

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص : إدارة الموارد البشرية

الموسومة بـ:

**أساليب تقييم الأداء ودورها في تحفيز القوى العاملة**  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون  
تيارت-

تحت إشراف الدكتور:

❖ دلباز كمال

من إعداد الطالبة:

❖ بوحداجة أسماء

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر ب	الدكتور شيخاوي سنوسي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	الدكتور دلباز كمال
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	الدكتور داسي سفيان
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	الدكتور طيفور رشيد

السنة الجامعية 1443/1444هـ - 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

سورة البقرة "الآية 32"

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي أعانني ووفقني وسدد خطاي لانجاز هذا البحث .  
أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أستاذي ومؤطري الأستاذ "دلباز كمال" على كل نصائحه وتوجيهاته القيمة .

وكذلك الشكر موصول الى لجنة المناقشة التي تكبدت عناء تقييم وتقويم هذا العمل وإخراجه على هذا الوجه فلها منا جزيل الشكر والعرفان .

كما لا أنسى أن أتقدم بالمثل إلى كل أساتذتي طوال مساري الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تيارت .

ووكذلك لا أنسى كل مستخدمي المكتبة الجامعية الذين أسهموا بدرجة كبيرة من خلال تسهيل الأمور وتوفير لي المراجع في إخراج هذا البحث , وأمل من الله أن يكون إضافة قيمة تدعم المكتبة الجامعية .

والى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة كل باسمه من أساتذة أو زملاء في كلية العلوم الاجتماعية وبارك الله في الجميع ورزقهم أحسن الجزاء.

## إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه  
أجمعين أما بعد:

بدءا أحمد الله عز وجل الذي اصبح علي نعمه ظاهرا وباطنا وان له من الشاكرين.  
إلى رمز الطهر والعطاء اللامتناهي، والتي غدقت علي بفضلها حتى عجز اللسان عن  
ذكرها، والتي طمحت دوما ان أصل إلى أرقى درجات التفوق والنجاح في الحياة،  
أمي غاليتي.

إلى روح والدي الطاهرة الذي أرجوا أن يكون في زمرة الأنبياء والصديقين،  
والشهداء، الصالحين وحسن أولئك رفيقا.  
إلى كل الأشخاص الذين جمعتني بهم دروب الحياة وظلت ذاكرتي تحتفظ لهم بطيب  
الذكريات.

إلى كل من أحسن لي ولو بكلمة طيبة.

مقدمة

لقد بدا الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة الى احداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغييرات هو زيادة الحاجة الى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا، حيث ولت أيام الممارس العام وأتى عهد التخصص وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة فرضت التكنولوجيا، ضرورة وجود الكفاءة والتخصص في كل الوظائف تقريبا، كما ان ارتفاع مستوى تعليم القوى العاملة يعتبر ظاهرة عالمية، حيث أصبح القادمون الى سوق العمل افضل تعليما من أسلافهم .

لقد ذهب الأكاديميون والممارسون على اعتبار ان المهمة الرئيسية للإدارة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها، فكفاءة أداء المنظمات الإدارية بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، فنجح المنظمة الإدارية يتوقف على قدرة مسيرتها على حسن اختيار اعضاء الفريق وتنمية قدراتهم وعلاقات التعاون فيما بينهم، وتنمية مشاعر الولاء والرضا نحو منظماتهم الإدارية ، فالسمة البارزة للتنظيم المعاصر تركيزه على اختيار الفرد المبادر والذي يتمتع بالوعي والتأهيل والقدرة على تحمل المسؤولية.

لقد تطور المفهوم التقليدي المعروف بإدارة المستخدمين والذي تلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، ليظهر المفهوم الجديد ما أطلق عليه بإدارة الموارد البشرية والذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين، وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المنظمة الإدارية ، وزيادة ثقتها بعدالة الادارة وخلق روح تعاونية بينها للارتقاء والوصول الى اقصى طاقات أداء عاملها. مما سبق يظهر جليا مكانة واهمية المورد البشري كرأس مال حيوي بالنسبة للمنظمة الإدارية ، مما إستدعى ضرورة الاهتمام به من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتتبع أداءه، من خلال تقدير سلوكه وعلاقاته من جهة، وجدارته في النهوض بأعباء الوظائف من جهة أخرى دون اغفال الجانب النفسي بتحفيزه وتحقيق حاجاته النفسية والمادية ومنحه فرص اتخاذ القرار وتشجيعه على المبادرة وتكوينه وتنمية قدراته الفردية والجماعية هذا ما ينعكس بالإيجاب على مردودية وفعالية المنظمة الإدارية .

مع تزايد أهمية رأس المال البشري تزايدت معه مشكلات مرتبطة بكيفية إدارته، وبالتالي فان موضوع قياس وتقييم رأس المال البشري تعد احد المواضيع الرئيسية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وتولي لها الأهمية البالغة لانها حجر أساس في بناء استراتيجية فعالة واستثمار أمثل للطاقات والكفاءات البشرية، فمستوى أداء المنظمة الإدارية مرهون بكفاءة وجدارة مواردها البشرية، لذا وجب عليها ان تولي أهمية بالغة في بناء سياسات موضوعية وعادلة ودقيقة في تقييم مواردها البشرية بطريقة تساهم في كسب رضاها و إثارة دافعيتها نحو العمل من جهة، والسير في سبيل تحقيق غايات وأهداف المنظمة الإدارية من جهة أخرى .

### أولاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الموضوع محل الدراسة في شقين الأول علمي والثاني عملي:

#### أ- الأهمية العلمية

- اثراء المجال الأكاديمي وتقديم اضافة علمية تسهم في تطوير البحث العلمي .
- فتح المجال لظهور دراسات أخرى, للتعلم في الموضوع أو دراسته من زوايا أخرى.

#### ب- الأهمية العملية

1-تتبع أهميته العملية من اعتبار عملية تقييم الأداء وكذلك التحفيز أحد السياسات والاستراتيجيات الهامة الواجب توافرها في أي منظمة إدارية والتي تقع تحت عاتق إدارة الموارد البشرية، ويكون لها الأثر الكبير على نجاح وفعالية المنظمة الإدارية إذا ما قامت على أسس سليمة وعادلة.

- 2- تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء في الجامعة .
- 3- ربط عملية تقييم الأداء بالمتغير القانوني في الوظيفة العمومية .

### ثانياً: أهداف الدراسة

- أ. إزالة الغموض والتعرف أكثر على نظام تقييم الأداء، وكذلك التحفيز.
- ب. تبيان العلاقة التي توجد بين آلية تقييم الأداء ونظام التحفيز
- ت. التعرف على المعالجة التشريعية لنظام تقييم الأداء في قانون الوظيفة العمومية .
- ث. تحديد العوامل الأكثر أهمية التي لها تأثير على في أساليب تقييم الأداء للوصول الى بناء نظام لتحفيز الموظفين .

- ج. التعرف على آراء المستجوبين للتوصل على تحديد أهم المشاكل والاختلافات.  
 ح. بلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة محكمة بغية دراستها بصورة معمقة في المستقبل.

### ثالثا: مبررات إختيار الموضوع

تنوعت أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي  
 أ- مبررات ذاتية :

1. الرغبة في بناء قاعدة معلوماتية حول الموضوع باعتباره يمس الجانب الوظيفي وبالتالي يساعدني في رفع مستوى إلمامي بأحد الجوانب المهمة في الحياة المهنية ألا وهو تقييم أداء الموظف .

### ب- مبررات موضوعية

- 1 -تتبع أهمية البحث من كونه يندرج ضمن التخصص البيداغوجي والأكاديمي فهو يعالج أحد الموضوعات الهامة للدراسات الادارية باعتبار تقييم الأداء من ضمن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية .
- 2- محاولة مقارنة الجانب الأكاديمي بما هو موجود على أرض الواقع .

### رابعا: الدراسات السابقة

أ- الدراسة الأولى : للباحث موسى محمد أبو حطب ,رسالة ماجيستر (2009) , جاءت الدراسة تحت عنوان، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين ؟  
 وقد توصلت الى النتائج التالية :

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء.



2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة تعود لمتغيرات شخصية .

3. بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة .

4. الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل .

5. أراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة .

6. لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة .

7. إن عملية تقييم الأداء لاتتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات بالأجور والرواتب والحوافز المادية .

8. تناولت الدراسة كل من مقارنة نظرية عن كل من إدارة الموارد البشرية، وكذلك تقييم الأداء بمختلف متغيراته، لكن ما يأخذ عنها أنها لم تخصص مبحث عن العلاقة التي تربط بين فاعلية تقييم الأداء والأثر الناجم على تحسين الاداء .

ب-الدراسة الثانية : للباحثة بوطيبة مختارية, أطروحة دكتورا (2021) جاءت الدراسة تحت عنوان :تأثير نظام تقييم الأداء على التحفيز في العمل هدفت الدراسة على إبراز تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحفيز أساتذة الطور الثانوي بالجزائر ، هدفت الدراسة الى إبراز أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق التحفيز بالنسبة لأساتذة الطور الثانوي، مع إقتراح بعض الحلول والتوصيات لتحسينه ، وقد تم طرح الإشكالية التالية :هل يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي لأساتذة الطور الثانوي بالجزائر أداة تحفيزية بالنسبة لهم ؟  
وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1-ان دورية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة وتجنب أخطاء التعميم والمساواة من طرف المشرف يلعبان دور كبيرا في ضمان موضوعية هذا النظام وسلامته من الذاتية والتحيز، ويحقق إدراك الأساتذة لعدالته من خلال مقارنة نسبة مدخلاته على مخرجاته مع الآخرين وهذا ما يجعله أداة تحفيزية بالنسبة لهم .

2-تناولت الدراسة الأطر النظرية لتقييم الأداء للاستاذ والأطر النظرية لتحفيز الأستاذ، لكن ما يأخذ على هاته الدراسة لم تذكر اي جوانب قانونية تخص تقييم الأداء سواء للأستاذ أو للموظف بصفة عامة.

ت-الدراسة الثالثة : للباحثة بلخضر مسعودة ,أطروحة دكتورا(2014),جاءت الدراسة تحت عنوان , تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع في المؤسسة هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز المورد البشري على إبداعه في المؤسسة , وقد تم طرح الإشكالية التالية :مامدى تأثير تحفيز المورد البشري المادي والمعنوي على الإبداع بالمؤسسة ؟ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1-عدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من الأجر، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقية، الاستقرار الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، التدريب على الإبداع.
- 2-أظهرت النتائج تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو التحفيز المادي ترجع لمتغير الخبرة.
- 3- أظهرت النتائج تسجيل فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو التحفيز المعنوي ترجع لكل من الجنس، المستوى الدراسي والمنصب.
- 4-أظهرت نتائج الدراسة تسجيل فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المبحوثين نحو الإبداع ترجع لمتغير الخبرة.

مأخذ على هاته الدراسة أنها لم تصل إلا إجابة قطعية عن الإشكالية المطروحة , نظرا لتشعبها وصعوبة القياس الكمي لاتجاهات المبحوثين حسب تصريحهم ,وبالتالي فهي مرحلة تمهيدية تلزم الباحث إتباعها بدراسات لاحقة لضمان للوصول إلى تأكيد أو تفنيد السؤال المطروح بشكل صريح .

**خامسا :إشكالية الدراسة** تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة حيث يبنى عليها قرارات وظيفية هامة تتعلق بالمسار المهني للموظف العمومي من جهة وتحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى فبناءا عليها تتمكن المنظمات الإدارية من تخطيط الأفراد أو نقلهم وتدريبهم أو ترقيتهم كما ان لها دور في كشف مواطن الضعف والخلل في أداء المنظمات الإدارية وحتى ضعف البرامج والسياسات انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكال التالي :

**ما مدى فعالية أساليب تقييم الأداء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون في تحفيز العاملين ؟**

وتندرج هذه الإشكالية ضمن جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي :

- ا. مالمقصود بتقييم الأداء وماهي أهم أساليبه ؟
- ب. مالمقصود بالتحفيز وماهي أهم مؤشراتاه ؟

- ب. ما طبيعة العلاقة الوظيفية التي تجمع بين عملية تقييم الأداء وعملية تحفيز القوى العاملة؟
- ج. هل يمكن إعتبار كل من التدريب والأجور والترقية كمؤشرات وحيدة ورئيسية للتحفيز أم هي مرهونة بمؤشرات أخرى؟
- د. في إطار المعالجة التشريعية لأساليب تقييم الأداء والتحفيز في ظل قانون الوظيفة العمومية هل استطاع المشرع تفعيل هاته المؤشرات؟

سادسا : فرضيات الدراسة :سنحاول الإجابة على أسئلة البحث من خلال طرح

الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية : يرتهن زيادة أداء القوى العاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بفعالية أساليب تقييم الأداء .

1- يرتهن إدراك المقصود بعملية تقييم الأداء والتحفيز بمدى توفر الأطر

النظرية المفسرة له.

2- كلما تم الاستعانة بكل من والترقية والأجور والتدريب كلما كان هنالك تحفيز

داخل منظمة.

3- كلما تم اعتماد الموضوعية في التقييم كلما تحققت فعالية النتائج المتوصل

إليها .

4- صياغة القوانين في الوظيفة العامة، يؤدي إلى إعتماها وتفعيلها على أرض

الواقع .

سابعا :حدود ومجال الدراسة

أ-الإطار الزمني: يمتد المجال الزمني الخاص بالدراسة بشقيها النظري

والتطبيقي مدة4 اشهر بداية من مارس 2023 كبداية للهندسة الخاصة بالموضوع محل

الدراسة وجمع المادة العلمية بالإضافة الى الحصول على الموافقة من أجل إثراء

الدراسة الميدانية الي غاية جوان كآخر مرحلة في الدراسة الميدانية وهي توزيع

الاستبيان وتحرير أهم النقاط المتوصل إليها لإعداد هذه الدراسة.

ب- الإطار المكاني: أجريت الدراسة الخاصة بالموضوع على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون تيارت .

أ-الإطار البشري: تم اختيار موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون كعينة لمعالجة موضوع الدراسة .

ب-الإطار الموضوعي: هدفت الدراسة الى البحث عن دور أساليب تقييم الأداء في تحفيز القوى العاملة .

ثامنا: مناهج وإقترابات الدراسة :

أ- المناهج: للإجابة على الأسئلة المطروحة وإختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبع الباحث:

1- المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي على أنه ذلك المنهج الذي يعني بدراسة

وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها , وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها , وقد تم الإستعانة بهذا المنهج بغية التعبير عن الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفا كليا وكيفيا .

2- منهج دراسة الحالة: يتجه هذا المنهج الى جمع البيانات ودراستها والبحث فيها من حيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية ,تم الاستعانة به من خلال محاولتنا دراسة لعينة من المبحوثين من أجل قياس درجة التحفيز انطلاقا من نظام تقييم الأداء القائم .

3- المنهج الإحصائي : هو ذلك المنهج الذي يقوم على بيانات كمية أو رقمية من العلاقة بين المتغيرات وتبويبها واستخلاص النتائج منها بوسائط متعددة مثل الارتباط وتحليل التباين , تم الاستعانة به من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة الناجمة عن الدراسة الميدانية والتقرب من عينة الدراسة، للوقوف على أهمية ودور تقييم الأداء في بناء نظام التحفيز .

ب- الإقترابات

1- الاقتراب القانوني : هو عبارة عن منهج وصفي ,لأنه يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق والخرق والإنتهاك يستخدم في دراسة المؤسسات السياسية للدولة ,حيث

يمكن من إجراء مقارنات لأداء المؤسسات , كما يتطرق الى مختلف القواعد القانونية من حقوق وواجبات .

استخدمنا هذا الاقتراب عن طريق الاستعانة بمختلف التشريعات والقوانين الخاصة من خلال دراسة الشق القانوني لعمليتي تقييم الأداء والتحفيز في ظل قانون الوظيفة العمومي .

**2- الإقتراب البنائي الوظيفي :** يرى أصحاب هذا الإتجاه أن النظم الإجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية , لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وتحمل بين أجزاءها نمطا من الإتصال المتبادل , والمنظمات كأنساق مترابطة تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات , حيث ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف , حيث أن تلك الأنساق الفرعية ماهي الا أنساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة الكل في الإطار التعاوني .

تم الاستعانة به على إعتبار أن الجامعة عبارة عن نظام اجتماعي كلي , يحوي جماعة ثابتة لها قيم تضامنية , تجمعهم مجموعة من الأهداف المحددة التي ترسم أبعاد التنظيم , في هيكل تسلسلي هرمي للسلطة , ضمن مهام وواجبات محددة لكل عضو فيها لضمان إستمراريته في المؤسسة , مع وجود قنوات اتصال ونظام قانوني يضبط سلوك الأفراد .

### تاسعا : صعوبات الدراسة

تعرضت الدراسة إلى جملة من الصعوبات لعل أهمها

**1- قلة التعاون و الإهتمام لفئة من المبحوثين نتيجة قلة الوعي بأهمية البحوث**

الميدانية وأهدافها .

**2- قلة المراجع في الموضوع التي تحمل نفس المعالجة الميدانية مما صعب من بناء**

مرتكز للتوسع فيه .

**3- عمق الموضوع وتشابكه وإمتداده مما كان من الصعب الإحاطة بكل جوانبه .**

### عاشرا : تقسيمات الدراسة

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين :

**جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية**

**التحفيز مقارنة معرفية , تم تخصيصه لدراسة البنية الفكرية لتقييم الأداء والتحفيز , فتناول**

**المبحث الأول الإطار النظري لتقييم الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان**

مدلول عملية التحفيز، أما **المبحث الثالث** فتطرقنا فيه الى العلاقة الوظيفية بين تقييم الأداء والتحفيز .

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة **إبن خلدون تيارت** , تم تخصيصه كدراسة لأليات تقييم الأداء واثرها على التحفيز بجامعة ابن خلدون دراسة حالة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فتناول **المبحث الأول** تقديم المؤسسة محل الدراسة الا وهي جامعة **إبن خلدون** أما **المبحث الثاني** جاء تحت عنوان اجراءات منهجية وتقنية للدراسة.

الفصل الأول:

"الإطار النظري والمعرفي

لأساليب تقييم الأداء وعملية

التحفيز (مقاربة معرفية)"

الفصل الأول : الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية )

تختلف المنظمات من حيث نشاطها وأعمالها وحجم وكفاءة الموارد البشرية التي تحويها وذلك ما يحتم على إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة إجراءات منهجية يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء ومؤهلات الأفراد أثناء العمل، وذلك خلال فترة زمنية محددة ومعروفة هذه العملية تعتبر ينجر خلفها مجموعة ممارسات هي أساس العملية الإدارية كتحديد قيمة التعويضات والأجور للأفراد، التدريب وتنمية أداء الأفراد، تخطيط الموارد البشرية، ترقية الأفراد تحفيز الأفراد لضمان رضاهم وولاءهم للحفاظ عليهم كقيمة مضافة وتجنب هدر الوقت والتكاليف للتكوين او استقطاب كفاءات خارجية هذا كلهم يصب في سبيل الوصول الى الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقا من قبل التنظيم، وانطلاقا مما سبق حرصنا أن يكون هذا الفصل مقارنة نظرية لكل من أساليب تقييم الأداء، وكذلك العمليات التحفيزية حيث تم معالجة الموضوع في ثلاث مباحث كالآتي :

جاء المبحث الأول بعنوان أساسيات تقييم الأداء المبحث الثاني فكان تحت عنوان مدلول عملية التحفيز أما المبحث الثالث بعنوان العلاقة الوظيفية بين أساليب تقييم الأداء والتحفيز، حيث تم التركيز على مؤشرات تحفيز أساسية، أولها التكوين والتدريب، ثم الأجور، ثم الترقية.



## المبحث الأول: الإطار النظري لتقييم الاداء الوظيفي :

يعتبر تقييم الاداء من أهم وظائف الموارد البشرية، فهو أحد المتغيرات الأساسية والمؤثرة على كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي فتقييم الاداء ليس مقياسا لأداء الفرد فحسب بل مقياسا لسياسة إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام، إنطلاقا مما سبق تم تقسيم المبحث الأول الى أربع مطالب تضمنت مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع بداية بالتعريف به وذكر أهميته واهدافه ومختلف الأسس المتعلقة به مرورا الى المؤشرات والأطر النظرية المفسرة له .

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء :

إن مفهوم عملية تقييم الأداء هو مفهوم متشعب له عدة دلالات لغوية وقانونية وإصطلاحية، ونظرا لأهمية هذه العملية فقد تعددت الإجتهدات من الدارسين في محاولة للتعبير عنه ، ماسيتبين لنا كالتالي :

أولاً- **التعريف اللغوي لتقييم الأداء** : التقييم والتقييم لغة وأصل الدلالة من قام يقوم ومنها استقامة أي الاعتدال والاستواء في القيام والمقوم للشيء الدائم على تسويته واعتداله، وإزالة اعوجاجه<sup>1</sup>؛ ويفرق بعض الفقهاء بين كلمة تقييم وكلمة تقويم إذ يرى اتجاه العلة من الصحة لغويا أن يطلق عليها تقويم الكفاءة وليس تقييم الكفاءة، لأن تقييم الشيء إنما يعني تحديد ثمنه وليس هذا المقصود في هذا المجال، بل المقصود هو قياس أداء الموظف والإلمام بسلوكه وعلاقاته الوظيفية وقدرته على تولي وظيفة ذات مستوى أعلى .

الأداء في اللغة اسم وهو مصدر الفعل أدى، ويعني إنجاز وإكمال، وتأدية العمل، ويفيد هذا اللفظ ليعبر عن إشباع حاجة أو بلوغ غاية أو ادراك هدف<sup>2</sup>.

ورد مصطلح تقييم الأداء الوظيفي بتسميات متعددة وضعها علماء الإدارة فتسمى: تقدير الكفاءة **EFFICIENCY RATING**، تقدير الجدارة **MERIT RATING**، تقدير الأداء **PERFORMANCE APPRAISAL**، تقرير الكفاءة<sup>3</sup> **EFFICIENCY REPORT**، ومنهم

<sup>1</sup> - ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، ج.12، بيروت: دار صادر، 2001، ص.234.

<sup>2</sup> - أنور أحمد أرسلان، " تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين"، مجلة القانون والاقتصاد، العدد 52، 1982، ص.151.

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم الداسوقي، حماية الموظف العام إداريا، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010، ص.231.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

من أطلق عليه تسمية تقييم الأداء الوظيفي وخصوصا علماء الإدارة في الغرب، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي **PERFORMANCE EVALUATION** ومنهم من يسميه تقييم الأداء

أو تقييم الأداء **1. PERFORMANCE EVALUATION**

ثانيا -التعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء :

أ- مفهوم الأداء الوظيفي: يمكن تعريف الأداء على أنه "هو نتاج وانجازات الفرد الموكلة اليه باستخدام كفاءاته المعرفية، السلوكية وخبراته العملية بغرض تحقيق أهدافه الشخصية والأهداف الخاصة بالمنظمة، كما يعكس الأداء كمية وجودة العمل المقدم، وكيفية انجازه بما يتماشى مع إجراءات وضوابط العمل".

ب- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: تعد عملية تقييم اداء الموارد البشرية وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في اداء المورد البشري، وذلك لتحديد مدى توافق امكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة وذلك من خلال محاولة البحث عن سبل تضيق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، ويتم بصفة دورية انطلاقا من معايير واضحة ومحددة.<sup>2</sup>

هناك اسهامات كثيرة من المختصين في تعريف تقييم الاداء اخترنا من ضمنها ما يلي:

1) يعرفه زهير ثابت بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة؛ بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المسطرة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة، لتحسين الأداء "

2) كما يعرفه عادل زايد بأنه "عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف"

3) يقصد به عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنمية وتطوره في المستقبل.<sup>3</sup>

1 - محمد إبراهيم الداسوقي، مرجع سابق ص.231.

2 - نزهة عامر جلال، مختارية بوطيبة، " تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2022، ص.316.

3 -- محمد لطفي ترمول، "الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية بين التقييم والدافعية"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، العدد 15، 2018، ص.252.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

4) يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وكذلك للحكم على امكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى.<sup>1</sup>

5) هي عملية تحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أداءهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو انهاء عملهم أو نقلهم او زيادة رواتبهم أو تدريبهم.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج ان تقييم الأداء يتضمن العناصر التالية :

جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، بهدف قياس حجم الانجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة .

تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملاءه خلال ادائه لعمله .

تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.<sup>3</sup>

- مفهوم الموارد البشرية (القوى العاملة) :تشمل تلك الفئة النشيطة التي تشغل منصب وظيفي في المنظمة الإدارية ، وتتلقى مقابل ذلك تعويضات متنوعة من وراتب وأجور ومزايا وظيفية ، مقابل ما تقدمه للمنظمة من مساهمات على شكل مؤهلات علمية ، خبرات، مهارات ، جهد ، في عملية لتبادل المنفعة فيما بينهما، ففوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة ، وتحقيق لها ميزة تنافسية ، لضمان بقاءها وإستمرارها .<sup>4</sup>

1 - حسن عادل ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مصر: شركة براء للتوزيع، 1998، ص. 268

2 - موسى محمد ابو خطاب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء

المريض الخيرية، رسالة ماجيستر، الجمعة الإسلامية بغزة :كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، 2009، ص. 10

3 - المرجع نفسه، ص 15.

4 - أحمد قريني ، "إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور، الإستراتيجية ) " ، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية ،

العدد2، 2019، ص.02.

ثالثا - أهمية تقييم الاداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة :

ان نظام تقييم الأداء اذا ما تم وضعه على اساس موضوعية من شأنه أن يمد الإدارة بمعلومات تمكنها من الاسترشاد به في تسيير الشؤون الوظيفية، وعموما يستخدم التقييم لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مدى صلاحية الموظف الجديد للتثبيت في الوظيفة بعد قضاءه فترة الاختبار المقدره قانونا .
- يساعد على الكشف عن جوانب القصور والضعف الوظيفي التي تحتاج تزويد الموظفين فيها بالتكوين والتدريب .
- تسهم عملية تقييم الاداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى اداء العاملين تكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والادوار .
- يمكن نظام التقييم اذا ما قام على اساس سليمة من تحديد الموظفين الجديرين بالمكافئات والحوافز المالية، وكذلك الترقية، مما يشكل حافزا لهم للتطوير الشخصي، والوظيفي، إضافة الى كسب ولاءهم الوظيفي .
- تحفيز العامل واشعاره بالمسؤولية ما يدفعه للإخلاص والاجتهاد ليفوز باحترام وتقديره رؤسائه معنويا وماديا لعلمه بان جميع جهوده في المنظمة تأخذ بالحسبان .
- يمكن التقييم من تحديد صلاحية الموظف للبقاء او النقل لوظيفة اخرى او ضرورة فصله اذا كشف التقرير عن ضعفه المزمّن في النهوض بأعباء الوظيفة.<sup>1</sup>
- يعتبر نظام التقييم مؤشر على معرفة كفاءة المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الافراد

- الذين يعملون تحت اشرافهم وفي نفس الوقت يسهم في تطوير ملكة التقدير والحكم السليم<sup>2</sup>
- يعتبر مؤشر للحكم على سلامة ودقة برامج وسياسات الموارد البشرية المتبعة.

<sup>1</sup> - سميحة لعقابي، "نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفاعلية والقصور"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 01، 2016، ص.497.

<sup>2</sup> - سنان الموساوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط.1، 2008 ، ص.ص.164-165 .

رابعا - أهداف عملية تقييم الأداء :

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

**هدف اداري** : عن طريق اتخاذ قرارات متعلقة بالنقل او الترقية او الاستغناء .

**هدف تطويري**: وذلك عن طريق تحديد جوانب الضعف والقصور عند العاملين من اجل التغلب عليها والعمل على تحفيزهم من خلال اعتماد طرق موضوعية في التقييم .  
في حين يرى مصطفى كامل إضافة الى ما سبق أنها تهدف الى توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .

غير ان الدراسة المسحية التي قام بها جيل لوشر 1977 اوضحت ان هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها :<sup>1</sup>

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- المساعدة في تحسن مستوى الأداء الماضي

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أداءهم

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية لقد اثبتت الكثير من الدراسات ان أسباب فشل

كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا او عدم الدقة والوضوح .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فريد كورتل، منير النوري، ادارة الموارد البشرية، عمان : مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، ط.1، 2010، ص.123.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص.124.

## المطلب الثاني: أساسيات تقييم الأداء

لقد حاولنا في هذا المطلب تبيان أهم أساليب تقييم الأداء فهي تختلف حسب أسلوب بناء العملية , حيث تراوحت ما بين مرحلة تقليدية وأخرى حديثة , ثم انتقلنا , الى تبيان مختلف العناصر المكونة لمنظومة تقييم الأداء حيث انطلقنا بداية من يتولى مسؤولية تقييم الأداء , الى مجالات استخدام نتائج التقييم ,مرورا بمعاييرها ومؤشراتها , وصولا خطواتها وخصائصها .

### أولا - أساليب تقييم الأداء :

هناك عدة طرق متعددة لقياس أداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق الا ان البعض يقسمها الى طرق تقليدية وطرق حديثة كما يأتي :

أ- الطرق التقليدية :تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم، الأمر الذي يجعلها عرضة لعدم الدقة وعدم الموضوعية، وهي تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام وهي كالتالي:

**1-طريقة التقييم ببحث الصفات والسمات :**يتضمن نظام تقييم الصفات أو السمات التركيز على مجموع الصفات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين والقيادة التحليلية والمثابرة والتقدير واصدار الأحكام والمبادأة وغيرها . وعادة يتم اتباع مقياس محدد وهو ان يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر الى عشرة مثلا لكل صفة او سمة من الصفات أو السمات التي تم تحديدها لتقويم أداء العاملين حيث صفر تمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وعشرة تمثل الدرجة القصوى من توفرها فيه<sup>1</sup> , من مزايا هذه الطريقة سهولتها وبساطتها وقابليتها للتغير, الا انها تمتاز بعدم الدقة نتيجة لارتباطها بعوامل إجتماعية او سوء تقدير من المشرف .

**2-طريقة الترتيب:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تصاعديا او تنازليا بحسب مستويات اداءهم التي قدموها خلال الفترة الماضية، لكن ما يحسب عليها انها لا تحقق النتائج المرجوة من التقييم فلا تحدد نقاط الضعف وبالتالي لاتسهم في تطوير الاداء وونتائجها غير دقيق<sup>2</sup>

1 - سنان الموساوي، مرجع سابق، ص. 170.

2 - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، عمان:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط. 5، ص. 200-201.

**3- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:** تشير هذه الطريقة الى تقسيم الافراد العاملين بالقسم او الادارة وفق ثنائيات طبقا لقواعد التوافق بينهما وتستخدم بطاقات معدة لذلك ليتم المقارنة بين كل ثنائين وتحديد افضلهما أداء لتتم بعدها المقارنة العامة مع باقي الافراد<sup>1</sup> من عيوب هذه الطريقة صعوبة استخدامها في حالة تقييم مجموعة كبيرة من الأفراد<sup>2</sup>.

**4- طريقة التوزيع الاجباري:** تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى، وهو مبدا مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر، حيث يقسم المشرف رؤوسيه الى فصائل ويرتب كل فصيلة حسب مركزها على منحنى التوزيع، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين، حيث يتم تقسيم الافراد على مجموعات خمس، فمثلا اذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييم أداءهم مائة فرد فيكون التوزيع كالاتي: المجموعة الأولى تقديرها ممتاز، المجموعة الثانية تقديرها جيد، المجموعة الثالثة تقديرها متوسط، المجموعة الرابعة تقديرها مقبول، المجموعة الخامسة تقديرها ضعيف، كل مجموعة لها نسبة محددة من العدد الاجمالي<sup>3</sup>

**5- طريقة القوائم:** تتولى ادارة الأفراد في المنظمة إعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الفرد المطلوب تقييمه، ويقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار الجمل أو المواصفات المدرجة في القائمة حسب قناعاته الشخصية، التي تناسب أداء الفرد وسلوكه في موقع العمل، والتي يتولى المشرف الاجابة عنها بنعم أو لا على حسب وجهة نظره وقناعاته، وبعد الانتهاء من الاجابات تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج تقييم أداء الفرد. كمثال على تلك الجمل نجد ( له علاقة طيبة برؤساءه، يتهرب من المسؤولية، كفؤ وجيد، يتبع المعلومات بدقة ).<sup>4</sup>

**ب- الطرق الحديثة:** لقد جاءت الطرق الحديثة للوصول بعملية التقييم الى أعلى مستويات الدقة والموضوعية وهي كالتالي :

<sup>1</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص. 254.

<sup>2</sup> - سنان الموساوي، مرجع سابق، ص. 174-175.

<sup>3</sup> - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 258.

<sup>4</sup> - سنان الموساوي، مرجع سابق، ص. 178-179.

**1- طريقة الإدارة بالأهداف:** ظهرت يد عالم الإدارة الأمريكي "بيتر داركر" يتم خلالها تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوسين، بعد ذلك يتولى المرؤوسون التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة لها مسبقاً، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها لتفاديها مستقبلاً<sup>1</sup>، تتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، كما أنها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه، مما يفتح له المجال في البحث عن الأسباب وإيجاد الحلول للتطوير في المستقبل.

**2- طريقة مقياس التوقع السلوكي:** تسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطويرها من قبل كل من "سميث" و "كيندل" سنة 1963، وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم اعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين،<sup>2</sup> عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء (ممتاز، جيد، ضعيف)، وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء يتحدد من خلالها (عبارات إيجابية أو سلبية عن مستوى سلوك العامل يتحدد من خلالها التقدير).

**3- طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة على المشاركة الفعلية لإدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، وذلك بمقابلات شخصية مع المشرفين دون الاستعانة بنماذج، يقوم فيها ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل مشرف في مكتبه وي طرح عليه بعض الأسئلة بخصوص كل فرد عامل يعمل تحت إشرافه، ليصوغ تلك الاجابات في شكل وصف مكتوب لأداء كل موظف، ويستلزم ان يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه ملماً بقدراتهم وان تكون له قدرة على التحليل، حتى يبرز نواحي القوة والضعف، في أدائهم، من إيجابياتها الدور الرقابي لإدارة الأفراد، مما يجعل الرؤساء يتحرون نوع من الدقة والموضوعية في الوصف، لانهم يشعرون بأهمية العملية، ما يعاب عليها انها تتطلب الكثير من الوقت، وانها تتم في معزل عن الموظفين حيث لا يعلمون مخرجاتها.<sup>3</sup>

1 - لعلى بوكميش، " طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، العدد4، ص.ص.108-110.

2 - المرجع نفسه، ص.115.

3 - لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص.115.



**4-طريقة الأحداث الحرجة:** يقصد بالأحداث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد على العامل، فهل ينجز العمل بسرعة وإتقان وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته، ام يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند اليه من أعباء وهذا مؤشر لفشله وقصور أدائه وانخفاض كفاءته، يتم تدوين هذه الأحداث في قائمة تقسم الى قسمين، بين الأحداث التي تعبر عن كفاءة العامل والاحداث التي تشير الى عدم كفاءته .وبالتالي فهي تبرز نواحي القوة والقصور في أداء العامل.<sup>1</sup>

**5-مقابلة التقييم:** تتم من خلال قيام الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيههم وذلك لمناقشة نواحي القوة والضعف فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلة، فيجب التخطيط لها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح فرص للمرؤوس لمناقشته ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم المرؤوس وتوبيخه، ويجب ان يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس .

- يجب على الرئيس الذي يقوم بالمقابلة أن يراعي مايلي :
- الاستعداد الجيد للمقابلة .
- الحرص على ان يكون مناخ المقابلة مناخا وديا لطيفا.
- إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة .
- الحرص على ان يتم التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية، وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل .
- الإتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الاخطاء وتحسين الأداء.
- وتتمثل أهداف المقابلة فيما يلي :
- استعراض مجالات التحسين الممكنة ونقاط القوة والضعف في الأداء .<sup>2</sup>
- التعرف على المعوقات التي تعترض سير العمل وتقديم الموظف ومدى مسؤوليته عنها.

<sup>1</sup> - حسن راوية، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص.ص 161-162.

<sup>2</sup> - ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2023، ص161.

- عرض البدائل الممكنة للتغلب على مشكلات الأداء وتحسينه.<sup>1</sup>

ثانيا - عناصر تقييم الأداء:

أ-مسؤولية تقييم الأداء : كثير من برامج التقييم تتم من قبل المسؤول المباشر على الأفراد، باعتبار أنه الأقدر على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر وبهم،<sup>2</sup> وهذا لا يعني امكانية مشاركة أطراف أخرى في المنظمة، حيث يمكن للرئيس المباشر ان يستعين بباقي الأفراد في مجموعة العمل للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه فرد منهم لتقييم أدائه، وهناك اتجاه آخر مستحدث يعطي الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم (التقييم الذاتي ) مما يحفزهم على تخطيط مساهم الوظيفي.

أما بالنسبة للتوقيت ففي الغالب يتم بصفة دورية مرة واحدة سنويا في نهاية الفترة.<sup>3</sup>

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج

التقييم، يؤكد على أهمية وجدوى هاته العملية، فهي تستخدم في المجالات التالية:

1-الترقية: تعتمد الإدارة على الترقية لشغل الوظائف العليا داخل المنظمة، وتقييم الأداء

يكشف مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي .

2-التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما على سلامة اختيار الفرد وتعيينه

في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة الى الانتقال لوظيفة أخرة تتلاءم وقدراتهم.<sup>4</sup>

1 - ليلي الألفي، مرجع سابق، ص 161.

2-،المرجع نفسه، ص.325.

3 - عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي ، "تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، 2011، ص.161.

4 - عمر بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006، ص.ص. 8-9.

### **3-تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات**

التدريبية كان من الضروري الرجوع الى نتائج تقييمات الأداء، لخصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك .

- في حالة ما أسفرت نتائج تقييم الأداء على أن 50 بالمائة من العاملين الذين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تستدعي ضرورة تحديد الأسباب، ففي حالة تبين أن انخفاض الروح المعنوية سببها سلوك المشرفين، فهذا يساعد على اقتراح دورة تدريبية للمشرفين لمساعدتهم على تغيير سلوكهم حتى تتغير النتائج .

- في حالة ما أسفرت النتائج أن معدل إنتاج 40 من المائة من العاملين في قسم الإنتاج من دون المقاييس المقبولة، هذا النتائج تنبه الى وجود سبب يؤدي إلى هذا الضعف في مهارة الأداء، مما يستدعي ضرورة تنظيم دورات تدريبية لمساعدتهم لرفع انتاجيتهم .

**4-تخطيط الموارد البشرية: تساعد نتائج التقييم في عملية تخطيط الموارد البشرية، فوجود مستوى عالي من الكفاءة مؤشر على قلة الزمن المستغرق في التنفيذ و تغطية أعباء العمل مستقبلا، وأنه لا حاجة لزيادة الموارد البشرية مستقبلا، كما تسهم نتائج تقييم الأداء في تبيان من هم ضعفاء الكفاءة، الذين وجب الاستغناء عنهم والاستعاضة بمراد بشرية جديدة أكثر كفاءة من خارج المنظمة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا ما يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية .**

### **5-تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تسفر عملية تقييم الأداء عن نتائج من**

يستحق العلاوات والمكافآت تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من الحوافز .

### **6-الانضباط و 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 الى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة الى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي .تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ،فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما،<sup>1</sup> اُكتجيد الترقية أو التنزيل في الدرجة الوظيفية أو الفصل

<sup>1</sup> - عمر بن عيشي، المرجع نفسه ، ص.10.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

وغيرها من العقوبات، لابد من ضرورة الرجوع إلى ملف الفرد لتحديد اذا كان السلوك الخاطئ اعتيادي متكرر، لتحديد الإجراءات اللازمة. والعقوبات المستحقة.<sup>1</sup>

### ت-معايير ومؤشرات تقييم الأداء :

1- **معايير تقييم الأداء:** لتقييم أداء الفرد بصفة موضوعية يقتضي ذلك وجود معايير

معينة وهي كما يلي :

- **المعايير الذاتية:** وتجمع بين الصفات الشخصية التي يفترض أن تكون في العامل،

إضافة الى مجموع السلوكيات الواجب اتباعها لتحقيق الفاعلية في الأداء وتشمل على مايلي:

مهارة لكفاءة العامل في أدائه مهامه.

توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها .

إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها .

الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج .

الإهتمام بسلامة المعدات وأدوات العمل .

المبادأة والايجابية في الاداء , وروح الابتكار والابداع .

العلاقات طيبة بينه وبين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الأوامر والتعليمات .

المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>2</sup>

- **المعايير الموضوعية: (معدلات الأداء):** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها

طبيعة العمل مثل: كمية الانتاج، السرعة، جودة العمل، فهي عادة تعبر عن حجم المخرجات،

جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، وتجدر الإشارة الى ضرورة استخدام المعايير السلوكية

والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة<sup>3</sup> .

1 - عمر بن عيشي، مرجع سابق ، ص.10 .

2 - غنى دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات

معاصرة، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع، ط.1، ص.239

3 - غنى دحام تناي الزبيدي وآخرون ، مرجع سابق ، ص.239

2 - مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي (قياس الاداء) : هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تحقيقه لمستوى الأداء المتفق عليه مسبقا وهي كالتالي :

- مؤشرات الفاعلية في الإنجاز : يعبر هذا المؤشر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أي تحقيق الفاعلية التنظيمية بمختلف صورها .

- مؤشرات الكفاءة : تعني كفاءة استخدام الموارد الداخلة (المدخلات ) في انتاج السلع والخدمات (المخرجات)، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

- مؤشرات الوقت : الوقت يمثل احد الموارد الهامة والثمينة والتي تشكل بعدا تنافسيا للمنظمات، يمثل الوقت بيانا توقعيا يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، فأغلب العمليات تتم وفق جداول محددة يتم الاتفاق على أجال محددة للتنفيذ لضمان كفاءة الأداء .

- مؤشر الإنتاجية: انتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات بإستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات .<sup>1</sup>

- مؤشرات الجودة: يشير الى درجة تطابق المنتج أو الخدمة الوظيفية مع خصائص التصميم، ولا بد أن يكون هناك اتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات، التي في الدراسة التي صاحبت التصميم أو التعليمات المنظمة للإنتاج مع مراعاة الظروف التنافسية في السوق، اما في حالة المنظمات التي تنتج خدمات يختلف مفهوم الجودة غير انه من الضروري وجود دليل وثائقي يحدد مستويات الجودة المطلوبة حتى يمكن الرجوع اليها والاحتكام لها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عماد كساب، "مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية و التطبيق نماذج العملية"، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، العدد 16، يناير 2021، ص.ص. 205-206 .

<sup>2</sup> - غني دحام تناي الزبادي وآخرون ، مرجع سابق، ص.242.

ث- خصائص تقييم الأداء: تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية :

1- الشمولية والدقة: تقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي، الكمية منها والسلوكية، مع ضرورة التوصيف، الدقيق والمستقل لكل معيار أداء.

2- الوضوح والموضوعية: يعتمد التقييم على معايير واضحة بالنسبة للمشرف على العملية، وأيضا بالنسبة للعامل المقيم، كما يجب أن تكون المعايير موضوعية بحتة، بعيدة عن التأثيرات الذاتية والشخصية .

3- تعدد أطراف ومصادر التقييم: يجب أن يتم التقييم بواسطة أكثر من طرف واحد، لضمان عدم الوقوع في أخطاء الذاتية والتعميم والمساواة وأيضا أخطاء الاسقاط، مع ضرورة تدريب المقيمين حول طرق التقييم الحديثة وأهمية التواصل الايجابي مع العامل أثناء تقييم أدائه .

4- الدورية: تتم عملية التقييم بصفة دورية، نصف سنوية أو سنوية على الأقل، كما يمكن أن تكون حسب الحاجة وهذا لضمان المتابعة الدورية للانجاز .

5- العدالة: تتحقق العدالة بالنسبة للعامل والمسؤول، عند التأكد من الاستخدام الأمثل لنتائج تقييم الأداء في منح المكافآت المالية ومنح المردودية والترقية ، تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريب<sup>1</sup>.

6- مناقشة النتائج مع العاملين: يكون من خلال إطلاع العامل على نتائج التقييم، وإقناعه بعدالة وبيان الأسباب لضمان كسب رضاه الوظيفي<sup>2</sup>.

ج- خطوات تقييم الأداء :يمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالأتي :

1- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف<sup>3</sup>.

2- تحديد معايير وأسس التقييم؛ ولا بد ان تكون واضحة للطرفين سواء العاملين، أو المشرفين ، ويقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الاداء مرضيا، وتكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي) .

<sup>1</sup> - بنزهة عامر جلال، مختارية بوطيبة، مرجع سابق، ص.317.

<sup>2</sup> - خالد رحيم، رشيد مناصرية، " واقع تقييم الأداء من وجهة نظر مديري الموارد البشرية "، مجلة الباحث، العدد 01، 2018، ص.421.

<sup>3</sup> - - عمار بن عيشي، مرجع سابق ، ص.18.

- 3-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: من خلال نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه؛ لتعريف العاملين بها هو مطلوب منهم والذي على أساسه يتم تقييمهم.
- 4-قياس الأداء: تتم هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربع مصادر للمعلومات كالتالي: (ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة )، إن الاستعانة بجميع المصادر السابقة في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .
- 5-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: تهدف الى الكشف عن الانحرافات في الأداء الفعلي مقارنة بنظيره المعياري ، والذي يعتبر خطوة للسعي الى تصحيحه مستقبلا .
- 6-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين (التغذية العكسية ) : تسهم هذه الخطوة في التخفيف من حدة التأثير السلبي على العمال من خلال توضيح المشرف بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العمال التي أدت الى تلك النتائج .
- 7-الاجراءات التصحيحية ؛ تتم من خلال التحليل المعمق والبحث في أسباب الانحرافات من أجل الوصول الى إجراءات تصحيحية والتي تعود بفوائد كثيرة على المنظمة على المستوى الطويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء وسبل معالجتها

هنالك مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء ، وتحول دون بلوغ التقييم أهدافه الموضوع لأجلها لذا سعينا في هذا المطلب التطرق إليها ، واقتراح مجموعة من الحلول لذلك .

#### أولاً- معوقات تقييم الأداء :

- أ. عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقويم ، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين الى الخطأ في الحكم نتيجة غياب برنامج واضح وفعال ومفهوم للمدراء من جهة وللعاملين من جهة أخرى .
- ب. اتباع أسلوب السرية في بعض المؤسسات وعدم اخطار الموظفين بنتائج تقويمهم .
- ت. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء<sup>2</sup> .

1 - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص.ص.19-20.

2 - غني دحام تباي الزبدي واخرون، مرجع سابق ، ص.243.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

ث. مشكل التساهل و الخوف من اىذاء مشاعر العاملين يجعل من المدراء يمنحون جميع العمال تقديرات مرتفعة، مما يؤدي الى غياب المصدقية والشفافية، والذي يخرج عملية التقييم عن أهدافه الحقيقية، في الكشف عن مواطن القوة والضعف ومكافئة المتميزين منهم .

ج. مشكلة التحيز لدى بعض المدراء، نتيجة لعدم توفر المعلومات الصحيحة عن العاملين، أو نتيجة الاعتماد على الانطباعات الشخصية دون الرجوع لمعايير سليمة وموضوعية .

ح. المحسوبية والاعتماد على الاعتبارات الشخصية نتيجة بعض سياسات فاسدة او مصالح وغياب الرقابة والمحاسبة للمدراء<sup>1</sup>.

خ. مشكلة التشدد في تقييم الأداء ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين وبالتالي هذا ما يؤدي بالعاملين المتميزين إلى الاحباط نتيجة عدم تقدير المدراء لمجهوداتهم .

د. عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.

ذ. الشعور بالظلم وعدم العدالة.

ر. عدم الاهتمام بنتائج التقييم.<sup>2</sup>

### ثانيا -الحلول المقترحة لمعالجة مشكلات تقييم الأداء :

يشير المعنيون في السلوك التنظيمي الى أن معظم الطرق أو النظم المتبعة في عملية تقييم الأداء عرضة لأخطاء معينة، لذا كان من الواجب علينا البحث للوصول الى حلول تعيننا على الحد منها لتقادي أثارها السلبية على فعالية النتائج المتوصل اليها على استراتيجيات الموارد البشرية .

أ. ضرورة تحديد الادارة للأهداف المبتغاة من عملية التقييم، والتي تكون منسجمة مرتبطة بالأهداف الرئيسية للمنظمة ، مع تحديد نواحي معينة من الأداء التي تشملها عملية القياس، والذي بدوره يحدد الطريقة الانسب للتقييم لضمان الموضوعية والفعالية للنتائج.<sup>3</sup>

1 - غني دحام تتاي الزبادي وآخرون، مرجع سابق، ص.ص.244-245.

2 - المرجع نفسه، ص. 246.

3 - حسن راوية، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 279.



## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

ب. ضرورة اشراك العاملين في تحديد أهدافهم الفرعية و تدريبهم مسبقا على الطرق الفنية للعمل الوصول الى تلك المستويات المرجوة ،وتتمية التعاون بين العاملين في حالة اذا كان العمل يتطلب جهد جماعي, فمن الخطأ مطالبهم بمستويات لم يتدربوا مسبقا عليها.

ت. استخدام أكثر من طريقة في التقييم, وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية، مع اعتماد طرق واضحة ودقيقة .

ث. يجب أن تعمق الادارة مفهوم الاشراف لدى المشرفين، فتوضح لهم أن علاقتهم بمرؤوسهم ليست تصيدا لأخطاء الآخرين وتوقيعا لمختلف أنواع العقاب عليهم، وانما هي علاقة تعاون واتصال وتوجيه، ويكون المشرف بمثابة الموجه والمنبه للعمال في حين وقوع الأخطاء، وفتح المجال لمناقشتها معهم, وايجاد حلول لها, هذا ما يساعد على تقوية العلاقات بينهم وبالتالي التحسين من مستويات ادائهم<sup>1</sup>.

ج. استخدام أكثر من مقيم (تقييم متعدد) للوصول الى تقدير واقعي عن المقيم، فمثلا إذا ما قام بالعملية شخصان أحدهما متشدد وآخر متساهل.

ح. مشاركة المرؤوسين في العملية لإيجاد قدر أعلى من الالتزام والتعهد وتقليل السلوك الدفاعي من جانبه عند مناقشة النتائج<sup>2</sup>.

خ. منح العاملين حق التظلم امام جهات ادارية عليا متخصصة للإعادة النظر في النتائج، هذا التظلم يجعل الرؤساء أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس أدائهم.

د. ان نجاح وفعالية برامج التقييم متوقف على مدى ادراك القائمين على أهمية العملية وضرورة وجود مراجعة دورية للعملية وتعديلها كلما دعت الضرورة لذلك، لما لتلك النتائج من أهمية في بناء خطط واستراتيجيات فعالة في تسيير الموارد البشرية في المنظمة<sup>3</sup>.

1 - حسن راوية، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص.ص. 279-280 .

2 -علي عسكر ، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2009،ص.217.

3 - موسى محمد ابو حطب، مرجع سابق، ص.38.

## المبحث الثاني: مدلول عملية التحفيز

يعتبر المورد البشري الرأس المال الحقيقي للمؤسسة، فهو أهم استثمار ان أحسنت المنظمة ادارته وتتميته بإمكانها تحقيق مكاسب عظيمة، فهو العنصر الجوهرى فى العملية الانتاجية بمختلف مخرجاته لذا تسعى العديد من المنظمات المعاصرة الى الاحتفاظ بالموارد البشرية داخلها مع تحفيزها لبذل أقصى جهد وأداء ممكن من جهة، وفى سبيل تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرارية فى العمل والولاء للمنظمة من جهة أخرى، وذلك من خلال مجموعة وسائل وأدوات مادية ومعنوية لإشباع حاجات أفرادها، لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة، استنادا الى ما سبق عمدنا الى تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب:

جاء المطلب الأول بذكر اهم المفاهيم المتعلقة بالتحفيز، والأهمية التي يكتسيها بالنسبة للفرد والمنظمة، أما المطلب الثاني تم ذكر طبيعة ومكونات منظومة التحفيز بداية من أنواع التحفيز، ومراحلها الى غاية مختلف المعايير والمؤشرات التي تعبر عنه، اما المطلب الثالث جاء لتبيان مختلف الأطر النظرية التقليدية والمعاصرة المفسرة لمنظومة التحفيز .

### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالتحفيز

عملية التحفيز عملية بناءة تقوم بها المنظمة من أجل التأثير فى سلوك أفرادها وتوجيهه نحو غايات التنظيم , وهذا ماسيتم التطرق اليه من خلال التعريف بالعملية وذكر أهم المصطلحات المتعلقة بها .

**أولاً- مفهوم السلوك الانساني** : يقصد بالسلوك الانساني تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه التي يتطلع اليها وفق متطلبات البيئة والحياة التي يعيش فيها، ويتميز السلوك الانساني بأنه سببي وهادف ومدفوع يأتي نتيجة أسباب تغذيه دوافع تتمثل فى رغبات وحاجات والتوقعات وينشأ هذا السلوك من تفاعل بين خصائص شخصية الفرد مع الموقف الذي يتضمن مثيرا أو أكثر يستقبله ويفسر ومن ثم يستجيب له بسلوك معين قد يكون ظاهر من خلال قول أو فعل، او مستتر من خلال عاطفة أو اتجاه بغية الوصول الى اهداف معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -مسعودة بلخضر، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع فى المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص. 44.

ثانيا - مفهوم الدافعية: هي جملة القوى والمؤثرات الداخلية التي تحرك سلوكه وتوجهه، نحو تحقيق أهداف معينة<sup>1</sup> أي هي تلك الحاجات والرغبات والقوى الداخلية لدى الفرد التي تدفعه نحو هدف محدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوريا<sup>2</sup>. فبتالي هي حاجات غير مشبعة تخلق لدى الفرد حالة من اللاتوازن والتوتر، تدفعه الى انتهاج سلوك معين لتحقيق التوازن ومن أهم أمثلة عن الدوافع نجد :

(1) حاجات فيزيولوجية (دوافع): وهي حاجات ضرورية أساسية للإنسان يعمل ما في وسعه لإشباعها كالماء والطعام والسكن .

(2) حاجات اجتماعية ونفسية ثانوية (دوافع): هي تمثل حاجات العقل والروح وتظهر هذه الحاجات وتتطور وفق النضوج العقلي للإنسان من امثلتها: الانتماء والتقدير وتحقيق الذات والاعتراف والمنافسة والمشاركة في اتخاذ القرار، وحب السيطرة،<sup>3</sup> وعموما تتميز الحاجات الثانوية بغموضها وتعقدها واختلاف طريقة التعامل معها من فرد لأخر على حسب وعيه ونضجه النفسي والعقلي فمنهم من ينتهج سلوك سوي محترم للوصول اليها ومنهم من ينتهج عكس ذلك .

### ثالثا - مفهوم الحوافز: incentives

أ- الحوافز لغة: جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي فيه واستعد.<sup>4</sup>

ب- اصطلاحا: تعددت تعريفات الباحثين للحوافز، وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظرهم اليها، فهي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية، والذهنية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وهي جميع الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.<sup>5</sup>

1 - كامل برر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل اللبناني، ط.1، 2008، ص.156.

2 - مختارية بوطيبة، نزهة عامر، مرجع سابق، ص.43.

3 - سنان الموساوي، مرجع سابق، ص.ص.228-229.

4 - لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات: دار المثقف للنشر والتوزيع، ط.1، 2018، ص.9.

5 - د.عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الاسلامي، بيروت: دار الكتب العلمية،

2019، ص.217.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

يعرفها ديب بيتش على أنها "تلك الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة اي تحقيق رسالتها وأهدافها"، كما يمكننا ان نعرف الحوافز على أنها: عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة<sup>1</sup> وبالتالي فالحوافز تمثل مختلف العوامل التي تسهم في اثارة القوى الكامنة لدى الفرد من خلال اشباع حاجاته الانسانية المتزايدة باستمرار، قد تكون الحوافز مادية كالمكافئات وزيادة الراتب، والمنافع المادية الأخرى، او تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم.

كما يمكن تعريف التحفيز على أنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب. وبالتالي فالسلوك الانساني تحدده 3عوامل هي:

- 1) سبب منشأ السلوك "تمثل الدوافع الذاتية "
- 2) هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا .
- 3) قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره "المؤثرات الخارجية أو الحوافز"<sup>2</sup>

وتجدر الاشارة الى ان الدوافع (motive. drive) تختلف عن الحوافز (incentives) فالأولى هي محركات داخلية للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لاشباع حاجة معينة، وأما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على اثارة الحاجة وشدة إلحاحها.<sup>3</sup>

### رابعا - أهمية الحوافز وأهدافها :

يتم استخدام الحوافز لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدين الأوائل منها، شرط أن تستخدم استخداما عقلانيا وتحدد أهمية الحوافز فيما يلي :

<sup>1</sup> -سنان الموساوي، مرجع سابق، ص.230.

<sup>2</sup> -وحيدة شرياف، ، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين "دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لانتاج عصير رامى"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص. ص.129-130.

<sup>3</sup> -كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، عمان :، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط.3، 2004 ، ص.120.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

أ- على مستوى المنظمة: رفع الانتاجية والمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، زيادة المنافسة وبناء الكفاءات والحفاظ عليهم، بناء الثقافة التنظيمية من خلال تحقيق الاستقرار وتطوير سلوك العمل.

### ب- على مستوى الأفراد :

➤ تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة نتيجة اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.

1- تلافى الكثير من مشاكل العمل كالغياب، والدوران السلبي، وانخفاض العمل وكثرة الصراعات.

2- اعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم لتعزيز التناسق بينهما، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وسياساتها وتطلعاتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

3- المساهمة في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى ترسيخها لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأطر النظرية المفسرة للتحفيز :

إن مفهوم التحفيز والدافعية مر بعدة تطورات فكرية صاحبت تطور المنظمة ووظيفة الموارد البشرية عبر التاريخ، بداية من المدارس القديمة مثل مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة البيروقراطية، وصولا الى النظريات المعاصرة، فبينما ركزت نظريات الدوافع على تبيان وسائل وكيفية حصول الدوافع، نجد أن نظريات أخرى قد اهتمت بتفسير كيف يتم توجيه السلوك ، والوصول الى تحفيز الأفراد للعمل، ومن أهم هذه النظريات نجد كالتالي :

أولاً- نظريات المحتوى: من أهم نظرياتها نظرية الحاجات لماسلو، نظرية الانجاز الثلاثية لديفيد ماكلييند، نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ، نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو وهي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -وحيدة شرياف، مرجع سابق، ص.ص.130-131.

<sup>2</sup> - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص.273.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

أ--نظرية الحاجات الانسانية لماسلو: وضع ماسلو أن هنالك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد، والتي تتحكم في سلوكه الحالي، وهو في البحث المستمر عن أشباعها، وهي متعددة ومتغيرة حسب الظروف، فبمجرد اشباع حاجة معينة، تظهر حاجات جديدة.<sup>1</sup>

الجدول رقم 01: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور-برامج التغذية والإطعام -برامج وخدمات الإسكان	الفيزيولوجية (الأساسية)
الرواتب التقاعدية -الحماية ضد الأخطار(التأمين الصحي)-خطط العلاوات والمزايا العينية	الأمان
العطل -الانشطة الرياضية ، الرحلات العائلية	الاجتماعية
المسؤوليات، نوعية المكتب وتأثيره،	احترام وتقدير الذات
المواقع القيادية ، التكوين والتدريب	تحقيق الذات

المصدر: منير النوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص.ص.174-175.

<sup>1</sup> - منير النوري ، فريد كورتل، مرجع سابق ، ص.273.

ب-نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكيلاند: ركز ماكيلاند على 3 حاجات أساسية لدى

الأفراد العاملين هي :

-الحاجة الى الإنجاز, فالحاجة للإنجاز تعني تمكنه في العمل وبالتالي بحثه المستمر عن المهام الصعبة والتي يتحدى بها، ويمكن تنمية هذه الرغبة عن طريق تقليد مهام والبرامج التدريبية .

-الحاجة الى الانتماء وتعني بحثه عن بناء علاقات وتفاعلات اجتماعية داخل التنظيم .

-الحاجة الى السلطة وسعية الى القيادة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات فهو فرد

قيادي .

إن تشخيص هذه الحاجات، يتيح الفرصة للمنظمة تمييز حاجات الأفراد، واتباع الأساليب

المناسبة لإشباعها، مما يؤدي برفع مستوى الأداء العالي للأفراد .

ت-نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ: من خلال دراسة التي قام بها صاحب النظرية

وزملائه، حول الحوافز التي تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل، تم تحديد العوامل الصحية

التي تقابل الحاجات الفسيولوجية التي يمكن اشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير ظروف

البيئة المناسبة و الأجور وسياسة المنظمة والمكافأة التقاعدية وضمانات العمل، اضافة الى

منحه التقدير وزيادة المسؤوليات والاستقلالية وتحقيق الذات، كلها عوامل دافعة توافرها هذه

الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا ايجابيا في دفع الفرد الى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف.

ث-نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية الروح الجماعية

في تحريك الدافعية للعمل وزيادة الكفاءة الانتاجية لدى الأفراد، حيث وصلت الدراسة التي قام

بها التون مايو وزملائه في مصانع هوترن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، أن

العلاقات الانسانية هي المحرك الأساسي لحوافز العمل، كما انتهت دراسة رمسيس ديكارت الى

أهمية خلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية من طرف الإدارة من خلال توفير التفاهم

والتعاون والمشاركة الإيجابية، من شأنه تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف

المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق ، ص.ص.278-279.

ثانيا -نظريات العملية المعاصرة:

أ-نظرية خصائص العمل "هاكمن "لأولدمن": وضع "أولدمن" و"هاكمن" بين 1976و1980 مجموعة خصائص العمل وضع 5والتي تحدد مستوى احتمال التحفيز على أساس الوظيفة أو العمل المنجز وهي :

(1) تنوع الكفاءات, التعريف بالمهمة، أهمية المهمة، الحرية في تنفيذ المهام، التغذية الرجعية

(2) حيث أن التحفيز يكون ذا مردود عندما يكون مرتبط بوظيفة ذات دافعية عالية عندما تكون ثلاث حاجات التطور مشبعة وهي :

(3) على لفرد أن يشعر أنه مسؤول عن نتائج عمله .

(4) على الفرد أن يشعر بأهمية عمله من خلال معرفة كفاءاته المتنوعة، وماهية المهمة والعمل الذي يقوم به وكذلك أهمية المهمة التي يقوم بها .

(5) على الفرد اكتساب معلومات حول نتائج العمل الذي قام به (التغذية الرجعية )

(6) كلما ارتفعت هذه الحاجات كلما زاد احتمال إرتباط التحفيز بالعمل وزادت

أهميته، وتطبيق هذه النظرية يمكن له التأثير على أربع متغيرات مهمة وعلى سلوك الأفراد من خلال الدافعية والرضا الوظيفي وجودة العمل المنجز وأخيرا تؤثر على غياب ودوران العمل<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تسعى لحث الفرد على حب وظيفته والتعلق بها من خلال معرفة المهام والمسؤوليات المتعلقة بها ودرجة وصوله النتائج .

ب-نظرية العدالة التنظيمية لأدمز: سنة 1965. تعد نظرية العدالة لأدمز من بين

نظريات التحفيز التي تناولت العمليات الفردية اضافة الى تركيزها على بعد اجتماعي جديد وهو "المقارنة الاجتماعية "حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للأخرين او بالمعايير العامة، يتضمن هذا المدخل نظريتين في العدالة التنظيمية الاولى تسمى نظرية العدالة التوزيعية والثانية تسمى العدالة الاجرائية،تتعلق الأولى بشعور الفرد بالرضا على مدى عدالة النواتج المتحصل عليها كالأجر والمزايا الاضافية والمكانة<sup>2</sup>، أما الثانية فتتعلق بمدى

1 - وحيدة شريف، مرجع سابق، ص.ص.164-165.

2 - مسعودة بلخضر، مرجع سابق، ص.ص.63-66.



عدالة الإجراءات التي اتبعت في إتخاذ القرارات المتعلقة بتلك النواتج والقرارات التنظيمية يقارنها مع المخلات وهو ما يعطيه الفرد للمنظمة من وقت وجهد مبذول ومؤهلاته وخبراته. وعموما حينما يشعر الفرد بالعدالة تزداد انتاجيته ودافعيته للعمل .

اما في حالة شعوره باللاعدالة تتولد لديه رغبة في تصحيح الوضع ويكون من خلال تخفيض من انتاجيته، او اضعاف من جودة الاداء، أو زيادة نسبة التغيب وعدم الانتظام، أو الاستقالة من المنظمة .

**ت-نظرية تقوية التحفيز لسكينر 1968:** رأت هذه النظرية أن السلوك البشري مرتكز على قانون السببية والقائل أن السلوك الذي يليه نتائج ايجابية أو سارة يرجح احتمال تكراره، اما السلوك الذي يتأتى منه نتائج سلبية يرجح عدم تكراره، لذا كان من المفروض على المشرفين تقوية وتشجيع السلوك الايجابي، والحد من السلوك السلبي وقد حدد أليات أهمها :

•التقوية الإيجابية وذلك من خلال تعزيز السلوك الإيجابي ومكافأته، كاعتراف المدير بإنجازات المرؤوس لتشجيه على الإستمرار فيها .<sup>1</sup>

•العقاب وذلك بأضعاف السلوك غير المرغوب فيه أو الحد منه.

**ث-نظرية الانقلاب لميشال ابتر:** جاء بها "ميشال أبتر" سنة 1982، تتجه الى سياق نظامي يتجه الفرد فيها بتعدي العلاقات الشخصية الى الاهتمام بالعلاقات الجماعية والإهتمام بمصير المؤسسة والحرص على تحقيق أهدافها، فما على المنظمة في هذه الحالة الا معرفة الحالة النفسية للفرد وحاجاته وتقوم بقلب هذه الحالة الى حالة الدافعية للعمل التي تقيد الفرد في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .

**ج-نظرية الرقابة الذاتية "déci et Ryan":** حسب نظرية « **déci et Ryan** » التي جاء بها في سنة 1985-1991 فإن الفرد يكون محفزا وذا دافعية كبيرة عندما يحس أنه كفؤو قادر على الوصول الى النتائج وقادر على مراقبة سلوكه،<sup>2</sup> فإحساسه أنه حر هو الحافز الأساسي له، فالدافعية الداخلية تولد رقابة داخلية وتنظيم داخلي لسلوكياته، بدون

<sup>1</sup> - مسعودة بلخضر، مرجع سابق، ص.66.

<sup>2</sup> - وحيدة شرياف , مرجع سابق ,ص.166.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

تدخل الحوافز الخارجية، فالتحفيز الخارجي (جزاءات وعقوبات) يؤدي بالفرد الى قلة الدافعية للعمل، وبالتالي ضعف الرقابة والتنظيم داخلي .

ويمكن للمنظمة خلق وتطوير الدافعية لدى العامل، من خلال العمل الجماعي، المشاركة في العمل واقتسامها، توسيع المهام وتعدد الاختصاصات، وغيرها من الحوافز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طبيعة ومكونات منظومة التحفيز

سيستهدف هذا المطلب التعمق في عملية التحفيز من خلال ذكر أنواعها , مراحلها , معاييرها ومؤشراتها , أهدافها وأخيرا مخرجاتها من رضا وولاء تنظيمي للأفراد لضمان الحفاظ عليهم كراس مال فكري .

**أولا -أنواع التحفيز:** تصنف الحوافز وفق لعدة معايير أهمها :

أ-حسب طبيعتها: تنقسم الى :

1. **حوافز مادية:** تسعى لإشباع حاجات الفرد المادية، قد تكون مبالغ مالية تدفع مباشرة كأجر، او المكافآت كالمشاركة في الأرباح، أو العلاوات أو مبالغ تدفع بصفة غير مباشرة كالتأمينات، الخدمات الصحية والمواصلات .

2. **حوافز معنوية:** تتعلق بالنواحي النفسية للعاملين، بهدف رفع معنوياتهم وتحسين جو العمل المحيط بهم، تعتمد أساسا على وسائل أهمها الاعتراف بأهمية العامل، تلبية احتياجاته. الاجتماعية، اعتماد الموضوعية والشفافية في التقييم، توفير فرص للترقية، تكريم المبدعين منهم.

ب-حسب اثرها وفعاليتها :

1. **الحوافز الإيجابية:** تحمل مبدأ الثواب والمكافاة للعاملين المتفوقين من أجل تحفيزهم لزيادة إنتاجهم، وتقديم الافكار المبدعة البناءة،

2. **الحوافز السلبية:** هي حوافز تستخدم لمنع السلوك السلبي كالتساهل والإهمال، عدم احترام التوجيهات، وتتمثل في التهديد والعقاب ومن أساليبها التوبيخ، تخفيض الأجر، إنهاء علاقة العمل، تأخير الترقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وحيدة شريف، مرجع سابق، ص.166.

<sup>2</sup> - فراح خالدي، صورية زاوي، تسيير الموارد البشرية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية، الأردن :مؤسسة الرق للنشر والتوزيع، ط.1, 2022، ص.114.

ت-حسب عدد المستفيدين منها :

1. **حوافز فردية:** تمنح لفرد معين نتيجة أداءه متميز، فرغم أنها تزيد من تنافس الايجابي بين

الأفراد الا انها تؤثر سلبا على روح الفريق، الذي هو جوهر العملية الادارية .

2. **حوافز جماعية:** يحصل عليها مجموعة من الأفراد، نتيجة اشتراكهم في عمل معين، هاته

الاخيرة لها اسهام كبير في تعزيز روح التعاون وتقليل الصراعات وتنمية القدرات وزيادة التواصل بين أعضاء المنظم.

ثانيا -مراحل نظام التحفيز :

أ- **مرحلة تحديد هدف المنظمة:** تسعى المنظمة الى تحقيق أهداف عامة, يتم أخذها بعين

الاعتبار عند وضع استراتيجية التحفيز, من خلال ترجمتها على شكل هدف للتحفيز, فقد يكون

الهدف رفع مبيعات أو تعظيم الأرباح ...., يتم تقسيم الهدف العام الى أهداف جزئية، بشكل

تسلسلي على حسب هيكل التنظيم، مقسمة على كل المستويات والوحدات داخلها .

ب- **مرحلة دراسة مكونات الأداء:** قياس الأداء الفعلي يستوجب تحديد وتوصيف الأداء

المطلوب لأخذ فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، توصيف الوظائف يستدعي ما يلي :

1. وظائف ذات تصميم سليمة محددة واضحة المعالم .

2. وجود وجود عدد سليم من العمال يتوافق مع المهام الموكلة اليهم .

3. وجود ظروف عمل ملائمة تسهل عملية الانجاز من تجهيزات وأدوات، وإضاءة وحرارة

وتهوية<sup>1</sup>.

4. جود سيطرة كاملة للفرد على العمل من خلال التعبير عن معدلات الانجاز الفعلي في

شكل نماذج وسجلات .

ت- **مرحلة تحديد ميزانية التحفيز:** يقصد بها المبلغ الاجمالي المتاح للإنفاق على نظام

الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ البنود التالية :

1. قيمة الحوافز والجوائز تمثل القسم الأكبر من الميزانية<sup>2</sup>، من هدايا وعلاوات ورحلات

ومصارف التكوين .

<sup>1</sup> - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة )،

رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013، ص.ص.49-50.

<sup>2</sup> - مسعودة بلخضر، مرجع سابق، ص 80.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

2. التكاليف الإدارية والتي تغطي بنود تصميم نظام التحفيز وتعديله وتدريب القائمين عليه، من مشرفين ومديرين .

3. تكاليف الترويج، تغطي كل ما يتعلق بالنشر والاعلام والتعريف، من ملصقات وكتيبات، مراسلات، حفلات .

4. يمكن التمييز بين نوعين من الميزانية عند تحديد ميزانية الحوافز، أولهما ميزانية الثابتة وهي ميزانية محددة مسبقا مبلغها ثابت معروف وفق للخبرة السابقة للمنظمة، وأخرى ميزانية مرنة غير معروفة، متغيرة حسب الظروف .

**ث-مرحلة وضع إجراءات النظام:** يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابه وتحديد أنواع الحوافز وتوقيت تقديمها وأهم هذه الإجراءات :

1.تحديد دور الرؤساء لملاحظة سلوك مرؤوسيهم وتسجيل معدلات أدائهم وتحديد من يستحق الحوافز.

2.تحديد طبيعة الحافز سواء كان ماديا أو معنويا .

3.تحديد توقيت الحافز سواء شهريا أو مناسبتيا .<sup>1</sup>

### ثالثا-معايير منح الحوافز في المنظمة :

أ. **معيار الأداء:** يعتبر الأداء المتميز معيارا أساسيا بما يعني ذلك معدل من الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي، سواء كان في الكمية أو الجودة أو في توفير الوقت والتكاليف بما يخلق فارقا للمنظمة عن الأداء العادي .

ب. **معيار كمية العمل:** تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي فتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي،

ت. **معيار جودة العمل:** تقدم الحوافز للأفراد الذي يحققون جودة عالية في الأداء لضمان تشجيعهم لأنها تخلق ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مسعودة بلخضر، مرجع سابق، ص . 81.

<sup>2</sup> - وحيدة شرياف ، مرجع سابق ، ص .173.

ث. معيار درجة تحقيق الأهداف: تسعى المنظمة الى تحقيق مجموعة من الأهداف وفق المؤشرات الرقمية والوصفية، وبالتالي سيتم تكريم الموظفين المشاركين في إنجازها وفق الرزنامة المحددة مسبقا<sup>1</sup>

ج.

معيار الابداع والابتكار: من الصفات الايجابية في المورد البشري هو روح المبادرة باقتراحات بناءة وأفكار جديدة تسهل العمل أو تطوره أو طرق مثالية لحل المشاكل, كلها سلوكيات تشجع عليها المنظمة من خلال تقديم تحفيزات لهؤلاء الأفراد الاستفادة من أنظمة الترقية أو التدريب أو تكليفهم بمسؤوليات تتناسب مع مهاراتهم أو من خلال تفويضهم بمهام في مستويات قيادية.

ح. معيار الاتجاهات السلوكية: تعمل المنظمة على ضمان اتباع الأفراد سلوكيات مثالية كالالتزام بأوقات العمل، والتفاني في العمل، واحترام الرؤساء والمرؤوسين، ومهارات التواصل والإقناع فبتالي يتم تشجيعهم في حالة الالتزام بهاته السلوكيات بمكافآت مادية أو معنوية .

خ. معيار الأقدمية: يقصد بها الفترة التي قضاها العامل في منصبه وهي ترمز إلى حد ما إلى ذلك الولاء والإخلاص لمؤسسته وهي من الأهداف التي تطمح إليها كل منظمة بالحفاظ على رأس المال البشري لما يحمله من خبرات وبالتالي فهي تعبر عن امتنانها من خلال مكافئته<sup>2</sup>.

ثالثا- مؤشرات التحفيز: تتمثل أهم مكونات السياسة التحفيزية فيما يلي :

أ- حوافز مادية

1- الأجر: وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية، فهو ذلك الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وحيدة شرياف، مرجع سابق، ص . 174.

<sup>2</sup> - مسعودة بلخضر، مرجع سابق، ص.ص.79-81.

<sup>3</sup> - محمد بوطي، الأزهر ضيف، "حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة الباحث في

العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 04، 2020، ص.ص.193-194.

2- الخدمات الإجتماعية: تهدف بالدرجة الأولى الى اشباع حاجيات الأفراد الأساسية كالمزايا والخدمات من صورها خدمات الإسكان والإطعام والنقل والخدمات الصحية .

3- ظروف وإمكانيات العمل المادية: ملاءمة الظروف من حرارة وبرودة اضافة الى توفر وسائل العمل المادية تزيد من تحفيز العامل .

ب.حوافز معنوية :

1. التكوين والتدريب: يلعب كل من التكوين و التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء .

2.الترقية: هي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية التي ينالها الموظف جراء ترفعيه الى مناصب أعلى يصاحبها مجموعة من المزايا والمنافع المادية والمعنوية.

3.المشاركة في اتخاذ القرار: تعني مشاركة الأفراد في وضع الأهداف التنظيم او مشاورته في شؤون العمل حتى يحس بأهميته ونضمن ولاءه للمؤسسة.<sup>1</sup>

رابعا -مخرجات التحفيز

أ. الرضى الوظيفي: يعبر الرضى الوظيفي عن مدى قبول وقناعة العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ومدى اشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه.ومن أهم محدداته (الرضا الوظيفي عن الوظيفة بحد ذاتها، رضاه عن علاقات العمل، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن أساليب العمل والقيادة، الرضا عن الدخل).<sup>2</sup>

ب. الولاء التنظيمي: هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر، نتيجة ذلك الشعور الإيجابي الذي يملكه الموظف تجاه منظمته، وقد عرفه بورتر بأنه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتتمثل أهم محدداته فيما يلي :

1.-الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2.الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة<sup>3</sup> .

1 - محمد بوطي، الأزهر ضيف ،مرجع سابق ،ص.ص.193-194.

2 - لكحل منيف، مرجع سابق، ص.58.

3 -- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة :كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008،ص.31.

3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>1</sup>

خامسا - شروط فعالية نظام التحفيز: إن المنهاج السليم والفعال لنظام الحوافز لا بد منه

أن يستند على بعض الأساسيات والتي من شأنها ضمان هذه العملية وهي كالتالي :

أ- ضرورة الإعلان عن رزمة الحوافز لجميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.

ب - إختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات العاملين وأهميتها .

ت- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع والتي

تؤثر على حاجات العاملين وتوقعاتهم ورغباتهم .

ث - أن تكون سياسة التحفيز وعمليات تنفيذها قائمة على أساس واضح ومحدد بحيث

يسمح ج- للعاملين من التفاعل و الاقتناع مع هذه الأخيرة .

ح- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بوجود معايير محددة قابلة للقياس

والتحقيق .

ربط الحوافز بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم.<sup>2</sup>

1 - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص.31.

2 - فريد حمامي، "الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية، العدد. 3، 2022، ص. 956.

**المبحث الثالث: العلاقة الوظيفية بين تقييم الأداء والتحفيز (البحث في مؤشرات القياس)**

تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من العمليات التنظيمية هي أساس العملية الإدارية من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية الموجودة فيها، ترتبط هذه العمليات ارتباطاً وثيقاً بمخرجات عمليات تقييم الأداء فمنها تتحدد جملة الأفراد الذين يحتاجون إلى تصحيح وتقويم أدائهم من خلال التكوين أو التدريب، وكذلك الأفراد الذين يستحقون المجازاة على جودة أدائهم من خلال منح وتعويضات مالية إضافية، وترقية ومنح المناصب الإشرافية لمن تميزو بمهارات وقدرات إبداعية تجاوزت غيرهم، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب لمعالجة تلك العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء ومؤشرات القياس من تكوين وتدريب، الأجور، الترقية .

**المطلب الأول: تقييم ضعف الأداء بتصحيحه بالتكوين والتدريب**

يعد التكوين والتدريب من الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع دورات ملائمة لسد جوانب النقص المتعلقة بالعاملين فهما عمليتان يمر بهما العامل عبير مساره المهني من أجل تنمية أدائه وبالتالي تعد الوظيفة الأساسية للتكوين والتدريب هي إعداد وتأهيل العامل لتولي وظيفة الحالية بكفاءة ، أو قد تهدف إلى تحسين مؤهلاته لتحضيره لتولي وظائف عليا.

**أولاً- مفهوم التكوين والتدريب :**

**أ- مفهوم التكوين:** يعرف التكوين على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتأثر على نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

**ب- مفهوم التدريب:** هو تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم وأساليب تنفيذها، ومنحهم الفرص لإختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة ، فالتدريب عبارة عن برامج مخططة<sup>2</sup>، ومنظمة

<sup>1</sup> - محمد عيسات، عيماد سعيد داتو، "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات،" مجلة العلوم الاقتصادية ' العدد 1، 2022، ص. 163.

<sup>2</sup> - رافدة الحريزي، سناء حداد، حسن الوادي، التدريب المهني، عمان: دار كفاءة المعرفة، ط.1، 2022، ص.13.



## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

تمكن العاملين من النمو في مهنتهم، والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية، من شأنها زيادة طاقتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي تقليل كلفة العمل وتقليل الهدر في الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

ت-تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة: يختلف مخطط التكوين من مؤسسة الى أخرى وذلك حسب احتياجات كل مؤسسة، فيتم تصميم البرامج التكوينية بعد معرفة وتحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين، ويهدف هذا التصميم الى تنظيم نشاطات التكوين<sup>2</sup> حسب الأهداف التي تضعها المؤسسة، والذي يساعد على التخطيط السليم الذي يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين.

ثانيا - مفهوم الأداء الوظيفي: هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل عمله ضمن إطار تنظيمي يحتوي مستويات محددة في هيكل تنظيمي ومحكوم بنسق من القويم والمعايير التي يتم وفقها توجيه السلوك وتحديد طرق إنجازه لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .

### ثالثا - أهمية التكوين والتدريب في رفع مستوى الأداء الوظيفي:

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال العملية إلى إكساب العاملين مهارات جديدة في ضوء نتائج تقييم أداءها ومعالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتعزيز ودعم جوانب القوة من أجل تحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب منه أو تحضير لتولي أعباء جديدة في المستقبل .

أ. رفع الروح المعنوية للعاملين.

ب. زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في جميع المستويات فبالتركيز يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

ت. تطوير الدافعية (التحفيز) لتحسين الأداء الوظيفي .

ث. تطوير مهارات الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.<sup>3</sup>

ج. تحديث معلومات الموظفين وتنمية قدرات الشخصية .وجعلهم يواكبون التحولات في تصرفاتهم وأساليبهم وفق ما يحتاجه العالم المتغير المعاصر.

<sup>1</sup> - رافدة الحريري وآخرون، مرجع سابق، ص.13.

<sup>2</sup> - محمد عيسات، عيماد سعيد داتو، مرجع سابق، ص. 163 .

<sup>3</sup> - نورة داسي، محمد الصالح فنينيش، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، العدد الأول، 2022، ص.ص.129-1297

ح. مساعدة الموظف العام على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

خ. إعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف العام .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تقييم جودة الأداء بمكافئته بمزايا مادية كالأجور

إن المنافع والمزايا التي يحصل عليها الأفراد كتعويضات مباشرة عن انتماءهم لمنظمة معينة وقيامهم بأدوار محددة فيها، هذه المزايا والمنافع تستهدف تحريك روح الإنتماء لديهم، وتزيد مستوى ولاء العاملين، كما يمكنها أن تميزها عن غيرها من المنظمات وتصبح مكان أفضل للعمل، في حالة كانت تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل مما يؤهلها ان تكسب ميزة تنافسية كما ينعكس بالإيجاب على صعيد الاداء والانتاجية المقدم من أفرادها ونجد من بين أشكال التعويضات التي تسمح للمؤسسة بزيادة أجر العمال وتشجيعهم على الأداء الجيد العلاوات الدورية، المكافآت التشجيعية، البرامج الإضافية، المنح الخاصة منافع الرعاية الصحية... وغيرها<sup>2</sup>

**أولا - مفهوم الأجور:** الأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بخدمة ما، وقد يكون العمل في صورة جهد ذهني، أو عضلي وهو التعويض النقدي المباشر الذي يحصل عليه الفرد نتيجة مساهمة يقدمها للمنظمة ويدفع له على أساس الكمية أو زمن الإنتاج .

**أ- معايير تحديد الأجور:** يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور :

نوعية الأداء، الجهد المبذول، المؤهل العلمي والخبرة، الأقدمية، مستوى صعوبة الوظيفة، ضرورة توافق الأجر مع المستوى المعيشي للمجتمع ومستوى أسعار السوق ليلبي احتياجاته.<sup>3</sup>

**ب- أنواع الأجور :**

1. **الأجر النقدي أو الاسمي:** ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية والتي تشمل العلاوات والبدلات التي تحددها المنشأة ويتكون من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يدفع وفق ظروف العمل .

<sup>1</sup> -نورة داسي، مرجع سابق ص. 1298.

<sup>2</sup> - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص.222.

<sup>3</sup> - سالم شرماط، " نظام الأجور وعلاقته بالموارد البشرية " ، دفاتر السياسة والقانون، العدد3، 2021، ص. 164.

2. **الاجر العيني:** هو مقابل غير عادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية كالعلاج، السكن، المواصلات، ووجبات الطعام أثناء العمل. رغم أنها لا تدخل في شكل عادي، إلا أن تكلفتها تدخل في ميزانية الأجور.

3. **الاجر الإجمالي:** هو ما يستحقه الفرد من أجر، قبل ان تخصم الاقتطاعات.

4. **الأجر الصافي:** هو الأجر الذي يستلمه الفرد بعد خصم الاقتطاعات.

ينبغي للسياسة العامة التي تنظم المرتبات والأجور لكافة المنظمات والمؤسسات والهيئات مراعاة شروط العدالة في التوزيع وفق البنود واللوائح القانونية، وأن تراعى المؤهلات والموصفات الشخصية للعاملين وما يقدمونه من أداء وعطاء، وأن تتناسب وحجم الموارد الاقتصادية للدولة ودخلها، وتتاسب مستويات العيش والتحويلات الاقتصادية. وضرورة الالتزام بمبدأ الدفع الكلي والمنتظم للأجر المحدد مقابل الخدمة في مواعيد محددة، كاملا وللموظف الحق بالمطالبة بتعويض عن أي تأخر في دفعه لما يلحقه من ضرر.<sup>1</sup>

**ثانيا - مفهوم جودة العمل (الأداء):** تعني الدقة والالتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء وتشمل مهارات الاتصال، المهارات الإنتاجية، العمل الجماعي، مهارات قيادية، مهارات حل المشكلات الوظيفية وغيرها.

**ثالثا- أهمية الأجور في تشجيع جودة الأداء الوظيفي :**

أ- تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين، وهي مصدر معيشتهم الاقتصادية، كما أنها تؤثر على مكانة الفرد الاجتماعية طبقا لما يحققه من مكاسب مالية، كما أنها تشجعهم وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية، وتساعدهم على التخفيف من حدة التوتر والضغط النفسي النابع من العمل من خلال تعويضهم، فهي تدفع الأفراد للتقدم الوظيفي<sup>2</sup> والعلمي عن طريق زيادة كفاءته ومؤهلاته لتحسين إنتاجيته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافأة، كما أنها تساعد على توطيد العلاقة بين الموظف والمنشأة، فدرجة رضا الفرد ورغبته في العمل تتوقف الى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر، لذا فمن المهم على إدارة الموارد البشرية وضع خطة عادلة وسليمة، فمعظم الخلافات العمالية أساسها هذا المتغير.

<sup>1</sup> - عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2018-2019، ص.ص. 40-42.

<sup>2</sup> - سالم شرماط، مرجع سابق، ص. 160.

ب-تعتبر الأجور من أنجح الأساليب لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، فهي تهدف الى إشباع حاجاتهم الاقتصادية، بما يساهم في كسب رضاهم وبالتالي تطوير قدراتهم وازدياد دافعيتهم للعمل، وبالتالي تطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

كما ان لها دورا هاما في تشجيع جودة وأصالة اداء مواردها البشرية، فالرواتب المجزية تحرك جهودهم نحو أهداف معينة تسعى المنظمة الى تحقيقها، والتي تتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإنتاجية ، فكلما رأى الفرد نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، قدم المزيد منها وبالتالي حينما يكافأ على جودة أداءه يقدم المزيد منه، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا وغير عادل، أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بالإحباط وأن يمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: تقييم مهارات الإبداع والابتكار بتشجيعها بالترقية:**

يمثل نشاط الترقية أحد سياسات الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتي تسعى من خلالها الى تحقيق فاعلية التنظيم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإستثمار طاقاتهم، وذلك من خلال عدة عمليات تنظيمية لعل من أهمها الترقية ، فهي العملية تعد من العوامل المحفزة للمورد البشري في المؤسسة كونها تجمع بين المزايا المادية والمزايا المعنوية التي تتعكس في شكل زيادة في السلطة أو زيادة في الأهمية الوظيفية، أو زيادة في الراتب، وبالتالي وخلق قوة عمل منتجة وراضية من جهة. ومن جهة أخرى تمد المؤسسة بكفاءات مدربة ومؤهلة تعود بالنفع والفاعلية على مستوى أداء التنظيم .

### **أولا- مفهوم الترقية :**

تعبر الترقية عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أي تعيينه في رتبة أعلى ضمن واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وصعوبات أكثر من مهامه الحالية. وتجدر الإشارة الى أن بعض المنظمات تستعمل مصطلح الترفيع كمرادف لمصطلح الترقية، وقد يأخذ هذا الترفيع شكلين، فإما يكون بإسناد وظيفة جديدة بمهام جديدة، أو أن يبقى الموظف في نفس مستواه التنظيمي مع زيادة في الراتب والأثر المالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم شرماط، مرجع سابق، ص.ص.160-161.

<sup>2</sup> - عليليش أحمد، عليليش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء -جيجل)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر :كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015، ص.28.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء وعملية التحفيز (مقاربة معرفية)

كما يمكن تعريفها على أنها: "عملية تدرج أكفاً وأصلح للعاملين، في سلم التنظيم الإداري لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، على أن يصاحب ذلك مردود مالي يتوازن مع حجم المسؤوليات الجديدة".<sup>1</sup>

**ثانياً -أسس الترقية:** تعتبر أسس الترقية من الموضوعات الأكثر حساسية في سياسة الترقية، لكونها تدل على درجة استقاءها لشروطين أساسيين هما: العدالة والاستحقاق، فإن بطل هذا الشرطين بطل أثرها الإيجابي على نفسية العامل وتحل العراقيل والفوضى في المنظمة، حيث يرى الباحثون والممارسون ان الأصلح لاعتماد الترقية هو الاختيار على أساس المعيارين التاليين الا وهما مدة الخدمة، الكفاءة .

**أ- مدة الخدمة:** يعتبر أقدم وأسهل معيار يعتمد عليه في الترقية، فهو لا يتطلب سوى احتساب سنوات الخدمة، يتميز هذا المعيار بالوضوح وسهولة فهمه من قبل العاملين، فهو بمثابة طريقة آلية يرقى فيها الفرد بالدور، ويفضله العاملون لأن قرار الترقية لا يخضع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز. ما يعاب عليه ان الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية<sup>2</sup> يقلل من تشجيع العاملين على تنافس في العمل لتحسين أدائهم وتطويره، مما يعرضها مع الوقت الى الافتقار لرأسمال الكفاءات الضرورية لتحقيق بقاءها واستمرارها .

**ب- الكفاءة:** في العصر الحديث تم الاعتماد على هذا المعيار في الكثير من المنظمات لاتخاذ قرار الترقية مستعينين في ذلك على تقارير تقييم الأداء الدورية، فهي إجراء تشجيعي لتحفيز الفرد المبدع و الكفاً على المواصلة في رفع درجة كفاءته وتحسين مستواه<sup>3</sup>.

**ثالثاً -السلوك الابداعي:** هو الاستعداد الكامن للتفوق او التميز، هو عملية خلق أفكار جديدة بعيدة عن السياق التقليدي، في التفكير واستحداث كافة الطرق والأساليب، التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو قيمة نافعة، وهو ذلك السلوك المتميز الذي يمارسه

<sup>1</sup> - بوجاهم إيمان، التوظيف والترقية في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري) رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة:كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص.50.

<sup>2</sup> - رقام ليندة، "مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"،مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، العدد02، 2002، ص.ص.93-94.

<sup>3</sup> - رقام ليندة، مرجع سابق، ص. 94.

الفرد أو المجموعة في مكان العمل وليس من الضروري أن ينتج خدمة أو منتجات جديدة فضلا عن أنه في نهاية هذا السلوك يمكن أن يكون السلوك مبتكرا لأول مرة من قبل الفرد.

**أبعاد السلوك الإبداعي:** يتميز الأفراد المبدعون بما يلي :

- 1) صفات ذهنية وذاتية: الذكاء الثقة بالنفس الطموح، الرؤية البعيدة وحب الاستطلاع ونزعة التفوق بالإضافة الى توفر قاعدة علمية ومعرفية في مجال اهتمامه.
- 2) القدرة على حل المشكلات وصناعة القرار .
- 3) القدرة على التغيير .
- 4) ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتجسيدها <sup>1</sup>.
- 5) المرونة .

#### **رابعا - دور الترقية في تنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري**

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية إدارة وتنفيذ عمليات الترقية، حيث يتم المفاضلة بين الموظفين الذين تتوفر لديهم شروط الترقية، وفقا لنتائج تقييم الأداء كمعيار رئيسي للمفاضلة إضافة الى معيار المبادرات والإنجازات التي قدمها الفرد. إن المنظمات الناجحة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على حد سواء <sup>2</sup> و بالتالي فهي تؤثر الإبداع من خلال:

- أ. تنمية الخصائص الشخصية للعاملين من الثقة والنفس والمثابرة والمخاطرة .
- ب. وضع نظم للحوافز كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية الى مناصب إشرافية وماينجر عنها من مزايا مادية وأخرى معنوية، كلها سياسات تشجع السلوك الإبداعي وتعزز من وجوده، وتحقق الرضا الوظيفي للفرد المبدع وتمكنه من استثمار قدراته على أكمل وجه وتعززه من بقاءه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، سناء الحداد، حسن الوادي، مرجع سابق، ص.16.

<sup>2</sup> - رافدة الحريري، سناء الحداد، حسن الوادي، مرجع سابق، ص.16.

<sup>3</sup> - مصطفى عومرية، بن عبو الجيلالي، "دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة البديل الإقتصادي، العدد.7، 2016، ص.ص.88-89.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا البحث لقد استخلصنا إن عملية تقييم الأداء تعتبر من المواضيع الإدارية المهمة والحساسة والحيوية والتي لها أولوية في منظومة الأداء المؤسسي أن طرق تقييم الأداء بشكل عام كثيرة ومتنوعة، فالطرق التقليدية التي اعتمدت على التقييم الذاتي تراجعت، لتحل مكانها طرق حديثة أكثر فعالية وكفاءة، فاختيار الطريقة المناسبة للتقييم يفرض وجود معيار الدقة والموضوعية والشمولية للوصول إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، أما بالنسبة لمسئولية تقييم الأداء فالمتعارف عليه أنها من مسؤولية الرئيس المباشر باعتباره في اتصال دائم مع موظفيه ويمتلك السلطة الشرعية عليهم، أما بالنسبة للتوقيت فهو يختلف على حسب طبيعة التنظيم ونشاطه، لكن يبقى الهدف المشترك للتقييم يتراوح ما بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الذين يثبتون ضعف أداءهم، أو ترقية الموظفين الذين يثبتون مهاراتهم الإبداعية إلى مناصب أعلى، أو تحديد المكافئات التشجيعية من منح وعلاوات لتشجيع من أثبتوا حسن أداءهم للمواصلة أو زيادة جودة أداءهم، إضافة إلى أهداف أخرى تنصب كلها في سبيل تحقيق الفعالية والتطوير للتنظيم.

حتى تتحقق فعالية عملية التقييم وتحقق الدفع والتحفيز للمورد البشري، لابد لها من توافر عنصري العدالة والموضوعية، من أجل التمييز بين الموظف المجد ومجازاته عبر مختلف الطرق المادية والمعنوية لتشجيعه على المواصلة في السلوك الايجابي أو الرفع منه، وكذلك الحال بالنسبة الموظف الأقل أداء من خلال كشف عن جوانب ضعفه والسعي لمعالجتها من أجل تطويره الشخصي والوظيفي، وبالتالي تتحقق الدافعية نحو العمل نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي والولاء لمنظمتة.

الفصل الثاني:

"دراسة ميدانية بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة

ابن خلدون - تيارت -"



## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### الفصل الثاني : دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت

بعدما استفدنا من الجانب النظري في الفصل السابق، ارتئينا أن يكون هذا الفصل انعكاسا للواقع من اجل الوصول إلى الحقائق الميدانية لمدى تأثير أساليب تقييم الأداء على تحفيز القوى العاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس جاء المبحث الأول كتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة تناولنا فيه لمحة تاريخية عن جامعة ابن خلدون وصولا إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى المعالجة التشريعية لأساليب تقييم الأداء والتحفيز في ظل القانون الجزائري ليكون المبحث الثالث كدراسة ميدانية على مستوى الكلية من خلال اعتماد أداة الاستبيان ليتم لاحقا عرض النتائج وتحليلها.

#### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

جاء هذا المبحث للتعريف بمديرية جامعة ابن خلدون من خلال التطور التاريخي لها، مع ذكر مختلف فروعها حتى نصل إلى المؤسسة محل الدراسة وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والقانوني للمؤسسة محل الدراسة، كما سنركز على المؤهلات والإمكانيات البشرية التي تحتويها، بالإضافة إلى المعالجة التشريعية لأساليب تقييم الأداء في ضوء قانون الوظيفة العامة باعتبار الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، وبالتالي يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي .

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة ابن خلدون

##### أولا -التعريف بجامعة ابن خلدون

لقد حملت جامعة تيارت اسم رائد علم الاجتماع العلامة ابن خلدون وفيما يلي التطور التاريخي لها.

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت أول انطلاقة له خلال السنة الدراسية 1980/1981<sup>1</sup> وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من

<sup>1</sup> -- [http://www.univ-tiaret.dz/ar/universite.html#progress-bras2-1n\(31/03/2023\)](http://www.univ-tiaret.dz/ar/universite.html#progress-bras2-1n(31/03/2023))

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي، واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

1-المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-203 المؤرخ في :

18/08/1984 المتضمن انشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

2-المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية :بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-

231 المؤرخ في :18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت .

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-

298 المؤرخ في 1992/07/07 وتم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة .

بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدور المرسوم

التنفيذ 10-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي الى جامعة تحتوي ثلاث كليات (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة).

في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق

عنه خلق 6كليات جديدة ومعهد .

وفي سنة 2013 تم اعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في

14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -[http://www.univ-tiaret.dz/ar/universite.html#progress-bras2-1n\(31/03/2023](http://www.univ-tiaret.dz/ar/universite.html#progress-bras2-1n(31/03/2023)

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

والذي انبثق عنه (8) كليات ومعهدين .

01	كلية العلوم التطبيقية
02	كلية علوم المادة
03	كلية الرياضيات والإعلام الألي
04	كلية علوم الطبيعة والحياة
05	كلية الحقوق والعلوم السياسية
06	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
07	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
08	كلية الآداب واللغات
09	معهد علوم البيطرة
10	اما بالنسبة لمعهد التكنولوجيا بقصر الشلالة فقد تحول الى ملحقة تشتمل على عدة تخصصات، كذا تم انشاء ملحقة بالسوقر هي أيضا تشتمل على عديد من التخصصات

الجدول رقم 02: قائمة كليات وملحقات جامعة ابن خلدون

ثانيا - مكونات جامعة ابن خلدون

وعليه فان مديرية الجامعة تيارت أصبحت تضم (4) نيابات مديرية ألا وهي:

1) نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين

المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج .

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث (2)

العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج .

3) نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال

والتظاهرات العلمية

4) نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-[https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html#progress-bars2-1n\(31/03/2023\)](https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html#progress-bars2-1n(31/03/2023)) .-

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والهيكل التنظيمي لها

أولاً -كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -تيارت -تقع بالقرب الجامعي كارمان شمال شرق مدينة تيارت، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 710/3 المؤرخ في 2010/01/25 تتوفر على 3000 مقعد بيداغوجي، تقدر مساحتها حوالي 42 كلم مربع، يتمدرس بها أزيد من 7000 طالب يوظهرهم أزيد 164 أستاذ(ة)، و 143 عامل ومتعاقد، يتوزع الطلبة على خمس أقسام، يوجد بها حوالي 130 عامل (ة)، موزعين على خمس أقسام ، تندرج تحت شعبتين :

#### شعبة العلوم الاجتماعية: تضم قسمين هما

- أ. قسم علم الاجتماع .
- ب. قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة .

#### شعبة العلوم الإنسانية: تضم 3 أقسام هم

- أ. قسم العلوم الإنسانية
- ب. قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات
- ت. قسم التاريخ

تحتوي الكلية على عدة مصالح منها:

(1) **عمادة الكلية:** يعتبر العميد المسؤول الأول على كل أسلاك الكلية سواء عمال وأساتذة، وحتى طلبة، حيث تتجلى العلاقات العامة في مصلحة العمادة بالعملية الدورية، من خلال التواصل الدائم مع الأساتذة والطلبة والتدخل السريع في حالة حدوث اي مشكل من شأنه الاضرار بالسير الحسن للكلية من خلال بناء علاقات مع الطلبة في اطار العمل الاكاديمي في إطار قوانين الجامعة، بالإضافة إلى دوره المحوري الهام في العلاقات العامة على المستوى الداخلي والخارجي للكلية بمختلف مصالحها وشؤونها<sup>1</sup>، ومسايرة كل صغيرة وكبيرة داخلها، بالإضافة إلى الاهتمام بربط علاقات مع ادارة الجامعة، وكذلك الاشخاص أو المؤسسات سواء

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قرار وزاي مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل24 أوت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري للمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ، الجريدة الرسمية سنة 2004، العدد 62، ص.24.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

من ناحية البحث العلمي او التكوين والتدريب، أو من ناحية الصفقات العمومية باعتباره المسؤول الأول عنها (الأمر بالصرف).

#### 2- نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يعتبر نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية مسؤول عنها وتتمثل مهامه فيما يلي :

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج
  - أخذ واقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية .
  - المبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية .
  - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على ارشيفه .
- تتمثل المصالح التابعة له فيما يلي :
- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
  - مصلحة متابعة أنشطة البحث
  - مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

#### 3- نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: يعتبر نائب العميد

- المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بشؤون الطلبة مسؤولا عنها وتتمثل مهامه فيما يلي :
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
  - متابعة سير أنشطة التعليم واقتراح على العميد اجراءات لتحسينه .
  - مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة.
  - جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل24 أوت سنة 2004, يحدد التنظيم الإداري للمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة , الجريدة الرسمية سنة 2004, العدد 62, ص.ص. 25-26.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

تتمثل المصالح التابعة له ما يلي :

-مصلحة الاحصاء والاعلام والتوجيه.

-مصلحة التدريس.

-مصلحة التعليم والتقويم

**4- مكتب الامانة العامة :** يعتبر اللأمين العام مسؤولا عنها حيث يساهم مكتب الأمانة

العامة في استمرارية التنية على مستوى الكلية، فضلا على ضمان احترام ميثاق وقوانين الكلية، كما يسهر على حماية حقوقها عبر المتابعة الدقيقة وتحديث سياستها في ظل احترام القوانين المعمول بها .

تتكفل الأمانة العامة بما يلي :

-ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية مع احترام صلاحيات الكلية في هذا

المجال

- تحضير مشروع الميزانية ومتابعة تنفيذها .

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية .

-وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .

-ضمان المتابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للكلية بالتنسيق مع مكتب الأمن

الداخلي .

-ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق للكلية .

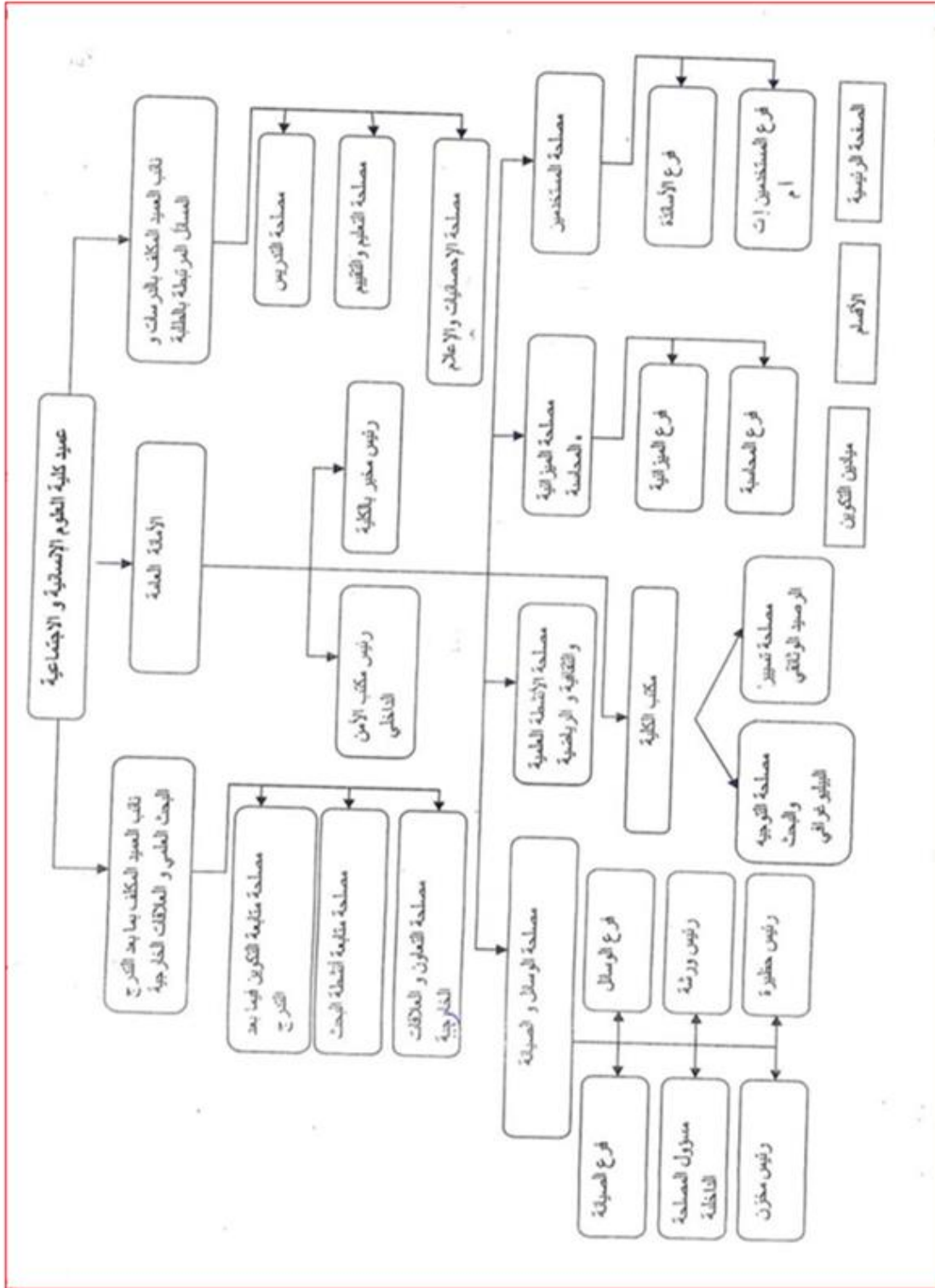
اضافة الى خمس أقسام التي سبق ذكرها، بما فيها من هياكل ومصالح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل24 أوت سنة 2004, يحدد التنظيم الإداري للمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة , الجريدة الرسمية سنة 2004, العدد 62,ص.27.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

الهيكل التنظيمي والقانوني لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة ابن خلدون<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 , الموافق ل24 أوت سنة 2004 , يحدد التنظيم الإداري للمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة , الجريدة الرسمية سنة 2004 , العدد 62 .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### المطلب الثالث: المعالجة التشريعية لأساليب تقييم الأداء في ظل قانون الوظيفة العامة

إن الدولة تمارس نشاطها المرفقي بواسطة موظفيها باعتبارهم الأداة البشرية التي تسييرها وتؤدي بها الخدمة العامة، فنجاح الإدارة يعود الى كفاءة الموظف العمومي، الأمر الذي دفع بالسلطة الى سن نظم قانونية وتشريعية لتنظيم مساره المهني من جهة، ولضمان حقوقه وحرياته من جهة أخرى .

ونتيجة لما يترتب عن نظام تقييم الأداء من آثار مهمة في تثمين الموظف وتحقيق الفعالية في مساره المهني مما دفع بالمشروع الجزائري الى اقراره في القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

انطلاقا مما سبق سنقوم من خلال هذا المطلب بمعالجة واقع نظام تقييم الموظف من خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية ، مما يمكننا من تبيان الإجراءات القانونية لعملية التقييم، معاييرها وصلاحياتها .

#### أولا - تعريف الموظف العمومي من المنظور التشريعي الجزائري :

نجد المادة الأولى من الأمر رقم 133/66 نصت على انه يعتبر موظفين عموميين "الأشخاص المعيّنين في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة من التدرجات الوظيفية في الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، وفي الجماعات المحلية وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة، حسب كفاءات تحدد بمرسوم"، وحسبها يشترط لاكتساب صفة موظف عمومي ما يلي :

- التعيين في منصب شاغر لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية .
- التعيين في وظيفة دائمة فالشخص المعين بصفة مؤقتة لا يحق له اكتساب صفة الموظف، وهذا ما يؤكد نص المادة 03 من الأمر رقم 133/06 .
- الخدمة في مرفق عمومي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نور الدين سوداني، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، 2022، ص.988.



## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

-الترسيم: اي تثبيت الموظف في وظيفته بعد مروره بفترة التجربة التي تسمى بالتمرين التكويني، طبقا لما نصت عليه المادة 02 من الأمر 133/06 فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني يطلق عليه صفة الموظف المتمرن .

- الإنتماء الى رتبة ودرجة معينة في السلم الإداري.<sup>1</sup>

أما الامر الجديد رقم 03/06 فإنه لم يأت بالجديد هو الآخر في ما يخص تعريف الموظف العمومي وسار حذو النصوص القانونية التي سبقته، وقد جاء تعريفه له في المادة 4 حيث يعتبر موظف كل من عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته .

وحسب ما جاء في الامر الرئاسي 03/06 فإنه لا يعد موظفا عموميا الأعوان المتعاقدون والمؤقتون، وكذلك مستخدمي المؤسسات العمومية الاقتصادية، والمؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي وكذلك مغتصبو الوظائف (لا يكون معين من طرف السلطة السلمية المختصة)، وكذلك الأعوان المتربصون، الى غاية تثبيتهم، وكذلك القضاة والعسكريون والمستخدمون للإدارة والمدنيون للدفاع الوطني ونواب البرلمان، وبالتالي فهم غير خاضعون للقانون الأساسي للوظيفة العامة في أحكامه.<sup>2</sup>

### ثانيا -المصادر القانوني لنظام تقييم الموظف العمومي الجزائري:

نظم المشرع الجزائري عملية تقييم الموظف العمومي من خلال النصوص القانونية والتنظيمية التالية التي تمثل النظام القانوني لعملية التقييم :

✓ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 02

يونيو 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية .

✓ مرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 12 صفر 1986 الموافق ل 02 يونيو 1966 يتعلق

بإعطاء النقط و طرق الترقية .

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر الرئاسي رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر 1386 هـ الموافق ل 2 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر بتاريخ 8 جوان 1966، ص 550.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق ل 16 يوليو سنة 2006م، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006، ص 4.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

✓ التعليمية رقم 5 الصادرة بتاريخ 3 جويلية 1968 المتعلق بتطبيق النظام الجديد لتنقيط

وترقية الموظفين

✓ مرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق ل 23 مارس

1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

✓ امر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1927 الموافق ل 15 يوليو 2006

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

### أ- نظام التقييم في ظل الأمر 66-133 ونصوصه التطبيقية:

نظرا للفراغ القانوني الذي تركه الاستعمار غداة الاستقلال، وهشاشة الدولة ومشاكلها الكثيرة التي اورتها الحقبة الاستعمارية كان لزاما على الدولة الاستمرار في الاعتماد على التشريع الفرنسي فتم إصدار القانون رقم 157/62 المؤرخ في 31 ديسمبر يتعلق بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية، وذلك الى غاية صياغة قوانين جديدة، وكان ذلك ب صدور أول تشريع للوظيفة العامة في الجزائر المستقلة بموجب الأمر رقم 133/66 في 2 جوان 1966، حيث تضمن 79 مادة تمثل المبادئ والأسس العامة للوظيفة العمومية<sup>1</sup>، وقد استعمل المشرع في هذا النص مصطلح التنقيط للإشارة الى التقييم ونظمه في فصلين الأول التنقيط والثاني الترقية، من الباب الرابع تحت عنوان التنقيط والترقية، ويتكون نظام التنقيط من عنصرين:

التنقيط: يتمثل في النقطة المرقمة التي تمنح للموظف تمتد من 0 إلى 20.

التقدير العام: بين القيمة المهنية للموظف وطريقة أداء الخدمة، ويرفق بالنقطة.

وقد حدد الأمر 133/66 في مادته 39 أن منح التنقيط من حق السلطة السلمية التي لها صلاحية التعيين وباقتراح من الرئيس السلمي للموظف "إن التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تخصص لكل عام للموظف بناء على اقتراح رئيس المصلحة، نقاطا مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيم المهنية للمعني وطريقة أداء خدمته"<sup>2</sup> حيث توضع لكل موظف

<sup>1</sup> ، عبدو علي الطاهر، "مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر". مجلة إليزا للبحوث والدراسات، العدد 1، 2002،

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 133/66، مرجع سابق .ص 550.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

بطاقة سنوية للنقط تتضمن تقدير مؤهلاته ومعارفه المهنية وأسلوبه في العمل، ويفيد التنقيط في ترتيب الموظف وحساب مدة ترقيته في الدرجة، كما يدل على مقدرة الموظف في إمكانية ممارسة وظيفة مطابقة للسلك الأعلى، ويتم تبليغ الموظف من قبل رئيس المصلحة و يحق للموظف ملاحظات أو طلب توضيح، كما تستطيع اللجنة المتساوية الأعضاء طلب إعادة النظر في النقطة المرقمة.

#### ب- نظام التقييم في ظل المرسوم رقم 59/85:

نظر لمجموعة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية ، أصبح تظهر جليا نقائص في الأمر 66-133، هذه ما ألزم على السلطة مسايرتها وكان ذلك بصدور القانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل كمحاولة لتوحيد وتنظيم قطاع الشغل بين قطاع الوظيف العمومي وقطاع الاقتصادي العمومي. بتاريخ 23 مارس 1985 صدر المرسوم رقم 85-59، تضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، شمل القواعد القانونية التي تطبق على العمال الذين يمارسون أنشطتهم في المؤسسات والإدارات العمومية، أبقى هذا المرسوم العمل بنظام التنقيط، غير انه اختلف على الامر 133/66 في معدل النقطة التي تراوحت ما بين 0-10، والذي اقتصر على إمكانية تسجيل ملاحظة يراها الموظف ضرورية مع وجوب التوقيع على مذكرة التنقيط<sup>1</sup>. دون التعقيب على النقطة وإبداء ملاحظاته كما كان في الأمر 133/66.

#### ت- نظام التقييم في ظل الأمر 03/06 ونصوصه التطبيقية :

بتاريخ 15 جويلية 2006 تم صدور الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، اما نظام التقييم فقد تحدد في المواد من 97-103 من الفصل الرابع من الباب الرابع جاءت تحت عنوان تقييم الموظف. معايير التقييم حسب ما نصت عليه المادة 99 من الأمر 03-06 تضمنت ما يلي:

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ الموافق ل23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985، ص.5.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

1) احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية: وهو ماورد في الباب الثاني تحت عنوان الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، وقد حددت الواجبات في الفصل الثاني والتي وردت في 15 مادة وذكر أهم الواجبات:

-احترام سلطة الدولة وقوانينها .

-التزام السر المهني .<sup>1</sup>

-الأمانة وعدم التحيز في أداء المهام .

-الإلتزام بالتوقيت والانضباط.

-السلوك المحترم والمسؤول .

-اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق

العام.

2) الكفاءة المهنية: وهو ما يتعلق بالخصائص المهنية للموظف، ومدى كفاءته في أداء

المهام الموكلة اليه بنجاح،<sup>2</sup> من خلال قدرات التحليل والتلخيص وحل المشكلات، قدرات

الاستباق والتكيف والابتكار، التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات .

3) الفعالية والمردودية: تعرف الفعالية بكونها القدرة على بلوغ الأهداف مهما كانت

الامكانيات المستخدمة في ذلك، اما المردودية فتتعلق بكيفية بلوغ النتائج بالوسائل المتاحة،

وطرق تنظيم العمل باستعمال نفس الوسائل قد يولد بنتائج متباينة .

4) كفاءة أداء الخدمة: هي مدى اتقان الموظف المهام الموكلة إليه مع احترام القوانين

والتشريعات المعمول بها، مع الأخذ بعين الاعتبار سلوكيات العمل وعلاقة الموظف مع زملاءه

في العمل .

- إمكانية أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات

بعض الأسلاك كالأمن والمواصلات .

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، مرجع سابق، ص.6.

<sup>2</sup> - الجمهورية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، مرجع سابق، ص.10.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### ثالثا - إدارة عملية تقييم الأداء

#### أ- كيفية سير عملية التقييم:

يكون تقييم الموظفين سنويا بشكل متواصل ودوري من طرف المسؤولين السلميين ويتم عن طريق اجراء مقابلة تقييم مهني، وهي الطريقة التي حددتها المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019، وفي مايلي دور كل من المسؤولين السلميين أو المسؤولين السلميين الأعلى، ومسيري الموارد البشرية في نظام تقييم الموظفين.<sup>1</sup>

**1- دور المسؤولين السلميين أو المسؤولين السلميين الأعلى: التقييم الفعلي المستمر والدوري لأداء الموظفين، كتابة بطاقة التقييم بشكل موضوعي سليم، إعلام المرؤوسين بنتائج تقييم أداءهم .**

**2- دور مسيري الموارد البشرية: تحديد وتصميم مناهج تقييم أداء الموظفين بالاضافة الى تدريب المسؤولين السلميين أو المسؤولين السلميين الأعلى على كفايات تقييم الموظفين، مع توزيع مختلف الوثائق المتعلقة بالتقييم في مواعيدها، ثم مراجعة دقة التقييم والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها لاحقا .**

**ب- مقابلة تقييم الموظفين: تجرى عملية التقييم من طرف المسؤولين السلمي المباشر للموظف المعني أو المسؤول الأعلى يتم إعلامه بتاريخ المقابلة قبل 7 أيام على الأقل من التاريخ المحدد لإجرائها، وقد حددت المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 مجموعة من النقاط تتمحور حولها المقابلة وهي:**

- الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وأفاق تحسين نتائجه المهنية .

- قدراته على شغل وظائف التأطير .

- تطلعاته المهنية وأفاق تطو مساره المهني .

- إحتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى .

**ت- نتائج مقابلة تقييم الموظفين: ينتج عن مقابلة التقييم المهني التي يجتازها الموظف المعني مجموعة من النتائج حددتها المواد 07 و 10 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 والتي يمكن ايجازها فيمايلي :**

<sup>1</sup> - عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تقييم الموظف العام معد على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 19-165

المؤرخ في 27مايو 2019، 2020، ص.22-25

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

- منح نقطة مرقمة تحدد حسب سلم التنقيط، يراعي خصوصية السلك وطبيعة نشاط المصلحة التي ينتمي اليها الموظف .

- تقدير ذو طابع عام .

- عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجرى مقابلة التقييم المهني، ويتضمن على وجه الخصوص تقديرا عام، حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني<sup>1</sup>.

لقد أكد المشرع الجزائري على إقرار منح حق التظلم للموظف وبالتالي ضرورة تبليغ الموظف المعني بنتائج النقطة المرقمة في أجل 15 يوما على الأقل قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة تجاه رتبته، التي يمكنها وبناءا على طلب المعني إقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين. كما تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

ث- سلم التنقيط: يعتبر سلم التنقيط المعمول به حاليا في الادارة الجزائرية مستمد من التعليم رقم 05 الصادر بتاريخ 03 جويلية 1968 باعتبار الأمر 06-03 لم ياتي بالجديد في هذا المجال.

وحسب التعليم رقم 05 فان التنقيط يكون باعطاء نقطة مرقمة تتراوح بين (0) و(20) تكون مرفقة بتقدير عام.

يترتب عن النقطة الممنوحة للموظف ملاحظة تتناسب والنقطة وذلك كمايلي:

-اكثر من 18 ممتاز

-اكثر من 16 جيد جدا

-اكثر من 13 جيد.

-اكثر او يساوي 10 متوسط.

-اقل من 10 رديئ.

رابعا -أهداف عملية تقييم الأداء:

أ-الأثار الايجابية على الموظف: نصت المادة 98 من الامر 03/06 جملة من الأثار

النافعة تمس مزاياه المادية وتدرجه الوظيفي ومزاياه المعنوية وهي كالتالي :

<sup>1</sup> - عبد الحكيم بن مصباح سواكر، مرجع سابق، ص.23.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

- (1) الترقية في الدرجات .
  - (2) الترقية على سبيل الاختيار للرتب الأعلى .
  - (3) صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية لتحسين الأداء .
  - (4) منح الأوسمة الشرفية والمكافآت .
  - (5) التعيين في المناصب العليا .
  - (6) الاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى .
- كما تأخذ بعين الإعتبار نتائج عملية التقييم للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب أثناء الإمتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة .<sup>1</sup>

#### 1- الترقية :

-**الترقية في الدرجات ( avancement de grade )** هي من أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يستفيد منها الموظف، وهي تتمثل في الانتقال من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و42 سنة، وتعرف أيضا بالترقية الأفقية، وهذا حسب ما جاء في الشبكة الاستدلالية للأجور في الجزائر المؤرخة في 29 سبتمبر 2007، والترقية في الدرجة يتبعها زيادة في راتب الموظف كل حسب ترتيبه في الشبكة الاستدلالية، وتكون على النحو التالي :

المستوى الأدنى :ويحدد ب(سنتان ونصف ) خدمة فعلية.

المستوى المتوسط :ويحدد ب(ثلاث سنوات ) خدمة فعلية.

المستوى الأعلى :ويحدد ب(ثلاث سنوات ونصف ) خدمة فعلية.

المشار إليها سابقا، وكل درجة محددة بنقطة معينة حسب الجدول المنصوص عليه في الشبكة الاستدلالية للأجور.

- **الترقية في الرتبة (avancement de grade)** هذا النوع من الترقية يتبع ترقية وتدرج وظيفي، يمكن الموظف من أعباء جديدة ومسؤوليات ومهام، حيث يحصل الموظف على الزيادة في الرتبة والذي ينجر عليه الزيادة في الراتب، وكل صنف محدد بنقطة معينة حسب

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.ص.ص.10-11.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

الجدول المنصوص عليه في الشبكة الإستدلالية للأجور، وتعرف هذه الترقية بالترقية العمودية، وتتباين حسب الشبكة الاستدلالية للأجور وتتدرج من (1-17). رتبة وتعتبر هذه الرتب داخل الصنف<sup>1</sup>.

- **الترقية الاختيارية** : تعتبر الترقية على سبيل الإختيار أحد أنماط الترقية الداخلية، وهي تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك من خلال الانتقال من رتبته الأصلية الى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو في سلك أعلى، من بين الموظفين الذين يثبتون شرطي الرتبة والاقدمية المحددة بموجب القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبته إنتماءه.

تظبط قائمة التأهيل عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق تلك التي تتم فيها الترقية في الرتبة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.<sup>2</sup>

### 2- **صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية لتحسين الأداء** : نص المشرع الجزائري

في المادة 32 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بأن، " للموظف الحق بعد أداء العمل في راتب "ونصت المادة 04 من المرسوم الرئاسي المتتم والمعدل على" أن الموظف بعد أداءه للخدمة الحق في راتب ويشمل على الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات "، ونصت المادة 06 من نفس المرسوم على " أن الراتب الرئيسي يكافئ الالتزامات القانونية للموظف أما التعويضات فتكافئ التبعات الخاصة المرتبطة لممارسة بعض النشاطات وكذا مهارة العمل والظروف الخاصة به، اما العلاوات فتكافئ المردودية والأداء ". يقسم الراتب حسب القانون الى راتب أساسي ويتحدد طبقا للمستوى العلمي الذي تنظمه المجموعات الأربع المنصوص عليها في المادة 08 من الأمر 03/06 السالف الذكر، حيث يصنف الموظفون الى أربع مجموعات حسب تأهيلهم العلمي والمهني، ثم يصنفون في أحد الأصناف السبعة عشرة وتمنح لهم درجة من الدرجات 12 حسب الأقدمية ويقابل كل درجة رقم إستدلالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مولودي، "دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، 2017، ص 135.

<sup>2</sup> - الحكيم بن مصباح سواكر، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - جلول فيساح، " حق الموظف في الراتب ومبدأ العمل المؤدى "، مجلة أفاق للعلوم، العدد 9، سبتمبر 2017، ص 76.



## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

- مكونات الأجر :طبقا للمادة 119 من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة يشتمل الراتب على ما يلي :الراتب الأساسي، العلاوات والتعويضات، المنح العائلية.
- الراتب الرئيسي: يحسب الراتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف اليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة وعليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية.
- العلاوات: هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي من أجل حثه على الزيادة في إنتاجيته وأداءه الوظيفي، فهي شكل من أشكال التحفيز مثل علاوة المردودية الفردية أو الجماعية .علاوة المسؤولية(منصب عالي )، علاوة التواجد.
- التعويضات و المنح :كالتعويض عن ضرر يلحقه من الوظيفة أو مصاريف تحملها ممارسته للمهنة، أما المنح كالمنح العائلية ومنحة التمدرس . منحة خدمات اجتماعية .
- الخبرة المهنية :يستفيد الموظف من تعويض مالي عن اقدمية محددة تضاف الى مرتبه القاعدي وفق 12 درجة.<sup>1</sup>

- 3-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت :حددت المادة 02 من المر المرسوم التنفيذي رقم 17-323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 الذي يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية والمكافآت للموظفين، وكذا تشكيل وسير صلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها وهي 3أنواع: ميدالية الشجاعة، ميدالية الإستحقاق، شهادة وزارية .

#### 4 -التعيين في المناصب العليا: عرفت المادة 10 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في

15جويلية 2006المشار إليه أعلاه، المناصب العليا بأنها "مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية .

حيث أنه يمكن أن يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الموظف للتعيين في المناصب العليا بشقيها الهيكلية والوظيفية .<sup>2</sup>

#### 5- الاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى :

<sup>1</sup>- جواد محمد بلفايد، محمد سعيداني، "تحديد الأجر في المؤسسات العمومية الإدارية ( دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان )، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 02، 2018، ص.24.

<sup>2</sup>- عبد الحكيم بن مصباح سواكر، مرجع سابق، ص. 28.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

يعد القانون الأساس النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية 59-85 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي الى يومنا هذا. والذي تحدث في الباب الرابع منه عن التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من خلال المادة 52 منه، والتي نصت على أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، التي تريد تحسين مستوى وتجديد معلومات العمال تحسينا دائما، وذلك بالتناغم مع متطلبات التنمية، إضافة الى ضمان الترقية للعمال حسب استعدادهم وجهودهم المبذولة، فالتكوين يعتبر حق للموظف لا بد من تلبية من طرف الإدارة مقابل ما يقدمه من جهود، سواء بغرض التوظيف الأولي اي التثبيت، أو الترقية الداخلية.<sup>1</sup>

لقد نصت المادة 38 من الأمر 06-03 على انه "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"

كما نصت المادة 104 من نفس الأمر على انه "يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسن تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"<sup>2</sup>

كما نصت المادة 104 من نفس الأمر على انه "يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسن تأهيل الموظف، وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"

أنواع التكوين حسب المرسوم 96-92: لقد حث هذا المرسوم على إعداد نماذج مخططات للتكوين وعلى تحديد مختلف عمليات التكوين وهي ثلاث عمليات:

التكوين المتخصص: وهو نوع من التكوين يتم إما عند شغل منصب عمومي للمرة الأولى أو للاحاق بسلك أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو في حالة التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

<sup>1</sup> - كريم قروق ، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر

)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، ص.85.

<sup>2</sup> - جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194"، دائرة

البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 01، 2022، ص.144.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

دورات تحسين المستوى: والتي تهدف الى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها.

عمليات تجديد المعلومات: والتي من شأنها أن تسمح بالتكيف مع وظيفة جديدة، نظرا اما للتطور والوسائل التقنية وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.

مدة التكوين حسب المرسوم 96-92: مدة التكوين حسب هذا المرسوم هي كالتالي:

دورات طويلة المدى: والتي تفوق سنة وتساوي 3 سنوات أو تقل عنها، تخصص للتكوين المتخصص.

دورات متوسطة المدى: تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها، تخصص لعمليات تحسين المستوى.

دورات قصيرة المدى: تقل عن ستة أشهر أو تساويها، تخصص لعمليات تجديد المعلومات<sup>1</sup>.

ب - الأثار السلبية على الموظف: لم ينص المشرع الجزائري على أي أثار سلبية مرتبطة بعملية التقييم سواء على مزاياه المادية أو على تدرجه الوظيفي أو على علاقته الوظيفية على خلاف بعض تشريعات المقارنة، والدليل عدم اقتران التسريح بعدم الكفاية المهنية ضمن حالات انتهاء المهام التي نصت عليها المادة 216، وهذا الأمر يعاب عليه خلافا للتشريعات المقارنة

نصت المادة 103 من الأم رقم 03/06 على انه تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل (نظام التقييم) عن طريق التنظيم .

نصت المادة 102 من الأمر 03/06 على تبليغ الموظف بنقطة التقييم الممنوحة له دون التقدير العام أو الملاحظة العامة التي يحكمها مبدأ السرية<sup>2</sup>.

وفي الاخير وجب علينا الاشارة الى المكانة الكبيرة التي يكتسيها نظام تقييم الأداء في تنظيم الوظيفة العمومية، هذا ما دفع بالمشرع الجزائري إلى إقراره في القانون الأساسي للوظيفة العمومية وجعله محور المسار المهني للموظف العمومي، بأن رتب عليه أثار غاية في الأهمية، كما أحاطه بضمانات قانونية من أن تضمن له الفعالية وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المبتغاة منه

<sup>1</sup> - كريم قروق، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> . الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، مرجع سابق، ص 10.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

وبالتالي تحفيز وكسب المورد البشري ما يعود بالايجاب على سلوكه الانتاجي والإتصالي من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المنظمة.

#### المبحث الثاني: اجراءات منهجية وتقنية للدراسة

لقد عمدنا في هذا المبحث الى تفرغ المعلومات النظرية الى معلومات كمية لاثبات صدق الفرضيات المقترحة، وللإجابة على الاشكالية المطروحة، و لقد جاء اختيارنا على كلية العلوم الانسانية والاجتماعية من اجل الوصول الى الحقائق الميدانية لمدى تأثير أساليب تقييم الأداء على تحفيز القوى العاملة بجامعة ابن خلدون تيارت، ونظرا لأهمية الاجراءات المنهجية في بناء العمل الميداني وجمع البيانات ، وعليه تم اعتماد على كل من الاستبيان شمل هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول جاء بعنوان مجالات وأدوات الدراسة، أما المطلب الثاني جاء للعرض الإحصائي للبيانات، أما المطلب الثالث مناقشة نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

#### المطلب الأول: مجالات وأدوات الدراسة

لقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كالتالي :

**أولا -مجالات الدراسة:** لقد قمنا بمعالجة موضوع أساليب تقييم الأداء ودورها في تحفيز

القوى العاملة من خلال ضبطها في إطار زمني ومكاني وبشري محدد .حيث امتدت الدراسة التطبيقية لمدة 15 يوم انطلاقا من 1 جوان الى غاية 15 جوان تم خلالها توزيع الاستبيان على أفراد العينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة ابن خلدون، ولتحقق من فرضيات البحث تم استخدام الاستبيان لقياس فعالية أساليب تقييم الأداء في تحقيق التحفيز داخل الجامعة، معتمدين على **spss** في اختبار الاتساق العام لأداة الدراسة والتحليل الإحصائي لمحاورها ودراسة مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض واختبار فرضيات البحث.

**ثانيا - تحديد مشكلة الدراسة:** بناءا على ما سبق تم اعتماد الاشكالية التالية وهي :

ما مدى فعالية أساليب تقييم الأداء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وأثرها على تحفيز

العاملين ؟

**ثالثا - تحديد أهداف الدراسة :**

أ. تحديد العوامل الأكثر أهمية التي لها تأثير على في أساليب تقييم الأداء للوصول الى

بناء نظام لتحفيز الموظفين .

ب. التعرف على آراء المستجوبين للتوصل غلى تحديد أهم المشاكل والاختلافات.

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

ت. بلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة محكمة بغية دراستها بصورة معمقة في المستقبل.

#### رابعا- اختيار عينة البحث :

لقد قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من 30 وحدة من بين العمال البالغ عددهم 130 عامل، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون من مختلف المستويات الوظيفية، بغرض التعرف على أوجه التشابه والاختلاف حول عملية تقييم الأداء لنقوم بعدها بتعميم النتائج على باقي المستويات .

بعد إسترجاع قوائم الاستقصاء وحصولنا على الإجابات قمنا بعملية الفرز والمراجعة لنجد ان هناك 20 قائمة صالحة للتحليل تم الإجابة عليها كاملة وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة من عينة مجتمع البحث 20 استمارة من مجمل عدد العمال البالغ عددهم 130 عامل .

#### خامسا - طرق جمع المعلومات:

لقد تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن مدى أثر أساليب تقييم الأداء في بناء نظام الحوافز وتم تقسيم الإستبيان الى 4 محاور كالتالي :

- أ. المحور الاول: معلومات حول الموظف .
- ب. المحور الثاني: معلومات حول نظام تقييم الأداء.
- ت. المحور الثالث: معلومات حول سياسة الحوافز.
- ث. المحور الرابع: معلومات حول العلاقة الوظيفية التي تربط أساليب تقييم الأداء مع نظام التحفيز .

تم توزيع الاستبيان على موظفي الكلية، ثم استرجاعها بعد ملئها من طرف عينة الدراسة، أما فيما يخص نوع أسئلة التي تم توظيفها كالاتي :

1- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة نعم -لا.

2- سؤال مفتوح ذو إجابات متعددة .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة :

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك من خلال تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها حيثًا اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات التالية :

عرض الجداول الإحصائية للأجوبة .

تمثيل النسب المئوية لنتائج الإستبيان بدوائر نسبية .

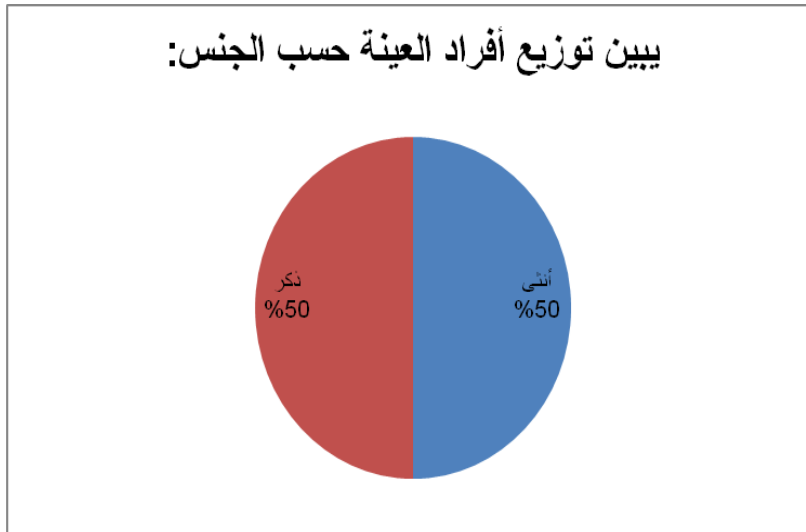
انطلاقًا من تفرغ وتحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية يمكن القول ان أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية :

أولا - المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	10	50%
	ذكر	10	50%
المجموع		20	100%

- المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من

خلال الجدول

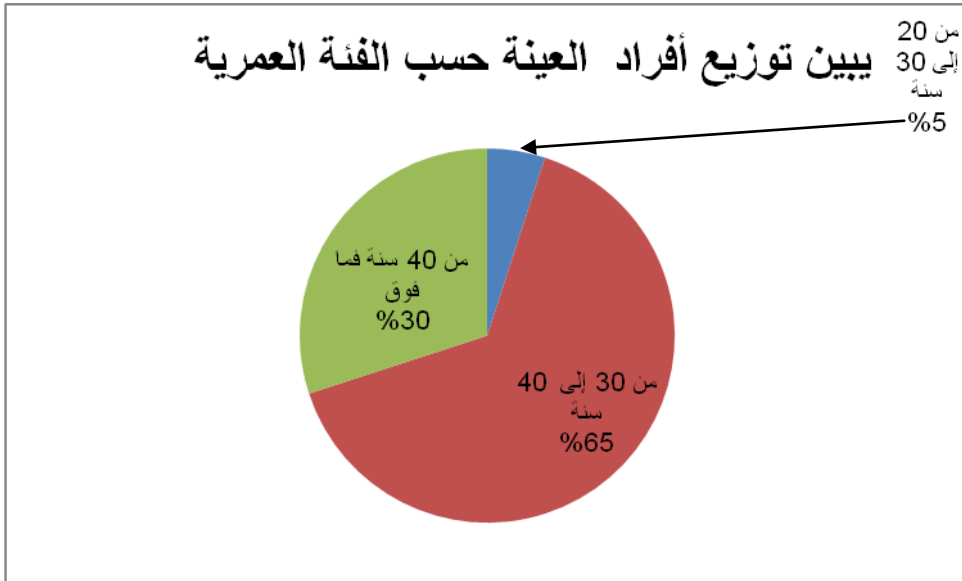
## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

رقم 03: نسبة الذكور والاناث متساوية والمقدرة ب 50% من كل نوع. وهذا يؤكد لنا على الدور الفعال التي أصبحت تقاسمه المرأة مع الرجال في تولي الوظائف الإدارية العمومية

### جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	من 20 الى 30 سنة	1	5%
	30 الى 40 سنة	13	65%
	40 سنة فما فوق	6	30%
المجموع		20	100%



نلاحظ من خلال الجدول رقم 04: بأن الفئة السنية ما بين 30-40 سنة هي الأكبر نسبة والمقدرة ب65% هم من فئة ثلاثون سنة فما فوق، أما الفئة ما فوق 40 سنة تمثل 30%، وتبقى نسبة الأقل وهو 5% هو لفئة أقل من ثلاثون سنة، وهذا دليل على صعوبة التوظيف وندرة المناصب في الجامعة، وأغلب المسابقات التي تفتح تكون لفئة أصحاب الشهادات والذين يملكون أقدمية وخبرة وبالتالي فمن الطبيعي أن ينتظر طويلا الشاب بعد التخرج ليظفر بمنصب شغل.

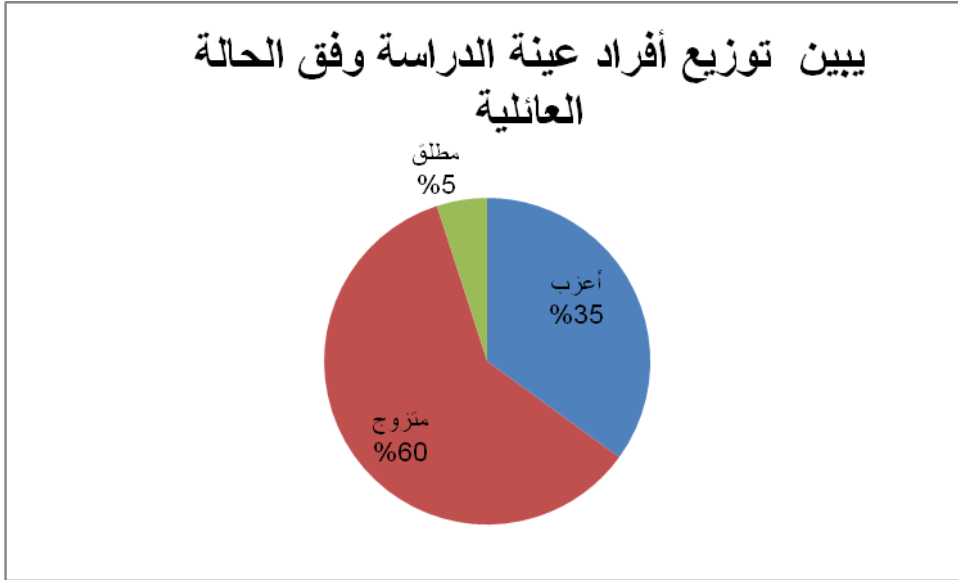
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة العائلية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	أعزب	7	35%
	متزوج	12	60%
	مطلق	1	5%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



-نلاحظ من خلال الجدول رقم 05: أن 60% من أفراد العينة هم من المتزوجين، و35% هم من العزاب، لتبقى حالة واحدة كمطلق بنسبة 5% .



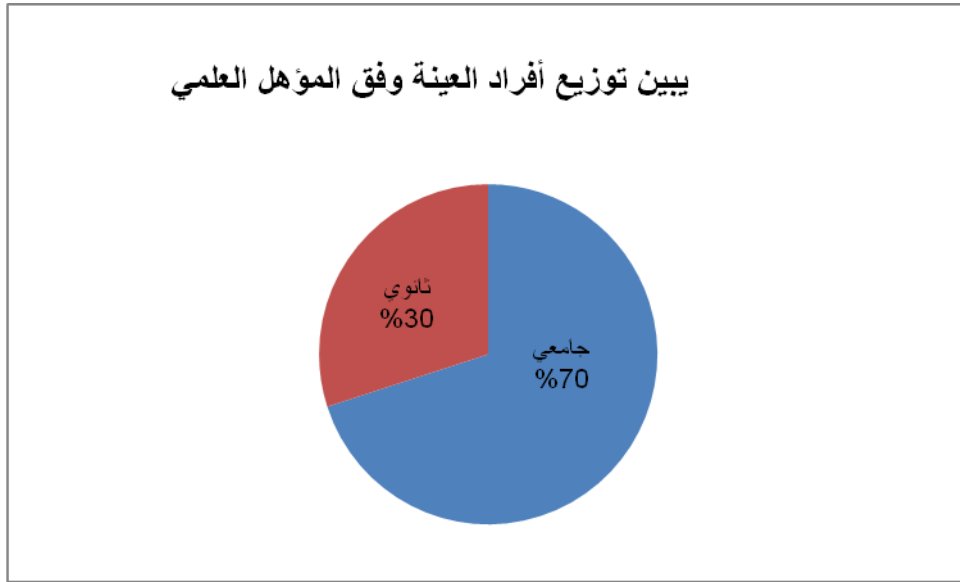
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي	6	30%
	جامعي	14	70%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 06: أن النسبة الأكبر من العينة والمقدرة بـ 70% هم من أصحاب شهادات جامعية أي إطارات، فيما تبقى نسبة 30% يمتلكون مستوى ثانوي، من خلال المعطيات نستنتج أن طبيعة المؤسسة تدعم التكوين العلمي العالي فهي تسهل لهم وتفتح لهم المجال لتحسين المستوى العلمي .

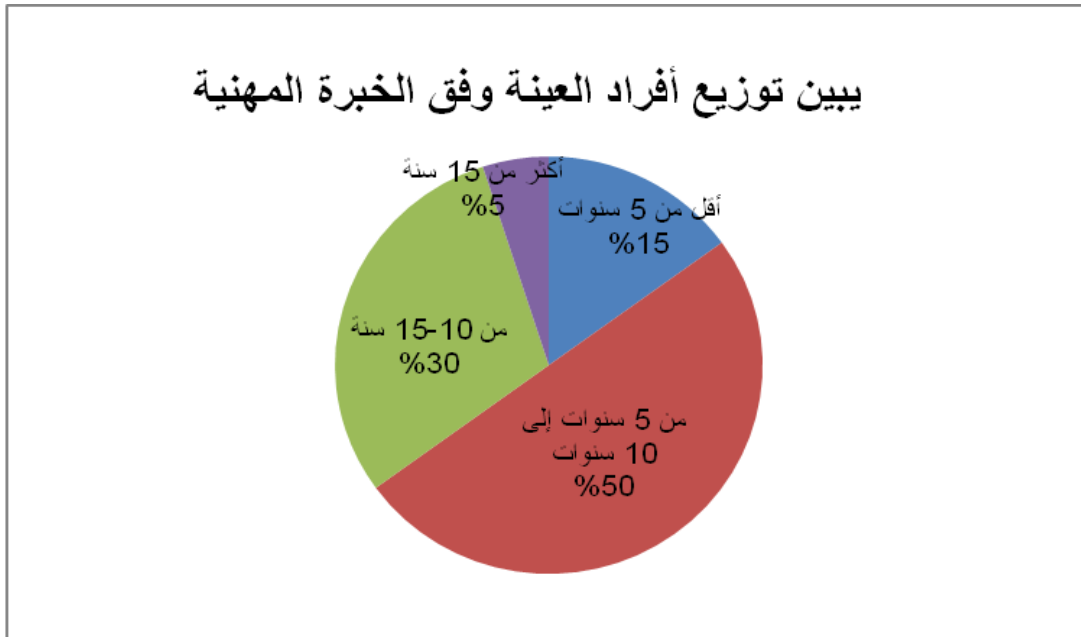
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة وفق الخبرة المهنية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	15%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	50%
	من 10-15 سنة	6	30%
	أكثر من 15 سنة	1	5%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 07: أن أكبر نسبة والمقدرة ب 50% ان من لهم أقدمية فوق خمس سنوات الى عشر سنوات، تليها فئة 10-15 سنة بنسبة 30%, مقابل أن نسبة أكثر من 15 سنة تمثل 5% كذلك لفئة من هم أقل من خمس سنوات ب 5%, ان النسبة الأكبر تجاوزت أقدميتها خمس سنوات وبالتالي دلالة على ندرة المناصب المفتوحة سنويا، وربما دل على ولاءهم للجامعة لتوفر ظروف ساعدتهم على الإستقرار .

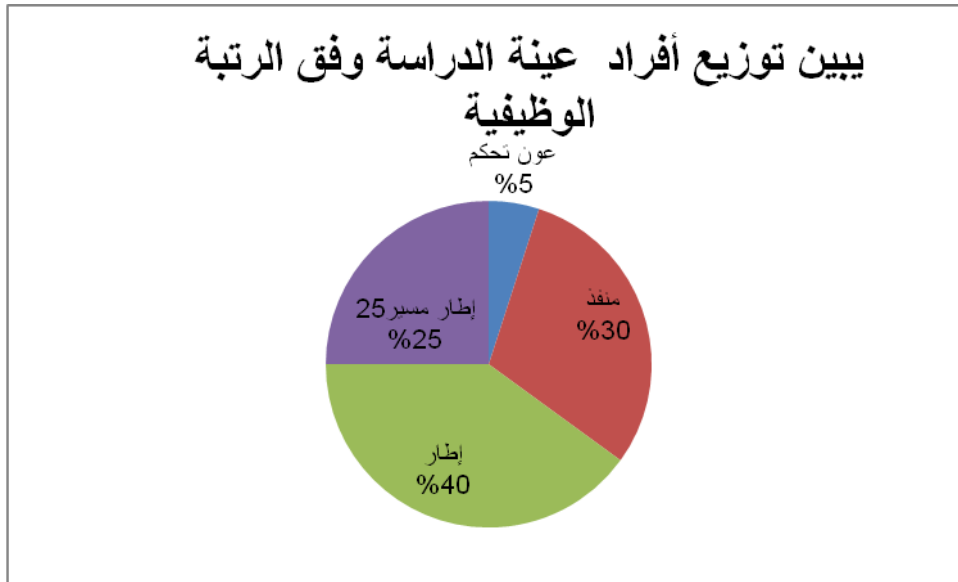
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة الوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الرتبة الوظيفية	عون تحكم	1	5%
	منفذ	6	30%
	إطار	8	40%
	إطار مسير	5	25%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 08: أن نسبة 40% هم من الإطارات لهم شهادات جامعية وهي النسبة الأكبر من العينة، تليها ما نسبته 30% وهم من الأعوان المنفذين، لنجد أن ما نسبته 25% هم إطارات مسيرين، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فقد مثلت ما نسبته 5%، انطلاقاً من المعطيات السابقة نستج أن المؤسسة المعنية بالدراسة تحوي نسبة عالية من الموظفين الذي يتمتعون بتكوين عالي.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

ثانياً: تحليل المعطيات المتعلقة بأساليب تقييم الأداء

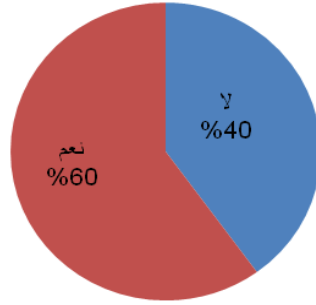
تم التطرق من خلالها إلى آليات تقييم الأداء الوظيفي

جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وجود نظام تقييم أداء بالمؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
وجود نظام تقييم أداء بالمؤسسة	لا	8	40%
	نعم	12	60%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وجود نظام تقييم أداء بالمؤسسة



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 09: توضح البيانات الكمية والنسب المئوية الواردة في الجدول أن هنالك نسبة عالية من المبحوثين ما يقدر بـ 60% أجابو بنعم، أي أنهم يرون أن هنالك نظام تقييم متبع في الجامعة وهو نظام التنقيط من أجل حساب المردودية في المقابل نرى أن مانسبته 40% أجابو بالنفي وأنه ليس هناك أي نظام للتقييم وهذا دلالة على أن جزء معتبر من المبحوثين يجهلون قانون الوظيفة والتي تفرض وجود نظام تقييم للموظف العمومي.

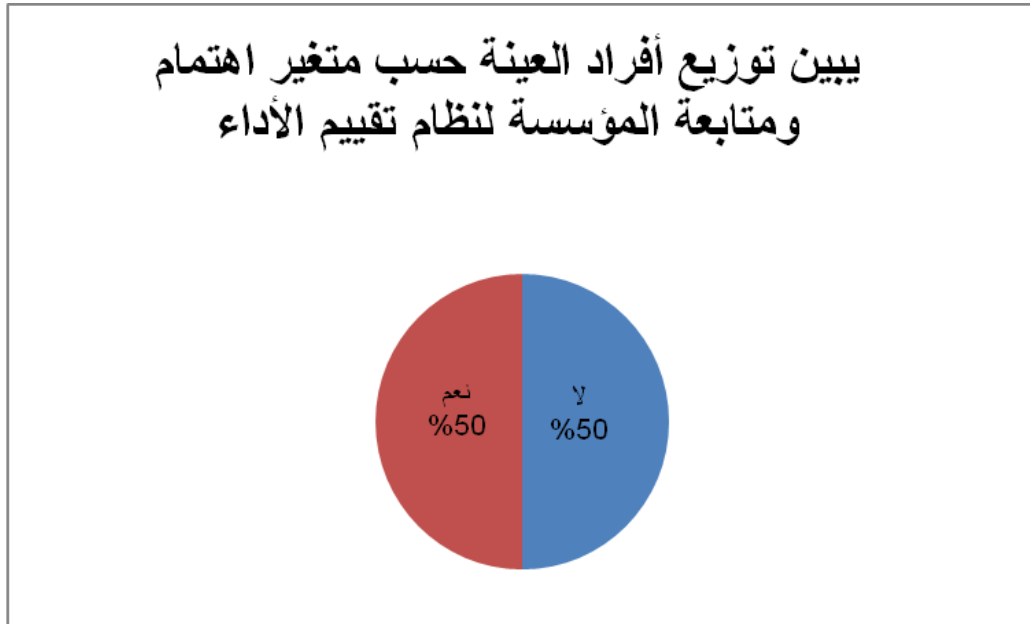
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير اهتمام ومتابعة المؤسسة لنظام تقييم الأداء

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
اهتمام ومتابعة المؤسسة لنظام تقييم الأداء	لا	10	50%
	نعم	10	50%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- من خلال الجدول رقم 10: يتضح لنا أن هنالك تساوي في نسبة بين الموافقة والرفض عن اهتمام ومتابعة المؤسسة لنظام تقييم الأداء بنسبة 50% بين الإجابة بنعم أو لا.

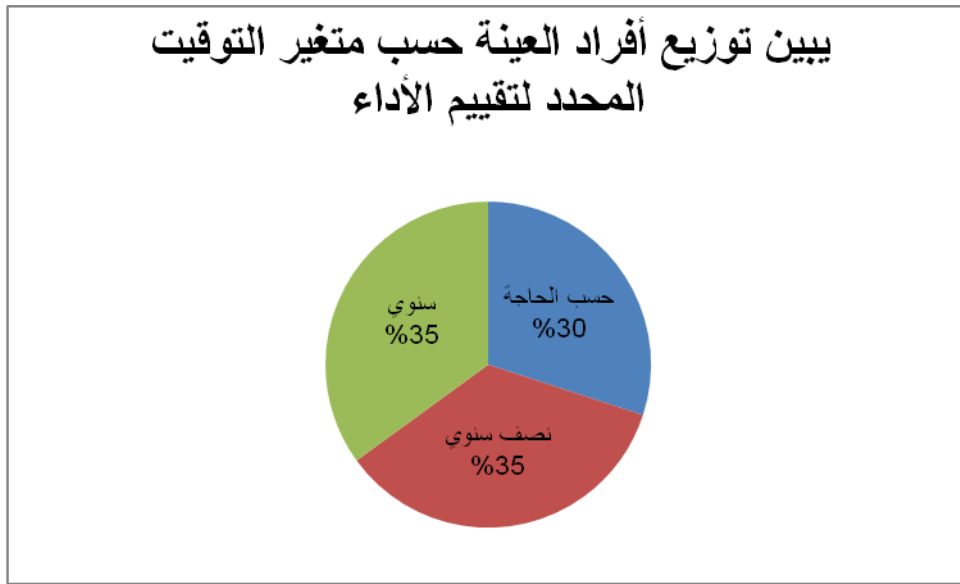
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التوقيت المحدد لتقييم الأداء

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
التوقيت المحدد لتقييم الأداء	حسب الحاجة	6	30%
	نصف سنوي	7	35 %
	سنوي	7	35%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



نستنتج من خلال الجدول رقم 11: أن هنالك تباين في الآراء بين أفراد العينة، فنجد نسبة 35% ترى أن التوقيت المحدد للتقييم هو سنوي، في حين ما نسبته 35% ترى أنه نصف سنوي، و30% يرون أنه حسب الحاجة. ومنه نستنتج أنه هنالك ضعف في المعرفة للموظف العمومي للقوانين الحياة الإدارية

## الفصل الثاني:

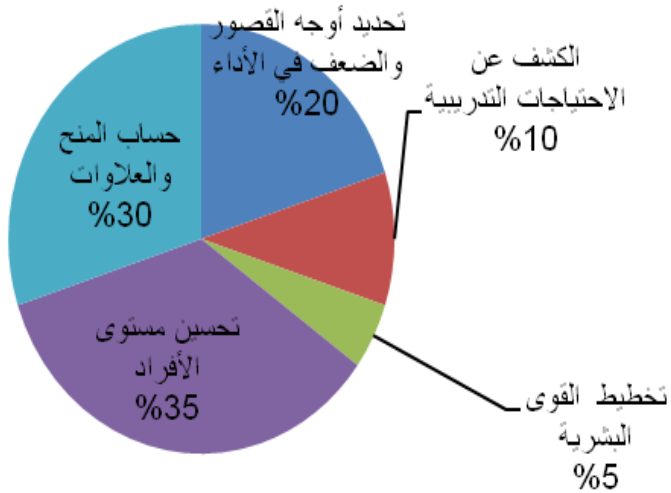
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير اعتبار تقييم الأداء كآلية من الآليات

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقييم الأداء كآلية من الآليات	تحديد أوجه القصور والضعف في الأداء	4	20%
	الكشف عن الاحتياجات التدريبية	2	10%
	تخطيط القوى البشرية	1	5%
	تحسين مستوى الأفراد	7	35%
	حساب المنح والعلاوات	6	30%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

### يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير اعتبار تقييم الأداء كآلية من الآليات



## الفصل الثاني:

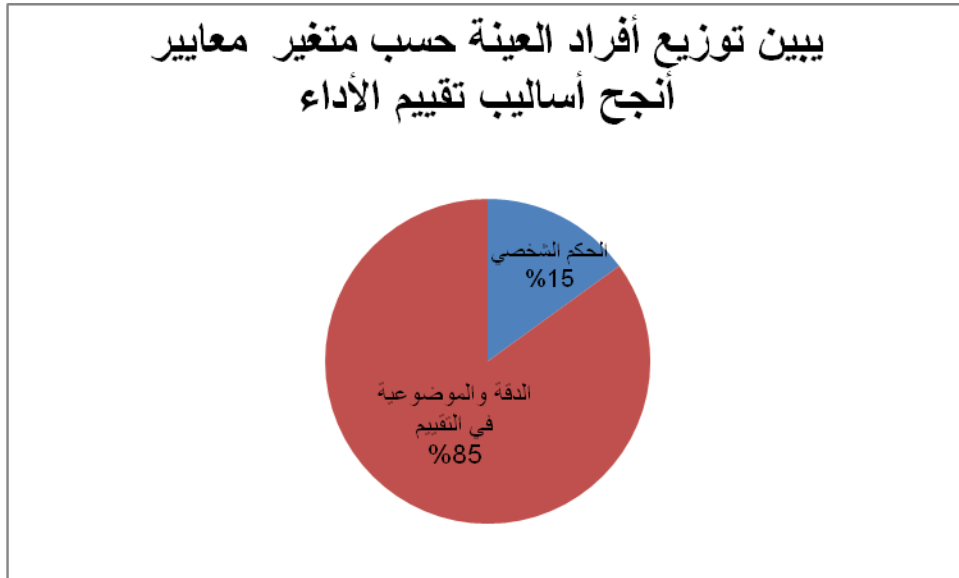
### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

من خلال الجدول رقم 12: نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين ما يقدر بـ 35% ترى أن الهدف من تقييم الأداء هو تحسين مستوى الأفراد في حين أن نسبة 30% ترى أنه من أجل منح المنح والعلاوات، أما ما نسبته 20% ترى أنه لتحديد أوجه الضعف والقصور في الأداء، أما أقل نسبة وهي 5% ترى أنه لتخطيط القوى البشرية.

جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير معايير أنجح أساليب تقييم الأداء

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
معايير أنجح أساليب تقييم الأداء	الحكم الشخصي	3	15%
	الدقة والموضوعية في التقييم	17	85%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- من خلال الجدول رقم 13: نرى أن أغلب المبحوثين بنسبة 85% يرون أن أنجح أساليب تقييم الأداء هي الأساليب المعاصرة التي تعتمد على الدقة والموضوعية في التقييم، في المقابل نجد نسبة قليلة تقدر بـ 15% يرون أن أنجح الأساليب التقليدية هي التي تعتمد على الحكم الشخصي هي الأنجح، ومنه نستنتج أهمية اعتماد معايير موضوعية ومحددة لضمان العدالة بين الأفراد ومكافأة وتشجيع الموظف المجد، ومعاقبة الموظف المتسبب، لضمان فعالية التقييم.

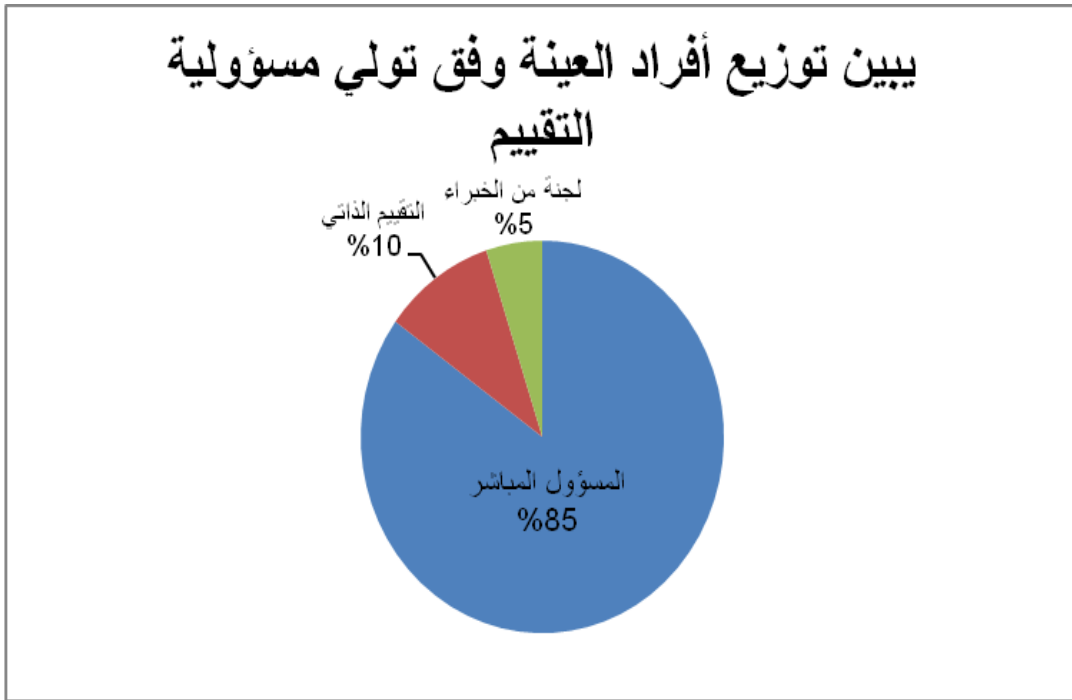


## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة وفق تولي مسؤولية التقييم

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
تولي مسؤولية التقييم	المسؤول المباشر	17	85%
	التقييم الذاتي	2	10%
	لجنة من الخبراء	1	5%
المجموع		20	100%



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول رقم 14: نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين والمقدر نسبتهم 85% صرحو بأنهم يفضلون أن يتم تقييمهم من قبل الرئيس المباشر وذلك نظرا لسلطته القانونية عليهم من جهة وكذلك لعلمه بمعايير العمل ومجهودات الأفراد، في حين أن 10% يفضلون أن يكون التقييم ذاتي، وأخيرا مانسبته 5% يرى أنه لا بد أن تكون لجنة مختصة تحدد معايير وظوابط دقيقة حتى تكون نتائج موضوعية .

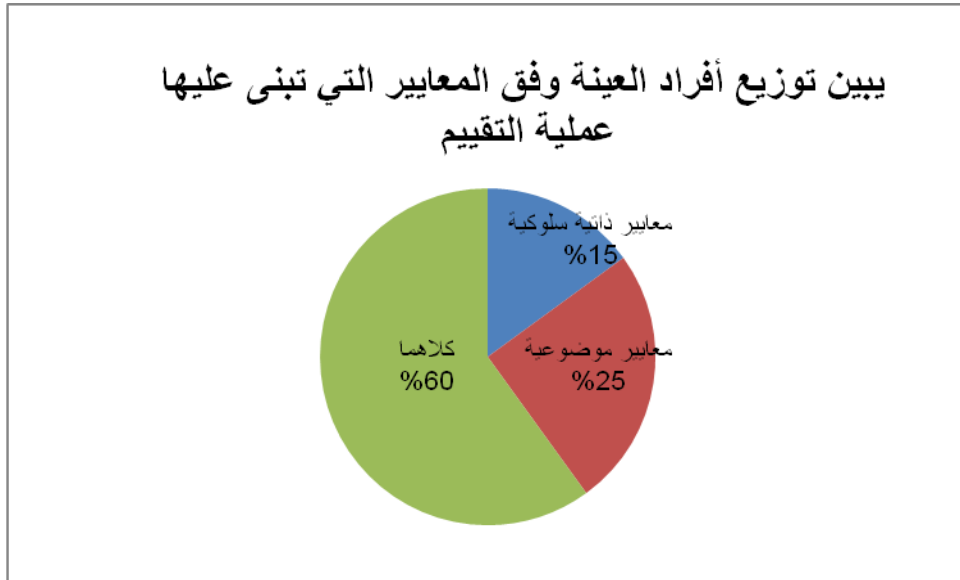
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة وفق المعايير التي تبني عليها عملية التقييم

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المعايير التي تبني عليها عملية التقييم	معايير ذاتية سلوكية	3	15%
	معايير موضوعية	5	25%
	كلاهما	12	60%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا نتائج الإستبيان



- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 15: أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 60% من المبحوثين أن المعايير التي تبني عليها عملية تقييم الأداء هي معايير تجمع ما بين معايير ذاتية سلوكية وأخرى موضوعية، في حين أن 25% يرون أنها معايير موضوعية، في حين تبقى النسبة الأقل تراها على أنها معايير ذاتية سلوكية، وبالتالي نستنتج أن المعايير المعتمدة يجب أن تجمع بين كل من معايير سلوكية وموضوعية حتى يكون تقييم متكامل .

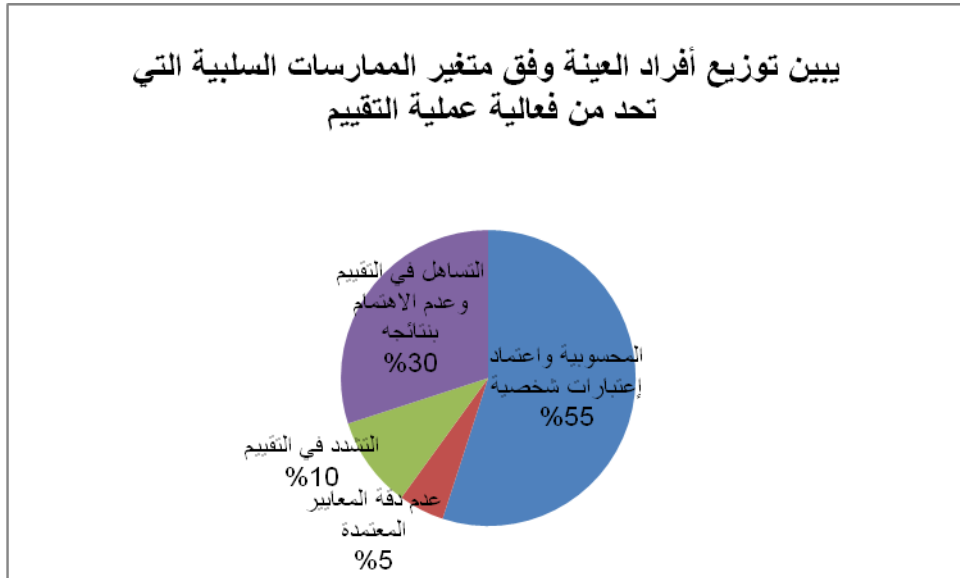
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الممارسات السلبية التي تحد من فعالية عملية التقييم

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الممارسات السلبية التي تحد من فعالية عملية التقييم	المحسوبية واعتماد إعتبارات شخصية	11	55%
	عدم دقة المعايير المعتمدة	1	5%
	التشدد في التقييم	2	10%
	التساهل في التقييم وعدم الاهتمام بنتائجه	6	30%
المجموع		20	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



-نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 16، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والمقدرة بـ 55% ترى أن أكثر الممارسات السلبية التي تحول دون فعالية التقييم هي المحسوبية واعتماد اعتبارات شخصية في التقييم، أما الفئة الثانية والمقدرة بـ 30% ترى أنه التساهل في التقييم من قبل

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

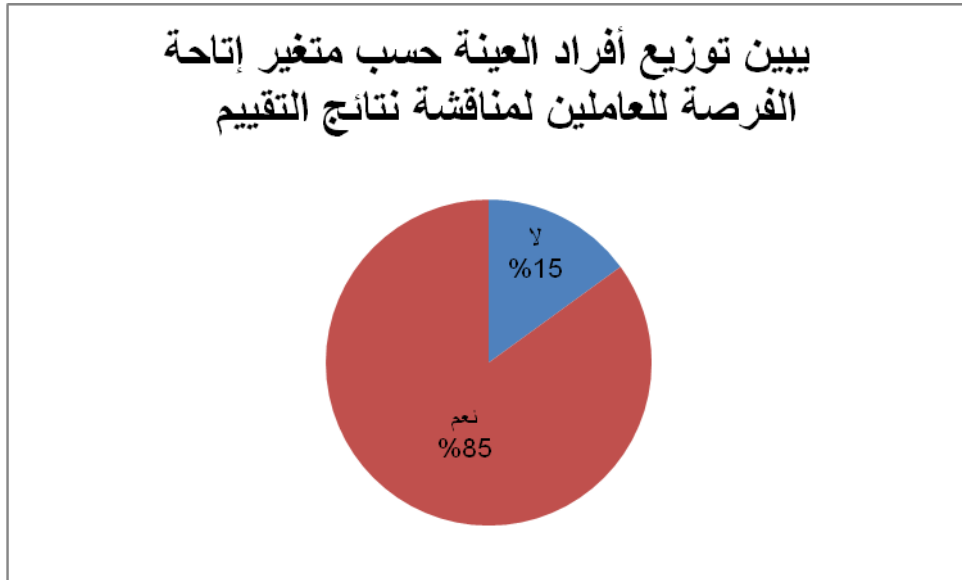
المشرفين وعدم الاهتمام بنتائج التقييم، لترى الفئة الموالية ما نسبته 10% على أنه تشدد المشرفين في التقييم، أما الفئة الأخيرة ما نسبته 5% بأنه عدم دقة المعايير المعتمدة .

- ومن بين الحلول التي تم اقتراحها من طرف المبحوثين: ضرورة اعتماد الشفافية، ومحاربة المحسوبية واعتماد معايير أكثر موضوعية تتناسب مع طبيعة العمل.

جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج التقييم

المتغير		التكرار	النسبة
إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج التقييم	لا	3	15%
	نعم	17	85%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 17: أن نسبة الأكبر من المبحوثين ما نسبته 85% أجابت بنعم حول ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج التقييم في حالة عدم الرضا في حين أن 15% أجابت بلا .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

- وعن الخطوات المتبعة حسب رأي العينة على أنه كتابة الطعن وتقديمه إلى مصلحة المستخدمين، أو مناقشة النتائج مع المسؤول المباشر .

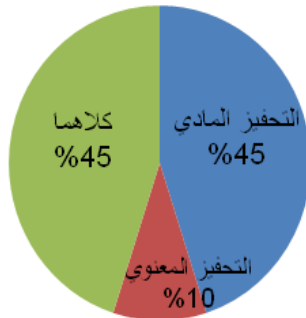
ثالثا - المحور الثالث: تحليل المعطيات المتعلقة بإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

جدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام الأنسب للتحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النظام الأنسب للتحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء	التحفيز المادي	9	45%
	التحفيز المعنوي	2	10%
	كلاهما	9	45%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام الأنسب للتحفيز لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 18: أن الفئة الأولى من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 45% يرون أن النظام الأنسب لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء هو الذي يجمع بين التحفيز المادي

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

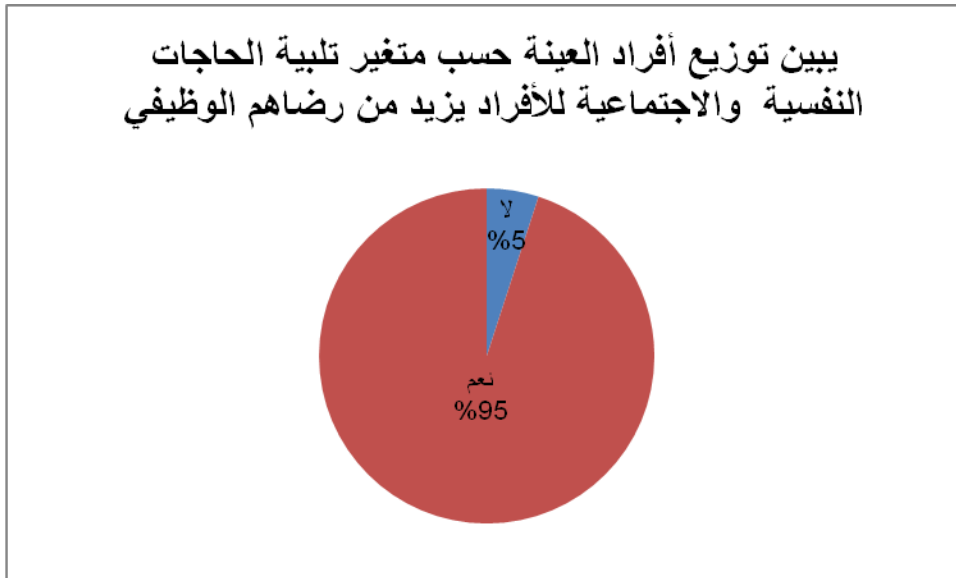
والتحفيز المعنوي، في حين أن الفئة الثانية ما نسبته 45% ترى أنه التحفيز المادي لتبقى الفئة الأخيرة ما نسبته 10% بأنه التحفيز المعنوي .

- وفيما يخص التعليل الذي صرحت به الفئة الأولى أكدوا على اجتماع التحفيز المادي والمعنوي بما يحقق حاجاتهم نفسية ومادية معا، في حين الفئة الثانية ترى ضرورة اعتماد التحفيز المادي لأنه يوفر لهم الأمان الاقتصادي وتلبية الحاجات المادية نظرا لغلاء المعيشة

جدول رقم 19: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي	لا	1	5%
	نعم	19	95%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 19: نستنتج من خلال معطيات الجدول ان أكبر نسبة والمقدرة ب95% أجابت بنعم فهي ترى أنه يتحقق الرضا الوظيفي لهم من خلال تلبية الحاجات

## الفصل الثاني:

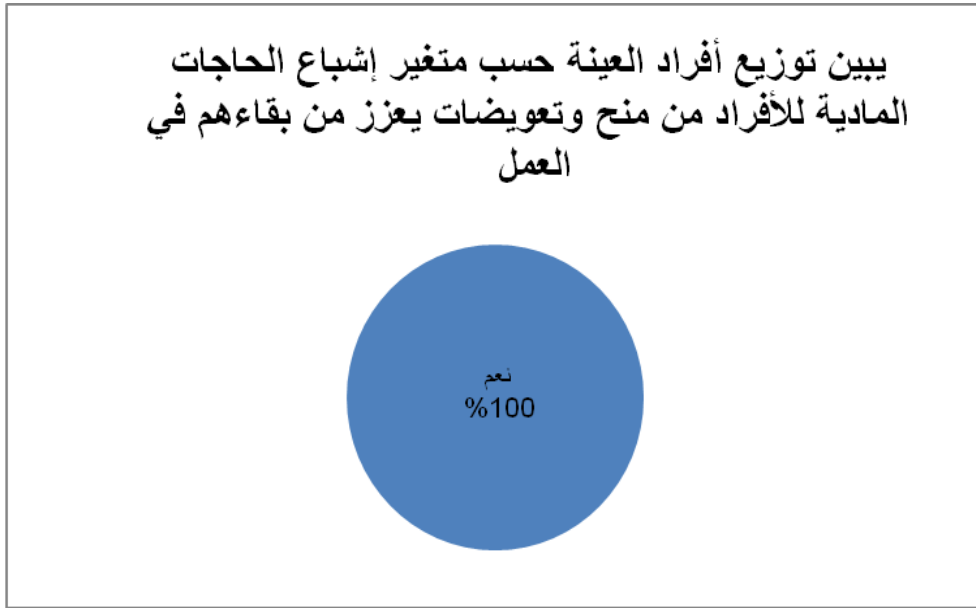
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

النفسية والاجتماعية ( التحفيز المعنوي), في حين ان عينة واحدة مانسبته 5% أجابت بلا. ومنه نستنتج أنه التحفيز المادي والمعنوي للأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي.

جدول رقم 20: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إشباع الحاجات المادية للأفراد من منح وتعويضات يعزز من بقاءهم في العمل

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
إشباع الحاجات المادية للأفراد من منح وتعويضات يعزز من بقاءهم في العمل	نعم	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



-نلاحظ من خلال الجدول رقم 20: أن كل العينة أجابت بنعم وبالتالي إجماع كامل من الباحثين على أن إشباع الحاجات المادية من منح وتعويضات يعزز من بقاءهم في العمل، وبالتالي نستنتج أن التحفيز المادي له دور مهم في تحقيق الولاء التنظيمي من الأفراد للمؤسساتهم .

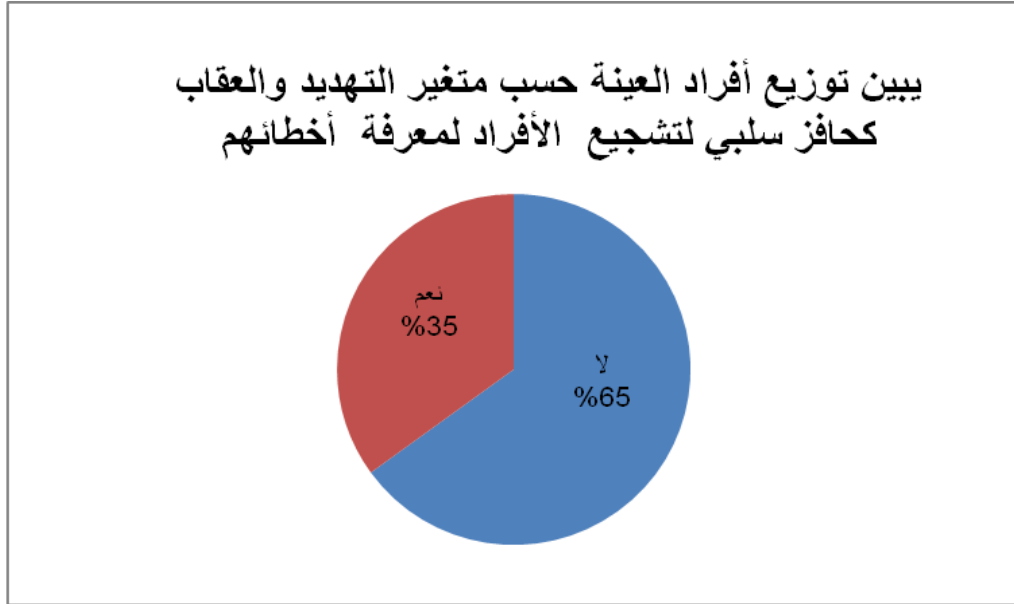
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التهديد والعقاب كحافز سلبي لتشجيع 21 جدول رقم الأفراد لمعرفة أخطائهم

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
التهديد والعقاب كحافز سلبي لتشجيع الأفراد لمعرفة أخطائهم	لا	13	65%
	نعم	7	35%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 21: إن أكبر نسبة من العينة والمقدر بـ 65% لا تعتبر التهديد والعقاب كحافز سلبي لتصحيح الأداء، في حين أن 35% من العينة أجابت بنعم وتعتبره حافز سلبي لتصحيح الأداء، وبالتالي نستنتج أن رأي العينة كان سلبياً حول اعتماد التهديد والعقاب.



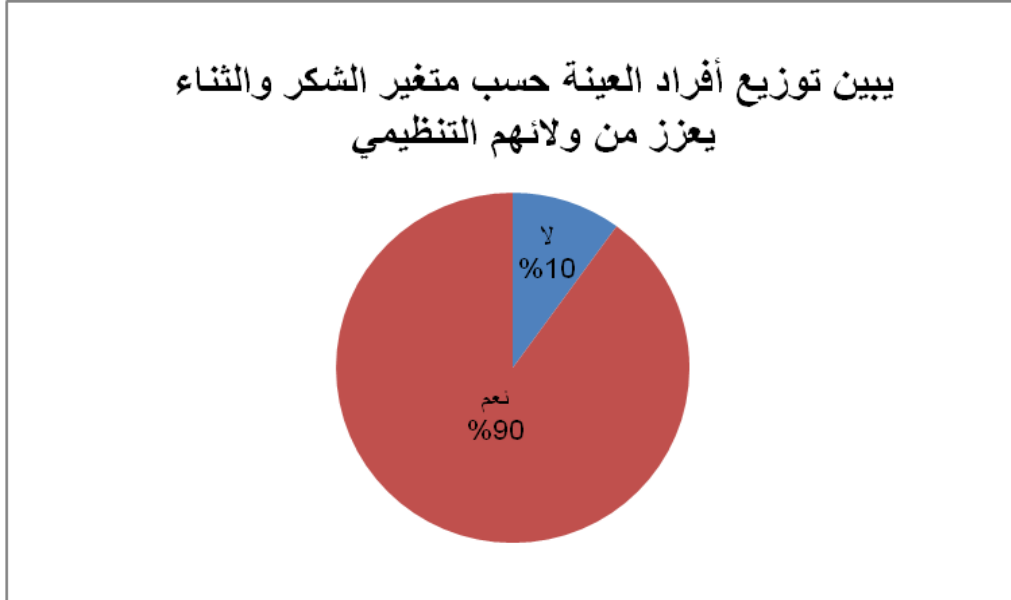
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 22: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكر والثناء يعزز من ولائهم التنظيمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الشكر والثناء يعزز من ولائهم التنظيمي	لا	2	10%
	نعم	18	90%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 22: أن أكبر نسبة من العينة والمقدر بـ 90% تعتبر الشكر والثناء يعزز من ولاء الأفراد لمكان عملهم، في حين نجد أن نسبة قليلة جداً مقدرة بـ 10% تنفي ذلك، منه نستنتج أهمية الحوافز المعنوية التي يمارسها المسؤول مع الموظفين من معاملة طيبة وتقدير مجهوداتهم المبذولة في تشجيع الأفراد لزيادة الأداء وكسب رضاهم وزيادة روح الإنتماء لمنظمتهم.

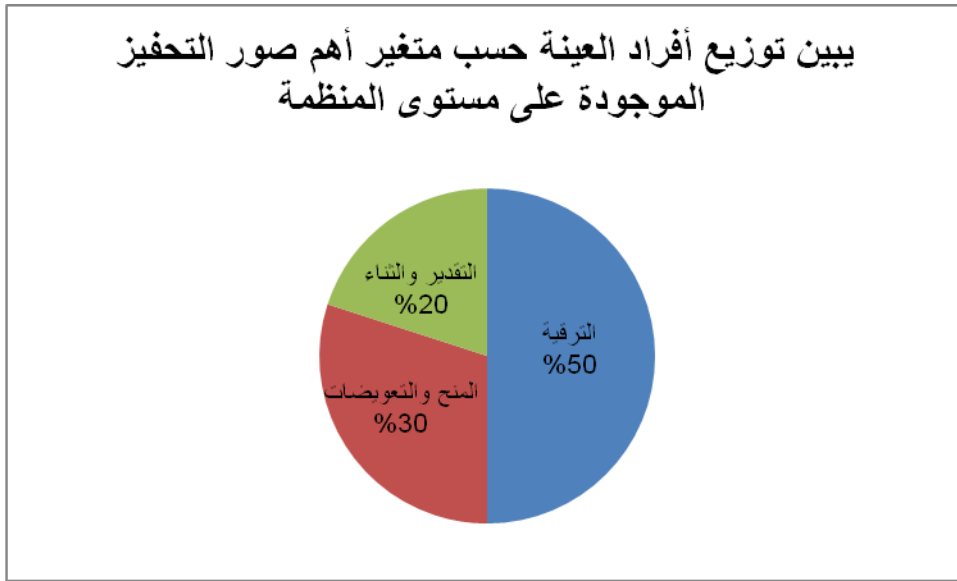
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أهم صور التحفيز الموجودة على مستوى المنظمة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
أهم صور التحفيز الموجودة على مستوى المنظمة	الترقية	10	50%
	المنح والتعويضات	6	30%
	التقدير والثناء	4	20%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 23: أن أكبر نسبة من المبحوثين المقدرين 50% صرحوا بأن الترقية هي من أهم صور التحفيز الموجودة في المنظمة، في حين الفئة الموالية المقدرين 30% إختارت المنح المالية من منح وتعويضات ، لتبقى الفئة الأخيرة مانسبته 20% فضلت إعتقاد التقدير والثناء. وبالتالي نستنتج أن الترقية أخذت أكبر نسبة نتيجة أنها تجمع الكثير من المزايا كالزيادة في الأجر والزيادة في المسؤولية وما ينتج عنها من مكانة وإحترام داخل

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

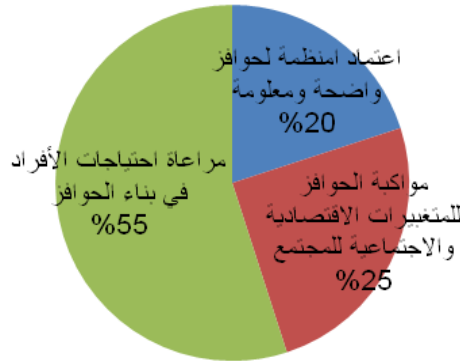
منظّمته. وبالتالي ومنه نستنتج أهمية اعتماد الجامعة للحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها .

جدول رقم 24: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشروط التي تحقق فاعلية التحفيز

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الشروط التي تحقق فاعلية التحفيز	اعتماد المنظمة لحوافز واضحة ومعلومة لدى الأفراد	4	20%
	مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع	5	25%
	مراعاة احتياجات الأفراد في بناء الحوافز	11	55%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير الشروط التي تحقق فاعلية التحفيز



## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

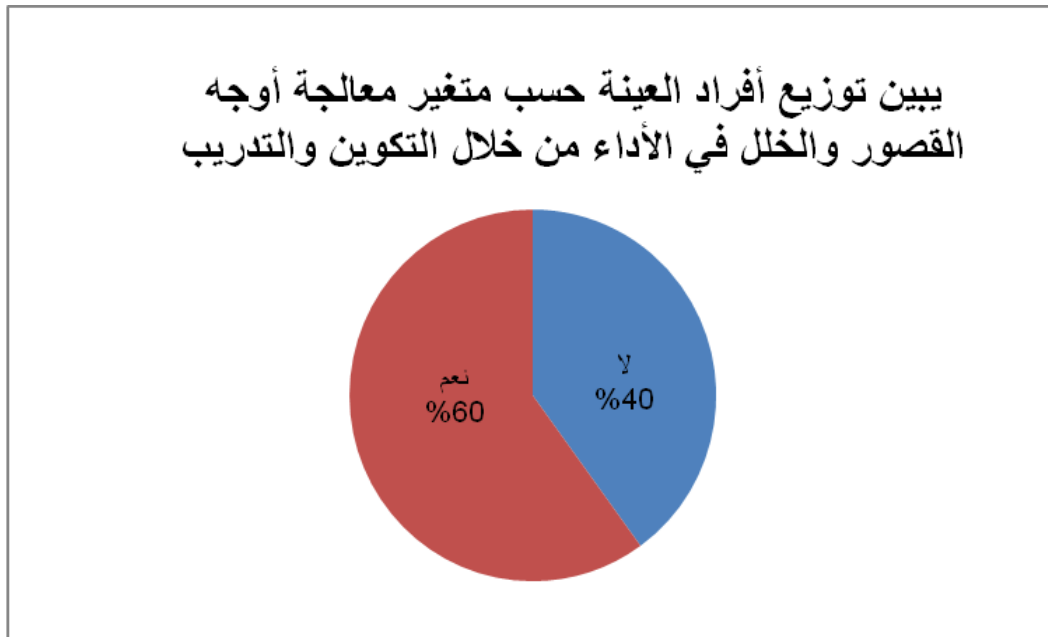
- نلاحظ من الجدول رقم 24: أن النسبة الأكبر من العينة والمقدرة بـ 55% رأّت أن الشروط التي يتم من خلالها التحفيز تتم من خلال مراعاة إحتياجات الأفراد عند بناء الحوافز، أما الفئة الثانية المقدرة بـ 25% ترى أنه يتم من خلال مواكبة الحوافز للمتغيرات الإقتصادية والاجتماعية للمجتمع، أما الفئة الأخيرة بنسبة 20% ترى انه يكون من خلال إعتماد حوافز واضحة ومعلومة للأفراد، ومنه نستنتج أهمية التحفيز المادي للموظف في تحقيق له الأمان الإقتصادي وبالتالي يحقق له رضا وظيفي فيشجعه على زيادة الأداء.

رابعاً-المحور الرابع: تحليل المعطيات المتعلقة بأثر تقييم الأداء على تحفيز العاملين بالجامعة

جدول رقم 25: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير معالجة أوجه القصور والخلل في الأداء من خلال التكوين والتدريب

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
معالجة أوجه القصور والخلل في الأداء من خلال التكوين والتدريب	لا	8	40%
	نعم	12	60%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

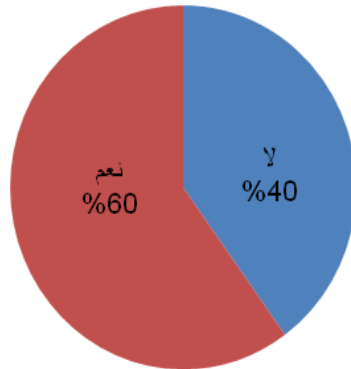
- نلاحظ من خلال الجدول رقم 25: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن لأكثر نسبة من العينة بما يقدر بـ 60% أجابت بأنه يتم معالجة أوجه القصور والخلل في الأداء من خلال التكوين والتدريب في حين أن 40% نفت ذلك، وبالتالي نستنتج أهمية الدورات التكوينية التي تنظمها الجامعة للموظفين في تحسين مهاراتهم وتحديث أساليبهم في العمل .

جدول رقم 26: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تنمية مواطن الضعف في الأداء من خلال البرامج التدريبية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
تنمية مواطن الضعف في الأداء من خلال البرامج التدريبية	لا	8	40%
	نعم	12	60%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تنمية مواطن الضعف في الأداء من خلال البرامج التدريبية



## الفصل الثاني:

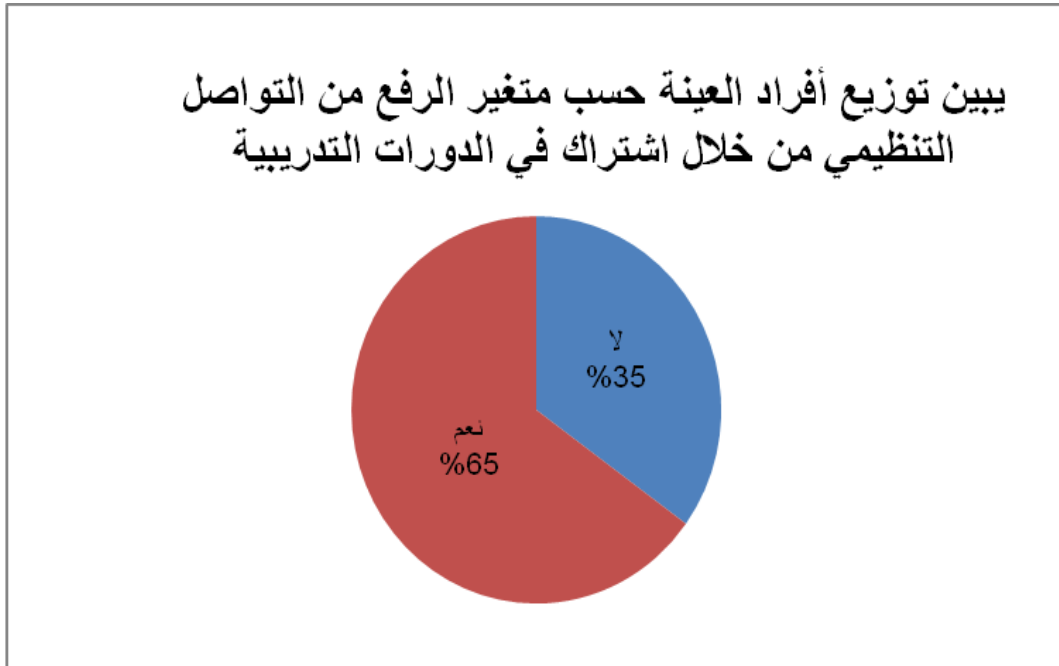
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26: ان النسبة الأكبر من العينة ما يقدر بـ 60% صرحت بأنه يتم تنمية وتحسين أدائهم من خلال اشراكهم في دورات تدريبية، في المقابل نجد 40% من العينة لا ترى أن البرامج التدريبية تحسن الأداء.

جدول رقم 27: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرفع من التواصل التنظيمي من خلال اشتراك في الدورات التدريبية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الرفع من التواصل التنظيمي من خلال اشتراك في الدورات التدريبية	لا	7	35%
	نعم	13	65%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 27: ان أكبر نسبة من العينة بما يقدر بـ 65% أجابت بنعم حيث رأت أنه يتم تسهم الدورات التدريبية في رفع من تواصلهم التنظيمي، في المقابل أن 35% من العينة أجابت بالنفي .

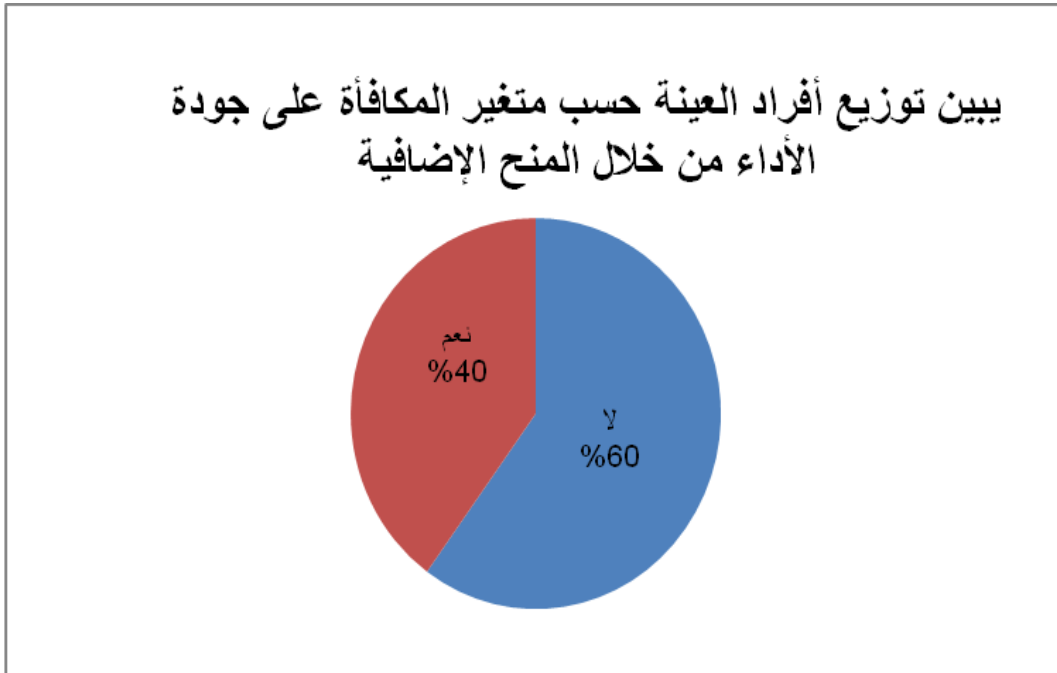
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

- وقد تم التعليق من طرف الفئة الأولى على إعتبار أن الدورات التدريبية تعزز من الروح التشاركية، ثقافة العمل الجماعي، إكتساب مهارات جديدة وتنمية التواصل الداخلي.
- جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المكافأة على جودة الأداء من خلال المنح الإضافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المكافأة على جودة الأداء من خلال المنح الإضافية	لا	12	60%
	نعم	8	40%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 28: أن النسبة الأكبر من العينة بما يقدر بـ 60% من المبحوثين أجابت بنعم، أنه يتم مكافأتهم على جودة الأداء من خلال المنح الإضافية في حين 40% من أفراد العينة أجابت بالنفي .

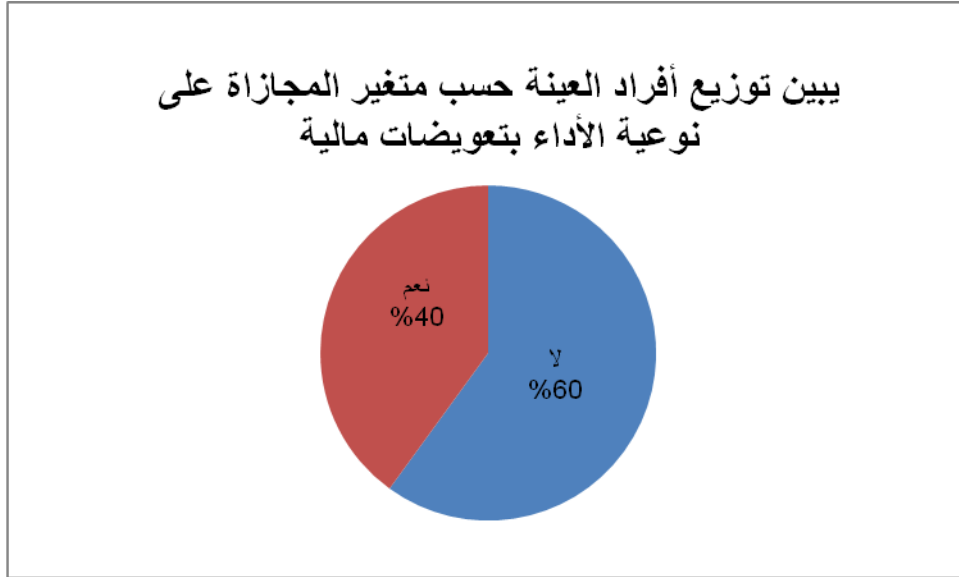
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المجازاة على نوعية الأداء بتعويضات مالية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المجازاة على نوعية الأداء بتعويضات مالية	لا	12	60%
	نعم	8	40%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 29: بأن أكبر نسبة من العينة ما يقدر بـ 60% صرحوا بأنه لا يتم مجازاتهم على نوعية الأداء بتعويضات مالية، في المقابل نجد 40% اجابو بنعم، ومنه نستنتج انه نتيجة طبيعة الوظيفة، فالجامعة تخضع في شقها الاداري لقانون الوظيفة العامة الأجور فيه محددة على حسب الرتب والتصنيف، وهذا ما يعاب عليه حيث لم يخص المشرع لجودة الأداء نصيبا من المنح .



## الفصل الثاني:

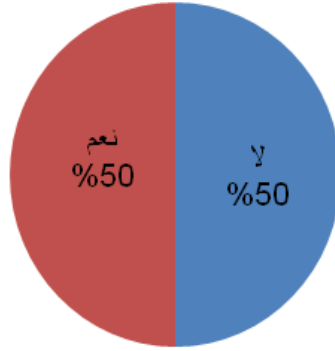
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 30: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع العمل الجيد من خلال الزيادة في الأجر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
تشجيع العمل الجيد من خلال زيادة في الأجر	لا	10	50%
	نعم	10	50%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع العمل الجيد من خلال الزيادة في الأجر



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 30: أن النسب متساوية بين الفئة التي أجابت بنعم والفئة الثانية التي أجابت بلا، وبالتالي هنالك تباين في الآراء حول تشجيع الجامعة للعمل الجيد من خلال الزيادة في الأجر.

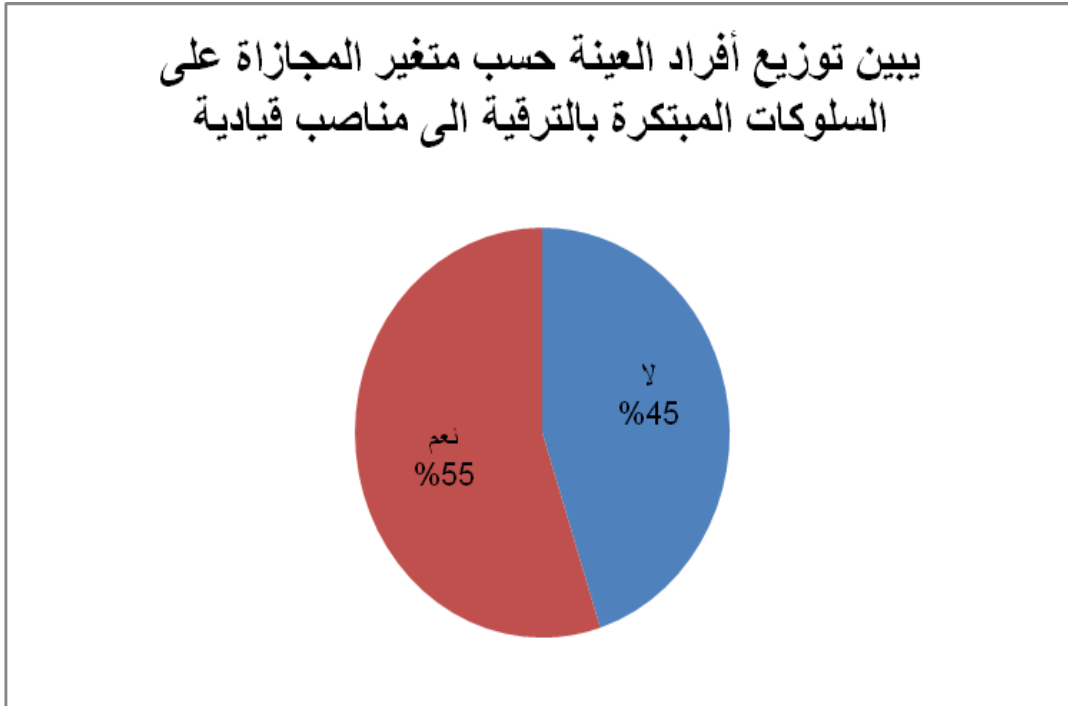
## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المجازاة على السلوكات المبتكرة بالترقية الى مناصب قيادية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المجازاة على السلوكات المبتكرة بالترقية الى مناصب قيادية	لا	9	45%
	نعم	11	55%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 31: نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة بـ 55% أجابت بنعم حول إمكانية مجازاتهم على سلوكاتهم المبتكرة بالترقية الى مناصب قيادية، في حين أن 45% منهم نفت أنهم يتم مجازاتهم على سلوكاتهم المبتكرة بالترقية إلى مناصب قيادية، على الأغلب ذلك راجع الى تباين الأصناف وكذلك الأقدمية فهناك أصناف في الوظيف العمومي قابلة لمناصب نوعية ( كرئيس مصلحة، رئيس فرع ) وهم أصحاب الشهادات الجامعية في حين ان هنالك أصناف غير قابلة للمناصب النوعية .

## الفصل الثاني:

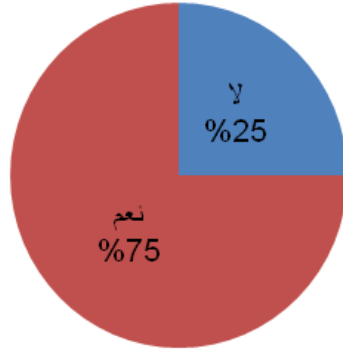
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 32: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المرونة في التعامل والقدرة على حل المشكلات ودورها في التكليف بمسؤوليات أعلى

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المرونة في التعامل والقدرة على حل المشكلات ودورها في التكليف بمسؤوليات أعلى	لا	5	25%
	نعم	15	75%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المرونة في التعامل والقدرة على حل المشكلات ودورها في التكليف بمسؤوليات أعلى



-نلاحظ من خلال الجدول رقم 32: أن النسبة الأكبر المقدرة بـ 75% من المبحوثين أجابوا بنعم حول تكليفهم بمسؤوليات أعلى نتيجة مرونتهم في التعامل وقدرتهم على حل المشكلات، في المقابل نجد أن 25% أجابت بلا، وبالتالي نستنتج أن القدرات الإبداعية في الجامعة لها دور في تكليف أصحابها ومنحهم مناصب نوعية وإشرافية.

## الفصل الثاني:

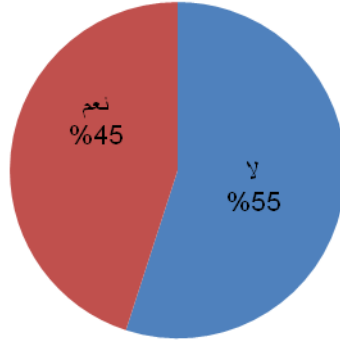
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

جدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع الإدارة للقدرات الإبداعية من خلال الترقية للمناصب الإشرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
تشجيع الإدارة للقدرات الإبداعية من خلال الترقية للمناصب الإشرافية	لا	11	55%
	نعم	9	45%
المجموع		20	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع الإدارة للقدرات الإبداعية من خلال الترقية للمناصب الإشرافية



- نلاحظ من خلال الجدول رقم 33: أن أكبر نسبة من العينة المقدر بـ 55% أجابت بلا حول تشجيع الجامعة لقدراتهم الإبداعية من خلال ترقيةهم إلى مناصب أعلى، في المقابل نجد 45% أجابت بالإيجاب حول ذلك، وهذا تباين في الآراء ربما راجع إلى مفهوم كل فرد للإبداع وبالتالي يحتم على المسؤول المباشر اكتشاف الموظفين المبدعين ومحاولة دعمهم وتشجيعهم ومنحهم المناصب حسب قدراتهم .

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج:

لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة ان العمال في كلية العلوم الإنسانية لديهم ضعف في الثقافة القانونية التي تنظم حياتهم المهنية.
- بينت الدراسة إن آراء العينة كانت إيجابية حول اعتماد معايير الدقة والموضوعية والعدالة. فهو بمثابة حافز معنوي يضمن للأفراد حقوقهم وبالتالي يكون دافع لهم لزيادة الأداء من خلال مكافأة الموظف المجد ومعاينة الموظف المتسبب لضمان فعالية التقييم.
- بينت الدراسة ضرورة الجمع في التقييم بين اعتماد معايير ذاتية سلوكية ومعايير موضوعية ليحقق شرط الشمولية وبالتالي رضا الموظفين .
- بينت الدراسة أهمية الابتعاد عن المحسوبية واعتماد الإعتبارات الشخصية لضمان موضوعية التقييم .
- بينت الدراسة ضرورة الجمع بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، فتحقيق الحاجات النفسية والمادية للموظف يؤدي إلى كسب رضاه الوظيفي وولاءه وبالتالي زيادة أداءه.
- بينت الدراسة أن آراء العينة كانت سلبية حول اعتماد التهديد والعقاب كحافز سلبي لتصحيح وتقويم عيوب الأداء لدى الأفراد.
- إن آراء العينة كانت إيجابية حول أهمية التحفيز المعنوي، فالمعاملة الطيبة التي يوليها الرؤساء للمرؤوسين تعزز من انتماءهم وولائهم للمنظمة.
- إن آراء العينة كانت ايجابية حول ضرورة مواكبة الحوافز للحاجات الاقتصادية والاجتماعية للأفراد فتحقيق الأمان الاقتصادي للفرد يرفع من روحه المعنوية وبالتالي ينعكس على رضاه وبالتالي زيادة أداءه .
- إن آراء العينة كانت إيجابية حول أهمية الدورات التدريبية التي تقوم بها الجامعة في رفع روح التواصل التنظيمي بين الأفراد وتحسين أداءهم
- آراء العينة كانت سلبية حول اعتماد الجامعة للمكافآت والمنح المالية التشجيعية
- تخص جودة الأداء وهذا ناجم لخضوعها لنظام الوظيفة العامة، القائم على تحديد الأجور وفق

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

---

الرقم الاستدلالي للرتبة إضافة إلى الرقم الاستدلالي للدرجة، حيث يتحدد الأجر والمزايا المادية وفقها وهذا ما يعاب عليه عكس المؤسسات الاقتصادية التي تطبق شرط الجودة في حصول الموظف على منح وتعويضات مالية.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت-

### خلاصة الفصل :

وفي الأخير يتبين لنا من خلال نتائج الاستبيان أن هنالك علاقة ارتباطية بين أساليب تقييم لأداء والتحفيز ذات منحى إيجابي في حالة إذا احترام مبدأ الدقة والموضوعية والابتعاد عن السلوكات السلبية، إضافة إلى اهتمام المشرفين بإعلام الموظفين بنتائج تقييم أداءهم حتى يتسنى لهم الطعن في النتائج في حالة عدم الرضا، إضافة إلى ضرورة الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي كلاهما لهم الأثر الكبير في نفسية الموظف، في ضمان تحقيق رضاه وولائه للتنظيم.

الخطمة





ختاماً لقد اتضح لنا بشكل جلي الأهمية التي يكتسبها نظام تقييم الأداء في المؤسسة، فهو أداة رقابية بالدرجة الأولى، حيث يوفر قاعدة معلومات حول مستويات أداء الأفراد وتقييم درجة اندماجهم في المنظمة وقدرتهم على تنفيذ المهام المنوطة بهم، مما يسمح بضبط وإعداد الخطط والبرامج الكفيلة بتحديث باقي الأنظمة الفرعية المتصلة بها كالتوظيف والتخطيط والأجور والحوافز والتي تعتبر مخرجات لهذا النظام مما ينعكس بالإيجاب على تنمية القدرات وتحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بكفاءة وحيوية في سبيل تحقيق مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والمكافآت المقررة لذلك، وحتى تتحقق فاعلية هذه العملية والوصول الى الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل عادل نظامي ودقيق واضح الأهداف ، وبالتالي يتم الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، في سبيل بلوغ أهداف التنظيم الإداري .

### إختبار الفرضيات :

1 - بناء على الفرضية التي تم إستئثارها مسبقاً في المقدمة عن إعتبار الاستعانة بكل من الترقية والأجور والتدريب مؤشرات دالة على وجود تحفيز في المنظمة وتأسيساً على ما خلصت إليه نتائج الدراسة الميدانية تبين ان الفرضية صحيحة حيث ان إعتقاد الجامعة على التحفيز المادي من أجور وتعويضات وتكوين وتدريب وجمعه بالتحفيز المعنوي من ترقية كلها مؤشرات إيجابية على وجود تحفيز في المنظمة .

2- بناء على الفرضية التي تم إستئثارها في المقدمة بأن اعتماد الموضوعية في التقييم يؤدي الى فعالية النتائج المتوصل إليها وتأسيساً على ما خلصت إليه نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الفرضية صحيحة حيث ان شعور العاملين بموضوعية نظام التقييم وإعتماده على سياسات تتسم بالثبات والدقة والوضوح مما يحقق فاعلية النتائج فيتحقق رضا العاملين .وإذن هنالك علاقة إحصائية طردية إيجابية بين اعتماد الموضوعية في التقييم وفعالية النتائج المتوصل إليها .

3-بناء على الفرضية التي تم استئثارها في المقدمة عن أن صياغة قوانين الوظيفة العامة المتعلقة بتقييم الأداء والتحفيز ،يؤدي الى اعتمادها وتفعيلها على أرض الواقع وتأسيساً على ما خلصت إليه الدراسة الميدانية تبين أن الفرضية خاطئة وأن ليس كل القوانين الموجودة مفعلة حيث ترتبط بعدة متغيرات كدرجة تكوين القيادة الإدارية في المجال ودرجة إنضباطها والتزامها

بالقوانين ورغبتها في اعتماد الشفافية وبالتالي هنالك قوانين مفعلة ومطبقة وأخرى تبقى مجرد  
حبر على ورق،

### من أهم نتائج الدراسة :

- بينت الدراسة أن إعتقاد أساليب التقييم الموضوعية يزيد من فعالية نتائج التقييم.
- بينت الدراسة ضرورة بناء نظام الحوافز وفق نتائج التقييم هذا ما يزيد من ولاء الموظف لمنظّمته ويعزز من بقاءه في العمل .
- بينت الدراسة أهمية الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي من أجل زيادة الرضا الوظيفي للموظفين .
- بينت الدراسة أهمية بناء نظام الحوافز بشكل توافق مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية يزيد من رضا الموظفين .
- تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هنالك مؤشرات تم إعتادها في تحفيز الموظفين بجامعة ابن خلدون كالتكوين والتدريب في تحسين الأداء، أو الترقية بمنح مناصب هيكلية أو نوعية للموظفين المبدعين، في حين لم يتحقق مؤشر منح الحوافز المادية من زيادة في الأجور لأصحاب جودة الأداء وذلك نتيجة خضوع موظفي جامعة ابن خلدون لنظام الوظيفة العامة 03/06 والتي تقوم سياسة الاجور فيه على النقطة الإستدلالية للرتبة زائد الرقم الإستدلالي للدرجة يتساوى فيها الموظفون في الأجور يحاسب فيها الموظف على الحضور وليس على الجودة ونوعية الأداء وهذا عكس المؤسسات الإقتصادية التي تفعل هذه الخاصية بإعتبار الجودة والنوعية معيار لقياس معدلات الأجور والذي نأمل أن يتم تطبيقه في القطاع العمومي حتى تتحسن الخدمات في هذا القطاع .

### إقتراحات:

- بإعتبار تقييم الأداء عملية استراتيجية هدفها الأول تنمية وتطوير الموارد البشرية وبالتالي فيجب مراعاة لشروط التالية :
- المتابعة المستمرة لعملية تقييم الأداء .
- ضرورة التحديد المسبق لمعايير وأهداف عملية تقييم الأداء، وتكوين المشرفين القائمين على العملية لضمان عدالة وفعالية النتائج.

- 
- اعتماد معايير دقيقة وواضحة ومفهومة للأفراد وتتناسب مع طبيعة الوظائف، مع تحري العدالة والشفافية التقييم.
- استعمال نتائج تقييم الأداء في بناء نظام الحوافز، كالتدريب، منح المنح والتعويضات، الترقية، حتى يشعر كل من المرؤوسين، والمدراء بأهمية هذه العملية، وتتحقق أهدافها في تطوير المورد البشري ما يترتب عليه من تطوير في التنظيم .
- الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي، حتى يتحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للأفراد تجاه مؤسساتهم .

الملاحق

## الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



استبيان موجه لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت -  
في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أساليب تقييم الأداء ودورها في تحفيز القوى العاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية لجامعة ابن خلدون - تيارت - 2022-2023  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يحتوي على مجموعة من التساؤلات لإنجاز بحث علمي،  
وعليه يرجى قراءتها بعناية، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في  
الخانة المناسبة علما أن مساهمتكم في الإجابة عن هذه الأسئلة تساعد الباحث في الوصول  
إلى النتائج العلمية المرجوة، نحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها، سيتم  
استخدامها لأغراض علمية و أكاديمية .

وفي الأخير تقبلو منا سيادتكم فائق الشكر والإحترام .

الطالبة :

بوحداجة أسماء

الإشراف:

الأستاذ دلبياز كمال

المحور الأول: بيانات عامة

الجنس:

ذكر  أنثى

الفئة العمرية

من 20 سنة الى 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة  40 سنة فما فوق

الحالة العائلية

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المؤهل العلمي

متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الرتبة الوظيفية

عون تحكم  منفذ  إطار  اطار مسير

المحور الثاني: أساليب تقييم الأداء

1- هل تتوفر مؤسستك على نظام تقييم أداء لافرادها ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا النظام ؟

.....  
.....

2- هل تولي مؤسستك إهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام ؟

نعم  لا

3- في رأيك ماهو التوقيت المحدد للتقييم مما يأتي ؟

حسب الحاجة  نصف سنوي  سنوي

4- في رأيك هل يمثل تقييم الأداء أحد أليات المعتمدة في ؟

- تحديد أوجه القصور والضعف في أداء الأفراد  الكشف عن الإحتياجات  
 التدريبية   
 تخطيط القوى البشرية  تحسين مستوى أداء الأفراد  حساب منح العلاوات والمكافئات

5- في رأيك ماهي انجح أساليب تقييم الأداء، هل هي التي تعتمد على :

- الحكم الشخصي للمقيم  الدقة والموضوعية في التقييم   
 6- في رأيك من يصلح أن يتولى مسؤولية التقييم ؟  
 المسؤول المباشر  الزملاء  التقييم الذاتي  لجنة من  
 المختصين   
 مع التعليل عن سبب الاختيار ؟

.....  
 .....  
 .....  
 .....

7- في رأيك ماهي المعايير التي تبنى عليها عملية التقييم ؟

- معايير ذاتية سلوكية  معايير موضوعية   
 كلاهما   
 علل إجابتك ؟

.....  
 .....  
 .....

8- في رأيك ماهي أكثر الممارسات السلبية التي تحد من فعالية عملية التقييم ؟

- المحسوبية واعتماد اعتبارت شخصية  التشدد في التقييم  عدم دقة المعايير  
 المعتمدة  التساهل في التقييم وعدم الاهتمام بنتائجه   
 هل لديك حلول تقترحها لمعالجة هذه المشاكل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

9- في رأيك هل من المهم اتاحة فرصة للعاملين لمناقشة نتائج التقييم في حالة عدم الرضا ؟

نعم  لا

ماهي الخطوات المتبعة في ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: استراتيجية تحفيز الموارد البشرية

1- في رأيك ماهو نظام التحفيز الأنسب لتشجيع الأفراد على زيادة الأداء ؟

التحفيز المادي  التحفيز المعنوي  كلاهما

لماذا ؟

.....

.....

.....

2- في رأيك هل تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي؟

نعم  لا

3- في رأيك هل اشباع حاجات مادية من منح وتعويضات يعزز من بقاءهم في العمل ؟

نعم  لا

4- في رأيك هل تعتبر التهديد والعقاب حافز سلبي لتشجيع الأفراد على معرفة أخطائهم ؟

نعم  لا

5- في رأيك هل الشكر والثناء يعزز من ولاءهم التنظيمي ؟



نعم  لا

- 6- في رأيك ماهي أهم صور التحفيز الموجودة على مستوى منظمتك هل يكون من خلال :  
الترقية  المشاركة في الدورات التدريبية  المنح والتعويضات  التقدير  
والثناء

7- في رأيك كيف تتحقق فاعلية التحفيز من بين الشروط التالية :

- اعتماد المنظمة لحوافز واضحة ومعلومة لدي الأفراد   
مواكبة الحوافز للمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع   
مراعاة احتياجات الأفراد في بناء الحوافز

المحور الرابع : أثر تقييم الأداء على تحفيز العاملين بالجامعة

- 1- هل ترى انه يتم معالجة أوجه القصور والخلل في أداءك من خلال التكوين والتدريب ؟  
نعم  لا

- 2- هل ترى انه يتم تنمية مواطن الضعف في أداءك من خلال البرامج التدريبية ؟  
نعم  لا

- 3- هل ترى انه يتم مساعدتك على الرفع من تواصلك التنظيمي من خلال اشراكك في  
الدورات التدريبية ؟

نعم  لا

كيف ذلك علل ؟

- 4- في رأيك هل يتم مكافأتك عن جودة الأداء من خلل منح مالية اضافية ؟

نعم  لا

- 5- في رأيك هل يتم مجازاتك على نوعية الأداء بتعويضات مالية ؟  
نعم  لا

- 6- في رأيك هل يتم تشجيع عملك الجيد من خلال زيادتك في الأجر؟

نعم  لا

7- في رأيك هل يتم مجازاتك على سلوكاتك المبتكرة بترقيتك لمناصب قيادية ؟

نعم  لا

كيف ذلك ؟

.....  
.....  
.....

8- في رأيك هل تؤدي مرونتك في التعامل وقدرتك على حل المشكلات الى تكييفك بمسؤوليات أعلى ؟

نعم  لا

9- في رأيك هل تهتم إدارتك بتشجيع قدراتك الإبداعية من خلال ترقية الى مناصب

إشرافية ؟

نعم  لا

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Ibn Khaldoun de Tiaretوزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيسارت

## الأمانة العامة

## بطاقة التقييم من خلال المقابلة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الإسم واللقب:

الرتبة الحالية:

مكان العمل:

تاريخ و مكان الميلاد :

طبقا للمادة 05 من المرسوم التنفيذي 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف

النقطة الرقمية التقييم من ..... إلى .....

المعيار

## احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية

6	1	الأمانة و عدم التحيز
	2	تنفيذ المهام الموكلة له
	1	الالتزام بالتوقيت و الانضباط
	1	السلوك المحترم و المسؤول
	1	اللباقة في علاقته بالسؤولين السلميين و زملاء العمل و المرووسين ومستعملي المرفق العام

## الكفاءة المهنية

5	2	التحكم في ميدان نشاط و الناهج والتقنيات و الاجراءات ذات الصلة
	1	قدرات التحليل و التخصيص و حل المشاكل
	1.5	قدرات التعبير الكتابية و الشفهية
	0.5	قدرات الانسياب و التكيف و الابتكار

## الفعالية و المردودية

3	1	تحقق الاهداف المحددة
	2	الفعالية في تأدية المهام و اجال تنفيذها

## كيفية الخدمة

6	2	روح العمل الجماعي
	2	القدرة على التواصل
	2	روح المبادرة و الديناميكية

20

## المجموع

توقيع المسؤول السلمي المكلف

تصديق النقطة / أو مراجعتها من طرف سلطات التقييم  
بالتقييم

المصادر:

القرآن الكريم:

سورة البقرة الآية 32.

المعاجم

(1) ابن منظور, محمد بن مكرم, لسان العرب, ج.12, بيروت: دار صادر, 2001.

المراجع باللغة العربية

(1) أحمد ماهر, ادارة الموارد البشرية, عمان:الدار الجامعية للنشر والتوزيع, ط. 5, 2010.

(2) برر كامل, إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات, بيروت: دار المنهل اللبناني, ط.1, 2008.

(3) جاد الرب محمد سيد, مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي, سويسرا, جامعة تناس السويسرية, 2009.

(4) حسن راوية, سلطان محمد سليم, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية: دار التعليم الجامعي, 2011.

(5) حسن عادل , ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية, مصر: شركة براء للتوزيع, 1998.

(6) رافدة الحريري, سناء حداد, حسن الوادي, التدريب المهني, عمان: دار كفاءة المعرفة, ط.1, 2022.

(7) راوية حسن, محمد سعيد سلطان, ادارة الموارد البشرية, الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع, 2010.

(8) الزبيدي تتام دحام غنى وآخرون , الأردن, دار حامد للنشر والتوزيع, ط.1, 2018.

(9) عبد الحكيم بن مصباح سواكر, دليل حول تقييم الموظف العام معد على ضوء أحكام المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27مايو 2019, 2020.

(10) عسكر علي, الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل, الكويت: دار الكتاب الحديث, 2009.

- 11) علي ناصر كريم، الديلمي أحمد محمد خلف، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، عمان: دار وائل للنشر، ط.4، 2010.
- 12) عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الاسلامي، بيروت: دار الكتب العلمية، 2019.
- 13) عيسى سليم، إدارة شؤون الأفراد، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
- 14) غازي وليد حليم، دوافع و إحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية: الدار الجامعية، ط.1، 2011.
- 15) فراح خالدي، صورية زاوي، تسيير الموارد البشرية في ظل نظام معلومات الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة الراق للنشر والتوزيع، ط.1، 2022،
- 16) لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات: دار المثقف للنشر والتوزيع، ط.1، 2018 .
- 17) ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2023،
- 18) محمد إبراهيم الداسوقي، حماية الموظف العام إداريا، القاهرة: دارالنهضة العربية، 2010.
- 19) المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، ط.4، 2010.
- 20) الموساوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الأردن، دار مجدلاوي، ط.1، 2011.
- 21) نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
- المجلات و الجرائد :**
- 1) أحمد قريني، "إدارة الموارد البشرية، (المفهوم، التطور، الإستراتيجية )"، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، العدد2، 2019.

- (2) أنور أحمد أرسلان، " تقارير الكفاية، دراسة مقارنة لنظام تقارير أوامر الموظفين العموميين"، مجلة القانون والإقتصاد، العدد 52، 1982.
- (3) جلول فيساح، " حق الموظف في الراتب ومبدأ العمل المؤدى"، مجلة أفاق للعلوم، العدد 9، سبتمبر 2017.
- (4) جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 01، 2022.
- (5) جواد محمد بلقايد، محمد سعيداني، " تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية ( دراسة حالة مديرية التربية لولاية تلمسان )"، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد 02، 2018.
- (6) خالد رحيم، رشيد مناصرية، " واقع تقييم الأداء من وجهة نظر مديري الموارد البشرية"، مجلة الباحث، العدد 01، 2018.
- (7) رقام ليندة، "مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 02، 2002.
- (8) سالم شرماط، " نظام الأجور وعلاقته بالموارد البشرية"، دفا تر السياسة والقانون، العدد 3، 2021.
- (9) سميحة لعقابي، "نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفاعلية والقصور"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 01، 2016.
- (10) سناء سالم محمد خريسات، "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، 2022.
- (11) عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، "تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، 2011.
- (12) عبدو علي الطاهر، "مراحل تطور النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر". مجلة اليزا للبحوث والدراسات، العدد 1، 2002.
- (13) عماد كساب، "مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية و التطبيق نماذج العملية"، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، العدد 16، 2021.

- 14) فريد حمامي، "الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 3، 2022،
- 15) لعلى بوكميش، " طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، العدد4، 2010.
- 16) محمد عيسات، عيماد سعيد داتو، "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد1، 2022
- 17) محمد لطفي ترمول، "الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية بين التقييم والدافعية"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، العدد 15، 2018.
- 18) محمد مولودي، "دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 24، 2017.
- 19) -نزهة عامر جلال، مختارية بوطيبة، " تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2022 .
- 20) نور الدين سوداني، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، 2022.
- 21) نورة داسي، محمد الصالح فنينيش، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"،المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية"، العدد الأول، 2022.

#### الوثائق الرسمية:

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر الرئاسي رقم 133/66 المؤرخ في 12 صفر 1386 هـ الموافق ل 2 جوان 1966،المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46،الصادر بتاريخ8جوان 1966.
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06،المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427 هـالموافق ل16 يوليو سنة2006م،يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية، العدد46.
- 3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في 1 رجب 1405 هـ الموافق ل23 مارس 1985،يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد13،الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985

- (4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , قرار وزاي مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق ل24 أوت سنة 2004, يحدد التنظيم الإداري للمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة , الجريدة الرسمية سنة 2004, العدد 62.
- (5) الرسائل الجامعية
- (1) بوطيبة مختارية، تأثير نظام تقييم الأداء على التحفيز في العمل دراسة إستبائية على فئة من أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، أطروحة دكتورا، جامعة وهران 02، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، 2022،
- (2) إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة :كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008
- (3) بوجاهم إيمان، التوظيف والترقية في الإدارات العمومية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري) رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة :كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014-2015
- (4) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة )، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013
- (5) عبد الله بلعيد، إصلاح نظام الأجور في التوظيف العمومي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2018-2019.
- (6) عليلش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الكهرباء -جيجل )، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر :كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015
- (7) عمر بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2005-2006



- (8) كريم قروق ، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر )، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012-2013.
- (9) مسعودة بلخضر، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015
- (10) موسى محمد ابو حطاب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، الجمعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، 2009 .
- (11) وحيدة شرياف، وحيدة شرياف، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين "دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لانتاج عصير رامي"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015.

مواقع الانترنت

<https://www.univ-tiaret.dz/ar/Universite.html#progress-bars2-1n>

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

1 ..... مقدمة

### الفصل الأول:

#### الإطار النظري والمعرفي لأساليب تقييم الأداء و التحفيز (مقاربة معرفية)

12 .....المبحث الاول :الإطار النظري لتقييم الاداء الوظيفي :

12 .....المطلب الاول: ماهية تقييم الأداء .....

17 .....المطلب الثاني: أساسيات تقييم الاداء.....

26 .....المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء وسبل معالجتها.....

29 .....المبحث الثاني: مدلول عملية التحفيز.....

29 .....المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالتحفيز .....

32 .....المطلب الثاني: الأطر النظرية المفسرة للتحفيز :

37 .....المطلب الثالث: طبيعة ومكونات منظومة التحفيز .....

43 .....المبحث الثالث: العلاقة الوظيفية بين تقييم الأداء والتحفيز(البحث في مؤشرات القياس).....

43 .....المطلب الأول: تقييم ضعف الأداء بتصحيحه بالتكوين والتدريب.....

45 .....المطلب الثاني: تقييم جودة الأداء بمكافئته بمزايا مادية كالأجور.....

47 .....المطلب الثالث: تقييم مهارات الإبداع والإبتكار بتشجيعها بالترقية:.....

### الفصل الثاني:

#### دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون -تيارت-

51 .....المبحث الأول :تقديم المؤسسة محل الدراسة.....

51 .....المطلب الأول: لمحة تاريخية عن جامعة ابن خلدون.....

54 .....المطلب الثاني :التعريف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والهيكل التنظيمي لها .....

58 .....المطلب الثالث: المعالجة التشريعية لأساليب تقييم الأداء في ظل قانون الوظيفة العامة.....

70	المبحث الثاني: اجراءات منهجية وتقنية للدراسة.....
70	المطلب الأول: مجالات وأدوات الدراسة.....
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
103	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
107	خاتمة:.....
111	الملاحق.....
118	قائمة المصادر والمراجع:.....

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو ..... 33
- الجدول رقم 02: قائمة كليات وملحقات جامعة ابن خلدون ..... 53
- جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس: ..... 72
- جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية ..... 73
- جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الحالة العائلية ..... 74
- جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي ..... 75
- جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة وفق الخبرة المهنية ..... 76
- جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الرتبة الوظيفية ..... 77
- جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وجود نظام تقييم أداء بالمؤسسة . 78
- جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير اهتمام ومتابعة المؤسسة لنظام  
تقيما لأداء ..... 79
- جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التوقيت المحدد لتقييم الأداء ..... 80
- جدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير اعتبار تقييم الأداء كآلية من الآليات ... 81
- جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير معايير أنجح أساليب تقييم الأداء ..... 82
- جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة وفق تولي مسؤولية التقييم ..... 83
- جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة وفق المعايير التي تبني عليها عملية التقييم ..... 84
- جدول رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الممارسات السلبية التي تحد من فعالية  
عملية التقييم ..... 85
- جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج  
التقييم ..... 86
- جدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النظام الأنسب للتحفيز لتشجيع الأفراد  
على زيادة الأداء ..... 87

- جدول رقم 19: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد يزيد من رضاهم الوظيفي..... 88
- جدول رقم 20: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إشباع الحاجات المادية للأفراد من منح وتعويضات يعزز من بقاءهم في العمل..... 89
- جدول رقم 21: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التهديد والعقاب كحافز سلبي لتشجيع الأفراد لمعرفة أخطائهم..... 90
- جدول رقم 22: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكر والثناء يعزز من ولائهم التنظيمي. 91
- جدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أهم صور التحفيز الموجودة على مستوى المنظمة..... 92
- جدول رقم 24: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشروط التي تحقق فاعلية التحفيز..... 93
- جدول رقم 25: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير معالجة أوجه القصور والخلل في الأداء من خلال التكوين والتدريب..... 94
- جدول رقم 26: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تنمية مواطن الضعف في الأداء من خلال البرامج التدريبية..... 95
- جدول رقم 27: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرفع من التواصل التنظيمي من خلال اشتراك في الدورات التدريبية..... 96
- جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المكافأة على جودة الأداء من خلال المنح الإضافية..... 97
- جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المجازاة على نوعية الأداء بتعويضات مالية..... 98
- جدول رقم 30: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع العمل الجيد من خلال الزيادة في الأجر..... 99
- جدول رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المجازاة على السلوكات المبتكرة بالترقية الى مناصب قيادية..... 100

جدول رقم 32: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المرونة في التعامل والقدرة على حل المشكلات ودورها في التكليف بمسؤوليات أعلى ..... 101

جدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تشجيع الإدارة للقدرات الإبداعية من خلال الترقية للمناصب الاشرافية..... 102

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور المحوري الذي يشغله نظام تقييم الأداء في بناء نظام الحوافز بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بالجزائر ، فنظام تقييم الأداء هو حجر الأساس والأداة التي يسترشد بها في تخطيط وتوجيه مختلف العمليات الإدارية على رأسها بناء نظام الحوافز . ونتيجة لما يترتب عن نظام تقييم الأداء من آثار مهمة في تثمين الموظف العمومي وتحقيق الفعالية في مساره المهني فنجاح الإدارة يعود الى كفاءة الموظف العمومي, مما دفع بالمشرع الجزائري إلى إقراره في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06, كآلية رقابية نظامية لضمان تفعيل هذه البنود على أرض الواقع .

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، التحفيز، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

### **Abstract of the study:**

The study aimed to show the pivotal role played by the performance appraisal system in building the incentive system at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ibn Khaldoun University in Algeria. As a result of the important effects of the performance appraisal system in evaluating the public employee and achieving effectiveness in his professional path, the success of the administration is due to the competence of the public employee, which prompted the Algerian legislator to approve it in the Basic Law of the Public Service 06/03, as a regular oversight mechanism to ensure the activation of these items on Ground .

**Keywords:** performance appraisal, motivation, Ibn Khaldoun University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria.

### **Résumé de l'étude :**

L'étude vise à démontrer le rôle central du système d'évaluation des performances dans la construction du système d'incitation de la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université d'Ibn Khaldoun, Algérie. Le système d'évaluation du rendement est la pierre angulaire et l'instrument qui oriente la planification et l'orientation des divers processus administratifs. En raison de l'impact important du système d'évaluation des performances sur l'évaluation et l'efficacité de la carrière du fonctionnaire, le succès de l'administration est dû à la compétence du fonctionnaire. Cela a conduit le législateur algérien à l'approuver dans la Loi fondamentale sur l'emploi public 06/03, comme un mécanisme de surveillance systématique pour assurer l'opérationnalisation de ces éléments sur le terrain.

**Mots-clés :** évaluation des performances, motivation, Université Ibn Khaldoun, Faculté des sciences humaines et sociales, Algérie.