



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

تقدير العمال لدور إدارة الموارد البشرية في تقييم أدائهم

دراسة ميدانية مطبقة على عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لطب العيون
- بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

- إشراف الدكتور :

* اسماعيل راجحي

- إعداد الطالبة :

* شهيرة رحمون

السنة الجامعية 2015-2016

شكر وعرفان

في البداية أحمده وأشكره على أن يسر لي إنجاز هذا العمل في أحسن الظروف

أتقدم بشكري للدكتور المشرف "رابحي إسماعيل" على توجيهاته طوال مدة إنجاز هذا

العمل .

أتقدم بخالص تعبير الشكر والتقدير والامتنان لجميع الأساتذة الأفاضل الذين

درسوني خلال مساري الأكاديمي، وأخص منهم أساتذة فريق التكوين الخاص بتخصص علم

النفس العمل والتنظيم.

كما أتقدم بخالص شكري ودعواتي بالرحمة الواسعة لأستاذنا الفاضل " ناجي أوزليفي "

، والذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح طوال تدريسه لنا.

أخيرا أشكر كل من ساهم في تيسير إنجاز هذا العمل، "عائلي الكريمة" التي كانت

تدعمني وتشجعني في المواصلة والاستمرار من أجل الوصول إلى تحقيق هذا الحلم والتي

سعت جاهدة لتحقيقه .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

>> ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين << صدق الله العظيم - النمل (19) -

يا من أحمل إسمك بكل فخر.... يا من أفنقتك منذ الصغر.... يا من يرتعش قلبي
لذكرك....يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث... "أبي"

إلى حكمتي وعلمي وطريقي للهداية إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى
كل من في الوجود بعد الله ورسوله... "أمي الغالية "

إلى من أثروني على أنفسهم ... وعلموني علم الحياة وأظهروا لي ما هو أجمل
من الحياة "إخوتي" : فضيلة ، سهيلة ، صليحة ، لويزة ، وأزواجهن وأخي الغالي
"محمد" والكتاكيت الصغار : محمد الأمد ، مرام آية الرحمان ، طارق أمين ، لينا
ميان، سيرين ، عبد المؤمن .

إلى من علمني التفاؤل ... والمضي إلى الأمام ... "زوجي حكيم"

إلى من كانت دائما تساعدني ولولاها لما أحسست بمتعة البحث رندة بصيص ،
وإلى من تدوقت معهم أجمل اللحظات ...ومن سأفتقدهن وأتمنى أن يفتقدني
صديقاتي : دنيا ، هدى ، رندة قاسي ، سمراء ، عزيزة ، ياسمين ، وكل طلبة
الماستر التنظيم والعمل .

وفي الأخير أرجو من الله عز وجل أن يجعل عملي نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة
المتربصين المقبلين على التخرج .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5-4	1- إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
6	3- أهمية الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
8	5- تحديد متغير الدراسة
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين
9	تمهيد
10	1- مفهوم تقييم أداء العاملين
12-11	2- أهداف تقييم أداء العاملين
14-13	3- أهمية تقييم أداء العاملين
15-14	4- معايير تقييم أداء العاملين
16-15	5- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
18-16	6- خطوات تقييم الأداء
19-18	7- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء
21-20	8- مشاكل وأخطاء قياس وتقييم الأداء
22-21	9- علاج أخطاء التقييم

23	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية وطرق تقييم الأداء
25	تمهيد
	أولا : إدارة الموارد البشرية
27-26	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
28-27	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
30-28	3- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
	ثانيا : طرق تقييم أداء العاملين
31	1- الطرق التقليدية
32-31	1-1- طريقة التوزيع الإجباري
32	1-2- طريقة الترتيب البسيط
33-32	1-3- طريقة المقارنة المزدوجة
34-33	1-4- طريقة الإختيار الإجباري
36-34	1-5- طريقة الوقائع الحرجة
36	1-6- طريقة التدرج البياني
36	2- الطرق الحديثة
37-36	2-1- طريقة التدرج على أساس السلوك
38-37	2-2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية
39-38	2-3- طريقة الإدارة بالأهداف
40-39	2-4- طريقة مراكز التقييم
41	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
44	تمهيد
46-45	1- التعريف بالمؤسسة

46	2- حدود الدراسة
47-46	3- منهج الدراسة
47	4- عينة الدراسة
49-48	5- أدوات الدراسة
50	6- الأساليب الإحصائية المتبعة
	الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج
52	1- عرض نتائج الدراسة
52	1-1- عرض نتائج العينة ككل
53	1-2- عرض نتائج التساؤل الأول
54	1-3- مناقشة نتائج التساؤل الثاني
55	2- مناقشة نتائج الدراسة
55	2-1- مناقشة نتائج العينة ككل
56-55	2-2- مناقشة نتائج التساؤل الأول
56	2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثاني
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
32	يمثل منحنى التوزيع المعتدل	01
40	يمثل خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	02

فهرس الجداول

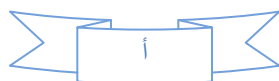
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	يمثل طريقة المقارنة المزدوجة	01
36 - 35	يمثل طريقة الوقائع الحرجة	02
37	يمثل طريقة التدرج على أساس السلوك	03
38	يمثل طريقة مقياس الملاحظات السلوكية	04
47	يمثل عينة الدراسة	05
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	06
49	يمثل الملاحظات المقدمة في صياغة البنود	07
49	يوضح حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية	08
52	يمثل تقدير أعضاء العمال لتقييم الأداء	09
53	يوضح تقدير أعضاء الفريق الطبي لتقييم الأداء	10
54	يوضح تقدير أعضاء الفريق المهني لتقييم الأداء	11

مقدمة:

إن المؤسسات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته ، إذ يتجلى الدور المتعاظم الذي أصبحت تقوم به المؤسسة في الوقت الحاضر في قيادة عملية التنمية الشاملة ، حيث بات من المحتمل عليها باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية أن تعمل على الموارد المتاحة خاصة البشرية منها باعتبارها أن العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف ، ومقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة ، وبذلك فالمشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدرها ما هي في تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحملة لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية وبالواجبات الموكلة إليها .

لذلك كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس عملية صحيحة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية ، بيد أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقومين و المقومين في أن واحد ، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتردة حول فعالية العاملين بها والتي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية بالمؤسسة هذا وأدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية والنظر إليها كميزة تنافسية إلى تطوير مفاهيم حديثة مثل رأس المال الفكري ، والمؤسسة التعليمية والذكاء التنظيمي والمعرفة ... ممن يتمحور حول الأداء .

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي تشمل الإطار العام للدراسة وهي تحوي جانبين رئيسيين وتضم فصول .



الفصل الأول: ويتناول تحديد إشكالية الدراسة والمتمثل في التساؤل التالي: " كيف يقدر العاملين دور إدارة الموارد البشرية لتقييم الأداء" ، ثم تحديد أهمية الموضوع وأهدافه مع التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة ولم يتمكن من عرض الدراسات السابقة لأننا لم نجد دراسة تخدم الموضوع وخاصة في عرض النتائج .

الفصل الثاني: ويتناول تعريف تقييم أداء العاملين وأهدافه وأهميته ومعاييره وأسس التقييم الفعال لأداء العاملين والخطوات واستخدامات نتائج عملية التقييم ثم مشاكل وأخطاء قياس الأداء.

الفصل الثالث: ويتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافه ثم المهام والمسئوليات لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الرابع: وسنتناول فيه طرق تقييم الأداء وهذه الطرق منقسمة إلى طرق حديثة وأخرى تقليدية.

الجانب التطبيقي : ويحوي فصلين :

الفصل الخامس: يشير إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجالات الدراسة ، المناهج المستخدمة في الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: عرض النتائج ومناقشتها على ضوء تساؤلات الدراسة.

والتي تم التوصل إليها في ضوء الجانب النظري ثم الخاتمة وبعدها قائمة المراجع وأخيرا الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- تحديد إشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد متغير الدراسة إجرائيا

1- إشكالية الدراسة:

لقد أدت التغيرات والتوجهات الفكرية وظروف المنافسة لإدارة المؤسسات فرض إحداث تغييرات تتوجه نحو العناية والاهتمام بالعناصر المشكلة لها ، وذلك بواسطة الفعالية والكفاءة في العمل . فتسعى لتحقيق أكبر قدر من الفعالية في أداء عمالها وذلك بتقييم أداء العاملين ومدى تقدمهم في العمل ، فهذا الأداء للعاملين ما هو إلا تعبيراً عن درجة إتمام وإنجاز المهام الموكلة إليهم وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها المتطلبات الوظيفية لإدارة المؤسسة .

فتقييم أداء العاملين في المنظمات يعتبر عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد ، وهذه البيانات التي تمثل أساساً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي ، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل .

ومن خلال هذا تعمل إدارة المؤسسات محاولة التحكم في كل فرد في العملية الإنتاجية. ومن هنا تتم عملية تقييم الأداء الشخصي للعاملين والتحكم في مساهمة أداء العاملين في العملية الإنتاجية ومن خلالها يتم تقييم منجزاتهم والحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم .

وعليه فتقييم الإدارة لأداء العاملين نجدها تعتبر المورد البشري مصدر القدرة والميزة التنافسية في مختلف المؤسسات ، وذلك لامتلاكها مجمل المهارات والخبرات العلمية التي تدعم مسار تقدم المؤسسات وتطورها ، فالمورد البشري يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه .

وهذا ما دفعنا إلى الاهتمام بتقييم أداء العاملين عن طريق تضافر مجهوداتها في تحسين سير إدارتها، وخاصة أننا لم يتم التحصل على دراسات سابقة ذات علاقة مباشرة بالموضوع محل البحث الحالي ، وعلى أساس هذا كان بنا البحث عن كيفية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة في النحو التالي:

_ كيف يقدر أعضاء العمل دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

2- تساؤلات الدراسة:

_ كيف يقدر أعضاء الفريق الطبي لدور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

_ كيف يقدر أعضاء الفريق المهني لدور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

3- أهمية الدراسة :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة في كونه يعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ذلك من أجل تحسين مستوى الإنجاز واستثمار قدراتهم عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها ومن ثم تحديد مكافآته كما في تخطيط القوى العاملة مع ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين في المؤسسة .

وهذا ما أدى بنا الى البحث لمدى تقدير العمال من طرف الإدارة في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون من خلال تقديم الإدارة للبرامج والسياسات التي تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات لأن تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من أجل علاجها وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية .

4- أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل ، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم ، أو النماذج المستخدمة في عملية التقييم أو تلك المتعلقة بالقوانين واللوائح التنظيمية والقواعد المنظمة لعملية التقييم وأثرها على كفاءة التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة موضوع الدراسة اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه تقييم كفاءة الأداء محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه .

5- التحديد الإجرائي لمتغيري الدراسة:

5-1- تقييم أداء العاملين: هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور، ويتم ذلك من خلال تقدير العاملين ، وتعكسه الدرجة التي يتحصل عليها العامل على المقياس المصمم لهذه الدراسة .

الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

تمهيد

- 1- مفهوم تقييم أداء العاملين
- 2- أهداف تقييم أداء العاملين
- 3- أهمية تقييم أداء العاملين
- 4- معايير تقييم أداء العاملين
- 5- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
- 6- خطوات تقييم الأداء
- 7- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء
- 8- مشاكل وأخطاء قياس وتقييم الأداء
- 9- علاج أخطاء التقييم

خلاصة الفصل

تمهيد :

تحتل عملية تقييم أداء المواد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات وهذا يعود إلى استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الانتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما تستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها ومن أجل ذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

والتقييم السليم للأداء في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في ادارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف ادارة الموارد البشري .

1- مفهوم تقييم أداء العاملين :

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء نظرا لأهميته في إدارة الموارد البشرية، ومن بين التعاريف التي قدمت من قبل المفكرين أهمها :يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ، فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة يزيد احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل أيضا فإن إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال عمل خطة للتحسين والتطوير .

(حسن.2003/2002. ص 207-208) .

ويقصد بها تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا (الطائي .ص 227) .

تقييم الأداء هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور(ثابت.2001.ص87) .

ويرى 'غارى ديسلر' أن تقييم الأداء هو: "تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه". (أحمد توفيق.2000.ص552) .

ومن خلال ما تقدم من تعريفات يمكن استخلاص أن تقييم أداء العاملين تمس الفرد العامل من كل جوانب أدائه لعمله من خلال ملاحظة سلوكه ، تصرفاته ، إخلاصه...للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .

2- أهداف تقييم أداء العاملين :

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

1- على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها

من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء الى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا وذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة .

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية.

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والبيروقراطية .

- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف .(المحاسبة.2013.ص120-121).

2- على مستوى المديرين :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي .

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

3- على مستوى العاملين :

- تنمية الاحساس بروح المسؤولية ، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم ، حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض .
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ،حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهرى اشكالية خلق القيمة في المنظمات ،مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها .
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم .
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها . (المحاسنة.2013.ص122).

3- أهمية تقييم أداء العاملين :

* رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف ، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .

* إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطهم موضع تقييم من قبل قاداته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصار جهده في العمل .

* تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .

* الرقابة على المشرفين ،حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .

* استمرار الرقابة والإشراف ،فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعا وسليما على أدائهم .

* تقييم سياسات الاختيار والتدريب ،حيث يعد بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين الى جانب تحديد الثغرات والعمل على اتلافها .

* يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .

* أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها
باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة .

* أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب
العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.(عبد المحسن.2004.ص65).

4- معايير تقييم أداء العاملين :

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

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

1-1- عناصر تتعلق بشخصية الفرد : كالقابلية،الاستعداد،المهارات ، القيم
القدرات...حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي عناصر غير
قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها .

1-2- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة : وهي عناصر يمكن ملاحظتها
وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل
المشكلات، التفويض، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة، الحضور، تحديد
الأولويات، المهارات الإدارية والاتصالات الشفوية .

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية
وصف وتحليل الوظيفة حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسئوليات كل وظيفة
مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات
وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه
عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .

2-معدات الأداء (النتائج) : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد

على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل :

2-1- الكمية : حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا .

2-2- النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة

الموجودة بين الكمية والنوعية .

2-3- الوقت : مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان

هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الاسباب التي أدت الى هذا التأخير هل هو

سبب للعامل أم الى سوء في التخطيط والادارة .

2-4- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عن مقارنة التكلفة

الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

وتعتبر اكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها

مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل

الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع

الاخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها

موضوعيا.

5- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين :

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين

على النحو التالي :

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا مجالات تقييم الأداء .

2- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء .

3- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون

معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة .

- 4- التوظيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
 - 5- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريب كافيا .
 - 6- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
 - 7- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته .
 - 8- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية .
- (ثابت.2003.ص91)

6- خطوات تقييم الأداء :

6-1-1-6- تحديد معايير الأداء : لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ،فالمعايير المحدد للأداء يشير الى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأفراد من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد والمعايير الملائم والمناسب للأداء الفعال ،إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فان المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال . ومن الجدير في الذكر أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في أداء كل عمل، ومن هذه المواصفات أو الشروط كالتالي :

6-1-1-1- الثبات : ويقصد بها إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار مأخوذة من قبل الأفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة او متساوية من شخص لآخر بطرق مختلفة .

6-1-2- التمييز: المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث إن الهدف السياسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود ولغرض استخدام

النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية .

6-1-3- القبول : لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

6-2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين : بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرءوسين الى المديرين لغرض الاستفهام لأي جوانب غير واضحة لديهم .

6-3- قياس الأداء : وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة وإن الاستعانة بجميع هذه المصادر تؤدي الى زيادة في قياس الأداء .

6-4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم من الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي .

6-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب

الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة لجوانب سلبية في أدائه كما وأنه المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

(الطائي وآخرون.2006.ص337-338).

7- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية التالية :

7-1- الترقية والنقل : قبل ترشيح أي فرد للترقية ،من الضروري العودة الى 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 الى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها .

7-2- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية : ينص نظام الاجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز فمثلا قد ينص على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح ابداعي أفاد المنظمة أو من يحقق خدمة مهمة للمنظمة ومن يحصل على شهادة في مجال معين ...

7-3- تحديد الاحتياجات التدريبية : حتى تضع ادارة الموارد خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية وهذه خطوة أساسية مهمة في اعداد أي برنامج تدريب سليم يتطلب اعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين خاصة اذا كان عدد العاملين كبيرا. فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة هذه النتيجة تنبه الى الحاجة لتحديد اسباب ذلك

فإذ تبين بأن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين الذين فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم .

7-4- اللانضباط والمعاقبة : يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما الى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاته في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض الى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي .لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.

7-5- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة : يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا تكون محددة في الأداء التي تستخدم في التقييم هذا يجعلها مهمة العاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة فمثلا الشائع أن تتضمن أنظمة تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه وكذلك لعلاقاته مع الآخرين وموظبته...وبما أن الموظف يعرف بأنه يتم الحكم على أداءه بالنسبة لهذه القضايا فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم وما مطلوب منه. (برنوطي.2007.ص379-381).

8- مشاكل وأخطاء قياس وتقييم الأداء :

8-1- خطأ الهالة : هو خطأ ادراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع ايجابي أو سلبي عن مرءوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون ادراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء .(مصطفى.2004.ص340).

ويحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء كأن يتم تقييم أداء العامل بأنه مرتفع أو منخفض ذلك أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته .(شاويش.2005.ص109).

8-2- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة .(حسونة.2007.ص154) .

وقد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتغاضى عن بعض مرءوسيه بينما يحاسب على كل صغيرة وكبيرة بالنسبة للآخرين .(الطائي.2006.ص261).

8-3- خطأ تقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس ، فقد يقيم مرءوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء ، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف ، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء .(مرعي.2001.ص38).

8-4- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين الى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم .(درة،الصباغ.2008.ص286).

ويحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرعوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.(حسونة.2007.ص154).
8-5- الميل نحو الوسط في التقييم: يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم الى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم .(شاويش.2005.ص109).

8-6- خطأ النسيان: فمعظم التقديرات عن المرعوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة ،ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرعوسين وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما اذا كان هذا المرعوس يدرك وقت تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت او قبله بقليل.

(مصطفى.2004.ص341)

9- علاج أخطاء التقييم :

9-1- تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي اليها العامل كما يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع .

9-2- تدريب المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرعوسيه أمر مهم حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين ، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والعلاوات والمكافآت..

9-3- استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف ، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن ارشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم .

9-4- اللجوء للتغذية الراجعة من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على اخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن .

9-5- يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم ، ويعني التظلم إعطاء حق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم ويتم ذلك من خلال قنوات معينة ، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات ادارية عليا متخصصة في اعادة النظر في هذه النتائج .(ماهر.2006.ص309-310).

خلاصة الفصل :

تم استعراض في هذا الفصل تعريف تقييم أداء العاملين كونه يقيس مدى كفاءة العامل في المؤسسة للقيام بالوظائف المنوطة إليه من أجل تحقيق لأهداف المؤسسة ، ثم تطرقنا إلى المعايير التي تتم يسند اليها الحكم في مدى صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، وكذلك أسس وخطوات التقييم فهذا الأخير يرمي الى تحديد وقياس الأداء وكيفية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستقبلي ، أما استخداماته فيخص العلاوات والترقية ، وأخيرا تعرفنا على بعض الأخطاء والمشاكل عند قياس الأداء ومنه تم تصحيح ومعالجة هذه الأخطاء حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية وطرق تقييم الأداء

تمهيد

أولاً : إدارة الموارد البشرية

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 3- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

ثانياً : طرق تقييم أداء العاملين

1- الطرق التقليدية

2- الطرق الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية . بل انها تعد نقطة استثمار جد مريحة وقد كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم ،فما لا شك فيه أن المؤسسات مهما كانت طبيعتها تبذل قصار جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتقييم أدائها وتدريب وتقديم الحوافز وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية .

ومن هذا المنطلق نرى في الآونة الأخيرة وبوضوح أن دور الموارد البشرية يظهر بشكل واسع عن النطاق على مستوى هذه المؤسسات وعلى هذا الأساس نعالج زاوية من أهم زوايا ادارة الموارد البشرية ألا وهي عملية تقييم أداء الافراد العاملين وتبرز هذه أهمية هذه العملية في كونها تساعد بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف .

- أولاً : إدارة الموارد البشرية :

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط ادارة الموارد البشرية : فتعرف على أنها :الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة ،بينما يصفها اخرون أنها: عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم ،وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل .

تعرفها الجمعية الأمريكية بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ،وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد .

(رشيد.2001.ص13).

وعرفها (الطائي وآخرون.2006) الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة ،وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير .

كما أورد (الخزامي) أنها جذب وتنمية الأفراد العاملين الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تنافس في بيئة متغيرة ومعقدة .وهي فن انجذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء .(محمد.2014.ص30).

إذا فإدارة الموارد هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج ، وتحديد الاجراءات ،والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات

البشرية وتنسيقها ،وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب ،واختيار، وتنمية، وتحفيز وإدارة للأفراد ،ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة ، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتطلع على أداء الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة ،إضافة الى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية .(رشيد.2001.ص13).

ومنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تسعى للاهتمام بالفرد العامل باعتبارها من أهم الوظائف المهمة في أي مؤسسة وهذا من خلال الوظائف التي تستخدمها من استقطاب وتخطيط وتنظيم... من أجل المحافظة على جميع العناصر البشرية للمؤسسة .

2- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى ،وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة ،وعلى ذلك فانه يتم على سبيل المثال النظر الى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل: إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين... لهذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ومتنوعة وهي كالتالي :

_ توجيه النصح الى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ،ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل .

_ التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

_ المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة ،وبصفة خاصة بالنظر الى ما يتعلق بالموارد البشرية .

_ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

_ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

_ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

_ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .

(كشواي.2003-2006.ص12-13).

_ مشاركة الإدارة العليا في ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية وضمن الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة .

_ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين والمساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.(فالح.2004.ص40).

3- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل على العموم المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية ما يلي : (حنا.2002.ص17-19).

3-1- قسم التوظيف: ويتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية :

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف ،كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها .

- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها .
- إدارة شؤون الترقية والنقل واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك .
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين .
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي .
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت .

3-2- قسم علاقات العاملين : ويتولى هذا القسم المهام التالية :

- دراسة شكاوى وتظلمات العاملين واقتراح البدائل والحلول .
- اجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين .
- الحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية .
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل الى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة المؤسسة .

3-3- قسم التدريب : ويتولى هذا القسم المهام التالية :

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الادارات العاملة في المؤسسة .
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الادارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها .
- اجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء في المؤسسة أو خارجها .
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا .

3-4- وحدة السلامة والصحة :

- اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين .
- الاستعانة بالخبراء ومدراء الادارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن

للعاملين .

- الاشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث .

- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك .

- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتكييف مع ظروف العمل المتغير .

3-5- قسم البحوث : يتولى قسم البحوث إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالتالي :

- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة .

- إجراء دراسة لاتجاهات العاملين .

- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب .

- إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية ،المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.

- اقتراح الأنظمة وتعديلها الخاصة بالعاملين .

- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المنشأة .

(الطائي وآخرون.2006.ص103-104) .

نستخلص أن مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية تتمثل في مدى توظيف واستقطاب اليد العاملة داخل المؤسسة من خلال وضع وتصميم البرامج التدريبية المناسبة من أجل الإنتماء إلى الوظيفة التي تناسبه ومهامه وتوفير الاجراءات والأساليب الأمنية لها حتى يتمكن هذا الفرد العامل بالتأقلم في بيئة سليمة بعيدة عن المخاطر التي تضر بحياته المهنية.

ثانيا : طرق تقييم أداء العاملين :

1- الطرق التقليدية :

1-1- طريقة التوزيع الإجباري : وفق هذه الطريقة يقسم هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدى ،ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون : 20 % منهم في مرتبة (ضعيف).

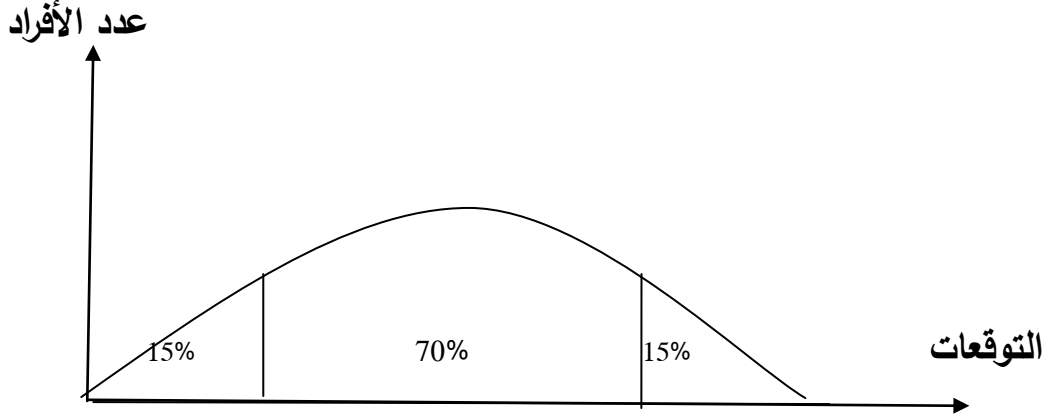
60 % (متوسط) و 20 % (جيد) أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى :

10% ضعيف . 20% متوسط . 40% جيد . 20% جيد جدا . 10% ممتاز وهكذا فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرعوسا 40 فان الرئيس وفق هذه الطريقة يصنفهم كما يلي : 5 ضعيف ، 9 متوسط ، 18 جيد ، 9 جيد جدا ، 5 ممتاز . ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم الى ضعيف أو متوسط مثلا بينما قد يكون كل أو معظم مرعوسيه من مستوى جيد جدا .

(مصطفى.2004.ص332-333).

ويختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد اما بالإيجاب أو السلب . (حمداوي.2004.ص131) .

ويتم توزيع العاملين الى مجموعة وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة كالتالي :



الشكل رقم (1) يمثل منحنى التوزيع المعتدل

إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تمشي مع النسب المطلوبة من الإدارة تطبيقها. (فالح. 2004. ص. 140-141).

1-2- طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن الى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية .

1-3- طريقة المقارنة المزدوجة : يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الافضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين . (حمداوي. 2004. ص. 130).

هذه الطريقة لا تعتمد على استخدام معايير محددة للتقييم فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك يقارن الرئيس بين المرعوسين في قسمه أو ادارته بتقييمهم كأزواج من كمية الإنتاج وجودته ، والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقوم المرعوس بحسب عدد

المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه .فمثلا لتقييم خمسة مرعوسين هم :
أحمد - محمد - مصطفى - ليلي - شريف .يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد ،ومحمد مع
مصطفى ،ومصطفى مع ليلي ،وليلي مع شريف وتحدد المجموعات الثنائية من المرعوسين
وفقا للمعادلة التالية : $\frac{n-1}{2}$

حيث ن = عدد أفراد المجموعة ، ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي :

المرعوسين	عدد المرات التي امتاز المرعوسين فيها عن زملاءه	الترتيب
أحمد	2	الثالث
محمد	-	الخامس
مصطفى	4	الأول
ليلى	3	الثاني
شريف	1	الرابع

جدول رقم (1) يمثل طريقة المقارنة المزدوجة

وهذه الطريقة إن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرعوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب ويطيل عملية التقييم كما أنها لا توضح تماما مجالا ودرجة كفاءة المرعوسين فهي توضح أن "أحمد" أفضل من "شريف" فقط دون اظهار نواحي الضعف في كل منهما .
(مصطفى.2004.ص333-334).

1-4- طريقة الاختيار الإجباري : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من

مجموعات عديدة من الجمل ،تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل :
جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في
أداء الفرد ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ،واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ،والأخرى

الصفة غير مرغوبة في أداءه . لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل اجابة ،مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4) :

- 1- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .
- 2- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل .
- 3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل .
- 4- لا يتعاون مع زملائه أو رؤسائه .

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها ، إضافة الى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرعوسيه لوضع خطط اصلاح وتطوير الأداء إضافة الى أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها . (بعجي.2006/2007.ص29-30).

1-5- طريقة الوقائع الحرجة : الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو اخفائه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد ،وتحتاج هذه الطريقة الى

مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرعوسيتهم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرعوسيتهم بنجاح أو اخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة .

(بن عيشي.2005/2006.ص35).

ويتم تقييم الأداء عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو ايجابا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير الى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو قوة تظهر في فترة من الفترات أثناء العمل وليس دائما .(باباه.2009/2010.ص79-80).

مثال : - سجل أداء العامل.....

- الاسم.....

- المدة من / /

- الى / /

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات غيرمقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة
المواضبة				
الإعتمادية				
المقدرة العلمية				
الدقة في العمل				

				قدرته على التطوير
--	--	--	--	-------------------------

جدول رقم (2) يمثل طريقة الوقائع الحرجة

1-6- طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون.... (بن عيشي.2005/2006.ص30).

ويستخدم مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف، أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. (بعجي.2006/2007.ص26-27).

2- الطرق الحديثة :

2-1- طريقة التدرج على أساس السلوك : يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

(الضب.تينعمري.2012/2013.ص31).

والشكل التالي يمثل نموذجا لهذه الطريقة :

* نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي لتقييم المعرفة بالعمل لبائع في أحد الأسواق المركزية *

أداء متميز بدرجة كبيرة	7- عن طريق معرفة سعر البضائع يمكن لهذا الفرد من توقع البضائع المعلمة والبضائع غير ،أو التي يكون تعليما خاطئ .
أداء جيد	6- إن هذا الفرد العامل يعرف البضائع التي تتذبذب مبيعاتها وأسعارها وأنه يعرف الأحجام المختلفة من كافة البضائع الموجودة بالمخزن .
أداء جيد الى حد ما	5- عندما يكون غير مقتنع بشيء فإنه يسأل الآخرين معه على بعض الأمور المتعلقة بالبضاعة .
أداء متوسط	4- عندما يقوم بصرف صك أو بيع بالصكوك ويكون الضوء واضحا أمامه من ماكينة الصرف فإنه يتردد ولا يعرف ماذا يعمل حيث أن الضوء يعني عدم امكانية الماكينة لقبول الصك .
أداء ضعيف الى حد ما	3- يسأل الزبائن عن سعر بعض السلع وهو يقوم ببيعها لهم ،غالبا ما يشاهد وهو في حديث متواصل مع الموظفين الآخرين أو الزبائن .
أداء ضعيف	2- عندما تحين ساعة الاستراحة فإنه هذا الفرد العامل يترك العمل حتى وإن كان هناك زبائن في خط الانتظار .
أداء ضعيف الى درجة واضحة	1- ؟

جدول رقم(3) يمثل طريقة التدرج على أساس السلوك

2-2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية : تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين . فتم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة الأولى وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا

أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة. والشكل التالي يوضح طريقة الملاحظة السلوكية :

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		س1 : هل هو دقيق في عمله ؟
		س2 : هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد ؟
		س3 : هل هو متعاون مع الآخرين ؟
		س4 : هل يواظب على عمله ؟
		س5 : هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه ؟

جدول رقم (4) يمثل طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

2-3- طريقة الإدارة بالأهداف : تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة الى ذلك فغن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارة العليا .

(محمد عباس،حسين علي.2003.ص263).

كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت الى سلوك المرءوسين ولا الى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي :

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمها على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرعوسين .

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرعوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج .

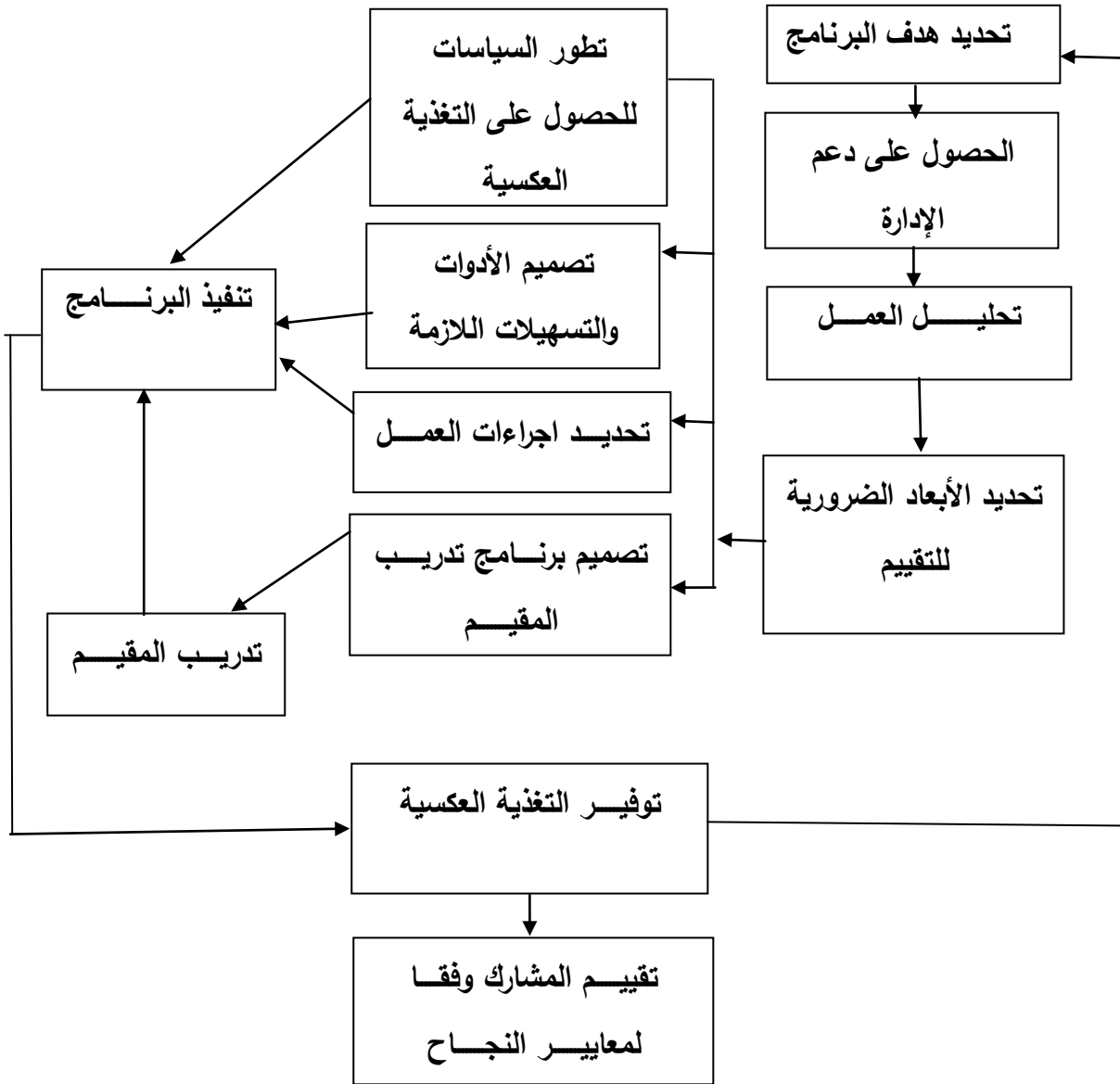
3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبا .
(محمد مرسي.2003. ص433-434).

2-4- طريقة مراكز التقييم : تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة ،مثل : التخطيط ،التنظيم والعلاقات الإنسانية ،بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ،وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية ،وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا .

(حمداوي.2004.ص133).

فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم ،الى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد ،تمثيل الأدوار ،حل المشكلات ،واتخاذ القرارات ،مواجهة الضغوط وصراعات العمل ،وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة .(محمد مرسي.2003.ص431)

ومنه يمكن القول أن تباين طرق التقييم للأداء من منظمة لأخرى ،وهذا تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية وفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين ،كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة .



(محمد عباس.حسين علي.2003.ص267).

الشكل رقم (2) يمثل خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين

خلاصة الفصل :

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دور كبير باعتبارها جوهر نجاحها أو فشلها فإن كان تصميمها يسمح للعامل التكيف معها فإنها ستضمن أداء جيد ، وهذه النجاحات تكون في حالة العمل يتوافق ومتطلباته الحقيقية ومنه فلا بد للعامل أن يقبل إلا العمل الذي يناسبه حتى يتمكن من المحافظة على أدائه ، حتى وأن هذه الإدارة تقوم بمهام ومسؤوليات يتأهل من خلالها العامل حتى يكون أدائه موافقا للبيئة المؤسساتية وذلك بتدريبه في مجالات القيادة والعمل ، ومنه لا بد من استخدام طرق مختلفة حتى نتمكن من تقييم أدائه الملاحظ وهذه الطرق تختلف من طريقة لأخرى فهذا الاختلاف تتمكن المؤسسة من الحصول على الأداء الجيد والمناسب لها .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- التعريف بالمؤسسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المتبعة

تمهيد :

يلعب الجانب التطبيقي في الدراسات الميدانية دورا مهما لترسيخ وتكملة الجانب النظري وتدعيم الخلفية النظرية لكل دراسة بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من مدى صحتها بحيث يتم التطبيق النشط الذي تم دراسته من الناحية النظرية في مجالات الدراسة وخاصة الجغرافي البشري الزمني وبالتعرف على منهج المتبع والدراسة الاستطلاعية التي تجددت لنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لنصل في الأخير إلى نتائج الدراسة والتأكد من صحتها.

1- التعريف بالمؤسسة :

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها ، وطبقا للمادة رقم 02 فالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة هي : " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي . وتتأسس بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي ، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجودة بها مقر المؤسسة " .

ويديرها مجلس إدارة ، ويسيرها المدير كما تزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي ، أما التخصص فكل مؤسسة لها اختصاصها ، كما يذكر في تسمية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الإختصاص الموافق للنشاطات المتكفل بها .

وقد انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-62 المؤرخ في 24 فيفري 2008 .

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون البخاري - بسكرة - تحتوي على 40 سرير تقني و 80 سرير مجهز وتحتوي على مصالح :

- مصلحة الصيدلية .
- مصلحة العمليات الجراحية .
- مصلحة الأشعة .
- مصلحة التحاليل المخبرية .
- مصلحة الاستعجالات .

وظائف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة :

تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها بالمهام التالية :

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة .
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم .

- يمكن استخدام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين .
- يمكن اعتماد مؤسسة استشفائية متخصصة أو جزء من هياكلها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي لضمان نشاطات استشفائية جامعية .

2- حدود الدراسة :

2-1- الحدود المكانية :

وقد تمت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون الموجودة في حي البخاري بحيث تغطي احتياجات أكثر من 849,671 ساكن موزعين على 12 دائرة و33 بلدية .

2-2- الحدود الزمانية :

بعد اختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالدراسة الميدانية فكانت بداية من يوم 2016/03/07 الى غاية 2016/03/22 أي 15 يوم ، وفي هذه الفترة قمنا بتوزيع استمارة الإستبيان على عمال مصلحة هذه المؤسسة .

3- منهج الدراسة :

يعرف بأنه الطريقة العلمية التي تستخدمها كافة العلوم للوصول إلى المعرفة العلمية و تستخدم البحوث الاجتماعية على اختلاف أنواعها منها واحدا وهو المنهج العلمي باختلاف أنواعه . فبواسطة خطوات المنهج نستطيع بناء البحث الذي يوصلنا إلى الحقيقة العلمية التي نرجوها إذ إن المنهج الطريق الذي يقود الباحث إلى اكتشاف الحقيقة .(مشوني.2002.ص 8-9).

و لهذا اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي الذي غالبا ما ترتبط بالموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و يعتبر هذا المنهج من أهم المناهج المستخدمة في الوقت الحاضر و هذا السبب صعوبة استخدام أساليب أخرى وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي لتماشيه و طبيعية الدراسة المنصبة حول تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية ، لأنه

يصف الظاهرة كما هي في الواقع وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملح.2000.ص 324).

4- عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة ، المقدر عددهم ب 159 عامل ، فقد تم اختيار العينة في هذه الدراسة بطريقة صدفية ، وقد تم اختيار 30 عينة من هذا المجتمع ، وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم الى فئات ، وقد تم اختيار العينة على أساس ما يلي :

✓ فئة الإداريين

✓ فئة الأطباء والشبه الطبي

المجموع	فئة الأطباء وشبه الطبي	فئة المهنيين	
159	75	84	مجتمع الدراسة
30	19	11	العينة
18.86%	25.33%	13.10%	نسبة التمثيل

الجدول رقم (5) يمثل عينة الدراسة

الخصائص الوصفية لعينة : سنقوم فيما يلي بعرض الجدول الذي يوضح الخاصية الوصفية لأفراد العينة .

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب.

المنصب	التكرار	النسبة %
فئة الإدارة	11	36.67%
فئة.... الطبي	19	63.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر نسبة مثلثها فئة الشبه الطبي بنسبة تقدر ب (43.33%) ، تليها فئة الإدارة والمقدرة بنسبة (36.67%) ، وآخر فئة هي الأطباء بنسبة تقدر ب (20%) ،ومنه فنستنتج أن فئة الشبه الطبي هي الفئة الغالبة لمدى تمسكهم بمناصبهم كعنصر فعال في المؤسسة .

5- أداة الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف على مدى تقدير العمال لدور إدارة الموارد البشرية لتقييم الأداء .

5-1- مقياس تقدير الأداء : حيث تكون هذا المقياس من 18 بند موزعة على شكل محور واحد وفقا لمقياس ليكرت والذي يعد من أكثر المقاييس استخداما حيث يطلب من المبحوثين اختيار اجابة من ثلاثة اجابات ويعطي درجات وزنية تبدأ من 3 الى 1 كانت البدائل (موافق ، محايد ، غير موافق) وكانت الدرجات (1.2.3) .

الشروط السيكومترية للمقياس :

➤ **الصدق:** تم الاعتماد في حساب الصدق على صدق المحكمين حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة في التخصص (الملحق 01) حيث تم تعديل صياغتها لتتناسب مع الدراسة أين قاموا بتقديم مجموعة ملاحظاتهم حول مدي قياس البنود لما وضعت لقياسه، وقد حصلنا على النتائج الآتية وذلك حسب معامل لاوشي لحساب الصدق :

البند	الصياغة الأولية	الصياغة المعدلة
01	يتم تقييمك	يتم إخضاعني للتقييم
02	يتم إبلاغك عن عملية التقييم	يتم إعلامي عن عملية التقييم
03	يتم إعلامك بمعايير التقييم	لدي معرفة بمعايير التقييم

الجدول رقم (7) الملاحظات المقدمة في صياغة البنود وقد اخترنا البنود التي اتفق عليها جميع المحكمين (ص ب = 1). وعليه بلغ صدق المقياس تبعا لذلك الواحد الصحيح (ص ب = 1).
 ➤ الثبات : باستخدام معامل ألفا كرومباخ .

جدول رقم (7) يوضح حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية

قيمة الثبات بسبيرمان براون

ألفا كرومباخ	عدد البنود
0.65	18

قيمة الثبات بألفا كرومباخ

ألفا كرومباخ	عدد البنود
0.63	18

6- الأساليب الإحصائية المتبعة :

اعتمدنا في تحليل لبيانات البحث على الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وتم الإعتماد على :

- معامل لاوشي لحساب الصدق حيث:
- ص ب = (مج يقيس - مج لا يقيس) // عدد المحكمين ، حيث ص ب يمثل صدق البند .
- ص إ = مج ص ب / عدد البنود ، حيث ص إ يمثل صدق الإستبيان .
- ألفا كرومباخ لحساب الثبات باعتماد برنامج spss
- سبيرمان براون لحساب الثبات باعتماد برنامج spss
- المتوسط الحسابي لعرض ومناقشة نتائج الدراسة
- المدرج التقديري الخاص بمقياس تقدير الأداء للعاملين :

مرتفع	متوسط	ضعيف	المستوى
3 - 2.33	2.32 - 1.67	1.66 - 1	المجال

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

1- عرض نتائج الدراسة

1-1- عرض نتائج العينة ككل

1-2- عرض نتائج التساؤل الأول

1-3- عرض نتائج التساؤل الثاني

2- مناقشة نتائج الدراسة

2-1- مناقشة نتائج العينة ككل

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الأول

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثاني

1- عرض نتائج الدراسة :

1-1- عرض نتائج العينة ككل :

البند	المتوسط الوزني	التقدير	البند	المتوسط الوزني	التقدير
البند 1	2,8	متوسط	البند 10	2,73	مرتفع
البند 2	2,43	مرتفع	البند 11	2,63	مرتفع
البند 3	2,17	متوسط	البند 12	1,77	متوسط
البند 4	1,57	متوسط	البند 13	2,1	متوسط
البند 5	2,37	مرتفع	البند 14	2,17	متوسط
البند 6	2,43	مرتفع	البند 15	2,27	متوسط
البند 7	2,03	متوسط	البند 16	2,27	متوسط
البند 8	1,9	ضعيف	البند 17	2,47	مرتفع
البند 9	2,87	مرتفع	البند 18	1,3	ضعيف
			المجموع	2.23	متوسط

الجدول رقم (9) يمثل تقدير أعضاء العمال لتقييم الأداء

حيث أن المتوسط الحسابي المرتفع بلغ 18/7 تتراوح ما بين (2.87 الى 2.37) كما في البنود (2-5-17) ، أما في المتوسط الحسابي المتوسط بلغ 18/9 تتراوح ما بين (2.27 الى 1.77) كما في البنود (1-4-12-14) ، وفي المتوسط الحسابي الضعيف بلغ 18/2 تتراوح بين (1.9 الى 1.3) كما في البندين (8-18) . نستنتج أن المتوسط الحسابي للعينة متوسط بنسبة (2.23) .

1-2- عرض نتائج التساؤل الأول :

كيف يقدر أعضاء الفريق الطبي دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

الجدول رقم (10) يوضح تقدير أعضاء الفريق الطبي لتقييم الأداء .

البند	المتوسط الوزني	التقدير	البند	المتوسط الوزني	التقدير
البند 1	2.57	مرتفع	البند 8	1.68	متوسط
البند 2	2.15	متوسط	البند 9	2.89	مرتفع
البند 3	1.78	متوسط	البند 10	2.78	مرتفع
البند 4	1.84	متوسط	البند 11	2.73	مرتفع
البند 5	2.63	مرتفع	البند 12	1.63	متوسط
البند 6	2.21	متوسط	البند 13	1.78	متوسط
البند 7	2.10	متوسط	البند 14	2.21	متوسط
البند 15	2.26	متوسط	البند 17	2.57	مرتفع
البند 16	2.15	متوسط	البند 18	1.31	ضعيف
المجموع	2.18	متوسط			

هذا الجدول الموضح أعلاه نسجل :

عدد البنود التي كانت قيمة المتوسط الحسابي المرتفع والذي بلغ 18/6، حيث تتراوح ما بين (2.89 الى 2.57) كما في البنود (1-5-9) ، أما في المتوسط الحسابي المتوسط بلغ 18/11، حيث تتراوح ما بين (2.26 الى 1.63) كما في البنود (2-3-4) ، وفي المتوسط الحسابي الضعيف بلغ الذي بلغ نسبته (1.31) في البند 18 .

نستنتج أن المتوسط الحسابي بالنسبة للأطباء والشبه الطبي متوسط بلغ (2.18).

1-3- عرض نتائج التساؤل الثاني :

كيف يقدر أعضاء الفريق المهني لدور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

الجدول رقم (11) يوضح تقدير أعضاء الفريق المهني لتقييم الأداء .

البند	المتوسط الوزني	التقدير	البند	المتوسط الوزني	التقدير
البند 1	3	مرتفع	البند 11	2.45	مرتفع
البند 2	2.81	مرتفع	البند 12	2	متوسط
البند 3	2.81	مرتفع	البند 13	2.72	مرتفع
البند 4	2.36	مرتفع	البند 14	2.09	متوسط
البند 5	2.54	مرتفع	البند 15	2.27	متوسط
البند 6	2.81	مرتفع	البند 16	2.45	مرتفع
البند 7	2.09	متوسط	البند 17	2.27	متوسط
البند 8	2.27	متوسط	البند 18	1.27	ضعيف
البند 9	3	مرتفع	المجموع	2.43	مرتفع
البند 10	2.63	مرتفع			

هذا الجدول الموضح أعلاه نسجل :

عدد البنود التي كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة بلغت 18/11، حيث تتراوح ما بين (3 الى 2.36) كما في البنود (1-2-3) ، أما في المتوسط الحسابي المتوسط بلغ 18/6، حيث تتراوح ما بين (2 الى 2.27) كما في البنود (7-8-12) ، وفي المتوسط الحسابي الضعيف بلغ نسبته (1.27) في البند (18) .

نستنتج أن المتوسط الحسابي بالنسبة للإداريين مرتفع بلغ (2.43) .

2- مناقشة نتائج الدراسة:

2-1- مناقشة نتائج العينة ككل :

كيف يقدر العاملون لتقييم أدائهم في إدارة الموارد البشرية ؟

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (9) حيث كانت قيمة المتوسط هي (2.23) والذي يعني أن المستوى متوسط لتقديرات دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ، حيث نجد أن أفراد العينة يوافقون على عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة كما ويتضح بأن أغلبية العمال يسعون لأداء أفضل حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ومنه تحقيق أهداف المؤسسة .

وعليه ومن خلال إجابات أفراد العينة ومختلف النسب المئوية التي سجلت للتأكد من صحة التساؤلات وأهداف الدراسة ويمكن استنتاج من خلال النتائج التي توصلنا إليها بأن الإدارة تسعى إلى القيام بعملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العمال لعملهم وهذا ما يسمح باستخدام أكثر من طريقة من أجل تحقيق المعاملة العادلة بينهم في المؤسسة ، لأن سوء عملية تقييم الأداء بالمؤسسة وعدم الاكتراث لها وإعطائها الأهمية اللازمة كوظيفة رئيسية لإدارة الموارد البشرية وكأداة رئيسية في الرقابة على العاملين وأدائهم يؤدي إلى وجود عدة مشاكل بالمؤسسة .

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الأول:

كيف يقدر أعضاء الفريق الطبي دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (10) حيث كانت قيمة المتوسط هي (2.18) والذي يعني أن المستوى متوسط لتقديرات دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، ما يعني دورا متوسطا لهذه الإدارة ، وعلى اعتبار أن القائمين بالتقييم هم إداريون، وباعتبار فئة الأطباء والشبه الطبي فئة خاصة من حيث المهام الموكلة إليهم ، نجد أن أغلبية هذه

الفئة وخاصة الأطباء منهم يعتبرون بأن عملية التقييم غير هامة في مجال عملهم بمعنى ليس بالأمر المهم في استخدامها لمختلف الطرق تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم الفعلي، لأن التقييم لا يمس الجانب التقني (الممارسة الطبية) بل يمس الجانب التنظيم (المداومة /الحضور الخ..).

وعليه ومن خلال ما تم التوصل إليه يمكن القول بأن تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية لفئة الطبي لا يتم بشكل جيد لأن التقييم يشكل لديهم نوع من القلق أو ما شابه ذلك ، فتقييم إدارة الموارد البشرية لهذه الفئة بدورها تجد نوع من الرفض والتردد هذا من ناحية أنها لا تنتمي بدورها لهذه الإدارة ، ومن ناحية أخرى لامتلاكها أعلى مرتبة في المؤسسة .

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

كيف يقدر أعضاء الفريق المهني دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ؟

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (11) حيث كانت قيمة المتوسط هي (2.43) والذي يعني أن المستوى مرتفع لتقديرات دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ، ما يعني دورا مرتفعا في الإدارة باعتبارهم أعضاء فيها وبأن درجة التقييم تتم بشكل مستمر قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات لدى المهنيين في المؤسسة فهي تؤثر على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ككل كونها مساعدة على التغذية العكسية على اتخاذ القرار، والإدارة بدورها تقوم بتحسين أدائهم من أجل رفع وتحقيق المردودية الإنتاجية لهذه المؤسسة.

وعليه ومن خلال ما تم التوصل إليه يمكن القول بأن الفريق المهني في الإدارة يعتبرون القوى الفاعلة في إدارة الموارد البشرية لأنهم يتلقون الدعم الكافي والجيد باعتبارهم جزء من هذه الإدارة، فعن طريق تقييمهم تحقق الإدارة بدورها أهدافها المسطرة.

الخاتمة :

من خلال الدراسة حاولنا التطرق إلى أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي تمثل في تقييم الأداء التي قمنا بها على موضوع إدارة الموارد البشرية عموماً ونشاط تقييم الأداء على وجه التحديد والذي اعتمدنا عليه في الدراسة والتحليل على أفراد عمال مستشفى طب العيون والتي توصلنا لنتائج حيث وجدنا بأن بعض فئات هذه المؤسسة تعاني من نقص في عملية تقييم الأداء ، ذلك لأن الإدارة تقيم العامل على أساس آلة عاملة وتقيم نفسها بنفسها والعامل هنا لا يتم إعلامه عن التقييم ، والإدارة لا يقبل نقد العامل على تقييمه بل تقدم النتيجة مباشرة .

فممارسة هذا النشاط يعتمد على تطبيق الطرق التي من خلالها يتم قياس أداء العمال كما يجب الإعلان عنها مسبقاً لكي يكون العمال على دراية بعملية التقييم ، من أجل اتخاذ الإجراءات السليمة والملائمة حتى تتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وتكون عملية تقييم الأداء قد وضعت كل الإمكانيات التي ستجعل هذه المؤسسة من تحقيقها لأهدافها التي تسعى للوصول إليها .

قائمة المراجع :

- إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2013 .
- أحمد سليمان مشوني : تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دار الفكر العربي ودار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2002 .
- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 2004 .
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006 .
- الزهرة الضب ، نجمة تينعمري : تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، 2013/2012 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- باباه ولد سيدن : دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، 2010/2009 ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان .
- باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، ط1- ط2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 - 2006 .
- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء ، مدخل جديد ... لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2004 .

- جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 .
- جميل أحمد توفيق ، إدارة العمال مدخل وظيفي ، ط1 ، دار وائل للطباعة ، القاهرة ، 2000 .
- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003/2002 .
- زهير ثابت : كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- سامي ملحم : منهاج البحث العلمي ، التربية في علم النفس ، ط1 ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، 2000 .
- سعاد بعجي : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، 2007/2006 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
- سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد - إدارة العمال) ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 .
- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- شاويش مصطفى : إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005 .

- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2010 .
- عمار بن عيشي : دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، 2006/2005 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
- فيصل موسى حسونة : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 .
- مازن فارس رشيد : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001 .
- محمد صالح فالح : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 .
- محمد مرعي مرعي : دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارة ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 2001 .
- محمد هاني محمد : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2014 .
- نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان - الأردن ، 2002 .
- وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر للجامعة ، قالمة ، 2004 .
- يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان - الأردن ، 2006 .

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأساتذة	الدرجة العلمية	التخصص
1	نور الدين تاويريريت	أستاذ التعليم العالي	علم النفس التنظيم والعمل
2	شرفية مونية	أستاذ محاضر أ	علم النفس التنظيم والعمل
3	حليلو نبيل	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع
4	مدور مليكة	أستاذ محاضر أ	علم النفس التنظيم والعمل
5	رابحي اسماعيل	أستاذ محاضر أ	علم النفس التربوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم : علم النفس

جامعة خيضر بسكرة

تخصص : علم النفس التنظيم والعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

موضوع البحث :

تقدير العمال لدور إدارة الموارد
البشرية في تقييم أدائهم

تهدف هذه العبارات إلى الإطلاع على آراء العمال حول عملية تقييم أدائهم
وأثرها في تحسين الأداء .

وفي إطار هذه الدراسة نرجو منكم الإطلاع على هذه الأسئلة والإجابة عليها
بكل موضوعية ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا من أجل هذه الدراسة .

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غ موافق
01	يتم إخضاعى للتقييم			

			02	يتم إعلامي بعملية التقييم
			03	لدي معرفة بمعايير التقييم
			04	يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم
			05	هناك أهداف محددة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف يتم تقييم أداء العاملين على أساسها
			06	يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها في كل وظيفة
			07	أنا مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة
			08	أتمثل شريك في العمل وليس أجير
			09	أشعر بأن عملية تقييم الأداء أمر هام
			10	أفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم
			11	يتم تقييم الأداء في المؤسسة على فترات متساوية
			12	أنا راض عن طريقة التقييم
			13	لدي علم بطرق تقييم أداء العاملين في المؤسسة
			14	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء في المؤسسة
			15	يتم ابلاغ نتائج تقييم الأداء داخل المؤسسة
			16	أعتقد بأن عملية تقييم أداء العاملين صعبة التطبيق في قياس كفاءة الأداء
			17	يلجأ العاملين في المؤسسة لشكاوى لعدم العدالة في نتائج التقييم

			أشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعديل فيها	18
--	--	--	---	----

ملحق رقم 02 :

الملحق رقم 03 : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون البوخاري - بسكرة -

