدة نماذج للتقييم أو عدة طرق وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
  4. أن يهتم بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم.
  5. أن يدير العملية أكثر من مقيم بشكل مستقل، مما قد يساعد في تفادي الأخطاء والتحيزات.
  6. أن تكون نتائج التقييم علنية؛ أي تعلن لكل من قيم أداءه ومساعدة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.
  7. أن تناقش نتائج التقييم مع كل من قيم أداءهم، وإتاحة الفرصة لهم لمراجعة التقييم أو التعليق عليه.
  8. أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم، وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.
  9. أن تصمم برامج التقييم من قبل خبراء مختصين بطرق وأساليب التقييم.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 81-82.

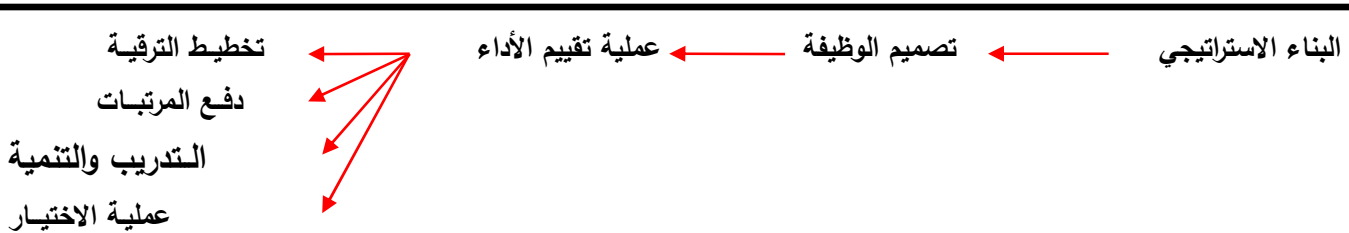


### المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأي سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ولهذا فتقييم أداء العاملين يعتبر بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد. فبإمكان الإدارة من خلاله مثلا أن تحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار، لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه. ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها ومقابلتهم المستويات الموضوعية. كما تستطيع أيضا أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لعاملها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء العاملين وتطوير قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين العاملين الآخرين. كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مرؤوسيهم، فإن ذلك يلقي الضوء على فعالية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين للإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسبا ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

تملك المعلومات السابقة قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا عمليا؛ تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجر والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة. وقد استطاع عبد الحكم أحمد الخزامي أن يلخص كيفية ارتباط تقييم أداء العاملين بأنظمة الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في النموذج التالي الذي يعتبر أبسط نموذج لتبيان الارتباط بين أنظمة الموارد البشرية.

الشكل رقم 8: نموذج مبسط لارتباط عملية تقييم الأداء مع باقي عمليات إدارة الموارد البشرية



## المهارية

من خلال نموذج الترابط هذا يفترض أن المنظمة لديها المكونات التالية: نظام الأجور؛ نظام تقييم الأداء؛ برامج تدريب وبرامج تنمية مهارات أعضاء المنظمة؛ وكذلك خطة الترقية. ويلاحظ في الشكل أن تقييم أداء العاملين هو حجر الزاوية في النموذج، بحيث يمكن أن تصبح مخرجاته مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، فعلى سبيل المثال من الصعب أن توجه برامج تنمية المهارات إلى مقابلة حاجة العاملين بدون تقييم أداء العاملين. وعليه لكي يؤدي نظام إدارة الموارد البشرية مهامه جيدا فلا بد أن يوفر له تقييم الأداء بيانات واضحة صحيحة وصادقة، وفي غياب هذه البيانات يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى أن تعمل بفعالية. ولكي يكون تقييم أداء العاملين مفيدا فإن ذلك يتطلب ربطه بباقي أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

### المطلب الأول : نموذج الدراسة

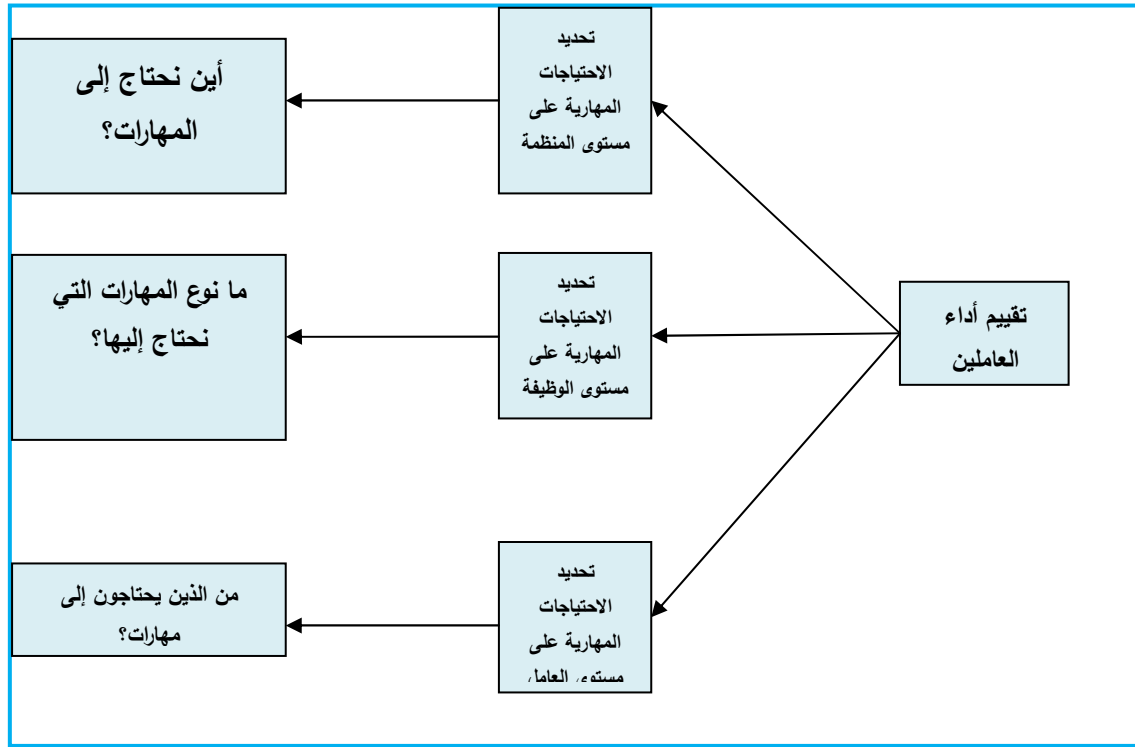
تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين مرتبطة بمهمة تحديد الاحتياجات المهارية، لهذا نتوقع أن يدفع هذا التحديد للاحتياجات الأداء إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه للمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العاملين هو بحد ذاته وسيلة لتقدير ومعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم المهارات اللازمة للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم. هذا ويرتبط تقييم أداء العاملين أيضا بالمهارات من خلال النظر لتقييم الأداء كمياري هام لتقييم فعالية المهارات. فالمهارات التي تساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطها ومعاييرها، تؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل تلقي هذه المهارات.

فحسب اعتقادنا، تساهم نتائج تقييم أداء العاملين بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات المهارية في المنظمة؛ حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة لإرساء المهارات، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات المهارية نفسها في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف والتقصير التي يكشفها تقييم الأداء، هذا وإن تقييم أداء العاملين يساعد على تقييم برامج تنمية المهارات التي تهتم بمعرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج وبرامج التنمية المهارية المرغوب تنفيذها مستقبلا والتي تهدف إلى تحسين المهارات.

لهذا سنحاول الوصول من خلال بحثنا هذا إلى أن تقييم أداء العاملين يلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات المهارية، بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم برامج فعالة لتنمية مهارات العاملين، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الاحتياجات. إذ أن هدفنا إثبات أن تحديد الاحتياجات المهارية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم أداء العاملين.

ولأجل ذلك قمنا بتبني نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم 9: النموذج المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### المطلب الثاني : فرضيات البحث

انطلاقاً من نموذج الدراسة الذي نتبناه في إطار عملنا يمكننا تحديد فرضيات البحث. فلتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة والتي تنقسم إلى: تحديد حاجة المنظمة من المهارات، تحديد نوع المهارات الذي تحتاجه الوظيفة وكذا تحديد الأفراد المحتاجين إلى مهارات، لا بد أولاً من تقييم أداء العاملين. حيث يساعدنا هذا الأخير في:

- 1- تحليل المنظمة : لتحديد الموقع المراد توجيه المهارات إليه في المنظمة.
- 2- تحليل الوظيفة أو العمل: لتحديد أهداف المهارات والمعايير اللازمة لقياس فعاليتها، وتقرير نوع المهارات والاتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل.
- 3- تحليل العاملين: لتحديد وقياس درجة أداء العامل وتحديد درجة نجاحه، وذلك لتحديد المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تلزمه لتحسين أدائه لوظيفته.

## أولاً : تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة

يتضمن تحديد حاجة المنظمة من المهارات دراسة المنظمة؛ بحيث تغطي هذه الدراسة تحليل الأهداف الحالية للمنظمة والتي تشكل أساس وسبب وجودها واستمرارها. فتحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية. كما يتضمن تحديد حاجة المنظمة من المهارات تحليل الهيكل التنظيمي، للتعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف. مما يؤدي إلى تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.

وعند دراسة الاحتياجات المهارية للتنظيم يجب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة. إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التقدير لمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات المهارية وطبيعتها وموقعها. تحليل القوى العاملة للمنظمة يستهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً: ترقية، نقل، فصل وغيرها.

ومن بين المعلومات التي تبنى على أساسها كل هذه السياسات والأهداف هي المعلومات حول تقييم أداء العاملين، والتي تمكن من فهم أهداف تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها. لذلك انطلاقاً مما سبق يمكننا وضع الفرضية التالية:

"يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة"

## ثانيا : تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية

يتم معرفة الاحتياجات المهنية من خلال تحليل العمل(الوظائف)، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها؛ فعندما تكون مواصفات الشاغليين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للمهارات. وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب: وصف الوظائف والأعمال؛ إعادة التنظيم وتحديد معدلات الأداء.

ويتضمن وصف العمل القيام بإعداد وصف للوظيفة والذي يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة، متطلبات الوظيفة المالية والبشرية وحدود السلطة. ويندرج ضمن وصف الوظيفة مواصفات مفادها تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغليها. والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وهنا يتم اللجوء إلى تقييم الأداء. ويرافق تحليل المواصفات أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي زيادة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات؛ حيث تعطى الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية.

ومن المعروف أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم، وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها. ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن من معرفة الاحتياجات المهنية. وهذا التغيير يتناول في العادة تغيير طرق وأساليب العمل؛ تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح وتغيير الآلات المستعملة في العمل. ويتحدد هذا التغيير عن طريق معدلات الأداء، التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكنا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه.

ففي كل خطوة من خطوات تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية، تظهر الحاجة إلى تقييم أداء العاملين كي يتم تأديتها على أكمل وجه. فلمراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة، ومراجعة أسلوب الأداء الوظيفي للوظيفة، تستدعي تقييم أداء العاملين. ومنه يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

" يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية "



## ثالثا : تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية الفردية

ويتمثل تحديد الاحتياجات المهارية الفردية في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى مهارات، لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من أجل رفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية. والغرض من تحديد الاحتياجات المهارية الفردية هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة. ويتناول تحليل الفرد دراسة آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم، والتي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات المهارية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرعوسيههم ونوع المهارات المطلوبة لهم للتغلب عليها. غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات المهارية، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية وطبيعية. يتطلب أيضا تحديد الاحتياجات المهارية الفردية معرفة آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل. حيث يعتبر العامل نفسه إلى حد ما أقدر الأفراد على تحديد المهارات اللازمة له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالمهارات. وغالبا ما يتم تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم والتي تكشف الاحتياجات المهارية اللازمة لهم.

كذلك يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعمد الإضرار بالعمل وأدواته، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا السلوك عن طريق المهارات.

لهذا يتضمن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية تقييم أداء العاملين، وتحديد درجة نجاحهم وذلك لتحديد المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تلزمهم لتحسين أدائهم لوظائفهم. وعليه يمكننا تحديد الفرضية التالية:

" يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية الفردية "

## خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية، حيث وجدنا أن مهمة تقييم أداء العاملين هي الأكثر توافقاً مع عملية تحديد الاحتياجات المهارية. فالمعلومات التي تعد مخرجات لنظام تقييم أداء العاملين تستعمل في تحديد أوجه القصور في المنظمة، من خلال تحديد مواقعها والعمل على القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة.

ولقد قمنا في هذا الفصل بطرح ثلاث فرضيات للدراسة، الأولى تتعلق بعلاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة، والثانية تتعلق بعلاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات المهارية للوظيفة، أما الثالثة فتتعلق بعلاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات المهارية للعامل.

وإن التأكد من هذه الفرضيات يتطلب ربط هذه الفرضيات بالواقع، فما الذي جاءت به الدراسة التطبيقية، وإلى أي مدى تحققت هذه الفرضيات. هذا ما سنعرفه في الفصل الموالي.



## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

**تمهيد:**

للإمام بموضوع بحثنا هذا، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية وتعرفنا على المهارات وتنميتها في المنظمة وكذا تحديد الاحتياجات المهارية، وكلها في الفصل الأول وبعدها تطرقنا إلى تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية في الفصل الثاني. وسنحاول في دراستنا الميدانية الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع بحثنا وتحليل وتفسير النتائج التي توصلنا إليها مع التعرض إلى منهجية الدراسة وكذلك التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث وهي:

- المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث
- المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان-أولاد جلال
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول : الدراسة المنهجية للبحث

سنتعرف في هذا المبحث على تفصيل الدراسة المنهجية المتبناة في بحثنا هذا، وذلك من خلال التعرف على المكانة الإستمولوجية للدراسة وتحديد الإطار المنهجي لها، كما سنتعرف على التقنية المستخدمة في البحث وأدوات جمع البيانات.

#### المطلب الأول : المكانة الإستمولوجية للدراسة

الابستمولوجيا هي العلم المهتم بدراسة العلاقة التي هي بمثابة الجسر الواصل بين الذات بالموضوع والموضوع بالذات، فالباحث هو في الواقع مدير للظاهرة، تتحدد درجة تأثيره وتأثره فيها بالضرورة بحسب طبيعة الأساليب التي سوف يتبعها لدراسة هذه الظاهرة. تمكننا دراسة الإستمولوجيا من وضع البنية التحتية الأساسية للبحث بطريقة تساعدنا على اختيار منهجية مناسبة تسمح بالربط بين المنطق التصوري للظاهرة وطريقة تجسيدها على الواقع. في إطار دراستنا اتبعنا توجيهين ابستمولوجيين هما التفسيري والوضعي.

#### أولاً: النموذج الوضعي

ظهر هذا الاتجاه أساساً في مجال العلوم الطبيعية، وغالباً ما يعتبر هو الأكثر استعمالاً ورواجاً اليوم في علوم المنظمة لأنه الأكثر قدرة على التحكم والأكثر منطقية في تسلسله العلمي. يسمى باتجاه النظرة من الخارج أو بابستمولوجيا الملاحظة<sup>1</sup>. ويعتمد في تطبيقه على المنهج التجريبي القائم على مجموعة من الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة والأكثر صرامة.

ويتبع هذا الاتجاه عندما يكون موضوع البحث يهدف إلى اكتشاف الظواهر والقواعد التي تحكمها بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل رأي أو موقف، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظواهر. ومهمة الباحث الأساسية تصبح إذن كيفية تفسير أو معالجة هذه النقائص والسلبيات من أجل تحسين معرفته بهيكل الحقيقة<sup>2</sup>.

يقوم هذا الاتجاه على جملة من الأفكار والاعتقادات والمفاهيم من بينها<sup>3</sup>:

- المعرفة هي وصف للواقع وهدفها محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه؛

1 فاتح دبله، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير "حتمية الاختيار وتبرير الشرعية"، ورقة بحث مقدمة في يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص7.

2 وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، ورقة بحث مقدمة في يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص4.

3 فاتح دبله، مرجع سابق، ص6.

- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي؛
  - الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية وكذلك محددة التأكيد أو الرفض؛
  - سبق (أولوية) المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي؛
  - قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد وكذلك الرفض أو الدحض (حسب مبدأ Karl Popper)، بالإضافة لإمكانية التوقع كميّار لعلمية العلم.
- فدمج الاتجاه التفسيري لدراسة سلوكيات الظاهرة وصياغتها في شكل مجموعة فرضيات نسبية يتطلب إسقاطه على الملاحظة الملموسة والمستقلة عن تصورات الباحث، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظاهرة المدروسة من خلال تطبيق الاتجاه الوضعي.

### ثانياً: النموذج التفسيري

اقترح التوجه التفسيري (*Paradigme Interprétativiste*) كهين (Kuhn) سنة 1983، كاتجاه معارض لما يسمى بالاتجاه الوضعي. حيث لا يسعى الاتجاه التفسيري إلى اكتشاف الحقيقة والقوانين التي تحكمها، وإنما يحاول فهم هذه الحقيقة الاجتماعية من خلال فهم دوافع وتوجهات وتبريرات الأفراد المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة. أي بمعنى أن موضوع البحث يتحدد بتفسير الظواهر انطلاقاً من تصورات الأفراد المشاركين والمؤسسين لهذه الظواهر. وهذا يتطلب اندماج الباحث في الظاهرة، وملاحظته التشاركية النسبية لكي يتمكن من فهم الظاهرة داخليا وفهم تصورات الأفراد، بما يجعله يدقق تدريجياً موضوع بحثه بما يتناسب وتطورات فهمه للظاهرة إلى غاية الاكتمال التام في فهم الظاهرة والذي ينتج عنه التدقيق التام والنهائي لموضوع البحث<sup>1</sup>.

ومن بين الأسس التي يقوم عليها هذا الاتجاه :

- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه؛
- عملية إنتاج المعرفة تمر عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع؛
- قابلية التغيير الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني؛
- فرضياته تكون بالتالي نسبية (أو سببية مقصودة)؛
- الاعتماد غالباً على المعطيات الكيفية.

وقد اخترنا هذا الاتجاه التفسيري في دراسة العلاقة بين ظاهرتي تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهنية نتيجة رغبتنا في تصورها بطريقة الذاتية كأسلوب للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب بيننا

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 4

وبين الحالات المدروسة في الإطار التطبيقي، من أجل إدماج تفسير للأفعال الاجتماعية التي ينتهجها الباحث ومفردات الدراسة في تصورهم للظاهرة المدروسة الانطلاق من هذه التصورات.

### المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً : المنهج المتبع

بعد تحديد التوجه الابستمولوجي الذي تم تبنيه للانتقال من الجانب المجرد إلى الملموس للبحث، يتم تحديد المنهج المتبع لرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية من أجل التعرف عليها من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره. فتعد هذه المرحلة حساسة لأنها تربط ما بين مرحلة التعريف بالإشكالية ومرحلة جمع وتحليل البيانات، وتسعى إلى الإجابة عن السؤال "كيف أبحث؟"<sup>1</sup>.

وفي تحديد طبيعة المنهج يقع الباحث أمام عمليتين للبناء المعرفي وهما: الاستكشاف والاختبار. والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الابستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع حتماً للبحث للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج ابستمولوجي ثابت. في مجال بحثنا انتهجنا الأسلوبين معاً الاستكشاف والاختبار اللذان يستوحيان أهميتهما من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو/و أسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

#### 1. الاستكشاف وفقاً لأسلوب الإبعاد

الاستكشاف هو اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير (بما فيه التأويل) والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين. ويتركز المجهود والنشاط العقلي فيه على اكتشاف حقيقة جزئية معينة ومحددة بواسطة إجراء عمليات الاختبارات والتجارب العلمية والبحوث التتبعية. ولا يقصد به تعميم النتائج أو استخدامها لحل مشكلة معينة، إنما جمع الحقائق فقط دون إطلاق أحكام قيمية عليها<sup>2</sup>.

أسلوب الإبعاد حسب كوين (Koeing) هو "عملية غير مرتبطة بالمنطق، تسمح بالابتعاد عن التصور الفوضوي الذي نرى به عالمنا الحقيقي عن طريق المحاولة بافتراض العلاقات التي تربط حقيقة بين الأشياء.

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص6.

فالإبعاد يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً<sup>1</sup>. فوفقاً لأسلوب الإبعاد (التمحور) حاولنا استكشاف أو فهم ظاهرتنا المعقدة التي كانت محل ملاحظات عديدة، ذات طابع مختلف وغامض في بداية الأمر. فحاولنا تنظيم وهيكل نظام ملاحظتنا لإبراز وتحديد المعنى، وإيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول الظاهرة المدروسة. فهدفنا من وراء تطبيقه هو إذن اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات من درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقاً من خبرتنا ودراساتنا السابقة، يساهم في تفسير ظاهرتنا المدروسة.

لذلك فالإبعاد يمنح للنتيجة طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقاً<sup>2</sup>.

## 2. أسلوب الافتراض الاستنباطي

يعرف الاستنباط بأنه البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب. فالاستنباط هو استدلال عام ينبثق منه استنباط جزئي يسمى أسلوب الافتراض-الاستنباطي. هذا الأسلوب ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص.

تطبيقنا لهذا الأسلوب بدأ بوضعنا لإشكالية مستوحاة من إطارنا النظري، استخلصنا منها فرضيات تخص حالة معينة من أجل اختبارها بمواجهتها للواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها نقوم إدماجها في النظرية.

يهدف هذا الأسلوب بالتالي إلى التحقق من الفرضيات وإثباتها عن طريق اختبار مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير<sup>3</sup>.

## ثالثاً: طبيعة الدراسة

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص5.

إن نوعية المتغيرات وطبيعة التساؤلات التي طرحناها في بحثنا تدفعنا إلى إتباع النموذج الكيفي استجابة لخصوصية توجهنا الاستمولوجي المتبع. فقبول صحة المعرفة المنتجة وفقا للتوجه التفسيري يستوجب تبني مقاربة كيفية التي تعبر عن إستراتيجية بحث تهدف إلى توضيح وفهم حدث وفق لتصور إنساني. ويُعرف أيضا البحث الكيفي على أنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بالتركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة.

بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في البحث فهو التحليل الكيفي عن طريق استخدام تقنية دراسة الحالة، مع استخدام الاستبيان كأنجع الأدوات البحثية في جمع البيانات، وقد جمعنا ضمن هذا التحليل بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث : تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

#### أولا : تقنية البحث

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية -عشور زيان- بدائرة أولاد جلال ولاية بسكرة. وتعتبر دراسة الحالة تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما، بصفة مباشرة وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الملاحظة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكيات والتوقع بها. ويمكن لعملية جمع المعطيات من خلال الملاحظة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، يمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالا عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة. من دون مشاركة أي أنها لا تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة بينما الدراسة بالمشاركة تستدعي الاندماج مع مراعاة عدم تغيير أي شيء في الوضع<sup>1</sup>.

وبما أن بحثنا لا يتطلب الاندماج في وسط أطراف المؤسسة محل الدراسة، اكتفينا بدراستهم من دون مشاركة.

<sup>1</sup>موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصب للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص184.

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال اختيار فئة الممرضين الدائمين في المؤسسة الاستشفائية العمومية - عشور زيان- بدائرة أولاد جلال ولاية بسكرة، وعددهم الكلي 62 ممرض. وترجع أسباب اختيار الممرضين الدائمين فقط لكون هذا المجتمع يحقق أغراض الدراسة وهي الشريحة الأفضل التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا، لاعتبارهم المتعاملين بصورة مباشرة مع مختلف شرائح المجتمع مما يتطلب منهم مهارات عالية وكثيرة، كما أنهم يخضعون للتقييم من طرف عدة أطراف. تم تحديد عينة ممثلة من خلال اختيار 30% من المجتمع، وقمنا بتوزيع 20 استمارة عليهم بما يمكننا من تغطية ثلث الممرضين المتواجدين في المستشفى، والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 8: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الخصائص والفئات	العدد	النسبة
الجنس	• ذكر	• 09	• 45%
	• أنثى	• 11	• 55%
طبيعة الشهادة المتحصل عليها	• شبه طبي	• 14	• 70%
	• شبه طبي ذو مناصب عليا	• 03	• 15%
	• سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش	• 02	• 10%
	• سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب عليا	• 01	• 05%
الرتبة	• ممرض حاصل على شهادة دولة	• 13	• 65%
	• ممرض مؤهل	• 04	• 20%
	• مساعد تمريض	• 03	• 15%
سنوات الخبرة	• أقل من 4 سنوات	• 07	• 35%
	• من 4 سنوات إلى 8 سنوات	• 02	• 10%
	• أكثر من 8 سنوات	• 09	• 45%
	• عدم الإجابة	• 02	• 10%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



من الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من المبحوثين إناث، في حين أن نسبة 45% ذكور وهذا ما يعكس التوجه الأنثوي نحو التمريض. وفيما يخص طبيعة الشهادة المتحصل عليها فنجد أن نسبة 70% حاصلين على شهادة شبه طبي، وتتنوع نسبة 30% الباقية على التوالي على حاملي شهادة شبه طبي ذو مناصب عليا بنسبة 15%، حاملو شهادة سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش بنسبة 10%، حاملو شهادة سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب عليا بنسبة 5%.

وتتنوع الرتب بنسبة 65% على رتبة ممرض حاصل على شهادة دولة، ونسبة 20% على رتبة ممرض مؤهل، ونسبة 15% المتبقية على رتبة مساعد تمريض.

وفيما يخص سنوات الخبرة فنجد أن نسبة 45% من المبحوثين لهم خبرة أكثر من 08 سنوات، ونسبة 35% منهم لهم خبرة أقل من 04 سنوات، ونسبة 10% لهم خبرة من 04 سنوات إلى 08 سنوات، في حين أن نسبة 10% لم تحدد الاختيار الملائم لها.

### ثالثا : أداة جمع البيانات

ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، اتبعنا من بين أدوات جمع البيانات المستعملة في البحث العلمي أسلوب الاستمارة الذي يهتم بجمع بيانات كمية<sup>1</sup>. حيث تمثل الاستمارة مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما يُطلب من المستجوب الإجابة عليها<sup>2</sup>. وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، معتقدات، تصورات وآراء الأفراد، وتساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث. وقد مرت عملية إنجاز الاستمارة بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستمارة بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة؛
- تحكيم استمارة الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم؛
- اختبار الاستمارة بصفة أولية، وذلك بتوزيعها على عدد من الأفراد من خارج العينة والمتصفين بنفس صفات أفراد المجتمع محل الدراسة، للاستفادة من انطباعاتهم حول الاستمارة؛
- صياغة استمارة الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات الأفراد في الاختبار الأولي واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛
- توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة.

<sup>1</sup> أعمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001، ص66.

<sup>2</sup> فايز جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص58.

ولقد قسمت الاستمارة إلى جزأين، الأول يخص المعلومات العامة والثاني حول موضوع الدراسة وفيما يلي تفصيل ذلك:

- **الجزء الأول:** واشتمل على المعلومات العامة وتمثلت في الجنس، طبيعة الشهادة المتحصل عليها، الرتبة، وسنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** واشتمل على ثلاثة محاور تعلق بموضوع الدراسة
  1. **المحور الأول:** ويخص تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية في المنظمة، وهو يضم ثلاث عبارات كانت على التوالي حول تحليل أهداف المنظمة، تحليل المناخ التنظيمي، تقدير المسيرة المستقبلية والمهارات المطلوبة في المنظمة.
  2. **المحور الثاني:** وكان حول تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية في الوظيفة، وهو بدوره احتوى ثلاث عبارات كانت حول تحليل العمل، المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها، وأخيرا إعادة التنظيم.
  3. **المحور الثالث:** واهتم بتقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية للعامل، وقد احتوى عبارتين؛ الأولى حول احتياجات الأفراد من المهارات والثانية حول تحليل التصرفات الشاذة للعاملين.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- ✓ معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- ✓ اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية الثبات.

#### خامساً : ثبات و صدق أداة القياس

##### 1. ثبات أداة الدراسة

قمنا باستخدام اختبار ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ للاستمارة الكلية 94,9% وهي نسبة جيدة جداً كونها تقترب من نسبة 100%، كما أن قيمة ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح معامل الثبات للمحاور الثلاثة للاستمارة.

الجدول رقم 9: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	03	0,878
المحور الثاني	03	0,808
المحور الثالث	02	0,804
الاستمارة الكلية	08	0,949

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

## 2. صدق أداة الدراسة

### ✓ الصدق الظاهري

قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة. وقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصيانة ووضعت في صورتها النهائية.

### ✓ صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي للأداة تم حسابه من خلال معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة. وقد استخدمنا معامل ارتباط بيرسون في ذلك، حيث تحصلنا على كل من الجدول رقم (10) والجدول رقم (11).

الجدول رقم 10: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة	المحور
*0,868	يستوجب تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة	01	المحور الأول
**0,959	يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال تحليل المناخ التنظيمي	02	
**0,968	تحاول المنظمة تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها	03	
**0,891	يتم تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل	01	المحور الثاني
**0,857	تساهم المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها بكشف فجوة المهارات	02	
**0,889	يعني إعادة التنظيم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته	03	
**0,897	يتم تحديد احتياجات الأفراد من المهارات	01	المحور الثالث
**0,945	يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين	02	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

الجدول رقم 11: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور ومحاور الاستمارة ككل

المحور	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	01	يستوجب تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة	**0,839
	02	يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال تحليل المناخ التنظيمي	**0,969
	03	تحاول المنظمة تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها	**0,938
المحور الثاني	04	يتم تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل	**0,824
	05	تساهم المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها بكشف فجوة المهارات	**0,777
	06	يعني إعادة التنظيم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته	**0,932
المحور الثالث	07	يتم تحديد احتياجات الأفراد من المهارات	**0,879
	08	يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين	**0,915

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من عبارات جميع المحاور أن جميع العبارات داخل جميع المحاور دالة عند مستوى 0.01، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور الاستمارة.

### المبحث الثاني : تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان-أولاد جلال

#### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان-أولاد جلال

لقد أخذت المؤسسة الاستشفائية العمومية-عشور زيان- تسميتها نسبة إلى البطل الشهيد عشور زيان(1919-1956)، وهو ابن قرية البيض بمنطقة أولاد جلال، ورمز من رموز الثورة الجزائرية في المنطقة الصحراوية. حيث تأسس المستشفى على يد شركة "جيبا"(GEBA) Groupement des entreprises belges algérien، وقد اختيرت الأرضية في سنة 1978 من طرف المصالح التقنية والوزارة الوصية، إذ يتربع المستشفى على مساحة إجمالية تقدر ب 28800 م<sup>2</sup>، وانطلقت الأشغال بها سنة 1980 م ليشغل المبنى بعد ذلك المساحة المقدر ب 19950 م<sup>2</sup> من المساحة الإجمالية.

وقد حدد موقع هذا المشروع على أساس أن يكون في وسط المدينة مستقبلا، فكان موقعه في شمال أولاد جلال، يحده شمالا وشرقا وغربا أراضي شاغرة وجنوبا قطعة فلاحية، أما حاليا فيحده شمالا مباني سكنية وجنوبا مبنى إدارة دائرة أولاد جلال، بينما شرقا مؤسسة تعليمية، وغربا مصالح الشرطة، وتم تدشينه في 02 جانفي 1985.

#### المطلب الثاني : مجال نشاط المؤسسة والتخصصات الموجودة فيها

تعمل المؤسسة العمومية الاستشفائية-عشور زيان- بأولاد جلال على التغطية الصحية بكل أنواعها لدائرتين وست بلديات، بمساحة إجمالية تقدر ب 11410.63 كلم<sup>2</sup> ويقطنها حوالي 178535 نسمة، وهي موزعة كالاتي:

الجدول رقم 12: نطاق التغطية الصحية للمستشفى

المساحة	عدد السكان	البلدية
326,60 كلم <sup>2</sup>	62780 نسمة	أولاد جلال
629,43 كلم <sup>2</sup>	26365 نسمة	الدوسن
1696 كلم <sup>2</sup>	13320 نسمة	الشعبية
212,60 كلم <sup>2</sup>	43277 نسمة	سيدي خالد
3667,60 كلم <sup>2</sup>	10654 نسمة	البسباس
4878,40 كلم <sup>2</sup>	22139 نسمة	رأس الميعاد
11410,63 كلم <sup>2</sup>	178535 نسمة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ويحتوي المستشفى على عدة تخصصات وإمكانيات معتبرة للقيام بنشاطه، وهي ملخصة في الجدول الآتي، بالإضافة إلى وجود أربع غرف عمليات و 10 آلات في وحدة تصفية الدم، ووجود وحدة للتبرع بالدم:

الجدول رقم 13: تخصصات المؤسسة وإمكاناتها

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1- الجراحة العامة	32	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء
2- جراحة الأطفال	38	1- استشفاء 2- فحص
3- علم الأوبئة	/	1- المعلومات الصحية 2- النظافة الاستشفائية
4- طب أمراض النساء والتوليد	36	1- أمراض النساء 2- التوليد
5- الأشعة المركزية	/	1- الأشعة المركزية 2- التخطيط بالصدى
6- المخبر المركزي	/	1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية
7- الطب الداخلي	38	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- طب الأورام 4- تصفية الدم
8- جراحة العظام والرضوض	32	1- جراحة العظام والرضوض 2- جراحة الأعصاب
9- طب الأطفال	30	1- طب الأطفال 2- حديثي الولادة
10- الصيدلية		1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية
11- الاستعجالات الطبية	08	1- الاستقبال والفرز 2- استشفاء
المجموع	214 سرير	24 وحدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحتوي مستشفى -عشور زيان- بأولاد جلال على المستويات التنظيمية التالية:

#### أولاً : المدير

وهو المشرف العام على كل المديریات والمصالح الصحية والمسؤول على التنظيم وتنسيق الأعمال بين المديریات.

#### ثانياً : المديرية الفرعية للإدارة والوسائل

وتحتوي على ثلاثة مكاتب وهي:

• **مكتب الدخول** : وهو المسؤول عن دخول المرضى إلى المصالح الاستشفائية، وتشمل إجراءات دخول المرضى مايلي :

- يعرض المريض على طبيب مصلحة الاستعجالات أين يقرر الطبيب دخول المريض أو عدم دخوله، فتقدم وثيقة هي طلب دخول المريض إلى مكتب الدخول الذي يحرر بطاقة القبول على أساس معلومات يدلي بها المريض نفسه أو أحد أقربائه معتمدين على بطاقة الهوية أو الدفتر العائلي.

- بعد دخول المريض يتم كتابة أي نشاط يقوم به الطبيب من علاجات أو عمليات أو أدوية على بطاقة القبول (بطاقة متابعة المريض)، وبعد نهاية الاستشفاء يكتب في آخر بطاقة القبول يوم وساعة الخروج وتشخيص الخروج، ثم ترد إلى مكتب الدخول.

- ويهتم أيضا مكتب الدخول بالإضافة إلى عدد المرضى الداخليين والخارجين وعدد أيام الاستشفاء بعدد المواليد وعدد الوفيات وعدد المرضى المحولين إلى المستشفيات الأخرى وعدد المرافقين للمرضى. وهو على علاقة مباشرة مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية لتسجيل حالات المواليد والوفيات التي تحدث بالمستشفى.

- كما يعتمد على مكتب الدخول في عدد الوجبات المقدمة إلى المرضى يوميا، وميزانية المستشفى بأكمله. ويعتمد عليه في استخراج بطاقة إقامة المريض.

• **مكتب الأجور**: مكلف بإعداد كشوف الرواتب للموظفين والعمال بالمستشفى، وإعداد المنح واحتساب كل ماله علاقة بالأجر.

• **مكتب المستخدمين**: ومن بين مهامه:

- تسيير ملفات الإدارة لجميع العمال والموظفين .

- متابعة ودراسة ومراقبة النظام العام للعمال.

- التكفل بضمان حقوق المستخدمين من عطل وترقية.....الخ،



### ثالثا : المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

وهي تتكون من ثلاثة مكاتب:

#### • مكتب الوقاية: وهو مكلف بالمهام التالية:

- تطبيق ومتابعة البرامج الصحية والجهوية كالتطهير وحماية المحيط، التنظيم العائلي والحماية الصحية في الوسط النوعي.
- إعداد حصيلة تقييمية لمجموع النشاطات الوقائية.
- مراقبة وقاية النشاطات التناسلية.
- إعداد وتسطير برامج محلية للوقاية.

#### • مكتب التنفيذ وتقييم النشاطات الصحية: وهو مكلف بـ:

- جمع ومتابعة ومراقبة المعطيات المتعلقة بالنشاطات العلاجية للمصالح الاستشفائية وغير الاستشفائية.
- تنظيم النشاطات بالتنسيق مع رؤساء المصالح الطبية والحرص على ذلك مع احترام المدونة الوطنية
- اقتراح برامج نشاطات وتنظيم المصالح الطبية.
- إعداد رزنامة لحاجيات المواد الصيدلانية والمستهلكات الأخرى .
- ضمان متابعة سير (دخول - خروج) المواد الصيدلانية.

#### • مكتب التكوين:

ويختص هذا المكتب بتنظيم برامج تدريبية للعمال والموظفين وذلك حسب الاحتياجات لكل فئة، وترسل هذه البرامج للوزارة للموافقة عليها، ويتم بعد ذلك التحضير لهذه البرامج، حيث يتكفل مسؤول هذا المكتب بتوفير كامل الوسائل والإمكانات من أجل السير الحسن لهذه البرامج التدريبية، وغالبا ما تقدم هذه البرامج في شكل دروس ومحاضرات، هذا من جهة، إضافة إلى ملف التكوين بالخارج وهو عبارة عن تكوين قصير المدى لبعض الأطباء المختصين لزيادة اكتساب معارف ومهارات أخرى.

كما يكمن دور مكتب التكوين في متابعة البرامج التدريبية وتقييم مدى نجاحها، والنتائج المرجوة منها وكذا تكاليفها.

### رابعا : المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية

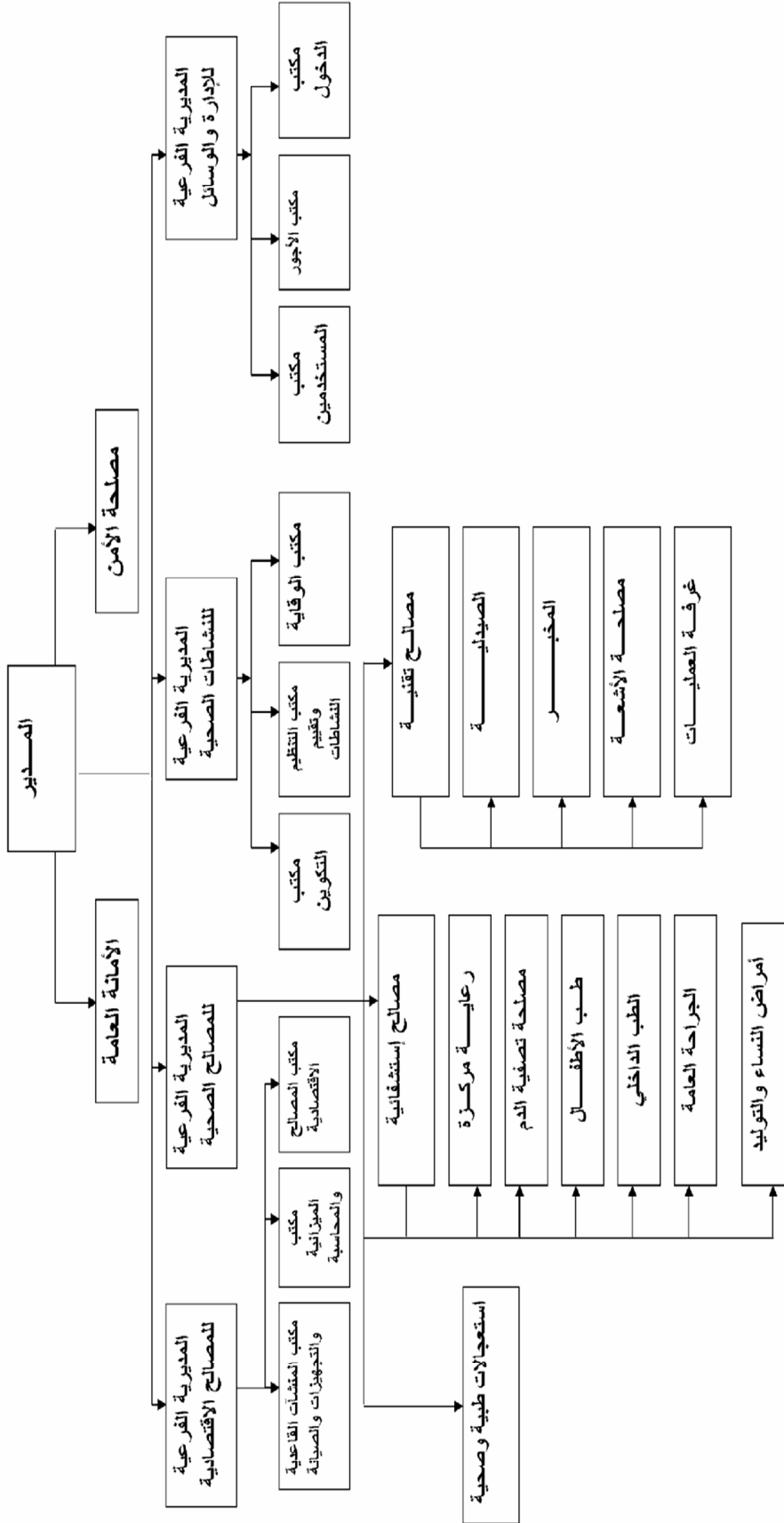
#### • مكتب المصالح الاقتصادية: وهو مكلف بـ:

- تزويد المصالح الاستشفائية وغير الاستشفائية بالوسائل الضرورية لتسيير نشاطات هذه المصالح، القيام بالجرد، المحاسبة المادية، التسيير المادي.
- استلام ومراقبة التمويل.
- إعداد رزنامة الاحتياجات من المواد الضرورية لضمان السير الحسن للهياكل الصحية.

- وضع ومتابعة دعائم المحاسبة والتسيير ومراقبتها.
- وضع علاقات تنسيقية مع باقي المكاتب الأخرى.
- **مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة:** وهو يعمل على:
  - تجهيز المصالح الصحية بالمعدات، التجهيزات واللوازم الضرورية.
  - معرفة الاحتياجات فيما يخص أشغال الترميم وصيانة المنشآت الصحية والتجهيز مع إعداد رزنامة للنشاطات.
  - مراقبة ومتابعة حالات تواجد المنشآت الصحية.
  - حماية الأملاك العمومية سيارات الإسعاف وغيرها.
  - الالتزام بسجل المحاسبة والثبوت.
  - حماية الممتلكات، الأثاث والعقارات والأشخاص.
  - **مكتب الميزانية والمحاسبة:** وهو يقوم ب:
    - إعداد مشروع الميزانية.
    - المتابعة، المراقبة وتقييم صرف النفقات.
    - وضع التقنيات والأساليب التنظيمية للمصاريف المالية.
    - الحرص على وثائق ووسائل التسيير المتعلقة بالمحاسبة العامة.
- خامسا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية**
  - و تتكون هذه المديرية من مجموعة من المصالح تتمثل في:
    - **المصالح التقنية :** و تتمثل فيما يلي:
      - الصيدلانية: و تتكفل بتزويد المستشفى بكافة الأدوية والمستلزمات الصيدلانية.
      - **مصلحة الأشعة:** وتتكفل بالقيام بالأشعة اللازمة للكشوف الطبية، للمساهمة في عملية التشخيص الدقيق لإصابات المرضى.
      - **المخبر:** ويتم فيه جميع التحاليل اللازمة.
      - **غرفة العمليات:** ويتم فيها جميع العمليات الجراحية المستعجلة وتستقبل الحالات الخطيرة.
    - **المصالح الاستشفائية :** وتتكون من :
      - **الرعاية المركزة:** وتهتم بالحالات الخطيرة التي تستدعي علاج مكثف ومركز، ومجهزة بأحدث الوسائل.
      - **مصلحة تصفية الدم:** ويتمثل دورها في تصفية الدم، مثل تصفية الدم لمرضى الكلى.
      - **طب الأطفال :** وهو جناح متخصص لعلاج الأطفال .
      - **الطب الداخلي:** وهو جناح متخصص للحالات التي تستدعي رقابة طبية، ويستلزم مكوثها بالمستشفى.

- الجراحة العامة : وتشمل جميع العمليات الجراحية التي تكون بعد إجراء فحوصات طبية وتقرير الطبيب بإجراء عملية جراحية.
- مصلحة أمراض النساء والتوليد: وتهتم هذه المصلحة بجميع عمليات الولادة، وكذا معالجة الأمراض النسائية.
- مصلحة الاستعجالات الطبية : وتهتم باستقبال جميع المرضى سواء لتلقي فحوصات أو علاجات طبية، وهي التي تقرر إرسالهم إلى بعض المصالح المختصة في المستشفى إذا دعت الحاجة إلى ذلك، أو تحويل المرضى إلى مؤسسات إستشفائية أخرى.
- وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية -عشور زيان- بأولاد جلال:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - عشور زيان - بأولاد جلال



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

أولاً : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة

• العبارة الأولى : " يستوجب تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة من أجل "

نحاول من خلال هذه العبارة معرفة مساهمة تقييم أداء العاملين من خلال تحليل الأهداف الحالية للمنظمة في تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رمزنا لها بالشكل التالي:

1. العمل على جعل العاملين يسعون لتحقيقها

2. ربطها بأهداف العاملين الخاصة مما يضمن استيعابها وفهمها

3. لا شيء مما سبق

4. 2+1

5. لا خيار

الجدول رقم 14: تقييم أداء العاملين وتحليل الأهداف الحالية للمنظمة

الخيارات					التكرار والنسبة	اسم العبارة
05	04	03	02	01		
1	2	6	8	3	التكرار	يستوجب تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة من أجل
%5	%10	%30	%40	%15	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من إجابات أفراد العينة وجهت للخيار الثاني؛ بمعنى أن هذه النسبة تؤيد أن تقييم أداء العاملين يستوجب تحليل الأهداف الحالية للمنظمة من أجل ربطها بأهداف العاملين الخاصة مما يضمن استيعابها وفهمها، في حين أن نسبة 30% من الإجابات تبنت الخيار الثالث وهو لا شيء مما سبق مما يعكس وجهة النظر المختلفة للعاملين حول هذه العبارة. وتوزعت النسبة الباقية على الخيارات الثلاثة الأخرى مع ملاحظة أن عاملاً واحداً لم يحدد خياراً.

• العبارة الثانية : "يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال تحليل المناخ التنظيمي عن طريق"

نحاول من خلال هذه العبارة معرفة مساهمة تقييم أداء العاملين من خلال تحليل المناخ التنظيمي في تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

- أ. التعرف على حجم النشاط الممارس في الأقسام والوحدات التنظيمية
  - ب. تحديد مدى ملاءمة العامل للمنصب المخصص له ومتطلبات وظيفته
  - ج. تقدير مؤشرات الأداء (معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر، شكاوي العاملين...)
  - د. لا شيء مما سبق
- ورمزنا لها كما يلي:

1. الخيار "ب"
2. الخيار "ج"
3. الخيار "د"
4. الخياران "أ" + "ب"
5. الخياران "أ" + "ج"
6. الخيارات "أ" + "ب" + "ج"

الجدول رقم 15: تقييم أداء العاملين وتحليل المناخ التنظيمي

الخيارات						التكرار والنسبة	اسم العبارة
06	05	04	03	02	01		
1	2	1	3	6	7	التكرار	يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال تحليل المناخ التنظيمي عن طريق
%5	%10	%5	%15	%30	%35	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

بملاحظة نتائج الجدول نجد أن أعلى نسبة من الإجابات وهي نسبة 35%، وافقت الخيار الأول الذي يؤكد أن تحديد احتياجات المنظمة من المهارات يتم من خلال تحليل المناخ التنظيمي عن طريق تحديد مدى ملاءمة العامل للمنصب المخصص له ومتطلبات وظيفته، كما أن نسبة 30% من الإجابات تؤيد الخيار الذي بعده

تماماً وهو تقدير مؤشرات الأداء (معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر، شكاوي العاملين...)، وهذا ما يعكس التباين النسبي في وجهات النظر للمرضيين. ولقد توزعت الإجابات الأخرى على الخيارات الأربعة الباقية.

● **العبارة الثالثة :** "تحاول المنظمة تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال"

نحاول من خلال هذه العبارة معرفة مساهمة تقييم أداء العاملين من خلال تقدير المنظمة لمسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة في تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

أ. أداء عمل المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة

ب. تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمالة في المنظمة

ج. دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلاً: ترقية، نقل، فصل...

د. لا شيء مما سبق

ورمزنا لها كما يلي:

1. الخيار "أ"

2. الخيار "ب"

3. الخيار "ج"

4. الخيار "د"

5. الخياران "ب" + "ج"

6. الخيارات "أ" + "ب" + "ج"

7. لا خيار

الجدول رقم 16: تقييم أداء العاملين وتقدير المسيرة المستقبلية والمهارات المطلوبة للمنظمة

الخيارات							التكرار والنسبة	اسم العبارة
07	06	05	04	03	02	01		
1	3	1	5	5	4	1	التكرار	تحاول المنظمة تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال
%05	%15	%05	%25	%25	%20	%05	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه نجد أن هناك توسع في إجابات الممرضين، حيث نجد أعلى نسبة وهي نسبة 25% تؤيد كلا من الخيار الثالث والخيار الرابع على التوالي؛ بمعنى أن المنظمة تحاول تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلا: ترقية، نقل، فصل...، ونسبة 25% الأخرى تبنت خيار لاشيء مما سبق، في حين أن نسبة 20% من الإجابات أيدت الخيار الثاني والتمثل في تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمال في المنظمة، ومن هنا نقول أن هذه العبارة كشفت عن آراء مختلفة ومتقاربة في النسبة مما يعكس توجه كل فئة. هذا وتوزعت نسبة 30% الباقية على باقي الخيارات مع ملاحظة أن عاملا واحدا لم يحدد خيارا.

#### ثانيا : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية في الوظيفة

• **العبارة الأولى :** " يتم تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل عن طريق " نهدف من خلال هذه العبارة إلى إبراز العلاقة التي تكمن بين عملية تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية وعملية تقييم أداء العاملين وذلك باعتماد تحليل العمل، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

أ. التعرف على وصف الوظائف

ب. التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته

ج. تحديد معدلات الأداء

د. لا شيء مما سبق



ورمزنا لها كما يلي:

1. الخيار "أ"
2. الخيار "ب"
3. الخيار "ج"
4. الخيار "د"
5. الخياران "أ" + "ج"
6. الخيارات "أ" + "ب" + "ج"

الجدول رقم 17: تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات وتحليل العمل

الخيارات						التكرار والنسبة	اسم العبارة
06	05	04	03	02	01		
1	2	4	1	8	4	التكرار	يتم تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل عن طريق
%5	%10	%20	%05	%40	%20	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

بملاحظة نتائج الجدول نجد أن نسبة 40% من إجابات الممرضين تركزت على الخيار الثاني، بمعنى موافقتهم على أن تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات يتم من خلال تحليل العمل عن طريق التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، مما يعكس التأيد الكبير من قبل الممرضين لهذه العبارة. هذا ونجد أن نسبة 20% من إجابات الممرضين كانت حول كل من الخيار الأول والمتمثل في التعرف على وصف الوظائف، والخيار الرابع وهو لا شيء مما سبق. في حين توزعت نسبة 20% الباقية على الخيارات الثلاث الأخرى.

• العبارة الثانية : "تساهم المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها بكشف فجوة المهارات من خلال"

ونهدف من خلال هذه العبارة إلى إبراز العلاقة التي تكمن بين عملية تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية وعملية تقييم أداء العاملين وذلك باعتماد المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها لكشف فجوة المهارات، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

- أ. تحليل كامل لطبيعة كل واجب من واجبات الوظيفة
  - ب. تحديد المعلومات، والسلوكات والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة
  - ج. تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة
  - د. لا شيء مما سبق
- ورمزنا لها كما يلي:
1. الخيار "أ"
  2. الخيار "ب"
  3. الخيار "ج"
  4. الخيار "د"
  5. الخياران "أ" + "ج"

الجدول رقم 18: المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها للكشف عن فجوة المهارات

الخيارات					التكرار والنسبة	اسم العبارة
05	04	03	02	01		
1	6	7	3	3	التكرار	تساهم المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها بكشف فجوة المهارات من خلال
%5	%30	%35	%15	%15	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول نجد أن نسبة 35% من إجابات الممرضين أيدت الخيار الثالث؛ أي أن المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها تساهم بكشف فجوة المهارات من خلال تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة، وهذا ما يعني أن العبارة حظيت بتأييد أكثر من ثلث الممرضين وهي نسبة لا بأس بها. هذا ونجد أن نسبة 30% قد تبنت خيار لا شيء مما سبق، وتوزعت نسبة 35% الباقية على الخيارات الثلاث الأخرى.

- العبارة الثالثة : "يعني إعادة التنظيم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته من أجل"

ونهدف من خلال هذه العبارة إلى إبراز العلاقة التي تكمن بين عملية تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية وعملية تقييم أداء العاملين وذلك باعتماد إعادة التنظيم للتعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

أ. دراسة إمكانية تغيير طرق وأساليب العمل بما يمكن من تحسين الانجاز

ب. معرفة كيفية تعديل القوانين بما يحفز العاملين على التعلم وإبراز قدراتهم

ج. دراسة إمكانية تغيير الآلات المستعملة بما يمكن من زيادة إنتاجية العاملين

د. لا شيء مما سبق

ورمزنا لها بالشكل الآتي:

1. الخيار "أ"
2. الخيار "ب"
3. الخيار "ج"
4. الخيار "د"
5. الخياران "ب" + "ج"
6. الخيارات "أ" + "ب" + "ج"
7. لا خيار

الجدول رقم 19: إعادة التنظيم وتحديد الاحتياجات المهنية

الخيارات							التكرار والنسبة	اسم العبارة
07	06	05	04	03	02	01		
1	4	1	2	3	7	2	التكرار	يعني إعادة التنظيم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته من أجل
%05	%20	%05	%10	%15	%35	%10	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

بملاحظة نتائج هذا الجدول نجد أن نسبة 35% من إجابات الممرضين وافقت الخيار الثاني؛ بمعنى أن إعادة التنظيم يعني التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته من أجل معرفة كيفية تعديل

القوانين بما يحفز العاملين على التعلم وإبراز قدراتهم، وهذه النسبة تؤكد هذا الخيار. هذا وقد أكدت نسبة 20% من الإجابات الخيار السادس المتمثل في مجموع الخيارات الثلاث الأولى، وهو ما يعكس توافق العبارة مع خيارات الممرضين. ونشير أن النسبة الباقية توزعت على الخيارات الخمس الأخرى مع ملاحظة أن عاملا واحدا لم يحدد خيارا.

### ثالثا : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية للعامل

#### • العبارة الأولى : "يتم تحديد احتياجات الأفراد من المهارات عن طريق"

ارتأينا من خلال هذه العبارة تبيان ارتباط عملية تحديد الاحتياجات المهنية للعامل بعملية تقييم أداء

العاملين باكتشاف طرق ذلك، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

أ. دراسة آراء الرؤساء حول كيفية رفع كفاءة العمل بوحداتهم

ب. معرفة آراء العاملين أنفسهم حول كيفية رفع كفاءاتهم في العمل

ج. مؤشرات الأداء الخاصة بالعاملين

د. لا شيء مما سبق

وقد رمزنا لها كما يلي:

1. الخيار "أ"

2. الخيار "ب"

3. الخيار "ج"

4. الخيار "د"

5. الخياران "أ" + "ب"

6. الخياران "ب" + "ج"

الجدول رقم 20: تحديد احتياجات الأفراد من المهارات وطرقها

الخيارات						التكرار والنسبة	اسم العبارة
06	05	04	03	02	01		
1	2	5	2	8	2	التكرار	يتم تحديد احتياجات الأفراد من المهارات عن طريق
%5	%10	%25	%10	%40	%10	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40% من إجابات المرشحين وافقت الخيار الثاني؛ بمعنى أن تحديد احتياجات الأفراد من المهارات يتم عن طريق معرفة آراء العاملين أنفسهم حول كيفية رفع كفاءاتهم في العمل، وهي نسبة جيدة تعكس الموافقة الكبيرة للمرضين لهذه العبارة. في حين نجد أن نسبة 25% من الإجابات كانت حول خيار لا شيء مما سبق، وهو ما يعكس وجهة النظر المختلفة حول هذه العبارة. هذا ولقد توزعت النسبة الباقية من الإجابات على الخيارات الأربعة الأخرى.

• **العبارة الثانية :** "يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين من خلال"

ارتأينا من خلال هذه العبارة تبيان ارتباط عملية تحديد الاحتياجات المهارية للعامل بعملية تقييم أداء العاملين عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين، وقد اقترحنا لها مجموعة من الخيارات التي رتبناها بالشكل التالي:

- أ. دراسة سبب تكرار الغياب ومدى تعمد العامل في ذلك
  - ب. تحليل مدى تعمد العامل في الإضرار بالعمل وأدواته
  - ج. معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته
  - د. لا شيء مما سبق
- ورمزنا لها كما يلي:
1. الخيار "أ"
  2. الخيار "ج"
  3. الخيار "د"
  4. الخيارات "أ" + "ب" + "ج"

الجدول رقم 21: تحديد الاحتياجات المهارية الفردية وتحليل التصرفات الشاذة للعاملين

الخيارات				التكرار	اسم العبارة
04	03	02	01	والنسبة	
4	5	10	1	التكرار	يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين من خلال
%20	%25	%50	%05	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

بملاحظة نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% من إجابات الممرضين تركزت على الخيار الثاني؛ بمعنى أنه يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين من خلال معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته، وهذه النسبة جيدة لأنها تعكس موافقة نصف الممرضين لهذه العبارة وهو ما يؤكد أنها. كما نجد أن نسبة 25% من الإجابات وافقت خيار لاشيء مما سبق، مما يبين وجهة النظر المختلفة لهذه الفئة من الممرضين. هذا ونجد أن نسبة 20% من الإجابات كانت حول الخيار الرابع المتمثل في مجموع الخيارات ("أ" + "ب" + "ج")، وهو ما يعكس التأييد النسبي لهذه العبارة. هذا ونشير إلى أن نسبة 05% المتبقية من الإجابات تبنت الخيار الأول المتمثل في دراسة سبب تكرار الغياب ومدى تعمد العامل في ذلك.

### المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج

سنتعرف في هذا المبحث على تحليل نتائج الدراسة التطبيقية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة فهم العلاقة الموجودة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية.

#### المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

##### أولاً: محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة

في هذه المرحلة أردنا إبراز دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة، ولدراسة هذه العلاقة حاولنا تحليل تقييم أداء العاملين إلى مجموعة من المقومات لمعرفة تأثير كل مقوم على تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة.

وحسب دراستنا النظرية، نجد أنه من مقومات تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة. وحتى نتمكن من تحديد علاقة هذا الأخير بتحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة؛ تطرقنا إلى مقومات تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة أيضاً. بحيث وجدنا أن ربط تحليل الأهداف الحالية للمنظمة بأهداف العاملين الخاصة يضمن استيعابها وفهمها. وهذا يعني أن العاملين يفضلون ربط أهدافهم الشخصية بتحسين ظروف العمل، زيادة الأجر، الحق في العطل والإجازات الوظيفية وغيرها، مع أهداف المنظمة الحالية كضمان لتحسين صورة المنظمة، والعمل على تحقيق الريادة في قطاع النشاط (40%). هذا ونجد أن فئة أخرى رأت بأن تقييم أداء العاملين لا يهدف إلى العمل على جعل العاملين يسعون لتحقيق الأهداف الحالية للمنظمة، ولا ربط هذه الأهداف بأهداف العاملين الخاصة بما يضمن لهم استيعابها وفهمها من أجل تطبيقها كما يجب (30%). هذا ما يثبت صعوبة اقتناعهم بتجانس أهدافهم بما يخدم المنظمة ويوجهها بسهولة نحو الهدف المرسوم. غير أن فئة أخرى من العاملين تدعم الاختيار الأول بإضافة اختيار العمل على جعل العاملين يسعون لتحقيق الأهداف الحالية للمنظمة (10%)، وهذا ما يرجح اختيار الفئة الأولى على حساب اختيار الفئة الثانية.

ومن بين مقومات تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة التي تطرقنا لها في هذا المحور أيضا نجد تحليل المناخ التنظيمي؛ حيث أن فئة من أفراد عينة الدراسة أيدوا اقتراح تحديد مدى ملاءمة العامل للمنصب المخصص له ولمتطلبات وظيفته كقوم من مقومات تقييم أداء العاملين؛ بمعنى أن تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة من خلال تحليل المناخ التنظيمي على غرار الاستعانة بمؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الحوادث، ومعنوية العاملين، يساهم في تحديد درجة التوفيق بين مواصفات العامل ومتطلبات وظيفته (35%). كما أن هناك فئة أخرى قد أيدت خيار تقدير مؤشرات الأداء كمعدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر، وشكاوي العاملين، حيث أن هذه المؤشرات تتيح للمنظمة فرصة التعرف على ما تحتاجه من مهارات عن طريق الاستعانة بمخرجات ونتائج هذه المؤشرات (30%). هذا ونشير أن باقي الفئات على غرار الفئات الرابعة والخامسة والسادسة قد أيدت هاتين الفكرتين نسبيا مما يعني أن هناك توجهها مشتركا لأغلب أفراد العينة (20% مجتمعة). وكآخر عبارة في هذا المحور تطرقنا إلى محاولة المنظمة لتقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها، وكخيار يخص تقييم أداء العاملين وجدنا أن هناك فئة من أفراد عينة الدراسة تؤيد الخيار الثالث؛ بمعنى أن المنظمة تحاول تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلا: ترقية، نقل، فصل... (25%)، لكن في المقابل هناك فئة أخرى تبنت خيار لاشيء مما سبق (25%)؛ أي أنها لا تؤيد هذه الفكرة أساسا. في حين أن هناك فئة ثالثة أيدت الخيار الثاني والمتمثل في تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمالة في المنظمة؛ بمعنى التعرف على قدرات ومؤهلات العاملين في المنظمة من أجل تقدير المسيرة المستقبلية بما يتوافق وهذه الإمكانيات (20%)، وعليه يمكن للمنظمة الاعتماد على هذه الفكرة من أجل تحقيق ما تصبو إليه.

### ثانيا : محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية للوظيفة

في هذا المحور سنحاول إبراز علاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات المهارية الوظيفية. وبنفس الطريقة التي اتبعناها في المحور الأول تبيننا ثلاث عبارات لتعكس هذه العلاقة؛ حيث وجدنا أن هناك فئة من أفراد عينة الدراسة يوافقون أن تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل بمعنى توصيف الوظيفة، يتم عن طريق التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته؛ أي من خلال تقييم الأداء التنظيمي (40%). وفي المرتبة الثانية نجد فئتين متعادلتين الأولى تتبنى خيار التعرف على وصف الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات المهارية الوظيفية؛ أي أنه لا بد من معرفة متطلبات كل وظيفة كنوع الشهادة المطلوبة، الواجبات والمسؤوليات، ظروف العمل والوسائل المستخدمة لكي يتم التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات، أما الفئة الثانية تبنت لاشيء مما سبق أي أنها لا تؤيد أي خيار (20%). في حين أن باقي الفئات تشتت أفكارها حول الخيارات الأخرى.

وفيما يخص العبارة الثانية وجدنا أن فئة من الممرضين أيدت الخيار الثالث؛ أي أن المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها تساهم بكشف فجوة المهارات من خلال تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة؛ هذا ما معناه أن المقارنة بين متطلبات الوظيفة (الواجبات والمسؤوليات، ظروف العمل والوسائل المستخدمة...)، ومواصفات شاغل الوظيفة (المهارات، المعارف، القدرات والمؤهلات، وكذا الخبرات...)، تسمح بالتعرف على النقائص من المهارات انطلاقاً من المعلومات التي يفرزها نظام تقييم الأداء (35%). كما نجد أن هناك فئة قد تبنت خيار لا شيء مما سبق (30%)، وهذا ما يعكس تباين وجهات نظر عينة الدراسة. في حين تبنت باقي الفئات الخيارات المتبقية مع وجود تشتت نسبي في الأفكار.

أما في العبارة الثالثة نجد أن فئة من الممرضين وافقت الخيار الثاني؛ بمعنى أن إعادة التنظيم يعني التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته من أجل معرفة كيفية تعديل القوانين بما يحفز العاملين على التعلم وإبراز قدراتهم في شتى المجالات مما يخدم التنظيم ويغطي عجزه عن أداء مهامه بكفاءة (35%). هذا وقد أكدت فئة من الممرضين الخيار السادس المتمثل في مجموع الخيارات الثلاث الأولى وهي: دراسة إمكانية تغيير طرق وأساليب العمل بما يمكن من تحسين الانجاز؛ معرفة كيفية تعديل القوانين بما يحفز العاملين على التعلم وإبراز قدراتهم؛ دراسة إمكانية تغيير الآلات المستعملة بما يمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وهذا ما يعكس التوجه نحو سياسة التغيير في الجانب الوظيفي؛ بمعنى تبني أنجع الطرق لإعادة التنظيم والتعرف على أوجه القصور داخله (20%). ولقد كان لباقي العينة آراء مختلفة أخرى عكست توجه كل فئة نحو ما يوافق ميولها.

### ثالثاً : محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية للعامل

اعتمدنا في هذا المحور على اقتراح عبارتين لتبيان العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهنية للعامل.

في العبارة الأولى وجدنا أن هناك فئة من الممرضين أيدت الخيار الثاني؛ بمعنى أن تحديد احتياجات الأفراد من المهارات يتم عن طريق معرفة آراء العاملين أنفسهم حول كيفية رفع كفاءاتهم في العمل من خلال اقتراحاتهم المقدمة حول ظروف العمل، مشاركتهم في صنع القرار، تقديراتهم الحالية والمستقبلية لما يمكن أن يكونوا عليه أو تكون المنظمة تطمح إليه (40%). في حين نجد أن فئة أخرى تبنت خيار لا شيء مما سبق (25%). لكن نجد لدى باقي الفئات وجهة نظر مختلفة لكنها تتوافق مع هذه العبارة.

أما فيما يخص العبارة الثانية فقد وجدنا أن نصف الممرضين ركزوا على الخيار الثاني؛ بمعنى أنه يمكن تحديد الاحتياجات المهنية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين (الغياب، التأخير، الإهمال، اللامبالاة...)، وذلك من خلال معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته لمختلف الأوامر الموجهة له، وتهربه من واجباته (50%). كما نجد أن فئة أخرى من الممرضين تبنت خيار لا شيء مما



سبق، مما يبين وجهة النظر المختلفة لهذه الفئة من الممرضين (25%). هذا ونجد أن فئة أخرى أيدت الفئة الأولى نسبياً مما يرجح كفة هذه الأخيرة على باقي الفئات حيث أيدت الخيار الرابع المتمثل في مجموع الخيارات التالية: دراسة سبب تكرار الغياب ومدى تعمد العامل في ذلك؛ تحليل مدى تعمد العامل في الإضرار بالعمل وأدواته؛ معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته (20%). وهذا ما يعكس على العموم التأييد النسبي لهذه العبارة.

### المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة

#### أولاً: محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية للمنظمة

توجه أغلب أفراد العينة إلى تأكيد الدور الفعال لتحليل الأهداف الحالية للمنظمة، فربط الأهداف الحالية للمنظمة بأهداف العاملين الخاصة من شأنه أن يضمن استيعاب وفهم كل ما ترغب المنظمة في تحقيقه في الوقت الراهن؛ وهذا منطوق العاملين القائم على تبادل المنفعة مع المنظمة، من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين مع عدم الإضرار بمصالح أي طرف. كما أن تحليل المناخ التنظيمي يعتبر أساساً لتحديد الاحتياجات المهنية للمنظمة من خلال التعرف على مدى التوافق بين شاغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة، و مدى تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المنظمة. في حين أن تقدير مؤشرات الأداء كمعدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر، وشكاوي العاملين... تتيح للمنظمة فرصة التعرف على ما تحتاجه من مهارات عن طريق الاستعانة بمخرجات ونتائج هذه المؤشرات واستغلالها في اتخاذ القرارات. فكلما كانت المعلومات المقدمة دقيقة كلما استطاعت المنظمة تغطية احتياجاتها من المهارات بشكل واسع.

يضاف إلى ما سبق، أن محاولة المنظمة لتقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل...)، تعتبر معياراً مناسباً لتحديد الاحتياجات المهنية للمنظمة، إذ أن هذه الأخيرة تبنى على الإمكانيات المتاحة للمنظمة في المستقبل، وعليه يمكن وضع الاحتياطات اللازمة لتحقيق هذه الغاية. إن تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمالة في المنظمة والتعرف على قدرات ومؤهلات العاملين في المنظمة من أجل تقدير المسيرة المستقبلية بما يتوافق وهذه الإمكانيات، يؤيد الفكرة السابقة ويدعمها رغم أن هناك من لا يعطي أهمية لهذا المعيار.

هذا ويمكن القول أن الفرضية الأولى مؤيدة بشكل كبير من قبل أفراد العينة، مما يمكننا من تأكيد الفرضية بأن تقييم أداء العاملين يعمل على التحديد الجيد والفعال للاحتياجات المهنية المطلوبة في المنظمة.

**ثانيا : محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية للوظيفة**

من المعروف أن تحليل العمل له أهمية كبيرة في المنظمة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، إذ يعتبر أسلوباً علمياً من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تقسيمها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها، فهو إذن عملية تجميع للمعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول أن التوجه نحو تحليل العمل لتحديد الاحتياجات المهنية يعتبر توجهاً سليماً من شأنه تأكيد أهمية هذا المعيار في المنظمة، وهذا ما أكدته نتائج دراستنا. وفي المقابل أيضاً يعتبر التعمق في تفصيل تحليل العمل على غرار التطرق إلى مواصفات الوظائف ومواصفات شاغل الوظيفة، متقبلاً نسبياً أيضاً؛ أي أن كل ما يتعلق بالوظيفة أو بشاغلها يمكن الاعتماد عليه في تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية. هذا وأن إعادة التنظيم بمعنى التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته يعتبر معياراً مهماً في تحديد التوجه الوظيفي.

هذا ويمكن القول أن الفرضية الثانية مؤيدة نسبياً من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث لا يمكننا التأكيد التام لها رغم القبول النسبي للعبارات المطروحة لها والتقارب في نسبة القبول هذه لديهم. لذلك يمكننا القول أن تقييم أداء العاملين يساهم نسبياً في تحديد الاحتياجات الوظيفية.

**ثالثاً : محور تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية للعامل**

إن تحديد احتياجات الأفراد من المهارات يتم عن طريق معرفة آراء العاملين أنفسهم حول كيفية رفع كفاءاتهم في العمل من خلال اقتراحاتهم المقدمة حول ظروف العمل، مشاركتهم في صنع القرار، تقديراتهم الحالية والمستقبلية لما يمكن أن يكونوا عليه أو تكون المنظمة تطمح إليه. إن العبارة السابقة تؤكد على أهمية وعلاقة تقييم أداء العاملين بتحديد الاحتياجات المهنية للعاملين؛ حيث أن تحديد هذه الأخيرة يتطلب توافر معلومات وحقائق لا يوفرها إلا نظام تقييم أداء العاملين بخصوص العمل والعامل، وهذا ما يعكس التوافق النسبي لاختيارات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة.

أما فيما يخص تحديد الاحتياجات المهنية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين (الغياب، التأخير، الإهمال، اللامبالاة...) فإن ذلك يمكن من معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته لمختلف الأوامر الموجهة له، وتهريبه من واجباته. وهي عبارة تدعم سابقتها وتؤكد لها، وعليه يمكننا اعتبار

<sup>1</sup> عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 40.

أن مؤشرات تقييم أداء العاملين والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في ذلك يمكنها تحديد الاحتياجات المهارية للعاملين، مما يثبت وجود العلاقة بين كل من المتغيرين. هذا ويمكن القول أن الفرضية الثالثة قد حظيت بتأييد أكثر من سابقتها لدى أفراد العينة من خلال النتائج المتحصل عليها. ومن هنا يمكننا التأكيد بأن لتقييم أداء العاملين دور كبير في تحديد الاحتياجات المهارية الفردية بهم.

## خلاصة:

مما سبق تناوله في الدراسة الميدانية ومن خلال النتائج المتوصل إليها، اتضحت بشكل عملي مساهمة تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية، من خلال إجابات مجمل إجابات الممرضين في مستشفى الشهيد عشور زيان بأولاد جلال، على أسئلة الاستمارة المعدة للدراسة وذلك من خلال الربط بين متغيرات الدراسة من جهة تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهنية؛ بحيث ظهرت العلاقة بين كليهما من خلال عدة مستويات متمثلة في المستوى التنظيمي؛ المستوى الوظيفي؛ ومستوى العاملين. ولقد دعمت هذه النتيجة ما تم تناوله في الدراسة النظرية للموضوع.

## الخاتمة العامة

يعتبر تقييم أداء العاملين بمثابة الأداة المساعدة في اتخاذ القرار، ويعتمد عليها المسؤولون في مراقبة العمليات التسييرية وتقييمها وكذا تصحيح الانحرافات الحاصلة. وهذا من خلال وضع مؤشرات دقيقة، واضحة وشاملة، تسمح بالإطلاع عن كثب على مستويات الأداء الموجودة في المنظمة، على اختلافها سواء بالنسبة للمستوى التنظيمي، أو المستوى الوظيفي أو بالنسبة لمستوى العاملين.

ونظرا لهذا الدور الذي يلعبه تقييم أداء العاملين في المنظمة تبرز أهميته في قياس الأداء الكلي لها، ومن ثم تحسينه، وهذا كونه يساهم في تحديد ما تحتاجه من مهارات وقدرات وخبرات من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات الحاصلة في المحيط، هذا الأخير الذي أصبح الشيء الثابت فيه هو التغيير.

إن العمل على تلبية حاجات المنظمة من المهارات لا يتأتى إلا من خلال تقييم أداء العاملين، وعليه فإن المنظمات اليوم مطالبة باعتماد أنجع الطرق في التقييم مما يضمن تحقيق النجاح في تحديد الاحتياجات المهنية التنظيمية؛ الوظيفية، والعمالية.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم تطبيقها وفقا لمنهج استكشافي واختباري على دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية -عشور زيان- بأولاد جلال، وذلك من خلال اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات توصلنا من خلالها إلى نتائج مختلفة.

### أولاً: نتائج الدراسة

- توصلنا من خلال دراستنا أن ربط الأهداف الحالية للمنظمة بأهداف العاملين الخاصة من شأنه أن يضمن استيعاب وفهم كل ما ترغب المنظمة في تحقيقه في الوقت الراهن؛ وهذا منطبق العاملين القائم على تبادل المنفعة مع المنظمة، من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين مع عدم الإضرار بمصالح أي طرف.
- كما توصلنا إلى أن محاولة المنظمة لتقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلا (ترقية، نقل، فصل...)، تعتبر معيارا مناسباً لتحديد الاحتياجات المهنية للمنظمة، إذ أن هذه الأخيرة تبنى على الإمكانيات المتاحة للمنظمة في المستقبل.
- هذا وقد وجدنا أن تحديد الاحتياجات المهنية الوظيفية يعتمد على كل من تحليل العمل والتفصيل فيه على غرار التطرق إلى مواصفات الوظائف ومواصفات شاغل الوظيفة.
- ولقد توصلنا أيضا إلى أن تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين هو أكثر أهمية مقارنة بسابقه، وذلك من خلال التأييد الملموس من أغلب أفراد عينة الدراسة.

### ثانيا: الاقتراحات المقدمة للمؤسسة

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من الاستفادة منها:

- العمل على توضيح الأهداف الحالية للمؤسسة وتبني أهداف أخرى مستقبلية بالاعتماد على مشاركة العاملين في ترسيم هذه الأهداف.
- استخدام أنجع الطرق في تقييم أداء العاملين من أجل الحصول على أفضل النتائج فيما يخص الاحتياجات المهنية (الإدارة بالأهداف).
- تبني نظام معلومات متطور ومواكب لاحتياجات المنظمة، من خلال امتلاك أجهزة حديثة وكفاءات تدير هذه الأجهزة.
- تحسين ظروف العمل في المنظمة، والذي من شأنه يزيد من ولاء العاملين إذا لقوا الاهتمام اللازم من الإدارة العليا.
- تفعيل شبكات الاتصال داخل وخارج المنظمة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، عند وقوع أي حادث.
- الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة لأنها العنصر الفعال في المنظمة، وخاصة المهارات الظاهرة أو الكامنة داخلها.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين من أجل تنمية المهارات.

### ثالثا: حدود وآفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، فتوجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يكون عائقا أمام تعميم نتائج الدراسة. إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلا).

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاقا جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراستنا من خلال توسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

## قائمة المراجع



• الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
7. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، 2003. (www.kotobarabia.com)
8. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
10. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001.
11. فايز جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
12. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2004.
13. مدحت محمود أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004.
14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
15. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.

• الملثقيات

16. عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

17. فاتح دبله، النماذج الإستراتيجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، ورقة بحث مقدمة في يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.
18. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، ورقة بحث مقدمة في يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

• المقالات

19. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006.

• الرسائل الجامعية

20. أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004.
21. سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
22. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
23. فوزية قديد، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
24. مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
25. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
26. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

• الكتب باللغة الفرنسية

27. A. Meignant, **Ressources humaines déployer la stratégie**, les éditions liaisons, Paris, 2000.
28. J.M. Peretti, **Tous D R H**, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
29. S. Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, **Comportement humain et organisation**, Village mondiale, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002.
30. G. le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, les éditions d'organisation, Paris, 2001.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة

مجال علوم التسيير ل م د  
تخصص : تسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة : ثانية ماستر

الاستمارة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يجري الباحث دراسة علمية تحت عنوان:

دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية  
دراسة حالة مستشفى الشهيد عشور زيان - أولاد جلال-

يشرفني أن أقدم لحضرتكم هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على درجة الماستر، والمرتبطة بتحكيمة على كافة أسئلة الاستمارة، رجاء الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة، هذا ونحيطكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط، وستحاط بالسرية التامة.

ولكم مني فائق الشكر و الامتنان

الباحث:

عشور زيان

## لمحة حول الموضوع

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية، وذلك نظرا لما نتأجها من تأثير على كافة المنظمة بمختلف وظائفها ومستوياتها، بل تتعدى نطاق المنظمة لتصل إلى المحيط الخارجي لها. حيث نلمس فوائد تقييم أداء العاملين في توفير أساس قوي يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء الكلي بالمنظمة. كما تسمح عملية تقييم أداء العاملين باكتشاف المهارات الموجودة في المنظمة ككل، وكذلك المهارات المطلوب توافرها على مستواها بدرجة أولى ومن ثم على مستوى الوظيفة، ثم على مستوى الأفراد أنفسهم. وسنحاول من خلال دراستنا هذه إلى تبيان العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية بالتطبيق على عينة من إطارات وعمال مستشفى عشور زيان بأولاد جلال.

### فرضيات الدراسة

- يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للمنظمة.
- يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للوظيفة.
- يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد الاحتياجات المهارية للفرد.

## المعلومات العامة:

ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختيارك:

✓ الجنس: ذكر  أنثى

✓ طبيعة الشهادة المتحصل عليها: شبه طبي  شبه طبي ذو مناصب عليا  سلك

الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش  سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب

عليا

✓ الرتبة: ممرض حاصل على شهادة دولة  ممرض مؤهل  مساعد تمريض

✓ سنوات الخبرة: أقل من 4 سنوات  من 4 إلى 8 سنوات  أكثر من 8 سنوات

## المحور الأول: تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهنية في المنظمة

1. يستوجب تقييم أداء العاملين تحليل الأهداف الحالية للمنظمة من أجل:

- العمل على جعل العاملين يسعون لتحقيقها
- ربطها بأهداف العاملين الخاصة مما يضمن استيعابها وفهمها
- لا شيء مما سبق

2. يتم تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال تحليل المناخ التنظيمي عن طريق:

- التعرف على حجم النشاط الممارس في الأقسام والوحدات التنظيمية
- تحديد مدى ملاءمة العامل للمنصب المخصص له ومتطلبات وظيفته
- تقدير مؤشرات الأداء (معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر، شكاوي العاملين...)
- لا شيء مما سبق

3. تحاول المنظمة تقدير مسيرتها المستقبلية ومهاراتها المطلوبة لدراسة تطورها من خلال:

- أداء عمل المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة
- تحليل القوى العاملة بهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للعمالة في المنظمة
- دراسة التطورات التي ستطرأ على القوى العاملة مستقبلاً: ترقية، نقل، فصل...
- لا شيء مما سبق

## المحور الثاني: تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية في الوظيفة

• يتم تحديد احتياجات الوظيفة من المهارات من خلال تحليل العمل عن طريق:

- التعرف على وصف الوظائف
- التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته
- تحديد معدلات الأداء
- لا شيء مما سبق

• تساهم المقارنة بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها بكشف فجوة المهارات من خلال:

- تحليل كامل لطبيعة كل واجب من واجبات الوظيفة
- تحديد المعلومات، السلوكيات والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة
- تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة
- لا شيء مما سبق

• يعني إعادة التنظيم التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته من أجل:

- دراسة إمكانية تغيير طرق وأساليب العمل بما يمكن من تحسين الانجاز
- معرفة كيفية تعديل القوانين بما يحفز العاملين على التعلم وإبراز قدراتهم
- دراسة إمكانية تغيير الآلات المستعملة بما يمكن من زيادة إنتاجية العاملين
- لا شيء مما سبق

## المحور الثالث : تقييم أداء العاملين وعلاقته بتحديد الاحتياجات المهارية للعامل

1. يتم تحديد احتياجات الأفراد من المهارات عن طريق:

- دراسة آراء الرؤساء حول كيفية رفع كفاءة العمل بوحداتهم
- معرفة آراء العاملين أنفسهم حول كيفية رفع كفاءاتهم في العمل
- مؤشرات الأداء الخاصة بالعاملين
- لا شيء مما سبق

2. يمكن تحديد الاحتياجات المهارية الفردية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للعاملين من خلال:



- دراسة سبب تكرار الغياب ومدى تعمد العامل في ذلك
- تحليل مدى تعمد العامل في الإضرار بالعمل وأدواته
- معرفة سبب عدم تحمل العامل للمسؤولية الموكلة إليه وعدم طاعته
- لا شيء مما سبق