

تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG) - قسنطينة"

د. عبد الفتاح بوخمخم - أ. عز الدين هروم
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة منتوري - قسنطينة

الملخص

يشهد العالم اليوم عدة تغيرات مست المجالات التقنية، التجارية و المعرفية نتج عنها زيادة الاعتراف بأهمية المورد البشري و دوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، انطلاقا من الإطارات المسيرة، وصولا إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي. لقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرهونا بآليات تسيير مواردها البشرية، و مدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساتهم المختلفة، خاصة منها ممارسات تسيير الأداء الوظيفي. من خلال هذه الورقة البحثية ندرس طبيعة تسيير الأداء الوظيفي، و مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات العلمية المرتبطة بهذه العملية، من خلال دراسة حالة مركب المجارف و الرافعات بقسنطينة.

Résumé

Le monde connaît plusieurs changements, et ce dans les domaines techniques, commerciaux et cognitifs, appelants les entreprises à faire face aux défis de l'environnement notamment la concurrence. Par conséquent, il est nécessaire de reconnaître l'importance des ressources humaines aussi bien dirigeants que subordonnés, et leur rôle prépondérant dans la création de l'avantage concurrentiel.

Ainsi, le succès de chaque entreprise dépend essentiellement des pratiques de gestion de ses ressources humaines, et la capacité de ses responsables à s'engager dans certaines pratiques efficaces de gestion notamment la gestion de la performance au travail.

Dans cet article, nous allons analyser le concept de gestion de la performance au travail, et démontrer l'intérêt accordé par les supérieurs aux pratiques scientifiques liées à ce processus, et cela à travers une étude de cas du " Complexe Pelles et Grues" à Constantine.

مقدمة

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، بداية بالتسيير الذاتي، ثم الاشتراكي، فإعادة الهيكلة، وأخيرا نظام الاستقلالية.

في ظل المراحل التسييرية الماضية، برزت بشدة مجموعة من السلوكيات و الممارسات غير الرشيدة، كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، و انعدم الاستثمار في التدريب و التكوين المستمر. مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، و كبج لجماح الإبداع و المبادرة، و زيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي و الانتماء إلى المؤسسة. زادهما حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، و عدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام و التطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهملة الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة.

إن مواجهة التحديات المختلفة المحيطة بالمؤسسات الوطنية، و القضاء على المظاهر السابقة، تعد من أهم أهداف نظام الاستقلالية، و ذلك من خلال فتح الباب أمام الرؤساء فيها لتوظيف مختلف المفاهيم و التطبيقات التسييرية التي يرونها مناسبة لذلك، خاصة ممارسات تسيير الأداء الوظيفي.

ويتحقق ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على أحد الفروع الإنتاجية للمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية " مركب المجارف و الرافعات (CPG) بقسنطينة.

I- الإطار المنهجي العام للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية عموما إلى بيان مدى اهتمام الرؤساء في مركب المجارف و الرافعات (قسنطينة) بممارسات تخطيط الأداء، الممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين باعتبارها الشرط الأساسي لوجود متابعة و توجيه مستمر للأداء، بالإضافة إلى بيان مدى ممارستهم لعملية تقييم الأداء بشكل سليم خال من الأخطاء المعروفة في هذه العملية.

تحقيقا لهذه الأهداف، يمكن حصر الإشكالية و الجوانب المنهجية للدراسة فيما يأتي:

I - 1 - إشكالية البحث

تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى اهتمام الرؤساء في مركب المجارف والرافعات (CPG) بقسنطينة بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي. إن الإجابة على الإشكالية تتطلب الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية المنبثقة عن الإشكالية:

- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء ؟
- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين ؟
- ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي ؟
- هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل علمي ؟

I - 2 - عينة الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة، و بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج علاقات العمل بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين، و كذلك بالنظر إلى تعدد المستويات الإشرافية في مركب المجارف و الرافعات، شملت الدراسة عينة مكونة من الرؤساء و المرؤوسين في المستوى التنفيذي للمركب، حيث تتألف فئة المرؤوسين من أعوان التنفيذ، فيما تضم فئة الرؤساء، الرؤساء المباشرين لأعوان التنفيذ (رؤساء عمال، رؤساء مجموعات، رؤساء فرق و رؤساء فروع)، بالإضافة إلى رؤساء المصالح. و قد سحبت عينة طبقية (تماشياً مع نسب تواجد الفئات المدروسة في كل فرع من فروع نشاط المركب) من مجتمع الدراسة الذي يشمل: 680 عون تنفيذ، 174 رئيس مباشر و 46 رئيس مصلحة. و ذلك وفقاً للنسب الآتية على الترتيب:

❖ 20 % بالنسبة لأعوان التنفيذ، بما يعادل 136 مفردة؛

❖ 20 % بالنسبة للرؤساء المباشرين، بما يعادل 35 مفردة؛

❖ 50 % بالنسبة لرؤساء المصالح، بما يعادل 23 مفردة.

نتيجة لهذا تم توزيع 194 استقصاء ، منها 58 مخصصة لفئة الرؤساء (رؤساء مباشرين و رؤساء مصالح)، و 136 مخصصة لفئة المرؤوسين. كان المسترجع منها 166 استقصاء ، و تم استبعاد 9 لعدم قابليتها للتحليل؛ و بذلك يصبح العدد القابل للتحليل و الاستخدام هو 157 استقصاء تمثل العينة النهائية للدراسة، و بالتالي تصبح عينة الدراسة وفقاً لما يلي:

❖ 51 مفردة تمثل فئة الرؤساء؛

❖ 106 مفردة تمثل فئة المرؤوسين.

و هذا يعادل نسبة تمثيل تقدر بـ 17,55 %، و هي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة.

I - 3- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤلات السابق تحديدها، و بناءً على النظرة التي تشكلت لدينا في المراحل السابقة عن المؤسسة العمومية الجزائرية، و مواردها البشرية، يمكن وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين؛
 - الفرضية الثانية: لا يولي الرؤساء في المركب اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛
 - الفرضية الثالثة: لا يتوفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؛
 - الفرضية الرابعة: يقع الرؤساء المقيمون في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم.
- و سنحاول من خلال هذه الدراسة إثبات أو نفي هذه الفرضيات.

I - 4- الأدوات الإحصائية للدراسة

جُمعت البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال استخدام نوعين من الاستبيانات، وجهت إحداها لفئة الرؤساء و الأخرى لفئة المرؤوسين (أنظر الملحقين رقم: 1 و 2)، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولين في المركب، و الإطلاع على وثائق و سجلات المركب.

و اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات الأولية، من خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التي استخدمت فيها الأساليب التالية:

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية: لتحديد إستجابات أفراد العينة إزاء محاور البحث المختلفة.
- المتوسط الحسابي: الذي استخدمت لتحليل نتائج المعادلة التالية لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت :

$$\text{طول المجال أو الفئة} = \frac{\text{قيمة الفئة الأعلى} - \text{قيمة الفئة الأدنى}}{\dots (1)}$$

حيث أن : المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى.

استخدمت صيغتين مختلفتين في تدرج ليكرت الخماسي، الصيغة الأولى تضمنت الخيارات التالية: غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. و تضمنت الصيغة الثانية الخيارات التالية: أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً. حيث أعطيت هذه الخيارات، على التوالي، درجات متناقصة من 1 إلى 5.

و بتطبيق المعادلة (1) أعلاه، وجد طول المجال مساويا لـ: $0,8 = 4/5$ ، و من تم أمكن وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:

- المجال $[1,8 - 1]$: و يشير إلى الخيار "غير موافق تماما" أو "أبدا"؛
- المجال $[2,6 - 1,8]$: و يشير إلى الخيار "غير موافق" أو "نادرا"؛
- المجال $[3,4 - 2,6]$: و يشير إلى الخيار "محايد" أو "أحيانا"؛
- المجال $[4,2 - 3,4]$: و يشير إلى الخيار "موافق" أو "غالبا"؛
- المجال $[5 - 4,2]$: و يشير إلى الخيار "موافق بشدة" أو "دائما".
- الانحراف المعياري: استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، و اتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:
- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط الحسابي، و يعني ذلك تقارب إستجابات الأغلبية.
- الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات و عدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.
- اختبار مربع كاي "كا²" (χ^2 -test) لمسائل التصنيف الأحادي: لاختبار صدق

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - F_i)^2}{F_i} \quad \text{المطابقة لكل عبارة. و تتحدد قيمته وفق العلاقة:}$$

$$\text{حيث: } f_i : \text{التواترات الملحوظة ضمن كل فئة } (\sum_{i=1}^k f_i = N)$$

$$F_i : \text{التواترات النظرية، و هي محددة}$$

$$\text{سلفا } (\sum_{i=1}^k F_i = N)$$

و تحسب درجة الحرية وفق المعادلة المقابلة: درجة الحرية = عدد الفئات أو الأصناف - 1.

- اختبار "ت" (T-test) لمجموعة واحدة للتقدير، للتأكد من صحة الفرضيات، و ذلك باختبار معنوية الفرق بين قيمة المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (القيمة "3" كقيمة افتراضية).

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\delta / \sqrt{n}} \quad \text{و تتحدد قيمة (t) وفقا للمعادلة:}$$

$$\text{حيث: } \bar{X} : \text{الوسط الحسابي للعينة؛}$$

μ : الوسط الحسابي للمجتمع بموجب فرضية العدم؛

δ : الانحراف المعياري.

و تحسب درجات الحرية بالمعادلة: درجة الحرية = حجم العينة - 1.

و قبل تقديم نتائج الدراسة الميدانية، سنستعرض بعض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

II - طبيعة و ممارسات تسيير الأداء الوظيفي

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى "بورتر" (M. Porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين، و لن يتأتى ذلك إلا بوجود نظام متكامل لتسيير أدائهم الوظيفي. و قبل التعرض لهذا المفهوم و الممارسات المرتبطة به، سنخرج أولا على مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته.

II - 1 - مفهوم و محددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع و علوم التسيير). و كان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه.

II - 1 - 1 - مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المفاهيم التفسيرية لم يلقي تعريفه الإجماع بين الباحثين في مجال التسيير. فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه « النتائج النهائية من حيث الكم، النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة »⁽¹⁾.

و هناك من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، و هو ما يعبر عنه بـ "سلوك الأداء"، الذي يعرف على أنه « قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله »⁽²⁾. أو بعبارة أخرى هو « السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة »⁽³⁾.

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج السلوك. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا⁽⁴⁾.

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك و النتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي، وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة، التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى هذا المصطلح، و على هذا الأساس فقد عرف على أنه « تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة»⁽⁵⁾. و إن كان البعض يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك و النتائج و الشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتبار أنه « مدى أو درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل و المؤسسة كنتيجة لسلوكه و استخدام مهاراته، قدراته و معارفه»⁽⁶⁾. أو باعتباره « النسبة بين النتائج المحصلة و الوسائل المستخدمة للتوصل إليها»⁽⁷⁾. و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (effectiveness) أو الكفاءة (Efficiency) أو كليهما، بما أنهما يشكلان بعدين متكاملين و متلازمين في الأداء الوظيفي.

II-1-2- محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به. و يمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية و أخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، و تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل⁽⁸⁾.

و قد وضع "بورتر" (Porter) و زميله "إدوارد لولير" (Lawler) سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي⁽⁹⁾:

- ❖ الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض ك: الأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل و تنوع المهام؛
- ❖ قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات؛

❖ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصوراتته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

II - 2- ماهية تسيير الأداء الوظيفي

II - 2-1- ظهور مصطلح تسيير الأداء

يعتبر مفهوم تسيير الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم تقييم الأداء، استعملت العبارة لأول مرة من قبل "مايكل بير" (Michael Beer) و "روبرت روه" (Robert A. Ruh) سنة 1976، في مقالة منشورة عنهما بعنوان "تطور العامل من خلال تسيير الأداء" (Employee growth through performance management)، لكنه ما أصبح معترفاً به كمقاربة متميزة سوى منتصف الثمانينات. نشأ عن الإدراك بالحاجة إلى مقارنة أكثر استمرارية و تكاملاً لإدارة و مكافأة الأداء، بدلا من أنظمة التقييم التقليدية التي أخفقت في تسليم النتائج المتوقعة منها⁽¹⁰⁾.

فقد كونت العمليات المستعملة حسب العادة في إجراء عملية التقييم (اجتماع المشرفين بمرؤوسيههم مرة في السنة لتفحص العمل المنجز على مدار العام و قياس النتائج المحققة، أو إعطاء تقييم مباشر دون إجراء اجتماع مع المرؤوسين) اعتقاداً راسخاً لدى المقيمين أو الأفراد الخاضعين للتقييم بعدم فعاليتها، و قد ذكرت في هذا الصدد مجموعة من الأسباب منها ما يلي⁽¹¹⁾:

❖ خشية العاملين من أن يتم الحكم عليها بسوء، و نفور المقيمين من لعب هذا الدور؛

❖ عدم الثقة في الوسائل المستعملة؛

❖ نقص الاتصال؛

❖ انخفاض المكافآت المرافقة للمستويات العليا للأداء.

هذا ما جعل من هذه العملية في نظرهم مجرد إجراء إداري شكلي لا يرضي أي طرف، و بالتالي فلن تسمح بتحسين أداء العاملين و لا المؤسسة. و يأتي "تسيير الأداء" كمفهوم يستند على مجموعة من المقاربات و الممارسات التي تسعى للتغلب على هذه السلبيات.

II - 2-2- تعريف تسيير الأداء

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح الحديث نسبياً، نذكر منها ما يلي:

❖ « تسيير الأداء يمثل عملية لتهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يحتاجه الأفراد لأداء عملهم، و حيث يتلقون تغذية مرتدة مستمرة حول أدائهم، و يكون تقييم الأداء مجرد جزء من نظام تسيير للأداء أكثر شمولاً »⁽¹²⁾.

❖ « تسيير الأداء عملية مستمرة، يدخل خلالها المشرف في اتصال مزدوج مع العاملين بخصوص التوقعات، الأداء المنجز، مجالات التطوير و خطط تحسين الأداء »⁽¹³⁾.

❖ « تسيير الأداء هو مقارنة إستراتيجية و متكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد و الفرق و تطوير قدراتهم »⁽¹⁴⁾.

❖ « تسيير الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل و رئيسه المباشر، و تهدف للتوصل إلى توقعات و فهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل تأديتها؛

- كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ماذا يعني " إتقان العمل" بعبارات محددة، و كيف سيجري تقييم الأداء الوظيفي؛

- كيف سيعمل العامل و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي و تحسينه والبناء عليه؛

- ما هي العقوبات التي تعترض الأداء، و كيفية التغلب عليها »⁽¹⁵⁾.

II-2-3- أهداف تسيير الأداء

يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي⁽¹⁶⁾:

❖ زيادة أداء المؤسسة: لو نفذ تسيير الأداء بشكل منظم و استمر تطبيقه على المدى البعيد، فإنه سيرفع من مستوى تفوق المؤسسة و يحسن من أداء كل الأفراد.

❖ زيادة المواءمة بين جهود العاملين و أهداف المؤسسة: حين يعلم العاملون ما تصبو إليه المؤسسة و كيف يساعد عملهم على تحقيق ذلك، فإنه يكون بمقدورهم تقديم الأفضل. فبيان واضح لأهداف الشركة بإمكانه أن يساعد الرؤساء على ضمان تركيز جهود العاملين على الأنشطة التي بإمكانها خلق الفارق في أداء المؤسسة.

❖ زيادة استبقاء و التزام العاملين: تسيير الأداء عنصر أساسي في خلق مناخ جذاب للعاملين، و هو ما يسمح باستبقاء العاملين و زيادة التزامهم، من خلال توضيح التوقعات، تعزيز شعور العاملين بأنهم جزء من وحدة متكاملة أكبر، تطوير قدراتهم بالتدريب، ومنح مكافآت وفق الأداء.

❖ زيادة كفاءة العاملين: العنصر الأساسي في تسيير الأداء يتمثل في معالجة فجوات الأداء، و التزويد بالتغذية المرتدة و التوجيه التطويري لتحسين مقدرة و أداء العامل.

زيادة على هذه الأهداف، فإن الدور الأساسي لتسيير الأداء يتمثل في تطوير "ثقافة الأداء"، التي ينظر من خلالها على أن النتائج أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المؤسسة.

مما سبق يتبين أن تسيير الأداء أوسع معنى و أشمل مجالا من تقييم الأداء، و الجدول رقم (1) يلخص الفرق بين العمليتين.

جدول (1): الفرق بين تقييم الأداء و تسيير الأداء

تقييم الأداء	تسيير الأداء
تقدير تنازلي (من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييم سنوي	مراجعة مستمرة مع واحدة أو أكثر من المراجعات الرسمية
استعمال المواصفات التقديرية	مواصفات تقديرية أقل شيوعا
نظام موحد Monolithic	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم و السلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	احتمال أقل بالارتباط المباشر مع الأجر (التركيز على التطوير)
يخص قسم الموارد البشرية	يخص المدراء المباشرين

المصدر: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Third edition, Op.Cit., p.10.

من خلال الجدول رقم (1) يتضح جليا أن تسيير الأداء ليس⁽¹⁷⁾:

- شيئا يجريه المدير أو الرئيس للعامل؛
- جهة أو هيئة ما لدفع الأفراد للعمل بشكل أفضل أو بجد أكبر؛
- عملية تستخدم فقط في حالات الأداء الضعيف؛
- عملية تتعلق بتعبئة النماذج مرة في السنة.

II-2-4- مقاربات تسيير الأداء

يمكن النظر إلى تسيير الأداء من ثلاث زوايا: كعملية طبيعية في الإدارة، كدورة مشكلة من مجموعة من العمليات المتسلسلة، أو كنظام متكامل.

أ- تسيير الأداء كعملية إدارية طبيعية

إن النظر إلى تسيير الأداء باعتباره عملية طبيعية (عادية) في الإدارة، معناه ممارسة عناصر الإدارة الأربعة المعروفة على أداء الأفراد: التخطيط، التنظيم، القيادة (أو التوجيه)، و الرقابة، حيث يمثل تسيير الأداء:

❖ أداة تخطيطية: من خلال: التنبؤ و تحديد الأهداف، رسم السياسات و البرامج و دراسة الإمكانيات.

❖ أداة تنظيمية: من خلال: توزيع الأهداف على الوحدات، تحديد العلاقات و تحديد السلطات و المسؤوليات.

❖ أداة قيادية: من خلال: نمط ديمقراطي قائم على المشاركة في الإدارة، تحفيز للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف و تنمية للقدرات بالمشاركة في حل المشكلات.

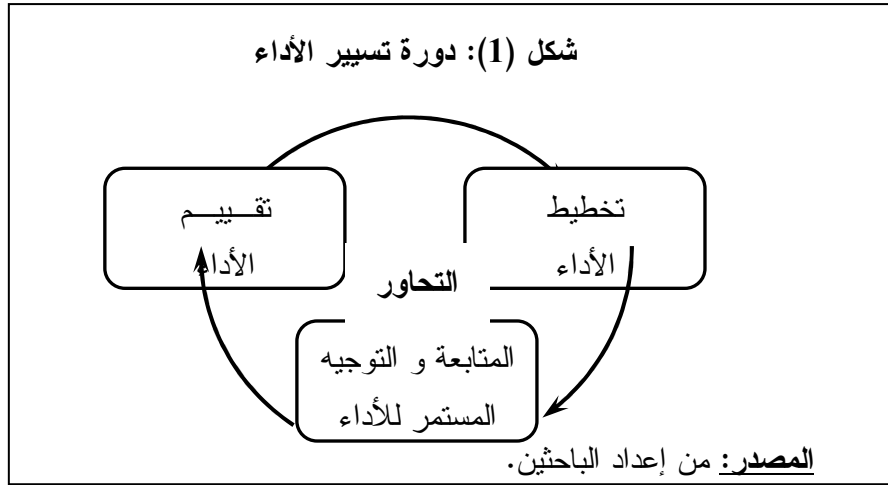
❖ أداة رقابية: من خلال: تحديد المعايير بالإتفاق، التركيز على النتائج و ليس على الخطوات أو الأنشطة و الرقابة الذاتية.

إن اعتبار تسيير الأداء كعملية تسييرية طبيعية، هو ما يجعل منها عملية تخص الرؤساء المباشرين، و ليست تقنية أو وسيلة لتسيير الموارد البشرية بيد الإدارة.

ب- تسيير الأداء كدورة

يمكن أن يوصف تسيير الأداء كدورة متجددة ذاتيا بشكل مستمر، تتسلسل فيها مجموعة من الأنشطة أو المكونات المترابطة في شكل حلقة مغلقة.

يختلف الكتاب في تحديد طبيعة و عدد هذه المكونات، و التي اخترنا من بينها عملية تسيير الأداء المشكلة من ثلاثة مكونات هي: تخطيط الأداء، المتابعة و التوجيه المستمر للأداء و تقييم الأداء، و ذلك وفق ما هو موضح في الشكل رقم 1)



يوضح الشكل رقم (1) أن التحاور بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه يشكل جزءاً مهماً من المكونات الثلاثة، التي سوف نأتي للتعريف بها عند التطرق إلى الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

ج- تسيير الأداء كعملية متكاملة

إن أحد عوامل نجاح عملية تسيير الأداء، هو النظر إليها باعتبارها عملية متكاملة، أي أنها تشكل في حد ذاتها نظام، و في نفس الوقت هي جزء من بين أجزاء أخرى لنظام أشمل، يتكون من الأنشطة الهامة الأخرى ضمن المؤسسة. حيث أن إغفال أحد الأجزاء أو بعضها يؤدي إلى عدم نجاح النظام ككل.

في إطار هذه المقاربة، قدم "باريت" (Barrette) و آخرون معه نموذجاً للتكامل على ثلاث مستويات. حيث أشار هؤلاء الكتاب إلى أن تسيير الأداء يجمع بين العديد من التطبيقات كتحديد الأهداف، توجيه ومتابعة التقدم في الإنجاز و مناقشة الأداء. و أن الواقع التطبيقي يفرض على أنظمة تسيير الأداء الاشتراك مع العديد من المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية كالترقية، الانتقاء، الأجور، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي... إلخ؛ إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية، من خلال تسيير أهداف و كفاءات العاملين مع العوامل الأساسية للنجاح، الرؤية و قيم المؤسسة.

و في تعريفهم لتسيير الأداء وضعوا في الأولوية توضيح مفهوم النظام، أو مستويات التكامل الثلاثة، حيث يرون أن تسيير الأداء هو « مجموعة من التطبيقات التسييرية التي تهدف إلى تعظيم أداء العاملين و المؤسسة و التي:

- تدمج العناصر الأساسية للإستراتيجية المؤسسية؛

- تتناسق مع بعضها البعض؛

- تتكامل مع المكونات الأخرى لتسيير الموارد البشرية.

و من ثم فالهدف النهائي للنظام ليس فقط رفع أداء الأفراد أو فرق العمل، لكن أيضاً تعظيم أداء المؤسسة ككل، أخذاً في الاعتبار لتطبيقات تحسين الأداء، القرارات الإستراتيجية و النظم الأخرى لتسيير الموارد البشرية»⁽¹⁸⁾.

II - 3- الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي

رغم أهمية المدخلات في أي نظام كان، إلا أن أهم شيء فيه هي العمليات التي تشغله. فحتى لو وفرت مدخلات نظام تسيير الأداء بالشكل المطلوب، من ظروف مواتية، و الوسائل اللازمة ، و تم إعداد الأفراد بالشكل الصحيح، قد تكون المخرجات، أو النتائج غير التي تم توقعها، ويعزى السبب في ذلك على الأرجح، إلى عدم إتباع الإجراءات و الطرق الملائمة في القيام بالعملية بالشكل الصحيح على مستوى المشرفين، و بالتحديد في الطرق و الممارسات المتبعة في تخطيط، متابعة، توجيه و تقييم الأداء. و سنوضح فيما يأتي بشكل مختصر الممارسات العلمية أو المطلوبة في هذه العمليات.

II - 3-1- تخطيط الأداء الوظيفي

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هو اختلاف الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام و مسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء. و يقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أن نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس و الفرد القائم بالعمل، و ذلك بالاتفاق على عناصر هذا العمل. تتم عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر و المرؤوس، الهدف منه هو⁽¹⁹⁾:

- ❖ تنظيم مهام و غايات عمل المرؤوس، لتسير بشكل متواز مع أهداف و غايات وحدة العمل و المؤسسة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته و الأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل.
- ❖ تعديل وصف و مسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل.
- ❖ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، و كيفية تقييم النجاح المحقق، و تحديد مهام العمل الأكثر أهمية و الأقل أهمية، و مستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس.
- ❖ تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، و أية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، و سبل التغلب على تلك العقبات.

II-3-2- المتابعة و التوجيه المستمر للأداء الوظيفي

كصفة طبيعية في أي وظيفة، قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المتغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة. كما قد يسيء الفرد فعل بعض الأمور المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة من الرئيس المباشر، و تدخله إما لإزالة المعوقات، أو إعادة النظر في التوقعات المحددة. لذلك يأتي المكون الثاني في عملية تسيير الأداء، الذي يضيف عليها صفة الاستمرارية، ألا و هو المتابعة و التوجيه المستمر للأداء.

حيث تعرف هذه العملية على أنها « تلك العملية الاتصالية في المقام الأول، و التي تتضمن متابعة و رصد مستويات الأداء الفعلي و الظروف المحيطة، و تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، و تمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء و ظروفه »⁽²⁰⁾.

تتلخص مسؤوليات الرئيس المباشر في هذه المرحلة فيما يلي⁽²¹⁾:

- ❖ **الاحتفاظ بسجلات الأداء:** من المهم بالنسبة لكل مشرف أن يتابع أداء مرؤوسيه طوال السنة في سجلا خاصة. ففي أغلب الأحيان، ينتظر الرؤساء المباشرين إلى أن يحين وقت تقييم الأداء الرسمي، ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع الستة الأخيرة فقط.
- ❖ **تحيين الأهداف بتغير الظروف:** تميزت أماكن العمل في الماضي بالاستقرار إلى حد ما، بحيث أنه كان بوسع الأفراد القيام بالعمل ذاته لعدة سنوات، لأن معدل التغير كان أبطأ مما هو عليه الآن. لكن الحال لم يعد كذلك الآن فأماكن العمل الحديثة تتصف بكونها ديناميكية، كما أن الحاجة إلى التنافس تدفع المؤسسات للتطور باستمرار. و بصفة عامة فقد أصبح العمل أكثر تعقيدا و سرعة، فالأولويات تتغير و بيئة العمال كذلك، و تبرز العقبات للوجود بحيث أن الرؤساء لا يمكنهم افتراض أن الأفراد سينجحون إذا ما حافظوا ببساطة على التسلسل المحدد للواجبات المسندة إليهم، أو التوقعات المتفق حولها في بداية السنة. لذا فإن أحد أهداف المتابعة و التوجيه المستمر للأداء هو جعل الطريقة التي سينجز بها العمل ديناميكية و مرنة، و ذلك بالتدقيق في

المشاريع و الأهداف و الأولويات بشكل منتظم، و التأكد من ملاءمتها للظروف الحالية. و هو ما يعني أن التخطيط لا يتوقف عند الاجتماع الذي يتم في بداية السنة.

❖ **تزويد المرؤوسين بالتغذية المرتدة و التوجيه نحو النجاح:** أغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون عملا جيدا، و يقابلون توقعات المؤسسة. و رغم أنه يفترض عادة من المرؤوسين القدرة على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عن الرئيس المباشر، إلا أن ذلك يبقى غير كافي. فأحدى خصائص المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتغذية المرتدة عن مستوى أدائهم بشكل منتظم و مستمر، و كذا بالتوجيهات و الإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، و تجنبهم احتمالات الخطأ، و زيادة فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة.

❖ **تقديم الدعم و فرص التطوير للأفراد:** حتى و لو كانت الأمور في الاتجاه الصحيح، على المشرف دائما افتراض حالات ستجبر الأفراد على التعلم و النمو.

❖ **تعزيز السلوك الفعال:** و ذلك بتقدير الأداء الجيد من جهة، و عدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب، إضافة إلى تقديم المساعدة للمرؤوسين لحل المشكلات و استعادة ثقتهم بأنفسهم.

❖ **إجراء مراجعات مرحلية:** بالإضافة إلى تقديم تغذية مرتدة غير رسمية بشكل مستمر عن مستوى أداء العمل، يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان استمرار الأداء على الطريق الصحيح. فهذه المراجعات تسمح للرئيس المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الأفراد العاملين معه، و معرفة تطورات العمليات و المشاريع.

II - 3-3 - تقييم الأداء الوظيفي

تتطوي عملية تقييم الأداء على عمل الرئيس المباشر و المرؤوس سويا (من خلال التواصل و النقاش)، لتقييم التقدم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة، و التوقعات الموضوعة أثناء تخطيط الأداء، و لتلخيص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، و ما جرى بمستوى أقل.

و لا يعني توفير التغذية المستمرة عن الأداء طوال السنة، التخلي عن عملية التقييم الرسمية في نهاية الدورة؛ فهذه العملية توفر⁽²²⁾.

❖ تغذية مرتدة للعامل، تتميز بكونها رسمية، و منتظمة و مدونة؛

❖ توثيقا يضاف للملف الشخصي، و يمكن الاستفادة منه لاتخاذ قرارات بخصوص الترقيات، و مستويات الرواتب، و الزيادات، و الإجراءات الانضباطية، و غيرها؛

❖ فرصة للتعرف على كيفية تحسين الأداء و تطويره، بغض النظر عن المستوى الحالي؛

❖ فرصة لتقدير جوانب التميز و النجاحات، و نقطة انطلاق لتخطيط الأداء للسنة المقبلة؛

❖ فرصة لتحديد العمليات و الإجراءات، التي تعتبر مكلفة و غير فعالة.

تستخدم عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي، قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، من مستوى وظيفي إلى آخر و من وظيفة إلى أخرى. إن البحث في اختيار أفضل طريقة جد محدود، و أغلب الآراء الموجودة تحت على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من طرف المؤسسة، للأهداف التي تبتغي تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء، حيث يمكن أن تقييم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية⁽²³⁾:

- ❖ **التطوير:** تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بالتغذية المرتدة، و المساعدة على تخطيط الموارد البشرية و تطوير المسارات المهنية؛
 - ❖ **التقييم:** اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، و من ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين و المصالح؛
 - ❖ **الاقتصاد:** تكلفة الإعداد، الإنشاء و الاستخدام؛
 - ❖ **تقليل الأخطاء:** الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية، الزيادة في درجة الثبات و المصادقية؛
 - ❖ **العلاقات بين الأفراد:** درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء؛
 - ❖ **الانطلاق في التنفيذ:** سهولة الإعداد، و الإنشاء داخل المؤسسة؛
 - ❖ **القبول:** إدراك (ثبات، مصادقية، منفعة) و إقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين؛
- و يوضح الجدول رقم (2) تقييما لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقا للمعايير السابقة.

الجدول رقم 2: تقييم مختلف أساليب تقييم الأداء حسب المعايير المختلفة

معايير التقييم							المقاربات	
مستوى القبول	الإنتلاق في التنفيذ	العلاقة بين الأفراد	تقليل الأخطاء	الإقتصاد	التقييم	التطوير		
ض	ج	ض	ض	م	م	ض	الترتيب البسيط	أساليب التقييم النسبي
ض	ج	ض	ج	م	م	ض	الترتيب المتناوب	
ض	ج	ض	ض	م	م	ض	المقارنة الزوجية	
ض	ج	ج	م	م	ج	ض	التوزيع الإجباري	
ض	ض	ض	ض	م	ض	ض	التقييم الوصفي	الأساليب المركزة على السلوك
ض	ض	ض	ض	م	ج	ض	التدرج البياني	
م	ج	ج	ج	ج	ض	ج	الأحداث الجوهرية	
م	ج	ض	ج	ج	ج	ج	قائمة التدقيق	
ض	ج	ض	م	ض	ج	ض	الإختيار الإلزامي	
م	ج	م	ج	ض	ج	ج	مقياس التوقع السلوكي	
ج	ج	م	ج	ض	ج	ج	الملاحظة السلوكية	
ج	ج	ج	ج	ض	م	م	الإدارة بالأهداف	المرتكزة على النتائج
ج	م	ج	ج	ض	م	ج	معدلات الأداء	
ج	م	ج	ج	م	م	ض	المؤشرات المباشرة	
ملاحظة: ض: ضعيفة؛ ج: مقبولة إلى جيدة؛ م: جيدة جدا إلى ممتازة								

المصدر: Ibid., p.293.

و يبدو من خلال الجدول (2) أنه لا توجد طريقة مكتملة من كل النواحي، فأي طريقة و إن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة

تتفوق عليها في ناحية أو نواحي أخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر الاستعانة بأكثر من طريقة في التقييم مع ضرورة توفر الخصائص التالية في النظام المطبق:

❖ سهولة استخدام نموذج التقييم:

عند تصميم نموذج التقييم ينبغي أن يراعي المصمم سهولة استخدام النموذج، ووضوحه لكل من يستخدمه، وعدم حاجته إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه، وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتاً طويلاً، وإنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولاً ومناسباً. إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم النموذج قد يجبر مستخدمي النموذج من مدراء ورؤساء، إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية، لأنهم بالتأكيد سيكونون غير مستعدين لإضاعة وقت طويل في عملية التقييم، بشكل يؤدي إلى التأثير سلباً على أدائهم لواجباتهم الأخرى⁽²⁴⁾.

❖ دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد عناصر التقييم وفقاً لأسس عامة محددة ومعلنة مسبقاً، وحرص على أن تكون هذه العناصر قادرة على قياس العمل المراد تقييمه (تتلاءم مع طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل)، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم (أوزان مناسبة) وأن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد والمؤسسة. لذلك فهناك اتجاه حديث نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميم المعايير المستخدمة، إضافة إلى تقييم السلوك و النتائج معاً، مع إعطاء وزن أكبر للنتائج.

❖ علانية نتائج التقييم:

يرى كثيرون أن من حق الفرد معرفة نتائج عمله، ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، ولا شك أن شخصاً ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه، لتشجيعه على الاستمرار في امتيازته، وهو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظروا إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد كثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم، ويقدم لهم آراءه وآراء الإدارة فيهم وحكمه وحكم الإدارة على أدائهم. وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسه أكثر أهمية، إذا كان الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو المجموعة أو الإدارة أو نظام الاتصالات... الخ⁽²⁵⁾.

هذا دون إغفال العوامل الأخرى التي تزيد من فعالية هذه العملية، و المتمثلة في:

❖ تدريب القائمين على التقييم؛

❖ إشراك العاملين في عملية التقييم؛

❖ مساندة ودعم الإدارة العليا.

الآن و بعد أن تعرفنا على أهم الممارسات المرتبطة بتسيير الأداء الوظيفي، سنسقط أغلبها على أرض الواقع في الجانب الميداني للدراسة، لتحديد مدى اهتمام الرؤساء بها.

III- تسيير الأداء الوظيفي بمركب المجارف و الرافعات بقسنطينة

انطلاقاً من البيانات المجمعة من الاستبانات الموزعة على عينة البحث، سنستعرض فيما تبقي من هذه الورقة البحثية أهم النتائج المتوصل إليها، مع اختبار الفرضيات المقدمة.

III-1- تخطيط الأداء

III-1-1- اهتمام الرؤساء بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي

يلخص الجدول (3) إجابات المبحوثين (رؤساء و مرؤوسين) عن بعض الأسئلة المرتبطة بمحور تخطيط الأداء. و يمكن تحليل نتائج هذا الجدول كما يلي:

- أردنا من خلال إدراج العبارة الأولى التأكد من مدى اجتماع الرؤساء و المرؤوسين بصفة منتظمة للتأكد من إدراك المرؤوسين للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم، و عدم تجاوزهم أو تقصيرهم في بعض المهام الموكلة إليهم، و كذا التأكد من قدرتهم المستمرة على تحمل كامل مسؤولياتهم، و ذلك عبر مراجعة الوصف الوظيفي للمرؤوسين. و تشير قيمة المتوسط الحسابي لأراء المبحوثين على هذه العبارة (2,13) إلى عدم إدراك الرؤساء في المركب لأهمية هذه العملية، حيث تنتمي هذه القيمة إلى المجال "غير موافق" [2,6 - 1,8]. كما تدل قيمة الانحراف المعياري على تركيز الإجابات و عدم تشتتها عن المتوسط.
- أردنا من خلال إدراج العبارة الثانية معرفة مدى لجوء الرؤساء بالمركب إلى إشراك مرؤوسيه في تحديد حجم العمل (مستويات الأداء) الموكل إليهم، بالنظر إلى الدور التحفيزي لهذه العملية على التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل إليهم. تشير قيمة المتوسط الحسابي (2,52) على عدم موافقة المبحوثين على محتوى العبارة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1,072) إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها عن المتوسط المحسوب، أو أن هناك نسبة ليست بالقليلة من أفراد عينة البحث ترى عكس ذلك. و هو ما يعكس فكر المشرف في المؤسسة العمومية الجزائرية، الذي لا يزال ينظر نحو المرؤوسين على أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر و القرارات و ليسوا مورداً خصباً للأفكار و القدرات الإبداعية.
- بالإضافة إلى مراجعة الوصف الوظيفي و إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم، و حتى نتأكد من إدراك المرؤوسين بشكل مسبق كل أمور عملهم، قمنا بإدراج العبارات: الثالثة، الرابعة، الخامسة و السادسة، التي تتضمن استفساراً عن مدى لجوء الرؤساء في بداية كل سنة إلى تحديد أو الاتفاق حول بعض الأمور المهمة في عمل المرؤوسين، بداية بأولويات العمل، ثم الصلاحيات المخولة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالعقبات التي تعترضهم لأداء عملهم، و أخيراً الاتفاق على إجراء تدريب في ناحية محددة لتحسين مستوى الأداء. و كما يظهر من الجدول رقم(3)، تتجه أغلب أراء المبحوثين نحو عدم الموافقة على ما ورد في هذه العبارات، حيث تنتمي قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين كلها إلى المجال "غير موافق"

[1,8-2,6]. و أكثر هذه الأمور إهمالا من طرف الرؤساء هو الاتفاق على إجراء تدريب في ناحية من نواحي ضعف الأداء، و بالتالي إهمال تطوير مهارات و معارف المرؤوسين في المركب. كما تشير قيم الإنحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات، إلى تركيز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن متوسط الإجابات المحسوبة، مما يعني عدم وجود تباين كبير بين إجابات المبحوثين.

جدول (3): مدى اهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيهـم

الموقف العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ك ²	Sig القيمة المعنوية
1- مراجعة الوصف الوظيفي بين الرؤساء و المرؤوسين	ت	-	3	38	92	24	157	2,13	0,677	177,17
	%	-	1,9	24,2	58,6	15,3	100			
2- إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم	ت	6	31	22	77	21	157	2,52	1,072	93,03
	%	3,8	19,7	14,0	49,0	13,4	100			
3- الإتفاق حول أولويات العمل	ت	-	13	54	75	15	157	2,41	0,777	127,55
	%	-	8,3	34,4	47,8	9,6	100			
4- الإتفاق حول الصلاحيات المخولة للمرؤوس في إتخاذ القرارات	ت	-	16	44	79	18	157	2,37	0,819	121,88
	%	-	10,2	28,0	50,3	11,5	100			
5- تحديد العقبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالكيفية المطلوبة	ت	-	11	49	77	20	157	2,32	0,786	124,87
	%	-	7,0	31,2	49,0	12,7	100			
6- الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة	ت	-	5	42	75	35	157	2,11	0,781	118,12
	%	-	3,2	26,8	47,8	22,3	100			
7- التأكد من فهم المرؤوسين لطريقة التقييم الشهرية لعلاوة المردود الفردي	ت	29	79	15	27	7	157	3,61	1,107	100,48
	%	18,5	50,3	9,6	17,2	4,5	100			
8- التأكد من فهم المرؤوسين لطريقة التقييم السنوية لدرجة الإستحقاق	ت	20	57	15	50	15	157	3,11	1,254	53,15
	%	12,7	36,3	9,55	31,8	9,6	100			
المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري							2,57	0,909		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

- أدرجت العبارتين: السابعة و الثامنة لبيان مدى محاولة الرؤساء التأكد بأنفسهم من فهم مرؤوسيهـم للطريقة التي سيقوم أداءهم على أساسها في نهاية كل شهر (لتحديد علاوة

المردود الفردي)، و في نهاية كل سنة (لتحديد درجة الاستحقاق)، باعتبار أن ذلك يزيد من التزام العاملين بتنفيذ ما أوكل إليهم من عمل و بالجودة المطلوبة. و يظهر من الجدول (3) أن الرؤساء يميلون أكثر للاهتمام بتوضيح طريقة التقييم الشهري لعلاوة المردود الفردي منها إلى توضيح طريقة التقييم السنوي لدرجة الاستحقاق. و قد يفسر ذلك بالنسبة المعتبرة التي قد تشكلها علاوة المردود الفردي من الأجر القاعدي، و كذا لارتباط العلاوة التي يحصل عليها الرئيس المباشر بالعلاوات مرؤوسيه. و تشير قيمة الانحراف المعياري المقابلة لهاتين العبارتين إلى نشأت إجابات المبحوثين و عدم تركزها حول المتوسط الحسابي.

• تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ (2كا) المحسوبة أن الاختلافات في نسب استجابات المبحوثين على كل العبارات الواردة في الجدول رقم (3)، هي ذات دلالة إحصائية.

III - 1-2 - اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على أن "الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين"، لاختبار هذه الفرضية ستتم الإستعانة بإجابات المبحوثين على العبارات الواردة في الجدول رقم (3). و حسب هذا الجدول تشير قيمة المعدل الكلي للمتوسط الحسابي "2,57" (أقل من القيمة: 3) إلى أن المبحوثين لا يوافقون بشكل عام على وجود إهتمام كافى من جانب الرؤساء بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المركب. بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، تحصلنا على البيانات الموضحة في الجدول رقم: (4).

جدول (4): نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى إهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه في المركب

اهتمام الرؤساء بتخطيط أداء مرؤوسيه	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الإفتراضية	قيمة "ت"	القيمة المعنوية Sig.
	157	156	2,57	0,909	3	-5,892	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (4) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (- 5,892)، و هي تقابل مستوى معنوية يقدر بـ (0,000)، و هو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، مما يشير إلى أن الفرق بين المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و المتوسط المتوقع معنوي. و عليه يمكننا قبول الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، أي أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

III - 2- المتابعة و التوجيه المستمر للأداء

III - 1-2- اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين

باعتبار أن المتابعة و التوجيه المستمر للأداء يعتمدان أكثر على التواصل و الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين، فقد ركزنا عند إعداد الاستبيان الموجهة إلى المبحوثين إلى إدراج العبارات التي تستهدف بيان مدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، و هو ما يوضحه الجدول رقم (5).

و يمكن تحليل البيانات الظاهرة بهذا الجدول كما يلي:

- استهدفنا من خلال إدراج العبارات: التاسعة، العاشرة و الحادية عشر، معرفة أكثر أساليب المتابعة اعتمادا من طرف الرؤساء من بين: التقارير التي يعدها المرؤوسين، اجتماع الرؤساء بالمرؤوسين و التجول بين الأفراد أثناء العمل. حيث يتضح أن أكثر هذه الأساليب استخداما هو "التجول بين الأفراد أثناء العمل"، و تنتمي قيمة المتوسط المحسوب عن هذه العبارة (3,48) إلى المجال "غالبا" [3,4-4,2]، و التي تشير قيمة الانحراف المعياري المقابلة لها (1,164) إلى تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي. ليأتي بعد هذا الأسلوب "الاجتماع بالمرؤوسين"، ثم "الاستعانة بالتقارير التي يعدها المرؤوسين". و تشير قيمة المتوسط المقابلة لهذين الأسلوبين ندرة استخدامهما من طرف الرؤساء لأنها تنتمي إلى المجال "نادراً" [2,6 - 1,8]. و يظهر من قيمة الانحراف المعياري أن هناك تباينا بين استجابات أغلب المبحوثين على محتوى العبارة العاشرة، و العكس من ذلك بالنسبة للعبارة التاسعة.
- بغرض معرفة مدى اهتمام الرؤساء بتوفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء مرؤوسيه، تم إدراج العبارة الثانية عشر، التي تظهر نسب الاستجابة عليها، وكذا قيمة المتوسط الحسابي المنتمية إلى المجال "غالبا" [3,4-4,2]، وجود عدد مقبول من الرؤساء الذين يوفرّون التغذية المرتدة لمرؤوسيهن بصفة مستمرة و كافية. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0,916) إلى تركّز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن المتوسط.
- إن تقديم تغذية مرتدة مستمرة عن أداء المرؤوسين من طرف بعض الرؤساء في المركب شيء إيجابي، لكن هذا لا يعني أنهم يقومون بالعملية بالشكل المطلوب. لذلك أدرجت العبارتين الثالثة عشر و الرابعة عشر، لمعرفة الطريقة التي يسلكها الرؤساء في تقديم التغذية المرتدة. تبحث العبارة الثالثة عشر مدى إبلاغ الرؤساء بتقديرهم لمرؤوسيه في حالة تقديم أداء في مستوى جيد، فيما تبحث العبارة الرابعة عشر مدى لجوء الرؤساء إلى لوم و انتقاد المرؤوسين حول المستوى المتدني لأدائهم. و يتضح من قيمة المتوسطين الحسابيين (3,20 و 3,05) اللتين تنتميان إلى المجال "أحيانا" [2,6-3,4] أن هناك نسبة معتبرة من الرؤساء الذين لا يدركون من جهة - أهمية التحفيز الذي يمكن أن يحصل عليه المرؤوسين من خلال إبلاغ التقدير لهم و تشجيعهم على مواصلة الأداء الجيد، و أن غياب رد فعل إيجابي من جانب الرؤساء قد يؤدي إلى ظهور شيء من التقصير من جانب المرؤوسين في أداء أعمالهم. و من جهة

أخرى، يجهلون النتائج التي قد يسببها تكرار انتقاد و توجيه اللوم نحو المرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم، من إحباط لمعنوياتهم و التأثير على العلاقة معهم، بدل تشجيعهم و البحث عن حلول للمشكلة. و إذا كانت إجابات المبحوثين عن العبارة الثالثة عشر تتركز حول قيمة المتوسط الحسابي المقابلة لها، فإنها ليست كذلك بالنسبة للعبارة الرابعة عشر.

جدول (5): مدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين

الموقف العبارة	دائما (5)	غالبا (4)	أحيانا (3)	نادرا (2)	أبدا (1)	المجموع	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	Sig القيمة المعنوية		
											ت	%
9- الاستعانة بالتقارير التي يعدها المروؤوسون لمتابعة الأداء	3	10	37	58	49	157	2,11	0,984	73,66	0,000 (		
	1,9	6,4	23,6	36,9	31,2	100						
10- إجتماع الرؤساء بالمروؤوسين لمتابعة الأداء	6	16	32	44	59	157	2,15	1,148	57,42	0,000 (		
	3,8	10,2	20,4	28,0	37,6	100						
11- التجول بين الأفراد أثناء العمل	39	36	53	20	9	157	3,48	1,164	37,49	0,014 (		
	24,8	22,9	33,8	12,7	5,7	100						
12- مدى توفير التغذية المرتدة للمروؤوسين	9	83	40	19	6	157	3,45	0,916	128,57	0,007 (		
	5,7	52,9	25,5	21,1	3,8	100						
13- تقدير الرؤساء للأداء الجيد	13	45	62	34	3	157	3,20	0,937	72,39	0,000 (		
	8,3	28,7	39,5	21,7	1,9	100						
14- إنتقاد الرؤساء للمرؤوسين عن المستوى المتدني لأدائهم ^(**)	18	25	73	29	12	157	3,05	1,055	74,30	0,001 (		
	11,5	15,9	46,5	18,5	7,6	100						
15- إشراك المرؤوسين في حل المشكلات	5	11	41	81	19	157	2,38	0,902	121,63	0,000 (		
	3,2	7,0	26,1	51,6	12,1	100						
المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري												
								2,83	1,015			

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

(**) تم حساب المتوسط الحسابي بعد عكس هذه العبارة.

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

- من بين الأساليب التي بإمكانها الحد من ظهور نفس المشكلات في المستقبل، هو إشراك المرؤوسين في إيجاد أسبابها، و اقتراح الحلول الممكنة لها. فقد يؤدي فسخ المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم و مقترحاتهم، إلى إيجاد الأساليب الحقيقية لها، و من ثم وضع حلول نهائية تكفل عدم ظهورها مجددا. لأن رؤى الرؤساء و المرؤوسين عادة تختلف، و يمكن أن يحدث أن تكون وجهات نظر المرؤوسين أقرب إلى الواقع

من وجهات نظر الرؤساء، و هو ما يمكن أن يجعل من هذا الأسلوب أداة لتقريب رؤى الطرفين؛ لذلك أدرجت العبارة السابعة لبحث مدى لجوء الرؤساء لهذا الأسلوب. وتظهر نتائج الإجابة على هذه العبارة إهمال الرؤساء لهذا الأسلوب، بما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (2,38)، و هي تنتمي إلى المجال "نادراً" [2,6 - 1,8]. و تشير قيمة الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارة إلى تركيز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن المتوسط.

• تشير القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة أن الاختلافات في نسب استجابات المبحوثين هي ذات دلالة إحصائية.

III - 2-2 - اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على أن "الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين". لاختبار هذه الفرضية ستم الإستعانة بإجابات المبحوثين على العبارات الظاهرة في الجدول رقم: 5.

و بشكل عام توحى قيمة المعدل الكلي للمتوسط الحسابي الذي بلغ "2,83" (أقل من 3) أن الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي عادة ما تنمي العلاقات مع المرؤوسين الاهتمام الكافي.

و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حصلنا على البيانات الموضحة في الجدول رقم: (6).

جدول (6): نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى اهتمام الرؤساء بالممارسات التي

تنمي العلاقات مع المرؤوسين

القيمة المعنوية Sig.	قيمة "ت"	القيمة الافتراضية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	العدد	اهتمام الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين
0,037	-2,100	3	1,015	2,83	156	157	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (6) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (-2,100)، و هي تقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,037)، و هو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، مما يشير إلى أن الفرق بين المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و المتوسط المتوقع معنوي. و عليه يمكننا قبول الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة، أي أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

III - 3 - تقييم الأداء بالمركب

يمتلك المركب نموذجين مختلفين لتقييم الأداء الوظيفي لكل الأفراد العاملين به، أحدهما شهري لتحديد علاوة المردود الفردي، و الآخر سنوي لتحديد درجة الاستحقاق.

سنوضح فيما يأتي رأيي المبحوثين في مدى توفر هذا النظام على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، ثم مدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم، ونختبر في نفس الوقت الفرضيتين الثالثة والرابعة.

III-3-1- مدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي
تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على ما يلي: "لا يتوفر النظام المطبق في تقييم أداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي".
لاختبار هذه الفرضية ستتم الاستعانة بإجابات المبحوثين عن العبارات المدرجة في الجدول (7). لكن قبل ذلك يمكننا التعليق على بعض البيانات الواردة فيه كما يلي:

- نتج آراء غالبية المبحوثين إلى عدم الموافقة على ما ورد في كل العبارات الواردة في هذا الجدول، ما عدى العبارتين: الرابعة و السادسة، حيث تنتمي قيمة المتوسط المحسوبة عن العبارة الرابعة (2,87) إلى المجال "محايد" [2,6-3,4]. و تنتمي قيمة المتوسط المحسوبة عن العبارة السادسة (3,44) إلى المجال "موافق" [3,4-4,2]. أما بقية المتوسطات فكلها تنتمي إلى المجال "غير موافق" [1,8 - 2,6].

جدول (7): مدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي

الموقف الخاصية	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المجموع	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كاي ²	القيمة المعنوية Sig
16- مراجعة الوصف الوظيفي بين الرؤساء و المرؤوسين	ت	2	10	7	43	95(*)	2,00	1,021	67,68	(*)0,000
	%	2,1	10,5	7,4	45,3	100				
17- إشراك المرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل إليهم	ت	3	5	7	53	95	1,99	0,928	95,57	(*)0,000
	%	3,2	5,3	7,4	55,8	100				
18- الإتفاق حول أولويات العمل	ت	6	19	22	26	95	2,59	1,225	12,42	(*)0,014
	%	6,3	20,0	23,2	27,4	100				
19- الإتفاق حول الصلاحيات المخولة للمرؤوس في إتخاذ القرارات	ت	7	29	20	23	95	2,87	1,231	14,21	(*)0,007
	%	7,4	30,5	21,1	24,2	100				
20- تحديد العقوبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالكيفية المطلوبة	ت	5	20	16	33	95	2,53	1,201	21,36	(*)0,000
	%	5,3	21,1	16,8	34,7	100				
21- الإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة	ت	23	34	11	16	95	3,44	1,335	19,89	(*)0,001
	%	24,2	35,8	11,6	16,8	100				
المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري							2,57	1,157		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

(**) لم تخضع للتحليل سوى إجابات 44 مرؤوس الذين عبروا عن معرفتهم الجيدة لنظام التقييم، أضيفت لهم إجابات الرؤساء الـ 51. **المصدر:** من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

- بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية المقابلة لكل خاصية، يمكن ترتيب مدى توفرها في النظام المطبق من طرف المركب تنازليا كآآتي:
- 1- يمكن أن يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل من الخدمة.
- 2- يمكن أن يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة للترقية لمناصب أعلى.

- 3- دقة و وضوح عناصر التقييم.
- 4- يمكن أن يمثل أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعامل.
- 5- شمولية عناصر التقييم.
- 6- أوزان عناصر التقييم تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر في وظائف المرؤوسين.
- فيما عدا العبارة السابعة عشر، التي تشير قيمة الانحراف المعياري المقابلة لها إلى تركيز إجابات المبحوثين و عدم تشتتها عن المتوسط المحسوب.
- اختبار "كا²" دال إحصائيا لجميع العبارات، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة في كل العبارات أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$). مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الإستجابات على كل عبارة.

و بشكل عام يتضح من قيمة المعدل الكلي للمتوسط الحسابي التي بلغت "2,57" (أقل من القيمة 3)، أن المبحوثين لا يوافقون على توفر نظام تقييم الأداء المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي. و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حصلنا على البيانات الموضحة في الجدول رقم: (8).

جدول (8): نتيجة إختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى توفر نظام التقييم على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

توفر نظام تقييم الأداء على الخصائص المرغوبة	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الافتراضية	قيمة "ت"	القيمة المعنوية Sig.
	95	94	2,57	1,157	3	-3,621	0,000

يظهر من الجدول (8) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (-3,621)، و هي تقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000)، و هو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، مما يشير إلى أن الفرق بين المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و المتوسط المتوقع معنوي. و عليه يمكننا قبول الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة، أي أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماماً كافياً بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

III - 3-2- مدى وقوع الرؤساء في أخطاء التقييم

تتص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على " وقوع الرؤساء المقيمين في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم". لاختبار هذه الفرضية، سنتم الاستعانة بنتائج إجابات المبحوثين عن العبارات الواردة في الجدول رقم (9)، التي تمثل أهم الأخطاء المعروفة في عملية تقييم الأداء الوظيفي، و التي من شأنها أن تحول دون الوصول إلى تقييم حقيقي لأداء المرؤوسين. لكن قبل ذلك، يمكننا التعليق على بعض البيانات الواردة فيه كالآتي:

- تتجه آراء غالبية المبحوثين إلى الموافقة على ما ورد في كل العبارات الظاهرة في الجدول (9)، حيث تنتمي كل قيم متوسطاتها "موافق" [3,4-4,2].

جدول (9): مدى وقوع الرؤساء المقيمين في أخطاء التقييم

خطأ / مدى الموافقة على وجود الخطأ											موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايـد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)	المجموع	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	قيمة ك ²	القيمة المعنوية Sig
22- يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم .											19,7	38,9	19,7	23	11	157	3,50	1,169	43,41	(*)0,000
23- يعطى بعض المقيمين درجات متدنية للعامل بغض النظر عن مستوى أدائهم.											15,3	45,2	14,6	15,9	8,9	100	3,42	1,188	64,87	(*)0,000
24- يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.											35,0	54,1	4,1	3,8	1,9	100	4,17	0,839	172,90	(*)0,000
25- يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العمل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلباً أو إيجابياً.											35,0	50,3	4,5	7,0	3,2	100	4,07	0,981	144,30	(*)0,000
26- تركيز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.											31,2	44,6	10,2	10,2	3,8	100	3,89	1,078	92,96	(*)0,000
27- التحيز إيجاباً أو سلباً لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل التشابه أو الإختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الإلتناء إلى جهة واحدة، أو السن أو الجنس...إلخ.											50	70	19	15	3	157	3,95	0,999	97,61	(*)0,000
28- يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم.											17,8	45,2	16,6	14,0	6,4	100	3,54	1,129	68,63	(*)0,000
29- يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم.											26,8	45,2	13,4	11,5	3,2	100	3,81	1,057	84,87	(*)0,000
المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري																				
											1,055 3,79									

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

- بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية المقابلة لكل خطأ، يمكن ترتيبها من الخطأ الأكثر ارتكابا إلى الأقل ارتكابا كما يلي:
 - 1- يتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل؛
 - 2- يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العامل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبيا أو إيجابيا؛
 - 3- التحيز إيجابا أو سلبا لبعض المرؤوسين لأسباب شخصية مثل: التشابه أو الاختلاف في الميول أو في وجهات النظر أو الانتماء إلى جهة واحدة أو السن أو الجنس؛
 - 4- تركيز المقيم على صفات الفرد بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء؛
 - 5- يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة و الأجور) على التقدير الذي يمنحه المقيم للفرد الخاضع للتقييم؛
 - 6- يتأثر بعض المقيمين بأداء الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق مباشرة إجراء التقييم؛
 - 7- يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيه تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم؛
 - 8- يعطى بعض المقيمين درجات متدنية للعامل بغض النظر عن مستوى أدائهم؛
 - بالنسبة لتبان إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي، فإنه باستثناء العبارات: الرابعة والعشرين، الخامسة والعشرين و السابعة والعشرين التي تتركز فيها الإجابات حول قيمة المتوسط، فإن باقي العبارات تنتشتت فيها الإجابات عن المتوسط الحسابي.
 - اختبار "كا²" دال إحصائيا لجميع العبارات، لأن القيمة المعنوية المقابلة لـ "كا²" المحسوبة في كل العبارات أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$). مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في نسب الاستجابات على كل عبارة.
- و بشكل عام يتضح من قيمة المعدل الكلي للمتوسط الحسابي التي بلغت 3,79 (أكبر من القيمة "3")، أن المبحوثين يوافقون على وقوع الرؤساء بالمركب في العديد من الأخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.
- و بتطبيق اختبار "ت" (T-test) على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، تحصلنا على البيانات الواردة في الجدول رقم (10).

جدول (10): نتيجة اختبار "ت" لمجموعة واحدة لمدى وقوع المقيمين في أخطاء التقييم.

وقوع الرؤساء و المقيمين في أخطاء التقييم	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة المعنوية Sig.
	157	156	3,79	1,055	9,418	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (10) أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (9,418)، و هي تقابل مستوى معنوية يقدر بـ(0,000)، و هو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، مما يشير إلى أن هذا الفرق بين المعدل الكلي للمتوسط الحسابي و المتوسط المتوقع معنوي. و عليه يمكننا قبول الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة، أي أن الرؤساء المقيمون في المركب يقعون في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرووسيههم .

الخاتمة

في الأخير نعتقد أن الأخذ بالاقترحات التالية قد يفيد القائمين على تسيير نشاط المركب أو أي مؤسسة اقتصادية أخرى في إرساء نظام فعال في تسيير الأداء، نذكر منها ما يلي:

- 1- السعي نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة و تقييم الأداء، على مستوى كل الوظائف الإشرافية، و عدم الاقتصار على رؤساء السيورورات لأن هذا الأسلوب يدفع بالأفراد إلى بذل كل جهدهم لتحقيق ما التزموا به دون تقصير، و يمكنهم من تقييم ذاتهم بأنفسهم، و يجعل نتائج التقييم أكثر موضوعية.
- 2- الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء العاملين كتابيا في سجل يخصص لمثل هذا الغرض، يدون فيه الملاحظات و النتائج و الأفعال التي تصدر عن العامل أثناء أدائه لمهامه بشكل دائم، لتكون سندا في إعداد استمارة تقييم درجة الاستحقاق في نهاية السنة. و من شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز في التقييم، و أن يحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرووسيه بشكل دقيق.
- 3- تنظيم دورات تدريبية للمقيمين تهدف إلى:
 - إطلاع الرؤساء على الممارسات العلمية في تخطيط، متابعة، توجيه و تقييم الأداء.
 - بالإضافة إلى مهارات صنع القرار و إدارة الاجتماعات، و تحفيز الأفراد للعمل؛
 - تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية مستمرة تهدف أساساً إلى مواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم، و تقديم التغذية المرتدة المستمرة للمرووسين عن مستوى أدائهم؛
 - توعية المقيمين على أن عملية التقييم هي عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرووسين، بل تطوير مستوى أدائهم، و تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

- 4- تنبيه الرؤساء على ضرورة و كيفية التخلص من أخطاء التقييم؛
 - 5- إعادة النظر في نظام التقييم الحالي مع مراعاة ما يلي:
 - استخدام النماذج المتعددة بذل النموذج الموحد بالإستناد إلى وصف الوظائف، حيث يخصص للوظائف المتشابهة نفس النموذج.
 - أن يكون النموذج مخصص لتقييم فرد واحد و ليس مجموعة منهم، حتى يمكن ضمه إلى ملفه الشخصي، و إخضاع كل العاملين للتقييم السنوي دون استثناء؛
 - إعطاء عناصر التقييم أوزانا تتناسب مع أهميتها النسبية في كل وظيفة أو الوظائف المتشابهة؛
 - تحديد عناصر التقييم و تعريفها تعريفا دقيقا و واضحا حتى لا يحدث الاختلاف في تفسيرها؛
 - حث كل رئيس على عقد مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين و خصوصا منهم من تحصلوا على نتائج متوسطة أو ضعيفة، فذلك يمكنهم من الوقوف على جوانب الضعف و الإخفاق ليعملوا على التخلص منها أو الحد منها على الأقل.
- الهوامش**

- (1) - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 73، 2006/04/10
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm>
- (2) - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت: 1979، ص: 50.
- (3) - موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية، جامعة باجي مختار، عنابة: 2004/2005، ص: 11.
- (4) - عبد الباري إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلائلها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص: 14 - 15.
- (5) - عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003، ص: 37، 2006/04/10
<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as103.htm>
- (6) - Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw -Hill, USA:2004, p.39.

- (7) - Bernard Martory ,contrôle de gestion social :slaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, paris : 1999, p.231.
- (8) - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة: 1985، ص:27.
- (9) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية:2003، ص: 229-230.
- (10) - Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA) : 2000, p.1.
- (11) - Rachal Quellette , le concept de gestion de la performance : effet de l'intégration du système de gestion de la performance sur la performance des entreprises canadiennes, thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration des affaires, Université d'ottawa : setembre 1998, p. 9, 02/02/2006, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ36730.pdf>
- (12) - William J. Rothwell; H. C. Kazanas, Planning and managing human resources: strategic planning for human resources management, Second Edition, Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts (U.S. and Canada): 2004, p.105.
- (13) - Donald L. Kirkpatrick ; foreword by Dick Grote, Improving employee performance through appraisal and coaching, Second Edition, American Management Association (AMACOM), New York: 2006, p.142-143.
- (14) - Michael Armstrong, Strategic human resource management : a guide to action, Third edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA) : 2006, p.142.
- (15) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999، ص:26.
- (16) - Doug Jensen; Tom McMullen; Mel Stark, The Manager's Guide to rewards : what you need to know to get the best for—and from—your employees; American Management Association (AMACOM), New York: 2007, p.160-161.
- (17) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:27.
- (18) - Rachal Quellette, Op.Cit., p.11.
- (19) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص:100.
- (20) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة: 2001، ص:157.
- (21) - Dick Grote, The performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers, AMACOM ,U.S.A: 2002, P.P.46-48 .
- (22) - روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، مرجع سابق، ص: 68-69.
- (23) - Shimon L.Dolan ; Tania Saba , Susan E.Jackson ; Randall S.Schuller , la gestion des ressources humaines:tendances ; enjeux et pratiques actuelles , 3 édition , Pearson éducation , Paris: 2002, P.292.
- (24) - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس:1994، ص:380.
- (25) - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2003، ص:326.