



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة ابن خلدون - تيارت -
ملحقة قصر الشلالة



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

ميدان: العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

محددات أداء العاملين في المؤسسة

دراسة قياسية في مؤسسة خدمية

إشراف الأستاذ:

د. آيت عيسى عيسى

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهرة هاشمي.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب
رئيسة	بوجنان الخالدية
مشرفاً ومقرراً	آيت عيسى عيسى
عضواً مناقشاً	لكحل محمد الأمين
عضواً مناقشاً	بنية صبرينة

السنة الجامعية: 1442هـ/1443هـ - 2021م/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ مَرَّ بِهَذَا
مَسْجِدٍ مِنْ مَسَاجِدِ
الْحَقِيقَةِ
وَمَنْ مَرَّ بِهَذَا
مَسْجِدٍ مِنْ مَسَاجِدِ
الْحَقِيقَةِ
وَمَنْ مَرَّ بِهَذَا
مَسْجِدٍ مِنْ مَسَاجِدِ
الْحَقِيقَةِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه أستعين

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء
والمرسلين

صلوات ربي وسلامه عليه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل آيت عيسى عيسى على حسن قبوله
الإشراف على العمل، وتقديمه لي النصائح والتوجيه طيلة فترة البحث، فبارك الله فيه.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم
إثراء هذا العمل.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)»

التوبة 105.

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنأ على وهن، قاست وتأملت لألمي ، إلى
التي رعني بعطفها وحنانها، إلى من علمتني الصبر وأنارت لي درب النجاح، إلى
من لا يمكن للكلمات أن تفي حقها:
إلى أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى المصباح الذي لم يبخل في إمدادي بالنور الذي أنار مسيرتي وعلمني بسلوكه
خصالا أعتز بها في حياتي حتى وصلت إلى هذا:
أبي العزيز أطال الله عمره وجزاه خير الدارين
إلى التي منّ الله بها عليّ كأُم ثانية "الزهرة" حفظها الله
إلى من تقاسمت معهم حلوا الحياة ومرها، الذين كانوا معي في مسيرتي:
إلى كل أفراد عائلتي.
إلى كل من ساندني في هذا العمل سواءً من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يعد تقييم الأداء وسيلة هامة تمكن الإدارة من اتخاذ قرار موضوعي عن مستوى أداء الموظف وبيان مدى التحسين الذي يحققه على مستوى أدائه لواجباته ومسؤولياته (تنفيذ أهداف المؤسسة) وقدرة العاملين على القيام بمهامه بأعلى كفاءة ممكنة مما يؤدي الى الرفع من كفاءة المؤسسة كما يساعد تقييم الأداء الموضوعي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وخلق ثقافة التطور المستمر.

تكمن أهمية هذا البحث في دراسة محددات أداء العاملين في المؤسسة والتعرف على أبرز إيجابياته وسلبياته وكذا التطرق الى النماذج والطرق المستخدمة في تقييم الأداء. وهذه الدراسة سمحت باستعراض مفهوم الأداء وأنواعه ومحدداته، كما مكّنت من إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء ومعايره واطهار اهميته. كما تضمنت الدراسة جانب تطبيقي بمستشفى جيلالي بونعامة بقصر الشلالة وهو يمثل اسقاط للجانب النظري على احدى مؤسساتنا العمومية وهذا بقصد اظهار مدى الاهتمام بهذا الجانب.

Performance appraisal is an important means that enables management to make an objective decision about the employee's level of performance and to indicate the extent of improvement he achieves in the level of his performance of his duties and responsibilities (implementation of the organization's goals) and the ability of employees to carry out his tasks with the highest possible efficiency of organization.

Objective performance evaluation also helps to raise the morale of employees, improve the relationship between the boss and subordinates, and create a culture of continuous development, the importance of this research lies in studying the determinants of the performance of employees in the organization and identifying its most prominent pros and cons, as well as addressing the models and methods used in performance appraisal. This study allowed a review of the concept of performance, its types and determinants, and it also made it possible to shed light on the concept of performance evaluation and its criteria and to show its importance. The study also included an applied aspect at Djilali Bounaama Hospital in El Shallala Palace, which theoretical aspect on one of our public showing the extent of interest in this aspect.

فهرس المحتويات

Contenu

الشكر

الإهداء

.....ملخص الدراسة.....فهرس المحتويات.....قائمة الجداول.....قائمة الأشكالأ-همقدمة**Erreur ! Signet non défini.** الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء وتقييم أداء العاملين.07تمهيد:8المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء العاملين.08المطلب الأول: ماهية الأداء9المطلب الثاني: تصنيفات وأهمية الأداء.14المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.14المطلب الأول: مكونات الأداء17المطلب الثاني: محددات أداء العاملين21المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء21المطلب الأول: مفهوم ومعايير تقييم أداء العاملين24المطلب الثاني: أهمية وأهداف وصعوبات تقييم أداء العاملين27خلاصة الفصل.28الفصل الثاني دور آليات تقييم الأداء في المؤسسة.

30	<u>المبحث الأول: العناصر المستخدمة في تقييم أداء العاملين.</u>
30	<u>المطلب الأول: شروط فعالية نظام تقييم الأداء.</u>
32	<u>المطلب الثاني: مقابلة تقييم الأداء:</u>
37	<u>المبحث الثاني: تنفيذ عملية تقييم الأداء.</u>
36	<u>المطلب الأول: خطوات عملية تقييم الأداء.</u>
41	<u>المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.</u>
44	<u>المبحث الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين</u>
44	<u>المطلب الأول: الطرق التقليدية:</u>
47	<u>المطلب الثاني: الطرق الحديثة</u>
50	<u>الفصل الثالث دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة-جبالليونعامة</u>
	تمهيد: Erreur ! Signet non défini.
52	<u>المبحث الأول: لمحة عن المستشفى وهيكل تنظيمها أهم مهام مديرياتها الفرعية.</u>
51	<u>المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الإستشفائية لقصر الشلالة- جبال يونعامة-</u>
53	<u>المطلب الثاني: التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية</u>
83	<u>المطلب الثالث: تحديد منهج الدراسة</u>
97	<u>الخاتمة</u>
105	<u>الملاحق</u>

قائمة الجداول

صفحة	عنوان	رقم
84	جدول أوزان ليكارت	01-03
85	جدول فيم المتوسط المرجح	02-03
86	جدول متغيرات الجنس	03-03
86	جدول قائمة الفئات العمرية	04-03
87	جدول متغير المستوى التعليمي	05-03
88	جدول يمثل مدة الخدمة للعينة المدروسة	06-03
88	جدول يتضمن قائمة المستخدمين حسب طبيعة العمل	07-03
90	جدول معامل كرونباخ	08-03
91	جدول استجابة الأفراد للمحور الأول (مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء)	09-03
92	جدول استجابة الأفراد للمحور الثاني (إدارة واستخدام نتائج الأداء)	10-03
93	جدول استجابة الأفراد للمحور الثالث (مشاكل وصعوبات التقييم)	11-03
94	جدول اختبار test للفرضية الاولى	12-03
94	جدول اختبار test للفرضية الثانية	13-03
95	جدول اختبار test للفرضية الثالثة	14-03

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان	رقم
40	مراحل عملية تقييم الأداء	01-02
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية - جيلالي بونعامة-	02-03
86	توزيع العينة حسب الجنس	03-03

مقدمة

مقدمة:

يعتبر تحديد الأداء العاملين وسيلة هامة تمكن الإدارة من قياس كفاءة الأداء في المؤسسة واصدار موضوعي عن قدرة لعامل في أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية والتحقق من سلوكه أثناء العمل واستعداده للتقدم والإبداع ومن ثم تحديد امكانية تقلده للمنصب ووظائف ذات مستوى أعلى، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه بالشكل الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبله الوظيفي في الترقية أو الفصل أو النقل أو التدريب لمساعدته على بذل أقصى جهد في العمل ورفع مستوى أدائه بما يساعد ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة الموجودة.

كما أن تقييم الأداء وسيلة تساعد العاملين للعمل بجدية ونشاط حيث يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، كما يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر أي أن أثر تقييم الأداء لا يقتصر على المرؤوسين بل يمتد إلى الرؤساء ليتابعوا واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر أي أن أثر تقييم الأداء لا يقتصر على المرؤوسين بل يمتد إلى الرؤساء من خلال زيادة قدرتهم على تحليل وتفهم المرؤوسين والقيادة واتخاذ القرار، وكل ذلك في سبيل ضمان المؤسسة واستمرارها.

1- الاشكالية:

هل أن تقييم الأداء في مؤسستنا كفيلا بالرفع من أداء العاملين في المؤسسة.

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- هل ان رفع اداء العاملين مرهون بمدى تكوين العامل وما يملكه من معارف علمية في مجال تخصصه ؟
- هل ان المؤسسات العمومية تمكنت من تطبيق نماذج حديثة في عملية تقييم الاداء؟
- هل ان نماذج تقييم الاداء تختلف حسب طبيعة العمل المطلوب ؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها.

الفرضية الأولى: إن نظام تقييم أداء العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العاملين، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة، وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

الفرضية الثانية: نظام تقييم الأداء لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

الفرضية الثالثة: هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه، وبالتالي تحول دون فعاليته.

3- مبررات اختيار الموضوع:**اسباب موضوعية**

- لأهمية الموضوع لدى المسيرين في تنمية وتطوير المؤسسات.
- عملية تقييم الأداء واقعية وحساسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية.
- تقييم الاداء يمكن من تحقيق العدالة بين العاملين من خلال منح الترقية وغيرها من الحوافز لمستحقيها.

اسباب ذاتية

- الميول الشخصي للمواضيع ذات صلة بأداء العاملين.
- الرغبة في التعرف على مختلف النماذج التي تستخدم في تقييم الاداء.

4- أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور عملية تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:
- أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسات.

- يمكن تقييم التقييم الجيد لأداء العاملين بتنفيذ نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء نحو مستويات أفضل.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
- تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء وتشجيع العاملين في المؤسسات.
- مناقشة آليات تقييم الأداء وتشجيع العاملين وتوجيه جهودهم.
- معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء وتطويرها.

6- محددات الدراسة:

الحدود المكانية: حدود الدراسة تستهدف المؤسسات عموماً في جانبها النظري، في حين ان الدراسة في جانبها التطبيقي اقتصر على المؤسسة الاستشفائية لقصر الشلالة .

الحدود الزمانية: الدراسة تتعلق بالسنة الجامعية 2022/2021.

7- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

لقد اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا على المنهج الوصفي لذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول لنتائج محددة والإجابة على الدراسة واختبار صحة الفرضيات، أما الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي الذي يعتمد على الاستبيان كأحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات ومن ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

8- الدراسات السابقة:

❖ عادل عائشة، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بسكرة 2004/2003، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب وترقية...، كذلك إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في

المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير، بالإضافة إلى ذلك فقد هدفت إلى معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين.

❖ **دراسة موسى مُحمد أبو حطب**، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال، سنة 2009، بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبى على تحسين مستوى أداء العاملين.

❖ **دراسة بعجي سعاد**، فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة مُحمد بوضياف المسيلة، 2007، الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم فيما يخص علاج الخلل في الأداء وتقويم نقاط الضعف وهذا من أجل أن تكون المنظمة فعالة وتستطيع أن تحقق أهدافها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التقييم المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى مع الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين والسبب في ذلك يعود لعدم استخدام نظام لتقييم أداء العاملين فعال يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين والتدريب للعاملين.

9- صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- عدم توفر الكتب والمصادر في مكتبة الجامعة.
- عدم الاستقبال الجيد من قبل عمال مصلحة الموارد البشرية.
- عدم الإجابة على الاستبيان في وقت مبكر.
- التأخر في الإجابة الإجابة على الاستبيان.

10- هيكل الدراسة:

في هذا الشأن اعتمدنا علة فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية حيث جاء الفصل الأول بعنوان ماهية الأداء وتقييم الأداء حيث تناول مفهوم الأداء تصنيفاته وأهميته ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه وقمنا بتفصيل عملية تقييم الأداء مفهوم المعايير، الأهمية والأهداف والمشاكل التي تواجه هذه العملية.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان آليات تقييم أداء العاملين فقد تطرقنا فيه إلى العناصر المستخدمة في تقييم الأداء وكيفية تنفيذ عملية تقييم الأداء والطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

وفي الفصل الثالث والأخير المتمثل في دراسة قياسية التي قمنا بها في مستشفى قصر الشلالة فقمنا في البداية بتقديم عام للمستشفى وعرض الإجراءات المنهجية التي تسير عليها مع تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان وفي النهاية أهم النتائج التي تم الوصول إليها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء وتقييم أداء العاملين.

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء العاملين.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.
- ❖ المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء.
- ❖ خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن التطورات التي عرفها مصطلح تسيير البحوث التي حظيت بها ممارسة مختلف وظائفه لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها وخاصة أكثر ضغطا وتأثيرا فيها وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المؤسسة بعد الضمان الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء العاملين.

تطور مفهوم الأداء وزاد اهتمام المؤسسات به وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي كون أن أداء المؤسسة مؤثر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الأداء والأهمية والأهداف.

المطلب الأول: ماهية الأداء:

1- يشير المعنى اللغوي: للفعل "أدى" إلى المعنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به¹.

2- المعنى الاصطلاحي للأداء: تعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ومن أبرزها- تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. والأداء هو: تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص².

1- كما يعرف أنه: عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع³.
وعرف أيضاً أنه:

¹ - فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليل الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 42.

² - المرجع نفسه ص 43.

³ - باري كشوري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع الطبعة العربية الثالثة، 2006، ص 91.

حسب Chevalier* وآخرون معه أن "الانتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أمّا الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي أداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله¹.

ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

المطلب الثاني: تصنيفات وأهمية الأداء.

الفرع الأول: تصنيفات الأداء.

إن تصنيف الأداء يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1-/- تصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين أداء خارجي وأداء داخلي².

1-1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من

التوليفة التالية:

الأداء البشري: أي أفراد المؤسسة.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

¹ - مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم مذكرة لنيل شهادة ماجستير، بسكرة، 2003 / 2004، ص 5.

الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2- تصنيف حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1-2- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزءاً أو عنصراً لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية (الربح) الشمولية، النمو... إلخ.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقديم عناصر المؤسسة حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للأداءات الجزئية" وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو التسلسل بين الأهداف في المؤسسة¹.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الانسانية الالكترونية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2001، ص 88.

3-/- التصنيف حسب المعيار الوظيفي¹:

يرتبط أساساً (حب معيار) بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف "هيكلتها" داخل المؤسسة وبناءً على الوظائف المعروفة ينقسم الأداء إلى عدة أنواع منها:

3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مالي فعال.

3-2- أداء وظيفة الانتاج: يتحقق الأداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقترنة بالمؤسسات الأخرى مع انتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3-3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام فبناء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم سيراً فعالاً وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب لإنجاز عمله.

3-4- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة وبأسعار مناسبة.

3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
- التنوع في المنتوجات.
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

¹ Marcel laflame , le management : approche Systemique,3eme, édition,

Geatan, Moirin, canada 1981, p 357 .

3-6- أداء وظيفة التسويق: يتجدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من خلال مردودية كل منتج.

3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيراً الدولة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفر أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التجديد والاستمرار في التعامل معها في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبال جودة العالية¹

4- التصنيف حسب معيار الطبيعة: تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، فإنه يمكن إذن تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي، سياسي وتقني... إلخ، فالمؤسسة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها وإلى جانب الأداء التقني الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضاً عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهداف من هذا القبيل كأنها ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات².

¹ - Marcel laflame OP , cit, p358. مرجع سبق ذكره

² - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 90.

الفرع الثاني: أهمية الأداء.

يكتسب أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة وتتمثل في:

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتوجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد وتتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي وغير ملموس مثل عمليات تقييم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق ربح. وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح.

أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

ب- للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

ج- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

د- استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله¹.

¹ - عبد المالك مزهود، مرجع سابق ص 92.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.

المطلب الأول: مكونات الأداء.

أولاً: مكونات الأداء:

لمفهوم الأداء ثلاثة مكونات رئيسية الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، ولكي تتميز المؤسسة بأداء جيد يجب أن تجمع بين هذه المكونات وتتفاعل فيما بينها.

1- الفعالية:

تشير الفعالية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر على التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.⁽¹⁾

وعليه يمكن القول بأنه كلما كانت النتائج المحقق أقرب من النتائج المتوقعة كان أداء المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

2- الكفاءة:

يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، أو مادية، أو مالية، أو معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها.

ويمكن تعريفها على أنها نسبة المدخلات إلى المخرجات حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى فإن تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى.⁽²⁾

(1) عائشة يوسف الشملي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص10.

(2) المرجع السابق، ص10.

3- الإنتاجية:

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معًا (الفعالية والكفاءة) فإن هذا المشروع منتج.⁽¹⁾

ثانياً: عناصر الأداء.

هناك عناصر أساسية للأداء لا يمكن الحديث عن أداء فعال بدونها، نظرًا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء داخل المنظمات، ونذكر أبرز العناصر فيما يلي:

1- أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها:

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير متغيرة) نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به والظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي:⁽²⁾

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقل مثلاً درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل:

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الأخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن

(1) أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص22.

(2) عدنان الجعيري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص39-40.

الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى أن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له.

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى الآلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغيير الأداء منها: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء... إلخ، ومتغيرات تتعلق بالأفراد الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء.

2- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط مع الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقة الخارجية والداخلية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحياناً وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.⁽¹⁾

3- المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء ومكوناته واختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

(1) عدنان الجعبري، مرجع سابق، ص 41.

ويرى باحثون آخرون أن عناصر الأداء يمكن تلخيصها في ثلاثة نقاط: كفايات الموظف، متطلبات الوظيفة، بيئة التنظيم أو المنظمة.

أ- كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل (الوظيفة):

وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.⁽¹⁾

ج- بيئة التنظيم:

تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية⁽²⁾.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.

إن الأداء الفردي يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم أم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الدعم التنظيمي}.$$

(1) توفيق عطية توفيق العجلة الابداع الإداري وعلاقته بالتنظيم الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009، ص 65-66.

(2) المرجع نفسه، ص 66.

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات، وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا.

الدافعية: تعرف الدافعية تعرف الدافعية بأنها "منبع ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامن غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك¹.

القدرة: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

¹ - عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، 2013، ص 21-145.

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

الدعم التنظيمي: ويشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم¹.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، إن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية أي لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً.

كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

¹ - عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص 21-145.

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وأن المقدرة والرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل¹.

¹ - عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص 21-145.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء.

يعد تقسيم الأداء من الوظائف والأنشطة الرئيسية للإدارة الموارد البشرية والتي تظم كل الأنشطة التي يقوم به المدبرون للاحتفاظ وجذب العاملين والتأكد على أعلى مستويات الأداء والمساهمة في إنجاز الأهداف بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ومعايير تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تقييم الأداء في أي منظمة يعرف بأنه التأكيد من مطابقة نتائج الأداء الفعلي للأعمال التي تمت للأهداف المحددة (المعايير التي وضعت من قبل) ولذا فإن:

2- تقييم الأداء عملية موضوعية ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً وعلى شكل علاقة سلبية بين الوضعين القائم والمطلوب¹.

3- وهو عملية يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء ومنها ما يكون كميّاً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف في الأداء لمعالجتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن قياس أداء العاملين يحدد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم².

4- هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب.

5- هو قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة.

¹- طاهر كلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، ص 185.

²- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، ص 33.

ومما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية¹.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين.

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

1- العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن تتحلى بها الفرد ي عمله وسلوكه ليتمكن من أدائه لعملة بنجاح وكفاءة وكالإخلاص والمواظبة في العمل والتعاون...إلخ، يتضح من هذا التعريف العناصر نوعان².

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

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

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص، ص: 270-271.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2008، ص 248.

2- معدلات الأداء "النتائج": تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى

الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل¹:

8- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

9- النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع كمية العمل المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

10- الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

11- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الانتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصة المؤسسة، لسمعتها في السوق حالة العاملين المعنية.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا².

¹ - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وصعوبات تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية عملية التقييم في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد وكذا تحديد الإمكانيات المتوقعة استغلالها ومن ثم تحديد مكافآته هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث تقع على 3 مستويات.

1- على مستوى المؤسسة: تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم مما يساعد على تقدمهم وتطوراته.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2- على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس أيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل، لذا أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال واشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية¹.

¹ - محمد هافي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار معتز للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص 253 - 254.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

1- توفير معلومات أداءية يستفيد منها الفرد والمنظمة:

1-1- تبصير الفرد بمستوى أدائه حتى يُفهم مستوى أدائه

1-2- تفعيل نشاطات المنظمة - وحدة الموارد البشرية- فيما يتعلق بالأجور والحوافز والترقيات والتأديب والتدريب والنقل والفصل والمسار الوظيفي.

2- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها:

1-2- على مستوى الفرد: التعرف على أفراد ذوي الكفاءات الأدائية العالية ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم، والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.

2-2- على مستوى المنظمة: التعرف على مستويات لمواطن القوة تنظيمياً سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة وأيضاً التعرف على مواطن الضعف فيما سبق ومحاولة القضاء عليها.

3- الوصول إلى العدالة: بالمعايير والمقاييس في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية "تعيين، أجر، ترقية،

تدريب، نقل، استغناء، فصل، مسار وظيفي"¹.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء:

يمكن تقسيم صعوبات تقييم الأداء إلى قسمين القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 270 - 271.

أولاً: صعوبات أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات من صعوبات ترجع إلى نظام الأداء ذاته ومن أهمها:

- 1- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- 2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- 3- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين الموظفين.
- 4- عدم وضوح علاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً: صعوبات المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرين صعوبات خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها ما يلي:

- 1- ميل المدير إلى التعميم وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلبي للمرؤوسين فيصل إلى التقييم من كل الجوانب.
- 2- عدم فهم معايير التقييم فمعايير مثل المبادرة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
- 3- عدم فهم مقياس التقييم فإذا كان المقياس مقسم إلى ممتاز وجيد جداً ومقبول ومتوسط وضعيف فما هو معنى كل درجة؟ وماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير إلى آخر.
- 4- التساهل أو التشدد أو التوسط، حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.
- 5- التحيز الشخصي حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين¹.

¹ - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة ناشرون وموزعين ، ط1، 2015، ص: 35-36.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق وتميز المؤسسة فالمؤسسة ذات الأداء هي التي يمكنها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية "الكفاءة- الفعالية- الانتاجية- الجودة- والتنافسية".

كما يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم أنشطة المؤسسات ويهدف إلى تطوير وتحسين أداء الفرد في المؤسسة بشكل مستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وعلاج مسبباتها ونقاط القوة وتعزيزها.

يتم تقييم الأداء بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة.

الفصل الثاني

دور آليات تقييم الأداء في المؤسسة

- ❖ المبحث الأول: العناصر المستخدمة في تقييم أداء العاملين.
- ❖ المبحث الثاني: تنفيذ عملية تقييم الأداء.
- ❖ المبحث الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

تمهيد:

هناك طرق عديدة ومختلفة يمكن استخدامها في عملية تقييم أداء العاملين تركز على صفات العامل الشخصية أو سلوكه أو على نتائج السلوك مثل كمية ونوعية الانتاج الذي يعطيه ضمن المعايير المحددة. ومهما كانت طرق التقييم المعتمدة فإن نجاح عملية التقييم يعتمد على حصول العمال على معلومات على أدائهم وتتمثل في مقابلات تقييم الأداء التي يعقدها الرئيس مع المرؤوسين أحد الابتكار المستخدمة التي يتم فيها إبلاغ العاملين عن مستوى أدائهم وتبادل وجهات النظر حول مجالات التحسين الممكنة. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: العناصر المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني: تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: العناصر المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

يستند نظام تقييم أداء العاملين على عدة معايير ومناهج يتم على أساسها تقييم الأداء، فهي تتيح معرفة مدى بعد أو قرب الأداء الفعلي المحقق وعند القيام بتقييم الأداء يجب مراعاة شروط معينة حتى تكون هذه العملية فعالة.

المطلب الأول: شروط فعالية نظام تقييم الأداء.

يمكن تجنب المشاكل والصعوبات التي تواجه نظام تقييم الأداء من خلال الهيكل التالي الذي يعتبر من مقومات نظام تقييم الأداء:

- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- 2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- 3- اقتناع الإدارة بفائدة التخطيط والمساهمة في تنفيذه وحث العاملين على الاهتمام به.
- 4- إعداد نظام فعال للاتصال يسهل نقل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة¹.
- 5- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب الأمثل للعملية².
- 6- المتابعة المستمرة لنظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغييرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغييرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها.
- 7- مدى فهم الأفراد للنظام وإن عدم الفهم ينشأ من عدم التعريف والشرح وقد يرجع إلى التقييم الموجود بالنظام.
- 8- الدعم الرسمي والتأييد المستمر للإدارة لعملية التقييم والالتزام بها والعمل بتوصيات ونتائجها من المقومات الأساسية في فعالية النظام.
- 9- السعي لجعل العاملين يشعرون بالثقة والطمأنينة لعملية تقييم الأداء.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن العادي والعشرين دون ذكر مكان النشر، 2000، ص 354.

² - محمد بن سليمان الصغينان، تقييم الأداء، الحلقة المهنية في سلسلة إدارة الموارد البشرية إدارة البحوث والدراسات، أنظر الموقع <http://w.w.w.sheragov.Saar.abicsitemajalalosahtm>.

10- عدالة المقيم يكون ذو تأثير كبير على عملية التقييم والنتائج المترتبة عليه ويولد الثقة في عملية التقييم مما يجعلها ذات فعالية كبيرة في تحقيق أهدافها.

11- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقا وضعفا للواجبات الوظيفية.

12- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ويمكن إدخال أسلوب المخبرات كمدخل تدريبي مناسب حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها كرؤساء مقيمين ويتم تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليتم عرضه وتحليله فيما بعد وبذلك يتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييم كما ينتج له أساس موضوعي لتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين¹.

كما يتضمن التدريب دراسة حالات تناول طريقة أو طرق التقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية للمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمها ثم تناقش تقييماتهم وينتهون بتحديد أمثل طرق التقييم.

13- كفاءة نماذج تقييم الأداء فيجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لمقياس وتحديد مستوى أداء العامل بما يلائم مع نوعية وطبيعة العمل أو الوظيفة التي ينتمي إليها العامل.

14- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وفي تحديد أهداف هذا التقييم.

15- توفير معلومات مترددة ومستمرة عن الأداء، حيث أن إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، عما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم كما يجب أن تتركز المعلومات المرتدة على حل المشاكل التي تواجه العاملين وليست استجابات عن سلوكيات بما يوقع العاملين في نقطة دفاع وليست نقطة تعلم وتعديل الأداء².

16- دورية التقييم ويجب أن تكون على مدار السنة ويجب أن تكون ذات فعالية أكثر إذا كانت تتكرر كل ثلاثة أو أربعة أشهر فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من قصور في أدائهم ليبادروا في تداركه

¹ - علي غريب، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007، ص 125.

² - صلاح الدين عبد الباني، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية مصر، 2002، ص 288.

وتعديل في أدائهم وهذا يكون في صالح المؤسسة حتى لا تتفاجأ في آخر السنة بضعف أدائها وعدم بلوغ أهدافها المسطرة وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس بتقييم دوري للمرؤوسين ويناقش مرؤوسيه فيما يرى من قصور في أدائهم.

17- جعل تقارير تقييم الأداء علنيا وليس سريا بحيث يستطيع المستخدمون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم¹.

18- مكافآت الممارسة الصحيحة للتقييم حيث يجب أن يدرك الرؤساء الذين قاموا بتقييم أهمية هذه العملية بالنسبة لمسارهم الوظيفي مما يساعد في إبراز الاهتمام بهذا الجانب وتطويره.

19- تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية².

المطلب الثاني: مقابلة تقييم الأداء.

مقابلة تقييم الأداء هي نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين أحدهما المقيم والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه ووضع حلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين أدائه³.

1- أنواع مقابلة الأداء: تنقسم مقابلة الأداء إلى ثلاث أنواع⁴.

1-1- مقابلة الإخبار والاقناع:

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذ ما كان التقييم سلبيا وغالبا ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة وقد يشعر المرؤوس بالإحباط إذ لا تكون لديه حماسة ذاتية للتطور.

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 91.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 428.

³ - عقبي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجيا، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، ص 428.

⁴ - عبد الحليم أحمد وآخرون، تدريبات في الأنشطة والمهارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن،

1999، ص 118.

1-2- مقابلة الاخبار والانصات:

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت له ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم بالسلب في أدائه ويمثل اتصال الرئيسي وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس ولامتصاص مشاعره السلبية وتكون حماسه الذاتية والنمو المحدود.

1-3- مقابلة حل المشكلات:

يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء وفي الكشف عن مجالات التطور والتحسين بأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا إيجابيا بناءً من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استناداً إلى المقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

2- أهداف مقابلة تقييم الأداء:

تسعى المقابلة إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها¹:

- اطلاع الموظف على مستوى أدائه خلال الفترة السابقة.
- تمكين الموظف من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه.
- وضع خطة لمعالجة أوجه القصور في أداء الموظف وتحديد الوسائل المتاحة لتطوير وتنمية قدراته ومهاراته.
- مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوسين واحتياجاتهم التدريبية خلال الفترة المقبلة.
- الاستماع إلى وجهة نظر الموظف وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه وتجاه زملائه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.
- توفير جو من الصراحة ليعبر المرؤوس عما لديه من اقتراحات وآراء والتأكيد على مدى استعداد الرئيس لسماع ما يطرحه المرؤوس من وجهات نظر فيها يتعلق بأداء العمل.

¹- ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص .

3- فوائد مقابلة تقييم الأداء:

تمثل مقابلات تقييم الأداء التي قد يعقدها الرئيس المباشر مع المرؤوس أحد الأشكال أو القنوات المستخدمة لإبلاغ العاملين بمستويات الأداء وتبادل وجهات النظر حول الأسباب وفرص أو مجالات التحسين الممكنة وهذا ما توضحه فيما يلي¹:

- استعراض مجالات التحسين الممكنة ونقاط القوة والضعف في الأداء.
- التعرف على المعوقات التي تعترض سير العمل وتقديم الموظف ومدى مسؤوليته عنها.
- عرض البدائل الممكنة للتغلب على مشكلات الأداء وتحسينه.
- إعداد خطة عمل لتنمية الفرد والتي قد تشمل الإلتحاق ببرامج التدريب أو التنمية، تفويض بعض السلطات، إعداد بعض المشروعات الخاصة.

4- مشاكل مقابلة تقييم الأداء:

أثبتت التجارب العلمية أن هناك عدة مشاكل تواجه الرؤساء عند إجراء المقابلة نستخلصها فيما يلي²:

- 1- ينظر المرؤوس إلى النقد الموجه له من رئيسه على أنه انقاص لشخصية واطعاف لمركزه الوظيفي وتهديد لأنه واستقراره في العمل.
- 2- من الصعب على الرؤساء تغيير سلوكيات بعض العاملين، خاصة مع كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة أو الذين يعانون من بعض العوامل الشخصية النفسية.
- 3- يفتقر بعض الرؤساء إلى المهارات المطلوبة لإنجاح المقابلة وهذا ما يعود إلى الصفات الشخصية السلبية في الرئيس وإلى نقص المهارات والمعارف المتعلقة بفن التواصل وفن التأثير على الآخرين.
- 4- يلجأ بعض الرؤساء إلى تقدير أكثر مما يستحقه الموظف للهروب من المواجهة أثناء المقابلة الأداء مما يؤثر على موضوعية عملية تقييم الأداء.

¹- مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة ق، الدار الجامعية، اسكندرية، 2006، ص 448-449.

²- أستكاني محمد ابراهيم، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات الطبقة الأولى، الكويت، 2005، ص 37.

- 5- يشغل الكثير من الرؤساء والمرؤوسين- بعد انتهاء المقابلة- ولمدة طويلة في التبرير والدفاع عن أنفسهم مما يؤدي إلى توتر جو العمل وفقدان الثقة في عملية التقييم وضعف العلاقات الوظيفية بين المرؤوسين.
- 6- تعتمد مقابلات تقييم الأداء على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة بالنسبة للمرؤوسين و المرؤوسين والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة.

5- خطوات مقابلة تقييم الأداء:

حددت خطوات مقابلة تقييم الأداء الفعالة كالاتي¹:

- 1- توضيح الهدف من القابلة وهو مساعدة العامل على تحسين الأداء.
- 2- التعبير عن تقدير الجهد للمرؤوس.
- 3- عرض تقرير تقييم الأداء مع توضيح نقاط القوة والضعف.
- 4- تحديد النتائج المتوقع تحقيقها.
- 5- الاستفسار عن أسباب عدم تحقيق ما هو متوقع.
- 6- افساح المجال أمام المرؤوس لعرض مقترحاته حول إمكانية تحسين الأداء.
- 7- الاشتراك مع المرؤوس في وضع خطة تحسين وتنمية الأداء.

¹ - أستكاني محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثاني: تنفيذ عملية تقييم الأداء.

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها تبرز الوقت والجهد الذي يتفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل الأهداف المرجوة منها، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في النجاح وفعالية هذه العملية ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية، فعملية تقييم الأداء تتطلب القائمين بهذه العملية اتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة.

المطلب الأول: خطوات عملية تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقاً، لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه، واختلف الباحثون في تحديد الخطوات.

1- تحديد العمل المطلوب:

ويتم ذلك بتحديد الأعمال تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسيات العمل لتحديد كيفية العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والعزف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها التي ينطوي العمل وللمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل¹.

2- تحديد معايير تقييم الأداء:

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها².

¹ - أحمد ماهر، الإدارة " المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 22.

² - درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، مصر دار الجامعية، 2003، ص 261.

تحديد طريقة تقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية اختيار طريقة مناسبة، وقد تم تقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وأخرى حديثة¹.

3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين².

- تنفيذ التقييم:

من أجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنتظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة، إما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم الأداء وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنويا ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة أداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس³.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وسائل للنشر والطباعة، 2003، ص 103

² - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 103.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظومات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 379.

- التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية تبين نواحي الإجابة في أدائه¹.

- إجراء المظالم:

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء لتقييم الأداء من فتح باب المظالم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من النسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة².

وهناك خطوات أخرى وهي:

1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وبالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لإنجاز العاملين، وأساس تقييم أدائهم وكفاءتهم³.

2- مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها، من

¹ - درة عبد البارئ، زهير الصباغ، المرجع السابق، ص 287.

² - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 309

³ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مصر، مؤسسة شيلي للنشر 2004، ص 139.

خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3- تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين¹.

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن وأن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية والمكافآت والتدريب... إلخ².

5- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

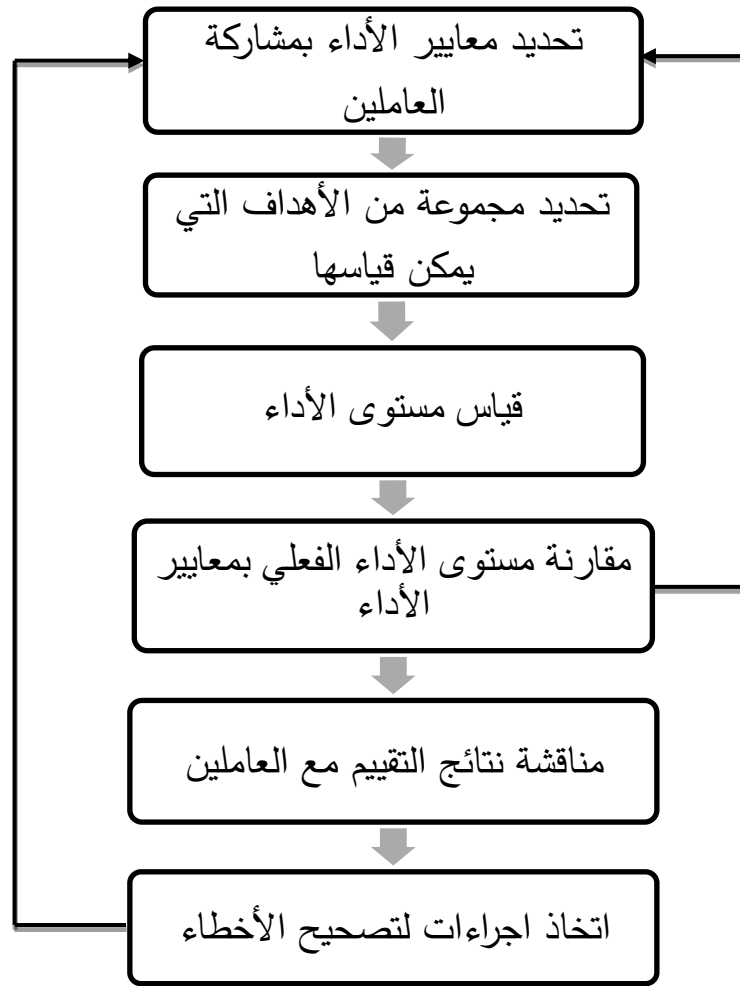
يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف وحتى القيم يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم³.

¹ - نصر الله حنا، المرجع السابق، ص 75

² - المرجع السابق، ص 75.

³ - توفيق عبد الرحمان، منهج النظام والأساليب، مصر، مركز الميراث المهنية للنشر، 2004، ص 126.

الشكل يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر: أسامة مُجَّد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

المطلب الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه¹.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1- الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته لشغل منصب أعلى من مرتبه الحالي.

2- التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيار هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراته².

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج إلى أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نلمسه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

4- تحديد الكفاءات التشجيعية ومنح العلاوة:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 37.

² - رواية محمد حسن، مرجع سابق، 2003، ص 250.

ضمن تقييم أداء العاملين ووفقاً للنتائج المتحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق العلاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.

5- تخطيط الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي ليزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للإستفادة من الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.
- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

6- الانضباط والمعاقبة:

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبه بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها¹.

¹ - عمر وصفي، مرجع سابق، ص 376.

المبحث الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العمال التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى طرق حديثة وطرق تقليدية نذكرها في مطلبين:

المطلب الأول: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع محددة فيها ومن بين هذه الطرائق نذكر:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوأ وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفريق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجه قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية وصعوبة تطبيقها في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد وكذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى¹.

¹ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد عبد الحميد المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 255.

ب- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساس الرتبة التي يمتلكها وفق الأفراد محل التقييم¹.

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة ولكن يؤخذ عليها بأنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا².

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن التوزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين ضرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري وعن الوسط الحسابي، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم والمقيم لا يبذل جهداً أو وقتاً كبيراً في التقييم، في حين يعاب عليها بأنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة وأيضاً أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية³.

د- طريقة التدرج البياني: تعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على أساليب محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالآتي⁴.

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.

¹- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 26.

²- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 352.

³- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 285.

⁴- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، 189.

- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جداً، 5- ممتاز.
- يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم للموظفين المطلوب تقييمهم.
- تحديد الإدارة لعدد المقيمين.
- يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.
- يجتمع المقيمين لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لفرض المناقشة ووضع متوسط التقييم ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها لكل موظف وترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في الإقامة، ورغم بساطتها وسهولتها إلا لأنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف العام بالتقييم¹.

هـ- **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو يجتمع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر إذا ما كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب

¹- بعجي سعاد، تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص-ص: 26-27.

جهوداً كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين وكتابة المواقف الايجابية والسلبية أثناء فترة التقييم¹.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة.

نظراً لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرب التقليدية ومن بين هذه الطرق:

أ- **طريقة التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والوقائع الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل، بحيث تكن هذه الصفات أو السلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليته كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... إلخ مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم وتمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وأيضاً تحدد نقاط الضعف بدقة إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم إلا أنه يعاب عليها عدم امكانية استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم نظراً لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في درجة نتائجها².

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية، 2008، ص 153.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 260.

ب- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً ما من روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون رؤساء وأهداف المنظمة.

ويتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية ومن ناحية أخرى تشع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة¹.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة تحفيز الأفراد على العمل ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم أداء ما يلي².

- يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

- موافقة الأطراف المعنية "المخرج ، المشرف والمرؤوسين" على معايير القياس وتقييم الأداء.

- ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.

وفي الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول مساعدة في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.

¹- موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 31.

²- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهمة الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 276.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف للمحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ضرورة توفر شروط والخصائص الأساسية في عملية تقييم الأداء مع ضرورة المزج بين المعايير المتعلقة بالصفات والنتائج والسلوك.

كما يتجه الرؤساء الآن إلى الأخذ بمبدأ علنية نتائج التقييم حيث يرى أغلب الباحثين بضرورة إعلان ومناقشة النتائج مع جميع العاملين من خلال مقابلة تقييم الأداء ويجب أن تدار هذه العملية بعناية حتى تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة.

كما أن هناك طرق عديدة يمكن اعتمادها في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ويتعين عليها عند اختيار عملية التقييم أن تراعي تناسب ذلك مع وظيفة المؤسسة وغرض التقييم حيث لا توجد طريقة قابلة للتطبيق في كل زمان ومان والطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات لا تعني نجاحها في مؤسسة أخرى ولا يعني ذلك نجاحها في جميع الأوقات وجميع الأغراض.

الفصل الثالث

دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة-جيلالي بونعامة-

- ❖ تمهيد
- ❖ المبحث الأول: لمحة عن المستشفى وهيكل تنظيمها أهم مهام مديرياتها الفرعية
- ❖ المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة
- ❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة
- ❖ المطلب الثالث: المطلب الثالث: تحديد منهاج الدراسة.

تمهيد:

بعد استعراض الفصل الأول على مفاهيم أساسية للأداء وتقييم الأداء والفصل الثاني على آليات تقييم الأداء سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة عمال مستشفى قصر الشلالة بالاستعانة بالدراسة القياسية وتبرز في ذلك جميع الفرضيات والتأكد من صدقها التي كانت تتحدث عن موضوع الدراسة حيث سنقوم في هذا الفصل بتحويل المعلومات النظرية إلى حقائق ملموسة وواقعية نقوم بتطبيقها على المؤسسة مجال الدراسة والغرض من ذلك جمع المعلومات التي تدعم موضوعنا حيث قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من الموظفين عينة عشوائية في المؤسسة الإستشفائية من أجل معرفة مدى الاهتمام بمحددات الأداء والوقوف على مختلف الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء ومدى نجاعتها في مؤسستنا العمومية.

المبحث الأول: لمحة عن المستشفى وهيكل تنظيمها أهم مهام مديرياتها الفرعية.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الإستشفائية لقصر الشلالة- جيلالي بونعامة-

أولاً: تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأ طبقاً للمرسوم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الصحية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم.

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات صحية بما أنها وجدت من أجل الاهتمام والرعاية الصحية للمواطن بدائرة قصر الشلالة والبلديات المجاورة له.

فتح المستشفى أبوابه سنة 1985م وهو عبارة عن بناء جاهز، تتربع مساحته على 17250م².

وهو يغطي حالياً نسبة 74300 نسمة من سكان دائرة قصر الشلالة بالإضافة إلى بعض البلديات المجاورة التابعة لولايي الجلفة وتسمسليت، وبالرغم من أن المؤسسة لها قدرة استيعاب تتمثل في 154 سريراً إلا أنها تلعب دوراً كبيراً وذلك بفضل جهود عملها وذلك بنهوض ورفع من مستوى التكفل الجيد واللائق

بالمرضى وهذا في كل المجالات فمن أهم المهام التي تتحملها المؤسسة العمومية والإستشفائية تتمثل فيما يلي:

❖ التدخل والاستجالات.

❖ تقديم الخدمات الصحية من علاج وكشف وتحليل بمبالغ رمزية.

❖ رعاية الأموية والطفول والمراقبة الصحية لها.

لقد عرف التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية في السنوات الأخيرة في ظل تغيير اسم الو الوزارة من وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات وذلك حسب المتطلبات الجديدة والمختلفة الاقتصادية والاجتماعية... إلخ، ومن القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية بحيث أن التنظيمات الجديدة منحصرة في القوانين التي ستصدر لاحقا.

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية تتميز بتنظيم تقني وإداري يسهل المهام المتمثلة في تكفل بصحة المواطن وبالتالي التكفل بصحة العمومية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية - جيلالي بونعامة-

يعتبر الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة الصورة الجيدة لها، سنحاول في هذا المطلب التعرف على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة لدائرة قصر الشلالة والذي يضم مصلحتين رئيسيتين هما:

1- المصالح الإستشفائية:

وتتمثل في كل من:

❖ مصلحة الجراحة العامة.

❖ مصلحة طب أمراض النساء الداخلية.

❖ مصلحة الاستجالات الطبية.

❖ مصلحة الطب الداخلي للرجال.

❖ مصلحة الطب الداخلي للنساء.

❖ مصلحة طب الأطفال الجراحية.

2- المصلحة التقنية:

وتتمثل في كل من مصلحة الأشعة المركزية، مصلحة تصفية الكلى، نقطة حقن الدم، جناح العمليات، الصيدلية.

تتولى المؤسسة مجموعة من المهام تتلخص فيما يلي:

- ❖ ضمان التكفل وبصفة كاملة ومتسلسلة بالحجات الصحية للسكان.
- ❖ ضمان وتنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهل الطبي والاستفاء.
- ❖ تطبيق البرامج الوطنية للصحة والنشاطات الوقائية.
- ❖ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ❖ المشاركة في تطوير المحيط وحمائته.
- ❖ تحسين مستوى مستخدمين مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
- ❖ تسيير المؤسسة من طرف مجلس الإدارة ويديرها مدير بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

المطلب الثاني : التنظيم الاداري للمؤسسة الاستشفائية

كما يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة الموضوع تحت سلطة أربعة مديريات فرعية هي:

- ❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية.
 - ❖ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.
 - ❖ المديرية الفرعية للمالية والرسائل.
 - ❖ المديرية الفرعية لصياغة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.
- ❖ كما سبق وان اشرنا فان المؤسسة الاستشفائية تعرف تنوع في طبيعة العمل حيث هناك مصالح صحية متخصصة تستدعي اعوان واطارات من الشبه الطبيين والطبيين، وتعتبر مهامهم

متكاملة لبلوغ الهدف والمتمثل في توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع . ومن جهة اخرى نجد المصالح التقنية والتي هي الاخرى تعرف تنوع في الموارد البشرية التي تتكفل بهذا الجانب لان الخدمات الصحية تستلزم عتاد وتكنولوجيا ، ومخابر وغيرها من الاعمال التقنية المساعدة . وفي حقيقة الامر ان هذا التنوع يجعل من عملية تقييم الاداء امرا بالغ التعقيد ويستدعي ان تتم عملية التقييم من قبل متخصصين في المجال وبسبب تكامل هذه الاعمال فيما بينها يجعل الاداء الشمولي يتأثر بالأداء الجزئي الذي يحدث عند كل وظيفة مما يصعب من عملية التقييم.

ان الاداء مرتبط بالعنصر البشري هذا ما يجعلنا نركز في دراستنا هذه على مديرية الموارد البشرية.

❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات الفرعية للمؤسسة الإستشفائية داخل الهيكل التنظيمي، حيث تقوم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسة، وهذا من أجل تحقيق التوافق بين الموارد المالية وبينها لبلوغ أهداف المؤسسة.

في إطار هيكلية وتنظيم هذه المديرية الفرعية، ووفق المرسوم التنفيذي 03/06 خول لها متابعة المسار المهني للموظف، اعتباراً من تنصيبه وتثبيته حتى مغادرته المؤسسة، كما تسهر على أوضاعه المهنية المتعلقة بمجالات التقييم والتكوين، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، التقاعد...إلخ.

ونظراً لأهمية هذه المديرية الفرعية وحجم نشاطاتها، وفقد ألحق بها عدة مكاتب قصد التحكم والمراقبة في مجريات العمليات المختلفة، كونها عصب تنظيم واستغلال الموارد البشرية، وتضطلع هذه المديرية الفرعية بسلطة التأديب، وتضبط برامج اللقاءات والدورات التكوينية والملتقيات واجتماعات اللجان التي تبحث في شؤون الموظفين من حيث الترقيات وغيرها.

❖ المكاتب:

❖ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يعتبر هذا المكتب من أهم المكاتب في المديرية، فهو يقوم بضبط القوائم الإحصائية (الإسمية) للموظفين باختلاف أسلاكهم وأوضاعهم إزاء إدارة المؤسسة/ كما يقوم بمعالجة ملفاتهم حسب طبيعتها فهو يقوم ب:

❖ تحرير محاضر تنصيب للموظفين.

❖ إصدار مقررات التعيين.

❖ إصدار مقررات التسمية.

❖ إصدار مقررات التثبيت في المناصب.

❖ إعداد جداول الترقية في الترتيب والدرجات من خلال التقييم المستمر للموظف.

❖ إعداد جداول تعداد المستخدمين حسب الفترات المطلوبة.

❖ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

❖ إعداد جدول احتياجات المؤسسة للموظفين.

❖ إعداد مقررات التحويل المحلي والنقل، الانتداب، الإحالة على الاستيداع وباقي الإجراءات من

الاستفادة من العطل السنوية والمرضية، كما تنظم من حين لآخر امتحانات مهنية أو مسابقات

للتوظيف، فضلا عن ذلك ممارسة السلطة التأديبية.

❖ مكتب حركية المستخدمين:

يشرف على هذا المكتب 5 عمال 2 توقيت كامل و3 في إطار العقود ما قبل الإدماج، و يعتبر هذا

المكتب كسند لمكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، من خلال إعداد وإعطاء الصيغة القانونية لكل المقررات وإدخالها حيز التنفيذ.

فهو يقوم بكافة العمليات الخاصة بالانضباط اتجاه الموظفين، كما يقوم بإعداد العقوبات التأديبية

وباقى الإجراءات المتعلقة بذلك، حتى المثل أمام المجلس التأديبي.

كما يقوم هذا المكتب بمتابعة كافة المصالح لضمان السير الجيد لها، وهذا تحت إشراف المراقبة العامة الطبية التي تلعب دور تبليغ الإدارة بالشؤون الداخلية والخارجية وكذا المراقبة الطبية.

❖ مكتب حفظ ومتابعة ملفات المستخدمين:

يقوم هذا المكتب بمتابعة ملفات المستخدمين من خلال تنظيمها وحفظها، وهذا من أجل متابعة المسار المهني للموظف من يوم تنصيبه حتى مغادرته المؤسسة من خلال ملف يضم سيرته المهنية في المؤسسة أين يتم إلحاق جميع المقررات بهذا الملف، كمقررات التثبيت، التوجيه، التكليف، الترقية... إلخ، كذلك العقوبات.

❖ مكتب التكوين المتواصل:

يتواجد بالمؤسسة مكتب خاص بالتكوين المتواصل لفائدة المستخدمين، يسهر على ترقية وتطوير أداء الموظف من خلال تكوينه في المجالات ذات العلاقة بنشاطه سواء كانت داخل الوطن أو خارجه.

❖ مكتب الأجور:

هو مكتب ملحق بالمديرية الفرعية للموارد البشرية حيث أنه يتلقى معظم القرارات من هذه المديرية الفرعية وتتمثل مهمته الأساسية في صرف أتعاب وأجور الموظفين من خلال مجمل الأعمال التالية:

- ❖ حساب رواتب الموظفين، الأثر المالي للرواتب، العلاوات الخاصة بالمنابوات لجميع الأسلاك.
- ❖ إعداد الخلاصة الإجمالية للرواتب، إعداد حوالات الدفع، أوامر التسديد لموظفين.
- ❖ تنفيذ مختلف المقررات (مقررات الخصم، توقيف الراتب، مقررات الإحالة على التقاعد... إلخ).
- ❖ متابعة وضعية التصريح بالأجور لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ❖ بالأجور لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

❖ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات، فهي تختص بإدارة الشؤون المالية والاقتصادية، كما تسطر وتحضر برامج عمل ذات الصلة بالتسيير والتجهيز، إذ تعد وتوضع هذه المديرية الفرعية مخططات والنشاط للسنة المالية من أجل تحصيل الإيرادات للميزانية وتقوم بتنفيذ الميزانية من خلال صرف النفقات المبوبة في كل عنوان، وذلك تبعا لدراسات تحليلية بغرض معالجة (إصلاح) وتجهيز الهياكل والوحدات الصحية باختلاف تخصصاتها ووظائفها، من صيانة وتوثيق أدوات التسيير، اقتناء وإصلاح العتاد لطي، مواد صيدلانية، تغذية، توفير شروط الإقامة وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات للمرض.

فتجاوبا مع حاجيات المؤسسة أحدث بالمديرية مكاتب ومصالح تنسق فيما بينها، وتقتصر مهامها بصورة رئيسية على التنسيق ودراسة الطلبات لتوفير الإمكانيات الضرورية اللازمة لضمان حسن السير لكل المرافق تماشيا مع أبواب الميزانية.

❖ المكاتب:

تظم هذه المديرية الفرعية ثلاث مكاتب وهذا طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

❖ مكتب المالية والمحاسبة:

يشرف على هذا المكتب عاملة في إطار العقود ما قبل الإدماج مهنية بالتوقيت الجزئي، حيث يعتبر هذا المكتب كمكتب استشاري للمدير والمدير الفرعي للمالية والوسائل، إذ يقدم له اقتراحات في مشروع الميزانية (الأولية والإضافية) من أجل تقسيم العناوين. كذلك تقديم الوضعية المالية التي تبين حالة المؤسسة وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أن لهذا المكتب صلة مباشرة مع أمين الخزينة (محاسب المؤسسة) من أجل المتابعة المالية للمؤسسة حيث يقوم هذا المكتب بإعداد الميزانية الأولية والإضافية برأي استشاري، الحساب الإداري حوالات الدفع لمختلف الفواتير من أجل التسديد.

ويستخدم مكتب المالية والمحاسبة التسجيلات التالية:

- ❖ سجل النفقات حسب طبيعة الاقتطاع في الميزانية للالتزامات.
 - ❖ سجل النفقات حسب طبيعة الاقتطاع في الميزانية للحالات المسددة.
 - ❖ سجل تسجيل الحوالات المنجزة والمحرورة.
 - ❖ كما يستخدم هذا المكتب برنامج الإعلام الآلي لمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة.
 - ❖ **مكتب الصفقات العمومية:**
- يشرف على هذا المكتب متصرفة، حيث يقوم بمتابعة جميع إجراءات الصفقات العمومية والتي تندرج في المهام التالية:
- ❖ تحضير دفاتر الشروط التقنية والمالية للتوريدات السنوية.
 - ❖ إعداد مختلف إعلانات الاستشارات أو المناقصات (حسب موضوع دفتر الشروط) ونشرها.
 - ❖ تحضير السجلات الخاصة بمتابعة إجراءات الاستشارات والمناقصات.
 - ❖ التحضير لاجتماعات لجنة الفتح والتقييم للعروض المالية والتقنية وترتيب العروض حسب تاريخ وصولها.
 - ❖ تحرير محاضر فتح الأطراف وتقييم العروض التقنية والمالية لمختلف الاستشارات والمناقصات التي يتم إعلانها.
 - ❖ تبليغ نتائج التقييم وتوزيع الملفات على الجهات المعنية.
 - ❖ إيداع ملف الصفقة على مستوى لجني الصفقات العمومية من أجل التأثير عليه (دفتر الشروط والصفقة) وهذا في حالة المناقصة.
 - ❖ **مكتب الوسائل العامة والهيكل:**
- يشرف على هذا المكتب مسؤول مكتب وعامل في إطار عقود ما قبل الإدماج، حيث يقوم هذا المكتب بمتابعة جميع وسائل وهيكل المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- ❖ تحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الأقسام والمصالح الإدارية الطبية.
- ❖ متابعة الوسائل والهيكل على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية (الجرد).
- ❖ متابعة الموردین الذين تتعامل معهم المؤسسة العمومية الإستشفائية، كذلك المخزن الخاص بالوسائل.
- ❖ التعديلات والإصلاحات بالنسبة للوسائل والهيكل، ومتابعة كالأجراءات الخاصة بذلك.

❖ المصالح:

تقوم المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالإشراف على هذه المصالح وتهدف في مجملها إلى توفير الإمكانيات اللازمة والتسيير الجيد للمؤسسة.

❖ مصلحة التموين والصرف اليومي:

يسير هذا المكتب كل ما يخص التموين بالغذاء ومواد التنظيف وتسيير المخزون والمطبخ (من دخول وتخزين وإخراج لمختلف المواد والسلع)، حيث تتم عملية التموين على مستوى المستشفى عن طريق مناقصات تتم خلال كل سداسي.

❖ مصلحة حفظ الملابس والغسل:

يشرف على هذه المصلحة و 03 عمال، حيث تقوم هذه المصلحة بالأعمال اليومية الخاصة بتنظيف وخياطة الملابس والأفرشة والأغطية الخاصة بالأقسام الداخلية.

❖ مصلحة التحصيل:

يقوم بتسيير هذه المصلحة رئيس مصلحة مكتب الدخول حيث يقوم بمتابعة جميع مراحل التحصيل لمختلف التسعيرات الخاصة بتكاليف العلاج وإيداعها لدى أمين الخزينة والتي تشكل أحد إيرادات المؤسسة المختلفة.

❖ الحظيرة:

يسير الحظيرة رئيس حظيرة و10 سائقين وعاملين صيانة (ميكانيكي)، حيث يقوم رئيس المصلحة بتسيير هذا وفقا لمتطلبات المؤسسة من متطلبات المصالح الطبية والإدارية (كل حسب المهمة)، وتسيير البنزين وقطع الغيار الخاصة بالسيارات ومتابعة الحالة الخاصة بكل المركبات (سيارات الإسعاف، النقل الإداري شاحنات النقل بالنسبة للأدوية والعتاد... إلخ)، والتي تحتوي على مخزن لقطع الغيار.

❖ مصلحة الصيانة:

يشرف على هذه المصلحة رئيس مصلحة و09 عمال مهنيين بالتوقيت الكامل و04 عمال مهنيين بالتوقيت الجزئي، حيث تتصل هذه المصلحة مع المديرية الفرعية للمالية والوسائل، وتتكفل بالمهام التالية:

❖ الترميمات على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية.

❖ أعمال البناء... إلخ من أعما الصيانة الخاصة بمباني المؤسسة.

❖ المخازن:

يتواجد على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية عدة مخازن، وذلك حسب نوعية الوسائل والعتاد والسلع، وهب كالاتي:

1- مخزن الأدوات المكتبية والمطبوعات.

2- مخزن الوسائل والأدوات (الطبية والإدارية).

3- مخون العتاد وقطع الغيار.

1- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

تشكل مديرية النشاطات الصحية همزة الوصل والتنسيق بين المصالح وباقي الوحدات الخارجية التابعة للمستشفى هذا بالنظر لحجم الأنشطة والمهام التي تتولاها، بحيث تعتبر من الأولويات والضروريات تماشيا مع السياسة الصحية التي تهدف إلى صيانة الفرد ورعايته وتحسينه وترقيته.

تضطلع هذه المديرية بكل ما يتصل من توفير وحماية المواطن من شتى الأمراض، إذ تقوم بإعداد برامج التلقيح عبر المناطق السكنية وكذا الأوساط المدرسية من خلال العمليات المنتظمة التي تسهر عليها لجان مختصة.

علاوة على هذا يمتد تخصصها إلى فئة العمال باختلاف وظائفهم، إذ تقوم هذه المديرية ببرمجة طب العمل لتفقد صحة العامل والموظف بصفة دورية ومدى علاقاته بعالم الشغل من حيث كفاءته المهنية وعجزه وما مدى تلائمه وتكيفه مع النشاط الذي يمارسه على مستوى المؤسسات أياً كان طابع نشاطها، اقتصادياً، تجارياً، صناعياً، فلاحياً أو حتى إدارياً.

2- مكتب القبول:

يعتبر القلب النابض في المستشفى، فهو ليس مكتب تقتصر مهامه فقط على إعداد الإجراءات والملفات الإدارية الخاصة بقبول المرضى إلى مختلف مصالح الاستشفاء، لكن بالموازنة فدوره يضاوي باقي المصالح ذات الأهمية، إذ أن تواجد هذا المكتب أمر ضروري، ذلك لما يميزه عن باقي المكاتب بالنظر للعلاقات الوثيقة التي تربطه مع باقي المصالح سواءً الإستشفائية منها أو العرضة التقنية، أو باقي المرافق الداخلية، فمكتب القبول له وزنه لما يستحوذ من أكبر النشاطات المتصلة بالمحور المباشر لوضعية المريض من قبوله بالمؤسسة إلى غاية مغادرته لها.

بالإضافة إلى هذا، تتجسد هذه المهام في عدة فروع رئيسية تنطوي تحت تنظيم المصلحة بهدف السيطرة على حركة المريض، من القيد في مختلف السجلات، الحالة المدنية، طبيعة القبول، أيام الإستشفاء، تقييم الخدمات، المحاسبة... إلخ.

وللأهمية البالغة التي يتمتع بها هذا المكتب، يشرف عليه 12 موظفاً (رئيس المكتب و06 موظفين دائمين، 01 بالتوقيت الجزئي، 05 عقود ما قبل التشغيل)، ومما زاد في أهمية هذا المكتب ضبط نظام المعلومات لهذه المصلحة واستعمال مختلف وسائل التوثيق وإدخال الإعلام الآلي وهذا لضمان السير الحسن له.

طبقا للتعليمية الوزارية رقم 03 المؤرخة في 07 ديسمبر 2000 والتي تتعلق بتنظيم وسير مكتب الدخول، يضم عدة مكاتب فرعية تقوم بمهام وفق النطاق والصلاحيات المخولة لمكتب القبول مستعملا في ذلك مجموعة من الوثائق والسجلات كدعامات للتسيير، وتمثل هذه المكاتب الفرعية في:

الاستقبال والتوجيه، القبول، الحالة المدنية، حركة المقيمين والإحصائيات، الفواتير، الأرشيف، أما بالنسبة لقائمة الوثائق المستعملة فهي:

الرقم الاسم

الرمز

1- طلب الاستشفاء (DH (demande d'hospitalisation).

2- البطاقة المتحولة (FN Fiche navette).

3- استمارة القبول (BA (bulletin d'admission).

4- شهادة إقامة (CA (certificat de séjour).

5- شهادة إجلاء (FEV (fiche d'évacuation).

6- تصريح إجلاء (DEV).

7- شهادة وفاة (CD).

8- تصريح وفاة (DD).

3- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية:

ينفرد هذا المكتب بأكبر قسط من الأنشطة على مستوى المؤسسة الإستشفائية حيث يزخر بأغلب الأنشطة والتي لم أتعرض لمجملها بسبب ضيق الوقت وتقص التأطير (الكفاءات)، كذلك التدخل في المام من طرف المدير في هذا المكتب وعليه لم أحصل على المعلومات الكافية والتي سأذكرها على سبيل الحصر:

❖ متابعة نشاطات مصالح الاستشفاء.

- ❖ متابعة وتقييم النشاطات لمختلفة.
 - ❖ برجة جداول زيارات لتفتيش الخاصة ب: النظافة، العلاجات، التكفل بالمريض، تنظيم المصالح.
- الوقاية المختلفة عن طريق وضع برامج للتكفل (بالأوبئة أو التدخلات بالتنسيق مع مصالح الأوبئة والطب الوقائي).

- ❖ تنظيم النشاطات العامة.
- ❖ إعداد مختلف جداول المناوبة الدورية.
- ❖ متابعة الأوضاع المختلفة قصد المساهمة في تسويقها.
- ❖ إعداد الإحصائيات.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

تمثل هذه المديرية أحد فروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر الشلالة، حيث يقتصر دورها في متابعة كل العمليات المتعلقة بالصيانة الخاصة بالأجهزة، سواء الطبية أو المرافقة، إلا أن وفي أرض الواقع تعاني هذه المديرية الفرعية من بعض النقائص والتي تعتبر أساسية، مما جعلها لا تظهر ولا تلعب دورها الذي وجدت وأحدثت من أجله وتمثل هذه النقائص في:

- ❖ ازدواجية المهام في هذه المديرية، إذ أن المكلف بمكتب الوسائل العامة والهيكل هو نفسه المدير الفرعي لها.

- ❖ نقص الكفاءات في مجال الصيانة لمختلف الأجهزة الطبية والمرافقة.
- ❖ معظم التجهيزات الطبية تختص بالتكنولوجيا المعقدة، مما أدى بالمؤسسة إلى إبرام عقود مع مؤسسات خدماتية متخصصة في صيانة التجهيزات الطبية.

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

1-1- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

جدول التعداد المالي: تقوم مديرية الصحة والسكان بإرسال جدول التعداد المالي للمؤسسة الإستشفائية العمومية، والذي يمثل الاعتمادات والمناصب المالية للسنة الحالية.

المرحلة الثانية:

إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: بعد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة الحالية، يقوم مكتب الموارد البشرية بإعداد وانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة، حيث يتكون هذا المخطط من ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الجداول من 1 إلى 3 وتتعلق بوضعية المستخدمين.

الجدول رقم 01: يتعلق بهيكله تعداد المستخدمين إلى غاية 12/31 من السنة الماضية.

الجدول رقم 02: جدول قرارات الإطار الخاص بالامتحانات والمسابقات (لجان المستخدمين لجان الطعن).

الجدول رقم 02 مكرر: تدون فيه وضعية الحالات التأديبية.

الجدول رقم 02 مكرر 03: تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها.

الجدول رقم 03: خاص بقرارات إطارات الخاصة بالامتحانات والمسابقات.

يضم هذا الجدول مجموعة من القرارات المتعلقة بتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات المحددة سابقاً.

الجزء الثاني: يحتوي على الجداول من 4 إلى 7 والتي تشكل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد

البشرية.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة – جيلالي بونعامة.

الجدول رقم 04: هو المخطط التوقعي للتوظيف، أي عبارة عن جدول أو رزنامة بيانية لمختلف عمليات التسيير التقديري للموارد البشرية هذا الجدول مخصص لتعداد المناصب الشاغرة والمشغولة وكذا عمليات التسيير المتوقع إجرائها خلال سنة مالية مع تقدير التاريخ المتوقع لإنجازها.

الجدول رقم 04 مكرر: وهو جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم 04 مكرر 1: وهو جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم 05: وهو جدول بياني لمعطيات تسيير توقيعي للموارد البشرية.

الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن قائمة المستخدمين المتوفرة فيهم شروط التقاعد والممارسة لأعمالهم.

الجدول رقم 06 مكرر 03: جدول يضم المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.

الجدول رقم 07: هذا الجدول خاص بمخطط تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

الجزء الثالث: يحتوي على الجداول من 8 إلى 13 والمتعلقة بحركة العمال، والمراقبة اللاحقة وبتقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية التي تقوم بها مصالح التوظيف العمومي.

الجدول رقم 08: خاص بمتابعة ومراقبة حركات المستخدمين إلى غاية تاريخ 12/31.

الجدول رقم 09: خاص بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 12/31.

الجدول رقم 10: استمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة – جيلالي بونعامة.

هذا الجدول المعد لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات أو الاختبارات، ومبين حسب كل سلك أو رتبة.

الجدول رقم 11: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل.

الجدول رقم 12: استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين.

الجدول رقم 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف المباشر على أساس الشهادة.

المرحلة الثالثة:

يعد الانتهاء من إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتم إرساله إلى مديرية الوظيفة العمومية

مرفقا ب:

- دفتر التعديلات المالية للسنة المعنية.
- القرار المتعلق بالامتحانات ومسابقات التوظيف.
- القائمة الاسمية للمستخدمين إلى غاية 12/31 من السنة المعنية.
- القرار المتعلق بإنشاء لجان المستخدمين ولجان الطعن.

المرحلة الرابعة:

يتم دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مدير مديرية الوظيفة العمومية بالولاية

وبحضور ممثل المؤسسة العمومية الإستشفائية بقصر الشلالة، حيث يمكن أن:

- يكون المخطط خالي من الأخطاء في هذه الحالة يتم التأشير عليه والتوقيع عليه ويتم اعتماده

ليُرسل إلى المؤسسة الإستشفائية.

- وجود أخطاء أو تجاوزات في المخطط، في هذه الحالة يتم تدوين الأخطاء والتحفظات ليعاد إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية لتصحيحه وتعديله، بعد ذلك يرسل إلى مفتشية الوظيفة العمومية بالولاية وبحضور ممثل المؤسسة العمومية الإستشفائية لقصر الشلالة ومدير مفتشية الوظيفة العمومية بالولاية، يتم دراسته ومدى تطبيق التصحيحات والتعديلات، وعندما يكون المخطط خالي من الأخطاء في هذه الحالة يتم التأشير عليه والتوقيع عليه ويتم اعتماده ليرسل إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية.

1-2- الترقية في الدرجات:

يعد تعيين الموظف في منصبه يصبح خاضعا للمتابعة والتقييم المستمر والدوري في مساره المهني، هذه المتابعة والتقييم تسمح للموظف بالترقية في الدرجات وهي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، ويتم التقييم من خلال إعداد وملئ كشوف التنقيط ن طرف رؤساء المصالح المكلفين بتقييم الموظفين الخاضعين لرقابتهم وسلطتهم وتكون العلامة منقطة على /20.

وحسب المرسوم الرئاسي 304/07 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية للأجور، لاسيما المادة 09 منه التي تجسد الخبرة المهنية للموظف وذلك عن طريق الترقية في الدرجات وهي 12 درجة والتي تظهر كما يلي:

الدرجة الأولى: للانتقال إليها يجب سنتان وستة أشهر على الأقل من العمل في المنصب.

من الدرجة 2 إلى الدرجة 12: تتم الترقية في الدرجات بصفة جماعية وبطريقة منظمة حسب كل رتبة وسلك، وحسب القاعدة التالية:

4، 2، 4 أي يرقى أربع موظفين في الدنيا (سنتان و6 أشهر)، وأربعة في المتوسطة (ثلاث سنوات)، اثنان في القصوى (ثلاث سنوات و6 أشهر).

ملاحظة: يستفيد الموظف صاحب منصب عالٍ أو وظيفة عليا من الترقية في الدرجة حسب المدة الدنيا.

1-3- الترقية في الرتب:

وهي الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها وتتم بالمرحل التالية:

- شغور المنصب المالي، هذا يستدعي وجوده في مخطط تسيير الموارد البشرية في الجدول رقم 04، الذي تم المصادقة عليه.

- بعد ذلك تكون الترقية حسب الكيفيات التالية:

- على أساس الشهادة من الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة بعد تكوين متخصص.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

1-4- عملية التوظيف:

التوظيف هو الحصول على منصب عمل في إطار قانوني حسب النظام المعمول به حاليا (الأمر رقم 03/06).

تمر عملية التوظيف عبر عدة مراحل.

• مراحل مسابقة التوظيف على أساس الشهادة:

1- يجب أن تكون هذه المسابقة مبرمجة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يتم تحرير مقرر

يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة طبيب عام للصحة العمومية: يحتوي هذا

المقرر على مواد تحدد كل من الرتبة، عدد المناصب الشاغرة، نوع الشهادة المطلوبة والمؤهلات المطلوبة، تاريخ اختتام التسجيلات، ملف الترشيح، آجال إجراء المسابقة، لجنة قبول المترشحين، كذلك آجال الطعن، لجنة للناجحين، حيث يتم الإمضاء والمصادقة على هذا المقرر من طرف مدير الصحة والسكان في 05 نسخ والذي يتم إرسالها إلى مديرية الوظيفة العمومية.

2- تقوم المديرية العامة للوظيفة العمومية بإرسال رأي الموافقة تجيز فيه فتح المسابقة.

3- الإعلان عن التوظيف: تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بوضع محتوى الإعلان الخاص بالمسابقة الذي ستقوم بنشره على شكل رسالة إدارية يرسل إلى مديرية الصحة والسكان من أجل المصادقة عليه.

4- بعد المصادقة على الإعلان يتم الشروع في إجراءات الإعلان والذي تتم في جريدتين وطنيتين عربية وفرنسية.

5- استلام ملفات الترشيح مع احترام آجال الإيداع.

6- تقييم الملفات من أجل انتقاء المرشحين المقبولين عن طريق لجنة تقنية حيث يتم تحرير محضر اللجنة التقنية لانتقاء المترشحين، والذي يتم المصادقة عليه في مديرية الصحة والسكان.

7- إنشاء لجنة اختبار لإجراء المحادثة مع مترشحي المسابقة عن طريق مقرر مصادق عليه من طرف مدير الصحة والسكان.

8- استدعاء المترشحين إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية عن طريق برقية خاصة بكل مرشح.

9- إجراء محادثة وتقييم المترشحين وإصدار النتائج والتي تكون في قائمتين، قائمة للناجحين وقائمة للاحتياطيين.

10- تحرير محضر اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين نهائياً.

11- يتم إرسال كل هذه الوثائق إلى مديرية الوظيفة العمومية من أجل المصادقة عليه.

12- موافقة المديرية على هذه الوثائق.

13- استدعاء الناجحين، محضر تنصيب، مقرر التعيين... إلخ.

ملاحظة:

إن من نقاط الاختلاف للتوظيف على أساس الشهادة والتوظيف على أساس الاختبار، نجد النقاط التالية:

- 1- مكان إجراء المسابقة والتي تجرى في مركز امتحان (الجامعة)، أين يتم إرسال مراسلة إلى جامعات عدة من أجل إدراج هذا النوع من المسابقات في رزنامة الامتحانات التي تقوم بها الجامعات.
- 2- بعد موافقة الجامعات المعنية يتم إمضاء اتفاقية مع المؤسسة كطرف فيها حيث يتم تحديد تاريخ إجراء المسابقة وتكلفة المسابقة خاصة بكل مرشح.
- 3- في حالة عدم فوز أي مرشح يتم تحرير محضر قصور.

1-5- التقاعد:

هو إنهاء خدمة في الطريق القانونية شريطة توف الموظف على كل الشروط القانونية للتقاعد.

❖ أنواع التقاعد:

- التقاعد المباشر: وهو تقاعد إجباري أين يتم إحالة الموظف إلى التقاعد الإجباري، ويتقسم هذا النوع من التقاعد إلى قسمين:
- بالنسبة للذكور: يتحقق هذا النوع من التقاعد المباشر الإجباري عند بلوغ العمر 60 سنة مع إثبات 32 سنة من النشاط الفعلي.
- بالنسبة للإناث: وهذا عند بلوغ 55 سنة مع إثبات 32 سنة من النشاط الفعلي، إلا أنّ المرأة التي تملك 3 أطفال ويقل أعمارهم عن 12 سنة لها الحق أن تحال إلى التقاعد عند بلوغها العمر 52 سنة وهذا بطلب منها.
- التقاعد دون شرط السن: إنّ الشرط الأساسي في هذا النوع من التقاعد هو عدد سنوات النشاط الفعلي، وهي 32 سنة دون مراعاة شرط السن والذي لا يجب أن يصل 60 سنة وإلا أصبح تقاعد

مباشر أي أن بلوغ 32 سنة من النشاط الفعلي للموظف يمنح له الحق في طلب التقاعد دون شرط السن.

- التقاعد النسبي (المسبق): هذا التقاعد من بين أنواع التقاعد ويتم بطلب من الموظف والذي يجب أن تتحقق فيه الشروط التالية وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 11 جمادى الثاني عام 1419هـ الموافق ل 3 أكتوبر سنة 1998م المتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية:

3-1 الذكور: بلوغ 50 سنة من العمر وامتلاك 20 سنة من النشاط الفعلي.

3-2 لإناث: 45 سنة من العمر وامتلاك 20 سنة من النشاط الفعلي.

وفي حالة عدم توفر شرط مدة العمل والتي تكون أقل من 15 سنة يمكن تمديد فترة العمل للمعني بعد السن 60 إلى 65 كحد أقصى.

❖ إجراءات التقاعد:

1- طلب المعني للإحالة إلى التقاعد والذي يجب أن يكون موافيا لشروط التقاعد المنصوص عليها في القانون.

2- قبول الطلب بعد دراسته ومعاينته؟

3- تحرير جدول مجمل الخدمات المهنية: ويتمثل هذا الجدول في المسار المهني للموظف الذي يظهر فيه جميع القرارات التي تخصه في هذا المساء(1).

4- إعداد شهادة لتحديد الأجور المعتمدة كأساس لحساب التقاعد، وهذا لخمس 5 سنوات الأخيرة (60 شهرا)(2).

5- إرسال (1) + (2) إلى صندوق الوطني للتقاعد (CNR).

6- دراسة الملف من طرف الصندوق الوطني للتقاعد وإصدار تأشيرة القبول.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

7- إعداد مقرر الإحالة على التقاعد من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية والذي تقوم مديرية الصحة والاسكان المصادقة عليه.....(3).

8- إعداد شهادة إيقاف الراتب.....(4).

9- إرسال نسخة من (4) إلى مصلحة الأجور وأمين الخزينة من أجل إيقاف الراتب وذلك في بداية الشهر الموالي.

10- إرسال (3) + (4) إلى الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

وبانتهاء هذه الإجراءات يكون الموظف في حالة الإحالة على التقاعد وتنتهي علاقته مع المؤسسة العمومية الإستشفائية.

1-6- حساب أجور العمال:

يتم حساب أجور العمال مهما كان السلك الذي ينتمون إليه (السلك الطبي، السبه طبي، الإداري)، حسب القاعدة التالية:

$$\text{الأجر الأساسي} = \text{الأجر القاعدي} + \text{الخبرة المهنية}$$

-الأجر القاعدي: يحصل العامل على أجر قاعدي حسب مستوى التأهيل وهذا طبقاً للأمر 03/06، حيث يصنف كل مستوى تأهيل في رتبة معينة، كما أن هذه الأصناف تنقسم إلى أفواج (س د ب أ)، وكل رتبة يقابلها رقم استدلالي وهذا حسب المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتضمن الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم وكمثال على ذلك: شهادة الماجستير أو تكوين متخصص لمدة سنتين بعد شهادة الليسانس في العلوم التجارية يوظف متصرفاً رئيسياً وعليه تكون وضعيته كالتالي:

الصنف أ: متصرف رئيسي / الرتبة: 14 الرقم الاستدلالي 621.

حسب الأمر 03/06 فإن الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي $\times 45$ دج.

وعليه فإن الأجر القاعدي لمصرف رئيسي هو 621×45 دج = 27945 دج.

-الخبرة المهنية: معبر عنها بأرقام استدلالية وتنقسم إلى 12 درجة، يتم الانتقال من درجة إلى أخرى بواسطة الترقية في الدرجات (الدنيا، الوسطة، القصوى)، والتي تمثل الخبرة المهنية للعامل حيث أن كل صنف يقابله نقطة معينة.

❖ الأجر المتغير:

عبارة عن مجموعة من المنح والعلاوات والتي تتغير حسب كل سلك (السلك الطبي، الشبه طبي، الإداري)، وبالنسبة لكل قطاع (الصحة، الجماعات المحلية... إلخ)، والتي يتم تحديدها بنصوص تشريعية.

❖ الاقتطاعات:

يخضع العامل لعدة اقتطاعات مهما كان السلك الذي ينتمي إليه، وتتمثل هذه الاقتطاعات في اقتطاعات مختلفة (تخص في مجملها الخصومات التي قد يتعرض لها العامل وتتمثل في العطل المرضية، العقوبات... إلخ)، اقتطاع الضمان الاجتماعي (يقتطع من الأجر 9% من أجل الضمان الاجتماعي)، اقتطاع الضريبة على الدخل (يخضع العامل الذي يفوق أجره الخام 15000 دج إلى اقتطاع الضريبة وهذا حسب شبكة حددها القانون، إما بالنسبة للوعاء الضريبي الخاص بالاقتطاع هو الأجر الخام - 9% الضمان الاجتماعي)، التعاضدية، اقتطاع السكن (بالنسبة للعمال المستفيدين من السكن الوظيفي، أين يقتطع من الدخل الصافي قيمة الإيجار).

❖ الامتيازات العائلية:

- منحة الأجر الوحيد: تمنح للزوجة الماكثة في البيت والتي لا تملك أطفال منحة تقدر ب 5.5 دج أما بالنسبة التي لديها أطفال فإنها تستفيد من منحة تقدر ب 800 دج.
- المنح العائلية: تقدر ب 600 دج للطفل الواحد في حدود 5 أطفال، فإذا تجاوز هذا العدد فإن الطفل السادس فما فوق يمنح 300 دج لكل طفل.
- كما يمنح للأطفال الذين يفوق أعمارهم 10 سنوات 11.25 دج في حدود ثلاث أطفال.

2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

❖ مراحل تسيير عملية التحصيل:

المرحلة الأولى:

القيام بطباعة أو الحصول على سجل التحصيل من طرف المورد الخاص بذلك (المطبوعة).

حيث أن سجل التحصيل يحتوي على 75 صفحة ب 600 وصل وينقسم إلى ثلاث أنواع:

- سجل التحصيل الخاص بالطب العام.
- سجل التحصيل الخاص بالأشعة.
- سجل التحصيل الخاص بالقبول أي الاستشفاء

المرحلة الثانية:

ترسل هذه السجلات إلى أمين الخزينة الذي يقوم بدوره بالمصادقة عليها مع تقديم مبرر الذمة المالية من أجل التبرير بالعدد الكامل.

المرحلة الثالثة:

بعد أن يستلم المحصل الرئيسي السجلات المصادق عليها يقوم بتوزيع بعض منها على المحصلين الثانويين (الطب العام، القبول، الأشعة)، حيث يمضي هؤلاء في سجل خاص بالفحوصات الطبية لاستلامهم السجلات.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التحصيل.

تتم من خلال المحصلين الثانويين والمحصل الرئيسي حيث يقوم هذا الأخير بحساب المبلغ ومقارنته مع الوصولات المقتطعة في السجل خلال هذه فترة، والمقدرة بأسبوع، ثم يقوم المحصل الرئيسي بوضع علامة علة آخر تلك الوصولات وهي المبلغ الإجمالي لها، كما يكتب على آخر صفحاتها:

حدد مبلغ الدفع هذا بتاريخ..... إلى تاريخ..... وصل رقم 15/1 (رقم التسجيل) إلى رقم 360/15.

المرحلة الخامسة:

يقوم المحصل الرئيسي بتحرير وصل بالدفع ممضى من الطرفين، المحصل الثانوي حيث يأخذ هذا الأخير نسخة منه.

المرحلة السادسة:

تحرير أمر بالدفع بنفس اليوم الذي تم فيه التحصيل والذي يمضي عليه المدير موجه إلى أمين الخزينة مع المبلغ وبهذا تتم عملية تحصيل التسعيرات الاستشفائية.

❖ عملية المطابقة:

هي عملية يقوم بها المسؤول على مستوى المصلحة أو المكتب تفيد بأن الخدمة أو السلعة تم تسليمها وفق الطلبية وهذا من أجل تسديد الفاتورة، وفي حين عدم توفر خدمة المطابقة لا يقوم أمين الخزينة بتسديد الفاتورة.

❖ التسبيقات النقدية للمقتصد:

هي عبارة عن مبلغ مالي والمحدد ب 20.000 دج تمنح للمحصل للتصرف في الظروف الطارئة والمستعجلة كذلك اقتناء الأشياء التي لا تتجاوز قيمتها 500 دج.

ومن أجل تعيين المحصل لا بد من قرار صادر من طرف المدير وعادة ما يكون هذا المحصل هو المقتصد نفسه.

للحصول على هذا المبلغ يتجه المحصل ومعه قرار تعيينه ووصل قبض القيمة إلى أمين الخدمة.

حيث يقدم هذا الأخير المبلغ مع إمضاء وصل الاستلام يسلم للطرفين.

وفي آخر كل شهر يرر المحصل كيفية صرف هذا المبلغ بالفواتير والوصلات الممنوحة من طرف مقدم الخدمة.

كما يقوم أمين الخزينة بتعويض قيمة هذه الفواتير مع إعطاء وصل يرر ذلك.

أما بالنسبة لمراحل عملية صرف هذ التسيقات فهي:

- 1- شراء السلعة عن طريق وصل الدفع أو الفاتورة التي تعطى من طرف مقدم الخدمة.
- 2- إصدار جدول تخلص يبين نوعية النفقة مع كمية السلعة وسعر الوحدة والمبلغ الإجمالي، حيث يتم إمضاء هذا الجدول من طرف المدير المحصل.
- 3- إصدار حوالة الدفع.
- 4- تسجيل هذه العملية في سجل خاص بالتنسيقات النقدية للمقتصد الذي يسمح بمتابعة جميع العمليات التي تجري في هذا الإطار.
- 5- في آخر السنة يتم إرجاع مبلغ 20.000 دج إلى أمين الخزينة حيث يتقدم هذا الأخير بوصل دفع يثبت استلامه المبلغ من طرف المحصل.

❖ الميزانية التقديرية (Les prévisions budgétaires):

هي عبارة عن ملف يضم مجموعة من التبريرات المالية والتقديرات الخاصة بكل النفقات للسنة المقبلة والتي يتم إعدادها في أواخر شهر ديسمبر وللتوضيح سنأخذ مثال عن الميزانية التقديرية لسنة 2010 والتي تحتوي على:

❖ وضعية توزيع الأجور لشهر ديسمبر 2009 Etat de rémunérations mois décembre.

❖ وضعية توزيع الأجور لشهر ديسمبر 2009 بالنسبة للأطباء المقيمين (الداخل والخارج).

❖ الوضعية المالية المفصلة في 2009/12/31 Situation financière détaillée

❖ وضعية الإيرادات الخاصة بالمستشفى المحققة في 2009 (Etat des recettes propre)

(réalisées en 2009).

❖ الوضعية التقديرية لميزانية 2010 (l'état des prévisions budgétaires).

يتم تقديم الميزانية التقديرية للوصاية والتي تقوم بدورها بتحويلها إلى الوزارة من أجل الرقابة والمصادقة عليها.

في الفترة ما بين مارس وأفريل يتم إرسال الميزانية الافتتاحية للمستشفى والتي عادة تكون مختلفة عن الميزانية التقديرية، إما بالنقصان أو بالزيادة والتي تغطي الفترة من جانفي إلى جويلية.

بعد ذلك يتم تقسيم العناوين إلى أبواب ومواد من أجل صرف هذه النفقات المبوبة بالنسبة لكل عنوان وذلك تبعا لدراسات تحليلية بغرض معالجة وتجهيز الهياكل والوحدات الصحية باختلاف تخصصاتها ووظائفها، من صيانة وتوثيق أدوات التسيير، اقتناء وإصلاح العتاد الطبي، مواد صيدلانية، مواد التغذية، شروط وظروف الإقامة التكفل بالمريض، مصاريف التسيير، الأجور... إلخ، والتي يتم المصادقة على هذه التقسيمات من طرف مجلس الإدارة وهذا من أجل الشروع في التنفيذ.

- الإجراءات المتبعة التي يقوم بها مكتب الوسائل العامة والهياكل من أجل تجهيز (تموين) المؤسسة:

❖ تقدير وضعية الحاجات (L'Etat des besoins): رؤساء المصالح (الطبية والإدارية) بإرسال

طلبات الحاجات (Les demandes des besoins) إلى مكتب الوسائل العامة والهياكل،

حيث يتم تسجيل هذه الطلبات في سجل خاص بالطلبات وهذا لكل مصلحة.

❖ دراسة هذه الطلبات: يقوم رئيس المكتب مع المدير الفرعي للمالية والوسائل بتقييم هذه الطلبات

وترتيبها حسب الأولوية، مع مراعاة الميزانية ووضعية المخزن.

❖ تحديد الطلبات: الطلبات التي سوف يتم توفيرها، أو التي سيتم إدراجها في الميزانية التقديرية للسنة

المقبلة.

- ❖ توفير الطلبات: في هذه المرحلة يتم اللجوء إلى المخزن في حالة توفرها في المؤسسة الإستشفائية أو إلى شرائها في حالة عدم توفرها (les procédures d'achat) والتي يقوم بها المدير والمدير الفرعي للمالية والوسائل بالتنسيق مع مكتب الصفقات العمومية.
- ❖ تسليم الطلبات: يقوم رئيس المكتب بتسليم هذه الطلبيات إلى المصالح، أين يقوم رؤساء المصالح بالإمضاء على مبرء الذمة (d'charge)، كما يتم تسجيل هذه الطلبات في سجلات الجرد وبطاقة الجرد المتواجدة على المستوى كل مكتب، مصلحة وقسم.
- ❖ المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

الإجراء الأول:

- استقبال المريض وإعطائه طلب استشفاء إذا استدعى الأمر في الإستعجالات.
- إنشاء ملف قبول المريض وتسجيله في السجل اليومي والفهرس، وحفظ نسخة من استمارة القبول وذلك في مكتب القبول.
- خلق ملف طبي واستغلال البطاقة المتجولة (FN) في المصلحة الإستشفائية.

الإجراء الثاني:

- عند الانتهاء من استشفاء المريض (العلاج) يتم حفظ كل من طلب الاستشفاء، البطاقة المتجولة، استمارة القبول وذلك في مكتب القبول.
- تحرير شهادة الإقامة وتسجيلها في سجل القيد.

الإجراء الثالث (الإجلاء):

- تحرير شهادة الإجلاء في المصلحة الإستشفائية.
- تحرير تصريح لإجلاء المريض في مكتب القبول.
- تحرير شهادة الإقامة وتسجيلها في سجل القيد في مكتب الدخول.

الإجراء الرابع (الوفاة):

- تحرير شهادة الوفاة من طرف الطبيب وتحويلها إلى مكتب القبول.
- تحرير تصريح وفاة وتسجيله في سجل الوفيات وحفظ نسختين من شهادة الوفاة في مكتب القبول.

❖ إعداد احصائيات:

يقوم مكتب الدخول بالتنسيق مع مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية بإعداد جملة من الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، والتي يتم إرسالها إلى مديرية الصحة بالولاية، وتمثل هذه الإحصائيات في:

- 1- معدل حجز الأسرة (Taux d'occupation moyenne des lits TOM):
معدل حجز الأسرة لفترة ما يساوي عدد الأيام الإستشفائية مضروب في مائة مقسوم على عدد الأسرة مضروب في فترة ما، الكل مضروب في مائة.
- 2- معدل المدة الإستشفائية (durée moyenne de séjour DMS): معدل المدة الإستشفائية يساوي عدد الأيام الإستشفائية مقسوم على عدد المرضى الكل مضروب في مائة.
- 3- عدد الأيام (journées d'hospitalisation) عدد الأيام المحققة: عدد الأيام التي مكثها في المستشفى.
- 4- المدة الإستشفائية (durée d'hospitalisation): المدة الإستشفائية هي مدة مكوث المريض الواحد في المستشفى.
- 5- معدل دوران الأسرة (Taux de rotation Taux de rotation de lits): معدل مكوث المريض في سرير واحد يساوي عدد المرضى مقسوم على عدد الأسرة.
- 6- الوفيات في الوسط الاستشفائي (Mortalité hospitalisation): هو مجموع الوفيات الذين توفو في المستشفى.

❖ جدول المناوبة:

هو جدول إداري يسجل فيه تاريخ وتوقيت المناوبة، بالإضافة إلى اسم ولقب ورتبة الأشخاص المعنيون بالمناوبة (الليلية، العطل الأسبوعية، المناسبات)، حيث يتم إعداد هذه الجداول كل 20 من الشهر وهذا بالنسبة لجدول المناوبة للشهر المقبل.

1- أنواع جدول المناوبة:

يتم إعداد ثلاث أنواع من جداول المناوبة وهذا حسب كل سلك:

- جدول المناوبة الإدارية.

- جدول المناوبة الطبية (الطب العام، الطب الخاص).

- جدول المناوبة الشبه طبية.

2- كيفية إعداد جدول المناوبة:

يتم إعداد جدول المناوبة الإدارية باقتراح من طرف مدير المستشفى ويتم إعداده في مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية، أما بالنسبة لجدول المناوبة الطبية ويقوم بإعداده الأطباء فيما بينهم برأي استشاري ويتم تقييمه وتعديله والمصادقة عليه من طرف مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية ويمضى من طرف المدير، كما ينطبق هذا أيضا على جدول المناوبة الشبه الطبي، حيث أنه لا توجد طريقة معينة من أجل إنشاء جدول المناوبة إلا هناك بعض النقاط التي يجب احترامها وهي:

- التوزيع العادل للأشخاص المناوبين على أيام المناوبة.

- اختيار الأشخاص القادرين الأكفاء على التعامل مع أصعب الظروف.

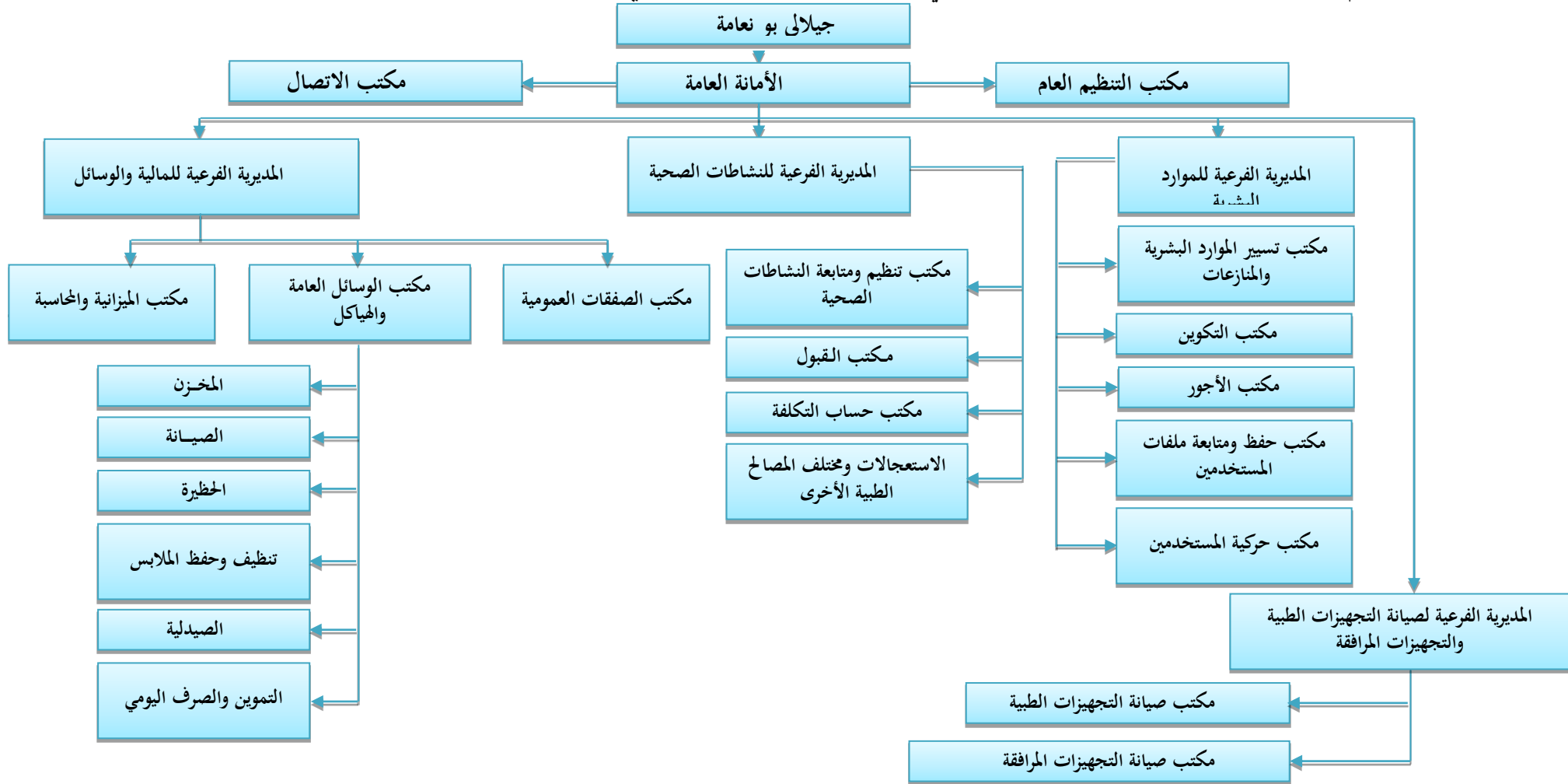
- احترام الإطار القانوني لأيام المناوبة حيث أن الحد الأدنى هو 6 مناوبات والحد الأقصى هو 10

مناوبات.

الأخذ بعين الاعتبار الحالة الصحية للأشخاص المناوبين وعطلهم.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

الشكل رقم (03-01) عنوان المخطط: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية - جيلالي بونعامة



المصدر: التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية الجيلالي بونعامة قصر الشلالة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009. الشكل رقم 01-

المطلب الثالث: تحديد منهج الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

إن تحديد منهج الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاقتصادية وقد اتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مجال البحث على أن لكل دراسة ثلاث مجالات وهي:

أ/ المجال المكاني: المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة بقصر الشلالة.

ب/ المجال الزمني: 2022/2021 منذ بداية السنة الدراسية.

ج/ المجال البشري: شمل مجموعة من الموظفين وعمال المؤسسة الإستشفائية.

ثانياً: وصف العينة:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تأخذ من مجموعة البحث وتقوم باختيارها بهدف جمع البيانات الخاضعة لبحثنا.

وبما أن دراستنا تهدف إلى الوصول إلى محددات أداء العاملين بالمؤسسة إنه من الطبيعي أن يتكون مجتمع البحث من عمال وموظفي المؤسسة الإستشفائية وقد أخذنا عينة تتكون من 11% من مجموع 394 موظف.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل يعتمد على معلومات كافية عم ظاهرة أو موضوع محدد وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية لما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة.

ويظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع المعلومات التي تتعلق بمحددات الأداء وتقييم أداء العاملين السائدة في المؤسسة الإستشفائية وأداء العمال لمهامهم.

رابعاً: أدوات الدراسة: تمثلت في:

الإستمارة: هي وسيلة لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث، يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيداً للحصول على أجوبة قد تشمل عدة أسئلة مفتوحة وأخرى محددة وقسمنا الإستمارة إلى جزئين: الجزء الأول: يمثل البيانات الشخصية أي المتغيرات الديمغرافية وذلك لمعرفة خصائص العينة، احتوى 05 أسئلة.

الجزء الثاني: يشمل البيانات حول تقييم الأداء يحتوي على 12 سؤالاً.

❖ تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة:

تم تحليل الدراسة بالاعتماد على مقياس الميزان التقديري ليكارت الثلاثي:

❖ مقياس ليكارت:

من هو ليكارت؟

ليكارت هو شخص متخصص في هذا المجال والمقياس معتمدا احصائيا وهو على نوعين ثلاثي وخماسي، والثلاثي له درجات الخماسي خمسة فمثلا الخماسي يمكن أن يكون هكذا: موافق جدا، موافق لا ادري، غير موافق، غير موافق إطلاقاً وشيء من هذا القبيل. والثلاثي يمكن أن يكون موافق، لا أدري، غير موافق.

مقياس ليكارت الخماسي يأخذ الدرجات: 1،2،3،4،5 أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ استمارة الاستبانة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية.

- فهي للرقم 1 تكون 1- أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون 20- أقل من 40%.

- للرقم 3 هي 40- أقل من 60%.

- للرقم 4 هي 60- أقل من 80%.
- وللرقم 5 هي 80- 100% (أو العكس).

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة بقياس ليكارت الثلاثي إذا كانت الاستجابة هي أحد ثلاثة اختيارات مثلا (موافق- محايد غير موافق)، فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03) جدول أوزان ليكارت.

الوزن	درجة الموافقة
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح أدناه

الجدول رقم (02-03) جدول قيم المتوسط المرجح.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS.

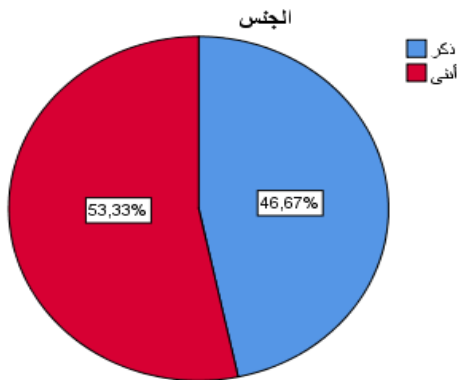
الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

وهناك بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتصميم مقاييس الاتجاه بطريقة ليكرت وهي:

- التوازن بين الفقرات الإيجابية والسلبية للمقياس، وتوزيعها بشكل عشوائي.
- عند كتابة أو صياغة عبارات المقياس ينبغي أن تكون:
 - قصيرة بحيث لا تزيد على عشرين كلمة.
 - غير مصوغة بالماضي.
 - لا تعبر عن حقيقة أو أن تفسر على شكل حقيقة.
 - تحتوي على فكرة واحدة بسيطة غير مركبة.
 - مكتوبة بلغة سهلة وواضحة المعنى.
 - أن تكون جملا اعتقادية، انفعالية، شعورية، حسب الموضوع المراد قياسه.
 - تعكس تعريف الاتجاه المراد قياسه بحيث تتضمن المكونات الفرعية (المعرفية والوجدانية والسلوكية) للاتجاه.
 - استخدام بعض الكلمات بحذر شديد (أو اعتدال) كما في: فقط، إطلاقاً.
- تحليل عبارات المقياس بالطرق الإحصائية المناسبة وبخاصة فيما يتعلق بالصدق.

سوف نحاول مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من المؤسسة العمومية الإستشفائية "جيلالي بونعامة".

الجدول رقم (03-03) متغيرات الجنس الشكل رقم (02-03) توزيع العينة حسب الجنس



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	46.7%
أنثى	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة المدروسة تمثل نسبة 46.7% ذكور أي ما يعادل 14 شخص وما يقدر ب 53.33% إناث ما يعادل 16 شخص، وحصولنا على هذه النتائج يعود إلى التوزيع العشوائي للعينة المدروسة، وهذه النسبة المتقاربة للجنسين من شأنه ان يسمح بان تكون الاجابات لا تتأثر بعامل الجنس لان الدراسة تتعلق بالأداء الذي قد يتأثر بالجانب المورفولوجي للمورد البشري.

الجدول رقم (03-04) يتضمن قائمة الفئات العمرية:

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
01	أقل من 30	6	20
02	من 30 إلى 40	11	36.6
03	من 40 إلى 50	10	33.33
04	أكثر من 50	3	10
المجموع	/	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول مختلف الفئات العمرية لعينة البحث نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل أعلى نسبة مقارنة مع باقي الفئات بنسبة 36.66%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 33.33%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 20% ثم تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10% أدنى نسبة.

بقراءة النتائج نجد أن معظم موظفي المؤسسة الاستثنائية جيلالي بونعامة شباب وهو مؤشر إيجابي للمؤسسة من أجل الاستفادة من كل طاقتها البشرية ولكن بشرط تحفيزهم على البذل والعطاء وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة – جيلالي بونعامة.

والقراءة الثانية لنتائج الجدول نجد ان هناك تقارب في نسبة الفئة العمرية المستجوبة من 30 سنة الى 40 وبين الفئة العمرية بين 40 سنة الى 50 سنة حيث النسب كانت على التوالي 36.6 % و 33.33 % اي ان جل الفئة المستهدفة في هذه العينة هي من 30 الى 50 سنة وفي نظرنا ايضا ان هذا عامل ايجابي عنما يتعلق الامر بطرح اسئلة تتعلق بالاستفادة من التكوين وكذلك التحفيز ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الدافعية للعمل.

الجدول رقم (03-05) متغير المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	01	3.33
ثانوي	09	30
جامعي	20	66.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تمثل معطيات الجدول أن مستوى التعليم الجامعي أعلى فئة في العينة المدروسة بنسبة مقدرة ب 66.7% ما يعادل 19 شخص يليها المستوى الثانوي بنسبة قدرت ب 30% ما يعادل 10 أشخاص في حين أقل فئة في العينة هي مستوى التعليم المتوسط بنسبة 3.33% أي ما يعادل شخص واحد حيث يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب الأفراد خبرات تساهم إلى حد كبير في تكون اتجاهات إيجابية أو سلبية من خلال الإحصائيات أعلاه يتضح أن أغلبية الأفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا ما يجعل من العينة العشوائية المستهدفة للإجابة مقبولة ومفيدة لأن الأداء مرتبط بالتكوين واكتساب المعارف ويسهل تصحيح الأخطاء بعد تقييم الاداء.

الجدول رقم (03-06) يمثل مدة الخدمة للعينة المدروسة.

الرقم	المدة	التكرار	النسبة
01	أقل من 05 سنوات	6	20
02	من 05 إلى 10	7	23.33
03	من 10 إلى 15	9	30
04	من 15 إلى 20	3	10
05	أكثر من 20 سنة	5	16.7
المجموع	/	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين ن خلال الجدول رقم (03-04) أن الخبرة المهنية للفئة من 10 إلى 15 سنة لها نسبة 30% في حين الفئة من 05 إلى 10 سنوات لها نسبة 23.33%، وفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 16.66%، وأدنى فئة من 15 إلى 20 بنسبة 10% كأدنى نسبة. نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة يمثلون نسبة وبدل هذا أن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الموظفين الشباب.

الجدول رقم (03-07): جدول يتضمن قائمة المستخدمين حسب طبيعة العمل.

الرقم	المنصب	العدد	النسبة %
01	الطبيب	03	10
02	ممرض	13	43.33
03	إداري	05	16.66
04	صيدلي	02	6.66
05	قابلة	02	6.66
06	مخبري	02	6.66
07	مشغل أجهزة التصوير الطبي	01	3.33
08	عامل مهني	02	6.66
المجموع	08	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه مختلف الطبقات التي تتكون منها عينة البحث وقد مثلت أعلى نسبة من الموظفين الشبه الطبيين العمال الممرضين بنسبة 43.33% من أفراد عينة البحث تليها فئة الموظفين الإداريين بنسبة 16.66%، وقدرت نسبة الأطباء ب 10% وباقي الفئات قدرت نسبتهم ب 6.66%.

أن النتائج المتحصل عليها في الجدول تدل على أن المؤسسة الإستشفائية جيلالي بونعامة تزخر بتنوع الفئات العمالية هذا ما يجبر ادارة المستشفى ان تقوم بعملية تقييم للأداء بشكل متخصص حسب طبيعة العمل وهذا ما يجعل ايضا الزاميا اختلاف في اساليب التقييم وهذا التنوع في العينة المدروسة قد يساهم في اعطاء مصداقية للأجوبة المقدمة بالرغم من ان اكبر نسبة هي للشبه طبيين.

قياس الثبات: الجدول رقم (03 - 08) معامل كرونباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.432	12

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 0.432 وهي أقل من 0.6 بما يدل على ثبات الاستبيان من الناحية الموضوعية وهذا يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياس لهذا يسمح باستخدام هذا الاستبيان.

استجابات الأفراد واختبار الفرضيات

أولاً: استجابة الأفراد لمخاور الاستبيان:

1- استجابة الأفراد للمحور الأول (مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء):

الجدول رقم (03- 09) استجابة الأفراد للمحور الأول (مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء)

Statistiques des crptives							
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم	نوعاً ما	لا	N	
نوعاً ما	1.828	1.73	23.3	26.7	50	30	هل تطبق مؤسستك نظام لتقييم أداء العاملين
نوعاً ما	1.671	1.83	16.7	50	33.3	30	هل تولي مؤسستك اهتماماً بتطبيق ومتابعة تقييم الأداء؟
نوعاً ما	1.868	1.73	26.7	20	53.3	30	هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟
لا	1.679	1.43	6.7	29.3	70	30	هل تعتقد أن هذه المعايير تطبق بطريقة عادلة بين الجميع؟
لا	1.661	1.33	10	13.3	76.7	30	هل تعتد أن هذه المعايير كافية لتقييم أدائك؟

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

باستقراء الجدول رقم (03) يضح ما يلي:

أن الفقرة التي تنص على هل تتولى مؤسستك اهتماماً بتطبيق ومتابعة الأداء " جاءت في الترتيب الأول بين الفقرات بأعلى متوسط بلغت نسبته 1.83 وانحراف معياري قدره 1.828 الاتجاه نوعاً ما" في الميزان

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

التقديري لمقياس ليكارت الثلاثي وجاءت الفقرة التي تنص على هل تطبق مؤسستك نظام لتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري بلغ 1.828 الاتجاه "نوعاً ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الثلاثي وجاءت الفقرة التي تنص على "هل أنت راضي على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها بمتوسط حسابي 1.73 وانحراف المعياري 1.868 باتجاه "نوعاً ما" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي. وجاءت الفقرة التي تنص على هل تعتقد أن تطبيق المعايير يتم بطريقة عادلة للجميع بمتوسط حسابي بلغت قيمته 1.43 وانحراف معياري قدره 1.679 باتجاه "لا" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي وجاءت الفقرة التي نصت على "هل تعتقد أن هذه المعايير كافية لتقييم أدائك" بأقل متوسط حسابي بلغ 1.33 وانحراف معياري قدره 1.661 باتجاه "لا" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي.

2- استجابة الأفراد إلى المحور الثاني (إدارة واستخدام نتائج الأداء):

الجدول رقم (03-10) استجابة الأفراد للمحور الثاني (إدارة واستخدام نتائج الأداء)

Statistiques des crptives							
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم	نوعاً ما	لا	N	
لا	1.6.6	1.33	6.7	20	73.3	30	هل أنت راضي دائماً على نتائج تقييمك؟
لا	1.490	1.37	0	36.7	63.3	30	هل أنت راضي على ترقيتك الناجمة علة نتائج أدائك؟
نوعاً ما	1.844	1.67	23.3	20	56.7	30	هل استفدت من التقييم بعد تصحيح أخطائك؟
نوعاً ما	1.88	2.27	53.3	20	26.7	30	هل تعتقد أن الصعوبات تؤثر على نقطة تقييمك؟

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

باستقراء الجدول رقم (03) يتضح ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة - جيلالي بونعامة.

أن الفقرة التي نصت على "هل تعتقد أن الصعوبات التي تواجه المقيم تؤثر على نقطة تقييمك" جاءت في الترتيب الأول بين الفقرات بأعلى متوسط بلغت قيمته 2.27 وانحراف معياري قدره 1.868 باتجاه "نوعاً ما" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الثلاثي.

وجاءت الفقرة التي تنص على "هل استفدت من التقييم بعد تصحيح أخطائك" بمتوسط حسابي بلغ 1.67 وانحراف معياري قدره 1.844 باتجاه "نوعاً ما" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي، وجاءت الفقرة التي تنص على "هل أنت راضي على ترقيتك الناجمة على نتائج أدائك بمتوسط حسابي بلغ 1.37 وانحراف معياري قدره 1.490 باتجاه "لا" في الميزان التقديري لمقياس ليكارت الثلاثي كما جاءت الفقرة التي تنص على "هل أنت راضي دائماً على نتائج تقييمك بأقل متوسط حسابي بلغ 1.33 وانحراف معياري 1.6.6 باتجاه "لا" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي.

3- استجابة الأفراد إلى المحور الثالث (مشاكل وصعوبات التقييم):

الجدول رقم (03-11) استجابة الأفراد للمحور الثالث (مشاكل وصعوبات التقييم)

Statistiques des crptives						
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نعم	نوعاً ما	لا	N
لا	1.651	1.36	10	10	80	30
لا	1.770	1.40	16.7	6.7	76.7	30
نوعاً ما	1.907	1.73	70.0	13.3	56.7	30

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

باستقراء الجدول السابق رقم (03) يتضح ما يلي:

أن الفقرة التي نصت على "هل تقييم أدائك يحفزك لتقديم مهاراتك وتحقيق رضاك لموقعك المهني بأعلى متوسط حسابي 1.78 وانحراف معياري 1.907 باتجاه "لا" في المقياس التقديري ليكارت الثلاثي.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة – جيلالي بونعامة.

وجاءت الفقرة التي تنص على هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة بمتوسط حسابي بلغ قدره 1.40 وانحراف معياري 1.776 باتجاه "لا" في الميزان التقديري ليكارت الثلاثي، كما جاءت الفقرة التي تنص على " هل لرئيسك المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائك" بمتوسط حسابي بلغ 1.30 وانحراف معياري قدر 1.651 باتجاه "لا" في المقياس التقديري ليكارت الثلاثي.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

- فرضية المحور الأول:

- فرضية العدم: لا تطبق المؤسسة نظام لتقييم الأداء.

- الفرضية البديلة: تطبق المؤسسة نظام لتقييم الأداء.

الجدول رقم (03-12) اختبار Test للفرضية الأولى:

المحور الأول	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية Sig
مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء	-5.491	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

بما أن القيمة المحسوبة $t = -5.491$ جاءت أقل من t الجدولية بقيمة احتمالية 0.000 عند مستوى

الدلالة 5% لذا تقبل فرضية العدم.

لا تطبق المؤسسة عملية تقييم الأداء.

- فرضية المحور الثاني:

- فرضية العدم: لا تؤثر الصعوبات على نقطة تقييمك.

- الفرضية البديلة: تؤثر الصعوبات على نقطة تقييمك.

الجدول رقم (03-13) اختبار test للفرضية الثانية:

المحور الثاني	مستوى الدلالة	T
مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء	0.000	-4.926

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

الفصل الثالث: دراسة قياسية للمؤسسة الإستشفائية لدائرة قصر الشلالة – جيلالي بونعامة.

بما أن قيمة المحسوبة $t = -4.926$ جاءت أقل من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية عند مستوى الدلالة 5% لذا تقبل فرضة العدم لا تؤثر الصعوبات على نقطة التقييم.

- الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم: لا تخضع نتائج التقييم للمراجعة من طرف الإدارة.

- الفرضية البديلة: تخضع نتائج تقييم للمراجعة من طرف الإدارة.

الجدول رقم (03-14) اختبار test للفرضية الثالثة:

T	مستوى المعنوية	المحور الثالث
-4.944	0.000	مشاكل وصعوبات تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

بما أن قيمة المحسوبة $t = -4.944$ جاءت أقل من t الجدولية بقيمة 0.000 عند مستوى الدلالة 5% لذا الفرضية تقبل العدم لا تخضع نتائج التقييم للمراجعة من طرف الإدارة.

وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الاشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة أن تقييم الأداء في مؤسستنا كفيل برفع أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية قصر الشلالة، وتم الاعتماد على معامل الانحدار البسيط لقياس هذا الدور من خلال قياس مدى تطبيق المؤسسة لتقييم الأداء وكيفية التقييم وأظهرت النتائج انعدام تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية جيلالي بونعامة بقصر الشلالة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل القياسي معرفة مدى تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة حيث تبين لنا أن المؤسسة لا تقوم بتطبيق تقييم أداء العاملين كما تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة والمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وقياس ثباتها مع تحديد الإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيراً المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقد تبين لنا أن لتقييم الأداء دور في تحديد أداء العاملين. وفي الأخير خرجنا بجملة من النتائج التي يتم تلخيصها في الخاتمة العامة ومن خلالها تم إعطاء المؤسسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكنها الاستفادة منها.

الختامة

الخاتمة:

إن أكبر رهان أصبحت تواجهه أي منظمة يتمثل في مدى قدرتها على المحافظة على مردودها البشري باعتبارها الركيزة الأساسية التي لا بد من الاهتمام بها كي تحقق المنظمة الأداء الجيد، تصل إلى التفوق والنجاح وتحقيق الأهداف.

أصبح تحديد أداء العاملين أمر في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات، ومن السبل التي تساعد المنظمات في فهم وتفسير سلوك العاملين والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم ومدى رضاهم عن العمل بتقييم أدائهم وتحليله بطرق إيجابية والعمل على محاولة فهم مشاكلهم وحلها، فأداء العاملين يعتبر من الأسس التي يبنى عليها نجاح المنظمة وهو يؤثر بشكل كبير على أداء المورد البشري.

وقد أثبتت التجارب المختلفة أن لتقييم الأداء أثر كبير على أداء العمل والاقتناع به سيرفع الفرد على البذل والعطاء والاستمرارية بأقصى جهد في عمله فهو إذن بمثابة الدفع للإنجاز والتطوير والتغلب على نقاط الضعف والصعوبات والعكس والتغلب على نقاط الضعف والصعوبات والعكس، فإن عدم الاهتمام بهذا الجانب يؤدي إلى ظهور وتفشي الإهمال والتسيب دخل المنظمات.

اختبار الفرضيات:

- يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسستنا محل الدراسة أنه نظام لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة وبالتالي فهو لا يتمكن من الوصول إلى تحديد أداء العامل بعدالة وموضوعية كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة ولا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى الهيئة المختصة بتسيير شؤون العاملين وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- من خلال ملاحظة النتائج الميدانية يمكن القول أن نظام التقييم في المؤسسة لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين مثل ما أكد أغلب أفراد العينة وهذا راجع إلى غياب إطار تنظيمي واضح للشرعية الكافية لهذا النظام ويضعه ضمن الأولويات والوظائف في المؤسسة مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية والقفة الكافيتين الواجب توافرها في أنظمة التقييم الكافيتين السليمة والفعالة كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

- كشفت الدراسة على جملة من المشاكل والأخطاء وهي أخطاء متعلقة أساساً بالقائمين على عملية التقييم، وبعض المشاكل متعلقة بنظام التقييم نفسه كما هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لتحديد مستوى أداء العامل حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينة محل الدراسة وهذا ما حال دون فعاليته وبناءً عليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

ومن خلال دراستنا التي تناولت موضوع محددات أداء العاملين بالوقوف على مختلف الطرق المستخدمة في تقييم الأداء بمستشفى جيلالي بونعامة بقصر الشلالة والتي هدفت إلى مطابقة نتائج الدراسة مع الفرضيات وتحليل البيانات توصلنا إلى بعض النتائج نوجزها على النحو التالي:

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن تساهم في الرفع من أداء العاملين.

- يجب على المؤسسة وضع نظام واضح وصارم لتقييم أداء العاملين وجعله أهم أسس ثقافة المؤسسة.
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل أداء.
- إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية تقييم الأداء لضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة.
- الشفافية والموضوعية في تطبيق معايير تقييم الأداء.

آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري ويرجع ذلك لتوسع المفاهيم في هذا الموضوع، ولهذا سوف نقترح بعض البحوث المستقبلية.

- أثر تقييم أداء العاملين على أداء العمال.
- دور عملية تقييم الأداء في تحديد أداء العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات) ، بدون ذكر دار النشر، 2002.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط1، دار النهضة العربية بيروت، 2008.
- أشكافي مُجد إبراهيم، تقويم الأداء الوظيفي مفاهيم وتطبيقات، ط1، الكويت، 2005.
- باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثالثة، 2006.
- زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظومات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2002.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، النشر والتوزيع الاسكندرية، 2008.
- موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، أمين أحمد عبد الحميد المؤمن، هندسة الموارد البشرية في صناعة أفكار حديثة مستقبلية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- موسى جمال الدين مُجد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006..
- مُجد مُجد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، سلسلة وثائق والاتجاهات الحديثة في مهمة الإدارة الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- مُجد هاني مُجد، إدارة الموارد البشرية، دار معزز للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.
- مُجد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للعالمية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- نادر أحمد أبو سيخة، إدارة الوارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- نزار العوني اللبيري، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2015.
- سهيلة مُجَّد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طلعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- علي سعد الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، دار يازوزي العلمية، بدون طبعة، 2010.
- عائشة يوسف الشملي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- عادل حروش، ومؤيد السالمسعيدة، إدارة الموارد البشرية الأردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2002.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مصر، مؤسسة الشباب للنشر، 2004.
- عبد الحلیم أحمد وآخرون، تدريبات في الأنشطة والمهارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 1999.
- علي غريب، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، بدون طبعة، 2007.
- عمر بن عيش، دار تقييم أداء الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- فايز عبد الرحمان الفاروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليل الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2002.
- رواية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وسائل للنشر والطباعة، 2003.

❖ الكتب بالغة الاجنبية :

- ❖ Marcel laflame, le management : approche Systemique, 3eme, édition , Geatan, Moirin, canada 1981.

❖ الرسائل والأطروحات

- بعجي سعاد، تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، 2007.

- موسى مُجَّد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2007.
- ميسون اسماعيل، حمود الفقعاري، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر فلسطين، 2017.
- عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بسكرة، 2003-2004.
- عدنان الجعيري، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل فلسطين، 2009.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالتنظيم الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009

❖ المجالات:

- عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية والإلكترونية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر 2001.
- عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر 2013.

❖ المراسيم التنفيذية:

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-124 المؤرخ في 30 أفريل 1990.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990.
- الجريدة الرسمية، العدد 1، الأمر 65-73 المؤرخ في 1978/02/28 التعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية، الصادر بتاريخ 1 جانفي 1974، ص2.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ف02 المادة 75 من الأمر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، عدد46، المادة 124، 119، ص06، 11، 12.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-04 المؤرخ في 02 جماد الأول عام 1421 الموافق مايو سنة 2002.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جماد الأولى عام 1428 الموافق لـ مايو 2007.
- المرسوم التنفيذي رقم 67-466 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، الصادر بتاريخ 10 ديسمبر 1997، ص 20.
- المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23/02/1985 يتضمن القانون النموذجي لعمل المؤسسات والإدارة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985.

❖ المواقع الإلكترونية:

- [http :www.sheragov. saar. Abicsite majalaloshtm](http://www.sheragov.saar.Abicsite.majalaloshtm).

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت ملحقة قصر الشلالة

ميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستبيان

تحية طيبة و بعد:

في إطار دراسة جامعة، حول موضوع محددات أداء العاملين، نود منكم أن تشاركونا بتقييمكم للعبارات، في الأسفل وذلك بوضع (x) في الخانة المناسبة. شاكرين حسن تعاونكم و تفهمكم و نؤكد أن المعلومات تستخدم لغرض البحث وتعامل بسرية تامة .

و شكرا مجددا.

المحور الأول: الأسئلة الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50

من 50 فأكثر

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

مدة الخدمة في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 من 15 إلى 20 من 20 فأكثر

طبيعة الوظيفة:.....

الرقم	العبارة	لا	نوعا ما	نعم
المحور الثاني: أسئلة متعلقة بمكانة و أهداف تقييم الأداء				
1	هل تطبق مؤسستك نظام لتقييم أداء العاملين؟			
2	هل تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة تقييم الأداء؟			
3	هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟			
4	هل تعتقد أن هذه المعايير تطبق بطريقة عادلة بين الجميع؟			
5	هل تعتد أن هذه المعايير كافية لتقييم أدائك؟			
المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالإدارة واستخدام نتائج الأداء				
6	هل أنت راض دائما على نتائج تقييمك؟			
7	هل أنت راض على ترقيتك الناجمة على نتائج أدائك؟			
8	هل استقدت من التقييم بعد تصحيح خطائك؟			
9	هل تعتقد أن العقوبات تؤثر على نقطة تقييمك؟			
المحور الرابع: أسئلة متعلقة بمشاكل و صعوبات التقييم				
10	هل لرئيسك المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائك؟			
11	هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة؟			
12	هل تقييم أدائك يحفزك لتقديم مهاراتك وتحقيق رضاك لموقعك المهني؟			