

## مقاربات منهجية وعلمية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

**Methodological and scientific approaches to evaluating human resources performance in economic institutions**

د. عزي خليفة

جامعة الوادي، مخبر الاقتصاد السياسي، الجزائر  
azzi-khalifa@univ-eloued.dz

د. مسعودي زكرياء

جامعة الوادي، الجزائر  
pr.zakariamessaoudi@gmail.com

أ. غرمولي علي

جامعة الوادي، الجزائر  
Aligsf39@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/04/ 19

تاريخ القبول: 2020/06/ 11

تاريخ النشر: 2020/06/ 30

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تقييم أداء الموارد البشرية، التي تعد من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية والتطويرية والإدارية للمؤسسات، كونها تحدد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، والذي يعتبر جوهر وصلب عملية التقييم مروراً بعدة مراحل وخطوات وبالاعتماد على معايير مختلفة وباستعمال طرق متعددة ليوضح لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية وخاصة الأفراد الذين يمتلكون الكفاءة.

**كلمات مفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، إدارة الموارد البشرية، العامل، الرئيس، المؤسسة.

**تصنيف JEL:** M12 ، M14 ، M19 .

**Abstract:** This study aims to highlight the performance evaluation of human resources, which is one of the main and important activities of human resources management, which contributes significantly to the achievement of both the strategic, developmental and administrative objectives of the institutions, as it identifies the strengths and weaknesses in the performance of employees, This is the essence and rigidity of the evaluation process through several stages and steps and based on different criteria and using multiple methods to demonstrate to the management of human resources and the institution as a whole its potential in investing human potential, especially individuals who have competence.

**Keywords:** Performance, Performance Appraisal, Human Resources Management, Worker, president, enterprise.

**Jel Classification Codes:** M12, M14, M19.

## 1. مقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشغل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف درجة أداء أية مؤسسة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه على أداء مواردها البشرية، هذه الأخيرة التي يتعين عليها أن تؤدي وظائفها التي توكل إليها بكفاءة عالية، وحتى تضمن المؤسسة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي: وظيفة تقييم أداء العاملين.

وتعد وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة من أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها وكشف الانحرافات ومحاولة معالجتها، وتعتمد عملية تقييم الأداء على مجموعة من الطرق والتي من خلالها يتم الحكم على أدائهم، ولكي تحقق العملية التقييم الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية للعملية.

من خلال ما تقدم تبين لنا الإشكالية التالية: كيف يتم تقييم الأداء في ظل مسارات الموارد

## البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؟.

ويكتسي موضوع تقييم الأداء في المؤسسات أهمية بلغة، تتجلى في الأهمية التي يحضها بها المورد البشري على اعتبار أنه أحد ركائز الأساسية في المؤسسة؛ كما أن تقييم الأداء وظيفة لا غنى عنها لترشيد سلوك العمال وحشد طاقاتهم وقدراتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين على حد سواء.

## 2. ماهية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية:

تعد وظيفة تقييم الأداء من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما لها من أهمية داخل المؤسسة، لدى تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لها، وستتناول في هذا المحور مفهوم وأهمية وخطوات عملية تقييم الأداء.

### 1.1. تعريف الأداء:

تعريف الأداء حسب (A. Kherakhem) هو: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى

القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة " (Hamadouche, 1992,

الأداء هو درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالب ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (بخلف، 2007، صفحة 2).

## 2.2. تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية وذلك من ما يلعبه في تطوير وتنمية إمكانيات العامل والرفع من إنتاجيته داخل المؤسسة، إذ يعبر مفهوم تقييم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين مدربين ومهندسين (حمداوي، 2004، صفحة 123)، كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى و نوعية أدائه " (البرنوطي، 2001، صفحة 387).

كما أن تقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد هي المستقبل ونحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى (محمد الباقي، 2001، صفحة 25).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية تقييم الأداء هي: " العملية التي يتم من خلالها التعرف على نقاط الضعف والقوة لأداء العامل داخل المؤسسة، وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء القيام بعمله وذلك للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءته في العمل ".

## 3.2. أهمية تقييم الأداء:

إن إدارة الموارد البشرية هي المسير الأول للعمال داخل المؤسسة، وهي التي تعمل على تقييم أدائهم، وتظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:

أ- بالنسبة للعمال: تتمثل أهمية تقييم الأداء للعمال فيما يلي: (السيد، 2010، صفحة 304)

✓ إن إحساس العامل بالمسؤولية بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه يجعله يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل؛

عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

✓ اختبار العامل تحت التجربة: حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم؛

✓ تطوير أداء العامل: حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يجب علاجها وهذا بهدف تطويرها؛

✓ زيادة مستوى رضا العمال: حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه هذا الأخير للمهام ومستوى الجهد المبذول.

**ب- بالنسبة للرؤساء:** تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء فيما يلي:

■ ضمان استمرارية الرقابة والإشراف، لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءات العمال والاحتفاظ بها وتدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بالموضوعية؛

■ تنمية القدرة على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد؛

■ تنمية الاتصال بين المشرف والعمال، حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

**ج- بالنسبة للمؤسسة:** أما على مستوى المؤسسة، فتتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة لما يحقق لها من فوائد في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما تتجلى الأهمية في الجوانب التالية:

❖ الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل؛

❖ وضع معدلات لأداء العمل، من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.

#### 4.2. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعدها يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك (بن عيشي، 2006، الصفحات 18-19).

أ. **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء: " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة "

ب. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

ج. **قياس الأداء:** تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي، هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

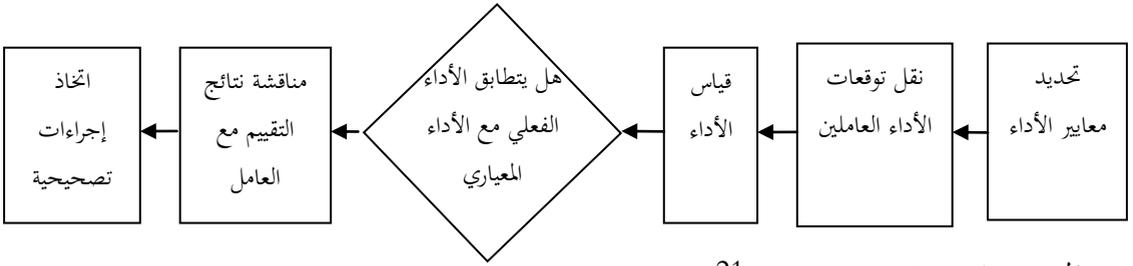
د. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

هـ. **مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين:** يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بين العمال وبين المقيم أو المشرف، لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء (بن عيشي، 2006، صفحة 20).

عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

و. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل رقم (1) التالي يوضح الخطوات السابقة.

### الشكل رقم (01): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سبق، ص: 21.

### 5.2. أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و أهداف العمال من جهة أخرى، وكما تستعمل النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التقييم في أنشطة الموارد البشرية.

### 1.5.2. أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما: الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى

لتحقيق المزايا الآتية: (توفيق، 2003، صفحة 3)

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق إيجاد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛

- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
  - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
  - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
  - المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
  - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
  - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب و النقل والترقية وغيرها.
- إضافة إلى ما ذكر، يمكن زيادة هدف تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويتم ذلك تعريف وتشجيع العمال الحاصلين على نتائج جيدة في العمل عن طريق تقديم الحوافز.
- كما يمكن تصنيف أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مجموعات هي: أهداف استراتيجية وأهداف إدارية وأهداف تنموية، نذكرها فيما يلي:
- ✓ أهداف استراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن نظام إدارة الأداء يجب أن يمضي بمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج و أنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة (المرسي، 2003، الصفحات 407-408).
  - ✓ أهداف إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء الخاصة بتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية من أبرزها إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي ... إلخ.
  - ✓ أهداف تنموية: تشمل الجانب الأخير في تنمية العاملين وأساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع ومن ناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو المحفز أو علاقات العمل ... إلخ.

## 2.5.2. مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخبر 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 عنه، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد، وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

— عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل (عقيلي، إدارة الموارد البشرية، 1991، صفحة 376).

— توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الأداء، الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستغناء عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

ب. **الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المؤسسة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ودرجة أدائه في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

ج. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة يتم تحديد نقاط الضعف من أجل تحديد برنامج تدريبي (البرنوطي، 2001، صفحة 380).

د. **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها تعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، وهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

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

وقبل أن تتخذ المؤسسة قرار حاسم كهذا تحتاج إلى العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

هـ. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز (زويلف، 1999، صفحة 242).

## 6.2. العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها هذا الأخير، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

والجدول رقم (1) التالي يبين أهم هذه العوامل في ثلاث فئات هي: النتائج والشخصية والسلوك.

### الجدول رقم 1 : عوامل تقييم الأداء

النتائج	الشخصية	السلوك
الكمية	المهارات	تحديد الأولويات
الجودة	القدرات	حل المشاكل
التكلفة	الدوافع	اتخاذ القرارات
الوقت المحدد للإنجاز	القابلية	الدقة في المواعيد
	القيم	للاتصالات الشفوية والكتابية

المصدر : زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 97.

## 1.6.2. النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون هذا الأخيرة في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو

عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية: (أي هاينز، 2007، صفحة 179)

- **الكمية:** ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أم سلبيا؛
- **الجودة:** ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؛
- **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟؛
- **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.

### 2.6.2. عوامل الشخصية:

- على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية: (ثابت، 2006، صفحة 98)
- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛
  - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛
  - تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداة والحساسية والسلوك الدفاعي

### 3.6.2. عوامل السلوك:

رغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل، وفما يلي عرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها: (أي هاينز، 2007، صفحة 171)

- **التخطيط:** ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛
- **تحديد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟؛

- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؛
  - **التفويض:** الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛
  - **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛
  - **الاتصالات الشفوية:** الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي وإيصال أفكاره بوضوح وبفاعلية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟؛
  - **الاتصالات الكتابية:** وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابيا عن الأفكار بوضوح وبفعالية، والاهتمام ببعض الأمور مثل وضوح الخط واستخدام القواعد اللغوية.
- 3. إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين:**

تعمل إدارة عملية التقييم إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد من خلال الكشف على الانحرافات ومحاولة تصحيحها من طرف المسؤولين عليها، كما تقوم بتصحيح ومعالجة الأخطاء التي تقع في عملية التقييم.

### 1.3. إدارة عملية تقييم الأداء:

#### 1.1.3. مسؤولية التقييم:

أ- **التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

ولقد توصلت الدراسات إلى أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت يمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (حنفي، 2000، الصفحات 366-367)

ب- **المرووسين:** هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرووسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيدا أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي

تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

**ج- الزملاء:** هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له.

**د- التقييم من قبل الزبائن:** تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوق.

**هـ- تقييم الفرد لذاته:** هناك أنظمة يقوم فيها الموظفون بتقييم أنفسهم، حيث من يوفر فرصة لتحسين الأداء، ذلك أن الفرد يسجل آراءه الشخصية واحتمال تحسين أداءه بتوفير شروط معينة، ومدى قدرته لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة وهذه أسئلة يتم تسجيلها على نفسه (ماهر، 2000، صفحة 292).

**و- تقييم خبراء خارجيين:** ويتم هذا عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم، وعندما يراد بذلك الحياد التام، وهذا ما يدعى بالمراجعة الحلقي (ربابعة، 2004، صفحة 98).

### 2.1.3. توقيت التقييم:

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة و مرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة لأن المقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة، والمرؤوسين بدورهم يشعرون أن تقييم أدائهم لمرة أو مرتين ليس كافيا، خاصة في حال كانت نتائج التقييم غير ايجابية و لم يتلق الأفراد التغذية العكسية، التي تكشف عن نقاط الضعف في أدائهم، والتي تهدف إلى تحسين وسائل وطرق الأداء، " ففي دراسة قام بها (لودمان) تبين إحصائيا أن نسبة 80 % من الأفراد التي شملتهم الدراسة ترى أن التغذية العكسية تحتل المقام الأول بين خمس أولويات، 45 % فقط من الأفراد شعر أنه تلقى التغذية المرتدة المقبولة " (بلوط، 2002، صفحة 393).

### 3.1.3. إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا، وهذه المقابلة تدعى بـ: (مقابلة التقييم).

#### أ- تعريف مقابلات تقييم الأداء:

يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء بأنها: " نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي

حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً" (عقيلي، 2005، صفحة 428).

#### ب- أهمية مقابلة تقييم الأداء:

تمثل مقابلة تقييم أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- ✓ أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء؛
  - ✓ أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس؛
  - ✓ أن يستثير ويحرك ورغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

#### ج- دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

##### ✘ قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة؛
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك؛
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة؛
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

##### ✘ أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس؛
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس؛
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك هذا الأخير في طرح هذه الجوانب؛
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته؛
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين؛
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

##### ✘ بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء؛
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً؛
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

## د- دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخص دور المرؤوس الذي جرى تقييم أدائه في النقاط التالية:

- أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين، لتكون لديه القناعة به؛
- لا يدخل المقابلة وفي نفسه شعورا عدائيا بل يدخلها بصدر مفتوح و ليس مشحونا؛
- أن يصغي جيدا لمشاكل أدائه ويفهمها بشكل جيد؛
- أن يكون جريئاً يعترف بأخطائه؛
- أن يفصح لرئيسه عن ما كان يتوقعه من تقييم أدائه.

## ه- مشاكل مقابلة التقييم:

أثبتت التجربة العملية للمقابلة أن هناك مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة تتلخص هذه المشاكل فيما يلي:

أ. قد أثبتت أن النقد الذي يوجه للعاملين يحدث أثر سلبيا في صورة انخفاض في الإنتاجية، وتأخر في الوصول إلى الأهداف المقررة ولجوء العاملين إلى وسائل دفاعية عن أنفسهم، وكذا فتور في العلاقة بين العاملين ورؤسائهم؛

ب. يعتقد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل العاملين لا يدخل ضمن عملهم الأساسي المكلفين به من قبل الشركة؛

ج. إن نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنه إضعافا لمركزه و تهديدا لأمنه واستقراره الوظيفي، مما يضعف من درجة استفادة المرؤوس من المقابلة وكيفية تصحيح أخطائه؛

د. يعتقد (ستراوز و سيلز) أن الفرض القائل بأن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيعيرون سلوكياتهم إلى أحسن بعد تعرفهم على هذه النتائج، فرض غير صحيح دائما فمثلا من الصعب تغيير سلوكيات عامل كبير في السن، أو موظف لم يبق على تركه الخدمة سوى سنوات قلائل، كما أنه من الصعب على الرئيس أن يتكهن حول صفات تدخل في التركيب النفسي للفرد، كالحجل مثلا أو الإحساس بالقلق، لأن هذا لا يدخل ضمن اختصاصه؛

ه. تعتمد مقابلة التقييم على المقابلة الشخصية، وهي مقابلة مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه بالنسبة للرئيس و المرؤوس والوقت اللازم لتحليل بيانات هذه المقابلة .

## و- المقابلة الفعالة لتقييم الأداء:

يفتقد بعض الرؤساء إلى الخبرة والمهارة الكافيتين في إجراء مقابلات التقييم، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم إتمام المقابلة بنجاح، ومن ثم عدم الوصول إلى حلول لمشاكل المرؤوسين لذا يتعين تدريب الرؤساء أو المشرفين القائمين على المقابلة تدريبا جيدا.

ولقد توصل الباحثون إلى وضع خطوات لإجراء مقابلة تقييم ناجحة تتمثل فيما يلي:

- يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس الهدف من ورائها، وأنها صممت لمساعدته؛
- يعرض المشرف تقرير تقييم الأداء على مرؤوسه على أن يبدأ بنقاط القوة ثم يتدرج منها لنقاط الضعف في أداء أدائهم؛
- يحدد المشرف معايير الأداء التي كان يتوقعها من مرؤوسه؛
- يسأل المشرف مرؤوسه عن تعقيبه على هذا التقييم، وعن أسباب الأخطاء التي ارتكبها في أداءه، مع إعطائه فرصة لإبداء رأيه، وأن يعطي تقييماً لعمله كما يراه، ويذكر نواحي تقدمه والمشاكل التي يصادفها والاقتراحات التي يقدمها لحل هذه المشاكل؛
- يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوس، ويبين له تلك الأعباء والمسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أداءه، حتى يستفيد أكثر من هذه الفرص.
- يجري المشرف مناقشة تفصيلية مع مرؤوسه حول تحسين الأداء، وما سيقوم به المرؤوس من أعباء، وما سيقدمه له المشرف من مساعدات. ويجب أن تنصب حول نواحي محددة لتحسين الأداء، كتحسين الجودة تبعاً لمواصفات معينة، أو زيادة الإنتاجية بنسبة معينة خلال فترة محددة... الخ. وقد يعطي المشرف مرؤوسه توجيهات معينة في هذه المرحلة تتعلق بالتحاقه ببرنامج تدريبي معين، أو تكليفه بواجبات إضافية أو تعديل في واجباته الحالية؛
- متابعة المشرف لنتائج المقابلة حتى يتأكد أنها تأتي ثمارها في صورة إنتاج أكثر أو أداء أحسن وملاحظة ما استجد من صعوبات أو حدث من أخطاء و معرفة أسبابها .

### 2.3. الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء:

إن لعملية تقييم الأداء مجموعة من الأخطاء من بينها ما يلي:

1. الميل نحو الوسط ( النزعة المركزية ): فأياً كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، فتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وتأثير هذه الأخطاء، يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن عامل وأسوأ عامل.
2. التحيز أو التفضيل الشخصي: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

3. تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة (المرسى، 2003، صفحة 353).

4. التساهل أو التشدد: أما في الميل إلى اللين ( التساهل ) فيتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقديرا عاليا، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة عن الممتازين في أدائهم.

5. أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

6. خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء ردينا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقدير متحيزا (شامي، 2010، صفحة 89).

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي: (المرسى، 2003، صفحة 455)

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم؛
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم؛
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين؛
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم؛
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم؛
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

## 3.3. مقومات فاعلية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية، والتي يمكن اعتبارها

أيضاً مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء: (بن عيشي، 2006، الصفحات 47-48)

- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية؛
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)؛
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة؛
- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن؛
- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء؛
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريف الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية للمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها ويتبنون لتحديد أنسب طرق التقييم؛
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي؛
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه؛

عزي خليفة، مسعودي زكرياء، غرمولي علي؛ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

■ جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سريراً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، ليبادر إلى تفادي نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة.

#### 4. خاتمة:

نستخلص أن تقييم الأداء عملية مهمة في مختلف المؤسسات لأنه يساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار أكفئ العناصر لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة، كما أن تقييم الأداء يعتبر وسيلة للارتفاع بمستوى الأداء وتطويره عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء للتغلب على نقاط الضعف وتنمية القوة في أدائه المستقبلي، وذلك من خلال الاعتماد على طرق متعددة لتقييم الأداء بشكل جيد.

#### 5- قائمة المراجع:

Hamadouche, A. (1992). Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D. *Thèse de doctorat d'état, institut de science économiques, Université d'Alger. Alger.*

- أحمد ماهر. (2000). الإدارة: المبادئ و المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.
- رابح يخلف. (2007). نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سولغاز توزيع الوسط البلدية. مآذرة تندرج ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- زهير ثابت. (2006). كيف تقييم أداء الشركات والعاملين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- سعاد نائف البرنوطي. (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
- صلاح محمد الباقي. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. مآذرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- عبد الرحمان توفيق. (2003). منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء، ط3. القاهرة: مركز خبرات المهنية للإدارة.
- عبد الغفار حنفي. (2000). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر.
- علي محمد ربابعة. (2004). إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: إستراتيجية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- عمر وصفي عقيلي. (1991). إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة زهران.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي). دار وائل للنشر : عمان.
- ماريون أي هاينز. (2007). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود مرسي وآخرون. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- معين أيمن السيد. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مهدي حسن زويلف. (1999). إدارة الأفراد (مدخل كمي). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.