

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



## دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق  
تخصص قانون اداري

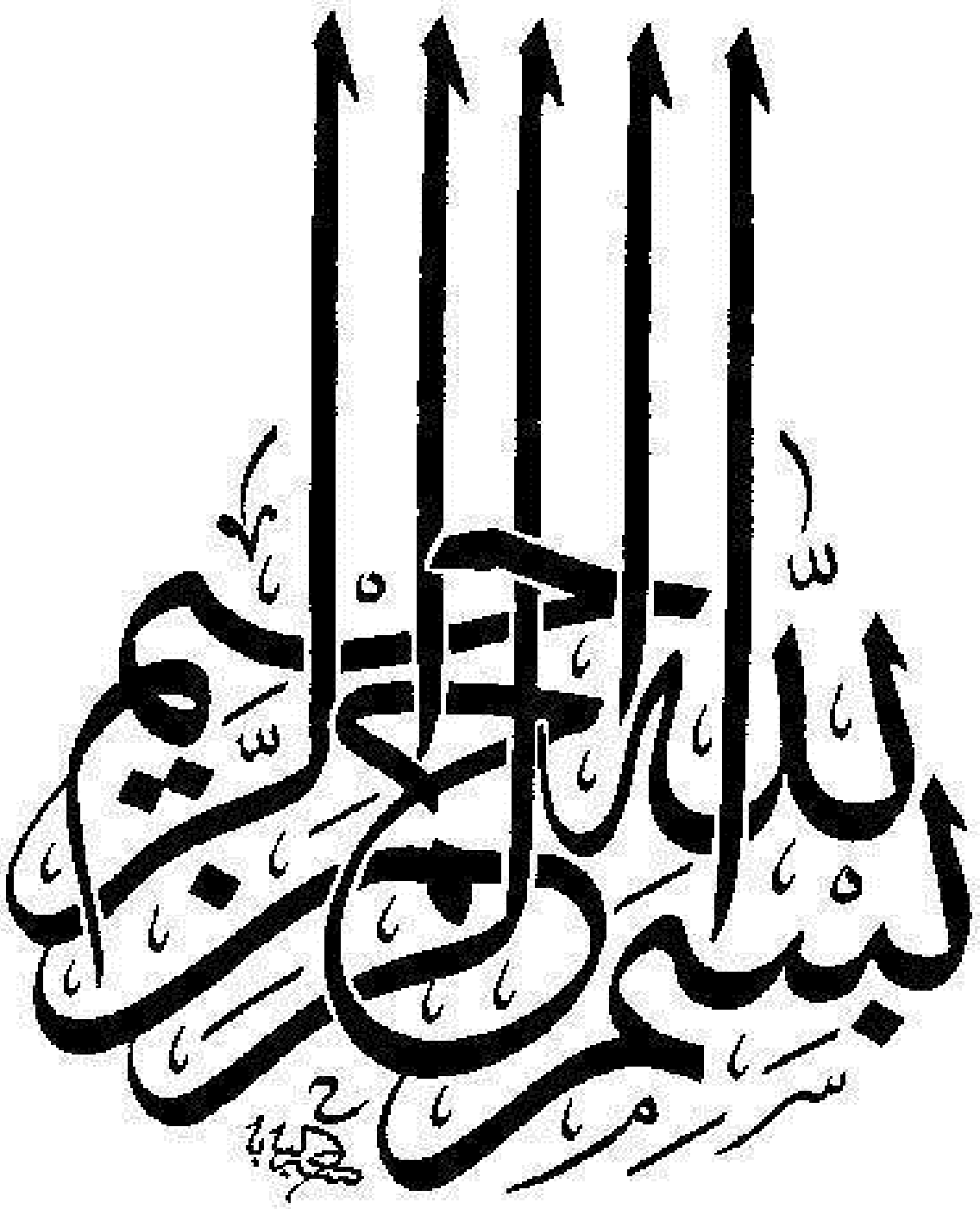
اشراف الاستاذ

عادل رزيق

اعداد الطالبة

سامية شامخ

الموسم الجامعي 2016/2017



بسم الله الرحمان الرحيم

[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون  
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم  
تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

## الشكر

بسم اله الرحم الرحيم والصلاة والسلام  
على اشرف المرسلين

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وأخرا  
على ما تفضل من نعمه العديدة وعلى  
مالهمي به من معرفة وصبر وتوفيق  
أما بعد:

أتوجه بالشكر إلى المشرف الدكتور  
رزيق عادل لما أولاه من اهتمام  
ومتابعة وما تفضل به من توجيهات  
طيّلة انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي  
بالعمل لما قدموه لي من نصح ودعم  
متواصل لإتمام هذا العمل.

والشكر لكل من ساعدني لإتمام هذا  
البحث فجزاهم الله خير الجزاء.

آخر دعوانا

أن الحمد لله رب العالمين

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى روح والديا الطاهرة  
رحمهما الله وجعل قبرهما روضة من رياض  
الجنة يا رحمن يا رحيم.

إلى من يقاسمونني أفراحي وإحزاني أفراد  
العائلة كل باسمه

إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار  
الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو  
بإتسامة صادقة ورفع يديه ودعالي  
بإخلاص، إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي  
الموقرين جزأهم الله عنا خيرا.

### مقدمة

إن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعة أهدافها، مرهون بتوفر متطلبات النجاح، والتي تعتبر إدارة الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات، حيث أن المحور الأساسي في عمل وتقدم هذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، وذلك لما لها من تأثير على الموارد الأخرى المادية منها والمالية وتفعيلها إيجابا وسلبا.

لهذا فقد بدأ التنبه إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وبدأت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء من حيث إدارته وتقييمه، لكون أن كفاءة أداء المؤسسة يتوقف على كفاءة وفاعلية العنصر البشري بها.

ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري في المنظمات إلى عدة عوامل أهمها تطور الفكر التنظيمي وضغوطات المنافسة، ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية.

فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين داخل الإدارة الذي يقتصر دورها في تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار، تعيين، وفصل أصبح هناك ما يعرف بإدارة الموارد البشرية التي تركز على البعد الإستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، توحيد مصالح وتوجيهات الإدارة والعاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم، ترقيتهم وتطوير مساهم الوظيفي إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين، والتي تعتبر نظام متكامل يعمل على قياس و إصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

## مقدمة

إن عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لوضع برامج مخططات الموارد البشرية أو مخطط التكوين أو برامج تنمية المسار المهني، إضافة إلى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

ويعتبر موضوع التقييم من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في مختلف العلوم، لان هذا الموضوع يجمع بين العديد من العلوم كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، علم الإدارة إلى جانب القانون الإداري.

ويكتسب التقييم أهمية متميزة كونه يعتمد على أسس ومعايير يأخذ بها من أجل تحديد مستوى أداء الموظف واكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها ومواطن القوة لتطويرها ومدى استحقاقه للمنصب الذي يشغله أو نقله لتقلد مناصب أخرى أعلى، وتقديم المكافآت ودفع الأجور .

فالتقييم بالنسبة للموظف هو طريقة للتحسين في مستوياته المهنية، الاجتماعية، الاقتصادية ولذا يجب على الأجهزة الإدارية أن تؤديها وتعمل على ترسيخ هذا الأمل في نفوس الموظفين.

كما يفسح المجال للموظف في إثبات مهاراته، قدراته كفاءته واستعداده في تقلد مناصب عليا، وبذلك فهو يحقق طموحه في الحصول على درجة مالية اكبر واختصاصات أكثر أهمية.

ولهذه الأهمية البالغة التي يكتسبها التقييم ومدى ارتباطه بتسيير المسار الوظيفي للموظف، فان المشرع الجزائري وفي إطار الاصطلاحات التي طالت الإدارة العمومية احدث قفزة نوعية من خلال إصداره الامر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية والذي تضمن مفاهيم تجديدية لتقييم الأداء و إشارة واضحة إلى أدوات عصرية لتطبيق هذه المفاهيم.

مما سبق تهدف الدراسة للوقوف لأهمية تقييم أداء الموظفين على مستوى الإدارة العامة والنظام القانوني الذي يحكمها، ومدى تأثيرها في تحسين أداء الموظف العمومي من جهة ومن جهة ثانية معرفة مدى تكريس النصوص القانونية الخاصة بالتقييم التي نص عليها الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

## مقدمة

وبناء على ماتم ذكره يتم طرح الإشكال التالي:

**ما مدى تأثير معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي؟**

وعلى أساس هذه الإشكالية يمكن أن نطرح بعض التساؤلات التالية :

- 1- ما لمقصود بالأداء الوظيفي و ماهي أهم محدداته؟
- 2- كيف تتم عملية تقييم الأداء و ماهي أهم الطرق المستخدمة فيه؟
- 3- ماهي أهم المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الوظيفي؟
- 4- كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقييم الأداء؟

### أسباب اختيار الموضوع:

تتنوع أسباب اختيار الموضوع بين الذاتية والموضوعية

#### الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات التي تحكم عملية التقييم بالإدارة.
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع التقييم مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذه العملية لأنها تعتبر أداة لتحقيق هدف كل موظف داخل الإدارة.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بعملية تقييم وتحليل أداء الموظفين.
- توضيح الصورة الحقيقية للتقييم داخل الإدارة وكيفية إجرائها والمعايير التي تبنى عليها في الوظيفة العمومية.
- توضيح مدى توافق كل ماجاءت به الإدارة العامة في مجال تقييم الأداء وما حددته ونصت عليه التشريعات التي نظمت عملية التقييم.

#### الأسباب الذاتية

- كوني موظفة ورغبة مني في معرفة المزيد عن هذه العملية والتي تعتبر المحرك الأساسي في سير الحياة المهنية لأي موظف.



## أهمية البحث

تكتسي عملية التقييم أهمية بالغة في تحديد مسار الحياة المهنية للموظف، إلا أن هذه العملية تبقى مجهولة لدى مستخدمي الوظيفة العمومية من حيث ماهيتها، محتواها، معاييرها، أسسها.

كما أن هذا الموضوع يسمح بالحكم على مدى فاعلية الإدارة من خلال الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة النظام القانوني الذي يحكم عملية التقييم في الوظيفة العمومية كون أن تقييم الأداء يدفع بالموظفين إلى مسايرة مستويات التطور وكذا دفع المستخدمين إلى السعي بصفة مستمرة لتجديد كفاءتهم وتحسين أدائهم وبذل أكبر الجهود طيلة حياتهم المهنية.

إن الارتباط الوثيق بين عملية التقييم ومختلف جوانب تسيير الحياة المهنية أكد أهمية التقييم في إرساء سياسة تكوينية فعالة خاصة في مجال تحسين الأداء، إعداد نظام تحفيز ناجح في مجال الترقية والتقدم في الدرجات.

## أهداف البحث:

تهدف دراسة التقييم إلى:

- معرفة مدى أهمية عملية التقييم المطبقة بالإدارة العمومية في تحسين أداء الموظفين والحصول على موظفين يتميزون بالكفاءة والفاعلية.
- التعرف على النظام القانوني الذي يحكم عملية التقييم في الوظيفة العمومية ومدى سهر الإدارة على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص ومدى مواكبتها للتطورات والتحولات التي يشهدها العالم.

## مقدمة

### الدراسات السابقة:

حظي موضوع التقييم بدراسات واسعة في مجال تسيير الموارد البشرية إلا انه في جانب التخصص القانوني كانت الدراسات قليلة ولم تعالج الموضوع بشكل مستقل وإنما جاءت دراسته في إطار مواضيع شاملة لموضوع تسيير الحياة المهنية للموظفين وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، إصلاح المنظومة الوظيفية.

### الصعوبات:

في أي دراسة يقوم بها أي الباحث فانه تواجهه صعوبات أثناء قيامه بعملية البحث وأكثر ما يثير هذه الصعوبات هو سبيل الحصول على معلومات ومعطيات علمية موثوقة لإثراء رصيدنا العلمي، إضافة إلى ذلك صعوبة تحديد حدود الموضوع وضبطه مجالاته.

### المنهج المتبع

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي تحليلي كونه الأنسب لموضوع بحثنا.

### تقسيمات البحث

من اجل الإجابة على إشكالية البحث فانه تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان ماهية الأداء الوظيفي وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث كان المبحث الأول بعنوان مفهوم الأداء الوظيفي والمبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي والمبحث الثالث إدارة تقييم الأداء واهم الطرق المستخدمة فيه. أما الفصل الثاني: معايير التقييم وتحسين الأداء وفيه ثلاث مباحث: المبحث الأول: معايير التقييم والمبحث الثاني كيفية تحسين الأداء الوظيفي أما المبحث الثالث علاقة التقييم بتحسين الأداء.

# الفصل الأول

## ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بممارسة دور مهم وصعب في نفس الوقت، ألا وهو تقييم أداء العاملين، وهو دور قديم قدم التاريخ، وتطورت آلياته وإجراءاته وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة. ولأهمية هذه العملية في تسيير شؤون الموظفين فإن المشرع وضع لها نظاما خاصا وأحاطها ببعض الضمانات وذلك للحفاظ على حقوق الموظف وحمايته من تعسف السلطة الممنوحة لها صلاحية التقييم.

وفي هذا الفصل فإننا سوف نتعرض :

- الأداء الوظيفي
- تقييم الأداء
- إدارة تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة فيه

### المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه فالأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المؤسسات وهو العنصر الذي ترتقي به المؤسسة أو العكس.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

إن مضمون عملية الأداء الوظيفي يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء الموظف لمهامه بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه لمهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله.

لهذا فإننا سوف نستعرض مجموعة من التعاريف للإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي.

- عرف الأداء على أنه: "درجة انجاز وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>(1)</sup>

- كما يعرف الأداء: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الإشكال"، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بحد ذاته".<sup>(2)</sup>

وبالتالي فإن هناك علاقة بين الأداء والسلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة على تغيير المحيط .

<sup>1</sup> (راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

<sup>2</sup> ( عبد الحكم الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، الجزء 1، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع،

مصر، بدون سنة نشر، ص 19 .

- أما توماس جيلبرت (THOMAS GILBERT) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو كل الأفعال أو النشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة. (1)
- كما يعرف الأداء على انه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد في مجموعة من الأفراد في مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة." (2)
- كما يمثل الأداء حجم ونوع السلع والخدمات التي ينجزها الفرد بوعي وإدراك منه خلال الزمن نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج وموارد المنظمة وإمكاناتها المتاحة. (3)
- من خلال هذه التعاريف يمكن نصل إلى تعريف شامل للأداء كما يلي: "الأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة.
- وبالتالي فالأداء يجمع بين عنصرين مهمين هما الكفاءة والفاعلية ومعناه أن المؤسسة التي تتميز بالأداء يجب أن تجمع بين الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، أما الفاعلية فتعني القدرة على تحقيق النشاط.

<sup>1</sup> (عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 97.

<sup>2</sup> (حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> (عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2008، ص 126.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة.

#### الفرع الأول: بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاس لأداء المؤسسة التي ينتمي، كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وإن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابا كما يلي:

- يعتبر الأداء مقياسا فعالا لقياس قدرة الفرد على أداء ومهامه في الحاضر وكذلك في المستقبل، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمية تتميز بالموضوعية والدقة لقياس كفاءة أدائه فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية، والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.
  - نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتببات بالأداء.
  - يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. (1)
- من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

(1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص61.

## الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

يحظى موضوع الأداء أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة، حيث يمثل احد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها. لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة على بقاءها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا نتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (1)

<sup>1</sup> ( بوقطف محمود، المرجع السابق، ص62



### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكاً فإن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات.

وتنقسم إلى عوامل تؤثر على العامل كشخص وتسمى محددات داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى محددات خارجية.

#### الفرع الأول: المحددات الداخلية

**1- الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

**2- القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسّمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

**3- إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته. (1)

<sup>1</sup> (راوية حسن، المرجع السابق، ص 210).

### الفرع الثاني: المحددات الخارجية

حيث يشير الواقع إلى أن هناك محددات خارج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

**1-متطلبات العمل (الوظيفة):** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

**2-البيئة التنظيمية(الموقف):** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل،الإشراف،توفر الموارد،الأنظمة الإدارية،الهيكل التنظيمي،نظام الاتصال،السلطة،أسلوب القيادة،نظام الحوافز،الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

**3- البيئة الخارجية:**تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية،كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانهخفاض الرواتب والحوافز والمكافئات واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها،وبالتالي فإنه تتأثر كل من متطلبات العمل و الكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا وإيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف. (1)

<sup>1</sup> (ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص.ص113-114.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني إلا إن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية التي تخوضها المؤسسة وأدقها فلهاذا فإن نجاح معظم المؤسسات يعتمد على نجاح هذه العملية، كما نجد أن هناك خلط بين استعمال المصطلحات التي تعبر عن هذه العملية.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض المصطلحات المشابهة له.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة قياس، تقييم، تقويم بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدامها للتعبير على عملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: تحديد معنى المصطلحات (قياس، تقييم، تقويم)

نتيجة لانتشار استخدام عملية قياس وتقييم الأداء باعتبارها من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فقد ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم، تقويم الأداء، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي

- 1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.
- 2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- 3- تعزيز نقاط أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم. (1)

<sup>1</sup> ( إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص102.

- إن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر في بالمصطلح (appraisal) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية:
- الأداء المؤثر على فاعلية التنظيمي.
  - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء. (1)

وعليه فكلمة **تقييم** التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

### الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

من اجل الإلمام بجميع عناصر عملية التقييم فإننا سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

**التعريف الأول:** تقييم الأداء هو وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذا أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى. (2)

**التعريف الثاني:** تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته، مهاراته، معرفته. (3)

**التعريف الثالث:** تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد وسيلة للتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف. (4)

<sup>1</sup> (ابراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص117.

<sup>2</sup> (خضير كاظم حمود وياسين كاشب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، 2009، ص149.

<sup>3</sup> (راوية محمد حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية- تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، بدون طبعة، 2014، ص200.

<sup>4</sup> ( احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، مص، ط2، 2008، ص388.

**التعريف الرابع:** تقييم الأداء هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في المحيط أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في المحيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة. (1)

**التعريف الخامس:** يقصد بتقييم الأداء قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى فقدهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (2)

**التعريف السادس:** يعرف تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه. (3)

من خلال التعاريف السابقة نجد أن في معظمها أجمعت على إن عملية التقييم تعد وسيلة للتحسين من خلال معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تصنيفها أو محوها.

وبالتالي يمكن القول بان عملية قياس وتقييم الأداء هي "عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أسس ومعايير أداء معينة وينتج عنها قرارات وأحكام وتقييم نتائج أداء الموظف حالياً وكيف يمكن جعل أداءه لوظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

<sup>1</sup> ( محمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص188.

<sup>2</sup> ( زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص87.

<sup>3</sup> ( حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية مص، بدون طبعة، 2003،

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة والصعبة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لما لها من تأثير على القرارات التي تتخذها من خلالها، سواء على مستوى العاملين أو المدراء أو المؤسسة في حد ذاتها، وسوف نوضح أهميتها وأهدافها .

#### الفرع الأول :أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء من خلال المجالات التي يستخدم فيها والتي هي كالتالي:

##### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دورياً سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية ، بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.<sup>(1)</sup>

##### ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية. وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة ،وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.

كما تستخدم هذه التقارير في تقويم التدريب ذاته حيث يمكن معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون من خلال مقارنة التقارير المرفوعة عنهم قبل التدريب وبعده ومدى التغيير الذي تعرضوا له بسبب هذه البرامج، ومعرفة هذه المسائل من شأنها أيضاً أن تحدد مواقف الإدارة من سياساتها وبرامجها الحالية فتدعمها وتطورها في ضوء نتائجها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> ( خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص152.

<sup>2</sup> (محمد عبد النبي، المرجع السابق، ص215.

## ثالثاً: تحسين الأداء وتطويره

إن عملية التقويم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقويم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقويم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقويم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

## رابعاً: انجاز عمليات النقل والترقية

قبل ترشيح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف إلى دائرة أخرى.

بإمكان المؤسسة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو نقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية، سطحية، يعكسه توفر تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة، خاصة إذا كانت هذه التقارير معدة بشكل سليم، لذلك حتى إذا كان اهتمام المنظمة بمؤهلات المرشح محدود فإن أغلب انظمه الترقية تشترط أن تكون تقييماته السابقة جيدة أي أن أي تقييم سلبي يؤدي إلى تأخير الترقية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> ( خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص152.

<sup>2</sup> (سعاد نايف برونطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط2، ص379.

## خامسا: تحديد مشاكل ومعوقات العمل

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكانم الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكانم القوة والضعف عموماً في المؤسسة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.<sup>(1)</sup>

## سادسا: رفع الروح المعنوية للعاملين

إن جوا التفاهم والعلاقة الحسنة يسود بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديته للعمل مكان تقدير واهتمام الإدارة وان هدف الإدارة من قياس الأداء هو معالجة نقاط الضعف فيه من خلال مقابلة يقوم بها الرؤساء لشرح هذه النقاط للعاملين على أساس ودي وصريح ، ووضع الخطة التي سيسلكها الفرد لمعالجتها كما أن العاملين يشعرون بأن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو منح المكافآت لا تتم أيضا إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول في تأدية العمل وبالتالي فان قياس وتقييم الأداء سيؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الإدارة والعاملين وكما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> ( خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص154.

<sup>2</sup> ( عمرو وصيفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجية والاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط2013، ص1، ص123.



## سابعاً: تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

إذا عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.<sup>(1)</sup>

## ثامناً: الانضباط والمعاقبة

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها خلال السنة بالإضافة إلى انه إذا رفعت على فرد ما ستكون جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيهما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه لمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم احدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2003، ص 242 .

<sup>(2)</sup> سعاد نايف برنوطي، المرجع سابق، ص 381.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، ويفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين يتم قياس وتقدير أدائهم، وتستهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الغايات التالية: إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.

- تعطي المشرفين الفرصة على تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها. (1)

وكذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أغراض إدارية وسلوكية وأخرى إستراتيجية أو تنموية، ويمكن التطرق إلى أهم الأهداف في الآتي

#### أولاً: الأهداف الإدارية

وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا. (2)

<sup>1</sup> ( سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، النشر للمؤلف، بدون طبعة، 2009، ص 511 .

<sup>2</sup> ( محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 192.

### ثانيا: الأهداف السلوكية:

وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدها القواعد و الضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين. (1)

### ثالثا: الأهداف الإستراتيجية :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمي(الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة ، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي. (2)

### رابعا: الأهداف التنموية

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل...الخ. (3)

<sup>1</sup> ( محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص193.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص139

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص223 .

### المطلب الثالث: النظام القانوني لتقييم أداء الموظف العمومي في الوظيفة العمومية

إن تقييم أداء الموظف يعتبر مظهرا من مظاهر السلطة الرئاسية يعتد به عند اتخاذ أي تصرف قانوني يتعلق بتسيير المسار المهني من تثبيت الموظف ، ترسيمه إلى ترقيته ونقله وتحديد مستوى استحقاقه للعلاوات التحفيزية وإيقاع الجزاء التأديبي عند الحاجة وتحسين مستوى أدائه وتدريبه.

وبالتالي فهو يلعب دورا هاما في تثمين الموارد البشرية وصيانتها ونموها.

ولهذا فان المشرع خصص فصلا مستقلا لتقييم الموظف ضمن الأمر رقم 06-03 المؤرخ

في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006،<sup>(1)</sup> والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، حيث تحدد كل من المواد 97 إلى 103 الإجراءات القانونية لتتقيط الموظفين وتقييم أدائهم .

وفيما يلي سنتناول تحليل الجوانب الأساسية من هذا النظام من خلال تعرضنا لأهم عناصر التقييم التي تعتمد عليها الإدارة والإجراءات المرتبطة به.

- حيث يتم التقييم باستخدام الاستمارة السنوية لتقييم الأداء التي تهدف إلى اكتشاف القدرات الحقيقية للموظف والمعارف المهنية ومستوى الأداء الذي يتميز به و كذا سلوكه داخل المصلحة،<sup>(2)</sup>

و يعتمد تقييم الموظف العمومي على عنصرين متكاملين:

- عنصر رقمي يتمثل في العلامة السنوية التي يتحصل عليها الموظف اثر عملية التتقيط التي يخضع لها طبقا للمادة 84 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والمادة 101 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

- التقدير العام الذي يحظى به من قبل السلطة المختصة بعملية التتقيط.

<sup>(1)</sup> الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 26 جوان 2006.

<sup>(2)</sup> هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة، 2010، ص 186.

حيث يخضع الموظف أثناء القيام بالخدمة لنظام التنقيط، وهذا الأخير من حق السلطة السلمية المؤهلة التي تتحدد حسب الهيكل الإداري، حيث تقوم هذه السلطة بوضع نقط مرقمة للموظف كل سنة بناء على اقتراح رئيس المصلحة ويرفق بتلك النقط المرفقة التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية للموظف.

وللموظف الحق في الاطلاع على النقطة الممنوحة له أما التقدير العام فلا يطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقط المرقمة. كما يعتمد التنقيط على جداول ومعايير تختلف باختلاف النشاطات ومستوى المسؤوليات المرتبطة بها، حيث يتضمن جدول التنقيط علامات تتراوح من 0 إلى 20 أو 0 إلى 10 أو حتى بين 0 و 5 حسب الأنظمة الإدارية. أما المعايير فهي تحاول بصفة عامة اكتشاف القدرات الشخصية للموظف ومدى إحاطته بالمعارف والمهارات المهنية وسلوكه المهني.

وتشمل هذه المعايير: القدرات البدنية، المواظبة، الاستعداد للخدمة، إتقان العمل، السرعة في التنفيذ، المعرفة المهنية، روح المبادرة، قدرة التنظيم، قدرة الإشراف، قدرة الرقابة. هي مستمدة من التعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968.<sup>(1)</sup>

إلا أن هذه المعايير رغم أهميتها وقابليتها للتكيف مع طبيعة العمل ومستوى التخصص والمسؤولية فإنها تشكو من عدم الدقة والقابلية للتقييم الموضوعي وعجزها على كشف الميزات الشخصية والإنسانية والفكرية للموظف.

- يتمثل التقدير العام في الملاحظة التي تتبع النقطة وهذا حسب ما حددته المادة 101 من الامر 03-06

إلا انه في غياب النصوص التطبيقية للقانون النموذجي وبالرجوع للمواد من 97 إلى 102 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأحكام المرسوم 66-149 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالتنقيط وبإجراءات الترقية والتعليم رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 بات من الضروري التعرف على القواعد الواجب إتباعها لإجراء عملية تقييم أداء الموظفين.

مما يستدعي الاهتمام عند تحليل هذه النصوص ثلاث نقاط تبدو أساسية لأدراك

<sup>1</sup> (هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص 186.

- الخصوصيات التي من الممكن استخلاصها من هذه العملية:
- **جدول التنقيط** : يتراوح جدول التنقيط السنوي من 0 إلى 10 حسبما نصت عليه المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي إلا انه من الناحية العملية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التنقيط الناتج عن تطبيق المرسوم 66-149 المؤرخ في 02 جوان 1966.
  - **صلاحيات التنقيط**: إن السلطة التي لها صلاحيات التعيين هي التي تمارس صلاحية التقييم والتنقيط للموظف وهذا ما جاءت به المادة 101 من الأمر 06-03 حيث تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة والمادة 85 من القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات العمومية.<sup>(1)</sup>
  - **الضمانات المحيطة بعملية التقييم**: إن الإدارة التي تقوم بعملية التنقيط قد تتعسف في استعمال سلطتها الممنوحة في التنقيط وهذا قد يؤدي إلى هضم حقوق الموظفين وعدم موضوعية العملية، مما جعل المشرع يضع معايير لوضع التنقيط والتي تطرقنا لها سابقا إضافة إلى انه أحاط العملية بضمانات عديدة حيث تقترن عملية التنقيط نظريا بثلاث أنواع من الضمانات:
  - التزام الإدارة بتبليغ استمارة التنقيط للموظف المعني بها قصد التوقيع عليها وان اقتضى الأمر تضمينها كل ملاحظة يرتئها ضرورة للدفاع عن حقوقه
  - الطعن أمام اللجنة متساوية الأعضاء إذا اعتبر الموظف العلامة التي تحصل عليها مجحفة أو حتى أمام القاضي عند الحاجة.
  - تمكين اللجنة متساوية الأعضاء بعد استلامها لاستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة وكذا تخويل نفس اللجنة حق إجراء كل تصحيح تراه ضروريا للحد من الفوارق التقييمية التي قد تنتج عن تعددية المنقطين وتنوع تعاملهم مع المعايير المعتمدة.<sup>(2)</sup>
- وتتمثل الأهداف حسبما حددتها المادة 84 من القانون الأساسي النموذجي للعمال 98 من الامر 06-03 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية، في البيانات التي قد تتعلق بطموحاته الحالية والمستقبلية من حيث المناصب التي يحبذ شغلها أو الارتقاء إليها

<sup>1</sup> (هاشمي خرفي، المرجع السابق، ص.ص 210-212).

<sup>2</sup> (هاشمي خرفي، انفس المرجع ، ص 213).

بناء على مؤهلاته ومخطط مساره المهني حيث تنص المادة 98 إلى أن التقييم يهدف إلى:

- الترقية في الدرجات
- الترقية في الرتبة
- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.<sup>(1)</sup>

من خلال هذا نستنتج أن التقييم له تأثير كبير في القرارات المرتبطة بمختلف محطات الحياة المهنية للموظف، سواء في الترقية أو المكافآت والأجور وتحسين الأداء والتدريب.

وبالتالي ربط المشرع تقييم الأداء بالمسار المهني للموظف.

كما أن المشرع في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وفي إطار تحديده لطرق التقييم والمعايير المستخدمة فيه ترك المجال للقوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية وهذا ما حددته المادتين 99 و100 من نفس الأمر.

<sup>(1)</sup> الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 26 جوان 2006، المادة 98.

### المبحث الثالث: إدارة تقييم الأداء واهم الطرق المستخدمة فيه

تعتبر إدارة تقييم الأداء من أهم الخطوات في العملية وتتضمن الإلمام والمعرفة بجميع عناصر وجوانب العملية التطبيقية، وكما أن اختيار الطريقة المناسبة التي تتماشى مع طبيعة العمل المؤدى دور كبير في نجاح عملية التقييم وبالتالي فإننا سوف نقوم بدراسة كيفية إدارة تقييم الأداء واهم الطرق المستخدمة فيه وأنظمة التقييم في القطاع العام.

#### المطلب الأول: إدارة تقييم الأداء

تتضمن إدارة تقييم الأداء معرفة عناصر وجوانب العملية التطبيقية والتي من أهمها معرفة الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال، مصادره، محاور التقييم، الجهة المختصة بوضعه و المسؤولين عنه.

#### الفرع الأول: أسس التقييم الفعال

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

- أن تكون هناك معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد.<sup>(1)</sup>
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصليدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريح لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين - على اختلاف مستوياتهم - يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تمتيتهم الذاتية.<sup>(2)</sup>
- إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب احدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

<sup>1</sup> (عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004، ص 270.

<sup>2</sup> (احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 398.



- استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه، وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات المقررين التي قد تؤثر على جدية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح انجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقا، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.
- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء نجد أن من اللازم علينا أن نوضح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء، ثم بعد ذلك نقوم بعرض الخطوات التنفيذية التي من خلالها تتم عملية التقييم من قبل المقيم.

#### أولا: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

- ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية.
1. **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، والتي من خلالها يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
  2. **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء.
  3. **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم، وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.

<sup>1</sup> (احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص.ص 399-390).

4. **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد، أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق.

ويعتبر الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم أداء مرؤوسيه.

5. **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم إذا لا يوجد شيء سيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح.

6. **علنية نتائج التقييم:** في هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> (عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، بدون طبعة، 2008، ص280.

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي تسعى الى تحقيقه.

8. التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج التقييم أم لا؟ والإجابة هو أن يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأنه إذا فتح الباب للجميع يسوء استعمال هذا الحق. والغرض من التظلم انه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم.

9. تصميم استمارة التقييم: استمارة القياس هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك جزءا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك، و نقاط القوة، مقترحات المقيم من اجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم. وعند تصميم الاستمارة يجب أن يراعى الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام.

#### ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية:

ويقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على مايلي:

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة (ترقية، مكافاة..)<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> (عبد الباري درة وآخرون، المرجع السابق، ص 281).

### الفرع الثالث: مصادر تقييم الأداء

يحصل القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي على المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيههم في انجاز المهام والواجبات المنوطة لهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر يمكن إجمالها فيمايلي

- **ملف الموظف:** يعد ملف الموظف مرجعا رئيسيا يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.
- **المراقبة المباشرة للرئيس:** وتعني كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو نشاطات يقوم بها الموظف وتقدر مدى فعاليتها.
- **سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر:** وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت جوانب قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني ذلك تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف، وإنما يسجل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف.
- **تقارير الانجاز الشهرية للموظفين.**
- **دفتر الدوام الرسمي.** (1)

### الفرع الرابع: محاور تقييم الأداء:

وتتمثل في مجموعة من المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

#### أولاً: محور معدلات الأداء

حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين. (2)

<sup>1</sup> (زهرة خروف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص159.

<sup>2</sup> (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ط1، 2005، ص269.

## ثانيا: محور الصفات الشخصية

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.

ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

## رابعا: محور الهادفية

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محدد.

## خامسا: محور الفعالية العامة

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية. <sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 269-270).

## الفرع السادس:مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع و تصميم برامج تقييم الأداء و الإشراف على تنفيذها و التنسيق بين عناصرها و ممارسات الأطراف الفاعلة فيها. أما الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فهي في اغلب المؤسسات العاملة تقع على عاتقها مسؤولية التقييم ومن أهمها:

**الرئيس المباشر:** يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قريبا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه.

كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أجواء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة،ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.

حيث يقوم الرئيس المباشر بتقييم المرؤوسين التابعين له وفق نماذج وإجراءات التقييم على أن يقوم الرئيس الأعلى بمراجعة وضبط وموازنة تقديرات الرئيس المباشر ثم يعتمد التقييم.<sup>(1)</sup>

**مديرو الإدارات:** عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفين المباشرين للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم،وعليهم التاكيد بشكل دقيق من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعبء عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية،لذا فإن دورهم يعتبر ذا اثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

**إدارة الموارد البشرية:**إن المسؤولية النهائية في إدارة المؤسسة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمؤسسة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة،كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> (احمد ماهر، المرجع السابق، ص372.

<sup>2</sup> ( خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص167

## المطلب الثاني: طرق وأنظمة التقييم في القطاع العام

تتنوع طرق ومعايير التقييم من مؤسسة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، لذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات، لأجل التقويم.

### الفرع الأول: أنظمة التقييم في القطاع العام

يقصد بالقطاع العام المؤسسات و الإدارات العمومية التي تقدم خدمات للمواطنين (المرتفقين)، و فيما يلي عرض لأنظمة التقييم المعمول بها في الدول التي يقترب نظامها الإداري من النظام الجزائري أين تخضع الإدارة العمومية في تسييرها إلى قانون عام هو القانون الإداري والتي أثبتت جدارتها في مجال تسيير الموارد البشرية في القطاع العام.

حيث نجد أنها اعتمدت ثلاثة طرق لتقييم أداء الموظف العمومي، فكانت طرق ذات بعد مبني على النتائج وأخرى ذات بعد مبني على الكفاءات والمؤهلات وفي الأخير القدرات (الاستعدادات)

#### 1. نظام تقييم النتائج:

يعتمد تقييم الموظفين في هذا النظام على النتائج التي حققها الموظف ويتم مقارنتها مع الأهداف المحددة سابقاً، أو يتم مقارنته مع زملائه الذين لديهم نفس المهام. وبالتالي هذا النوع من التقييم يركز على النتائج المحققة ولا يعطي أهمية للصفات الشخصية التي يتمتع بها الموظف.

كما يعتمد نظام التقييم بالنتائج على معايير ذات بعد كمي أي كمية العمل الذي يقومون به (عدد الملفات التي تمت معالجتها، عدد التقارير المكتوبة....) وكذلك معايير ذات بعد كيفي للإنتاج (عدد الأخطاء المسجلة في الملفات، مستوى التقارير المكتوبة).  
وتحدد هذه المعايير حسب طبيعة العمل والمنصب. (1)

<sup>1</sup> (سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، 2012، ص.ص 30-34.

## 2. نظام تقييم الكفاءات و مؤهلات:

يعتمد نظام تقييم الكفاءات على تقييم مؤهلات الموظف من خلال قياس وتقييم الأهداف التي حققها، ومقارنتها بالأهداف المحددة سابقا أو المحققة من طرف زملائه الذين يمارسون نفس المهام وفي مناصب متقاربة.

وهذا النظام هو الأكثر نوعا استعمالا وتراعي كل إدارة ونظرا لخصوصيتها عند تطبيقه مايلي:

- ثقافة الإدارة المعنية .

- مستوى التطور .

- العراقيل الداخلية أو الخارجية .

وأصبحت عملية تقييم المؤهلات من بين التقنيات الحديثة في مجال تقييم الموظفين بحيث نجد أن من أسس التسيير الحديث داخل الإدارة هو التسيير التوقعي و التقديري للموارد البشرية . وتقييم الكفاءات يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الموظف و هي من مسؤولية الرئيس السلمي باعتباره الأحسن موقعا لملاحظتها حيز التنفيذ وكذلك تقييم مجموعة من المؤهلات المهنية واخرى شخصية متعله بالشخص ذاته..

## 3. نظام تقييم القدرات (الاستعدادات)

تختلف عملية تقييم الاستعدادات عن تقييم الكفاءات ففي عملية تقييم الاستعدادات، لا تقف المصلحة المعنية بالتنقيط عن تقييم الموظف في المنصب الذي يشغله و إنما تقدير إمكانية نجاحه في منصب آخر أو وظيفة أخرى ذات طبيعة مختلفة حيث يهتم بتقييم مدى قدرة الموظف على الحصول على كفاءات و مؤهلات جديدة غير التي يتمتع بها و التي ترتبط أساسا بالهيكل أو الجهاز الإداري الذي يوجد فيه مع احتمال و افتراض وجود تحفيز حقيقي يعمل على تشجيع المبادرة الشخصية داخل الإدارة وهذا من شأنه المساهمة في خلق كفاءات ذات مستوى عالي. (1)

<sup>1</sup> (سودي عائشة ، المرجع السابق، ص.ص35-37.



كذلك تجدر الإشارة إلى أن تقييم الاستعدادات، تقييم للأشخاص أي للموارد البشرية بصورة شخصية بحتة، أي تقييم وجود كفاءات من جهة و من جهة أخرى محاولة الرفع من مستواها و توظيفها في مجالات أرقى بذكاء مهني واضح . و هنا تبرز أهمية لفت انتباه الإدارة للاستعدادات و ضرورة تقييمها لدى الموظف.(1)

**الفرع الثاني: طرق التقييم:** توجد طرق تقليدية وأخرى حديثة

**أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:** والتي من أهمها

**1. طريقة المقارنة:** وتشمل

أ- **الترتيب المستقيم:** يقوم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

ب- **أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة:** حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية-ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.(2)

**2. طريقة التدرج البياني:**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة. ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة للأجانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، و أخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.(3)

<sup>1</sup> (سودي عائشة ، المرجع السابق، ص.ص35-37.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص.ص151-152.

<sup>3</sup> (عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، ط2، 2002 ،

## 3. طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك. (1)

## 4. طريقة الاختبار

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال. (2)

## 5. طريقة التقرير المكتوب

هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار و أسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله أضف إلى ذلك أن التقرير يعتمد مهارة القائم بإعداده ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين. (3)

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع السابق، ص152.

<sup>2</sup> عادل حرحوش وصالح مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص.ص112-114

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص162.

ثانيا: الطرق الحديثة في التقييم:

### 1. طريقة الإدارة بالأهداف:

خلاف للطرق السابقة التي تهتم بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، فإن طريقة الإدارة بالأهداف تهتم بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المروؤوس بتحقيقها، وقيام المروؤوس بالتقييم نفسه، وعلى ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة، والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب مايلي:

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.
- التركيز على انجازات الفرد، وليس سماته الشخصية.

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف، ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء. كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا، مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الاتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.<sup>(1)</sup>

### 2. علانية التقييم

إن ما يغلب في طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم وقوف الموظف على مواطن القوة تعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديبها. ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن إعلان التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص276.

<sup>2</sup> (فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. ص153.

**3. المقابلة التقييمية :**

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم وتهدف إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعهم على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل وإطلاع جهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وإقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بان هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وان هناك من يسمح منه شكواه ويعرف عن أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب. (1)

**4. القوائم السلوكية المتدرجة:**

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فان هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.

**5. قوائم الملاحظة السلوكية:**

6. المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها. (2)

<sup>1</sup> (شونوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، (سند خاص بالتكوين المتخصص)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين أدائهم، 2011، ص151.

<sup>2</sup> ( فيصل حسونة، المرجع السابق، ص154.

## خلاصة

يتضح من خلال ما سبق أن الوعي بعملية التقييم كنظام متكامل له مفهومه وعناصره وأهدافه، وله إجراءات علمية منظمة و مترابطة، وان هذه الإجراءات رغم بساطتها، إلا أن الوعي بها حسب أهميتها و ضرورتها يوجه القائمين عليها، بتطبيقها بشكل علمي، لضمان الموضوعية والعدالة، والشفافية، بحيث تكون عملية التقييم عملية محفزة وأسلوب للتنمية والتطوير والتحديث، لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، حيث لا بد أن يدرك القائمين على تنفيذ نظم التقييم في المؤسسات المختلفة بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، إن عملية التقييم عملية إنسانية وإجرائية، ولا يجب أن تترك للعشوائية والارتجال، لا بد من نصوص قانونية تضبطها، وهي تصل بنا إلى تحقيق الجودة الشاملة للإنجازات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المرغوب.

# الفصل الثاني

## معايير التقييم وتحسين

### الأداء

تعتبر المعايير المرجعية الرئيسية التي ينسب إليها أداء العامل والمؤسسة، حيث يتم مقارنة الأداء بها لإصدار الحكم على هذا الأداء وتقدير مستواه تبعاً لقربه أو بعده من هذه المعايير وفقاً لمحكات محددة تتبثق من المعايير نفسها. وتكتسي عملية وضع هذه المعايير مجموعة من الشروط والقواعد.

حيث وضع معايير دقيقة وموضوعية يساهم بشكل كبير في تحديد واكتشاف حقيقة أداء الموظف ومستواه وبالتالي تبني نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبالتالي تحسين أداءه.

وذلك لما للتقييم من تأثير على تحسين أداء الموظف ولذلك سوف نتطرق

- مفهوم معايير التقييم
- الشروط الواجب توفرها فيها والإطار القانوني لها
- كيفية تحسين الأداء
- تأثير التقييم في تحسين أداء الموظف

### المبحث الأول: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد التقييم على معايير ومقاييس لمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المتوقع موضوعة مسبقاً من طرف الإدارة، وتعتمد في وضعها لها على أسس ومبادئ لتجعل منها أداة فعالة لقياس الأداء الفعلي للموظف، كما أن المسؤولين عن هذه العملية وبمناسبة إجراءات عملية التقييم تواجههم صعوبات ومشاكل كثيرة، وفي هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم معايير التقييم وأهم الأنواع بالإضافة الشروط الواجب اتخاذها في المعايير وأهم الصعوبات والتحديات لمواجهة مشاكل التقييم.

#### المطلب الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء الوظيفي وأنواعها

تعتمد الإدارة عند ممارستها عملية التقييم على معايير ومقاييس لمقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المتوقع وأهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"<sup>(1)</sup>، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2003، ص 373 .



كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً".

وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.<sup>(1)</sup>

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا ؟ ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.<sup>(2)</sup>

ويقصد بمعايير تقييم الأداء: "الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء ليستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائي تنتهي عنده مراحل التنفيذ، وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق".<sup>(3)</sup>

وبالتالي فإن المعايير هي وسيلة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من الموظف، وتكون موضوعة مسبقاً قبل عملية التقييم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2003، ص 203.

<sup>2</sup> صلاح شنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 187.

<sup>3</sup> حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، ط 2010، 1، ص 202.

والواقع أن تحديد معايير التقييم أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم، وتتميز هذه المعايير بعدة خصائص هي :

**الصدق:** نعني بالصدق أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، أي يجب أن نتأكد من أن المعايير التي نقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنفس العنصر أو الصفة الذي نود قياسه.

**الثبات:** نعني بالثبات توفر درجة من الاتساق، أو الانسجام في المعلومات، أو الناتج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين، معني ذلك انه إذا كان هناك استبانة لقياس أداء موظف، فيجب أن تكون عبارات ذلك الأداء واضحة بحيث نصل إلى نفس النتائج .

**القدرة على التمييز:** نعني بذلك تعريف المقاييس، وشرح ماذا يقصد بكل منها؟ وماذا تعني؟ والى ماذا تهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا تحمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى، وبهذا الشكل نضمن إمكانية تمييز المقاييس بعضها عن بعض من حيث المعنى أو التسمية، فتمنه التداخل في معانيها وفهمها من قبل المقيم الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج، وتكون عملية التقييم سهلة من قبل المقيم. (1)

ونقول على مقياس تتوفر فيه القدرة على التمييز عندما يستطيع ذلك المقياس التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.

### الفرع الثاني: أنواع المعايير:

قد تعددت الآراء حول أنواع معايير تقييم أداء العاملين، فظهرت عدة تصنيفات يتم طرحها حسب مايلي:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، المرجع السابق، ص 280.

أولاً: يمكن تصنيف معايير أداء العاملين إلى مجموعتين هما:

### 1. المعايير الموضوعية (غير حكومية):

تتكون هذه المعايير من أشياء أو نتائج عمل يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين الموظف وآخر، وتنقسم المعايير الموضوعية إلى فئتين هما:

أ- **المعايير العامة:** لا تمثل نتيجة الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل ضمن مفهوم فعالية الفرد في أداء عمله مثل:

i. **الانضباط والمواظبة على أوقات العمل:** ومن أهم المؤشرات في هذا المعيار مايلي:

- معدل التكرار.

- الشدة: بمعنى عدد ساعات العمل المفقودة لعدم الانضباط والمواظبة.

- التكلفة: تحسين على أساس ما يوازي الأجر والمنافع أو المزايا المادية التي يحصل عليها الموظف خلال عدم التزامه بأوقات العمل.

- المواعيد: يتم قياسها على أساس عدد مرات المخالفة في المواعيد الرسمية في الأيام الحرجة أو أيام الإجازات والمناسبات أو في بداية أو نهاية الأسبوع وغير ذلك من المناسبات والمواعيد التي يمكن الاستدلال منها على سلوكيات الموظف.

ii. **الشكاوى ونتائجها:** تعتبر الشكاوى التي يقدمها المستفيدين من الخدمات المقدمة أو

الزملاء والمرؤوسين، مؤشراً من المؤشرات العامة التي يستدل من خلالها على مقدرة الموظف على التعامل مع الغير، كما أنها تمثل انعكاساً لسلوك الموظف في أداء عمله وعدم قدرته على إقامة علاقات طيبة مع المتعاملين معه أو بعضهم.

iii. **الأضرار أو الخسائر الناتجة عن أداء العمل:** عند استخدام هذا المؤشر كمعيار لتقييم

الأداء يجب التركيز على مسبباتها وتحليلها بهدف التعرف عما إذا كانت راجعة إلى نقص خبرة ومهارة الموظف أو نتيجة إتباعه سلوكيات خاطئة في أداء عمله أم أنها ترجع إلى أسباب أخرى لا دخل له فيها.

ب- **المعايير الوظيفية أو المهنية:** فإنها تمثل النتائج المباشرة والملموسة لكفاءة الفرد في أداء عمله حسب المهام الموكلة له. (1)

## 2. المعايير التقديرية (حكيمية):

عندما يكون من الصعب قياس مساهمة الفرد في عمله قياساً موضوعياً مباشراً، فإن قياس الأداء يتم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على الفرد، ونظراً لأن هناك تأثير من جوانب العمل يصعب قياسها بمؤشرات كمية أو رقمية موضوعية، فإن المقاييس الحكمية أو التقديرية تكون الأكثر استخداماً في الحياة العملية وتعتمد هذه المقاييس على تقدير القائم بالتقييم لدرجة احتواء أداء الفرد لصفة معينة مطلوب توافرها في عمله مثل السرعة وجودة الأداء أو حسن التصرف في المواقف الحرجة أو التعاون مع الزملاء وغيرها.

وبصفة عامة يمكن القول بأن المعايير التقديرية تستخدم في الكشف عن صفات وخصائص الفرد مثل المبادرة في العمل، ودرجة الاعتماد عليه، والولاء للإدارة ولمهنته أو لوظيفته، وأيضاً الكشف عن الشخصية، والاتجاهات نحو العمل والزملاء والرؤساء والمرجعين وغيرها من السمات الشخصية للفرد. (2)

## ثانياً: معايير التقييم

هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ويتم اشتقاقها من ثلاثة عناصر رئيسية هي

- الشخصية، سلوك الأداء، نواتج الأداء

1- **عنصر الشخصية:** يعتبر عنصر الشخصية من العناصر المستخدمة في تقييم أداء العاملين، ويقوم على التركيز على الجوانب الشخصية في الأفراد الذين يتم تقييمهم وتتمثل عناصر الشخصية في مايلي: (استقامة، الولاء، الفهم والذكاء، المبادرة، الانطواء).

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، (مذكرة لنيل درجة الدكتوراه)، جامعة سانت كليمينتس العالمية، 2009، ص77.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، المرجع السابق، ص78.

وتتوقف هذه العوامل على الحكم الشخصي للمقيم الذي يجري عملية التقييم وتتوقف على خبرته وملاحظته للأفراد. (1)

ومن الصعب تقييم عوامل الشخصية للأسباب الآتية:

- أ- ليس هناك اتفاق محدد على عوامل الشخصية التي تساهم في أداء الفرد.
- ب- معظم العاملين غير قادرين على تغيير سماتهم الشخصية أو حتى تغيير تلك السمات التي تؤثر في أدائهم.
- ت- يؤدي نظام تقييم الأداء المبني على عناصر الشخصية إلى العداء والحسابية بين العاملين.
- ث- عدم وجود إنفاق على وصف عوامل الشخصية فمثلا يختلف علماء النفس في تعريف الذكاء.

2- **نمط السلوك:** على الرغم من أن عوامل السلوك مثل عوامل الشخصية يمكن قياسها على وجه الدقة، إلا أنها يمكن إلى حد تقييمها ووضعها في الإطار الملائم لها، وهناك العديد من عوامل السلوك التي يمكن تقييمها مثل نمط القيادة، الإشراف، الاتصال، التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، تحديد الأولويات، التفويض، إجراءات السلامة. (2)

3- **معدلات الأداء (نتائج الأداء):** تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة:

- **الكمية:** حجم ما تم انجازه مقارنة لما كان متوقعا.
- **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

<sup>1</sup> محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> محمد عبد النبي، المرجع السابق، ص.ص 219-200.

- الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. (1)

من خلال هذا فإنه تعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.

وكما أن اختيار نوع معايير تقييم الأداء يحكمها نوع العمل، وطبيعته ويمكن أن نلخص أهم المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي في الجدول التالي:

#### جدول رقم (01): يلخص المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 161.

| معايير الانجازات   | معايير النتائج و التأثيرات   | معايير الانجاز والأداء  | معايير التعاون والالتزام  |
|--|--|---|---|
| - طبيعية الانجازات والمبادرات ومدى تميزها.<br>- كيفية تجاوز العقبات والمعوقات.<br>- المساهمة الشخصية في العطاء.<br>- المهارات القيادية | - تأثيرات ايجابية محليا<br>- القدوة الحسنة<br>- استمرارية التأثيرات الجانبية | - انجازات كفاءة (تزيد عن المتوقع).<br>- إنتاجية عالية<br>- مبادرات إبداعية<br>- تواصل واستمرارية العطاء.<br>- نتائج ايجابية | - التعاون الايجابي وروح الفريق.<br>- المشاركة في الجهود التطوعية.<br>- التنمية الذاتية.<br>- تحمل المسؤولية |

<sup>1</sup> (زهير ثابت، المرجع سابق، ص 98.

## المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها في معايير تقييم الأداء والإطار القانوني لها

إن قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يكون هو المسؤول الأول عن نظام تقييم أداء الموظفين، وبالتالي فهو مسؤول عن وضع معايير تتناسب مع العمل والمهام التي يؤديها الموظف وهو بصدد وضعه لهذه المعايير فإنه يراعي مجموعة من الشروط يجب توفرها في المعايير إضافة إلى ذلك أنه يراعي توافقها مع القانون ساري المفعول.

### الفرع الأول : الشروط الواجب توفرها في معايير تقييم الأداء

هناك خمسة شروط يجب توفرها في معايير تقييم الأداء الفعالة:

- **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ويؤكد التوافق الاستراتيجي حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

- **الصلاحية:** ويقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بالصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن يكون معيба أو فاسدا.

بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن

من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر

الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية. (1)

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص 223.

- **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة أداء العاملين وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو تقريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للمقياس تعتبر هامة.
- **القبول:** ويتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع انه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية أو الاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي يتمتع بالقبول هو مقياس

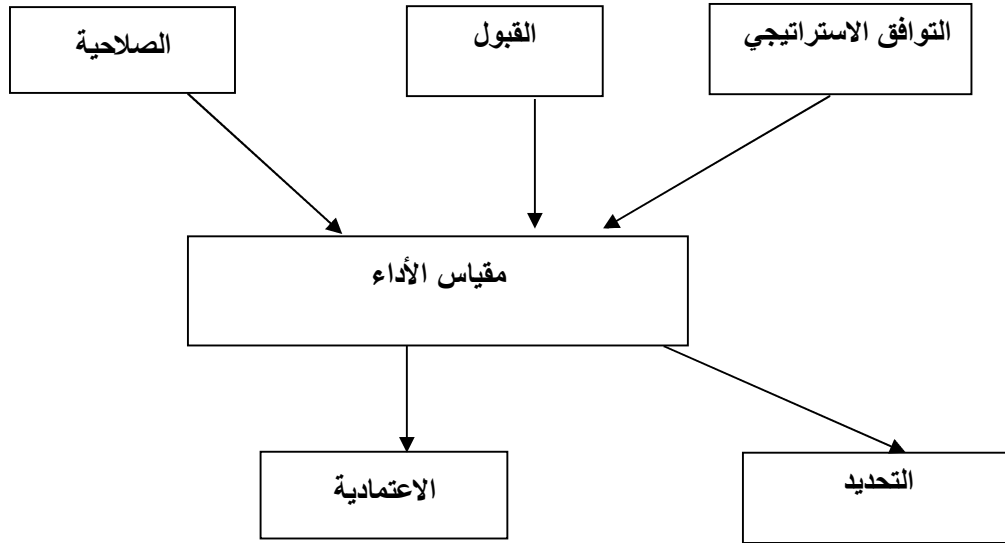
غير مقيد وإنما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

- **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه. (1)

<sup>1</sup> (سامح عبد المطلب، مرجع سابق، ص224.



شكل (1): يوضح متطلبات مقياس الأداء الفعال



المصدر: سامح عبد المطلب، المرجع نفسه، ص225.

### الفرع الثاني: الإطار القانوني لمعايير تقييم الأداء

عند وضع معايير تقييم الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحدها لائحة المؤسسة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية.<sup>(1)</sup>

ففي الجزائر يحدد القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية رقم 59/85 والأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية إجراءات تقييم الموظفين والمعايير الواجب اتخاذها لقياس أداء الموظف العمومي.

<sup>(1)</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص519.

### المطلب الثالث: الأخطاء المتعلقة بعملية التقييم ومتطلبات نجاح تقييم الأداء.

هناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها الرؤساء بمناسبة عملية تقييم الأداء ولا بد من وجود وسائل لتفادي هذه الأخطاء والعمل على إنجاز عملية التقييم.

#### الفرع الأول: أخطاء عملية التقييم

من بين ابرز الأخطاء التي يقع فيها الرؤساء بمناسبة عملية التقييم

- **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم أداء الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، متأثرا بذلك بقيمة الشخصية وعواطفه وحب، كره، حقد وانطباعات غير موضوعية، وبالتالي هنا التقييم لا يكون على أساس ما قدمه الموظف من أداء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس.<sup>(1)</sup>
- **أخطاء تقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشجيع هذه الأخطاء كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السلمية. فيمثل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصورا أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتهي قيمة وغرض الأداء.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> (احمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 417)

<sup>2</sup> (احمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص 416).

• **أخطاء الهالة:** يقصد به ذلك الموقف الذي يفترض فيه أن امتلاك فرد ما لصفة ايجابية يعني امتلاكه لصفات ايجابية أخرى، يحدث تأثير الهالة عندما يقوم الفرد ببناء أحكامه على أساس صفة أو خاصية واحدة مفضلة أو غير مفضلة فيه، إذا تغطى هذه الصفة أو الخاصية على جميع صفات الفرد.

إن لتأثير الهالة جانبا ايجابيا مهما يدعى SELF-FULFILLMENT أي ميل الفرد الذي تدور التوقعات الايجابية حوله إلى التصرف بطريقة تتوافق مع تلك التوقعات، لهذا الجانب حالتان إحداهما ايجابية أي زيادة أداء الفرد وتطويره، والأخر سلبيا أو ما يعرف بتأثير GOLEM، أي تدني أداء الفرد الناجم عن التوقعات المنخفضة اتجاهه.<sup>(1)</sup>

كما تقصد بالهالة القدرات العامة أو ما يناظرها لمن يتم تقييمهم يمكن أن تؤثر على تقييم الأعمال التي يقومون بها.<sup>(2)</sup>

• **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها. لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> إحصان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص139.

<sup>2</sup> زيد منير عبود، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص151.

<sup>3</sup> زهير ثابت، المرجع السابق، ص205.

• غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدة الانجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد للتقويم والترتيب والمقارنة. فغيابها يؤدي إلى الارتجال والاجتهاد الذي قد يخطئ وقد يصيب وعندها يصبح الأمر خاضعا للمزاجية وللشخصائية، لذلك تتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون والرؤساء تبعاً لدرجات تساهلهم أو تشددهم، فنجد أن احد المشرفين يميل إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه، بينما يميل مشرف آخر للتشدد فلا يحصل أي من مرؤوسيه على تقدير عال، وفي ذلك غبن وظلم قد لا يكون مقصودا و إنما حصل نتيجة غياب الموازين والمقاييس المحايدة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: التحديات لمواجهة أخطاء التقييم

- من اجل مواجهة الأخطاء والصعوبات التي تقع فيها الإدارة عند ممارستها لعملية التقييم يجب عليها أن تتخذ مجموعة من التدابير والإجراءات .
- يجب على الإدارة أن تتفهم حقيقة المشكلة التي تواجهها عمليات التقييم وسبل الحل الممكنة لكل مشكلة مثل توضيح المعايير أو إشراك أكثر من مقي، تفهم المشكلة يساعد على حلها وتجنبها) .
  - تختار نموذج تقييم الأداء المناسب لحاجات المؤسسة ، لكل نموذج أو طريقة من طرق التقييم مزايا وعيوب.
  - يجب تدريب المشرفين للحد من أخطاء التقييم مثل : الهالة ، التشدد واللين ، والنزعة المركزية يتم تدريب المشرفين على مجمل عمليات التدريب وكيفية التعامل مع الموظفين، إدارة الوقت لعمليات التقييم ومع الظروف المختلفة التي تحيط بعمليات التقييم مثل دور (النقابات، قوانين العمل ، .. الخ) .
  - على المشرف الاحتفاظ "بمذكرة للأداء" يسجل خلالها وبشكل منتظم الأحداث الهامة سواء كانت سلبية أم إيجابية وذلك عوضاً عن الاعتماد على الذاكرة للأحداث طوال العام.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، المرجع السابق، ص.ص 216-217.

<sup>2</sup> طارق احمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، (مذكرة لنيل درجة

الماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 113 .

### المبحث الثاني: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

بعد الانتهاء من عملية التقييم الرسمي لأداء العاملين، فقد تبين النتائج مستويات أداء متدنية لبعض العاملين حيث الفروق الواضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع من العامل، وفي هذه الحالة فان المؤسسة معنية بالبحث عن إجراءات ووسائل تحسين الأداء وتطويره من خلال الأساليب والإجراءات المناسبة، حيث أن الجهة التي تحدد نقاط القوة والضعف من داخل المؤسسة، هي التي ستكون اثر وعيا بكيفية تنمية وتحسين مستوى الأداء ككل، وتتضمن عملية تحسين الأداء كل من عناصر الأداء وصاحب الأداء (العامل) والبيئة الوظيفية التي تشمل المهام أو المواقف المعنية تحديدا بالتحسين، ويتسم الحديث هنا عن تحسين كل منهما على حدا.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (1)

كما أن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن .  
عملية تحسين الأداء وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها. (2)

<sup>1</sup> عبد الحكم احمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا القاهرة، بدون طبعة، 1999، ص 11.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حيين، المرجع السابق، ص 59.

كما انها أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها لتلبية احتياجات متلقي الخدمة، والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق حصيله أفضل للمتعاملين مع المؤسسة، ويتضمن ذلك:

- قياس مستوى الانجاز مقارنة بالمعايير.
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة إن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى، ومن اجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملًا لعملهم.

وإذا نظرنا إلى الإدارات التي تكون كل ما يعينها التطوير الدائم، فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد ويطبق هذا على المؤسسة ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء وطرقه

يشير الأداء إلى الممارسات والسلوكيات المتعلقة بوظيفة ما، وعند تقييم الأداء يصبح الأداء ممثلاً بالنتائج التي يحققها الموظف، وهنا تتحدد العناصر التي تجعل من الأداء مقبولاً أو ضعيفاً أو غير مقبولاً، أي العوامل المؤثرة في الأداء، والتي تتلخص بعوامل خاصة بالموظف، والوظيفة والموقف، وحتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة هذه العوامل الثلاثة والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حيين، المرجع السابق، ص 59.

### الفرع الأول: عناصر تحسين الأداء

تتمثل عناصر تحسين الأداء فيما يلي:

#### - التوجيه:

وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.

#### - المفاهيم الأساسية:

وتتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

#### - عمليات التسليم:

وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

#### - التأثير التنظيمي:

وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

#### - المكافآت والاعتراف بالفضل:

ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، المرجع السابق، ص.ص 44-45.

### الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

لتحسين الأداء يجب دراسة العوامل المؤثرة فيه وهي الموظف والوظيفة وبيئة العمل والبحث عن الطرق الأساليب المناسبة لتحسينها وتمثل الطرق فيما يلي:

#### أولاً: تحسين الموظف

يعتبر الموظف من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، وما دام كذلك فلا بد من التفكير والبحث في العوامل التي تسهل من عملية التحسين والتطوير بحيث أنها تعتبر مدخل لعملية التحسين والتطوير ومن هذه العوامل:

#### 1. تبني نواحي القوة:

إن التطوير والتحسين يحتاج إلى وقت خاصة وان المعني فيه إنسان له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته الشخصية، وبالتالي فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن التحسين يحتاج إلى نفس طويل بعض الشيء من قبل القائمين عليه في المؤسسة، لذلك فان التوقعات السريعة في هذا المجال تكون احتمالات غير واقعية، وان أداء العامل في هذه الحال سيكون مزيج من جوانب القوة وجوانب الضعف مع تفوق جوانب القوة على جوانب الضعف ومن هنا فان توظيف جوانب القوة هي المرغوبة ولذلك فان توظيفها سيكون أكثر قبولا وبالتالي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء ككل.

#### 2. التركيز على المرغوب:

يشير الأدب الخاص بالدافعية والحوافز الإنتاجية إلى أن هناك ارتباط بين رغبات وصول العامل وتميزه في الانجاز، ومن هنا فان إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها سيزيد من احتمالات تحسين أدائهم، ولا يعني ذلك أن تكليف العاملين بالإعمال الموكلة إليه (وظائفهم) يخضع للاختيار المطلق إنما المقصودة هنا توفير قدر من الانسجام بين العاملين والوظائف التي يشغلونها أو المهام التي يؤديونها. (1)

<sup>1</sup> (إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص210).



### 3. مراعاة الطموحات الشخصية:

من المتوقع عادة أن تعمل كل من الطموحات والأهداف الشخصية المرتبطة بالمهام التي يؤديها ويمارسها الموظف على زيادة من فرص نجاحه في أدائها وممارسة الأنشطة التي تحسن أداءه بها، ومن هنا فإن الانسجام بين مهام الموظف وطموحاته، يحفز على تقبل التطوير والتحسين، لذلك يجب أن تصمم أنشطة التحسين بحيث تبين للموظف أن التحسين المرغوب في الأداء سيعمل على تحقيق طموحات الموظف وخطط تحسين الأداء من واقعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة، لكن يجب الإشارة إلى أن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت، وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في خطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات العاملين وأهدافهم الحالية.

#### ثانياً: تحسين الوظيفة

إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف من خلال وصفه الوظيفي يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم محتويات ومكونات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التطوير أو التحسين، ولا بد من دراستها والبحث فيها من خلال عدة أساليب أهمها:

#### 1. تحديد المهام ذات الأولوية:

إن التساؤل عن أهمية كل من مهام الوظيفة تمثل نقطة البداية في دراسة تحسين الأداء في وظيفة معينة، بمعنى أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تبين وتحدد هذه الوظيفة من خلال تحديد عناصرها الأساسية فقط.

#### 2. تحديد المهام الملائمة:

بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة ذات العلاقة ويجب أن تؤدي فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة. (1)

<sup>1</sup> ( إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص.ص 210-212.

### 3. تصميم الوظيفة:

عادة ما تنتهي عملية تحليل الوظيفة إلى تصميم الوظيفة، والذي يشير إلى تحديد مهام و أنشطة الوظيفة وتجميعها وفقا لاعتبارات تشابه وارتباط مكوناتها، ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومي أساسين هما توسيع نطاق الوظيفة والمتمثل في زيادة عدد مهام العامل المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها وإثراء الوظيفة والمتمثل في زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ولذلك فإن إثراء الوظيفة يتم من خلال الاستقلالية والإحساس بالمسؤولية.

### 4. تبادل الوظائف:

يعتبر أسلوب تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الملل الوظيفي وهذا ما يزيد من دافعية الموظفين، وتتمثل عملية تبادل الوظائف في تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت، حيث تقوم هذه المؤسسة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام ويعطي هذا الأسلوب إضافة إلى تجديد حماس الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، كما يساعدهم على اكتساب وتعلم خبرات ومعارف وظيفية جديدة. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تشابه الوظائف التي يتم تبادلها من حيث درجة التعقيد والصعوبة. (1)

<sup>1</sup> ( إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص212.

**ثالثا: تحسين البيئة الوظيفية:**

تتيح البيئة الوظيفية أو الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتعبير قد تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات التي تجعل من تحسين مواقف وأعمال العمل والبيئة التي تؤدي فيها ومن خلال هذه الاعتبارات:

**1. تصميم بيئة العمل:**

ويتم ذلك بتصميم بيئة العمل أو المكان الخاص بالعمل بشكل لا يسمح بالوقت الزائد أو وقت الفراغ، وبشكل يسهل الحركة والانتقال من مرفق إلى آخر ضمن المؤسسة ويسهل الإجراءات الوظيفية، وتبادل الأدوار بين الإدارات والأقسام في المهام ذات الطبيعة الواحدة أو المتشابهة.

**2. تدوير جماعة العمل:**

ويتم هذا التدوير من خلال الاهتمام بتنظيم جماعات العمل، وتوفير خطوط وقنوات التواصل، وحدود المسؤوليات وعدد المستويات التنظيمية... الخ

**3. توفير الموارد اللازمة للعمل:**

يحتاج كل موظف إلى موارد وأدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به، وبالتالي يجب مراجعة هذه الموارد والتأكد من كفاءتها وملائمتها لأولوية العمل وتسهيل حصول العاملين عليها، والحيلولة دون الروتين الممل أحيانا مع الانتباه إلى عدم التفريط بالتنظيم فيما يتعلق بذلك.

**4. تدوير برامج العمل:**

يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفويض للسلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي يتم وضعها والمكافئات التي تعطى للموظفين استنادا لنتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي. (1)

<sup>1</sup> ( إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص 213.

### المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

#### الخطوة الثانية: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء. (1)

<sup>1</sup> (سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص.ص 157-

**الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة :**

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. وبالتالي فإن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه. (1)

---

<sup>1</sup> (سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص158.

### المبحث الثالث: علاقة التقييم بتحسين الأداء

إن من احد أهم أسباب التقييم هو تحليل وتشخيص أداء الموظف لمعرفة مواطن القوة والضعف من اجل اتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة لتحسين وتطوير أداء الموظف ولهذا فإننا سوف نتعرف على كيفية تأثير التقييم في تحسين الأداء ومحاولة حل مشكلات تدني الأداء.

#### المطلب الأول : تأثير التقييم في تحسين الأداء

يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الانجاز للواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها المورد البشري، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة الذي يحققه لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة انحرافها عن مستويات الأداء المحددة سلفاً.<sup>(1)</sup>

ويعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتعتبر الوسيلة الرسمية التي تبين نقاط القوة والضعف لدى الموظف، ويساهم التقييم بشكل كبير في تصحيح النقائص ورسم المسار المهني للموظف وذلك من خلال ارتباطه بمحطات مختلفة في حياته المهنية سواء ما تعلق بالترقية ، بالأجور والعلاوات ، وبتحسين الأداء والتدريب.

<sup>1</sup> (سراج وهيبه، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص83.

ولقد افرده المشرع الجزائري بفصل مستقل ضمن الأمر 03/06 ضمن الباب الرابع منه المتعلق بتسيير المسار المهني حيث يشير في المادة 98 إلى أن تقييم الموظف يهدف إلى :

- الترقية في الدرجات.
  - الترقية في الرتبة.
  - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
  - منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.<sup>(1)</sup>
- من خلال هذا نستنتج مدى ارتباط التقييم بمختلف محطات الحياة المهنية للموظف.

- تأثير التقييم في الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.
- التقييم ونظام الأجور والعلاوات.
- تأثير التقييم في السياسة التكوينية المعتمدة من الإدارة.

وفيما يلي سوف نتعرض لارتباط التقييم بتحسين الأداء ومدى تأثيره فيه حيث إن من أهم استخدامات نتائج التقييم هي وضع برامج تحسين الأداء وتغيير مختلف سياسات الموارد البشرية.

إن تحسين الأداء لا يكون إلا عن طريق التدريب لزيادة المعارف ومهارات الأداء الجيد وتنص المادة 38 من الأمر 03-06 على أن الموظف له الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 26 جوان 2006، المادة 98.

<sup>(2)</sup> الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 26 جوان 2006، المادة 38.

ونستنتج منها إلزامية التكوين في الإدارات العمومية إذا يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى بصفة دائمة بهدف ترقية الموظف وتحسين وضعيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة حيث أن نظام تقييم الموظف يمكن المسؤول من تحديد نقاط الضعف لدى الموظف وبالتالي توجيهه للاستفادة من تكوين لتحسين مستواه ووضعيته المهنية.

فالإدارة تقوم بتحديد مخططات التكوين أي تحديد الاحتياجات التكوينية السنوية بناء على نتائج التقييم قصد تحقيق تسيير تقديري لمواردها البشرية حيث يهدف هذا المخطط إلى إعطاء دفع لعمليات التكوين وتحسين أداء الموظفين بغية الاستجابة للتطورات الحاصلة في محيط الإدارة العمومية.

لعل ما يمكن الإشارة إليه هو غياب معايير موضوعية يتم على أساسها اختيار الموظفين للاستفادة من الدورات التكوينية لتحسين الأداء حيث أن المادة 07 من المرسوم التنفيذي 96-92 تشير إلى أن كل إدارة عمومية ملزمة بإنشاء لجنة مهمتها انتقاء الموظفين لمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لكن دون تحدد أية معايير الانتقاء، وفي هذا الإطار يمكن للإدارة اعتماد نظام التقييم لتحديد احتياجات الموظف بصفة دقيقة للتكوين وتحسين الأداء.

وبالتالي فإن تحسين أداء الموظف يتطلب معرفة دقيقة بمتطلبات منصب العمل والمتابعة المستمرة لتطور مستوى أداء الموظف عن طريق التقييم.

وفي الأخير فإن التقييم له تأثير كبير في تحديد مستوى أداء الموظف واكتشاف نقاط القوة والضعف وهذا لا يكون إلا عن طريق المقابلة التقييمية التي يتم فيها مناقشة نتائج الأداء وتحليل أداء الموظف وتشخيصه وبالتالي تحديد مدى حاجة الموظف إلى دورات تكوينية لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد وبالتالي تحسين أداءه وتطويره.

إن تحسين الأداء مرتبط بنتائج تقييم الأداء.



## المطلب الثاني: حل مشكلات تدني الأداء لتحسينه

يقصد بتدني الأداء هو "تدني الأداء الفعلي بالمقابل مع مستوى الأداء المطلوب على شكل مخرجات".<sup>(1)</sup> وهناك أسباب عديدة تجعل أداء الموظف لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.<sup>(2)</sup>

وبمجرد أن يتم تحديد أسباب تدني الأداء، فيجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المشكلة وحل مشكلات تدني الأداء ومن هذه الإجراءات تنمية القوى البشرية من خلال برامج تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم.

- إيجاد الدافعية والحوافز لرفع مستوى الإدارة والإنتاجية من خلال نظم الحوافز.
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يساعد على الشعور بالمسؤولية والالتزام نحو تحقيق الهدف وزيادة الإنتاجية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> (عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، المرجع السابق، ص326.

<sup>2</sup> (سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص552.

<sup>3</sup> (عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، المرجع السابق، ص 326.

- إعادة تصميم الوظيفة بشكل يعطي الفرد الإحساس بالمسؤولية من خلال منحه المزيد من الصلاحيات وإعطائه الحق في تقدير كيفية انجاز العمل المناط به.
- استخدام ديناميات الجماعة، أي زيادة العمل والتفاعل الجماعي بين العاملين.
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بحيث يحدد لكل موظف مجموعة من أهداف يكون مسؤولاً عن تحقيقها ويحاسب على ذلك.
- تقييم الأداء الدوري بموضوعية مع مشاركة العاملين فيه بحيث تعالج نقاط الضعف في الأداء بشكل دوري لرفع مستوى الأداء لاحقاً.
- مكافأة الأداء والإنتاج الجيدين مالياً ومعنوياً بشكل دائم ومستمر على ان يرتبط ذلك بتحقيق معدلات عالية من الإنتاجية. (1)

<sup>1</sup> (عبد البارى درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، المرجع السابق، ص 327).

## خلاصة

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن التقييم يعتمد على معايير ومقاييس التي تعتبر ركائز لمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع الأداء المتوقع موضوعة مسبقا من طرف الإدارة، وتعتمد في وضعها لها على أسس ومبادئ لتجعل منها أداة فعالة لقياس الأداء الفعلي للموظف، كما أن المسؤولين عن هذه العملية وبمناسبة إجراءاتهم لعملية التقييم تواجههم صعوبات ومشاكل كثيرة. و من اجل انجاح العملية فان الادارة تواجه مجموعة من التحديات.

كما ان التقييم يلعب دور كبير في تسيير المسار المهني للموظف، وفي اطار هذا فان الادارة تعمل على تحسين اداء الموظف من خلال معالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة وذلك من خلال تبني سياسة تكوينية ناجعة.

الختاماتمة

### الختاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي نستنتج أن التقييم له أهمية كبيرة في المؤسسات والإدارات العمومية لأن نجاحها مرتبط بكفاءة وفعالية موظفيها، وكون التقييم يساهم بشكل واضح في اكتشاف نقاط الضعف والقوة للموظف وبالتالي يسمح للإدارة على العمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال تحديد احتياجاته للتكوين لتنمية مهاراته وقدراته وفي الأخير الوصول إلى الهدف الأساسي وجوهر العملية وهو تحسين أداء الموظف العمومي.

إلا نظام التتقيط المعتمد في الإدارات والمؤسسات العمومية عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة والتي من أهمها تحسين الأداء وتحقيق الجودة للأسباب التالية:

- جمود المعايير المعتمدة في قياس أداء الموظفين حيث أن المعايير المستعملة موضوعة مسبقا تطبق على جميع الموظفين وهو الشيء الذي يقلل من أهمية الاتصال الداخلي ومشاركة الموظف في تحديد الأهداف المنوطة بمنصبه في إطار تقنية التسيير بالأهداف.
- عدم تكيف معايير التتقيط مع طبيعة المنصب وثقافة وخصوصية كل إدارة من جهة أخرى وهو ما ينفي إمكانية تأسيس نظام للتسيير بالأهداف، إضافة ذلك فالمعايير الموجودة لا يمكنها قياس الأداء الفعلي للموظف.
- إن نظام التقييم المعتمد في المؤسسات والإدارات العمومية يشكو من عد نقائص تتمحور حول غياب التسيير بالأهداف والذي يهدف فيه تقييم الموظف إلى رفع فعاليته وتحقيق أهداف الإدارة والتي تتمثل أساسا في خدمة المرفق العام لكن نظام التقييم الحالي يبقى مرتبط بتسيير الحياة المهنية للموظف فقط كما أن الأهداف التي يحددها القانون الأساسي للوظيفة العمومية في مادته 98 للتقييم(الترقية،امتيازات المردودية،المكافئات) ليست أهدافا في حد ذاتها وإنما تشكل إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف وبالتالي فهي أهداف لا يمكن الاستناد عليها في تصور نظام تقييم للموظف .
- محدودية علاقة التقييم بتسيير المسار المهني للموظف حيث نجد غياب الثنائية (تقييم @ تكوين) كون أن الإدارات تحدد الموظفين المطلوبين للتكوين بطريقة عشوائية دون مراعاة مؤهلات الموظفين واحتياجاتهم للتكوين وتحسين مستواهم إضافة إلى انه يتم تحديد

## الختاتمة

الموظفين المؤهلين للترقية في الدرجة أو الرتبة على أساس الأقدمية ويأتي التقييم كفاصل فقط وبالتالي اعتبر الترقية إجراء إداري وليس هدف للتقييم وهذا ما يسبب بقاء الموظف في نفس مستوى الأداء وعدم تطويره لقدراته وإثبات كفاءته كون الترقية لا تعتمد على المعايير التي تثبت مستوى الأداء وكفاءته وإنما تعتمد على الأقدمية.

- الاعتماد على النقطة في التقييم ليست معياراً للتمييز بين الكفاءات باعتبار أن معظم الموظفين يتحصلون على نقاط استثنائية أو جيدة مما يسمح لهم بالترقية في الدرجة أو الرتبة دون امتلاكهم للكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل منصب أعلى.
- نظام التقييم في الإدارات والمؤسسات العمومية يتميز بطابع السنوية مما جعل منه مجرد إجراء إداري لا يرقى لتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

### الاقتراحات

من أجل جعل نظام التقييم أداة حقيقية لتسيير الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني وتحقيق الهدف الأساسي له وهو تحسين أداء الموظف وجودته، يقتضي إجراء إصلاحات و تعديلات جزئية .

إن جملة التعديلات الممكنة تهدف أساساً إلى المرور إلى التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال نظام التقييم حيث تتمركز الآليات حول مايلي:

- إضفاء طابع الاستمرارية على التقييم عوض طابعه السنوي الذي يجعل منه مجرد عملية إدارية تلقائية، مناسبة، سطحية.
- إدخال إصلاحات على نظام التقييم وذلك بإدراج آليات جديدة سواء في تحديد معايير التقييم أو تركيبة النقطة السنوية وذلك من خلال استعمال تقنية تحليل منصب العمل والتي بإمكانها ضمان التسيير بالأهداف من جهة وتحديد معايير تكيف مع طبيعة المهام والأعمال المرتبطة بها وكذا مستوى المسؤوليات الذي تتميز به من جهة أخرى، بعض هذه الإصلاحات جاء بها الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كتركه المجال للقوانين الأساسية الخاصة في تحديد معايير التقييم وبالتالي إضفاء المرونة أكثر على نظام التقييم ولفعالية أكثر لابد أن تتضمن القوانين الأساسية الخاصة بالإصلاحات الأخرى التي لم ينص عليها القانون الإطار كإدراج مقابلة التقييم

## الختاتمة

- تكوين المقيمين من خلال دورات برامج مركزة على الاستعمال العقلاني لجدول التقييم.
- تبني أنظمة التسيير بالأهداف تدريجيا كلما كان ذلك ممكنا والتي يهدف تقييم الموظف من خلالها إلى رفع فعاليته وتحقيق أهداف الإدارة والتي تتمثل أساسا في خدمة المرفق العام.
- توظيف أدوات جديدة كالمحاورة التقييمية (مقابلة الأداء) والتي تبرز الطابع الشخصي وإجراءات التقييم وتشجيع الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وتنمي روح المسؤولية.
- ربط نتائج التقييم أساسا بتحسين الأداء وتطويره على غرار الترقية ونظام الأجور..... واستبعاد كافة الجوانب السلبية المتعلقة بالتأديب.
- وضع أهداف دقيقة وواضحة وقابلة للقياس لنظام التقييم مثلا يهدف التقييم إلى: قياس مدى انجازاته خلال فترة زمنية محددة، تحديد حاجاته في التكوين وتحسين المستوى، إدماج أهداف المرفق العام ضمن الأهداف الفردية للموظف في إطار المسار المهني وذلك من خلال وضع قائمة للمهام المسندة إليه وتقابلها مجموعة امتيازات مهنية للموظف.
- محاولة جعل التقييم أداة فعالة للتسيير التقديري للموارد البشرية وذلك من خلال ربطه بالمخطط السنوي للموارد البشرية ومخطط التكوين وتحسين المستوى.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع

1. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 .
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، ط2، 2008.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2003 .
5. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، ط1، 2010 .
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ورقلة، الجزائر، 2004 .
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2003.
9. خضير كاظم حمود وياسين كاشب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1 ، 2009 .
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
11. راوية محمد حسن ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية-تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي ، 2014 .

12. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001..
13. زيد منير عبود، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1، ص151.
14. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص223 .
15. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 2، ص379
16. سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 .
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، النشر للمؤلف، بدون طبعة، 2009 .
19. صلاح شنواني، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 1999 .
20. عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، ط2، 2002.
21. عبد الباري ابراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، بدون طبعة، 2008.
22. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003 .
23. عبد الحكم احمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين:تحسين الأداء، الجزء3، مكتبة ابن سينا القاهرة، بدون طبعة، 1999.

24. عبد الحكم الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، الجزء 1، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع ،مصر، بدون سنة نشر .
25. عصام عبد الوهاب الدباغ ،إدارة الأفراد ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،بدون طبعة ،2008 .
26. عمرو وصيفي،تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات- الاقتصادية،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2013 .
27. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الاردن،ط1 ، 2005.
28. فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن ،ط1 ، 2008 .
29. محمد عبد النبي ،إدارة الموارد البشرية ،زمزم ناشرون وموزعون ،الأردن ،ط1 ،2010.
30. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
31. هاشمي خرفي،الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية،دار هومة،2010.

## الرسائل الجامعية

1. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
2. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
3. سراج وهيبة، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
4. سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، 2012.
5. شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، (سند خاص بالتكوين المتخصص)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين أدائهم، 2011.
6. طارق احمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، (مذكرة لنيل درجة الماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، (مذكرة لنيل درجة الدكتوراه)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.

## القوانين والأوامر والمراسيم

### القوانين والأوامر

1. الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 12 جويلية 1966 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 18 جوان 1966.

2. الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 26 جوان 2006.

### المراسيم

1. المرسوم رقم 66-149 المؤرخ في 12 جوان 1966 والمتعلق بإعطاء النقط وطرق الترقية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 18 جوان 1966.

2. المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة في

3. المرسوم التنفيذي 96-62 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بالتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية رقم 16 الصادرة ف 06 مارس 1966.

### التعليمات

1. التعليمات رقم 05 المؤرخة في 03 جويلية 1968 المتعلقة بتطبيق نظام

الترقية، النشرة الداخلية لمديرية الوظيف العمومي، العدد 02 الصادرة في 12 سبتمبر 1981.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

### الإهداء

### الشكر وعران

ص أ

### مقدمة

### الفصل الأول: ماهية الأداء

#### مقدمة الفصل

ص 08

### المبحث الأول: مفهوم الأداء

ص 08

#### المطلب الأول: تعريف الأداء

ص 10

#### المطلب الثاني: أهمية الأداء

ص 10

#### الفرع الأول: بالنسبة للعاملين

ص 11

#### الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

ص 12

#### المطلب الثالث: محددات الأداء

ص 12

#### الفرع الأول: المحددات الداخلية

ص 12

#### الفرع الثاني: المحددات الخارجية

ص 13

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

ص 14

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وعلاقته ببعض المصطلحات المشابهة له

ص 14

#### الفرع الأول: تحديد معنى المصطلحات (قياس، تقييم، تقويم)

ص 15

#### الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

ص 17

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

ص 17

#### الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

ص 21

#### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

ص 23

#### المطلب الثالث: النظام القانوني لتقييم أداء الموظف العمومي في الوظيفة العمومية

ص 27

### المبحث الثالث: إدارة تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة فيه

ص 27

#### المطلب الأول: إدارة تقييم الأداء

ص 27

#### الفرع الأول: أسس التقييم الفعال

ص 28

#### الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

|     |  |
|-----|--|
| 31ص | الفرع الثالث: مصادر تقييم الأداء   |
| 31ص | الفرع الرابع: محاور تقييم الأداء   |
| 33ص | الفرع السادس:مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي   |
| 34ص | <b>المطلب الثاني: طرق وأنظمة التقييم في القطاع العام</b>                               |
| 34ص | الفرع الأول: أنظمة التقييم في القطاع العام   |
| 36ص | الفرع الثاني: طرق التقييم  |
|     | <b>خلاصة</b>   |
|     | <b>الفصل الثاني:معايير التقييم وتحسين الأداء</b>                                       |
|     | تمهيد  |
| 43ص | المبحث الأول: تقييم الأداء   |
| 43ص | <b>المطلب الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء الوظيفي وأنواعها</b>                        |
| 43ص | الفرع الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء   |
| 45ص | الفرع الثاني:أنواع المعايير  |
| 50ص | <b>المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها في معايير تقييم الأداء والإطار القانوني لها</b> |
| 52ص | الفرع الأول : الشروط الواجب توفرها في معايير تقييم الأداء                              |
| 53ص | الفرع الثاني: الإطار القانوني لمعايير تقييم الأداء                                     |
| 53ص | <b>المطلب الثالث: الأخطاء المتعلقة بعملية التقييم ومتطلبات نجاح تقييم الأداء.</b>      |
| 53ص | الفرع الأول:أخطاء عملية التقييم  |
| 55ص | الفرع الثاني:التحديات لمواجهة أخطاء التقييم  |
| 56ص | <b>المبحث الثاني: كيفية تحسين الأداء الوظيفي</b>                                       |
| 56ص | المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء   |
| 57ص | <b>المطلب الثاني:عناصر تحسين الأداء وطرقه</b>  |
| 58ص | الفرع الأول :عناصر تحسين الأداء  |
| 59ص | الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء   |



ص63

المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء

ص65

المبحث الثالث: علاقة التقييم بتحسين الأداء

ص65

المطلب الأول : تأثير التقييم في تحسين الأداء

ص68

المطلب الثاني: حل مشكلات تدني الأداء لتحسينه

خلاصة

الخاتمة

الفهرس العام

قائمة المصادر والمراجع

ملخص البحث

## فهرس الجداول

ص49

جدول رقم (01): يلخص المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي

## فهرس الأشكال

ص52

شكل (1): يوضح متطلبات مقياس الأداء الفعال

## ملخص البحث

تعتبر إشكالية تقييم الأداء من أصعب الاختبارات التي تواجهها المؤسسة والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، إذا تعد عملية تقييم أداء الموظفين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستواها، كون أن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين الذي يعتبر جوهر وصلب عملية التقييم يسمح لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل استثمار إمكانياتها وطاقاتها البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

إضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلال تعريفهم بنواحي القوة و القصور في أدائهم والتي يستطيع من خلالها الموظف تطوير نقاط قوته ومعالجة نقاط الضعف والعمل على رفع مستوى الأداء وتحسين جودته .

ومن أجل تحسين الأداء وجودته لابد من تبني أنظمة فعالة للتقييم وتكريس هذه الأنظمة بنصوص قانونية، وجعل التقييم أداة فعالة للتسيير التقديري للموارد البشرية وذلك من خلال ربطه بالمخطط السنوي للموارد البشرية ومخطط التكوين.