الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

بعنوان:

نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف

دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)

(البليدة-المدية-تيبازة-بومرداس-الجزائر-حاسي مسعود-عين الدفلى)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في: علم النفس

تخصص: العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: **إشراف البروفيسور:**

رمـــادة فلـــة نعمـوني مــراد

السنة الجامعية :2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

بعنوان :

نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف

دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية للكهرباء والغاز (مجمع سونلغاز)

(البليدة-المدية-تيبازة-بومرداس-الجزائر-حاسي مسعود-عين الدفلى)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في: علم النفس

تخصص: العمل والتنظيم

إعداد الطالبة :

رمـــادة فلــة

أمام اللجنة المشكلة من:

رابح الله عبد القادر	أستاذ تعليم عالي	البليدة2	رئيسا
نعموني مراد	أستاذ تعليم عالي	البليدة 2	مشرفا ومقررا
جوابي لخضر	أستاذ تعليم عالي	البليدة 2	عضوا مناقشا
عيلان زكرياء	أستاذ تعليم عالي	البليدة 2	عضوا مناقشا
عناصري محمد نجيب	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	عضوا مناقشا
صنهاجي جمال	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	عضوا مناقشا

سنة الجامعية :2023/2022

الإهداءات

بعد السجود لله شكرا على حسن توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما رب العزة والكرامة:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" سورة الإسراء الأية 23

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وأوصاني بطاعتها وحملتني وهنا على وهن وسهرت الليالي من أجلى، غرست في روحي الإيمان والعلم والتي تعبت من أجل أن أصبح على ما أنا عليه،

رمز الحب والحنان "**أمي الغالية**" رحمها الله وجعلها من أهل الجنة.

اللهم اجعل كل حرف في هذا العمل البسيط وقف لأمي.

إلى مثلي الأعلى في الحياة، أغلى إنسان في الوجود الذي لا اطلب منه إلا رضاه بعد

رضا الله"**أبي العزيز**" أدامه الله عزا لي وبارك فيه.

إلى سندي في الحياة وقوتي الخفية على مواجهته الصعاب وروعة الحياة إخوتي:

أمين، أبوبكر، عثمان، وأخواتي: **نسيمة** وابنتها "**شيماء**"

وزهيرة وابنتها "**سيرين**"وإلى صديقة دربي **فضيلة وعبير وإحسان ودنيا .**

إلى كل الأهل والأقارب من عمتي وخالاتي وأخوالي وأبنائهم وبناتهم.

إلى كل من يحمل لقب **رمادة وسدارة.**

إلى كل زميلاتي وزملائي **تخصص العمل والتنظيم** الذين ساعدوني ودعموني **أسامة عثمان مصعب** وكل الأساتذة الكرام

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

والى كل من نسيتهم سهوا هم دائما في القلب.

فـلـــة

شكـر وتقدير

قال الله تعالى:"**لئن شكرتم لأزيدنكم**"

الشكر الأول لله عز وجل الذي أمدنا بالصبر والقوة والإرادة

لإتمام بحثي هذا.

قال صلى الله عليه وسلم: "**من لم يشكر الناس لم يشكره الله** "

وعليه نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام إلى البروفيسور "**نعموني مراد**"

الذي كان بمثابة الأب والشمعة التي أنارت طريقي وهذا لم يكن أثناء إعدادي للأطروحة فقط بل حتى أثناء

مساري التعليمي والذي تفضل بالإشراف على جميع مساري الجامعي من ليسانس حتى أطروحة الدكتوراه

وشرفني بنصائحه وتوجيهاته

القيمة حفظه الله وأطال في عمره وجعلها الله في ميزان حسناته

كما اتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والعرفان لكل أساتذة **علم النفس العمل والتنظيم** على صبرهم

وتحفيزهم لي خلال مساري التعليمي الأستاذ **جوابي** والأستاذ **رابح الله** والأستاذ **عيلان** والأستاذ **ميهوبي** والأستاذة

شملال وكل عمال الإدارة بالجامعة خاصة سعاد ومريم.

واتوجه بالشكر إلى السيد المؤطر "**قيزادري الطيب**" و " **بلعسل عبد الرشيد**" والى كل من ساعدني في شركة

سونلغاز

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو فكرة أو حتى بابتسامة.

فـلـة

ملخــص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على **نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز**، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولقد إستخدمنا مقياس نظام تقييم الأداء ومقياس الفعالية التنظيمية الذي تم بناؤه من طرف الباحثة، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية، تم تطبيقه على عينة الدراسة المتكونة من عمال **مجمع سونلغاز**، والبالغ عددهم **467** عاملاً، وبعد جمع المعطيات وتبويبها وتحليلها إحصائيا، توصلنا إلى ما يلي:

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين شمولية وواقعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها.
- التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب لرأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والتغذية العكسية والعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء أكثر مما تنسب لأبعاد الأخرى لنظام تقييم الأداء في مجمع سونلغاز.
- يتم تقييم عمال مجمع سونلغاز على أساس بلوغهم الأهداف المسطرة سابقا، بحيث تكون تلك الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ والقياس، مما تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- عملية تقييم الأداء في مجمع سونلغاز تكون بصفة دورية ومستمرة.
- نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يعتمد على معايير النتائج والسلوك والشخصية.
- نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العمال.
- يستخدم مجمع سونلغاز نتائج نظام تقييم الأداء لإتخاذ عدت قرارات مهمة متعلقة بشؤون العمال مثل: التخطيط، الإستقطاب والتعيين، الترقية، تحديد إحتياجات تكوينية، تحديد المكافآت والحوافز، المسار الوظيفي وغيرها، التي تساهم بدورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يعتمد مجمع سونلغاز على أكثر من نموذج لتقييم أداء عمالها وفقا للتصنيف وطبيعة الوظيفية، مما يحقق عدالة وموضوعية لهذا النظام، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يتم قياس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية من خلال تحقيق الغايات والأهداف التي تم رسمها على مستوى مجمع سونلغاز.
- يهتم مجمع سونلغاز بمخرجات نظام تقييم الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها التنظيمية والنفسية والعلائقية.
- يحتوي نظام تقييم الأداء في سونلغاز على تغذية عكسية مباشرة وفورية.

Summary:

This study aims to identify the **performance appraisal system and how it is linked to the organizational effectiveness under the management by objectives** system used by the SONELGAZ Holding. A descriptive approach was adopted in order to achieve these objectives. As a scale, the performance appraisal system and organizational effectiveness, built by the researcher, were used. After verification of the psychometric properties, this scale was applied on a study sample consisting of 467 workersof the SONELGAZ Holding.

After gathering data, classifying and analyzing it statistically, the following was observed:

- The existence of a statistically significant correlation between the performance appraisal system(PAS) and the organizational effectiveness under the management by objectives.
- The existence of a statistically significant correlation between the status of the performance appraisal system and its objectives and the organizational effectiveness and its standards.
- The existence of a statistically significant correlation between the inclusiveness and practicality of the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.
- The existence of a statistically significant correlation between the fairness and objectivity of the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.
- The existence of a statistically significant correlation between the management and the use of the results of the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.
- The existence of a statistically significant correlation between the workers' opinions on the components of the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.

- The existence of a statistically significant correlation between the issues and difficulties faced when applying the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.
- The existence of a statistically significant correlation between the feedback collected from the performance appraisal system and the organizational effectiveness and its standards.
- The changes noted in the organizational effectiveness are attributed to the workers' opinions of the components of the performance appraisal system, its feedback, its fairness and objectivity more than they are attributed to the status and objectives of said system or to the practicality and inclusiveness of the management standards or the management and use of the results of the performance appraisal system or to the problems and difficulties related to its application at the SONELGAZ Holding.
- The SONELGAZ Holding workers are evaluated based on their accomplishment of realistic, practical and measurable objectives previously set that contribute in achieving organizational effectiveness.
- The performance appraisal process is periodic and continuous.
- The performance appraisal process applied at the SONELGAZ Holding is based on set criteria that are results, behavior and personality.
- The performance appraisal process applied at the SONELGAZ Holding contributes in the identification of the performance strengths and weaknesses of the workers.
- The SONELGAZ Holding uses the results of the performance appraisal system to take several important decisions related to workers, such as planning, attracting and recruiting, promoting, determining training needs, determining bonuses and incentives, career path and so on. These decisions participate, in turn, in the achievement of the organizational effectiveness.
- The SONELGAZ Holding relies on more than one model in order to evaluate the performance of its workers, according to the classification and the nature of the

job. This ensures the fairness and objectivity of the system, and contributes in the achievement of the organizational effectiveness.

- The organizational effectiveness is measured by the efficiency of human resources through the accomplishment of goals and objectives previously set at the level of the SONELGAZ Holding.
- The SONELGAZ Holding has a keen interest in the outcome of the performance appraisal system. This outcome is important in order to achieve organizational effectiveness based on the standards of organizational, psychological and relational dimensions.
- The performance appraisal system of the SONELGAZ Holding includes a direct and immediate path for feedback.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص	
Summary	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لإشكالية البحث	
تمهيد	3
1.الدراسات السابقة	3
2.الاشكالية	19
3.الفرضيات	29
4.تحديد مفاهيم البحث	32
5. أهداف البحث	34
6. أهمية البحث	34
الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء	
تمهيد	37
1.نبذة تاريخية عن تقييم الأداء	37
2.ماهية تقييم الأداء	40
1.2.مفهوم الأداء ومحدداته	40
2.2.مفهوم تقييم الأداء	41
3. أسس ومعايير تقييم الأداء	44
1.3. أسس تقييم الأداء	44
2.3.معايير تقييم الأداء	46
4. أهمية واهداف تقييم الأداء	48

1.4.أهمية تقييم الأداء	48
2.4.أهداف تقييم الأداء	50
5.فوائد وخطوات تقييم الأداء	54
1.5. فوائد تقييم الأداء	54
2.5.خطوات تقييم الأداء	56
6.نماذج وطرق تقييم الأداء	59
1.6.نماذج تقييم الأداء	59
2.6.طرق تقييم الأداء	61
1.2.6.الطرق التقليدية	61
2.2.6.الطرق الحديثة	68
7.نظام تقييم الأداء	75
1.7.مفهوم نظام تقييم الأداء	75
2.7.عناصر نظام تقييم الأداء	78
3.7.العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء	80
4.7.متطلبات(شروط) نظام تقييم الأداء	82
8.تصميم نظام تقييم الأداء	83
1.8.المبادئ التي تعتمد عليها التصميم	84
2.8.واقعية عملية التصميم	84
3.8.الاعتبارات القانونية عند تصميم نظام تقييم الأداء	89
9.اختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء	92
10.مجالات استخدام وتطبيق تقييم الأداء	94
11. إدارة عملية تقييم الأداء	96
1.11.مسؤولية تقييم الأداء	96
2.11.توقيت تقييم الأداء	99
3.11. إجراءات التقييم	99
12.مراحل نظام تقييم الأداء	104
13.مشاكل وأسباب فشل أنظمة تقييم الأداء	106
1.13.المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء	106
1.1.13.المشاكل المتعلقة بنظام تقييم الأداء	106
2.1.13.المشاكل المتعلقة بالمقيم	107

3.1.13.المشاكل المتعلقة بالمرؤوس	109
4.1.13.المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم	110
2.13. أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء	110
14.معالجة مشاكل ومقومات النظام المتكامل لتقييم أداء العمال	112
1.14.معالجة مشاكل تقييم الأداء	112
2.14.مقومات النظام المتكامل لتقييم أداء العمال	113
خلاصة	115
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
تمهيد	117
1.نبدة تاريخية عن الفعالية التنظيمية	117
2.ماهية الفعالية التنظيمية	119
1.2.مفهوم الفعالية التنظيمية	119
2.2.المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية	124
3.خصائص وأنواع الفعالية التنظيمية	128
1.3.خصائص الفعالية التنظيمية	128
2.3. أنواع الفعالية التنظيمية	129
4. أهمية وصور الفعالية التنظيمية	129
1.4. أهمية الفعالية التنظيمية	129
2.4.صور الفعالية التنظيمية	130
5.شروط ومؤشرات الفعالية التنظيمية	132
1.5.شروط الفعالية التنظيمية	132
2.5.مؤشرات الفعالية التنظيمية	133
6.معايير قياس الفعالية التنظيمية	137
7.مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	143
1.7.المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية	144
2.7.المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية	148
8.محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية التنظيمية	154
1.8. تفضيلات الإدارة العليا للمؤسسة	154
2.8. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي	154
3.8. الظروف البيئية	155

9. أسباب التباين والتفاوت في مداخل الفعالية التنظيمية	155
10.الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية	156
1.10.البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية	156
2.10. البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية	157
3.10. البعد النظمي للفعالية التنظيمية	158
4.10. البعد الثقافي للفعالية التنظيمية	159
11.العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	160
12.عراقيل وأسباب سوء تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية	163
1.12.عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية	163
2.12.اسباب سوء الفعالية التنظيمية	166
3.12.مشكلات المؤسسات الجزائرية في تحقيق الفعالية التنظيمية	168
4.12.انعكاسات سوء الفعالية التنظيمية	169
13.اهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	170
14. آليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية	172
خلاصة	174
الفصل الرابع: الإدارة بالأهداف	
تمهيد	176
1.نبذة تاريخية عن الإدارة بالأهداف	176
2.مفهوم الإدارة بالأهداف	180
3.فلسفة الإدارة بالأهداف	185
4.العناصر والمبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف	188
1.4. العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف	188
2.4. المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف	190
5.أهداف وأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف	194
1.5. أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف	194
2.5. أهمية الإدارة بالأهداف	195
6.متطلبات وخصائص الإدارة بالأهداف	196
1.6. متطلبات الإدارة بالأهداف	196
2.6. خصائص الإدارة بالأهداف	199
7.شروط ومميزات الإدارة بالأهداف	199

1.7. شروط الإدارة بالأهداف	199
2.7. مميزات الإدارة بالأهداف	201
8.مراحل الإدارة بالأهداف	202
9.مناهج الإدارة بالأهداف	206
10.مشاكل تطبيق الإدارة بالأهداف وسبل معالجتها	220
11.اسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها	223
12.عوامل نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها	224
13.مزايا وشروط نجاح الإدارة بالأهداف	225
1.13. مزايا الإدارة بالأهداف	225
2.13. شروط نجاح الإدارة بالأهداف	229
14. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف	232
15. الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم الأداء	234
16. الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية	236
خلاصة	239
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للبحث	
تمهيد	242
1. منهج الدراسة	242
2. الدراسة الاستطلاعية	243
3. اداة الدراسة	249
4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	252
1.4. ثبات المقياس	252
2.4. صدق المقياس	254
5. مجالات الدراسة	271
1.5. المجال المكاني	271
2.5. المجال الزماني	277
3.5. المجال البشري	277
6-مجتمع وعينة البحث	277
7-الأساليب الإحصائية	283
خلاصة	284

الفصل السادس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
تمهيد	286
1.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة	286
2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية	289
1.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى	289
2.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية	293
3.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	296
4.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	300
5.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	303
6.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة	307
7.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة	310
8.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة	314
إستنتاج عام	318
النموذج التطبيقي المفسر للعلاقة القائمة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف	321
النموذج المقترح المفسر للعلاقة بين نظلم تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف	324
التوصيات	327
إقتراحات البحث	328
خاتمة	329
قائمة المراجع	331
قائمة الملاحق	345

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تحديد النقاط المعيارية.	62
2	طريقة القوائم	67
3	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى	74
4	طرق تقييم الأداء	75
5	عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة	86
6	البيئة التنظيمية وطريقة التقييم المناسبة	87
7	الجمع بين درجات مراتب التقييم وعبارات وصفية لعناصر التقييم	93
8	هيكل مقابلة التقييم	102
9	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة	125
10	المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية	140
11	معايير مختارة لجهات الإستراتيجية المؤثرة	153
12	المناهج الرئيسية المعتمدة في إستخدام النظام وتطبيقه.	208
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	245
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	246
15	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العقد	246
16	توزيع افراد العينة حسب التصنيف المهني	247
17	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	248
18	معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس نظام تقييم الأداء	252
19	معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس الفعالية التنظيمية	253
20	البنود المعدلة لمقياس نظام تقييم الأداء	255
21	نسبة إتفاق المحكمين على البنود لمقياس نظام تقييم الأداء	256
22	نسبة إتفاق المحكمين على أبعاد لمقياس نظام تقييم الأداء	256
23	الاتساق الداخلي لبنود بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء	257
24	الاتساق الداخلي لبنود بعد شمولية وواقعية المعايير	258

25	الاتساق الداخلي لبنود بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء	259
26	الاتساق الداخلي لبنود بعد إدارة وإستخدام نظام تقييم الأداء	260
27	الاتساق الداخلي لبنود بعد رأي العمال في نظام تقييم الأداء	261
28	الاتساق الداخلي لبنود بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء	262
29	الاتساق الداخلي لبنود بعد التغذية العكسية ونظام تقييم الأداء	263
30	علاقة درجة كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس نظام تقييم الأداء	264
31	البنود المعدلة لمقياس الفعالية التنظيمية	265
32	نسبة إتفاق المحكمين على البنود لمقياس الفعالية التنظيمية	266
33	نسبة إتفاق المحكمين على الأبعاد لمقياس الفعالية التنظيمية	267
34	الاتساق الداخلي لبنود المعيار التنظيمي	268
35	الاتساق الداخلي لبنود المعيار النفسي	269
36	الاتساق الداخلي لبنود المعيار العلائقي	270
37	علاقة درجة كل معيار بالدرجة الكلية لمقياس الفعالية التنظيمية	271
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	279
39	توزيع أفراد العينة حسب السن	280
40	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	280
41	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العقد	281
42	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	281
43	توزيع افراد العينة حسب التصنيف المهني	282
44	علاقة إرتباطية بين نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز	286
45	علاقة إرتباط بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	289
46	علاقة إرتباط بين شمولية وواقعية معاييرنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	293
47	علاقة إرتباط بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	296
48	علاقة إرتباط بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	300
49	علاقة إرتباط بين رأي العمال في مكوناتنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية	303

	بمعاييرها في مجمع سونلغاز	
50	علاقة إرتباط مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	307
51	علاقة إرتباط التغذية العكسية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز	310
52	التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب للتغذية العكسية أكثر مما تنسب للأبعاد الأخرى لنظام التقييم في مجمع سونلغاز	314

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج النظري المفترض لتفسير العلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف	31
2	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	47
3	نموذج خطوات تقييم الأداء	57
4	نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المؤسسات عند إستخدام التوزيع الإجباري	59
5	نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المؤسسات عند إستخدام التوزيع الإجباري	64
6	عناصر نظام تقييم الأداء	79
7	خطوات تصميم نظام تقييم الأداء	89
8	الإعتبارات التي تأخد في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	91
9	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	126
10	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة	127
11	مؤشرات الفعالية التنظيمية	136
12	النماذج الأربعة لقيم الفاعلية التنظيمية	151
13	مراحل تطور الإدارة بالأهداف	179
14	مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف	203
15	مجمع سونلغاز	273
16	النموذج التطبيقي المفسر للعلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف	323
17	النموذج المقترح لتفسير علاقة نظام تقييم الأداء بالفاعلية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف	326

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطور سريع في جميع مجالات الحياة وخاصة في علم الإدارة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة خاصة، مما يفرض على المؤسسات الحديثة مواكبة تلك التطورات والتغيرات من خلال بناء إستراتجيات وأساليب إدارية فعالة. فنجاح أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أقصى أهدافها بأقل تكاليف وبدون هدر للموارد، وخاصة الموارد البشرية التي تعد من أهم الموارد في المؤسسة. فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على العكس من ذلك تزيد قيمته وأهميته، من خلال وضح نظام تقييم الأداء الفعال في المؤسسة مبنى على أسس علمية صحيحة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

فعملية تقييم الأداء هي من العمليات المهمة والمعقدة، وهي جزأ لا يتجزأ من العملية الإدارية أياً كانت هذه العملية. فبدونها تكون الحلقة ناقصة، فهي عملية دورية ومستمرة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف قصد التعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لتعديلها، ويهدف تقييم الأداء بصورة عامة إلى ضبط السلوك وأداء العمال وتوفير معلومات(التغذية العكسية) موثوقة ودقيقة عن أدائهم قصد إستخدامها لاتخاذ قرارات عادلة تخدم مصلحة المؤسسة والعمال على حد سواء، وذلك من أجل تحقيق أهداف العمال والنهوض بمستوى أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، والتي تعد من أبرز الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

تقاس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء العمال في تحقيق الأهداف والغايات التي تم التخطيط لها على مستوى المؤسسة، وذلك لتبنيها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يساهم في تطوير أداء المؤسسة في شتى المجالات، فأصبح ميزة تنافسية تعتمده المؤسسات الرائدة والناجحة. فهو منهج إداري يركز على نتائج والمخرجات، فهو يقوم على مبدأ المشاركة أي يقوم الرئيس بمشاركة مع مرؤوسيه في تحديد الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها وتحقيقها.

ومن أجل معرفة طبيعة هذه العلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف جاء البحث مقسم كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا الإشكالية مع تساؤلاتها وفرضياتها، كما تطرقنا لمفاهيم البحث، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الجانب المتعلق بالنظري بمتغير نظام تقييم الأداء من حيث المفهوم والأهمية، والفائد وخطوات تقييم الأداء بالإضافة إلى نماذج وطرق تقييم الأداء، كما تطرقنا إلى مراحل تصميمه، وماهي مشاكل وأسباب فشل الأنظمة وطرق معالجتها.

الفصل الثالث: الجانب المتعلق بالنظري المتعلق بمتغير فعالية التنظيمية، بحيث تطرقنا إلى المفهوم وخائصه وأنواعه، أهمية وشروط ومعايير الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة وعراقيل سوء تحقيق الفعالية التنظيمية وماهية آليات تحقيقها.

الفصل الرابع: الجانب المتعلق بالنظري المتعلق بمتغير الإدارة بالأهداف من حيث المفهوم وفلسفة الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى عناصر وأهداف وأهمية وخصائص الإدارة بالأهداف، وتطرقنا إلى مراحل والمناهج تطبيقها، وماهي المشاكل وأسباب تطبيقها، وبعدها طرحنا عوامل ومقومات نجاح الإدارة بالأهداف وفي الأخير تطرقنا إلى الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم الأداء وكأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس: المتعلق بالإطار المنهجي للبحث، من حيث المنهج والدراسة الإستطلاعية، وأيضا أداة الدراسة والتحقق منها عن طريق خصائص السيكومترية، وفي الأخير تطرقنا لأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس: المتعلق بعرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج، ثم وضعنا مجموعة من الإقتراحات التي رأيناها ضرورية ومهمة، وأنهينا هذه الدراسة بإستنتاج عام، وتم وضع نماذج مقترحة وخاتمة.

الجـانــب الــنــظـري

الفصل الأول: الإطار النظري لإشكالية البحث

تمهيد

إن الدراسات السابقة تعد القاعدة التي ترسم للباحث مسار دراسته، بحيث تمثل كل نهاية نقطة بداية، فهي تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الإستفادة عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، ولقد تم إختيار البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وأيضا التي أجريت في البيئة الجزائرية التي لها علاقة بموضوع البحث الحالي، وبعد عرضها تمت مناقشتها والتعقيب عليها مع الأخذ بعين الإعتبار علاقة بحثنا الحالي وهذه الدراسات، وبسبب تنوع وتعدد البحوث المتعلقة بالنظام تقييم الأداء وفعالية التنظيمية والإدارة بالأهداف، سواء كانت دراسة كل متغير على حدى أو مع بعضها البعض، تم جمعها في فصل واحد يمكن الرجوع إليه بسهولة للإستدلال أو مقارنة نتائج الدراسة الحالية، وتم تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

1.الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية:

⇦ دراسة **شاذلي جلال ومحمود أحمد (2022)** " **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة**"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وإقتراح سبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 463 فردا، وقد **توصلوا إلى النتائج التالية:**

- إن الفعالية التنظيمية هي إحدى أهم الغايات التي تنشدها المؤسسات الخدماتية أو الإنتاجية، وهي نقطة إرتكاز أساسية وجوهرية في نظريات التنظيم، فهي تعبر عن مدى تحقيق المؤسسات للرسالة التي أنشئت من أجلها، وسبب وجودها.

⇦ **دراسة كل من خالد رجم ومحمد نجيب سويقات ونداس سمية (2021):** بعنوان "**تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة**"

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إذا كان هناك تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في جامعة ورقلة، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 250 عاملا، وقد توصلوا **إلى النتائج التالية:**

- عدم التحديد الواضح للمعايير لتقييم الأداء والنقاط التي يتم التقييم عليها وعدم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها.
- عدم الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالعمال.
- مسؤولية تقييم الأداء تكون على عاتق المسؤول الإداري دون مشاركة أطراف أخرى.
- هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم.

⇦ **دراسة زهية قرامطية وآخرون (2020):** بعنوان "**أهمية إستخدام أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية** "

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية كعملية أساسية فيها. حيث يتحدد من خلالها مواطن القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين لمختلف الأنشطة والعمليات بالمؤسسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وخلصت هذه الدراسة **إلى النتائج التالية:**

- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم هذه النتائج بالدرجة الأولى في تحديد الإحتياجات التكوينية ثم الإختيار والتعيين والترقية والمكافآت.
- ضرورة إستخدام أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين، وفقا لطبيعة الوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، بحيث تصبح عملية التقييم تتسم بالموضوعية ومناسبة لطبيعة العمل مما يشعر العامل بالإرتياح والرضا.

⇦ **دراسة الأحسن عبيدي وعبد الغني بربيش(2020)** بعنوان " **نظام الحوافز ودور في تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الصناعة والمناجم**"

وتهدف هذه الدراسة لإبراز دور نظام تقييم الحوافز من خلال مؤشرات الفعالية التنظيمية لتحسين أداء العاملين، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 50عاملا، **وقد توصلت للنتائج التالية:**

- بأن الحوافز بشتى أنواعها تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.

⇦دراسة **محمد نجيب سويقات(2018)**: بعنوان "**تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا التنظيمي، **وخلصت الدراسة إلى:**

- عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء العاملين الواجب توفرها في النظام موضع للدراسة والذي يؤثر سلبا على إدراك العاملين للأعمال المطلوبة منهم تنفيذها.
- لا تتولى المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التقييم، سواء كان لأداء العامل أو لأداء المؤسسة ككل.
- إفتقار إلى معاييرعلمية وموضوعية مستمدة من التوصيف الجيد للوظائف.
- عدم توفير التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء مما يؤدي للعامل لجهل مستوى أدائه
- الترقية والتعيين في المناصب العليا لا تعتمد على النتائج.

⇦ **دراسة سفيان صلواتشي وآخرون (2017)**: بعنوان "**أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء في المؤسسات الإقتصادية** "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائر، والتعرف على مختلف نماذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات وإشكالية تطبيقها، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 67 مبجوث، **وقد توصلوا للنتائج التالية:**

- توجد أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف مدراء الملبنات والمجبنات الجزائرية، ومدى إعتبارها كأداة مساعدة على إتخاذ القرارات وتقييم الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.
- تواجه الإدارة بعض العراقيل والصعوبات في تحديد معايير وقياس أداء الأفراد، وخاصة الأهداف الغير قابلة للقياس الكمي.
- توجد علاقة إرتباطية بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء من طرف الإداريين.
- تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات، حيث تعتمد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج وزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين، كما يؤكد على دمج أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد العاملين فيها.

⇦ **دراسة أحلام عبد الغفور (2015):** تحت عنوان: " **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي والفعالية لديهم**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي وفعالية لديهم، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبلغ عدد العينة 492 مدير ونائب مدرسة، وتوصلت الدراسة **إلى النتائج الآتية:**

- إن درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم عن نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة 71.85%.
- نظام تقييم الأداء يعتمد على معايير واضحة ومحددة تقيس ما وضعت من أجله وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء والإلتزام التنظيمي والفعالية.

⇦ **دراسة فارسي صبرينة (2015):** تحت عنوان "**تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة في مديرية إتصالات الجزائر بخميس مليانة**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء، وكذا الأليات المستخدمة في هذه العملية، ومدى تأثيرها على أداء مؤسسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 15 مبحوث، **وتوصلت إلى النتائج التالية:**

- العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم وأن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوى المقدمة إليها نتائج عملية تقييم الأداء وأنهم يستفيدون من عملية التقييم.
- تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.
- نظام تقييم الأداء جيد في رأي العمال ويشعرون بأهميته، وأنهم مقتنعون بتقييم أدائهم.
- تولي المؤسسة إهتماما كبير بتطبيق ومتابعة عملية تقييم الأداء ويفضلون معايير محددة لتقيمهم كمعايير النتائج والشخصية والسلوك.
- تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، ومنه تحسين ظروف العمل مما يساعد في تحقيق فعالية المؤسسة.
- الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على علاوات ومكافآت وإختيار الأشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.

⇦ **دراسة دندوقة هاجر (2015):** تحت عنوان: "**مكانة نظام تقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة NCA ROUIBA**"

هدفت الدراسة إلى إبراز مكانة نظام تقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة، وطبقت الدراسة على **102عاملا**، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة **إلى النتائج التالية:**

- نظام تقييم الأداء له مكانة هامة في تحقيق الولاء التنظيمي، بإعتباره مصدر عديد من القرارات الهامة المتعلقة مباشرة بالأفراد العاملين.
- نظام تقييم الأداء يساعد على تحسين علاقات الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، ويرجع ذلك لعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء، مما يقلل من النزاعات العمل بين الأفراد ويحقق الولاء والفعالية.
- تتسم معايير تقييم الأداء بأنها شاملة وتعكس القدرات الحقيقية للأداء مما ينعكس على عدالة وموضوعية النتائج.
- يتم تقييم أداء العامليين بشكل دوري ومنتظم.
- يساهم نظام تقييم الأداء على التعرف على أوجه القوة والضعف.
- يتم إستخدام نتائج تقييم الأداء في العديد من المجالات في تحسين حياة العامل داخل المؤسسة أهمها: التخطيط، الترقية، التعيين والنقل، تحديد الإحتياجات التكوينية وتحديد المكافآت والحوافز.
- العمال لهم الحق في الإعتراض والتظلم في حالة عدم إنصاف نتائج عملية التقييم لجهودهم المبذولة.
- يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على الرفع من كفاءة أداء العمال والمؤسسة ككل مما يحقق فعاليتها التنظيمية.

⇦ **دراسة الأمين بلقاضي (2015):** تحت عنوان " **العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة** "

وتهدف إلى معرفة مدى تأثير العملية القيادية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية ومدى تأثير الصراعات الداخلية وطبيعة إتخاذ القرارات على تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية. وتوصل إلى**النتائج التالية:**

- كلما أشركت المؤسسة في عدد كبير من عمالها في عملية صنع وإتخاذ القرار كلما زاد الوعي لديهم بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة. ما يجعل الأهداف تتحقق بنسبة قد تفوق ماخطط له سلفا، ما يجعل الفعالية تتحقق داخل الإدارة المركزية.

⇦ **دراسة لطفي دهنية (2014):** تحت عنوان "**أثر الإلتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعية الكوابل ببسكرةENICAB** "

تهدف هذه الدراسة لتعرف على أثر الإلتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء وإجراءات القيام بها، إضافة إلى بناء معايير سليمة وموضوعية للوصول إلى نتائج صادقة وحقيقية وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 121 مبجوث. وتوصل **إلى النتائج التالية:**

- وجود معايير سليمة وموضوعية لنظام تقييم الأداء.
- العامل له الحق في الإطلاع على نتائج تقييمه ومناقشته وحتى له الحق في تقديم تظلم في حالة إحساسه بعدم عدالته.
- تقييم الأداء في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم.
- تساهم عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة في إرتفاع مردودية العامل وتحسين أدائه.
- إستخدام نتائج تقييم الأداء في مختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط الإستقطاب والإختيار، التكوين والتحفيز.

⇦ **دراسة طبيل (2013):** بعنوان " **التخطيط الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية غزة**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، في حين بلغت عينة الدراسة إلى 130 عاملا، **وتوصل إلى النتيجة التالية:**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الوظيفي والفعالية التنظيمية بمجالاتها (معدل الإنتاجية، مستوى الدافعية، درجة الرضا الوظيفي، المشاركة في صنع القرار.)

⇦**دراسة عبد الكريم بوبرطخ (2012):** تحت عنوان «**فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بقسنطينة**".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين وتحليله والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 175 مبجوث. وتوصل **إلى النتائج التالية:**

- الهدف الرئيسي من تطبيق نظام تقييم أداء العامليين هو من أجل صرف الحوافز المادية وهذا يعتبر تضيق لمهام النظام خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية الأخرى مثل التكوين والتدرج في المسار الوظيفي.
- نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العمال، ذلك ما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفقا لإستراتيجياتها، وهذا ما يحقق تنمية المؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ الأهداف المسطرة من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، وهذا ما يعكس على فعاليته

⇦**دراسة ماجد إبراهيم شاهين 2010:** تحت **عنوان** " **على فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في جامعات فلسطينية**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العامليين وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في جامعات فلسطينية، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 179 مبحوث، **وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:**

- وجود رضا عن نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعات وأيضا وجود رضا جيد عن عدالة تقييم الأداء المطبق في الجامعات.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء والولاء والثقة في الجامعات الفلسطينية. مما يدل على أن نظام تقييم الأداء عادل سيسهم في تعزيز الولاء للعاملين وزيادة الثقة مما ينعكس إيجابا على أدائه.

⇦ **دراسة أبو حطب (2009):** بعنوان " **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره في مستوى أداء العاملين**"

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإرتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين والتعرف على الآليات والوسائل المستخدمة لتطوير عملية التقييم وتحسين الأداء، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 121 مبحوث، **وتوصل إلى النتائج التالية:**

- وجود خلل في وضع المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين مما أدى إلى تدخل العوامل الشخصية.
- عدم تزويد العمال بالتغذية العكسية. لمراجعة أدائهم.

⇦ **دراسة عبد الوهاب محمد جبين (2009):** تحت عنوان " **تقييم الأداء الإداري في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف السعودية**"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الطرق وأساليب تقييم الأداء المستخدمة في الإدارات وأهمية إعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية تقييم الأداء ومعرفة دور وأهمية التغذية العكسية، وطبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 42 مدير ورؤساء أقسام، **وتوصل إلى النتائج التالية:**

- توصل إلى نسبة 83.3 % من المبحوثين يعتبرون بأن تقييم الأداء هو الخطوة الأولى للتخطيط لديهم.
- إستخدام مناهج وطرق متعددة لتقييم الأداء.
- نتائج تقييم الأداء هو أساس إتخاذ القرارات لديهم.
- نسبة 84% من المبحوثين يعتمدوا في التقييم على المعايير الواضحة لجميع العمال.

⇦ **دراسة أحمد السيد (2008):** بعنوان "**الترقية والفعالية التنظيمية بمركب المطاحن الحروش سكيكدة**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة المحددة بين الترقية والفعالية التنظيمية ومحاولة إيجاد إرتباط بين أبعاد الترقية ومستجدات الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها، في حين بلغت عينة الدراسة 70 عاملا، **وتوصلت** إلى **النتائج التالية:**

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.
- وجود نسبة 78.6% من المبحوثين يعتمدوا في التقييم على المعايير المبنية على الأهداف.

⇦**دراسة بعجي سعاد (2007)** تحت عنوان: "**تقييم فعالية نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية نفطال** "

وتهدف إلى دراسة تقييم فعالية نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية نفطال، وهذا بعد التعرف على جميع مراحل هذا النظام، ومن بين المراحل إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد، وقد تم إستعمال المنهج الوصفي في هذه الدراسة، في حين بلغت عينة الدراسة 110 عاملا **وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- بأن المؤسسة الجزائرية ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية، والتي من بينها نظم تقييم الأداء إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذه الأنظمة في بعضها البعض، وإن وجدت لا ترتقي إلى المستوى المرغوب منها، حيث لا تزال تخضع لتباعيات النظام الإقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره وإتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كإتخاذه للعلاوة المردودية الجماعية حافز جماعي للعمال.
- *وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف النظام تقييم الأداء.
- وجود نقص إنسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة بحيث يتم وضع ومناقشة أهداف دون تبليغها إلى مستويات الدنيا في الهرم التنظيمي.
- نظام تقييم الأداء يحتوي على العديد من المشاكل والأخطاء وهي أخطاء أساسا متعلقة بقائمين على عملية تقييم الأداء.
- نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة يتسم بالجمود وعدم المرونة.

⇦**دراسة شنوفي نور الدين(2005):** بعنوان " **تفعيل أداء العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز**"

وتهدف هذه الدراسة إلى تفعيل أداء العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز، **وتوصل إلى النتائج التالية:**

- إن الجوانب التي تشكل أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء ويعود ذلك إلى عدم الإلتزام بالأسس العلمية والعملية والنصوص التشريعية والقواعد التنظيمية في عملية تقييم أداء العام خاصة منها غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها.

- عدم الإهتمام بنتائج التقييم من قبل الإدارة، بل بعض الحالات يتم إهمالها، ولا تأخذ بها في تصميم سياسات الموراد البشرية.

⇦ **دراسة طارق أحمد عواد (2005):** تحت عنوان " **تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**"

هدفت الدراسة إلى تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 520 مبحوث، ولقد **توصلت النتائج الدراسة** إلى:

- وجود خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عملية التقييم هناك نقص في الإهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغدية الراجعة مما يجعل جهد وفائدة عملية التقييم في موضع الشك لعدم الإستفادة منها.
- عملية تلقى الشكاوى والإعتراضات عملية غير منهجية ولا مدروسة.

⇦ **دراسة نعمان النونو(2004):** تحت عنوان "**سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة**"

ولقد إستهدفت هذه الدراسة للتعرف على سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، **وتوصلت إلى النتائج التالية:**

- إفتقار نظام تقييم الأداء إلى معايير عملية وموضوعية مستندة من التوصيف الوظيفي دقيق للوظائف.
- إفتقار نظام تقييم أداء الوسائل المتنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.
- لا تتوفر على تغذية عكسية لنتائج تقييم الأداء مما يؤدي إلى جهل العامل بمستوى أدائه.
- عدم الإعتماد على نتائج نظام تقييم الأداء على القرارات المتعلقة بشؤون العمال.
- وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيميين، مما يمنعها من الوصول إلى تقييم موضوعي لأداء العمال.

⇦ **دراسة بوخمخم عبد الفتاح (2002):** تحت عنوان "**الفعالية من خلال لتقييم أداء إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في مؤسسات النسيج بالشرق الجزائري**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفعالية من خلال تقييم أداء الإطارات الهيئة الوسطى والدنيا في مؤسسات النسيج بالشرق الجزائري، حيث إمتد ميدان الدراسة ليشمل أربعة، وتوصلت **الدراسة إلى:**

- عدم وجود إختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في إعتبار أن المكافأة المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية لعدم توفرها للعدالة.

⇦ **دراسة درويش عبد الرحمن يوسف (2000):** تحت عنوان " **إدراك العمال لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية بدولة الإمارات العربية**"

وتهدف هذه في الدراسة التي قام بها حول إدراك العمال لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية بدولة الإمارات العربية، **وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:**

- تدني إدراك العمال لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.
- توجد إختلاف في مستوى إدراك العمال لموضوعية وعدالة نظام التقييم بإختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية.

❖ الدراسات السابقة الأجنبية:

⇦ **دراسةVincent(2012):** بعنوان "**تقييم المديرين في المدارس الإبتدائية الكاثوليكية بأمريكا**"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم المديرين في المدارس الإبتدائية الكاثوليكية بالولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة 110 مبحوث، وتوصلت إلى **النتائج التالية:**

- توصل إلى شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل وتركيزها على محاور محددة.

⇦ **دراسة Kraipetch and Chanita and all (2012):** بعنوان " **تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التابعة لوزارة السياحة والرياضة بتايلاد.**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مكونات ومؤشرات الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تحت إشراف وزارة السياحة والرياضة بتايلاد، وكذا تطوير نظام تقييم الأداء لهذه المؤسسات وتحقيق الفعالية التنظيمية. وقد **توصلت الدراسة لنتائج التالية:**

- نظام تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي يتكون من مكونات مترابطة وهي (المدخلات بالعمليات والمخرجات التغذية العكسية وإستخدام نتائج تقييم الأداء) في تحقيق الفعالية التنظيمية.

⇦ **دراسةGill(2008):** بعنوان" **Effective perfarmance in USA Appraisals**"**فعالية تقييم الأداء في الولايات المتحدة**"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقييم الأداء سنويا، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في إجراء عملية التقييم بفعالية كبيرة، وطبقت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في 119 شركة أمريكية، **وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:**

- تكون هناك قنوات إتصال مفتوحة بين المديرين والعمال بحيث يستطيع العمال مقارنة أدائهم بتوقعات المديرين.
- العدالة والموضوعية أساس نجاح عملية تقييم الأداء لذلك يجب فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيدا عن هذه العملية.

⇦ **دراسة Johnson Arthur (2008):** "**Management by objective Amanagement Tool**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم المهارات الإدارية لدى العمال، ، **وتوصلت إلى النتائج التالية:**

- أن الإدارة بالأهداف تؤدي لتقارب العمال في إدارة متطلبات العمل بغض النظر عن الأمور الشخصية.
- إمكانية إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم العاملين.

- يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على حل مشاكل الإدارة والأزمات التي تعترضها.

⇦ **دراسةTahir and all (2008):** بعنوان " **الإدارة بالأهداف كأداة للفعالية التنظيمية في المؤسسات الباكستانية.**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وأثره على المؤسسات، وطبقت هذه الدراسة على 36 مؤسسة من قطاعات مختلفة، **وتوصلت إلى النتائج التالية:**

- درجة تطبيق الإدارة بالأهداف مرتفعة وهي كأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الباكستانية.
- ساهمت في إرتفاع أداء العمال ومستوى الإنتاج في المؤسسات.

⇦ **دراسةOkkonen (2007):** "**بعنوان الديمقراطية في الإدارة: الإدارة بالأهداف عن طريق المشاركة**"

تهدف هذه الدراسة على تحديد مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف عن طريق المشاركة والحوار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فنلندا. وتوصلت هذه **الدراسة إلى نتائج التالية:**

- وجود مستوى عال من تطبيق الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لتقييم الأداء.

⇦ **دراسة Langley Harry(2004):"تطوير نظام تقييم الأداء بالإدارة بالأهداف في جامعة برنسويك"**

هدفت الدراسة إلى تحديد الحاجة إلى تطوير تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وتم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت **إلى:**

- إن تطبيق نظام تقييم الأداء المعتمد على الإدارة بالأهداف حقق دافعية كبير في الإنجاز.
- إن الإعتماد على الأهداف في تقييم أعضاء التدريس من شأنه تطوير الجامعة ككل وكلياتها.

⇦ **دراسةParlman(2000):** بعنوان"**تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت في الولايات المتحدة**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية ممارسة وتطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة. **وتوصلت إلى النتائج التالية:**

- تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق تنمية وإستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الدنيا.
- التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس تؤثر على أداء العمال.

⇦ دراسة**Cawely'sStudy (1998): "Participation in the Performance Appraisal Process and EmployeeReaction"**

هدفت الدراسة إلى وجود مراجعة وتحليل الدراسات التي ساهمت بمشاركة العمال في عملية تقييم الأداء وردود أفعالهم في هولندا. وخلصت الدراسة إلى مجموعة **من النتائج من أهمها:**

- أن مشاركة العمال في عملية تقييم الأداء يعتبر أمرا إيجابيا عن رضاهم على عملية التقييم.
- إستخدام معايير التقييم المناسبة تزيد من الدافعية لدى العمال للعمل على الرفع من مستوى أدائهم.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

- تتفق معظم الدراسات السابقة على أن تقييم الأداء هو عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية لا يمكن الإستغناء عنها، فيتم من خلالها إتخاذ معظم القرارات المهمة والحاسمة.
- إستفدنا كثيرا من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية وضبطها، كما إستفدنا منها في بناء المقاييس مثل **بعجي سعاد 2007، شاهين 2010**، محمد **مبارك الرشيدي 2014** وغيرها، وساعدتنا في تحليل ومناقشة الفرضيات.
- بالرغم من كثرة الدراسات العربية والأجنبية على موضوع الفعالية التنظيمية، إلا أننا لاحظنا هناك خلط خاصة الدراسات العربية بين مصطلحين الكفاءة والفعالية.
- رغم أهمية إدارة بالأهداف في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها، ويعتبر من الأساليب المعاصرة والحديثة في مجال الإدارة، إلا أننا لاحظنا وجود ندرة كبيرة في الأبحاث المتعلقة بيها في الوطن العربي وفي المؤسسات الجزائرية خاصة، وعلى الرغم من المشاكل التنظيمية التي تواجهها المؤسسات.
- توصلت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء.
- توصلت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الفعالية التنظيمية.

- معظم الدراسات العربية والأجنبية إستعملت المنهج الوصفي في دراستها مثل **أبوحطب 2009، شاهين2010، فارسي صبرينة2015، Langley Harry2004، بعجي سعاد2007**، فهو أنسب المناهج في هذا الموضوع لأنه يحقق أهداف البحث ويتماشى مع طبيعة الفرضيات.
- يوجد ندرة في الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع علاقة نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة في هذا الجانب، رغم وجود العديد من الدراسات من تناولت علاقته بالمغيرات أخرى.

2.إشكالية البحث:

يشهد العصر الذي نعيشه هيمنة المؤسسات وشموليتها في جميع مناحي الحياة، بل أصبحت النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس ويلبي إحتياجاتهم، ولقد إنتشرت الدراسات والبحوث حول السبل التي تكفل التطور المستمر في أداء المؤسسات بما يمكنها من بلوغ الغاية التي تصبوا إليها وتحقق أهدافها.[1]

فالمؤسسات في يومنا هذا تواجه تحديات كبرى في ظل بيئة تشتد فيها المنافسة، حيث لا يبقى فيها إلا مؤسسات ذات التسيير المحكم لأجهزتها الإدارية والتي تتماشى ومتطلبات التنمية والعصرنة، فما على المؤسسات الحديثة إلا الرفع من مستوى أدائها لكسب مزايا تنافسية تواجه بها تقلبات البيئة المحيطة بها[2]

ولعل السبب في ذلك هو أن التحديات الجديدة المفروضة على المؤسسات وكذا التغيرات الديناميكية التي تعيشها هذه الأخيرة في مختلف المجالات وعلى الصعيدين الكلي والجزئي، أثر بشكل كبير على نشاطها وعلى طريقة تصميم إستراتجياتها، مما تطلب ضرورة تغيير النظرة إلى العنصر البشري، من كونه متغيراً تابعاً إلى كونه شريكاً إستراتيجياً فعالا.

فإهتمام الإدارة بالعنصر البشري يهدف إلى إيجاد توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وبإعتباره هو القلب النابض والمحرك الأساسي للمؤسسة، لذا فتسعى هذه الاخيرة في إيجاد السبل والطرق المثلى لتشجيع أفرادها على العمل ورفع مستوى أدائهم.[3] فهم يعدون عناصرا حيوياً وفعالاً في إستمرارية وسيرورة المؤسسة، فلا يمكن التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري الذي يعد العامل الأساسي في تحريك عجلة الإقتصاد إلى الأمام.[4]

---

[1]بدر محمد الجريسي: **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**، السعودية، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية. 2010، ص:3

[2]رياض بن صوشة. **مفهوم تقييم الأداء المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**. 2008www.hrdisussion.com

[3]عاطف محمد عبيد: **الدراسة العلمية للأفراد**، مصر، القاهرة، دار النهضة، 1996. ص:31.

[4]عبد الناصر موسى: **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2014. ص:1.

فالمورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لتنفيذ جميع السياسات والبرامج والإستراتيجيات في المؤسسة بصفة عامة، من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها[1] وعلى هذا الأساس تلجأ هذه الأخيرة لتبني مناهج عملية وعلمية من أجل تحسين وتطوير أفضل الطرق والآليات لإستثمار وتنمية مواردها من خلال عدة عمليات تنظيمية، كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتكوين والإستقطاب والتعيين والتحفيز وتقييم الأداء العادل والموضوعي وغيرها من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها وتحقيق الرسالة التي تصبوا لها.

وهكذا فإن عملية تقييم الأداء باتت من المواضيع الإدارية المهمة والحساسة والحيوية والتي لها أولوية في منظومة أداء المؤسسة، إذ حظيت بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، نظرا لدورها الفعال في تحسين أداء العامل بإعتبار أنه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها[2]

فعملية تقييم الأداء هي أحد النشاطات المهمة في تحقيق كل الأهداف الإستراتجية والتطويرية والإدارية في المؤسسات، بل إنها تحدد جوانب القوة والضعف في أداء العمال وتوضح للمؤسسة إمكانياتها في إستثمار الطاقة البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.[3]

ولهذا تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييما دوريا لأداء العمال فيها إذا أرادت الإستفادة منهم بشكل سليم. وفي هذا الصدد يعتبر تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لإنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط وتجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر[4]

---

[1]قرامطية زهية وآخرون: **أهمية إستخدام أساليب تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية**، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، التنمية وإستراتجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد2، 2020. ص: 269

[2]نوال يونس محمد آل مراد: **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكاسها في قرارات إدارتها**. ط1، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013.ص: 15.

[3]سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي**، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006. ص:160.

[4]محمد مهدي حسن زوليف: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن، عمان، دار الفكر،2011. ص:178.

فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات تخطيط أو إستقطاب وتعيين أو برامج وسياسات التكوين وتطوير ومتابعة مواردها البشرية.[1]

ومما لا شك فيه أن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه، وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، لذا يجب قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لإعطائها صورة واقعية عما حدث أو يحدث في ميدان العمل (أي مدى النجاح في تقييم الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة)[2] ولهذا تعتبر عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية والمهمة لعملية التغيير والتطوير داخل أي مؤسسة، فمن خلالها يتم الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها[3]

غير أن عملية تقييم الأداء ليست عشوائية، بل هي نظام مدروس ورسمي يتم التخطيط له وبناؤه إنطلاقا من فلسفة المؤسسة وسياستها. فهو يعتبر منهجا تكامليا إستراتيجيا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحسين أداء العمال وتطوير قابليتهم، كما أنها عملية مستمرة تتضمن إجراء مراجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلاً من الماضي.[4]

فلكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها، وهو يعد وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية، من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية. وفي هذا الإطار يعرف **(محمد نوري)** نظام تقييم الأداء بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويشمل مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وِفْقَهَا تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العمال فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات إدارية وصولا للقاعدة.[5]

---

[1]خالد عبد الرحيم الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان، الأردن، دار وائل النشر، 2010.ص:195.

[2]نوال يونس آل مراد، **مرجع سابق**، ص49

[3]خالد الهيتي، **مرجع سابق، ص**:195

[4]آل مراد، **مرجع سابق**، ص:50

[5]محمد نوري: أنظمة **تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية**، جامعة الجزائر 2 أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص الاجتماع العمل والتنظيم، 2014. ص:114.

بحيث تَكْمن أهميته هذا الأخير في حصول المؤسسات على المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) لمراجعة وتقييم الأداء، مما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية بما في ذلك إتخاذ القرارات العادلة والفعالة. وترمي هذه التعديلات إلى تحسين وتفعيل الأداء من خلال التغيير التنظيمي، وعليه فتقييم الأداء عملية نحصل من خلالها على معلومات مرتدة حول فعالية العمال بالمؤسسة لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة وإتخاذ القرارات، لذلك يمثل التقييم مسألة إستراتجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه نحو الأهداف الفردية والأهداف الجماعية والتنظيمية المحددة من قبل.[1]

وفي هذا السياق نلاحظ أن المؤسسات الناجحة هي التي تولى العناية الكافية لتقييم أداء العمال بغرض إتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والترقيات ومنح الإمتيازات والتشريفات والأوسمة والحوافز وتخطيط المسار المهني وغيرها، لأنها إذا لم تتوفر على نظام ومعايير تقييم أداء عادلة وواضحة تنال موافقة العمال وتطبق بطريقة سليمة، فإن هؤلاء سيشعرون بعدم توفر العدالة التنظيمية، وسيؤثر هذا الأمر سلبا على العمال ذوي الأداء الجيد والذين سيفقدون الثقة في المؤسسة وسيضعف ولائهم وفعاليتهم.[2]

وعلى الرغم من أهمية أنظمة تقييم الأداء في تحقيق العدالة داخل المؤسسات غير أن بعض المؤسسات الجزائرية إلى غاية اليوم لم تتمكن من بناء أنظمة وتحديد معايير موضوعية واضحة لتقييم أداء أفرادها، إلى درجة أنها أصبحت تمنح علاوات المردودية الفردية لجميع أفرادها على حد سواء، مما أدى إلى فقدان هذه المكافآت والمنح قيمتها في التفريق بين ذوي الكفاءات العالية والضعيفة.[3]

وفي هذا السياق قام **(شنوفي نور الدين،2005)** بدراسة حول تفعيل الأداء العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز، وتوصل الباحث إلى الجوانب التي تشكل أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء ويعود ذلك إلى عدم الإلتزام

---

[1]نور الدين تاوريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2006. ص:127.

[2]مراد نعموني: **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الجسور، 2014.ص: 128.

[3]نعموني، **مرجع سابق، ص:** 112

بالأسس العلمية والعملية والنصوص التشريعية والقواعد التنظيمية في عملية تقييم الأداء العام خاصة منها غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها، إضافة إلى ذلك عدم الإهتمام بنتائج التقييم من قبل الإدارة، بل بعض الحالات يتم إهمالها، ولا تأخذ بها في تصميم سياسات الموارد البشرية.

ولهذا تسعى المؤسسات لبناء أنظمة تقييم عادلة، حيث ظهرت بعض الأساليب لتقييم الأداء تقوم على تحديد معايير قياس واقعية وسهلة الفهم وقابلة للقياس، ويتم مراجعتها ومناقشتها مع العمال بصفة دورية[1]كما توجد عدة أساليب لقياس أداء العمال، ومن بين هذه الأساليب الإدارة بالأهداف حيث حظي هذا الأسلوب بإهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن تطبيقه يساعد الوحدات الإدارية المختلفة على التسيير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاية الإنتاجية. ويرتكز هذا الأسلوب على الأداء المستقبلي إعتمادا على الأداء في الماضي، بالإضافة إلى إشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم أداء العمال بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة مع ما أنجزه فعلاً [2]، وهذا ما يميز الإدارة بالأهداف فهي تركز على الفرد أكثر من الجماعة.

كما ترتكز الإدارة بالأهداف على النتائج الملموسة كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء بالأهداف محددة للأداء، وعادة ما تتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم والعامل لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوبة لتحقيقها وإنجازها من قبل العامل خلال فترة زمنية معينة، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس، كما تحدد معايير موضوعية تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف لتستعمل في تقييم العامل بناءًا على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف[3]، وهذا ما توصل إليه **(okkonen 2007)**الذي توصل إلى أن الإدارة بالإهداف هي أداة فعالة لتقييم أداء عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فنلندا، وفي نفس السياق رأى **(Perlamn 2000)** بأن الإدارة بالأهداف تحقق تنمية التفاهم

---

[1]شاويش مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، الأردن، عمان، دار الشروق، 2005. ص:100.

[2]كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط**2، لبنان، بيروت، مؤسسة الجامعة لدراسات والنشر والتوزيع، 2000. ص:134.

[3] مراد نعموني، **مرجع سابق**، ص :135

والإستقرار بين قيادات الإدارة العليا والمستويات الدنيا من خلال تنسيق عملية الإتصال بينهما، مما يحسن عملية تقييم الأداء.

أسلوب الإدارة بالأهداف يتناسب مع أنواع معينة من الوظائف ولا سيما في مستويات الإدارتين العليا والدنيا والوظائف التي تتضمن قدراً في التفكير والحرية التصرف وإدارة الآراء، مع ضرورة تكوين العمال والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها وخاصة مهارة الإتصال، وقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.[1]

ويعد (**Peter Drucker 1954**) هو من أوائل من إعتمد على هذا الأسلوب في شركة **جنرال موتورز**، وبعدها تم تبنيه أكبر الشركات في العالم فقام**1968** (**Andrew Grove**) بتطبيقه في شركة **Intel**، ثم قام بتطويره (**John Doerr 1974**) في شركة **Intel** ثم طبقه هذا الأخير في سنة **1999** في شركة**Google**، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي شهدت موجة من التغيرات التي فرضتها عليها التحولات الإقتصادية العالمية، مما جعلها تتبنى أساليب حديثة لمواكبة تلك التغيرات من أجل البقاء، وفي أواخر التسعينيات بداية الألفينات تبنت المؤسسات الجزائرية أسلوب الإدارة بالأهداف وعلى رأسها مؤسسة **سوناطراك 1997و نفطال** و مجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا(**GICA**)، مؤسسة الحديد والصلب أرسولور ميتال (**Arcelor Mittal**)،وأيضا تم تبني هذا الأسلوب في مؤسسة **سونلغاز** وذلك من خلال إستعانتها بمكتب الدراسات المتخصص في إدارة الموارد البشرية هيدرو كبيك (**HYDRO QUEBEC**) الكندية، وبدأ تطبيق هذا أسلوب سنة **1999** على إطارات، ثم تم تعميمه على جميع المستويات الوظيفية في **2001** .

وفي هذا السياق قامت(**بعجي سعاد 2007**) بدراستها حول تقييم فعالية نظام تقييم أداء العمال وتوصلت إلى أن المؤسسة الجزائرية ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وإن وجدت فهي لا ترتقى إلى المستوى المرغوب منها، بحيث لا تزال تخضع لتباعيات النظام الإقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره وإتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كإتخاذه لعلاوة المردودية الجماعية حافزا جماعيا للعمال،

---

[1]فاروق عبده فليه. السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، مصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005. ص:276.

كما توصلت إلى وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف نظام تقييم الأداء، و إلى وجود نقص في الإنسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، بحيث يتم وضع ومناقشة أهداف دون تبليغها إلى مستويات الدنيا في الهرم التنظيمي.

فلا يمكننا الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بُنِيَتْ عليها، وكذا مدى قدرتها وفعاليتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا طبعا بالإعتماد على كافة الأطراف المعنية من الإدارة العليا والدنيا، وما يحكمهم من ضوابط وسلوكيات وأخلاقيات مهنية، حيث يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على تحقيق التنافس وضمان البقاء وإستمرارية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إمتلاكها للفعالية.

فالفعالية التنظيمية إذن هي إحدى أهم وأبرز الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، كونها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، فهي تشكل معيارا حقيقيا يُبْنَى عليه تصميم وبناء إستراتجيات الموارد البشرية.

وفي هذا الصدد يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد في تحقيق الغايات والأهداف التي يتم رسمها على مستوى المؤسسات، بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية المحرك الطبيعي في تحديد الفعالية التنظيمية.[1] وهكذا تعد الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها،[2]حيث تقاس هذه أخيرة من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والمخرجات أو النتائج التي تقيس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وقدرتها على التكيف، وهذا من خلال الإستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة (الداخلية والخارجية). وكذا قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الإستراتيجية للمؤسسة.[3]

---

[1]كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، ط1**، لبنان، بيروت، دار منهل اللبناني، 2008. ص:171.

[2]بلول أحمد وآخرون: **الفعالية التنظيمية للجامعة في ظل نظامLMD**، مجلة أفكار وأفاق، المجلد 10، العدد1، 2022. ص:70.

[3]حمي عبد الستار، حورية عمروني: **الفعالية التنظيمية في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، العدد12، الطبعة1، 2020.ص: 548.

وفي هذا السياق توصل **(شاذلي جلال ومحمود أحمد 2022)** في دراستهما إلى أن الفعالية التنظيمية هي إحدى أهم الغايات التي تنشدها المؤسسات الخدماتية أو الإنتاجية، وهي نقطة إرتكاز أساسية وجوهرية في نظريات التنظيم، فهي تعبر عن مدى تحقيق المؤسسات للرسالة التي أنشئت من أجلها، وسبب وجودها.

وعلى الرغم من أهمية الفعالية التنظيمية في حياة المؤسسات إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريفها ومن ثم صعوبة قياسها[1]،وهذا راجع للخلفية العلمية والمدخل الذي تتبناه كل مؤسسة، ومن بين هذه المداخل هو مدخل الأهداف الذي يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، أي يبحث على ما يحققه وليس على ما يفعله، والهدف قد يحقق في مدة قصيرة لأنه مبني على خطط وتكتيكات، أو يكون في مدة طويلة، وهنا نتحدث عن إستراتيجية المؤسسة، فهذا المدخل يهتم بمخرجات المؤسسة، فبعد قيام بالعمل المطلوب تأتي مرحلة تقييم الأداء وحصد النتائج، بحيث نتعرف على النتائج المتحصل عليها، وبالتالي نقيس بها الأداء الوظيفي ونحدد المكافآت ونقيس أيضا الفعالية التنظيمية، فإذا وصل الأفراد إلى أهدافهم وصلت المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فنقول أن المؤسسة فعالة وحققت بالفعل فعاليتها التنظيمية.[2]

وهذا ما توصل إليه **(Carlisle Shetty 2000)**الذي يرى بأن الإدارة بالأهداف ساعدت على زيادة الفعالية التنظيمية لإدارة الجامعة عن طريق إشراك جميع أعضائها في وضع الأهداف المرجوة تحقيقها في العام الدراسي وتكون محددة زمنيا وقابلة للقياس، كما توصل **(عبد العزيز شنيق 2008)** إلى أن قياس فعالية أي مؤسسة يكون بمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس بمدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف، لأن تحقيق الهدف في نظر هذا الإتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة و معيارا صادقا على نجاحها، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها. ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه أو موازنة المخرجات مع المدخلات.

---

[1]أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 2000.ص:393.

[2]مغراتي سليم وآخرون: **تجسيد الفعالية التنظيمية للجامعة من خلال الأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري الجزائري**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد10، العدد1، 2021. ص: 310.

تواجه المؤسسات الإقتصادية على إختلاف طبيعتها منافسة شديدة في الأسواق الإقتصادية سواء المحلية منها أو العالمية، نتيجة حتميات العولمة التي وضعت توجيهات ومسارات تجبر البقاء للأقوى والأحسن والأجدر، وهذا ما أدى إلى خلق تحديات كبرى أمام المؤسسات. وحتى تتخطى المؤسسات هذه التحديات، كان لزاما عليها تحقيق أهدافها عن طريق الوسائل المتاحة والمتوفرة لديها وإستخدام إمكانياتها المادية والبشرية للعمل على زيادة وتحسين فعاليتها التنظيمية، وهذا للمساهمة في رفع معدل زيادة الجودة وكفاءة الإنتاجية من أجل البقاء والإستمرار.[1]

ولهذا فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تفرض كيف يتم إستغلال كفاءة عمالها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لها، بوضع نظام تقييم أداء فعال مما يؤدي إلى زيادة فعالية العمال التنظيمية، مع العلم أن المؤسسات الجزائرية ليست بعيدة عن هذه الظروف والمتغيرات ،فإنتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وإنفتاح السوق الجزائرية على الإستثمارات الأجنبية وكذا حث الدولة على تحسين جودة المنتجات الوطنية لتحقيق النجاعة و الإكتفاء الذاتي، دفع المؤسسات الجزائرية إلى السعي قدما نحو إحداث تغيرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق الميزة التنافسية. وقد بات من الضروري إعتماد المؤسسات الجزائرية على أسلوب الإدارة بالأهداف والإستفادة منها من أجل الوصول إلى مستوى المؤسسات العالمية في تسييرها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ومن بين هذه المؤسسات المعنية بهذا التنافس هي مؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، فهي تعد على رأس المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية القوية والرائدة وهي أحد شرايين إقتصاد الجزائر، بحيث تطمح للوصول ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في مجال خدمة الزبائن، فمؤسسة سونلغاز لا يوجد لها منافس في السوق الوطنية، فهي محتكرة من طرف الدولة بإعتبارها قطاع حساس، لكنها تهتم بالمنافسة العالمية لتفرض وجودها إقليميا، وتحقق قيمة مضافة

---

[1] براهمية إبراهيم: **الحوافز وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015. ص:11.

للوصول إلى الفعالية التنظيمية، وخاصة في ظل أزمة الغاز العالمية (سلاح الطاقة) في هذه الفترة التي تجتاح دول العالم وخاصة الأوروبية بسبب الأزمة الروسية الأكرانية. وعلى مؤسسة سونلغاز أن تستغل الوضع الراهن في صالحها لتغطي هذا النقص، بإعتبار الجزائر تحتل المرتبة الرابعة عالميا من حيث إنتاج الغاز، وخاصة في ظل الأزمة الإقتصادية وتدهور أسعار البترول، مما تستدعي تنويع المداخيل وعدم الإستمرارية في الإعتماد على الريع البيترولي.

لقد إزدادت القناعة لدى الكثير من المدراء ومسيرين الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بأن الإدارة بالأهداف في الوقت الحاضر من القضايا الهامة والضرورية التي تسعى المؤسسة لممارستها وتطبيقها، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يتشارك فيه الجميع بمسؤولية وفعالية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. ونظرا للتطورات التكنولوجيا السريعة والتحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات بسبب شدة التنافس من أجل البقاء، تخلت هذه الأخيرة عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وإستبدلتها بالأساليب الحديثة لمواجهة وتصدي تلك التحديات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

لكن وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع في المرحلة التي تعيشها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عموما وشركة سونلغاز خصوصا، غير أن البحوث الميدانية التي تطرقت إليه تعد قليلة وخاصة المواضيع التي تتطرق للأساليب الحديثة في عملية تقييم الأداء ومنها الإدارة بالأهداف والفعالية التنظيمية، وهذا ما شجعنا على البحث فيه وطرح التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة إرتباطية بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز؟

وإنطلاقا من التساؤل العام يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

2- هل توجد علاقة إرتباطية بين شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

3- هل توجد علاقة إرتباطية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

4- هل توجد علاقة إرتباطية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

5- هل توجد علاقة إرتباطية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

6- هل توجد علاقة إرتباطية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

7- هل توجد علاقة إرتباطية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز؟

8- هل التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب للتغذية العكسية أكثر مما تنسب للأبعاد الأخرى لنظام تقييم الأداء في مجمع سونلغاز؟

3.الفرضيات:

❖ الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز.

❖ **الفرضيات الجزئية:**

1- توجد علاقة إرتباطية بين مكانة و أهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

2- توجد علاقة إرتباطية بين شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

3- توجد علاقة إرتباطية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

4- توجد علاقة إرتباطية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

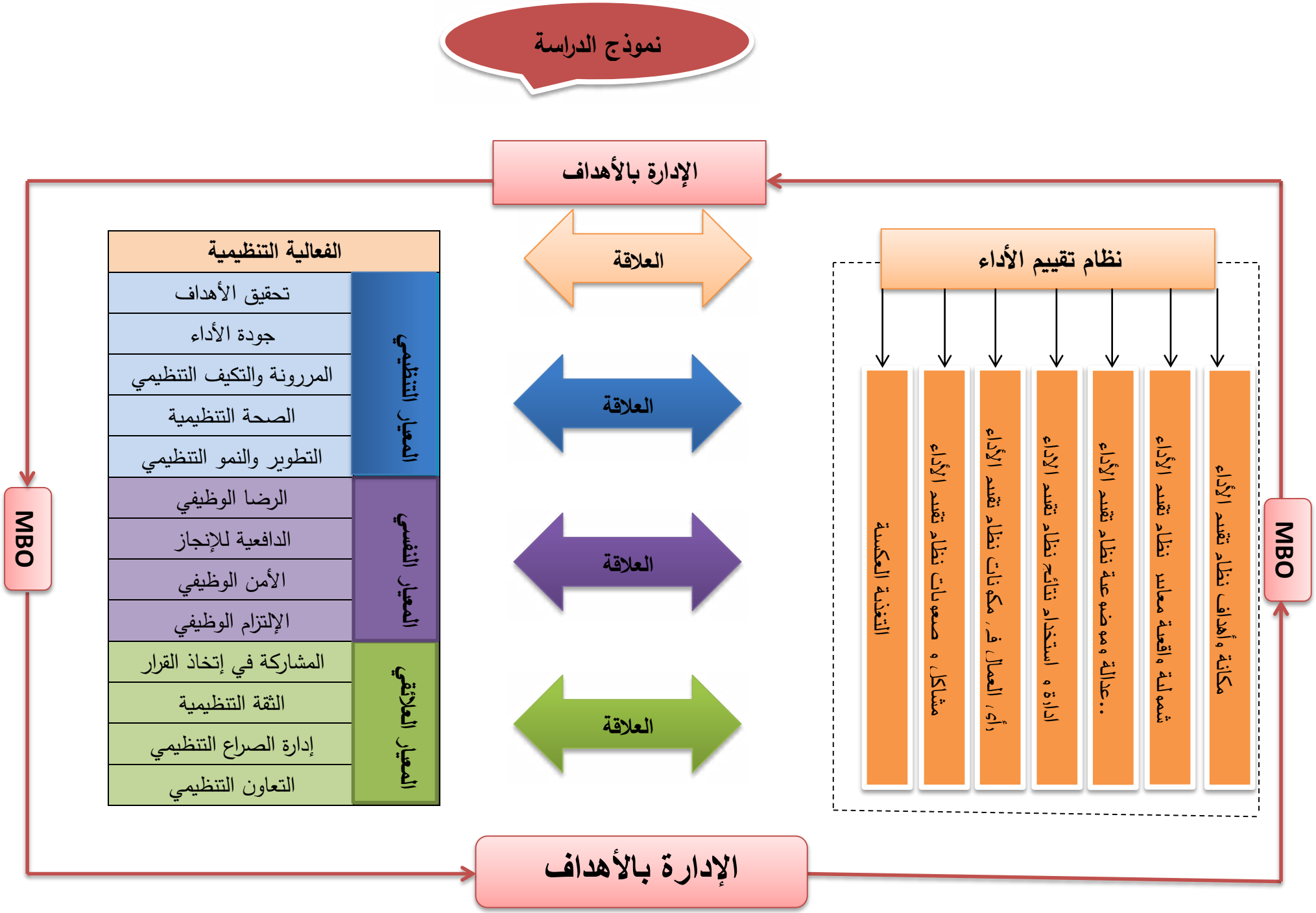
5-توجد علاقة إرتباطية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

6-توجد علاقة إرتباطية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

7-توجد علاقة إرتباطية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

8-التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب للتغذية العكسية أكثر مما تنسب للأبعاد الأخرى لنظام تقييم الأداء في مجمع سونلغاز.

الشكل رقم (01): النموذج النظري المفترض لتفسير العلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ضوء الإدارة بالأهداف



4.تحديد مفاهيم البحث:

-**تقييم الأداء الوظيفي:** يعرفه (**Schuler.R.S1995**) بأنه العملية الإدارية المنظمة والمستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتُقَيَم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفقا لمعايير الأداء التي تحددها وتعتمدها المؤسسة، والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا ومستقبلا، وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد الإمكانيات والقدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الإرتقاء داخل المؤسسة[1].

-**التعريف الاجرائي: هو** مجموع الدرجات الكلية التي تحصل عليها العامل المقدرة ب 140 درجة على مقياس تقييم الأداء الذي قمنا بتصميمه والذي يتضمن سبعة أبعاد وهي: مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء، شمولية وواقعية معايير تقييم الأداء، عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء، إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء، رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء، مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والتغذية العكسية.

-**نظام تقييم الأداء :** يشير الى مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بيها نظام تقييم الأداء من حيث قدرته على الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين على عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء كانت خارجية أم داخلية وكذلك ملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به العامليين وتطبيق المقاييس على جميع العمال دون تمييز وتمنع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع العمال.[2]

-**التعريف الاجرائي:** هو مجموعة من إجراءات وسياسات تقوم بيها سونلغاز لتقييم عمالها، فهو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات ومخرجات عمال سونلغاز عن طريق وسيلة موضوعية وعادلة للحكم على مدى

---

[1]خالد رجم وآخرون: **تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد8، العدد2، 2021. ص: 98.

[2]ماجد إبراهيم شاهين: **مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية**، فلسطين، غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010. ص:6.

مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وتتمثل هذه الوسيلة في تعليمة رقم **135** المؤرخة في 29.10.1999 **المتعلقة بتقييم الإطارات** والتعليمة رقم **138** المؤرخة في 20.10.2001 **المتعلقة بتقييم أعوان التحكم** و**المنفذين**، المعتمدة من طرف مديرية الموارد البشرية، سونلغاز.

-**الإدارة بالأهداف:** هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالإشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة حيث تقوم الإدارة على منطق إستشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط وضع الأهداف، وإنما أيضا في إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامه[1]

التعريف الإجرائي: هو أسلوب للتخطيط يعتمده المجمع يتماشى مع المعطيات الجديدة التي يفرضها السوق، ويشترك فيه الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة، وتلك الأهداف تكون مستوحاة من الإستراتيجية العامة للمجمع وتترجمها الأهداف الخاصة بالأفراد، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.**وتم إعتماده في مجمع سونلغاز إبتداء من سنة 1999 بعد صدور التعليمة 135، الصادرة عن مديرية الموارد البشرية.**

-**الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها سابقا، من خلال بعض المؤشرات الإقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات الإجتماعية والسلوكية كالرضا والمشاركة في إتخاذ القرار مما يكفل للمؤسسة الإستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.[2]

-**تعريف إجرائيا:** هي قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة أو تجاوزها وذلك من خلال بعض المؤشرات كالمشاركة في إتخاذ القرار، تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي والمرونة والتكيف، الثقة وجودة الأداء، التطور

---

[1]بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم دار اليازوري**، عمان، الأردن، 2008.ص:53.

[2]نورالدين تاوريريت، **مرجع سابق**، ص:146

التنظيمي، التعاون المنافسة، وكذا الإلتزام الوظيفي، الإستقرار الوظيفي، التكوين، الصحة التنظيمية، وتقاس بمجموع الدرجات التي تحصل عليها العامل والمقدرة ب 180 درجة على مقياس الفعالية التنظيمية الذي قمنا بتصميمه والذي يتضمن ثلاث معايير، وهي: المعيار التنظيمي ومعيار النفسي، معيار العلائقي.

5.أهداف البحث:

- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وهي الإدارة بالأهداف وإسقاطها على المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيقها في مجمع سونلغاز.
- التعرف على مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في المؤسسة تطبق أسلوب الادارة بالأهداف ألا وهو مجمع سونلغاز.
- تحليل معايير تقييم أداء العمال في مؤسسة جزائرية تطبق الإدارة بالأهداف والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه.
- الإطلاع على مستوى الفعالية التنظيمية لدى العامل الجزائري في مؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف ألا وهي مجمع سونلغاز.
- فهم طبيعة العلاقة بين عدالة نظام تقييم أداء العمال في مؤسسة تطبق أسلوب الادارة بالأهداف والفعالية التنظيمية.
- التعرف على المعايير والأسس المعتمدة في عملية تقييم الأداء في مؤسسة تتبنى الإدارة بالأهداف.
- التعرف على كيفية إستعمال نتائج تقييم الأداء في عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مجمع سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية.

6.أهمية البحث:

- أهمية أي بحث تنبع من أهمية متغيراته سواء متغير تقييم الأداء أو الفعالية التنظيمية هي مواضيع هامة في الجزائر في ظل البحث عن النجاعة الإقتصادية وتنويع الصادرات، للتخلي عن العتماد عن الريع البترولي.

- تحسيس المديرين بأهمية الإعتماد في عملية التقييم على معايير عملية واضحة ودقيقة وتكون عادلة من أجل الوصول لفعالية التنظيمية.
- بناء نموذج يتم فيه تحديد نظام ومعايير تقييم أداء العمال لكي تعتمده المؤسسات.
- رفع مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال نظام ومعايير تقييم أداء العمال يكون عادلا.
- محاولة بناء أداة مكيفة للبيئة الجزائرية لتقييم الأداء والفعالية التنظيمية.
- يمكن إسقاط النتائج التي سيتم التوصل إليها على مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع وربما قطاعات أخرى تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- تقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك نقائص الدراسات في هذا الموضوع.

الفصل الثاني: نظام تقييم الأداء

تمهيد:

حظيت عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظرا لدورها الفعال في تحسين أداء العامل، لأنه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها، ولبلوغ هذه الغاية يتوجب على المؤسسات وضع نظام لتقييم أداء العمال يكون ذو فعالية، يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال بها، وخلق جو ملائم للإبداع.

فيعد نظام تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط، وتجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم الأداء صعب قياسه، خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على السلوكات وسمات الشخصية صعب تكميمها.

وفي هذا الفصل سنتطرق لموضوع نظام تقييم الأداء من خلال تقديم نبذة تاريخية، ثم تليها ماهية تقييم الأداء وأسس ومعايير عملية تقييم الأداء. ثم سنتعرف على أهمية وأهداف وفوائد وخطوات تقييم الأداء، بالإضافة إلى نماذج وطرق تقييم الأداء ومجالات إستخدامه وكيفية تصميم نظام تقييم الأداء وماهي مشاكل التي تواجهه وكيفية معالجتها.

1.نبدة تاريخية عن تقييم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العمال بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام. فيشير البعض إلى أن العملية منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الأخرين إعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة.[1]

[1]خالد الهيتي، **مرجع سابق**، ص: 196-197

ومارست حضارة وادي نيل هذه العملية بشكل واسع وإعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي إستهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.[1]

كما تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي إمتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي إستلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي إستلزمت بدورها عمليات إختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

إستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس إختيار التسابق والتي إعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشتغل الوظيفة.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي بدوره ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف، فأستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العمال كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز إستخدام الأساليب العلمية في الأداء.

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمام خاص بعملية تقييم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المؤسسة للنظر إلى المورد البشري بإعتباره إنسان أولا. وفرد عامل ثانيا. كما دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. [2]

كما تشير بعض المصادر التاريخية إلى أن أول نظام مسجل للتقييم في مجال الصناعة إستخدمه **روبرت أوين(Robert Owen)** في إسكتلندا حولي **1800** في دفتر سجل الشخصية، وكان يسجل فيه تقارير يومية للعمال وكانت المكعبات بألوان مختلفة في كل وجه لتوضيح تقييم العامل الذي تتراوح بين ردئ وجيد إلا أنه يوجد شبه إجماع بأن تقييم الأداء ظهر أول مرة في **الجيش الأمريكي سنة 1813** عندما طلب من العميد

---

[1]خميس السيد إسماعيل: **الإدارة العامة والتنظيمية الإداري في مصر القديمة**، المجلد 2، العدد 3، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 1980.ص: 256-257.

[2]خالد الهيتي، **مرجع سابق**، ص: 197-198.

كاس CASS تقديم تقييم رسمي عن جنوده، وإستمرت محاولات تطوير نظم التقييم إلى أن تم إعتماد نموذجا لتقييم أداء العمال من طرف الكونغرس سنة **1842**.

أما في سنة **1915** فقد عرف بداية ظهور نماذج قياس الأداء التقليدية التي ترتكز على قياس الجوانب المالية في التقييم مثل: الربح، الديون، المبيعات، وغيرها، فإقتصرت مقاييس الأداء على معرفة كمية الربح والخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، فيما عجزت هذه المقاييس عن تفسير القوى المحركة لنجاح أو فشل الأنظمة، فأدركت هذه الأخيرة بأن نماذج المحاسبية لا تكفي وحدها، فشهدت فترة التسعينات زيادة الإهتمام بتطوير مؤشرات الأداء ومؤشرات قياس الأهداف بالتركيز على المعايير غير المالية مع الإحتفاظ بالمعايير المالية، وهنا قدم **كابلن ونورتن(kaplen and Norton)** مدخل تقييم الأداء كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المؤسسات.

وفي سنة **1993** طلب من الحكومة الفيدرالية الأمريكية لكل " الأجهزة الفيدرالية أن تضع وتطور خطة إستراتيجية لمدة خمسة سنوات تنتهي في **30 سبتمبر 1997** ترتكز على النتائج التي يمكن قياسها، وذلك من خلال سلسلة من خطط الأداء السنوية"، على أساس موازنة الجهاز مع وضع مؤشرات أداء محددة وأهداف كمية قابلة للقياس، وقد توصلت إلى **50%** من المؤسسات المحلية طورت نظم القياس بها، أما باقي المؤسسات تسعى بشكل مستمر على تطوير نظم القياس المستخدمة بما يتلائم مع نظم الجودة.

ومنذ سنة **2000** أصبحت عملية تقييم الأداء في كل جهاز حكومي في الولايات المتحدة الأمريكية كعملية أساسية طبقا لقانون قياس الأداء الصادر سنة **1993**.

وفي أفريل من نفس السنة تبنت الهيئات الحكومية البريطانية عملية تقييم الأداء كعملية إجبارية في كل قطاعاتها، ومن هنا إنتقلت عدوى تقييم الأداء والإهتمام به.[1]

---

[1]عتيقة حرايرية: إشكالية **قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق**. رسالة دكتوراه، تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، 2012. ص:162-163.

2. ماهية تقييم الأداء:

1.2.مفهوم الأداء ومحدداته:

❖ **المفهوم اللغوي:**

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية **Larousse** كلمة الأداء "**Performance**" كلمة مشتقة من الكلمة القديمة المأخوذة من كلمة **To Performe** وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.[1]

ويقول إبن منظور أدى الشيء: أوصله والإسم الأداء. [2]

❖ **المفهوم الإصطلاحي:**

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات إهتمام الباحثين والعلماء، وقد تولد عن هذا الإهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء. ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

يعرف الأداء بذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما، فالأداء مرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها العامل[3].

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقيم على أساس النتائج التي حققها العامل.[4]

ويقصد بالأداء **The Performance** هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة. [1]

---

[1]**Dictionnaire larousse de la longue fraçaise**2001,P :766

[2]إبن المنظور: **لسان العرب، ط1، بيروت**، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، 1988 ص: 48.

[3]مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.ص: 111

[4]راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية–رؤية مستقبلية**، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004.ص: 209

❖ **محددات الأداء:**

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يتميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات الأداء هي:

***الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية الذي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

***القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

***إدراك الدور أو المهمة:** تشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.[2] وهذا يجعلنا نضع المعادلة التالية:

الأداء = الجهد x القدرات x إدراك الدور(مهمة)

2.2. مفهوم تقييم الأداء:

❖ **المفهوم اللغوي:**

كلمة " التقييم"، " التقويم" (في معجم الوجيز)

التقييم: قيم الشيء تقييما: قدر قيمته.

التقويم: " قوم" المعوج–عدله وأزال عوجه والسلعة سعرها وثمنها. ويقال قوم الشيء. قدر قيمته.

كلمة "التقييم" "التقويم" (في معجم الوسيط)

التقييم: نفس المعنى الذي ورد في المعجم الوسيط.

---

[1]كمال برير، **مرجع سابق**، ص: 172.

[2]راوية محمد حسن، **مرجع سابق**، ص: 210

التقويم: " قومت" الشاه أصابها القوام والمعوج عدله وأزال عوجه والسلعة: سعرها وثمنها.[1]

❖ الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء :

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، عملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء العامل، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري بدءا من تحسين مستويات الأداء المتوقع والإنتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري –وليست عملية محددة– شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية. [2]

❖ المفهوم الإصطلاحي:

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العمال طبقا لمهامهم ووجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وأداءه نحو الأفضل، مما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاطه بهدف معالجته وتدعيم جوانب القوة.[3]

كما أضاف **(المحاسنة)** بأن عملية تقييم الأداء بمفهومها الشامل هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام. وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي.[4]

---

[1]محمد عبد الوهاب حسن عشماوي: **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، ط1، القاهرة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.ص: 81-82.

[2]إلهام حسن عزيز .وفاء محمود جاسم: **فاعلية تقييم الأداء التدريبي لتدريس هيئة التعليم التقني**، كركوك، الحويجة مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014. ص:241

[3]سيد مصطفى، **مرجع سابق**، ص: 332-333.

[4]إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفيبين النظرية والتطبيق**. ط1، مملكة البحرين، دار حرير للنشر والتوزيع، 2013ص:119-120.

وقد أورد (**بن صوشة**) على أن عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، إذ تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء عمالها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعمال وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.[1]

في حين تناولت (**برقاوي**) عملية تقييم الأداء على أنها عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات واجبات الوظيفية المناطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوة و الضعف في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ومقارنته بالإنجاز المتوقع منه (أداؤه).[2]

بينما رأى (**عبد الباقي**) بأن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو الترقية لوظيفة أخرى.[3]

وعرفه (**André petit and all**) تقييم الأداء هو عملية مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من أجل سد الفجوة الموجودة بين ما يجب أن يكون (**العمل المتوقع**) وما هو كائن (**العمل الفعلي**).[4]

في حين رأى (**Johnson Rhonda**) عملية تقييم الأداء هي عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها، من أجل التحقق ما إذا كانت مؤسسة تحقق أهدافها أم لا.[1]

---

[1]رياض بن صوشة، **مرجع سابق**. www.hrdisussion.com

[2]وفاء بوهان برقاوي: **إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات**، ط1، عمان، الأردن، دار البازوري ، 2013.ص:264.

[3]صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.ص: 367.

[4] Petit, Benabou, Bélanger,Bergeron, Jean-louis :**Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines**, editeur gaetan morin1993 ,P :705.

أما **(أحلام عبد الغفور)** تعرف تقيم أداء بأنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العمال بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.[2]

وإستنادا إلى ما سبق ترى الباحثة بأن عملية تقييم الأداء بأنها هي عملية إدارية منظمة ومستمرة من أجل تقييم أداء وسلوك العمال وتكون بصفة دورية، من أجل إتخاذ قرارات فيها بشكل موضوعي دون تحيز أو ذاتية، فهي تخضع لمعايير وأسس علمية دقيقة، بحيث يتم فيها مقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع لتحديد وسد الفجوة قبل إتساعها، أي مقارنة أداء العامل مع الأهداف والمعايير الرئيسية للأداء التي تم وضعها بصورة مشتركة بينه وبين رئيسه، مما يساهم على معرفة نقاط القوة وتعزيزها وتدعيمها و نقاط الضعف ومعالجتها لتفاديها مستقبلا، فعملية تقييم الأداء لا تكتفي بتحليل الماضي فقط بل تتعدى إلى الإهتمام بالأهداف المستقبلية للفرد والمؤسسة في آن واحد.

3. أسس ومعايير تقييم الأداء:

1.3. أسس تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العمال على النحو التالي:

- يجب أن يكون التقييم سريا. ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث، كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بتقييمه، وإن كان سيقيم من قبل أكثر من شخص، فيجب أن يعلم العامل بذلك.
- يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبط بالعمل، ويجب أن ترتكز على قضايا عرضية وقليلا على قضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.

---

[1]Johnson Rhonda, **prinicipal evaluation** : Adifferent prspectve, unpublisherd doctoral dissertation wichita state university2005 .USA.P : 21.

[2]أحلام عبد الغفور: **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لديهم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015. ص:29.

- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم، هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء تحتاج إلى أن تطور.[1]
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العمال على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تكوين القائمين بالتقييم تكوينا " كافيا" على إستخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على إتصال مباشر ويومي مع العمال الذين يتم تقييمهم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.[2]
- إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العمال في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل موضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو إتهاما أو تجريحا لشخص الفرد. إنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض. لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتبع النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم الأراء المرؤوسين، وكذا نقل أراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إنتقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.

---

[1] الفرطاس زوليخة وآخرون: **فعالية تقييم الأداء العاملين في تنمية الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة. الجزائر ملتقى وطني، 2009. ص:6.

[2] عمار بن عيشي: **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،2006. ص:11.

- المشاركة في عملية التقييم، من خلال إشتراك المرؤوس في عملية تقييم، إما من خلال دعوته لتعبئة نموذج التقييم وتوضح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.[1]

2.3.معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء (**Performance Standards**) العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد في تعرف العمال بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه الرؤساء إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء.

وفائدة هذه المعايير أنها تساهم في تعريف العامل بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء ولذلك يجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة، ولا بد من مشاركة العمال في وضعها لما لذلك من إنعكاس إيجابي في رفع درجة إلتزام وولائهم للعمل والمؤسسة.

وقد إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال، ومن أمثل تلك المعايير: [2].

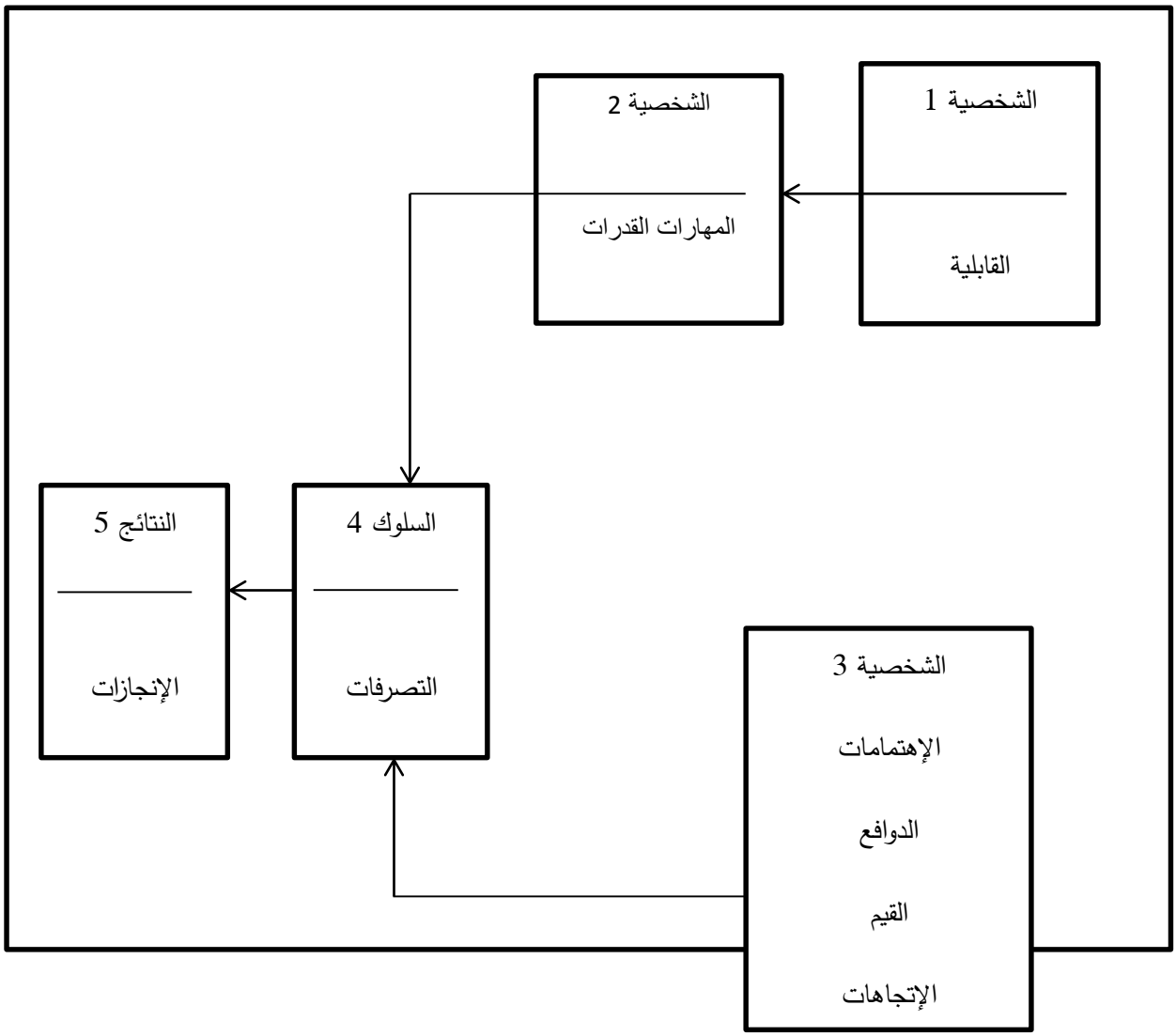
- **معايير نواتج الأداء:** كمية الأداء / جودة الأداء
- **معايير سلوك الأداء:** معالجة شكاوى العملاء / إدارة الإجتماعات / كتابة التقارير/ المواظبة على العمل/ التعاون مع الزملاء/ قيادة المرؤوسين.
- **معايير صفات الشخصية:** المبادأة / الإنتباه / الدافعية العالية / الإتزان الإنفعالي.[1]

---

[1]محمد قدري حسن: **إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء– تقييم الأداء – تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2015. ص: 264–265.

[2]قدرى حسن، **مرجع سابق**، ص : 269.

الشكل رقم(2) : يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: (عتيقة حرايرية، 2012، 197)

كما توجد بعض المبادئ الأساسية لإستخدام معايير تقييم الأداء نذكرها فيما يلي:

– **سهولة في إستخدام المعيار Easiness:** ويعني الوضوح في الإستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

–**معايير موضوعية:** أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر المعايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

– إعلام العمال بمعايير التقييم قبل البدء بتطبيقها داخل المؤسسة.

---

[1]جابر عوض سيد وآخرون: **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، مصر، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003.ص:209.

-**صدق المعايير Validity**: ويعني أن تعبر العوامل المدرجة في المعايير بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم التوصل إلى ذلك من خلال دراسته وتحليل العمل.

- **ثبات المعايير Reliability** : يجب أن تتميز الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق المعايير بالإستقرار إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية.

-**التمييزDiscrimination** : ويعني ذلك حساسية المعايير لإظهار الإختلاف في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتتميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.[1]

- **القبول Acceptance** : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويكون وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

والمعيار الذي يبني على أساس النتائج هو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل دقيق.[2]

4. أهمية وأهداف تقييم الأداء:

1.4.أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقيق من مدى إلتزام العمال بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:[3]

- تساعد عملية تقييم أداء العمال في التعرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء، من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب وتلافيها في المستقبل.

---

[1]مراد نعموني، **مرجع سابق**، ص: 129

[2]سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص: 143

[3]حضير كاظم حمود وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**، ط5، عمان، الأردندار المسيرة للنشر والتوزيع، ص:52.

- يتعرف العامل على السلوك غير المقبول من قبله، إذ ترى الإدارة أنها تقلل من كفاءته من أجل أن يعمل على تجنب مثل هذه السلوكيات.
- تساعد نتائج التقييم الجيدة في إعداد سياسات الترقية والإختيار والتعيين الناجحة.
- تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فوجود تقييم عادل وسليم، يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العمال.
- إعداد سياسات وبرامج تكوين وتنمية للموارد البشرية بناءا على نقاط ضعف العمال.
- يحسن من عملية الرقابة على العمال، بسبب إحتفاظ المدير أو المشرف ببيانات المؤسسة من أداء العمال ونقاط قوتهم وضعفهم.
- إحترام أنظمة وقواعد العمل، بسبب شعور العامل بمراقبة، وأن تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل على تقييمها، مما يلزمه بالتقيد بأنظمة وقواعد العمل.[1]

ويرى **رياض زيدية** بأن أهمية تقييم العمال تتمحور فيما يلي:

- تحديد صلاحية العامل الجديد.
- الحكم على مدى سلامة الإختيار والتعيين.
- الإسترشاد بها عند النقل والترقية.
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الإحتياجات التكوينية.
- الإسترشاد بها عند منح المكافأت التشجيعية.
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. [2]

---

[1]برهان برقاوي، **مرجع سابق**، 2005. ص: 264-265.

[2]رياض رزق زيدية: **دور نظام تقييم الأداء بدوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية**، رسالة الماجستير، قسم إدارة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الآقصى، فلسطين، 2015. ص:26.

كما قسم **خالد عبد الرحيم الهيتي** أهمية تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

- **على مستوى المؤسسة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوى للعمال تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العمال وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطوير.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العلمية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه البيانات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- **على مستوى المديرين:**

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب للتعرف على المشاكل والصعوبات.

- **على مستوى الفرد العامل:**

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المؤسسة.
- دفع العامل للعمل بإجتهاد وإخلاص ومثابرة ليترقب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.[1]

2.4. أهداف تقييم الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز من الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة، وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف **(Management By objective)** والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم

[1] عبد الرحيم الهيتي، **مرجع سابق**، ص: 200-201

إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة إستخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميتة تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الأهداف).[1]

ويرى **عبد المطلب عامر**بأن المؤسسة تسعى من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف، وقد تكون ظاهرة للعيان في بعض الأحيان كما تخفي عنهم، فحسب **(سامح عبد المطلب عامر)** تقسم الأهداف التقييم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **أهداف إستراتيجية: (Strategic Purposes)**

وتهدف إلى تحقيق الربط بين أنشطة العمال والأهداف والغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس وإسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من إستخدام العمال لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

- **أهداف إدارية: (Administractive Purposes)**

تعتمد المؤسسات على معلومات، خاصة لتقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الإستغناءات عن العمال، تقدير الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المشرفين الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء بإعتبارها شرط لابد منه للقيام بمتطلباهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الأخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العمال، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

---

[1]حيدر عبد الحسين المستوفي وآخرون: **تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2017.ص:71.

❖ **أهداف تنموية:(Development Purposes)**

يتمثل في تنمية العمال وتطوير أساليب أدائهم للعمال، عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع فإن الإدارة تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن ناحية المثالية فإن أنظمة تقييم الأداء يجب ألا يقتصر دورها في تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف.[1]

في حين يرى **(عبد القادر علاقي)** بأن أهداف تقييم الأداء هي كالتالي:

❖ **أهداف التوجيه والإرشاد:**

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء العمال.
- إرشاد العمال إلى البرامج التكوينية أو إعادة التأهيل.
- إستخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية.

❖ **أهداف البحث العلمي:**

ومن جانب أخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقييم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المؤسسة في المجالات التالية:

- التحقيق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والإختيار.
- تقييم برامج التكوينية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي وغيرها.[2]

---

[1]سامح عبد المطلب عامر: **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر، 2011 ص: 222-223

[2]مدني عبد القادر علاقي: **إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد**، ط2، جدة، سعودية، دار زهران، 1999. ص:246-247.

في حين قسم (**المحاسنة، 2013**) الأهداف إلى ثلاثة أقسام وهي:

❖ **أهداف خاصة بالمؤسسة:**

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العمال، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة سابقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.
- تحسين البيئة الإجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة للتنمية وزيادة الإنسجام والترابط بين العمال والمؤسسة، وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.
- المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة فيقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من بيانات المؤسسة حول أداء العمال، ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق ربط بين العوائد والكلفة.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

❖ **أهداف خاصة بالعمال:**

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم، بأن الجهودات التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافأت وتجنب الإجراءات العقوبات.
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، وتشير إلى قياس مستوى أداء العمال مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بالوظيفة والمهام المستمرة والأهداف القصيرة وطويلة المدى.

- تطوير قدرات ومهارات العمال من أجل إستثمار بشكل أفضل في المستقبل وخاصة أصبح مفهوم المهارات يشكل جوهر سمعة وقيمة ومكانة المؤسسات.
- تزويد العمال بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.

❖ **أهداف خاصة بالمقيمين:**

- تنمية قدرات المقيمين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المقيمين على إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمال في المؤسسة.
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العمال تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.[1]

5. فوائد وخطوات تقييم الأداء:

1.5. فوائد تقييم الأداء:

لتقييم أداء فوائد كثيرة متعددة، وحسب **(عبد الباقي)** صنف الفوائد إلى نوعين وهما:

➢ **الفوائد السلوكية:** تساعد العمال على تعريفهم لنواحي القصور ونقاط الضعف في أدائهم فيعطى لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي يقلل من كفاءة العمال من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي تحدد مساراتهم الوظيفية العالية والمستقبلية وما يحتاجون إليه من برامج للتطوير والتحسين.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص:120-122.

- **الفوائد الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل، أو الأفراد الذين هو دون المستوى الإعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال. سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما.[1]

أما **(مهدي زويلف)** قام بوضع أهم فوائد وهي كالتالي:

- **رفع الروح المعنوية:** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حيث يشعر العاملون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة، وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يكشفه التقييم كما أن إعتماد الترفيع أو منع العلاوة والتقدم مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.
- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤساءه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليه إتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا. وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- **تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد:** وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد وإحتياجه للتطوير.
- إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمتهم النهائية.
- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته بالعمل، وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة.[1]

---

[1]عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص: 368.

2.5.خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين في المؤسسة أن يخططوا لها تخطيطا جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم أهدافه، كما تختلف خطوات تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى، غير أنه بصفة عامة نستطيع أن نضع بعض الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** وهذه الخطوة يقوم بها المسؤولين في المؤسسات بتحديد مهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل: نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الإبتكار في الأداء.
- **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المؤسسات ولكل الوظائف فمن الممكن إستخدام عدة نماذج وطرق في إطار المؤسسة الواحدة، فنموذج تقييم الأداء لعمال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم العمال الإداريين أو الفنيين.
- **تكوين المشرفين:** لا بد من تكوين الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.
- **مناقشة طرق التقييم مع العمال:**

لابد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم، وما هي العناصر التي سيركز عليها وفوائد هذا التقييم وإنعاكاساته على مستقبل العامل.[2]

- **وضع معايير المقارنة:**

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى إلتزام العامل بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير الكمية، أو النوعية. وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي.

---

[1]مهدي حسن زوليف: **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**. عمان، الأردن، **دار** الفكر للطباعة والنشر، 2001.181-182.

[2]مدني عبد القادر علاقي، **مرجع سابق**، ص: 248-249.

- **مناقشة نتائج التقييم مع العامل:**

يتردد كثير من الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع العمال، وهذا شيء لا يجب أن يحدث فمن حقه أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف نقاط القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من طرف الإدارة.

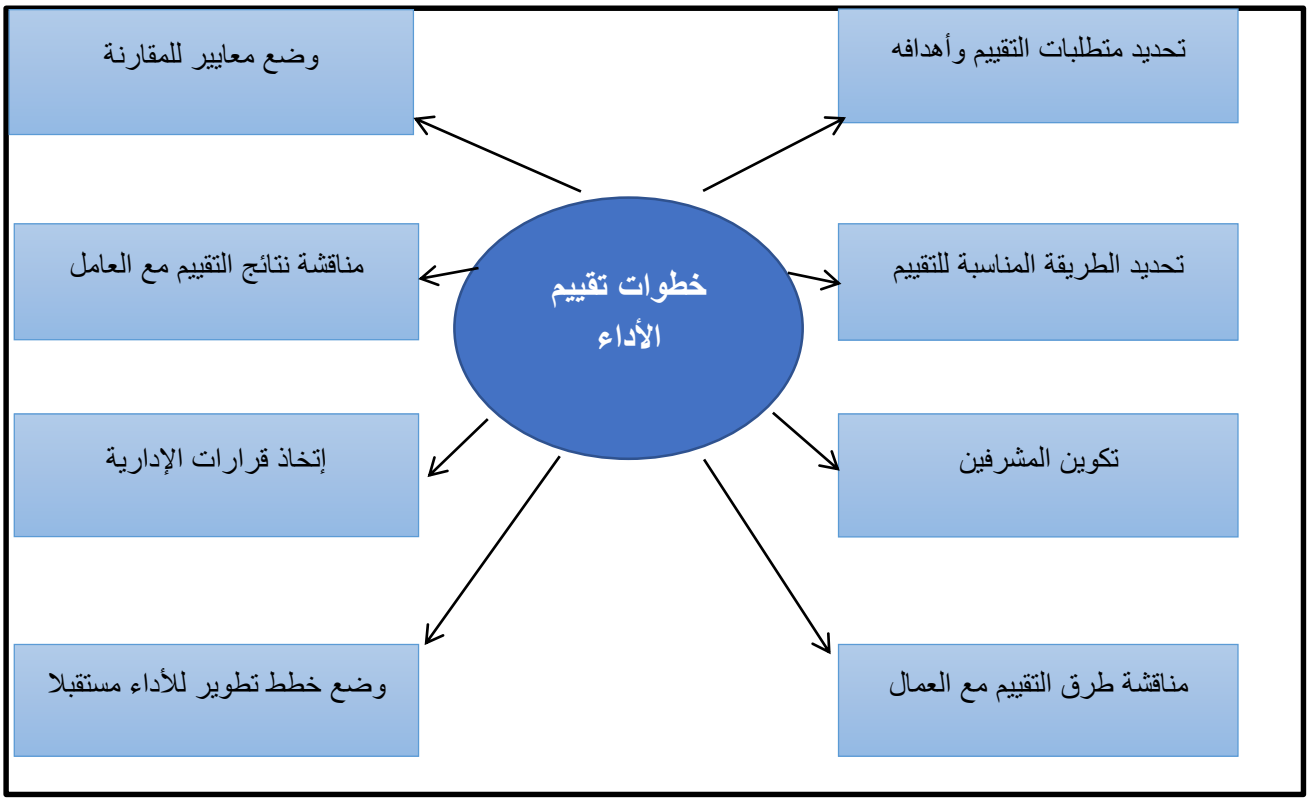
- **إتخاذ القرارات الإدارية:**

وتشمل هذه القرارات عدة نواحي مثل: إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل درجة الفصل من الخدمة...الخ.

- **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:**

عندما لا تتفق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، على الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير لرفع كفاءة الأداء مثل الجانب الفني، رفع كفاءة الإتصال وأيضا رفع كفاءة إتخاذ القرارات. [1]

الشكل رقم(3): نموذج خطوات تقييم الأداء



المصدر: الباحثة

[1] قدوري حسن، **مرجع سابق**، ص: 268-269

كما قدم (**عبد الرحمن الملا، تامر الغربي**) و (**عبد الناصر موسى**) مجموعة خطوات متسلسلة وبالتتابع وهي:

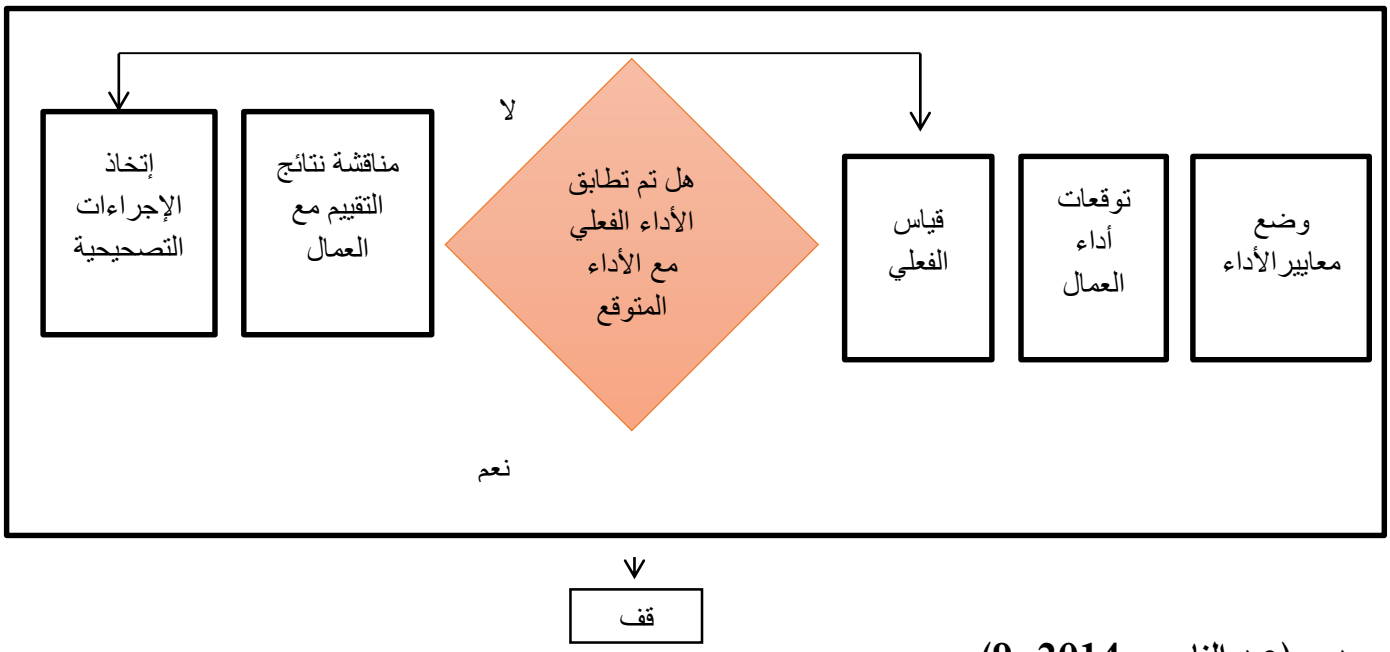
- **وضع معايير للأداء :** الخطوة الأولى في عملية تقييم أداء العمال هي وضع المعايير التي سيتم إستخدامها كقاعدة في قياس الأداء الفعلي للعمال، وهذه الخطوة تتطلب وضع أسس للحكم على أداء الموظف الناجح أو غير الناجح.

ويقصد بمعايير الأداء الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون معايير نسبية إذ تعلقت بالمقارنات بين الموارد البشرية وتكون مطلقة إذا إرتبطت بأهداف التقييم (**Christian Batal,2000**)

- **توقعات أداء العمال:** والمقصود من هذه الخطوة الإتصال بأفراد العمال وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- **قياس الأداء الفعلي:** يعتبر قياس الأداء الفعلي بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة مثل: التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:** وهذا من أجل كشف الإنحرافات (**Déviations**) بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- **مناقشة نتائج التقييم مع العامل:** وذلك بقصد توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه.
- **الإجراءات التصحيحية:** وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها ومعالجتها ويوضح الشكل (4) التالي الخطوات السابقة.[1].

[1]تامر ياسر حسين الغزي وآخرون: **عوامل البيئة الداخلية وإنعاكسها في عملية أداء تقييم العمال.** مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 110، العراق، 2017.ص:140-141.

الشكل (4): يمثل نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المؤسسات عند إستخدام التوزيع الإجباري



المصدر: (عبد الناصر، 2014: 9).

6. نماذج وطرق تقييم الأداء:

1.6.نماذج تقييم الأداء:

يرى (**محاسنة**) و (**بعجي سعاد**) بأنه تختلف طبيعة المؤسسات بإختلاف أهدافها ومكوناتها وتوجهاتها في تحقيق تلك الأهداف، وتبعا لذلك تختلف نماذج تقييم الأداء المعمول بها، وقد تحسنت وتطورت هذه النماذج من حيث الإجراءات والمعلومات التي تهتم بها، تبعا للأهداف الرئيسية لعملية التقييم والتي تعتمد إلى حد كبير على أسلوب الإدارة ولذلك إستخدمت عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها:

❖ **نموذج الإدارة بالأهداف:**

يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف نظام شموليا للإدارة، ويعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين مختلف الجهات والمستويات الإدارية حيث تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة وتصميم الأهداف المرغوب تحقيقها، وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهي تستخدم

---

[1]عبد الناصر موسى: **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، العدد 6، 2014.ص:8-9.

كأسلوب لقياس وتقييم الأداء، وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعة مسبقا، وتتميز الإدارة بالأهداف بالإهتمام بالأداء المستقبلي للعامل، بالإضافة إلى الإهتمام بتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه، وتحديد وسائل وأليات تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، بالإضافة إلى التركيز على الإنجازات والسلوكات وممارسات العامل، بالإضافة إلى الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والإبتكار كما يتميز بتركيزه على العامل أكثر من تركيزه على الجماعة.[1] [2]

❖ **نموذج الإدارة الأداء:**

تعرف إدارة الأداء بأنها ربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد والمؤسسة قدر المستطاع، وهي عملية تواصل مستمر تتم بالإشتراك بين العامل ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها.

وتطبيق إدارة الأداء يعود بالنفع على العامل، وعلى المدير وعلى المؤسسة. وأفضل ما تكون عليه هذه العملية عندما تتم بصورة تعاونية مشتركة وتحد من الأداء الهزيل، وتتمثل هذه العملية بمجملها لمجموعة من الإجراءات أو العمليات مثل:

- ✓ كيفية مساهمة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ دلالات إتقان العمل بعبارات محددة.
- ✓ كيفية عمل العامل والمشرف معا للمحافظة على أداء الحالي للعامل وتحسينه والبناء عليه.
- ✓ كيفية تقييم أداء العامل.
- ✓ كيفية تحديد الصعوبات والعقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.[3]

---

[1] محاسنة، **مرجع سابق**، ص: 125-126

[2] بعجي سعاد: **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007. ص:22-23

[3] قدري حسن، **مرجع سابق**، ص: 10-11.

ومن هنا فإن نموذج إدارة الأداء يتكون من عدة عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها، فهذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المعينة للفرد، وتحقيق أهداف المؤسسة في حد ذاتها، ويتم ذلك حسب هذا النموذج من خلال تحديد الأداء المطلوب(المتوقع) ومن ثم مقارنته مع الأداء الفعلي من أجل تحديد الفجوة، والعمل على تقليل الفارق بينهما أي تعديل الإنحراف، والعمل على تنمية وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المتوقع.

2.6.طرق تقييم الأداء:

1.2.6.الطرق التقليدية:

❖ **طريقة الصفات أو السمات: (Characteristic Méthode)**

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العمال، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية إعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المؤسسات الى هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

*تحديد الصفات التي يمكن إعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل: مستوى الأداء، علاقة العامل برؤسائه، علاقته مع زملاءه، تحمل المسؤولية، الإنضباط في العمل...إلخ، وهكذا يتم إعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء العامل.

*إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة، درجة معيارية لتميزها عن الدرجة التي تليها مثلا: **ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف** وهكذا.

*تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم(1): تحديد النقاط المعيارية.

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيدا جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقاط

*يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي إعتمدت في التقييم في المكان المناسب المخصص لها أسفل النموذج.

*يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها العامل في نموذج التقييم النهائي لكي يصار من خلالها تحديد المستوى التقييمي للعامل.

*يقوم الفرد بكتابة أسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.[1]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

– سهلة الفهم والإستعمال.

– فصل العمال ذوي الكفاءة العالية عن ذوي الكفاءة المنخفضة.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

– إن هذه الصفات يتخللها الغموض كما أنها عرضة للذاتية والتحيز.

– صعوبة تحديد نقاط الضعف والقوة الحقيقية في الأداء، لأنها تركز على الفرد وليس على أداءه.

[1] كاظم حمود، مرجع **سابق**، ص: 155-156

❖ **طريقة التدرج البياني: Graphic Rating Scale**

حسب **(مراد نعموني)** يرى بأنه تعتمد هذه الطريقة على التقييم الكمي حيث يقوم بعملية تقييم الأداء بترتيب العمال إعتمادا على بعض المعايير تتخذ كأساس للتقييم مثل نوعية الأداء وكمية والتعاون مع الزملاء والدقة في العمل والمعرفة بالواجبات والمهام وتقبل الأفكار الجديدة والقدرة على إتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات والعلاقة مع العملاء وغيرها، ومن ثم تحديد الدرجة التي تتفق مع أداء العامل في كل صفة، ويتم جمع الأوزان التي حصل عليها العامل لتحديد تقييمه العام.

ويستخدم في عملية الترتيب، هذا السلم يتراوح ما بين 1 إلى 10 بحيث يمثل الرقم 1 أقل درجة لتوفر الصفة بينما يمثل رقم 10 أعلى درجة لتوفر الصفة. [1]

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

- **من مزايا هذه الطريقة:**

– تطبق هذه بطريقة سهلة وبسيطة.

– لديها قابلية للتكييف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

– يتميز بلا موضوعية بحيث يتخلله تحيز أو تساهل المقيم في عملية تقييم الأداء.

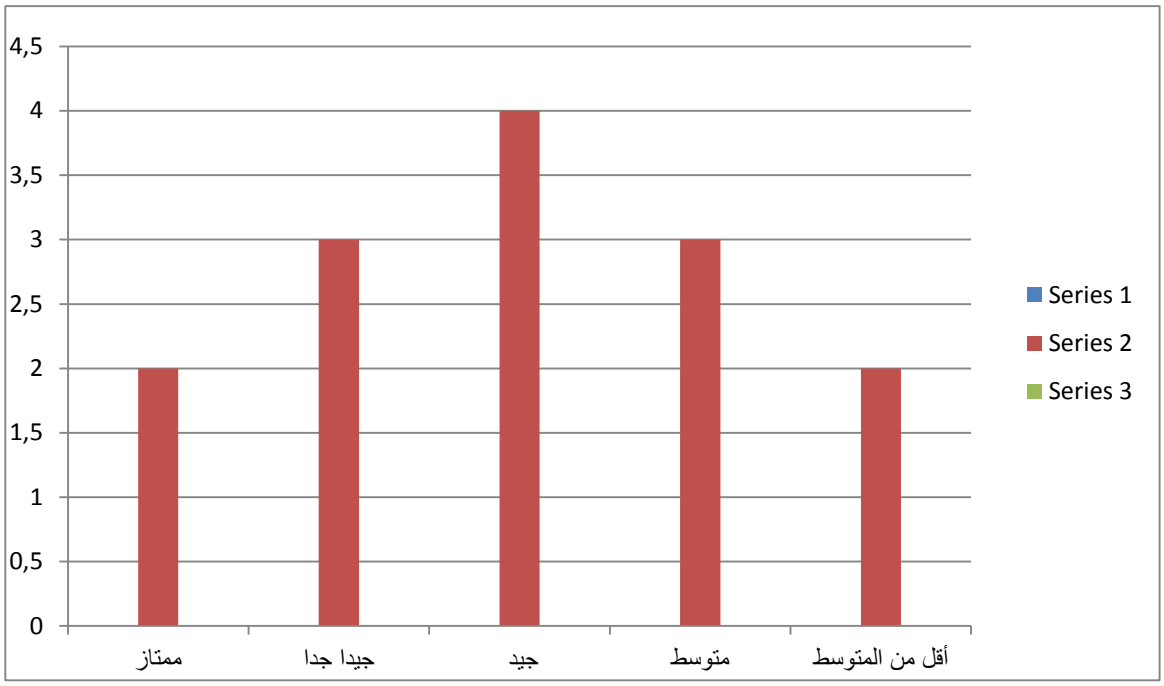
– نتائج تطبيق هذه طريقة تختلف بإختلاف الشخص القائم على عملية تقييم من خلال فهمه للصفات والخصائص المراد قياسها.

[1] مراد نعموني، **مرجع سابق**، ص:132-133.

❖ **طريقة التوزيع الإجباري: Forced Distributaion**

يرى **(نور الدين حاروش)** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع عماله (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات أغلب العمال قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة.

ويوضح **الشكل رقم(5): نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المؤسسات عند إستخدام التوزيع الإجباري**



من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المشرف يوزع للعمال على هذه الدرجات فإذا فرضنا أن الرئيس لديه 10 مرؤوسين: فإنه سيعطى 1 منهم تقدير ممتاز و2 جيد جدا و4 جيد و2 متوسط و1 أقل من متوسط.[1]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

*لا يبذل المقيم جهدا كبير في عملية التقييم، لأنها تتميز بالسهولة والبساطة.

*تتسم هذه الطريقة بسرعة التقييم.

[1] نور الدين حاروش: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، الجزائر، دار الأمة، 2016. ص:97-98.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم، مما ينتج عنه نوع من ذاتية ونقص في الموضوعية.

* إن نتائج تقييم لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء العمال، كما تقتل روح التنافس فيما بينهم.

❖ **طريقة الترتيب: Ranking Scale**

يرى كل من(**مصطفى نجيب شاويش**) و(**مدني عبد القادر علاقي**) و (**محمد سعيد أنور سلطان،**) بأن هذه الطريقة تعد من أقدم الطرق في تقييم الأداء، بحيث يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا يندرج من الأحسن إلى الأسوء. طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف المؤسسة، وغالبا ما يتم بعد ذلك مقارنة الأداء الكلي للفرد بالأخرين. [1] [2] [3]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

*تتسم بالبساطة والسهولة في عملية التطبيق.

*تفرق بين العامل الجيد وغير الجيد بطريقة واضحة.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

* يصعب تطبيقها في المؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من العمال.

* لا توضح هذه الطريقة نقاط القوة والضعف في أداء العامل.

❖ **طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة) Paired Comparision**

يرى كل من (**وفاء برهان برقاوي**) و (**عادل محمد زايد**) بأن يقوم المدير أو الرئيس بمقارنة أداء كل إثنين من العمال ببعضهم البعض، ويحصل العامل على درجة واحدة كل مرة يتفوق فيها على زميله في المقارنة، وعند إنتهاء من هذه المقارنات يحدد الرئيس أفضل العمال في ضوء ما حصل كل منهم من درجات.[4] [1]

---

[1]محمد نجيب شاويش : **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.ص:91.

[2]مدني عبد القادر علاقي، **مرجع سابق**، ص:256.

[3]محمد سعيد أنور سلطان : **إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003. ص:309.

[4]وفاء برهان برقاوي، **مرجع سابق**، ص:270

ويتم إستخدام المعادلة التالية من أجل تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left(\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

- **من مزايا هذه الطريقة:**

*تتسم هذه الطريقة بالسهولة في تطبيقها.

* إذا قام أكثر من مقيم بعملية المقارنة سيجد نفس النتائج تقريبا.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*من صعب إستخدامها في المؤسسة التي لديها عدد كبير من العمال.

* من صعب تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال.

* تستغرق وقت كبير جدا في عملية التقييم.

❖ **طريقة القوائم Check Lists**

يوضح **(عليان مصطفى)** بأن هذه الطريقة تعتمد على أبسط صورها على التصميم قائمة تشمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة **(نعم)** وعلى الأخر كلمة **(لا)** ويقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوسين وتصرفاته وكفاءته في العمل، وعند الإنتهاء من التأثير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثل: **(نعم)** درجة واحدة، و**(لا)** تعطى صفرا، ويتم بعد ذلك إحتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

كما هو موضح في الجدول رقم (2)[2]

---

[1]عادل محمد زيد: **إدارة الموارد البشرية رؤية الإستراتيجية**، قاهرة، مصر،2003. ص: 350.

[2]عليان ربحي مصطفى: **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،2007. ص:168.

الجدول رقم (2): طريقة القوائم

التعليمات: ضع علامة (x) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء العامل		
إسم العامل:	**القسم:**	
إسم قائم بالتقييم:	**التاريخ:** / /	
الأسئلة	**نعم**	**لا**
-هل يحترم مواعيد العمل؟	**x**	
-هل يتم ما بدأ به؟		**X**
-هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	**x**	

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* تتميز بسهولة في عملية التطبيق.

* تقلل من الذاتية والتحيز.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

* تستغرق وقت و جهد طويل، بحيث فترات إعداد هذه القوائم تختلف من وظيفة لأخرى.

* يتطلب تكلفة عالية جدا، بحيث يتم إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة داخل المؤسسة، وبعدد مستويات الوظيفية لديها.

❖ **التقييم المقالي (التقارير المكتوبة) Essay Method**

وتعتبر **(نوال أل مراد)** أن هذه الطريقة تعد من أبسط الطرق في مجال تقييم الأداء، وبما أن الرئيس يعطي وصفا سرديا لنقاط القوة والضعف لدى العامل مقترنا ذلك بمعرفة أدائهم السابق وإمكانياتهم الذاتية

وإقتراحاتهم، والعمل بهذه الطريقة لا يستلزم جهودا كبيرة، إلا أن النتائج التي تعززها عملية التقييم تكشف عن قدرة التوثيق ومهاراتها لدى المقيم وصولا إلى تحديد المستوى الفعلي للأفراد العمال.[1]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* بسيطة لا تتطلب تكوينا عاليا لتطبيقها.

* كثرة المعلومات التي تقدم عن العامل، وإبراز موطن القوة والضعف التي يتميز بها.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

* لا توجد معايير وأسس خاصة بهذا التقرير ومكوناته.

*تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإعداد هذه التقارير، خاصة في مؤسسة كبرى التي تحتوي على عدد عمال كبير.

2.2.6.الطرق الحديثة:

❖ **طريقة الإختيار الإجباري :ForcedChoice Rating**

يرى (**محمد أبو سلطان**) بأن هذه الطريقة جاء بها علماء النفس العمل والتنظيم خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولما تلبثت الشركات الصناعية إن إستعملتها في تقييم أداء عامليها، وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل بوظيفته وتقسم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة، ومثال ذلك:

* سريع الفهم – سريع البديهة (النواحي الإيجابية).

* إتكالي، يعتمد على شخص أخر لإنجاز واجباته ومسؤوليات وظيفته، لا يميل إلى التعاون مع زملاءه لإنجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته (النواحي السلبية)[2].

---

[1]نوال يونيس آل مراد، **مرجع سابق**، ص:66.

[2]محمد أبو سلطان، **مرجع سابق**، ص:316.

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* تتميز بقدر كبير من الشفافية والموضوعية في عملية التقييم.

* بسيط لا تتطلب أي نوع من التكوين والتهيئة المسبقة للمقيم.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*المقيم لا يعرف أوزان العبارات أو قيمها، وبالتالي لا يعرف المعايير الذي يبنى عليه عملية التقييم.

* تكلفته العالية جدا، لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى.

❖ **طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents**

يوضح كل من **(أبو شيخة)** و **(فليه وعبد المجيد)** بأن هذه الطريقة تعتبر من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء العامل، بحيث يقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة، التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه ومقابلتهم بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها.

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء **Performance Record Programs** حيث إعداد سجل لكل مرؤوس، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة وفقا لطبيعتها سواء كانت إيجابية أم سلبية.[1] [2]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* تحد من عنصر الذاتية والتحيز في عملية تقييم الأداء.

* تعطى تغذية عكسية واضحة ودقيقة عن أداء العامل، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

* تسجيل الأحداث بإنتظام وفق حدوثها، مما يجعل المقيم لصيق لعماله، وتلك المراقبة تسبب لهم مضايقة.

* يستلزم وقت وجهود كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العمال.

---

[1] نادر أحمد أبوشيخة: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000. ص:239.

[2] فاروق فليه وعبد المجيد، **مرجع سابق**، ص:273.

❖ **طريقة الترتيب السلوكية: (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scales**

يرى (**Daft**) بأن يعد تصميم طريقة الأحداث الحرجة، تكون من خلال تحديد أبعاد الأداء عن طريق وضع نماذج سلوكية تعكس مختلف مستويات الأداء الوظيفي، من أجل إستعمال هذه الطريقة فالأمر يتطلب:

*تحديد أكبر عدد من الحوادث الحرجة التي تعبر عن الأداء الفعال والغير الفعال.

*تحديد الحوادث على أساس أبعاد الأداء.

*تبني الخبراء ومستويات محددة من الأداء، من أجل تحديد النقاط الأساسية التي يتم على أساسها تقييم الأداء.[1]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المتوقع.

* مقاييس تقييم الأداء تكون واضحة ومتعددة، بحيث تتصف بالموضوعية والصدق.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

* هي طريقة معقدة ومكلفة جدا، وكما تحتاج إلى وقت وجهد كبير في عملية التصميم والتطبيق.

* تحتاج جهد ووقت كبير.

❖ **طريقة الملاحظة السلوكية (B.O.S) Behaviorally Observation Scale**

يرى **(هيتي)** أنه يتم بمقتضى هذه الطريقة تقييم أداء العمال والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي يتم التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد إختيار طريقة التقييم هذا على مجموعة من الإعتبارات تتمثل كالأتي:

[1] Defat, Richerd. L،**Managmen**t, 6th. ed. Publisher thomson, South-western. Nes york.2003 P :311.

*الهدف من إستخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر مفضلة، أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الإعتماد على الطريقة الموضوعية.

*إذا كانت معايير التقييم مستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل إستخدام معايير موضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوء فيقترح إستخدام إحدى الطرق الذاتية.

*مدى سهولة إستخدام الطريقة من قبل المؤسسة.[1]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* تتميز بدرجة عالية من الموضوعية والصدق، كما تسمح بمشاركة الأفراد في عملية التقييم.

* توفر التغذية العكسية في عملية تقييم الأداء.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*تتطلب المعلومات كثيرة، قد لا يتمكن لرؤساء من تذكرها.

*تستغرق وقت طويل لتنفيذها وهي تحتاج لميزانية كبيرة.

❖ **طريقة التقييم 360 درجة:**

حسب **(زايد)** و **(حاروش)** إن معظم المؤسسات الحديثة تعتمد على ما يسمى بتقييم 360 درجة، والفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم أداء العمال، وللحصول على تلك المعلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء المدراء، التقارير المباشرة والعملاء، وقد إستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع في المؤسسات الأمريكية في الأعوام العشر الماضية.

فهو يعتبر طريقة مصممة لتوفير صورة أكثر تكاملا وشمولية لأداء الأفراد ومشاركتهم كما أنها تعد أداة تطويرية قيمة تتطلب دقة التقييم وصراحة التنفيذ. [1] [2]

---

[1]عبد الرحيم الهيتي، **مرجع سابق**، ص:209.

- **من مزايا هذه الطريقة:**

* خلق نوع من المشاركة وتبادل الرأي وإن إختلفت التوجهات بين المقيمين.

* إمتلاك معلومات مكثفة عن متطلبات الوظيفة.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*التحيز في إعطاء المعلومات بسبب الصداقة التي تربطهم بالعمال أو بسبب الكره الذي يحصل بينهم.

*تحتاج إلى تكلفة ونفقات باهظة لتنفيذها.

❖ **طريقة إدارة الجودة الشاملة (T Q A) The Total QualityApproch**

يعتبر (المحاسنة) بأن هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب إدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الإتجاهات الحديثة في تقييم أداء العمال، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان إلتزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفايات العمال جهة وبين نتائج العمل من جهة أخرى.[3]

- **من مزايا هذه الطريقة:**

*تعتمد على التحسين المستمر في جودة الأداء والمنتجة.

*تقيم الأداء في صورة الجودة.

- **من عيوب هذه الطريقة:**

*صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توزان سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة.

*من الصعب ربط سلوكات والخصائص الشخصية بأداء الوظيفة.

---

[1]عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص: 375.

[2]نور الدين حاروش، **مرجع سابق**، ص:103.

[3]إبراهيم محمد محاسنة، **مرجع سابق**، ص:153.

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف: (MBO) Management By Objectives**

تحدث **(عبد المطلب)** على أن هذه الطريقة ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كطريقة جديدة لتقييم الأداء، ولقد حققت هذه الطريقة نتائج متميزة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على الكثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم[1].فهذه الطريقة حسب **(حاروش)** ترتكز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن تحققها في عمله.

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للعمال، ويقوم العامل بدوره إقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها و الإجراءات المعتمدة لبلوغها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف وتجري تعديلها والإتفاق عليها، ثم يجري تقييم مستوى الإنجاز الذي حققه العامل مقارنة مع المعايير المحددة، وبعد ذلك تستبعد الأهداف غير المناسبة، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون ستة أشهر، وبعد ذلك تجري مراجعة الأداء الكلي للمؤسسة ويتم الإتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى.[2]

وهذا ما وضعه كل من (**Milkovich Doudream**) على وضع أهداف يطلق عليها بإختصار **SMART** وهي:

-تكون محدد من قبل **(Specific Results).**

- قابلة للقياس من حيث الكم والنوع **(Measurable).**

-قابلة لتحقيق **(Attainble).**

- لديها صلة وعلاقة بالعمل **(Relevant To).**

---

[1]عبد المطلب عامر، **مرجع سابق**، ص:288

[2]نور الدين حاروش، **مرجع سابق**، ص:101.

- وقت محدد **(Time Limits)**[1].

وعلى حسب **(بعجي)** أن هذه طريقة تتسم بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:[2]

الجدول رقم(3): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العمال	
	طريقة الإدارة بالأهداف MBO	**الطرق الأخرى**
التركيز	الأداء السابق والمستقبلي	الأداء السابق فقط
الهدف	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بعقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع
درجة رضا الفرد عنها	عالية	الوظائف
دور الرئيس	المساعدة والنصح والإرشاد	منخفضة
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	إصدار الحكم والتقييم
معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم	يعرفها مسبقا	تبرير السلوك والدفاع عن النفس
مساهمتها في تطوير الرئيس	عالية	نادرا ما يعرفها فهي سرية
والمرؤوس	قوية بسبب المناقشات المستمرة	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	وتبادل وجهات النظر	ضعيف

المصدر: بعجي سعاد، 2007:33

[1]Milkovich, George, T. and Boudreau, John, W, **Human Resources Management** , Richerd D. Irwin, Inc, New york,1994 P :173.

[2]بعجي سعاد، **مرجع سابق**، ص:33.

الجدول رقم(4): طرق تقييم الأداء

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة الصفات Characteristic Method	إختيار إجباريForcedChoice Rating
طريقة الشرح البياني Graphic Rating Scale	الأحداث الحرجةCritical Incidents
طريقة التوزيع الإجباري Forced Distrubation	الترتيب السلوكية B A R S
طريقة الترتيبRanking Scale	الملاحظة السلوكية B O S
طريقة المقارنة الثنائيةPaired Comparisim	تقييم 360 درجة
طريقة القوائم Check Lists	إدارة جودة شاملة T Q A
طريقة المقالEssay Method	إدارة بالأهداف M B O

المصدر: الباحثة

ويتبين مما سبق أن لكل طريقة لها مميزات وعيوب ولتفادي هذه العيوب، قد تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم عمالها، من أجل الحصول على نظرة شاملة عن أداء كل العمال على مختلف المستويات التنظيمية فيها، فإنه من الظلم أن يتم تطبيق نفس الطريقة على جميع العمال في المؤسسة الواحدة، لأن كل مستوى وظيفي له خصائص ومهام ومسؤوليات خاصة به.

7.نظام تقييم الأداء:

1.7.مفهوم نظام تقييم الأداء:

تعددت التعاريف والدلالات لمصطلح" **النظام**"، فقد جاء في الأصل اللغوي لكلمة " **النظام**": يقال: نظم الشيء ينظمه ونظمه نظاما ونظما: ألفه وجمعه في سلك واحد فانتظم وتنظم [1].

ويعرف نظام تقييم الأداء إصطلاحا على أنه " نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل. وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال مدة زمنية محددة ومعروفة"[1].

[1]عبد الرحمن بوبردع (2013): **مجمع اللغة العربية على شبكة العالمية**، www.m-a-arabia.com

كما يعرف نظام تقييم الأداء على أنه " تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العمال والتصرف بنتائجه"[2].

كما عرفه **(أبو قحف)** على أنه: " مجموعة من الأجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين".[3]

بينما أشار **(محمد نوري)** على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواءا كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق العمل، أي جميع العمال فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى. بدءا قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات إدارية وصولا على القاعدة.[4]

في حين أشارت **(أل مراد)** إلى نظام تقييم الأداء يسهم في تأمين جانب التغذية العكسية لصانعي القرارات داخل المؤسسة.[5]

كما أضافت **(دندوقة)** بأن نظام تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف فيأدائه

---

[1]عبد السلام لفته سعيد وسعد فاضل هاشم: **نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين**، العراق، بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادراية، المجلد 23، العدد 98، 2017.ص:28.

[2]سعاد نائف بونوطي: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، عمان، الأردن، دار وائل، 2004. ص:382.

[3]عبد السلام أبو قحف: **أساسيات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر،2002. ص:50.

[4]محمد نوري، **مرجع سابق**، ص:114.

[5]نوال آل مراد، **مرجع سابق**، ص :44.

للعمل لتفاديها مستقبلا، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة.[1]

في حين عرفت **(أل مراد)** نظام تقييم الأداء هو ما يتم تحقيقه وخلق الدافعية لديهم لتحسين أدائهم بإستخدام عملية التقييم الدوري لهم مما يساعد على تشخيص مشكلات الأداء في وقت مبكر، وفي السياق ذاته يتم وضع معايير للأداء المبنية على أسس موضوعية واضحة لكل العمال، فضلا عن إختيار القائمين بعملية التقييم ممن يمارسون العمليات التقييمية لمدة كافية، وتكوينهم على أساليب التقييم، لأن النظام يكون بمثابة وسيلة فعالة لإيصال المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات السليمة.[2]

ومن خلال إستقراء التعريفات السابقة فإن نظام تقييم الأداء يتضمن الجوانب التالية:

- ✓ هو مجموعة من الإجراءات والأسس والقواعد التعلمية التي يتم وفقها عملية تقييم الأداء.
- ✓ هو نظام رسمي وخاص بكل مؤسسة.
- ✓ يتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لسد الفجوة.
- ✓ يطبق هذا النظام على كافة المستويات التنظيمية سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق عمل، فكل مستوى إداري أعلى يقوم بتقييم المستوى الأدنى.
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء لتغذية عكسية لصانعي القرار داخل المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه، لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها ينبع من فلسفتها الخاصة، وهو يعتبر سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة. فهو عبارة عن مجموعة إجراءات وأسس علمية وعملية تعتمدها المؤسسة في تقييم أداء عمالها، وذلك من خلال تقييم الأداء وسلوك العمال عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، وأيضا تكون عن طريق مقارنة الأهداف الموضوعة بين الرئيس والمرؤوس

---

[1] دندوقة هاجر: **مكانة نظام تقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي**. ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2015. ص80.

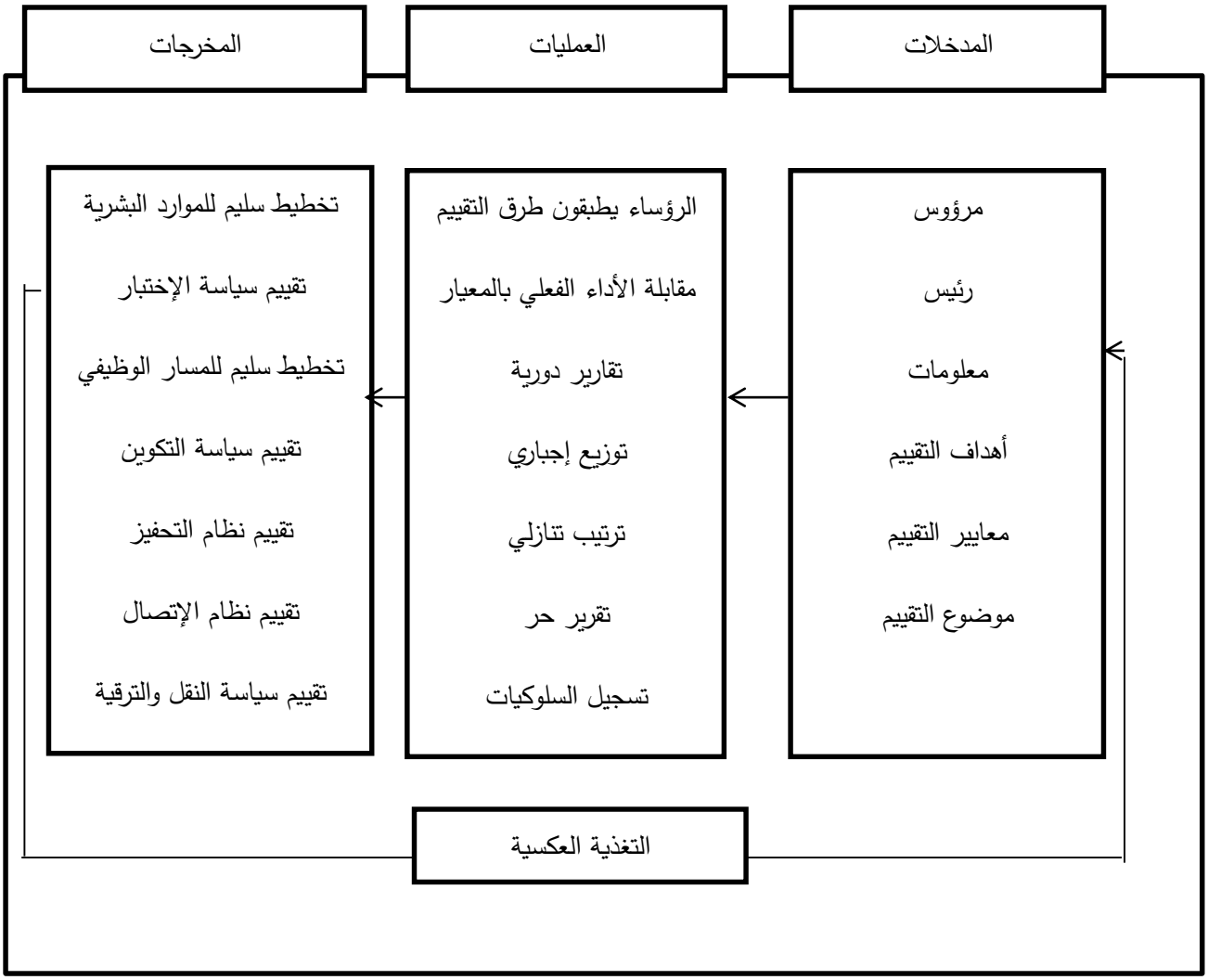
[2] نوال آل مراد، **مرجع سابق**، ص:46.

خلال مدة زمنية محددة– **أي مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من أجل تحديد الفجوة**– فهو يسهم في توفير التغذية العكسية لصانعي القرارات في المؤسسة، وذلك من خلال سعي توفير المعلومات التي يحتاجها الرؤساء بغية إتخاذ قرارات عادلة وموضوعية المتعلقة بالعمال، وذلك من أجل رفع مستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.7.عناصر نظام تقييم الأداء:

أشار كل من (**بعجي**) و (**المحاسنة**) بأن المؤسسة نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد، وإستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقق أهداف النظام الكبير، وإدارة الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى نظاما متكاملا في حد ذاته، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة بشكل تقييم الأداء واحدا منها، وحتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه يجب النظر إليه بإعتباره نظاما يعمل ضمن نظام أشمل ويتألف نظام التقييم كأي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في: مدخلات، عملية التقييم، مخرجات وعملية التغذية العكسية مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(6): عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: (بعجي سعاد، 2007: 50)

- ✓ **مدخلات نظام التقييم:** تتمثل مدخلات نظام تقييم الأداء في المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس، القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المؤسسة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك العامل الخاضع للتقييم.
- ✓ **العمليات:** يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المؤسسة.
- ✓ **المخرجات:** تتمثل في نتائج إيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي، تقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الإختبار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الإتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء

وسلوكيات العمال والإسهام في تهيئة وتنمية المؤسسة وقدراتها التنافسية. والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

- ✓ **التغذية العكسية:** وهي نظام إسترجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على إكتشاف نقاط الضعف والإختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلا.[1] [2]

3.7.العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء:

هناك العديد من أنظمة التقييم المستخدمة في المؤسسات، وتختلف هذه الأنظمة من مؤسسة إلى أخرى، ويعود هذا الإختلاف لعدة عوامل تحدد نظام التقييم المستخدم بحيث يكون منسجما مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجياتها من حيث التنظيم والحجم والأهداف...الخ وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **عمر وثقافة المؤسسة:** إن عمر المؤسسة يعني القدرة الزمنية التي مرت على نشأتها حيث تسود في المؤسسة مع الزمن مكونات ثقافية تصبح مألوفة للعمال فيها، إذ يصبح عمر المؤسسة مؤشرا على تاريخها، ومن العناصر المؤثرة في ثقافتها وهذا بدوره يؤثر على نظام التقييم الممكن إستخدامه بما يتلاءم والثقافة السائدة في قيم وأهداف وممارسات مسموح بها وغير مسموح بها، وكذلك القيم التي تحكم السلوكات فيها سواء بثقافة المؤسسة، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الإعتبار ثقافة وتاريخ المؤسسة يكون عرضة لعدم تحقيق الأهداف المنشودة لأنه لا يعبر عن العمال الذي يطبق عليهم من حيث أهدافهم وطموحاتهم، والذي قد يؤدي إلى مقاومة وعدم التجاوب من طرف العمال في المؤسسة نتيجة للتناقض بين طبيعة المؤسسة ونظام التقييم المستخدم. [3]
- **حجم وطبيعة مجال المؤسسة:** وهما عاملان محددان بشكل مباشر لمحتوى نظام التقييم، ذلك أن المؤسسات الكبيرة والتي تعمل في ميدان المنافسة الدائمة تسعى بإستمرار إلى تحديث وتطوير نظام التقييم

---

[1] بعجي سعاد، **مرجع سابق**، ص:49-50.

[2] إبراهيم محاسنة، **مرجع سابق**، 176-177.

[3] إبراهيم محاسنة، **مرجع سابق**، ص:157.

بما يتماشى والتوجهات الحديثة على الصعيد الفردي، كما أن قطاع العمل (خاص أو العام) بفرض نفسية في إعتماد المؤسسة أنظمة التقييم الملائمة.

- **التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة:** تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في مختلفة المجالات معايير أنظمة التقييم ذلك أنها تتطلب مستوى من الأداء الفعال لدى الملاك البشري ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة.[1]
- **نظام العلاقات الإجتماعية السائدة:** وتتمثل في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع العمال أو من ينوب عنهم من ممثلين، حيث يمكن أن تعمل هذه العلاقات على تطوير نظام التقييم المستخدم في المؤسسة، حيث يتناسب التطوير والتحسين في نظام التقييم طرديا مع مستوى الإنسجام الإجتماعي المتوفر في المؤسسة، كما يزيد أو يقلل من عملية الإتصال بين العمال في المؤسسة.
- **نظام إدارة الموارد البشرية القائم:** يعتبر نظام تقييم المتبنى في أي مؤسسة جزءا من النظام العام لإدارة الموارد البشرية، ففي المؤسسات التي لا يوجد بها نظام لإدارة الأداء الوظيفي مثلا، فإنها لا تعطي طاقات العمال أهمية في تقييم الأداء، نظرا لعدم إستعمالها كمتغير عملي في إدارة الموارد البشرية، ومن هنا فإن إنسجام نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الآخرى في إدارة الموارد البشرية، من العوامل المهمة في إختيار نظام تقييم الأداء للعمال في المؤسسة بإعتباره واحدا منها.[2]
- **أسلوب الإدارة المستخدم:** يشمل مجموعة من إجراءات إدارية تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في إعداد لها نظام، وإرساله بتأطير وإعداد وتهيئة الأفراد. لتقبل هذا النظام كطرف في العملية، تم إعداد التنظيم للإستجابة له، وصولا إلى ثناء نظام معلومات خاصة بظروف المؤسسة ومجال النشاط أو الأداء الخاص، وتبويبها وتصنيفها تم تحليلها لإستنتاج المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء.[3]

---

[1] نور الدين تاوريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2006. ص:130.

[2] براهيم محاسنة، **مرجع سابق**، ص:158.

[3] حرايري عتيقة، مرجع **سابق**، ص:221.

4.7. متطلبات(شروط) فعالية نظام تقييم الأداء :

بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوافر الشروط (المتطلبات) التالية:

– وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل هو جزء من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

– تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية.

– تهيئة نظام فعال للإتصالات يسير نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)

– وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من العامل وما يعد تفوقا أو تجاوز للواجبات الوظيفية.

– معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الإعتبارات الشخصية كلما أمكن.

– إختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

– تكوين كاف للرؤساء وكيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير.

– إتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

– دورية التقييم على مدار العام حيث يكون كل ثلاث أو أربعة أشهر، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه.

– بناء ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى.

– جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سريا، بحيث يستطيع العامل أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلاشي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول.[1]

ولقد أضافت (**بعجي**) متطلبات أخرى وهي:

– يجب أن يتضمن أداء العمال إستخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

– توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء حيث أنه إذ لم يتمكن العمال من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليس توجيه الإستفسارات عن سلوك العامل أو طريقة أداءه لعمله.

– مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يدرك المدراء الذي يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسات بالنسبة لمسارهم الوظيفي، مما يحثهم على إبراز الإهتمام بهذا الجانب وتطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم وعلى العمال والمؤسسة.

– المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة.

– تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.[2]

8.تصميم نظام تقييم الأداء :

لتصميم نظام تقييم أداء العمال يعكس حقيقة الأداء الفعلي يجب أن يعتمد على مجموعة من مبادئ ويجب أن تكون أكثر واقعية بمن جمع الجوانب المؤثرة في أداء العمال وهي:

---

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص: 276–277.

[2]بعجي سعاد، **مرجع سابق**، ص:83.

1.8. المبادئ التي تعتمد عليها التصميم:

إن عملية تصميم نظم تقييم الأداء في المؤسسات قسمها (**عشماوي**) إلى خمسة مبادئ إرشادية سنتناولها كمدخل لتصميم نظام تقييم الأداء وهي كالتالي:

المبدأ الأول: العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام: وذلك بمشاركة كل من أخصائي الموارد البشرية والمديرين والعمال بالمؤسسة وهذا يساعد على تصميم نظام تقييم يساعد على تحسين أداء العمال.

المبدأ الثاني: النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب: ذلك أن تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء إدارة الموارد البشرية وهو أيضا جزء من المكونات الثقافية للمؤسسة.

المبدأ الثالث: التعلم أثناء مرحلة التطبيق: وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء وعدم تكرارها أثناء مرحلة التقييم وذلك بتحديد الأثار السلبية أثناء التطبيق.

المبدأ الرابع: المرونة: هناك العديد من البنود التي تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العمال ويجب تحديد يوضح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض.

المبدأ الخامس: التحلي بالصبر: إن نظم تقييم الأداء تحتاج إلى وقت لكي يمكن تعلمها ولكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك، فإن ذلك يحتاج إلى الوقت.[1]

2.8.واقعية عملية التصميم:

لكي يكون التصميم أكثر واقعية حسب (**أبو سعود**) قسمها إلى سبع خطوات وهي كالتالي:

أولا: الإختبار الصحيح لأطراف النظام: ونجد ان أطراف التعامل التي لا بد أن تشملهم عملية التصميم هم: الإدارة العليا (هي التي تضع القرارات والفلسفة الإستراتيجية للمؤسسة) وأيضا أخصائي الموارد البشرية (التي تعتبر تقييم العمال من إختصاصها) وأخيرا مستخدمو النظام (المديرين والعاملين) الذي يفيد مشاركتهم في تصميم النظام.

---

[1]محمد عبد الوهاب حسن عشماوي : **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**،ط1، القاهرة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014. ص:97-98.

ثانيا: تحديد شكل العملية التصميمية: عندما تتحدد أطراف النظام بدقة فلا بد من تقرير كيفية سير جهود التصميم وإشراك الأطراف المعنية. فيمكن أن تستخدم أحد البدائل الثلاثة لتصميم نظام تقييم الأداء:

- الإستعانة بإستشاري خارجي.
- إدارة الموارد البشرية.
- فريق عمل.

وقد نبدأ العملية التصميمية ببعض الإستشارات الخارجية وبمشاركة أعضاء الإدارة العليا، ودور الإدارة العليا هنا إعتماد وتمويل أي إجراءات تصميمية فبدونها لن ينال النظام أي تدعيم أو إهتمام.

ثالثا: تقييم الموقف التنظيمي الحالي: تستهدف هذه الخطوة من العملية التنظيمية الكشف عن ماهية الممارسات القائمة في نظام تقييم الأداء، ما الجيد منها وما الذي يثير المشكلات ولأن نظام تقييم الأداء لا يعمل في فراغ بل هو جزء من نظام أكثر تعقيدا فلا بد من فهم بعض الأشياء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى وثقافة المؤسسة والمتطلبات القانونية من نظام تقييم الأداء.

وهذه المعلومات مطلوبة لتركيز التحرك في الخطوات التالية وهي معلومات عن تقييم مؤسسة التي تسعى لإعادة تصميم نظام تقييم أدائها وتؤدي هذه المعلومات إلى فهم القوى الدافعة للتغيير وكذلك تقييم النظام وتقييم البيئة التنظيمية.

تغير بيئة المؤسسة إلى بيئة عالية التكنولوجيا فقد لا يرتبط نظام الأجور بدرجة كبيرة بنظام تقييم الأداء ولكنه يرتبط بالربحية وفي هذه الحالة لا بد من ربط نظام تقييم الأداء بنظام التكوين لتصحيح الفجوة وإنحرافات المهارة.

رابعا: تحديد أهداف وأغراض نظام تقييم الأداء: لنظام تقييم الأداء أغراض متعددة وهي بصفة عامة تتضمن ما يلي:

- من أجل الإستحقاقات المالية والمكافأت.
- لتحقيق التخطيط المسار الوظيفي.

- من أجل تخطيط القوى البشرية.

- من أجل تحسين الأداء.

- لتوثيق قرارات شؤون الأفراد مثل النقل، الترقية، والفصل.

- لكي يعرف العمال موقفهم الأدائي عن طريق التغذية العكسية كأساس لتنمية وتطوير الأفراد.

- التأثير الإيجابي في أداء المؤسسة.

- يساعد نظام تقييم الأداء نظام التكوين في تحديد الإحتياجات التكوينية ومساعدة العمال في فهم وظائفهم.

خامسا: تصميم نظام تقييم الأداء: إن عملية التصميم الناجح يجب أن تتوفر لمعرفة مزايا وعيوب البدائل المتاحة ويوضح الجدول التالي هذه العناصر وعلاقتها بالحاجات المؤسسة.

الجدول رقم (5): عناصر التصميم التي تأخذ أغراض معينة

الغرض	عنصر التصميم / طرق التقييم
تحسين الأداء	وضع الأهداف
الترقية	مؤشرات أو أدلة القابلية للترقية (يعكس التوقع للأداء في المستقبل ولكن بالضرورة أن تكون مقاييس الماضي صالحة للأداء في المستقبل)
تنمية المهارات	القياسات التي ترتكز على السلوك (تحدد الضعف في المهارات المرتبطة بالأداء)
تخصيص المبالغ المحددة في الميزانية	الترتيب (تلبية للمتطلبات القانونية، يجب أن يكون هناك إهتمام لكي تتأكد المؤسسة أنه لا يوجد هناك تحيز وأن المقيمين على دراية تامة بأداء المقيمين)

المصدر: محمد عبد الوهاب عشماوي، 2014: 101

وكما سبق الإشارة أن نظام تقييم الأداء يجب أن يرتبط بالموارد البشرية، لأنه يجب أن تكون جزءا أساسيا مكملا للمناخ التنظيمي للمؤسسة، ويوضح الجدول التالي ما إذا كان النظام المقترح يناسب البيئة التنظيمية ومناخها التنظيمي أم لا.

الجدول رقم(6): البيئة التنظيمية وطريقة التقييم المناسبة

القيمة تعبر عن الإستراتيجية	طريقة التقييم المناسبة
إندماج العمال	التقييم بواسطة الزملاء نظام المشاركة التقييم الذاتي وضع الأهداف بالتبادل تحديد العمل ومعايير الأداء بالتبادل المبادرات والإقتراحات من العمال
الرقابة الهيكلية	مراجعة المستوى الأعلى تنظيميا للمستوى الأدنى لا يشارك العمال في دنو أداء معين تحديد الإدارة العليا معايير العمل والأداء التقييم بواسطة الرؤساء
التوجه للمخرجات	طريقة وضع الأهداف الإدارة بالأهداف والنتائج
التوجه للعملية	طرق تقييم الأداء التي تركز على السلوك

المصدر: محمد عبد الوهاب عشماوي، 2014: 102

إن العناصر التي يضمها الجدولان السابقان تشكل قائمة إحتياجات إلى معرفة بخلفية نظم وأبعاد تقييم الأداء، وأن التصدي لعملية التصميم لا بد أن تجيب عن أسئلة التالية:

- ماذا يعني مصطلح الأداء؟
- من الذي يقوم بعملية التقييم؟
- كيف تطبق عملية تقييم الأداء؟
- متى يتم تقييم الأداء رسميا؟

سادسا: التجربة مع التطبيق: بعد أن يتم تصميم النظام ويصبح جاهزا للتطبيق فلابد من إختبار النظام في دائرة ضيقة قبل تعميمه على جميع أجزاء المؤسسة.

وفي معظم الحالات نجد أن أكثر المواقع ملائمة هو ذلك الموقع أو تلك الوحدة التي هي محل التجربة، مع ملاحظة أن إختبار موقع بمفرده للإختبار لا يصلح أن يكون قابلا للتعميم لكل أجزاء المؤسسة فالإستراتيجية المثلى في هذه الحالة هي إستخدام وحدات متعددة.

وهناك طريقتان فيما يتعلق بالتجربة مع التطبيق إحداهما أن تفكر في الإختبارات الإستطلاعية على أنها خطوة على طريق تنمية تصميم النظام، والطريقة الأخرى أن تعامل الإختبارات الإستطلاعية على أنها تجارب قبل تطبيق نظم التقييم.

ولا بد من الإختبار الإستطلاعي لتأكد من كيفية سير الأمور مع التجربة التطبيقية ثم إجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم وإستخدام النظام بصفة نهائية.

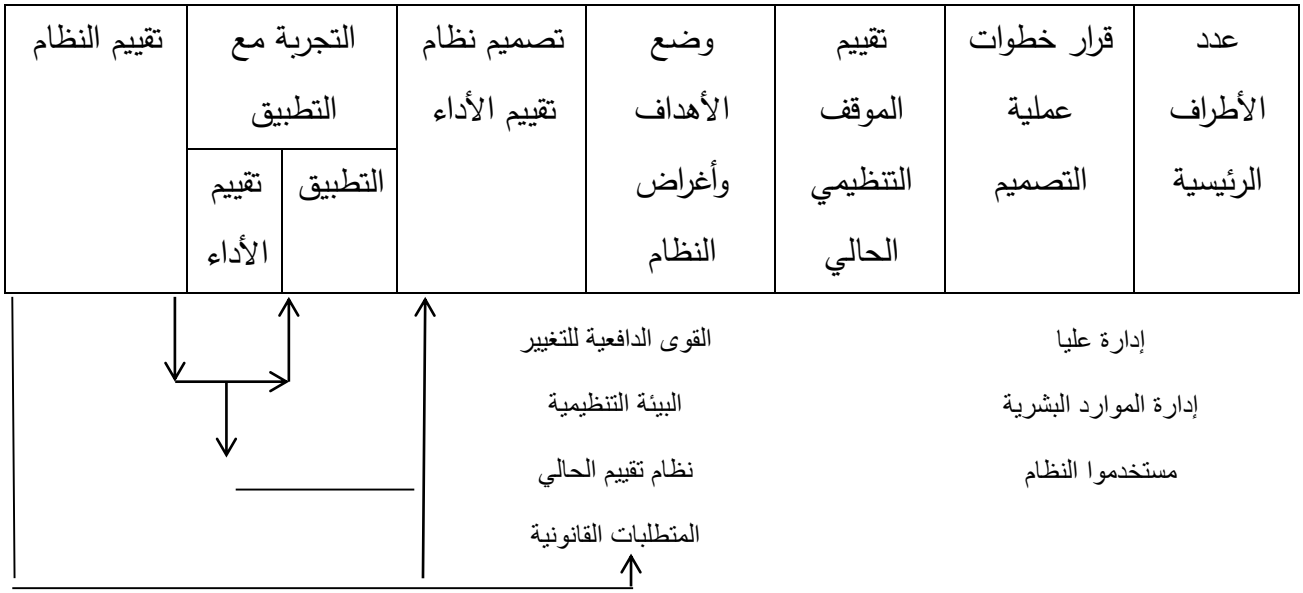
سابعا: تقييم ومراقبة النظام: يتطلب تصميم نظام التغذية العكسية عن النتائج بمجرد تطبيق النظام كما تم تصميمه (أو كما تم إعادة تصميمه) فإنه لا بد من التأكد بأن النظام قد حقق أهدافه.

ولذا فالمعلومات التي يتم الحصول عليها خلال هذه المرحلة هي التغذية العكسية لتأكيد إستمرارية فعالية النظام، ولا بد من إختبار فائدة أداء النظام كل سنة أو على الأكثر كل سنتين، ويأتي بعد ذلك عمليات رضا وفعالية العمال مع النظام الجديد ومن السهل توفير بيانات رقابية حينما تتوافر قاعدة بيانات بسيطة خاصة بالموارد البشرية ويوضح الشكل التالي خطوات تصميم نظام تقييم الأداء.[1]

---

[11] أحمد أبو السعود محمد: **الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**. مصر، الإسكندرية، منشأة للمعارف، 2008.ص:127-128.

الشكل رقم(7) : خطوات تصميم نظام تقييم الأداء



المصدر: محمد عبد الوهاب عشماوي، 2014: 104[1]

3.8.الإعتبارات القانونية عند تصميم نظم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء والإعتبارات القانونية وجهان لعملة واحدة، حيث لا نستطيع أن نفكر في تصميم نظام التقييم دون الأخذ في الإعتبار المسائل القانونية:

- ✓ **إنهاء الخدمة التعسفية أو الخطأ:** حيث توجب قوانين التوظيف أن تقارير تمر بمراحل وإجراءات معينة لحماية العمال من الفصل الخطأ أو التعسفي وحماية للمؤسسات من الإنزلاق في قضايا عمالية تشتت جهودها وتبدد أموالها في مبالغ التعويضات.

وتفاديا للوقوع في حالات إنهاء خدمة الخطأ يتم إجراء مراجعة دورية للائحة الجزاءات ومعايير إنهاء الخدمة ما يخص منها تقييم الأداء وأيضا مراجعة عملية تقييم الأداء للتأكد من وجود علاقة صريحة وقوية بين التقييم والأداء وذلك كالتالي:

- تقرير تقييم الأداء مكتوب وموثق.
- مقابلة تقييم الأداء مكتوب وموثق.

[1]محمد عبد الوهاب عشماوي، **مرجع سابق**، ص:101-104.

- الحصول على إعتراف موقع من العامل بأنه اطلع على التقارير وتمت المقابلة معه.

- تأكد الإدارة العليا من صلاحية نظام تقييم الأداء.

- التأكد من أن نظام تقييم الأداء يرتبط بتحليل العمل.

✓ **مراعاة المتطلبات القانونية عند التصميم:** تستمد المتطلبات القانونية التي يجب أن يراعيها مصمموا نظام تقييم الأداء من الدساتير والقوانين واللوائح ولكن هناك مصدرا هاما وهو السوابق القضائية نتيجة ما يصدره القضاء من أحكام متعلقة بموضوع تقييم الأداء والتي تعرض لها القضاء وتدين المحاكم بإستمرار إستخدام نظام تقييم الأداء التي لا تعتمد في تصميمها على العمل.

ويتم أيضا الأخذ في الإعتبار العناصر التالية لتحقيق الصبغة القانونية في التصميم وهي:

- التركيز على سلوك العمل ومقاييس الأداء الموضوعية.

- إعلان معايير الأداء إلى جميع العمال من الأمور الجوهرية في تقييم الأداء.

- تكوين المقيمين.

- أهمية توثيق التقرير حتى تكون المؤسسة في موضوع دفاعي قانوني قوي.

- مراقبة وتقييم نظام تقييم الأداء.[1]

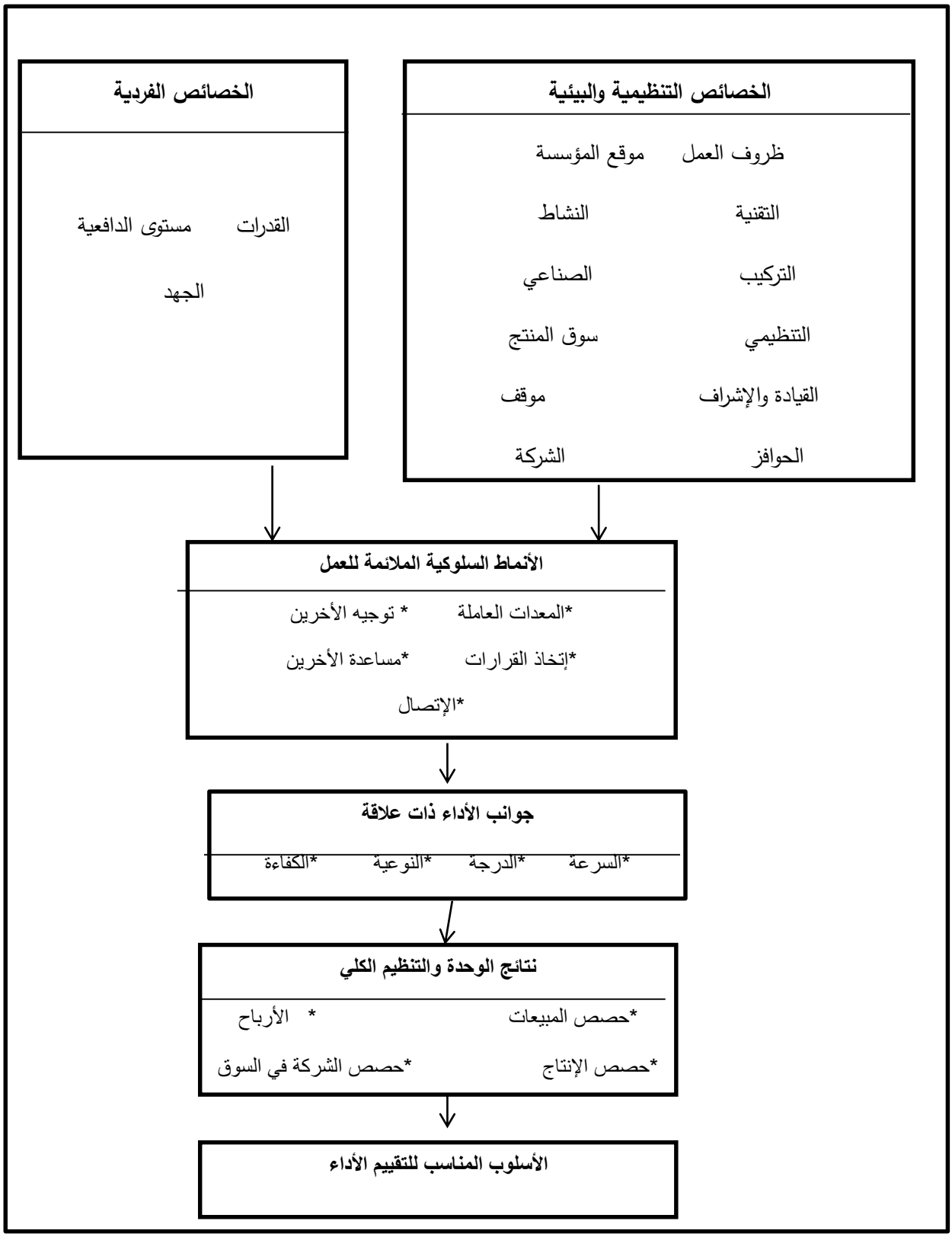
ومن بين الإعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء في مؤسسة، حسب **دندوقة هاجر** هي موضح في الشكل التالي:[2]

---

[1]عشماوي، **مرجع سابق**، ص: 104-106.

[2]دندوقة هاجر، **مرجع سابق**، ص:72 .

الشكل رقم(8): الإعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر: (دندوقة هاجر، 2015: 72).

9.إختيار النظام الأمثل لتقييم الأداء:

أشار كل من **(عشماوي)** و **(أبو سعود)** إلى أن إختيار أساليب وطرق تقييم الأداء العمال من أجل أن يكون أكثر موضوعية والوصول إلى نتائج أكثر دقة وفعالية، يتطلب الإجابة عن التساؤل التالي: **ماهو النظام الأفضل الواجب تطبيقه؟**

عند الإجابة عن هذا التساؤل يجب ألا يغيب عن الذهن تأثير بيئة المؤسسات وأهدافها سواء الداخلية والخارجية في أساليب العمل وإجراءاته ونظمه. فلا يمكن القول أن تطبيق أحد أساليب التقييم بنجاح في إحدى المؤسسات يعني إمكان تحقيق نفس النتيجة إذا ما تم تطبيقه في مؤسسات أخرى.

فيجب أن نسلم أن المؤسسات تخضع لمقتضيات ومعطيات وفروض بيئية مختلفة ومن ثم لا يمكن إقتباس أساليب إدارية ناجعة من مؤسسة لأخرى إلا إذا توفرت الفروض والمعطيات البيئية الرئيسية التي نجحت في ظلها هذه الأساليب، ومن هنا لا يمكن القول أن هناك نظاما واجب التطبيق، فالعبرة إذا هي بإختيار النظام الأكثر فعالية المناسب لظروف البيئية، والوظيفة لنشاط المؤسسة وعلاوة على ذلك يرتبط إختيار النظام المناسب بالهدف الرئيسي ذي الأولوية الخاصة الذي تركز عليه المؤسسة.

وإن كان من الصعوبة القول بوجود نظام أمثل واجب التطبيق على كافة المؤسسات فإن هناك بدون شك بعض النظم التي تتميز عن غيرها بالدقة والموضوعية.[1] [2]

وعلى حسب **(بونوطي)** يفضل أن يكون للمؤسسة نظاما واحدا، إلا إن بعض المؤسسات، خاصة الكبرى جدا، قد تحتاج نظامين أو ثلاث، كل نظام لفئة من العمال، فمثلا قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاما لتقييم أداء العمال في الوظائف الأكاديمية أو صحية، وأخر العمال في الوظائف المكتبية والعمالية أو تعد مؤسسة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة واحدا للإداريين وثاني للفنيين والمهنيين وثالثا للعمال والموظفين الأخرين ووضع هكذا نظام أو أنظمة هو عملية معقدة.

---

[1]عشماوي، **مرجع سابق**، ص: 108-109.

[2]أبو سعود، **مرجع سابق**، ص: 137.

وعملية التقييم المثلى لا بد أن يكون هناك إرتباط بين العناصر التقييم وبين الوظيفة التي يشغلها العامل الخاضع للتقييم.

وقد أثبت الواقع العملي أنه في النماذج التي تجمع بين إستخدام درجات ومراتب التقييم أنه ينظر فقط إلى مرتبة التقييم الحاصل عليها العامل سواء جيدا جدا أو ممتاز...إلخ.

ولا يلتفت إلى الدرجة الحاصل عليها التي تعبر عنها هذه المرتبة أي أدائه الفعلي الذي يمكنه من هذه النتيجة ويوضح الجدول رقم (7) طريقة الجمع بين تحديد الدرجات وتحديد العبارات الوصفية لكل عنصر من عناصر التقييم حيث يمكن تجميع الدرجات التي يحصل عليها العامل وبالتالي تحديد المرتبة المقابلة لها.[1]

الجدول رقم(7) : الجمع بين درجات مراتب التقييم وعبارات وصفية لعناصر التقييم

الدرجات عناصر التقييم	**0**	**5**	**10**	**15**	**20**
سرعة الأداء	بطيء جدا	بطيء	متوسط	سريع	سريع جدا
دقة الأداء	غير دقيق	دقيق لحد ما	متوسط	دقيق	دقيق جدا
إنضباط مواعيد الحضور والإنصراف	دائما غير منضبط	غالبا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط	منضبط جدا
الإلمام بالعمل	محدود جدا	إلى حد ما	متوسط	فوق المتوسط	ملم تماما
فهم وتنفيذ التوجيهات	فهم محدود وتنفيذ محدود	يفهم تماما لا ينفذ تماما	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم وينفذ بدرجة معقولة	يفهم تماما وتنفذ كما يجب
الحد الأقصى للدرجات المئوية تكون الدرجة الكلية لتقييم الحاصل لا تتجاوز 70%					

المصدر: بونوطي، 2003، 383

[1]بونوطي، **مرجع سابق**، ص: 383.

10.مجالات إستخدام وتطبيق نتائج تقييم الأداء:

إن القيام بعملية التقييم وإستخدام نتائجها يعتبر دليل وبرهان على مدى فعالية وأهمية التقييم وبرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجودة ومن أهم مجالات إستخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:

* **التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي:** ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها، وإمكانية إستثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر مخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

* **بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:** تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ أن هنالك أسس في تصميم الحوافز تختلف بإختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد ان يأخذ بنظر الإعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فإن الوظائف تستلزم تصميم نظام الحوافز يستند على المهارات أي أن عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات. [1]

* **النقل والترقية:** فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفية وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية، وهذا ما يستخدمه أغلب المؤسسات بعد إجراء عملية تقييم الأداء لكافة عمالها حيث يفترض أن تستند عليها في إتخاذ قرارات كهذه، فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى.

---

[1] سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص:139-140.

* **تحديد إحتياجات تكوينية:** إن نتائج عملية تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التكوينية في المؤسسة، حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتكوين لأنه يعطى فكرة واضحة عن نقاط الضعف والقوة فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتكوين، كما تؤدي معرفة العامل بنقاط قوته من أجل تعزيزها.

***منح المكافأت التشجيعية:** يمنح العامل علاوة على أجره العادي، مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة.

وبذلك توجد المنافسة بين العمال، ولسلامة الربط بين النتائج تقييم الكفاءة ومنح المكافأت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعمال.[1]

ولقد أضافة **(قدري حسن)** مجالات إستخدام نتائج تقييم الأداء كالتالي:

* **تحديد صلاحية العامل الجديد:** إن النتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية العامل الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفية مما يتسنى معه في نهاية مدة الإختبار تقرير ما إذا كان العامل سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء أخر.

* **فعالية الرقابة والإشراف:** إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم، وإذا كانت مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم وإذا كانت نتيجة تقييم الرئيس تخضع للمراجعة من مستوى أعلى، فإن ذلك سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم، فيوفر ثقة العمال فيها ويطمئنهم إلى الإعتماد عليها عند إتخاذ القرارات.

[1] عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص:210-211.

* **تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على إتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم بتقييم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا، ولا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له، لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتحسينها، وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

* **الحكم على سلامة الإختيار والتعيين:** تفيد نتائج تقييم الأداء في تحسين أسلوب الإختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.[1]

11. إدارة عملية تقييم الأداء:

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المؤسسات المختلفة.

فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم عملية التقييم.

1.11.مسؤولية تقييم الأداء:

تقوم المؤسسات بإتباع نظام تقييم تخول كل من المسؤولين في المؤسسة ومرؤوسيهم إجراء تقييم، وعلى ذلك يمكن أن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

- **الرئيس المباشر (المشرفين) Supervisors** الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماماً بأداء سلوك العمال ويعتبر أكثرهم قرباً من غيره فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المؤسسة، فضلا عن إمكانيته بالربط بين العوائد المتحققة للمؤسسة جراء السلوك الأدائي في العمل، والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في

[1] محمد قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:285-286.

التقييم عمن سواه من الأخرين.[1] ويقترح (**نصر الله**) بعض العناصر المعينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
- إن تبنى المعايير بشكل منظم على أداء العمال.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الإتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.[2]

***الزملاء Colleages:** هي نادرة الإستخدام وقد توجد مخاطرة في إستخدامها على المستوى التنظيمي، لأنها قد تفسد العلاقات الإجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال إستخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الإستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل، ويمكن لبعض الجماعات وفرق العمل ذات الإستغلال أن تستخدم هذه الطريقة. [3]

***المرؤوسين Subordinates:** يعد المرؤوسين مصادر هامة للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس، فهم قريبين منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة في هذا الخيار هي إحتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى إسترضاء العمال الذيم يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم[4] .

***التقييم الذاتي: Self Evaluation** هو تقييم ينسجم مع مفهومي الإدارة الذاتية والتمكين. وله أهمية في أن الفرد المعني هو أكثر الأفراد معرفة بنقاط قوته وضعفه ومدى أدائه ومستوى ذلك الأداء، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إعتبارين رئيسين:

-إمكانية الربط بين نتائج التقييم وإتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الأجر أو الترقية.

---

[1]كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص:167.

[2]حنا نصر الله: **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار زهران، 2002.ص:172.

[3]قدري حسن، **مرجع سابق**، 288.

[4]عبد المطلب عامر، **مرجع سابق**، 231.

-ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى العوامل الخارجية مثل: عدم التعاون الزملاء، أو سوء الإشراف أو ضغوط العمل.[1]

***العملاء : Customers** نبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العمال في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل: عدم القابلية للتخزين والإستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة...إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك العامل، فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء.[2]

***مقيمين من الخارج:** تلجأ المؤسسات إلى الطلب من خبراء من الخارج إجراء تقييم للعمال لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما أنه يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العمال بسبب عدم الإعتماد على الرؤساء المباشرين والإنتقاص من كفائتهم أو الثقة فيهم، وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء تجاه عمالها، ومعرفة مستوى أدائهم في محاولة منها لتدرك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.[3]

***تقييم الأداء 360 درجة:** للحد من الأثار السلبية للمصادر السابقة لتقييم الأداء، بادرت بعض المؤسسات بإستخدام يتسم بالشمول، وهو ما يطلق عليه 360 درجة، وكما هو واضح من إسم هذا الأسلوب فإنه يهدف إلى إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أداء العمال بالمؤسسة من كافة الزوايا: الرؤساء،المرؤوسين، الزملاء، بالإضافة إلى نفسه وعادة ما يبلغ عدد المقيمين 12 فردا ممن لهم علاقة مباشرة بعمل المرؤوس.[4]

---

[1]آل مراد، **مرجع سابق**، ص:98.

[2]عبد المطلب عامر، **مرجع سابق**، ص:232.

[3]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:289.

[4]عز الدين هاروم: **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المنتوري، الجزائر، 2008 ص :144.

2.11.توقيت تقييم الأداء:

إن توقيت التقييم يختلف من مؤسسة لأخرى، وأحيانا من مجتمع إلى أخر فالمجتمع الأمريكي ومؤسساته يستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما المجتمع الياباني ومؤسساته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة بالإضافة لذلك فإن حجم المؤسسة وطبيعة أداءها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد.[1]

فيتم تقييم أداء العمال في معظم المؤسسات مرة واحدة سنويا، وبعض المؤسسات الأخرى تتم فيها عملية التقييم مرتين سنويا وهذا النمط قد يكون أكثر موضوعية من النمط السابق، وهذه الطريقة تكثر عيوبها لأنها تزحم الرؤساء بتقييم العمال في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بالفشل وقلة الموضوعية، لذلك لا بد من وجود سجلات أداء تراكمية للعمال وهذه السجلات تتضمن معايير أداء محددة وتتطلب إعطاء دليل إنجازات العمال مثلا: الأبحاث والإختراعات وغيرها، وهذه الطريقة أفضل وأقرب للموضوعية من سابقتها إلا أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.[2]

ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافيا خاصة في حالة أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد، بحيث لم يتلق الأفراد الإسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسن وسائل وطرق الأداء.[3]

3.11. إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة لأفراد العمال لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة يدعى بـ " **مقابلة التقييم**".

---

[1]كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص:168.

[2]عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص:373.

[3]حسن إبراهيم بلوط: **إدارة الموارد البشرية من منظور الأستراتيجي**، بيروت، لبنان، دار النهضة للطباعة، 2002. ص:393.

❖ **مقابلة تقييم الأداء:** تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهميت هذه المقابلات، فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للعامل ثم الجوانب السيئة ويتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس لوم المرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته، ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس.[1]

❖ **أهداف المقابلة:**

-إستعراض الأداء الماضي للعامل، وإطلاع العامل على نتائج عمله.

-إكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإستفادة بالأولى وعلاج الثانية.

-مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبل.

-الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره إتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.

-توفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالات مفتوحا لإقتراحاته وأن هناك من يسمع من شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

❖ **أنواع المقابلات التقييمة The Oppraisal Intervew** :هناك أنواع مختلفة للمقابلات التقييمية تم وصفها بإختصار منذ حوالي **40** سنة، من قبل عالم النفس الأمريكي **(Norman Mair)** إذ عمل على تصنيف هذه الأساليب وتحديدها بثلاث أنواع على النحو التالي:

✓ **مقابلة الإخبار والإقناع Tell and Sell** : يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذ ما كان التقييم نسبيا، وغالبا ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط إذ لا تكون لديه فرصة في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن ردود فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماس ذاتية للتطور.

---

[1]عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص:391.

- ✓ **مقابلة الاخبار والإنصات Tell and Listen** : يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت له، ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء، ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولإمتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطوير والنمو محدودة.
- ✓ **مقابلة حل المشاكل The Problem Solving Style**: وهناك يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا إيجابيا بناء، من خلال العلاقة الديموقراطية التي تسود المقابلة ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الإهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي إستنادا إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.[1]

❖ **هيكل المقابلة Interview Structure** : يمكن وضع هيكل لمقابلة تقييمه في الجدول رقم (8) ولا سيما فيما يتعلق بالأداء وذلك على النحو التالي:

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:305.

الجدول رقم (8) : هيكل مقابلة التقييم

الهدف والتقرير	*الإتفاق على الهدف مع من يتم تقييمه *الإتفاق على بناء اللقاء (المقابلة) *التأكد من أن العمل السابق تم إنهاؤه
مراجعة واقعية	*مراجعة الحقائق المعروفة عن الأداء خلال الفترة السابقة *تعزيز القيم
نظرة من يتم تقييمه	*يطلب ممن يتم تقييمه التعليق على أدائه خلال العام السابق *ما الذي يتم تطبيقه جيدا؟ وما لم يتم تطبيقه بالجودة اللازمة؟ ماذا يمكن أن نحسن؟ ماذا أحب؟ مالا أحب؟ أهداف جديدة ممكنة
نظرة من يتم تقييمه	*يضيف المقيم وجهة نظر، يسأل أسئلة ويبين ما لم يوافق عليه بشكل ملائم ما ما قاله من يتم تقييمه
حل المشكلات	*نقاش أي إختلاف وكيفية حله
وضع الأهداف	*الإتفاق على الأعمال التي يجب القيام بها، ومن يجب أن يقوم بها

المصدر : (عبودي.2008: 104)[1]

❖ **دور الرئيس في مقابلة تقييم الأداء :**

للرئيس دور قبل المقابلة وأثنائها وبعدها وتتمثل فيما يلي:

- **قبل المقابلة:**

– الإعداد الجيد للمقابلة وجمع المعلومات اللازمة لها.

– تحديث المعلومات عن العامل أثناء فترة التقييم.

– تحديد الوقت والمكان المناسبين للمقابلة.

– إعلام العامل بمكان وزمان المقابلة وتشجيعه على الإستعداد الجيد لها.

[1]زيد منير عبودي: **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.ص:104.

- **أثناء المقابلة:**

– التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة العامل.

– الحكم على الأداء وليس على شخصية العامل.

– إشراك العامل في التشخيص وإقتراح سبل التحسين.

– إعطاء العامل فرصة لتحديد النقاط التي نوقشت، والإتفاق على ما تم التوصل إليه.

– إنهاء المناقشة بشكل إيجابي وإبراز الثقة بالمستقبل.

- **بعد المقابلة:**

– إستكمال النماذج وإنهاء الإجراءات الإدارية اللازمة.

– تقييم لتقدم نحو الأداء بشكل دوري.

– ربط المكافأت والحوافز بمستوى الأداء.[1]

ولقد أضاف **(قدرى حسن)**

- **المقابلة الثانية:**

– تحديد بعض المشكلات العامة أو عادات العامل التي تحد من فاعلية أدائه.

– إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات ومسؤوليات المرؤوس في ضوء المعلومات التي حصل عليها أثناء مناقشة تقييم الأداء، توضيح المجالات المسببة للمشاكل.

– إبتكار طرق عمل تمنح المرؤوس الفرصة أفضل، من منطلق رغبة الرئيس في مساعدته للوصول إلى أداء أفضل من أدائه الحالي.

– طرح بعض الأفكار عن مستقبل المرؤوس وعن إحتياجاته لتطوير نفسه، فربما كان يرغب في أن يصل إلى أداء أفضل، وربما كان راغبا في مناقشة جهود لتطوير نفسه.[2]

---

[1] محاسنة، **مرجع سابق**، ص:202

[2] قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:307.

12. مراحل نظام تقييم الأداء:

فحسب (**عزايزية**) يمر نظام تقييم الأداء بالمراحل التالية:

* **التعريف بالعملية:** تعمل المؤسسة على إختيار الأنشطة التي لها بالغ الأهمية في تلبية إحتياجات العملاء (كل من الأنشطة الداخلية والخارجية) فالكثير من الجهود يمكن أن تهمل إذا لم يتم البدء بقياس الأنشطة المهمة أولا، ويمكن إجراء تخطيط بياني للمساعدة على فهم الأفراد الجيد للعمليات التي يتم القيام بها.

* **تحديد الأنشطة الحرجة لأجل قياسها:** إنه من المهم التركيز على الأنشطة الحرجة بهدف قياسها، فعند الإختيار من بين الأنشطة من المهم التركيز على العمليات المهمة بدلا من الأشخاص، فهي التي تؤثر على كل من الكفاءة، الفعالية، الجودة، التوقيت كما تؤثر على الأولوية الإدارية، الأهداف التنظيمية والأهداف الخارجية الخاصة بالزبون.

* **تحديد الأهداف والمعايير التنظيمية:** في هذه المرحلة تحدد عوامل الحرجة سواء للفرد أو المؤسسة، وهو ما يمنح التركيز للأهداف ويبقى على ما هو مهم منها ولأغراض تقييم الأداء لا بد من وضع معايير للأداء، ويتم التعبير عنها في صورة أهداف محددة، ويعبر عنها بصورة عامة في المستويات العليا ولكنها تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا.

* **تحديد مقاييس الأداء:** يتم في هذه المرحلة في الربط الأهداف الإستراتيجية بمقاييس الأداء، والتي يجب أن يتم تحديدها بطريقة تسمح بتوفير معلومات ملائمة عن مدى التطور في تحقيق الأهداف المحددة وتجدر الإشارة إلى أنه توجد ثلاث مجموعات رئيسية من مقاييس وهي:

- **مقاييس مدخلات Input Measures**: الموارد البشرية والمالية تمثل مدخلات من المفترض أن يتم قياسها لغرض معرفة إنعكاساتها على النتائج النهائية.
- **مقاييس المخرجات Out put Measures**: تمثل النتائج الظاهرة من خلال إستخدام المدخلات ضمن برامج معينة.

- **مقاييس المحصلات Outcomes Measures:** والتي تصف أفضل النتائج المتحققة فهي توضح الجهود المتفقة حيث أنها تعطي التميز لطبيعة العمل في إطار نتائج مستهدفة.

***تحديد مراكز المسؤولية:** من الضروري تحديد مراكز المسؤولية التي لابد وأن يكون لكل منها هدف معين ضمن الهدف العام للمؤسسة، ذلك بإعتباره يختص بالقيام بنشاط معين وله سلطة إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ نشاطه.

***جمع المعلومات:** يجب على المؤسسة تحديد مصدر المعلومات لكل مقياس تم تحديده وعادة تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لتقييم أدائه.

***تحليل والتقرير عن الأداء الفعلي:** يتم في هذه المرحلة أخذ القرار بشأن عرض نتائج تقييم الأداء والتي عادة ما تعرض بأسهل الأشكال لأجل تبسيط إستخلاص النتائج منها، وذلك لخلق أساس واضح لإجراء التحليل اللازم وبعد تلخيص البيانات يتم إعداد تقارير الأداء.

***مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف (المعايير):** إجراء مقارنة الأداء الحالي بناءا على التقارير الناتجة من المرحلة السابقة مع الأهداف الموضوعة، ويمكن إتخاذ القرار بعدم القيام بأي إجراء، لأن الإنحراف غير مهم، التعامل مع الإنحراف (مرحلة **9–10**) أو جعل الهدف المعيار أكثر تحديا.

***تحديد الإجراءات التصحيحية:** يتم في هذه المرحلة إتخاذ القرار حول إما تغيير الأنشطة أو تغيير الأهداف، فإذا كان الإنحراف كبيرا فيمكن أن يكون ناتجا عن الأنشطة ويكون هناك حاجة إلى القيام بإجراءات تصحيحة أما إذا كان الإنحراف بسيطا فإن سير الأنشطة جيد، ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار إعادة تقدير الأهداف لجعلها أكثر تحديا.

***تحديد التغيرات اللازمة للعودة إلى مسار تحقيق الهدف (المعيار):** تشمل التغيرات القيام بعدد من الإجراءات اللازمة لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التصحيحية الناتجة في خطوة(**9**).

***تحديد الحاجة لأهداف أو مقاييس جديدة:** إن القرارات الخاص بخلق مقاييس أداء أو أهداف جديدة سيعتمد على درجة النجاح في تحقيق الأهداف سابقة الذكر، مدى التغيير الحاصل في مجال الأنشطة التشغيلية، أو كفاية المقاييس الحالية في ترجمة التحسينات المرتبطة بالعمليات الحرجة.[1]

13. مشاكل وأسباب فشل أنظمة تقييم الأداء:

1.13.المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء:

لقد تواجه عملية تقييم الأداء مشكلات متعددة مما يعيق أداء عملية تقييم الأداء أو يعطي نتائج غير دقيقة لها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

1.1.13.المشاكل المتعلقة بنظام تقييم الأداء:

– **عدم وجود معدلات ومعايير لأداء دقيقة وواضحة:** من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان، هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، إذ لا بد من وجود معايير أداء واضحة ودقيقة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، ومن المفضل أن يشارك المرؤوسين في إعدادها.

– **إستخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات نموذجا واحدا أو طريقة واحدة لتقييم الأداء يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظيفة، فقد يتم إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف لبعض الوظائف وبخاصة وظائف الإدارة العليا.

فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

---

[1]سارة عزازية: **تكامل نظامي التكاليف والإدارة على الأساس الأنشطة في نظام تقييم الأداءالشامل**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2017. ص:46–49.

- **عدم كفاءة نماذج تقييم الأداء:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معه المقيم على تحقيقه في وقته وبإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها قد تؤدي إلى تهرب مقيم من إعداده، أو عدم الإهتمام عند التعبئة.

- **إتجاه المؤسسة إلى السرية في التقارير:** هناك بعض المؤسسات التي تؤخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم إخطار أي عامل بنتيجة تقييمه. حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء العامل إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام بسرية النسبية وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم.

- **عدم توافر أوصاف الوظيفية (تحليل العمل):** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم. [1]

2.1.13. المشاكل المتعلقة بالمقيم:

توجد العديد من المشاكل التي تتعلق بالمشرف المقيم ومن أبرزها ما أورده **(شاويش)** و **(برقاوي)** وهي كالتالي:

- **الميل نحو وسط في التقييم Central Tendency:** ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العمال على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العمال، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

[1] عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص:396-397.

- **أثر الهالة Halo Effect:** ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه دون إدراك باقي العناصر مجالات الأداء، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء العامل بأنه جديد بناءا على عنصر واحد من عناصر العمل عممه المقيم على باقي العناصر ضمنا.
- **الميل إلى اللين أو التشدد: Tendency Leniency or Strictness** وهنا إما أن يكون المقيم لينا فيعطي تقديرات عالية إلى جميع العمال حتى الضعفاء، أما إذا كان متشددا فإنه يعطي تقديرات وعلامات متدنية حتى إلى المتفوقين في أعمالهم.
- **خطأ الحداثة: Recency Error** تكون الفترة التي تمت فيها عملية التقييم العامل من فترة سابقة، تحدد بستة أشهر أو سنة، وهذا التقييم يجب أن يمثل حقيقة سلوك، وأداء الفرد خلال تلك الفترة، ولكن الخطأ الذي قد يقع هنا، أن يكون التقييم الذي وضع حديثا ولا يمثل سلوك العامل خلال الفترة كلها التي تم تقييمه عنها، فهنا المقيم وضع تقييمه بناء على ما تذكره فقط من أحداث أخيرة.
- **التحيز الشخصي: Interpersonal Relations-Bias** قد يتأثر العامل أحيانا بالتحيز الشخصي الرئيسي، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الأخرين في عملية التقييم، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العمال، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خير مختص لمراجعة تقييم أداء العمال.
- **الميل إلى التقييم العشوائي: Tendency Of Randon Respouse** بحيث لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر إهتمامه أن يقال عنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعمال دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العمال.

- **التضخيم في التقدير Inflation Of Ratings** هو الإتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن، فقد يتم في بعض التنظيميات أن يلجأ القائمون بالتقييم إلى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.
- **الإتجاه نحو النزعة المركزية Central Tendency** تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الإقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى أخر أنهم يميلون إلى التركز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.[1] [2]

3.1.13. المشاكل المتعلقة بالمرؤوس: وعلى حسب (**شاويش**) هي كالتالي:

-عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

-عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

-عدم قدرة العامل لنظام تقييم الأداء.

-شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.

-ميل العامل للكسل وعدم إهتمامه بنتائج التقييم.

-ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:

-وجود سمات وخصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.

-الأقدمية في العمل.

-عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى إحترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.[3]

---

[1]محمد نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000. ص:109.

[2]برقاوي، **مرجع سابق**، ص:275-276.

[3]محمد نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص:110.

4.1.13.المشاكل المتعلقة بإدارة نظام التقييم: التي لخصها (عبد الباقي) في :

– **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات متعلقة بتقيم الأداء، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

– **قلة المساهمة في تكوين الرؤساء المباشرين:** إلى الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد أم لا، بحاجة إلى تكوين مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء، شائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

– **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعته من قبل الجهة التي وضعته، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، وتركها بدون حلول نتيجة عدم جدية المقيمين وعدم الإهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم يتسبب بظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.[1]

2.13.أسباب فشل أنظمة تقييم أداء العمال:

تعاني كثير من المؤسسات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء ويرجع هذا الفشل إلى أسباب شخصية، وأخرى موضوعية وذلك للتفصيل التالي:

❖ **الأسباب الشخصية لفشل نظام تقييم الأداء:**

– عدم إقتناع الرؤساء والمديرون بأهمية برامج تقييم الأداء.

– عدم قدرة الرؤساء والمديرين على تصميم وإدارة نظام تقييم الأداء.

– تأثير المقيمين بعوامل إجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.

---

[1]عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص :398–399

– كراهية بعض الرؤساء والمديرين لنظام التقييم نظرا بما يسببه لهم من مشكلات مع العمال تحت رئاستهم.

❖ **الأسباب الموضوعية لفشل نظام تقييم الأداء:**

– إستخدام المؤسسة لنموذج واحد لتقييم أداء كل العمال بها بالرغم من إختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.

– بعد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه، والتركيز على معايير غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد.

– الإخراج السيء لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها من التعليمات اللازمة.

– عدم مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها الرؤساء لمرؤوسيهم من قبل إدارة الموارد البشرية.

– عدم وجود أنظمة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

– ميل لجان التظلم إلى محابات العمال ودون موضوعية.

– عدم إستخدام نتائج التقييم في الإستخدامات المختلفة.

– الشك وعدم الثقة الرؤساء والمديرين في النظام.

❖ **نتائج فشل نظام تقييم الأداء:**

– بقاء شخص غير صالح للعمل في وظيفته، مما يترتب عليه إنهيار مستوى الأداء وتصدع معنويات زملائه في العمل.

– وجود أشخاص أكفاء في الوظائف لا تتناسب مع مستوى كفائتهم مما يتسبب في حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.

– إتخاذ قرارات بنقل وترقية الأفراد إلى وظائفهم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعبائها ومسؤولياتها.

– إستحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الأفراد القائمين بالعمل.

– إتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد، مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء.[1]

14. معالجة مشاكل ومقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء العمال:

1.14. معالجة مشاكل نظام تقييم الأداء:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الإعتبارات التي يمكن الإسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم لتقييم حسب **(أبو حطب)** هي:

- **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل ويكون واضحا للجميع.
- **تكوين المقيمين:** يتم على عملية التقييم بطريقة جيدة، وتوضح أن مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم أمر، ذلك أن هذه العملية ترتبط بمواضيع بالغة الأهمية بالنسبة للعمال مثل الترقية والحوافز، كما أن تكوين المقيمين يضمن وجود أفراد قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان، كما أن تكوين المقيمين يضمن وجود أفراد قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء.
- **إستخدام أكثر من طريقة:** يفضل إستخدام أكثر من أسلوب لتقييم الأداء، وذلك بإختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية، وينبغي أن تكون هذه الأساليب واضحة ودقيقة وتتضمن تعريفات محددة لعناصر التقييم.
- **إختيار معايير صحيحة للأداء:** حيث يفضل الإعتماد على معايير الموضوعية، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم السلوك، وأقل المعايير موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن يشارك

[1] حسن قدري، **مرجع سابق**، ص:333-334.

العمال في وضع هذه المعايير، إضافة إلى ضرورة أن تكون واضحة ومفهومة للقائمين على إستخدامها، وكذا العمال الذين يستهدفهم التقييم تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

- **التغذية العكسية:** وذلك من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال، حيث يعتمد المشرفون على هذه العملية إلى إخبار العمال بنتائج تقييمهم وذلك من خلال المقابلات والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة.
- **منح العمال حق التظلم:** أي إعطائهم الحق في الإعتراض على عملية التقييم من خلال قنوات معينة، حيث أنه من الضرورة لنجاح التقييم فتح باب التظلم أمام الأشخاص الذين يعتقدون أنهم ظلموا في نتائج تقدير مجهودهم وأدائهم، كما يجب الأخذ بتظلمهم إذا ما كان صحيحا وإعادة الحقوق إلى أهلها، مما يضفي مزيدا من العدالة والموضوعية على العملية.[1]

2.14.مقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء العمال:

- الإستناد إلى دراسة تعليمية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة.
- إنصاف عناصر التقييم بالموضوعية والدقة والتحديد وإمكانية القياس.
- شمولية عناصر التقييم لكل من:

أ-الإنتاج (كمية وجودة) وإحتمالات التقدم.

ب-الشخصية (الصفات والخصائص).

ج-السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته.

- مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى.
- إرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس وقواعد القياس السليمة.
- الشمولية للواجبات والمسؤوليات الوظيفية.
- إشراك العمال في التقييم.

---

[1]موسى محمد أبوحطب): **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.ص:38.

– إعطاء حق التظلم لمن تم تقييمه.

– تعدد النماذج وبالتالي إختلاف عناصر التقييم طبقا لنوع الوظيفة ومستوى العمال وموضوع التقييم وأن يتكون النموذج من ستة أجزاء:

الأول: بينات شخصية ووظيفية.

الثاني: يملأ من قبل العامل نفسه، ويتضمن أهم ما قام به العامل خلال فترة التقييم ويكون به شخصيا الفضل في إنجازه.

الثالث: يملأ من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويوضح وضع العامل فيما يتعلق بالإجازات والغياب والتأخير والمكافأت والجزاءات التأديبية التي تم توقيعها عليه.

الرابع: ويتضمن عناصر التقييم وتعريفها والأوزان المعطاة لهذه العناصر، ويملأ من قبل الشخص أو اللجنة المعنية بالتقييم.

الخامس: يملأ من قبل إدارة التكوين بالمؤسسة، ويوضح الدورات والندوات التي شارك فيها العامل خلال فترة التقييم.

السادس: يوضح بالإضافة إلى مستويات التقييم، رأي مقيم وإرشادات منه. [1]

[1] نادر أحمد أبوشيخة، **مرجع سابق**، ص،251-252.

خلاصة:

نستنتج في هذا الفصل، إلى أن نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على تسييرها بطريقة علمية وعملية. متبعا الخطوات بناء المعايير التي تستخدم في عملية تقييم الأداء مرورا بقياس أداء العامل الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع. ثم مناقشة النتائج المحصل عليها مع المعني بالتقييم لمعرفة ذلك قد يساعد متخذ القرار في إتخاذ القرار المناسب.

فيعد نظام تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة كأحد العناصر الرئيسية لتنمية وتطوير العمال، إذ يحتل هذا النظام موقعا هاما في إدارة الموارد البشرية، على أساس أنها الوظيفة الأكثر فعالية لمعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العمال ومستوى الإنجاز الذي يقدمونه، بغرض معالجة جوانب الضعف و تدعيم و تعزيز جوانب القوة فيه، فمضمون عملية تقييم الأداء هو الحصول على الحقائق وبيانات محددة عن أداء العمال لعملهم، مما يساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء المقدم وفهم السلوك للأفراد من خلال القيام بالمهام المطلوبة منهم، أي تقدير مدى كفاءة الفرد في تنفيذ الواجبات والمهام التي يتطلبها عمله، مما يساعد ذلك الإدارة العليا من أجل تحقيق والوصول إلى أهدافها.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع المهمة التي نالت بإهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم والإدارة، وذلك لما لها من دور مهم وفعال في نجاح أو فشل أي مؤسسة، فهي تعتبر إحدى أهم وأبرز الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر المعبر الحقيقي للوصول لأهدافها الحالية والمستقبلية، لهذا يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية بإعتبارها المحرك الأساسي للتطور والتحسين المستمر لأداء المؤسسة و تحقيق أهدافها ، وفي هذا الفصل سنتطرق لنبذة تاريخية وماهية الفعالية التنظيمية، ثم تليها خصائصها وشروطها، و معايير قياستها، بالإضافة إلى مداخل الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، وما هي العراقيل التي تواجهها، ثم تطرقنا إلى أليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

1.نبذة تاريخية عن الفعالية التنظيمية:

إقترن مفهوم الفعالية التنظيمية بالجوانب الاقتصادية والإجتماعية. ويعد رجال الإقتصاد وعلماء الإجتماع هم أول من تناولوا هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، فيعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة.

حيث أن أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة كان برنارد **(Barnard,1939)** أما في مجال الإدارة التربوية فكان كاميرون **(Cameron,1978)** هو أول من إستخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان " تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"، **حيث إعتمد برنارد على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية.**[1]

[1]ماهر صلاح بنات: **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية**، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجيستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، 2002.ص:64.

ولقد بدأ الإهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في **الخمسينيات** من القرن الماضي. في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي (العمل والتنظيم) وعلم الإجتماع التنظيمي. بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، التي تشمل على متغيرات مثل الولاء والرضا والضغوط، حيث تعد تلك المتغيرات من المداخل الحديثة التي نالت الإهتمام من قبل العلماء، لدراسة المؤسسات الحديثة، لما تتركه هته المتغيرات من أثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومؤسساتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب أساسي تسعى إليه كل مؤسسة لتعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء لديهم بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية.[1]

الفعالية التنظيمية مصطلح حديث العهد ومن الأوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع في فترة الخمسينيات **كومبري** وآخرون **(Comprey et all :1951)**،**جورجوبولوس وتانامبوم (Georgopoulos and Tannenbaum;1957)**، وحتى الآن لا يوجد تحديد دقيق لمفهوم الفعالية التنظيمية ولا إتفاق حول طرق قياسها، ويرى جودمان وينيتج (**Goodman and Pennings ;1977**) أنه بالرغم من وجود إهتمام بالفعالية التنظيمية، فإن الكتابات في هذا المجال لا زالت في مراحلها الإبتدائية، حيث لا توجد نظريات نهائية ولا يوجد تفاهم بين العلماء في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، فعدد التعاريف يتحدد بعدد المؤلفين الذين إهتموا بهذا المفهوم".[2]

– كما يرجع الإهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية إلى العوامل الأتية:

- ✓ المنافسة الشديدة بين المؤسسات، التي إزدادت حدتها في إطار العولمة، والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المؤسسات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

---

[1]إعتماد محمد علام. إحلال إسماعيل حلمي: **علم إجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية**، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2016. ص: 123–124.

[2]غيات بوثلجة: **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015. ص:95.

- ✓ أنه لم يعد من المقبول الحكم على الفعالية التنظيمية على أساس معيار واحد فقط كالربحية، الكفاءة، أو الإنتاجية وغيرها.
- ✓ الإعتقاد المتزايد بعدم وجود التنظيم الأمثل الذي يناسب جميع الأعمال والظروف.[1]

2.ماهية الفعالية التنظيمية:

1.2.مفهوم الفعالية التنظيمية Organisationnal Effectiveness

من الناحية اللغوية فإن الفعالية **(Effective)** تعني القوة أو القدرة على التأثير، والشيء الفعال **(Efficacious)** هو الشيء المؤثر أو الذي يترك أثرا. وفي بعض الحالات يتم إستخدام مصطلح الفاعلية كمرادف للفعالية، وهي مشتقة من كلمة " فاعل" والتي تعني القائم بالشيء، ويقصد بها أن يكون الشيء نافذا فاعلا. والفاعلية يرتبط إستخدامها بالجوانب التقنية في حين يرتبط إستخدام الفعالية بالجوانب الإقتصادية.[2]

في حين ذكر **(بوشلاغم)** بأن أصل اللغوي للفعالية هو الفعل " **فعل**" الذي مشتقاته " **فاعل**" **وفعال**"، والفعالية مصدر صناعي إختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة. للدلالة على وصف الفعل **بالنشاط والإتقان.**

ويقابل " الفعالية" بالعربية كلمة « **Effectivenes**» في المعاجم الغربية وهي تحدد عندهم بكونها وصفا لكل شيء فعّال. وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الرّوح –ويقصد بها الفعالية–هي " ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصوراته، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء".[3]

---

[1]إعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص:124.

[2]تواتي طارق: **الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائريةمقاربة تحليلية لثقافة المؤسسة**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة عمار ثليجي،2012. ص:116.

[3]حنان بوشلاغم: **واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل تحديات العولمة**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 5، العدد 1، 2014.ص:201.

يعد مفهوم الفعالية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير نتيجة لمدلولاتها وإستخدماتها المتنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمداخل القياس المستخدمة في دراستها، والمعايير القياسية التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي يؤثر فيها والمحددات التي تعمل في إطارها. لذا ذهب العديد من المفكرين والباحثين إلى التأكد على أن منظري نظرية المؤسسة ومفكريها لم يتفقوا حتى الأن على تعريف مناسب للفعالية التنظيمية.

وعلى الرغم من أن الفعالية تعد بشكل عام صفة مرغوبة ومهمة في المؤسسات، إلا أن المحاولات الجادة التي أجريت لإيضاح بناء الفعالية سواء بشكل نظري أو تجريبي مازالت قليلة جدا، وقد تكون النقطة الوحيدة المقبولة على نطاق واسع هي أن الفعالية مهمة جدا في المؤسسات.[1]

يعد **برنارد(Bernard)** أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث إعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.[2]

في حين عرف **(Robbins)** الفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق الموارد المختلفة، وإستخدامها بشكل مناسب وفاعل لتحقيق الأهداف، وكذا مدى قدرتها على تحقيق التكيف والإستقرار التنظيمي.[3]

كما عرفها **(Kahn and katz)** بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وهي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم. أما **(Steers and Mahoney)** عرفها على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الإستقرار والإبداع.[4]

وقد عرف يوشتمان وسيشور **(Yuchtman and Seashore)** بأنها قدرة المؤسسة على إستغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل إقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها.

---

[1]ولاء عبد الله سعيد فرهودة: **درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة،** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، تخصص أصول التربية،2014 ص:15.

[2]طارق تواتي، **مرجع سابق**،. ص:116

[3]Robbins,S and Coulter M (1999) : **Human resource manegment**, Hall. New Jersey.1999

[4]إعتماد محمد علام، **مرجع سابق**، ص:125.

ويرى كل من أجريس وبينيس وليكرت (**Likert and Benis and Argyris**) بأن الفعالية التنظيمية هي تعادل الصحة التنظيمية الداخلية ويشتمل ذلك العمليات الداخلية والإجراءات.[1]

أما (**Georgopoulos and Tannenbaum**) عرفوا الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد الضرورية والوسائل المناسبة، وإدارة عملياتها الداخلية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها.[2]

كما أضاف (**Steers**) والذي يعد من أبرز الباحثين في هذا المجال بأن الفعالية التنظيمية هي عملية مستمرة ذات طبيعة ظرفية تهدف إلى معرفة قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع الخصائص الإقتصادية والسلوكية للمؤسسة.[3]

في حين يرى الأخرون بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التنظيم، فالفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من دون الإهتمام بتخفيض مواردها وإمكانات أفرادها.[4]

بينما (**Daft,2001**) يرى الفعالية التنظيمية بأنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، في حين (**Hermam,2004**) بين أن الفعالية هي العلاقة بين المخرجات المحققة للنظام وبين أهداف المخططة، وكلما كانت المخرجات تساهم في تحقيق الأهداف كان النظام أكثر فاعلية،أما (**Kushmer, 2006**) عرفها

---

[1]بلقاسم سلاطنية وآخرون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة الجزائر،2013 ص:19-20.

[2]Georgopoulos. Basil S and Tannenbaum arnold S A **study of organizationnal Effectiveness**, American Sociological, vol 22, 1957P :535

[3]حطاب يمينة. بلال ريم: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية**، مجلة أفاق علوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 3، العدد5، 2019. ص:55.

[4]محمد قاسم القريوني: **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008. ص:131.

بأنها النجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المؤسسة أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.[1]

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية **(1974)** الفعالية التنظيمية بأنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية بأن الفعالية هي المدى الذي تستطيع المؤسسة تحقيق نتائج مقصودة.[2]

في حين عرفها إتزيوني**(Etzioni)** بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية **Operational Gools**.

ولقد لوحظ أن هذا التعريف يلقى القبول من جانب بعض الباحثين والكتاب وذلك للأسباب الأتية:

- أن الأهداف التشغيلية تعبر عن النتائج النهائية التي ترتبط بالسياسات التي تتبعها المؤسسة، أي ما تحاول المؤسسة تحقيقه في الواقع العملي، وفي ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- أن إستخدام مدخل الأهداف التشغيلية في قياس الفعالية يقلل من أخطاء القياس، كما يحقق المرونة بما يتلائم مع عملية القياس مثل التكنولوجي والهيكل التنظيمي والبيئة وغيرها.
- أن الأهداف التشغيلية تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الحصول على مواردها النادرة وإستخدامها بنجاح، كما أنه يعبر تعبيرا جيدا عن الأهداف المحققة وما تقوم به المؤسسة فعلا.[3]

فيما أثار ألفار (**Alvar**) إلى أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[4]

---

[1]خولة عبد الحميد محمد: **فاعلية المنظمة والتكيف البيئي**، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، بابل، المجلد 23، العدد 4، 2016. ص:6.

[2]إعتماد محمد علام، **مرجع سابق**، ص:126.

[3]عبد السلام أبو قحف: **إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي**، ط1، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفضي، 2001 ص:233.

[4]خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، ط 4، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009. ص: 327.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر، نلاحظ أن هناك إختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، إذ حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وذلك بإختلاف المداخل السلوكية وإتجاهات والنظريات، بإعتبار هذه الأخيرة من المواضيع المعقدة والهامة التي تأخذ إهتماما كبيرا من طرف المفكرين والعلماء، فمن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- الفعالية التنظيمية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد.
- هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (التشغيلية أو الإستراتيجية).
- النجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المؤسسة.
- قدرة المؤسسة على النمو والتطوير المستمر.
- قياس الفعالية التنظيمية يعد أسلوب تقييم أداء المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها.
- تحقيق الصحة التنظيمية.
- قدرة المؤسسة على التكييف مع البيئة (الداخلية والخارجية) والإستمرار في البقاء.

وبناءا على ما سبق يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (التشغيلية أو الإستراتيجية) والنتائج المطلوب تحقيقها، وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) من خلال الإستغلال والإستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية بغية الوصول لأهدافها، وذلك من خلال مشاركة عمالها وتشجيعهم على المبادرة والإبداع من أجل نمو وتطوير بيئتها الداخلية بأداء متميز وفعال، مما يجعلها أكثر قدرة على تصدي الصعوبات الخارجية، لتحقيق ميزتها التنافسية.

2.2.المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

❖ **العلاقة بين الفعالية التنظيمية بالكفاءة:**

هناك إرتباطا وثيقا بين الكفاءة **(Efficiency)** والفعالية **(Effectiveness)**، ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفان حيث ما زالت بعض المؤسسات تستخدم مفهوم الكفاءة للتعبير عن الفعالية التنظيمية، ولذا فمن الأهمية توضيح الفرق بين المفهومين:

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها"[1]

أما الكفاءة هي " مدى قدرة المؤسسة على إستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، وتعرف بالإنتاجية"[2]

فالكفاءة هي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة، فهي تتضمن بعدين، **كمي** يعبر عن النسبة بين المدخلات والمخرجات، والأخر **كيفي** يعبر عما تتضمنه تلك النسبة من دلالات تحمل معاني القدرة والإكتفاء، وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الكفاءة}: \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات" إلى الموارد " المدخلات" أو النتائج[3].

---

[1]أحمد سيد مصطفى : **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 2000. ص:392.

[2]Cohen Elie: **Dictionnaire de gestion**, ed la Découverte, paris,.2000 P132.

[3]ولاء عبد الله سعيد فرهودة، مرجع سابق، ص:18.

من خلال ما تقدمه حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن الفعالية أكثر إتساع من مفهوم الكفاءة، وغالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة على الفعالية، كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب.[1]

الجدول رقم(9): مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة

المؤسسة / الأفراد	توجه داخلي	توجه خارجي
سلوك عقلاني	**كفاءة داخلية(1)** تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	**كفاءة خارجية (2)** تعظيم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	**فعالية داخلية (3)** تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	**فعالية خارجية (4)** تعظيم الإشباع المؤسساتي

المصدر: (سعال، 2013:113).

بناءا على ماسبق يتضح لنا أن الفعالية التنظيمية ترتبط بمدى تحقيق الأهداف أي(**أداء الأعمال الصحيح**) فهي تهتم بتحقيق النتائج، في حين ترتبط الكفاءة بالإستخدام الأمثل للوسائل والموارد أي (**أداء الأعمال بطريقة صحيحة**) فهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، فإن ذلك يعني إمكانية إستعمال الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن إستعمال الكفاءة كمؤشر من مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية .

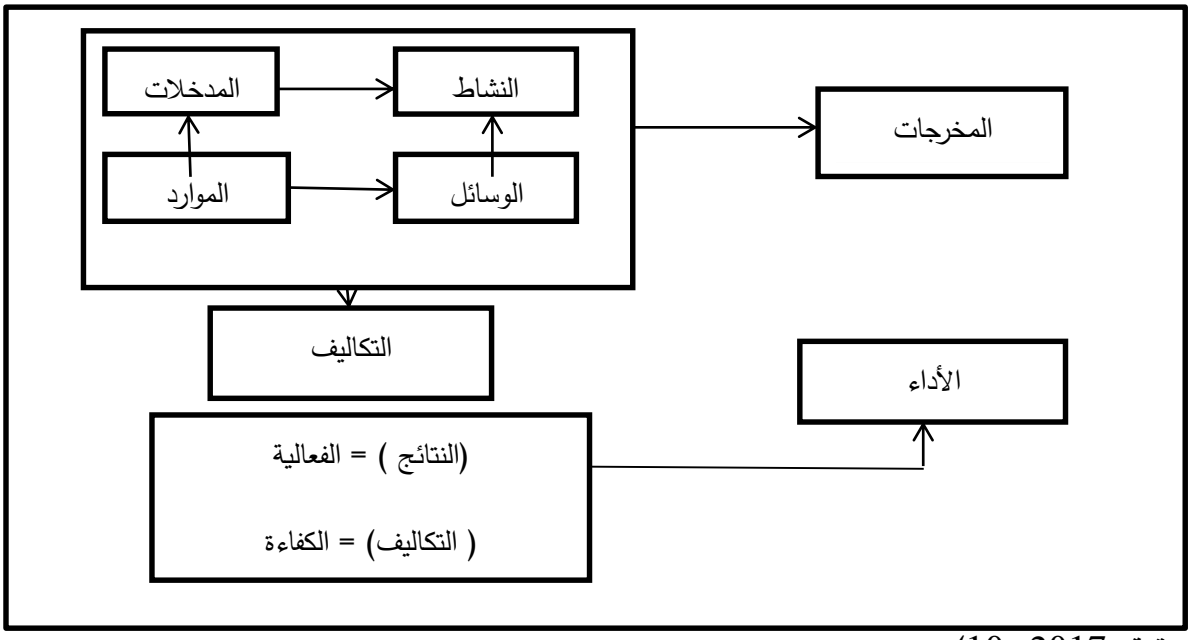
[1]سعال سومية: **التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية تخصص علم الإجتماع التنظيم الديناميكية، الاجتماعية والمجتمع جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2013. ص:113.

❖ **العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأداء:**

تعني كلمة الأداء **Performance** كيفية إنجاز وإحراز نشاط ما وتحديد طريقة تنفيذه، أي أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها، وكيفية إستخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاءة، فيعتبر الأداء بأنه أداة الحكم على فعالية الفرد.[1]

ويعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية بما يحتويه من أنشطة فنية وظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، فالكفاءة هي حسن إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (تخص بالوسيلة) أما الفعالية فهي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء.[2]

الشكل رقم(9) : علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر: (بورقبة، 2017: 10)

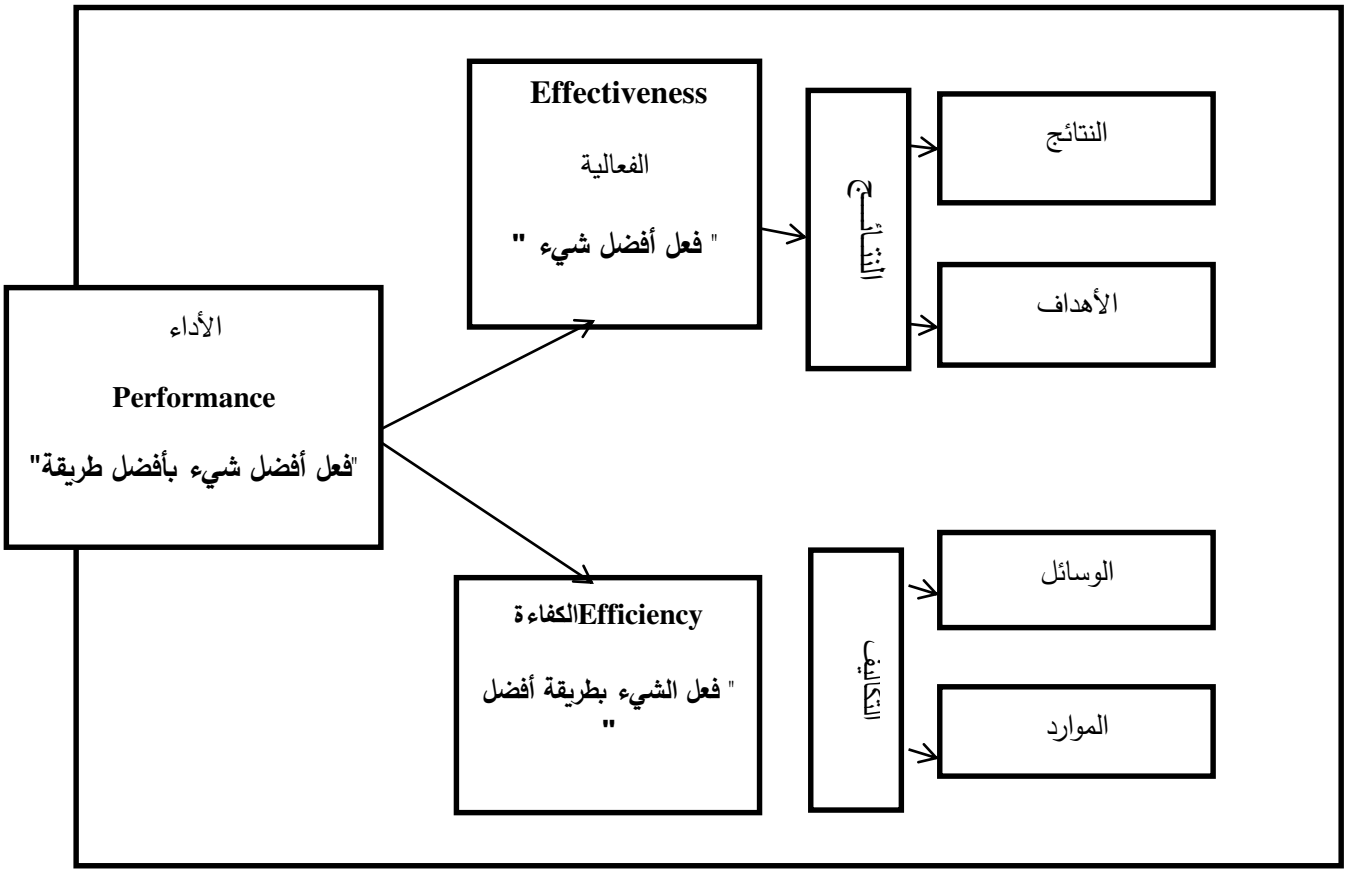
وبناءا على مما سبق يمكن تحديد الإختلاف بين الأداء والفعالية من خلال الشكل (10) التالي:

---

[1]إعتماد محمد علام، **مرجع سابق**، ص:128.

[2]بعجاج الهاشمي: **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2010. ص:20.

الشكل رقم (10): يفسر علاقة الأداء بالفعالية التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح مما سبق بأن الكفاءة والفعالية مفهومين مرتبطين بين بعضهما البعض، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت الإستمرارية والبقاء في ضخم هذه المنافسة، أن تحقق درجة عالية من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الكفاءة و الفعالية، فإذا كانت الفعالية هي فعل أفضل شيء(**Doing things Right**) لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح ، فإن الكفاءة تعتبر هي فعل شيء بطريقة صحيحة (**Doing the Right things**)وهي تعد من أبرز وأهم المدخلات لتحقيق هذه الفعالية.

3. خصائص وأنواع الفعالية التنظيمية:

1.3.خصائص الفعالية التنظيمية:

* **الفعالية الخاصية النسبية:** حيث لا يمكن أن نحكم على المؤسسة بشكل قاطع بأنها فعالة أو غير فعالة، نظرا لأن دراسة المؤسسة تعتمد على مصادر المعلومات وأسلوب تفسيرها إلى جانب أنها في حدود مكانية وزمانية محددة ويختلف مفهوم المؤسسة الفعالة بإختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين منها.

* **الفعالية الخاصية التراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.[1]

وحسب **(السلمي)** تتكون خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:

* **الإستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

* **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية...الخ

* **التنويع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد المساهمين...الخ

* **التعقيد:** لديها علاقة غير واضحة بين الأبعاد.[2]

وحسب **(روبارت وترمان وتوم بيترز) (Robert waterman and Tom Peters)** عرض ثمان خصائص للمؤسسات الفعالة وهي:

*التأكيد على الإنجاز.

*الإهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

*درجة الإستقلال الممنوحة للعمال في التصرف.

*زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العمال.

*تفهم العمال لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

---

[1]ماهر صلاح بنات، **مرجع سابق**، ص: 72.

[2]علي السلمي : **تطور الفكر التنظيمي**، الكويت، وكالة المطبوعات، 1998.ص:230.

*وجود علاقات جيدة مع المؤسسات المشابهة.

*بساطة الهيكل التنظيمي وإنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

*إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.[1]

2.3.أنواع الفعالية التنظيمية:

تتعدد أنواع الفعالية التنظيمية، فهي كالأتي:

***الفعالية الإدارية (Management Effectiveness)** : وهي ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة.

***الفعالية الشخصية (Personal Effectiveness)** :وتظهر عندما يتم إنجاز أهداف بما يحقق نجاحا خاصا للشخص على حساب نجاح المؤسسة نفسها، ولكن يفترض عدم تعارض أو تناقض بين الإثنتين.

***الفعالية الظاهرية (Apparent Effectiveness)**: وتعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفعالية إعتمادا على السلوك الملاحظة، وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة.[2]

4.أهمية وصور الفعالية التنظيمية:

1.4. أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والإقتصادية والإجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعها مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك

---

[1]سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، 39-40.

[2]فرهودة، **مرجع سابق**، ص:41.

المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

– تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم وإستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه[1].

– تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعمال وتشكل لهم نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.

–الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

– إيجاد نوع من الإستقلالية لدى العمال تمكنهم من الإبداع والإبتكار مما يؤثر على كفاءتهم وأدائهم.[2]

– المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتي إزدادت حدتها في إطار العولمة والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المؤسسات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

– تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية الهامة سواء للتطوير أو عند حدوث تغييرات جوهرية، وبالتالي فإن قياس الفعالية التنظيمية يعني توفير أحد شروط تطوير المؤسسة.

– تعتبر قياس الفعالية التنظيمية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط[3]

2.4.صور الفعالية التنظيمية:

تتبلور الفعالية التنظيمية من خلال صور متعددة نذكرها كالتالي:

- **الصورة الإقتصادية:** وهي صور متعددة من قبل المسيرين تأخذ الأشكال التالية:

* درجة تحقيق الأهداف.

* مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطويرها.

* نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

---

[1]على السلمي، **مرجع سابق**، ص: 288.

[2]خولة عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص:6.

[3]حسن سلامة عبد العظيم: **إتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. دار الفكر، عمان الأردن ، 2004. ص:38.

➢ **الصورة الإجتماعية:** وهو ما يتعلق بالإجراءات الموضوعة إداريا خصيصا لفائدة العمال بالمؤسسة على إعتبارهم بأنهم أطرافا مؤثرة في تحقيق الكفاءة العملية الإنتاجية وليسوا مجرد عوامل إنتاجية، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

* المناخ الإجتماعي في المؤسسة.

* طبيعة العلاقات الإجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

* النشاطات الإجتماعية للمؤسسة.[1]

➢ **الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

* **إحترام الهيكلية الرسمية:** والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف على الهيكلة الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة بين الهيكلة الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

* **العلاقات بين المصالح:** بإعتبار أنه لكل مصلحة طريقة خاصة بها وأهداف خاصة بها، يمكن أن يؤدي تحقيق هذه الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

* **أنظمة الإتصال:** وما تتضمنه من أساليب متعددة تتميز ببساطة وإنسياب قنوات الإتصال في نوعية إنتقال المعلومات أفقي أو عمودي بنوعيه التصاعدي والتنازع بجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

* **مرونة الهيكلة:** والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي للتكيف مع القيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.[2]

---

[1] قبال تسعديت: **الإتصال التنظيمي ودورة في تحقيق الفعالية التنظيمية**. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم إجتماع الإدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، 2017. ص:61.

[2] سعال، **مرجع سابق**، ص:124.

5. شروط ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

1.5.شروط الفعالية التنظيمية:

حتى تكون المؤسسة قادرة على تحقيق فعاليتها وأهدافها كان ذلك مرهونا بتوفير الشروط الأربعة التالية حسب (**إبراهيم**) :

* كفاءة التكيف والإستعداد لحل المشاكل المصادفة، ومرونة رد الفعل إتجاه المتطلبات الحركية المحيط، وتحقيق هذا العنصر يرتبط بالقدرة المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها ويتحقق هذا من خلال توفير نظام معلوماتي على البحث والتنمية.

* ترسيخ هوية وكفاءة المؤسسة في الأذهان حتى يتم فهم الأهداف المراد تحقيقها وتوزيعها بين أعضاء المؤسسة إلى حد الوصول لتلاقي الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها مع الصورة التي يراها الأخرين ومدى قدرتهم على تحقيق أحسن أداء في ذلك وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، حيث تتمسك المؤسسة بكل الثوابت المتعلقة بهويتها محاولة الإستفادة من ما هو جديد لضمان تنمية تطوير قدراتها وقابليتها وجاهزيتها ومرونتها وتكيفها مع المحيط الخارجي بقصد إثراء تجربتها.

* إستعمال الطرق والأدوات العلمية في إنتقاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبشكل صحيح عن الحقائق في المحيط للتمكن من تحصيل الحقائق. كفاءة البحث والتحصيل وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح وخاصة التي تتعلق بسير المؤسسة.

* تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة، بشكل يجعلها تحمل بدون تناقض مع بعضها البعض، وبدمج حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة من أجل تكامل الأهداف المؤسساتية والجماعية.[1]

---

[1]براهمية إبراهيم: **الحوافز وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر،2015 .ص:116

2.5.مؤشرات الفعالية التنظيمية:

بإعتبار أن الفعالية التنظيمية في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمؤسسة، وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عناصر الفعالية التنظيمية تشتمل على: الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء، وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المؤسسة والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

- **مؤشرات داخلية:** ترتبط بمدخلات المؤسسة وعملياتها ومنها:

* **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

* **المهارات الإجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى أن المدير الإجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

* **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المؤسسة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

* **التحكم في سير الأهداف داخل المؤسسة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد الشخص واحد.

* **المشاركة في إتخاذ القرارات:** يرى كثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

* **تكوين وتنمية قدرات الأفراد:** إن البرامج التكوينية لها أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي إرتفاع مستويات أدائهم في العمل.

* **الإدارة السليمة للصراع:** إن تقليل مستويات الصراع داخل المؤسسة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرات دالة على فعاليتها.

* **الحوادث:** إن المؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي مؤسسة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.[1]

* **التأخر والغياب بين العمال:** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنية.

* **كفاءة إستخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

* **الدافعية لدى العمال:** ويمكن أن تقيس ذلك من خلال مساهمة العمال وإقبالهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

* **وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم:** مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والإتجاهات.

* **درجة الكفاية والتكامل في الإتصالات الرسمية:** داخل التنظيم.

* **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العمال داخل المؤسسة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الإجتماعي العام داخل المؤسسة، فمعظم الباحثين المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.[2]

➢ **مؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية من هذه المؤشرات.

* **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المؤسسة بينها بالمخرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

---

[1] بن علي عبد الوهاب: **مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم كلية العلوم الاجتماعية** رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة وهران 2 الجزائر، 2016.ص:237-238

[2] سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، ص:32.

* **الجودة:** إن إرتفاع مستوى الجودة مخرجات المؤسسة (سلع أو خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي يحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.

* **تحقيق الأرباح:** كلما حققت المؤسسة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها. وبدونها من الصعب من المؤسسات تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل: طرد العمال، أو تحصيل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.[1]

* **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المؤسسة الفعالية إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

* **التأهب للإنجاز:** يتمثل في إستعداد المؤسسة لإنجاح المهام الخاصة فورا.

* **المسؤولية الإجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الإجتماعية.

* **البقاء:** عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلاءم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

* **القدرة على التكيف والتأقلم:** ويقصد بها إستجابة المؤسسة للتغيير ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها عن التغيرات والتقلبات الهادفة في البيئة.

* **التطور** ويتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التكوينية للأفراد. وتطوير منتجات المؤسسة بشكل يتماشى والتطور العلمي. ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت " **العامل الزمني**" إلى:

- **مؤشرات الفعالية على المدى القصير:** وتتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- **مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط:** وتشمل التكيف والنمو.
- **مؤشرات الفعالية على المدى الطويل:** البقاء والإستمرارية.[1]

---

[1]أحمد جاد عبد الوهاب: **السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، الإسكندرية، مصر، كتبة ومطبعية الإشعاع، 1996. ص:385.

الشكل رقم(11) : مؤشرات الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة

[1]سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، ص: 34-35.

6. معايير قياس الفعالية التنظيمية:

تغيير مفهوم الفعالية التنظيمية في ستينيات وبداية السبعينيات من مجرد التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق معدل حصول الحوادث وإصابات، وكذلك تخفيض نسبة التغيب عن العمل وإنخفاض معدل دوران الوظيفي إلى غير ذلك من المفاهيم إعتبرت كمؤشرات على الفعالية التنظيمية.

وقد إختلفت معايير قياس الفعالية التنظيمية حسب المتخصصين في العلوم بحيث أن كل منهم يقدم رؤيته إلى مستوى الفعالية وذلك حسب المنهج الذي تقوم عليه هاته العلوم وبذلك نلاحظ تباين في أليات ومعايير الحكم على الفعالية التنظيمية فمنظور علماء الإجتماع التنظيم لها يختلف عن نظرة علماء الإقتصاد والإدارة وعلماء النفس التنظيم، حيث أن علماء الإجتماع ينطلقون من أن المؤسسة كبناء إجتماعي ذلك لأنها تحتوي على جماعات عمل تنشأ بينهم علاقات في حين نلاحظ علماء الإدارة حيث يركزون في دراسة المؤسسة على التنظيم الإداري التي بنيت عليه المؤسسة وبالتالي فإن منظور الفعالية يختلف بإختلاف مناهج العلوم وأليات البحث فيها.[1] ، ويمكن إبراز أهم معايير الفعالية التنظيمية:

حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها: " **العوامل الوسيطة**" وتعد مقومات جادة للفعالية وهي: الإنتاجية، الروح المعنوية، التكيف، وإستقرار المؤسسة. [2]

كما توصل الباحث **Campbell.P** من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا إستخدم لقياس الفعالية التنظيمية نذكر منها:

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الأراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

---

[1]تواتي، **مرجع سابق**، ص :123.

[2]محمد أحمد عبد الله طبيل: **تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013. ص:35

- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- **مقارنة الإنتاجية:** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

- **النمو:** وتقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الإبتكارات.

- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي.

- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بإرتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة" عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء.

- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- **تحقيق التماسك:** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة.

- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

- **درجة الإستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- **الإندماج والتوافق:** بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال من خلال عملية التخطيط. [1]

- **تمتع المؤسسة بالشرعية:** والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة للمساندة بها وإنسجامها مع قيم المجتمع.

- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة، توقعات الأداء...إلخ.

- **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

- **إدارة المعلومات والإتصالات:** والتي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح.

- **الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.**

- **الإستفادة من البيئة:** من خلال الإستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

- **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

- **الإستقرار:** ويتمثل في الإستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات.

- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافأت مختلفة عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- **مدى المشاركة:** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

- **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفر فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

---

[1] بعجاج الهاشمي، **مرجع سابق**، ص:27.

- **التركيز على الإنجاز**: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.[1]

وقد حدد البعض الأخر مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية ولكنها لا تختلف كثيرا عن العرض السابق لمعايير الفعالية التنظيمية والتي ذكرها **القريوني**. فالجدول الموالي يلخص هاته المعايير:

الجدول رقم (10): المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية

1	**معدل الإنتاجية**	**11**	**درجة الرقابة**	**21**	**درجة الإستعداد والجاهزية للعمل**
2	**الكفاية**	**12**	**درجة التماسك/ التناقض**	**22**	**التحكم بالبيئة المحيطة**
3	**معدل الربح**	**13**	**درجة التماسك/ التكيف**	**23**	**إعتماد التقييم على الجهات الخارجية**
4	**نوعية الخدمة المقدمة**	**14**	**التخطيط وتحديد الأهداف**	**24**	**الثبات والإستقرار**
5	**معدل حوادث العمل**	**15**	**مستوى الإجماع على الأهداف**	**25**	**أهمية الموارد البشرية**
6	**نسبة النمو**	**16**	**إيمان العمال بأهداف التنظيم**	**26**	**مشاركة العمال وقدرتهم على التأثير**
7	**نسبة الدوران الوظيفي**	**17**	**درجة التوافق مع الأدوار والقيم الشخصية**	**27**	**التأكيد على أهمية التكوين والتطوير**
8	**مستوى الرضى الوظيفي**	**18**	**درجة المهارة في العلاقات الشخصية**	**28**	**التأكيد على الإنجاز**
9	**مستوى الدافعية للإنجاز**	**19**	**مستوى المهارات الوظيفية**	**29**	**معدلات التغيب عن العمل**
10	**مستوى الروح المعنوية لدى العمال**	**20**	**طبيعة الإتصالات وإدارة المعلومات**	**30**	**الفاعلية الشاملة**

المصدر: محمد قاسم القريوتي، 2008: 114[2]

[1] بلقرع فاطنة: **ساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية الجزائر، العدد 7، 2018. ص:106-107.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سابق**، ص: 114.

✓ حسب **توم بيترز وروبرت وترمان (Tom Peters and Robert Waterman)** لقد حددا ثماني معايير للمؤسسة الفعالة في كتابهما المشهور" **البحث عن الإبداع**" **(In Search Of Exsellenes)** على النحو التالي:

*التأكيد على الإنجاز.

*الإهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.

*درجة الإستقلال الممنوحة للعمال في التصرف.

*زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العمال.

*تفهم العمال لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

*بساطة الهيكل التنظيمي وإنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

*إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

*وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة. [1]

✓ **حسب تالكون برسونز:** هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الإستمرار وذلك دليل ومعيار الفعالية. وتلك المشكلات هي:

*التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها.

*الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف.

*التكامل أي التوافق بين العمال في المؤسسة.

*الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمتها.

✓ **حسب كابلاو:** إقترح نموذج يرتكز على أربعة معايير وهي:

* الإستقرار: أي الحفاظ على الهيكل المؤسسة وأعمالها.

* التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

---

[1] محمد قاسم القريوني، **مرجع سابق**، ص:114-115.

* رغبة العمال: أي رغبتهم في الإستقرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغبتهم.

* التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.[1]

✓ **حسب جهود دوبرين:** عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي:

* بلوغ الهدف.

* تحقيق الأرباح.

* خفض التكاليف.

* المسؤولية الإجتماعية.

* الإستخدام الكفء للموارد.

* إنتاج السلع أو الخدمات.

* المرونة.

* درجة رضا المستهلكين.

* درجة الرشد في الأداء الفني والإداري.

* مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المؤسسة.

* إنتظام العمالة.

* عمر المؤسسة.

* إستقرار الأعمال.

* تكامل جهود العمال.

✓ **حسب سيلر:** إكتفى بتحديد ثلاثة معايير لقياس الفعالية هي:

* الإنتاجية: أي إستخدام العناصر المتاحة بالشكل الإقتصادي الكفء.

* الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العمال.

---

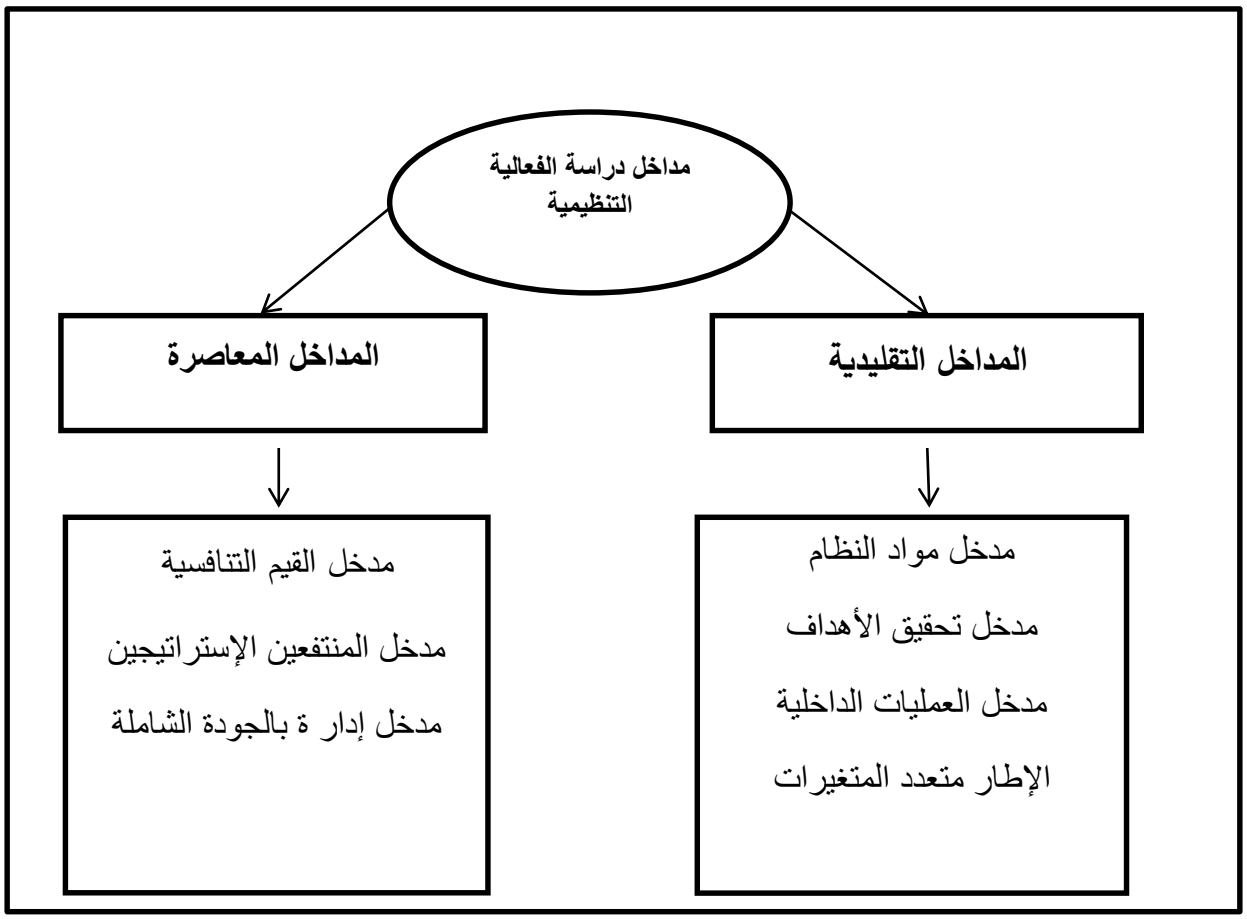
[1] طبيل، **مرجع سابق**، ص :34.

* التطوير: أي تكوين القوة العاملة والرقي بمهاراتها وقدراتها.[1]

من خلال ما سبق، يوجد هناك عدد كبير من المعايير والمؤشرات التي تم ذكرها سابقا، وإستخدمت لقياس الفعالية التنظيمية، فإنه ليس بالضرورة لقياس الفعالية التنظيمية، إعتماد على كل هذه المؤشرات والمعايير، وإنما إعتماد بعض منها وفقا لإحتياجات المؤسسة بغية الوصول المؤسسة لخططها وأهدافها. فهي عبارة عن معايير ومؤشرات مقترحة نتيجة تعدد من المداخل السلوكية والنظريات، وليس هناك إجماع بين العلماء والباحثين حولها.

7. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، وعدم قدرة الباحثين المداخل المتخصصين على وضع تعريف موحد جامع بمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة في هدفها ودراستها وقياسها، ويمكن أن تصنف المداخل النظرية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما:



[1]طارق تواتي، **مرجع سابق**، ص:124.

1.7.المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية داخل المؤسسات على أجزاء مختلفة فالمؤسسة تحصل على مواردها في البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى (مخرجات) سلع وخدمات، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المؤسسات من خلال التعريف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة، الحصول على الموارد تحويل هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على النحو التالي:

- **مدخل موارد النظام (System Resources Approch):**

يمثل هذا المدخل في وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المؤسسة. ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسات، فهو يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا إستطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وقدم هذا المدخل كل من **يشتمان وسيشور(Yushtman & seashore)** وركزا على تفاعل المؤسسة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات) وتحدد الفعالية بقدرة المؤسسة على إستغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لإقتناء الموارد النادرة وذات القيمة، وفي ظل هذا المدخل تحل المدخلات التنظيمية وإقتناء الموارد محل الأهداف والمخرجات كمعايير للفعالية وتمثل الفعالية في ظل هذا المدخل تنظيرا أكثر ديناميكية لكيفية إقتناء المؤسسة لمواردها وإستخدامها لهذه الموارد بكفاءة في ظل بيئة متغيرة، تهدف إلى تحقيق التوازن في التوزيع تلك الموارد للوفاء بإحتياجات الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة كما ذهب كننجام **(Cunninghamm,)**.

وإلى جانب إهتمامه بمكونات التنظيم المتمثلة في المدخلات والمخرجات فإنه يهتم أيضا بالتغذية العكسية والبيئة المحيطة به، وبإعتباره مدخلا متكاملا لتحقيق الفعالية فهو يأخذ في إعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية، الاقتصادية والإجتماعية.

ويشير **كاميرون** إلى عدة إنتقادات تعرض لها هذا المدخل من أهمها:

- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في إستقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمات كالجامعات والمستشفيات...وغيرها، وذلك للإفتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.
- إفتراض أن المؤسسات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.
- تعدد مكونات النظام يعني إختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المؤسسة، ووسائل تنفيذها، وإختيار مقاييس الفعالية.[1]

➢ **مدخل تحقيق الأهداف: (The Gool Attainment Approach)**

يرى (**القريوتي**) أنه كان الحكم على الفعالية التنظيمية في الخمسينات يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ومن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية التنظيم: تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة قليلة، وبالنسبة للمؤسسة الخاصة القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، والتفوق على المنافسين أو التوسع والإنتشار، والحصول على حصة معينة من السوق، وذلك حسب طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم إلى أخر، ويتضح من هذا المعيار لقياس الفعالية الإفتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا، وهي إفتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صحة صدقها، لأن كثير من المؤسسات الإدارية لا تضع دوما أهدافا محددة قابلة للقياس.[2]

كما يوضح (**سلاطنية**) أن الأهداف تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية حيث يعرف **بيرو** الأهداف الرسمية بأنها: " الأغراض العامة للمؤسسة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الأخرين" كما يرى **Biro** أن الأهداف التشغيلية، تحديد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمؤسسة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية.

---

[1]علام وآخرون، **مرجع سابق**، ص:131-132.

[2]قاسم قيروني، **مرجع سابق**، ص:116.

كما يقترح أن تصنف المؤسسات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله فهناك المؤسسات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع، والمؤسسات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الإستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومؤسسات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول وإتجاهات الأفراد، وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطية، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي إعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في المؤسسات.

كذلك هناك الأهداف المرحلية (مرتبط بالوقت) فهناك أهداف تتحقق على المدى القصير كالإنتاج، وأخرى تتحقق على المدى الطويل كالبقاء والإستمرارية، وتتطلب دراسة الفعالية وفق مبدأ مرحلية الأهداف تتبع مسيرة المؤسسة منذ نشأتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها خلال مراحل حياتها.

ويتضح من خلال هذا المدخل أنه يفترض أن كل التنظيمات لها أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعا وأن هناك إجماعا من قبل العمال بالمؤسسة على هذه الأهداف، ولكن عند تبني هذا المدخل ظهرت العديد من المشاكل فيما يخص الإفتراضات السابقة، لذلك فإن مدخل الهدف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل لدراسة الفعالية التنظيمية، وذلك لعدة أسباب منها:

- إختلاف أهداف الفئات ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف.
- صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة وفقا لهذا المدخل لإختلاف أهداف التنظيمات.
- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المؤسسات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية، فيمكن أن يؤدي الزيادة في تحقيق هدف معين إلى خفض تحقيق هدف أخر.

- كذلك نجد أن مدخل تحقيق الأهداف يركز على بعد واحد فقط وهو بعد المخرجات وبالتالي أهمل بعدي العمليات والمدخلات.[1]

➢ **مدخل العمليات الداخلية: (Internal Processes Approac)**

ويعرف هذا المدخل أيضا بنموذج النظام الصحي، وبموجب هذا المدخل تكون المؤسسة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة وسهولة، وسادت روح المعنوية والإلتزام والرضا الوظيفي بين العمال، وكما يركز هذا المدخل على عمليات الرقابة وإنسياب المعلومات بسلاسة وإستقرار.[2]

وعلى حسب **(عبودي)** أنه يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ووجود المناخ النفسي السائد بين العمال فيها وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا إتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم معوقات وإرتفعت درجة رضا العمال عن عملهم، أن العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المؤسسة بما توفر لديها من موارد.

ومن المؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل وجود مناخ عمل إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة، هذا بالإضافة إلى إرتفاع الكفاءة الإقتصادية الداخلية، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية بإهتمامه بالمورد البشري في المؤسسة بإعتباره موردا إستراتيجيا هاما، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والإفراط بالإهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن أن قياس المناخ النفسي ورضا العمال تعتبر مسألة حكيمة تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية الشخصية.

وبناءا مما سبق أن مدخل العمليات تناسب دراسة الفعالية المؤسسات ذات العمليات المحدودة وغير المعقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة عملياتها كالمصانع.[3]

---

[1] سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، ص25-26.

[2] حسين حريم: **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط2، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010. ص:94.

[3] زيد منير عبودي: **الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، عمان، الأردن دار الشرق،2006. ص:30.

➢ **الإطار متعدد المتغيرات Malti Variable Frame Work**

حاول " **ستيرز**" أحد أنصار هذا المدخل أن يصحح " **مدخل النظم**" و"**مدخل التطوير**" **الذاتي** " و " **مدخل الأهداف**" للفعالية التنظيمية في نموذج أطلق عليه " **الإطار المتعدد للمتغيرات الفعالية**" وهو يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمؤسسة بإعتبارها المحور الذي تركز عليه الفعالية، رغم هذا التوجه الجديد نحو مدخل موحد متكامل إلا أنه تعرض لإنتقادات تركزت حول:

*صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.

*التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.

*إرتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات وعدم دقتها.[1]

2.7.المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظر للجزئيات إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي إعتمدتها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تأزر إيجابي بين متغيرات الفعالية.

➢ **مدخل القيم المتنافسة :The Competing Values Approach**

في هذا الإطار يرى (**Daft**) أنه تم تطوير مدخل القيم المتنافسة من قبل (**Robert Quinn and John Robrbag**) والذي يشمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدمة من قبل المدراء والخبرات، وقدم إطارا متكاملا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات علاقة بالفعالية التنظيمية، وكيفية إرتباط هذه المتغيرات بالفعالية.[2]

---

[1]محمد علام وآخرون، **مرجع سابق**، ص:132.

[2]صبيحة قاسم، حميد على أحمد: **متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي المنظمات**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، بغداد، العراق، المجلد 7،العدد 21، 2011. ص:129.

وينطلق مؤيدو هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية من إفتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية التنظيمية حيث يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الأخر، لأن معيار الفعالية هو أمر شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم، ومن هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وحسب طبيعة عمل.[1]

فحسب(**Quinn and Robrbraugh**) أنه هناك توجهات المدراء في العديد من المؤسسات، ويمكن تمييز بين نوعين من التوجهات:

-**التوجه الداخلي:** ويعني إهتمام إدارة المؤسسة برضا العمال ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

-**التوجه الخارجي:** ويعني إهتمام إدارة المؤسسة بدعم مركز المؤسسة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجية.

كما قام بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس إهتمام الإدارة بأحكام الرقابة والإلتزام بإجراءات ونظم العمل.
- **الهيكل المرن:** ويعكس إهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغيير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناءا على التوجه الإدارة ونوع الهيكل الأربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

أ-**نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العمال ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك الإهتمام بتكوين العمال وزيادة عوائدهم المالية.

---

[1]قاسم قيروني، **مرجع سابق**، ص:123.

ب-نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام هيكل مرن وتهدف المؤسسة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

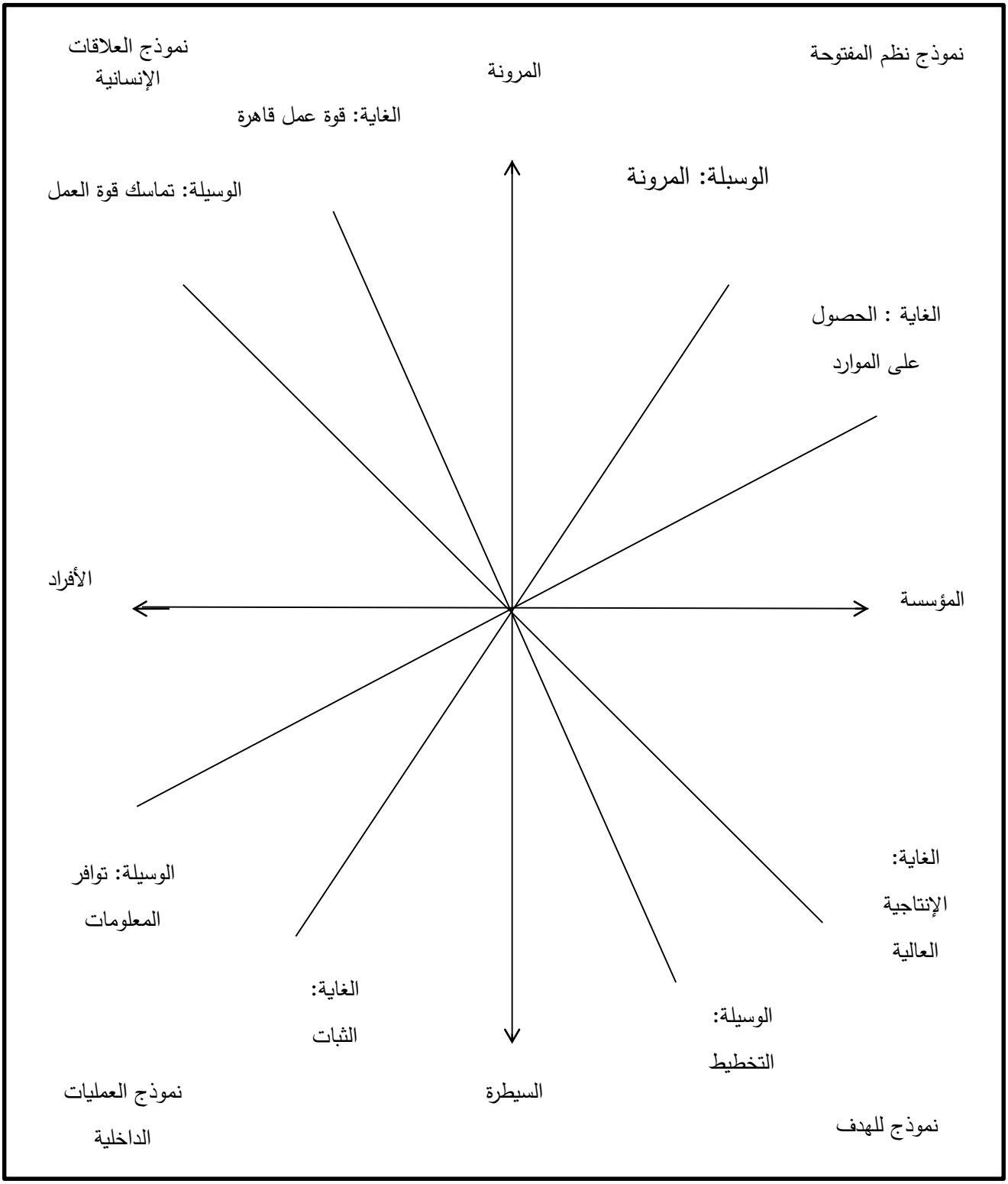
ج-نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد وتهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية من خلال وضع خطط وإستراتيجات لتحقيق الأهداف.

د-نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد، وتهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الإستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة للإتصال والمعلومات وصنع القرارات.[1]

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصور تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، كما يوضح خطورة الإفراط في الإهتمام بنموذج واحد، فقد يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة.

[1]علام وآخرون، **مرجع سابق**، ص: 134-135.

الشكل رقم (12): النماذج الأربعة لقيم الفاعلية التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، 2008، 51[1]

[1]مؤيد سعيد السالم : **نظرية المنظمة**، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.ص: 51.

➢ **مدخل المنتفعين الإستراتيجيين (أصحاب المصلحة) The Strategic Constituancies Approoch:**

ظهر هذا المدخل في السبعينات من القرن الماضي، وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المؤسسة لتلبية طلباتهم (**Murdaugh.**) ، وتعرف الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل، بأنها قدرة المؤسسة على إشباع إحتياجات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم إستمرارها وبقائها (**Robbins.**)، وأصحاب المصلحة هي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة العمل، والتي لها منفعة في أداء المؤسسة، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمؤسسات الحكومية ذات علاقة.[1]

تتحقق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في إستمراره وبقائه، ويمثل فقدانه الدعم الذي تقدمه له تهديدا لوجوده.

ويفترض أصحاب هذا الإتجاه في قياس الفعالية التنظيمية أن المؤسسات منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد.

وأن الفعالية تأتي كمحصلة القدرة على إرضاء تلك الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد بقاء المؤسسة وإستمرارها عليها. كما أن المشكلة الرئيسية في هذا الإتجاه هي أن الأطراف المؤثرة مصالح وأهداف متعارضة أيضا. مما يجعل إمكانية تحقيقها دون تعارض أمرا في غاية الأهمية. ولذا فإن فعالية التنظيم تتمثل هنا في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وأقل خسارة، ويوجد ذلك على المدراء أن يهتموا بتحديد الأطراف ذات التأثير على المؤسسة وإستمرارها وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والإستراتيجيات المختلفة للتعامل معها، ويبين الجدول التالي قائمة بالجهات الإستراتيجية المؤثرة على المؤسسة ما والمعايير التي يمكن إستخدامها لقياس الفعالية التنظيمية.[2]

---

[1]صبيحة قاسم وآخرون، **مرجع سابق**، ص: 129.

[2]قاسم القريوني، **مرجع سابق**، 120-121.

الجدول رقم (11): معايير مختارة لجهات الإستراتيجية المؤثرة

الرقم	المؤثرون الإستراتيجيون	المعايير
01	المالكون	عائد الإستثمار، النمو في الأرباح
02	العمال	الأجور، الرضا عن العمل، مزايا أخرى
03	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
04	الموردون	الرضا عن الدفعات، إمكانية البيع المستقبلية
05	الدائنون	القدرة على دفع الديون
06	إتحادات العمال	أجور ومزايا عمل منافسة، ظروف عمل جديدة، الرغبة في التفاوض العقلاني
07	العمال المحليون	التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الأضرار البيئة
08	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات.

المصدر: (القريوتي، 2008: 122).

إن المشكلة الرئيسية في إعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية التنظيمية وذلك من خلال تحديد كافة الجهات الإستراتجية ذات تأثير على التنظيم، وتحديد القوة النسبية لكل منها، ويعود ذلك لتغيير المستمر في الظروف وفي الموازين.

- **مدخل الإدارة بالجودة الشاملة Tolal Quality Management:**

برز هذا المدخل من خلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك في ثمانينيات القرن العشرين، وهو مدخل فلسفي يؤكد أن الفعالية التنظيمية تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة، بعمل التنظيم، وتعتمد الفعالية على الإهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي:

- التركيز على رضا الزبائن.

- الإهتمام بالتحسين المستمر.

- إعتماد نمط عمل الفريق.[1]

تعقيب: تحتوي الفعالية التنظيمية على نوعين من المداخل، مداخل تقليدية ومداخل حديثة، بحيث تتكون هذه المداخل بصورة أساسية إلى إختلاف توجهاتهم ونظريات التي يعتمدونها، فكل توجه يتبنى مفهومه ومعاييره الخاصة والمدخل المناسب له على حسب توجهاتهم. فتعدد هذه المداخل يعد أمر إيجابي، بحيث كل مدخل يختار الطريق الأمثل الذي يساهم في تحقيق قدر أكبر من أهداف المؤسسة مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

8. محددات إختبار المدخل المناسب لدراسة الفعالية التنظيمية:

يتوقف إختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المؤسسة على ثلاثة إعتبارات أساسية هي:

1.8. تفضيلات الإدارة العليا للمؤسسة:

فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المؤسسة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المؤسسة.

2.8. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:

فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي، كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المؤسسة من خلالها، فهدف الربح مثلا يعتبر أكبر الأهداف إستخداما في قياس مؤسسات الأعمال وذلك لوجود مقاييس مستقرة لقياس مدى ربحية المؤسسة، وبالتالي الحكم على فعاليتها.

---

[1] مؤيد الساعدي: **تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 2 العراق، 2010. ص:22.

3.8. الظروف البيئية:

فالمؤسسات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها بإستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.[1]

9.أسباب التباين والتفاوت في مداخل الفعالية التنظيمية:

إتضح من خلال تناول المداخل السابقة أن هناك إختلاف واضح بين الباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الإختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

* إختلاف المؤسسات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية المؤسسة التعليمية (الجامعة مثلا)، قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو مؤسسة صناعية...الخ.

* وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين وإهتماماتهم وقيمهم وإتجاهاتهم فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحضى بإهتمام إتباع نظرية النظم مثلا، وتختلف عن تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.

*تفاوت المؤسسات التي شملتها الدراسة من حيث مراحل النمو والتطوير، فقد نجد المؤسسات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطوير، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو، والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو... وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

* سعي المؤسسة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية، وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقيق هدف أخر.

---

[1]علي عبد الهادي مسلم: **تحليل وتصميم المنظمات**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة، 2002. ص:182.

* تنوع وإختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون والعمال، الموردون...الخ وتختلف مصالح وأهداف الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الإعتبار مطالب كل هذه الفئات.[1]

10. الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

إنطلاقا من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية من فرد إلى أخر وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن قياس الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن قياس الفعالية والمتمثلة في: البعد الإقتصادي، المادي، الإجتماعي والنظامي، حيث تحقق الفعالية التنظيمية من خلال الإنسجام بين مختلف طابع الكمي، فيما يربتط البعد الإقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات طابع الكمي، فيما يرتبط البعد الإجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

1.10.البعد الإقتصادي للفعالية التنظيمية:

إنطلاقا من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية مادية وهذا الإعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الألية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعاد مادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى أخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف.

وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدتها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين المتغيرات، كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى تايلور(**Taylor**) والرشادة الإدارية لدى **فايول(Fayol)** والرشادة الهيكلية لدى فيبر(**weber**) من كون المؤسسة حيز الإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

* التخصص وتقييم العمل.

---

[1]سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، ص:37-38.

* الهيكل التنظيمي الرسمي.

* هرمية السلطة.

2.10.البعد الإجتماعي للفعالية التنظيمية:

تركز في هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العمال في إتخاذ القرارات لأهمية دور العامل في القرار وإنعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في إتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو مشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسه فيه وحول أهمية المشاركة في إتخاذ القرار، هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل.
- إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الأخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها. وينعكس ذلك على نوعية القرار وفاعليتها.
- المشاركة الجماعية في العمل تدعم العامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزود من درجة الولاء والإنتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب، وإنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن العوامل تحقق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

* أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

* أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.

* العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.

*التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

* أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.

* أهمية الإتصالات بمختلف الإتجاهات بين الأفراد سواء كانت رسمية وغير رسمية.

وكل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين المكونات العملية التنظيمية، فالغيابات والصراع تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يتمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.[1]

3.10.البعد النظمي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات وإستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الإتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن تكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لإرتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة. ويشير إلى أن العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

* القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

---

[1]فريال سيفون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد6، الجزائر، 2015. ص:54-55.

* إستمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساس لإستمرارية النشاط.

* المتغيرات الهيكيلية وتأثيرها على التصميم الهيكلي التنظيمي.

* البحث عن التوازن الديناميكي مع البيئة نتيجة المواقف التي تواجه عمل المؤسسة.

* طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الإستقرار بشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين المؤسسة.

* القدرة على تنويع الأنشطة وإستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة.

4.10.البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي، متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل الفعالية التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث **ouchi** في نظريته **(z)** وإن ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية في جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي.

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية، لتواجه المؤسسات اليابانية، هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي.

ومصطلح الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم الكبرى التي تمد تطويرها بداخل المؤسسة، ويؤمن بها مختلف أفرادها ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الإعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة، التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها، ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

– درجة المسؤولية والإستقلالية والتي يتمتع بها الفرد.

– الظروف المتاحة لتشجيع الإبداع وحب المخاطرة.

–القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام والإدارات.

–التوجيهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.

–مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.

–درجة الإنتماء للمؤسسة ككل.

–طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.

–قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح والعلني.

–شبكة الإتصالات السائدة.[1]

11. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:

– درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.

– أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

– التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

– وحدة السلطة التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

– تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

– إعتماد المركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط. فالمركزية تفيد كل ما هو إستراتيجي واللامركزية تفيد كل ما هو روتيني.

[1] الأمين بلقاضي: **العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظمية داخل المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2015. ص:260–261.

– فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

– القدرة على التكيف والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.

– شبكات الإتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

–القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الإحترافية التي تتميز بها المؤسسة.

الأكيد أن كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثير بدقة يصعب من عملية القياس.[1]

كما قسم كل من **(أبو الخير)** و**(بن نوار)** العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية إلى أربعة عوامل وهي:

❖ **النظام الإقتصادي:**

إن المقصود بالنظام الإقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فإن معايير فعالية المؤسسة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

* إن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المؤسسات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

* إن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المؤسسات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

* إن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من الألية، تكون أكثر فعالية من تلك ذات ألية ضعيفة.

❖ **النظام السياسي:**

ونعني بالنظام السياسي داخل المؤسسة هنا هي تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن

[1]سعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية، 2002. ص:236.

المؤسسة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف قراراتها بحاجيات العمال لديها تكون أكثر فعالية من تلك المؤسسات التي لا تمثل قراراتها رغبة عمالها.

* إن المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المؤسسات التي تتخذ قراراتها إنفعالية مشوهة.

* إن المؤسسات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

* إن المؤسسات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المؤسسة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

* إن المؤسسات التي يوجد بها أعضاء ومؤثرين، بإمكانهم جعل المؤسسة أكثر فعالية.

❖ **النظام الرقابي:**

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العمال إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسات، ويمكن تحديد سمات فعالية المؤسسة إنطلاقا من هذا المتغير على النحو التالي:

*إن المؤسسات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المؤسسات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها. لكن من جهة أخرى فإن المؤسسات التي تتصف بأنظمة الجزاءات المتدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللوهلة الأولى.

*إن المؤسسات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

*تكون المؤسسة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي كل الإتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

❖ **النظام البيئي:**

ويقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية المؤسسة على النحو التالي:

* تعتبر المؤسسات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المؤسسات صغيرة الحجم.

* إن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متقوقعة على نفسها ولا يوجد لها إمتداد طبيعي وإجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.[1] [2]

12.عراقيل وأسباب سوء تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

1.12. عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

➢ **المعوقات النفسية:**

* إنخفاض الروح المعنوية للعمال وزيادة عدد العمال الذين يستقيلون من المؤسسة.

* زيادة طلب النقل من المؤسسة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية.

* زيادة الشكاوى من العمال أو من المتعاملين مع المؤسسة.

* تفشي ظاهرة التأخير عن مواعيد العمل الرسمية.

* نقص شعور العمال بالإطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيير كلها عوامل تساهم في تخفيض الإنتاج والأداء وتبتعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

* إنعدام التفاهم في كثير من الأحيان بين إطارات المؤسسة وعملها مما يمنع الإستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتوج وإنعدام الشعور بالرضا.

* معاناة أغلب العمال من أسلوب الأمر من قبل مسؤولهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

---

[1] راوية حسن إبراهيم أبو الخير: **مدى توافر متطلبات المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016.ص:90-91.

[2] صالح بن نوار: **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005. ص:275-276.

➢ **المعوقات التقنية:** وتتمثل فيما يلي:

* إنعدام الأمن الصناعي في الكثير من المؤسسات الإقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العمال وينعكس على أدائهم وإنتاجهم.

* نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العمال من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات الجزائرية تكاد تفتقر إلى هذا العمال المهم الذي يعتبر مقياسا لكفاءة الأداء.

➢ **المعوقات التنظيمية:** لقد تبين من خلال دراسات عديدة، أن المؤسسات الإقتصادية الوطنية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى الحاصلة محليا وعالميا ويظهر من خلال ما يلي:

* أشكال التنظيم السائد في مؤسستنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم إحترام هرم التنظيم وكذلك تداخل السلطات.

* صعوبة الإتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية مما يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاجية والإدارة داخلها.

* عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعمال، مما نتج عنه عدم معرفة غالبيتهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في كثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته إضافة إلى ما سبق تجد معوقات أخرى خارجية عن سيطرة المؤسسة ومنها:

* الوضع الإقتصادي العام الذي يلعب دورا هاما في تخفيض معدلات الإنتاج إذ أن الإستثمار الوطنية تعتمد في معظمها على الموارد الأولية المستوردة من الخارج وتأثرت بشكل أو بأخر بالأزمة الإقتصادية العالمية، مما أثر على السوق المحلية بالإضافة إلى عدم توفير الحماية الكاملة للإقتصاد الوطني من المؤثرات الخارجية خصوصا وأنه يعتمد في صدارته على موارد الطاقة بشكل كبير.

* عدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الفعالية من خلال عدم قدرتها على تقليص زمن الشغل والإختصار في الجهد والتكاليف.

* عدم إعطاء أهمية لإختيار موقع مناسب أي مؤسسة لأن الموقع السليم هو الذي يأخذ في الإعتبار المناخ الإنتاجي والإستثمار الملائم للنشاط المطلوب كأن يكون قريبا من مصادر المواد الخام ومراكز التوزيع.

إذن يمكن القول بأن الهدف من وراء كل التغيرات التي لحقت بالمؤسسة الجزائرية، هي محاولات لإصلاحها وتنميتها من أجل تحقيق النمو الإقتصادي الوطني، لكن هناك صعوبات دائما تعترض أي إدارة لتطوير وتنمية المؤسسات الوطنية، كإنتشار الفساد والبيروقراطية السلبية مما جعل الكثير لا يتفاءلون بمستقبلها.

وأنها لا تزال عاجزة عن خلق أي مناخ مواتي للنشاط الإقتصادي لذا يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة وقادرة على المنافسة، وعلى جلب الإستثمارات حتى تكون قادرة على توفير مناصب شغل لإستيعاب البطالة المتنامية وتوزيع القاعدة الإقتصادية.[1]

➢ **المعوقات الإجتماعية:** وهي معوقات مرتبطة بالإتجاهات والقيم والنظم السائد في بيئة العمل وتشمل:

* عدم إحترام النظام وقلة الإنضباط.

* الفساد الأخلاقي.

* الأنانية والحسد والتباغض.

* التسويف وسوء إستخدام الوقت أو عدم تقديره.

* المحسوبية.

* شلل الأنظمة الفرعية في النظام المؤسسة.

* السخرية من التحديد والإصلاح في إدارة المؤسسة والإستخفاف بأهميتها.

* إنعدام ثقة المجتمع بالمؤسسة ومنتجاتها.[2]

ولقد أضاف كل من (**أبو قحف**) و (**مصري**) إلى العراقيل التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية منها:

---

[1]بوشلاغم، **مرجع سابق**، ص: 207-208.

[2]فرهودة، مرجع سابق، ص:41-42

– عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: إعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها بإختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيحقق أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى أخر ما هي طبيعة الأهداف الذي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

– مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

– مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها بواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئة التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى أخر أو من مؤسسة إلى أخرى.[1] [2]

2.12.أسباب سوء الفعالية التنظيمية:

يمكن إرجاع أسباب سوء فعالية المؤسسات إلى ثلاثة أسباب أساسية، تتمثل في أخطاء التصميم، وسوء التنظيم، وعدم التكيف مع المحيط وذلك حسب (**غياث**):

❖ **أخطاء في التصميم:** إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيقية. يؤدي إلى الإنعكاسات السلبية على أداءات التنظيم ومستوى فعاليتها، تتمثل أهم أخطاء تصميم التنظيمات:

* **سوء الإضاءة:** وخاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة، أو أماكن الخطرة، يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة وتعب في البصر.

* **كثرة الضوضاء**: وخاصة بعض الآلات تصدر ضجيج مرتفع، مما يؤدي مع طول الزمن إلى إضطراب في حاسة السمع وتناقض مستواه.

* **إرتفاع مستوى الحرارة أو إنخفاضها**: مما تساهم في ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.

---

[1]أبو قحف، **مرجع سابق**، ص :275–276

[2]مصري، **مرجع سابق**، ص:236.

* **إرتفاع مستوى الرطوبة:** مما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق وعدم الراحة أثناء تأدية العامل لمهامه.

* **سوء وضعية الجسم:** إن سوء تصميم أماكن العمل، كالمقاعد والطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل، عوامل يؤدي إلى مجموعة من الألام في مختلف أعضاء الجسم.

وهكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل وسوء ظروفه، عوامل تؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية، من تعب وملل، وأمراض مهنية وحوادث العمل.

❖ **سوء التنظيم:** إلى جانب صعوبات تصميم أماكن العمل، هناك صعوبات تنظيمية وتسييرية، وتتمثل أهم مظاهرها في:

* **عدم كفاءة المشرفين:** عادة ما يرتقي العمال في مسارهم المهني إلى مناصب المسؤولية دون أن يكون لديهم التكوين المناسب للمسؤولية، والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤولية الجديدة التي تتطلب مهارات تسييرية.

* **سوء قنوات الإتصال:** مما يساهم في كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الإجتماعية والمهنية داخل التنظيم.

* **إنعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية:** وتتمثل في عدم إعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم والفشل في تكوينهم وتحديد علاواتهم.

وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة من الإنعكاسات السلبية على الفعالية التنظيمية.

❖ **سوء التكيف مع المحيط:** تعيش المؤسسات وسط متقلب ومتغير وتعاني من نقائصه وسلبياته فالتغيير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغّير تنظيمي، وتغّير المحيط المالي والسياسي والإقتصادي، وخاصة في عصر العولمة، جعل المؤسسات في حاجة إلى تغيير مستمر للتكيف مع المستجدات، إلا أن ضعف فعالية المؤسسات، جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطوير.

تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى الفعالية التنظيمية، منها قلة الموارد وصعوبات التسويق، وإرتفاع النفقات، ونقص الهياكل داخل المحيط، وكلها عوامل تؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية وإن عدم ملاءمة

إمكانيات التكنولوجيا وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط وبالتالي إلى أثار سلبية على فعاليته.[1]

3.12.مشكلات المؤسسات الجزائرية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تعاني المؤسسات الجزائرية من مظاهر سلبية وهذه المظاهر تتجلى في المظاهر البيروقراطية، وهي كما يلي:

- إنتشار بعض النزاعات والممارسات الخاطئة التي ترتبط بقضايا التعيين وتفويض المسؤوليات الإدارية، تقييم الأداء والترقية، الحوافز التي تقدم على أساس المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية، وإصدار التوجهات والأوامر من دون بذل الجهد لتطوير العمليات الإنتاجية والإرتقاء بجودة السلع والخدمات.
- تفشي الفساد والرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري، إذ ينظر إلى بعض المراكز الحساسة في الدولة على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب والشراء في المشروع، وتتمتع بالإمتيازات على حساب الدولة.
- الروتين وشيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات الإدارية.
- البطء في مواكبة التغيرات الإدارية الحديثة، كما توجد مقاومة للتغير لدى بعض القادة والمسؤولين، مما أدى إلى تدني ملحوظ في المستويات الإدارية.
- إعتبار النقد البناء وإبداء وجهات النظر المختلفة نزعة معارضة وغير تعاونية، كما أن الدعوة إلى ممارسة الديمقراطية كانت تقابل بالرفض، بإعتبارها نزاعات تستهدف الإخلال بالنظام.
- تعدد التشريعات واللوائح، وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض، وصدور الكثير منها بشكل عشوائي ومتسرع من دون خضوعها لدراسة، بحيث ترافقها صعوبات عند تطبيقها.[2]

---

[1]بوفلجة غياث، **مرجع سابق**، ص:105-107.

[2]بوشلاغم، مرجع سابق، ص: 206-207.

4.12.إنعكاسات سوء الفعالية التنظيمية:

إن تراكم النقائص من سوء التصميم، والأخطاء في التسيير وصعوبات مسايرة المحيط، تؤدي حتما إلى مجموعة من الإنعكاسات، يمكن حصرها حسب **(غياث)** إلى مجالين أساسين، وهما إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وإنخفاض وسوء مستوى الإنتاج.

✓ **إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي:** إن كثرة المشاكل داخل المؤسسات يؤدي إلى إنخفاض مستوى الرضا المهني، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال مجموعة من المظاهر تتمثل أهمها في:

* **سوء العلاقات الإجتماعية:** تتمثل هذه الظاهرة في سوء العلاقات بين العمال عموما، بما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليتهم كما ان هذه الظاهرة قد تتضرر إلى صراعات في العمل.

* **صراعات العمل:** وتتمثل في الخصومات والقيام بإضرابات، سواء لأهداف نقابية مهنية معلنة، أو لأسباب خفية، وقد تكون ذات خلفيات ثقافية أو قبلية.

* **إرتفاع مستوى التغيب وترك العمل:** تعاني المؤسسات غير الفعالة من إنخفاض في مستوى الرضا المهني وكثرة المشاكل، وإن تفشي المشاكل عادة ما يؤدي إلى مغادرة كثير من العمال لمؤسساتهم، والبحث عن بدائل أخرى للعمل.

* **إرتفاع نسب حوادث العمل:** إن سوء تصميم الألات ونقص التكوين، وسوء ظروف العمل، وإنخفاض مستوى الرضا المهني عوامل تساهم في الرفع من مستويات حوادث العمل.

إن سوء العلاقات الاجتماعية وإنخفاض مستوى الرضا المهني، عوامل لا يمكن تجاهل الأثار السلبية على الفعالية التنظيمية.

✓ **إنخفاض وسوء مستوى الإنتاج:**

* **ضعف مستوى الإنتاج:** يمكن التعرف على مدى الفعالية التنظيمية من خلال مقارنة مستويات الإنتاج فيها بغيرها من المؤسسات، وإن ضعف مستوى الإنتاج هو أحد مؤشرات ضعف الفعالية التنظيمية.

* **إرتفاع التكاليف:** يعتبر أحد مؤشرات سوء الفعالية التنظيمية هي إرتفاع تكلفة الإنتاج وكثرة الضياع، وهو ما يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الإنتاج.

* **مدى رواج السلعة المنتجة:** تؤدي مشاكل المؤسسة إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج ومما يساهم في إرتفاع أثمان البضائع المنتجة، كما أن إنخفاض مستوى جودتها يؤدي إلى صعوبة بيعها، وخاصة في حالة المنافسة.

* **الربح أو خسارة:** يعتبر أهم مؤشر على مدى فعالية المؤسسة، وهو مدى قدرتها على تحقيقها لأهدافها، ويعتبر أي هدف في المؤسسات الصناعية والتجارية وحتى الخدمية، هو الربح، وهو معيار يمكن ضبطه والتعرف على مستواه.

إن تعدد المشاكل الإجتماعية والإنتاجية داخل المؤسسات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع إلى الإجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية، من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها، وكل هذه الأسباب تؤدي إلى ضرورة البحث في الفعالية التنظيمية وأساليب تطويرها، وهو ما نحن في أمس الحاجة إليه.[1]

13. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المؤسسات، وعلى الكل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية على حسب منها:

* **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العمال من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا التقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم **Sears Roebuck and Company** مثالا هاما: فمهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العمال الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

---

[1] غياث، **مرجع سابق**، ص:108-109.

***توسيع العمل:** رواده هما شركتي أي-بي-أم **(I.B.M) وديتروبت اديبسون** فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى مستويات التنظيم، وفر الفرصة لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية.

***تقييم الأداء :** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تمثل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى الدور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثير المصاحب لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج، شركة جنرال وشركة أنسول للكيمياويات.

* **الإدارة بالإستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة بإستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العمال كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

* **زيادة فعالية الإتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الإتصالات داخل التنظيم منها:

-إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الإتجاهات والمستويات.

-إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل إنتشارها.

-تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

-الإعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

-تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والإهتمام بإنشغالات العمال والمنفذين الصاعد إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والإستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم منح الإهتمام الكافي للإتصالات يؤثر سلبا على فعالية التنظيم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة" تبنت

الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها " الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة، لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (**الإدارة بالأهداف)** وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.[1]

14.أليات تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

إن المؤسسة الجزائرية قد عانت ولا تزال تعاني من التعقيدات التي تقف عائقا أمام تحقيقها للفعالية لهذا فمن الضروري أن تأخذ على عاتقها إستراتيجية جديدة. تأخذ بعين الإعتبار مقتضيات تحولات جديدة التي يعرفها المجتمع الحديث حتى تتمكن من الإنتاج في الإقتصاد العالمي. وأول خطوة ينبغي أن تعتمد الجزائر في سياستها هي:

- إلزامية إصلاح وضع مؤسساتها الإقتصادية ومسايرتها ما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ أهدافها

وتحقيق الفعالية هي العمل في الميادين التالية:

– ميدان المعرفة والإستثمار في المورد البشري وإعتماد سياسة حكيمة لتعليمه، وتكوين المستمر لأنه ليس الإعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة.

–أن يكون هناك إبداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية للتكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلوا منهم.

–الإهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة بإعتبارها عاملا مهما في التنمية الإقتصادية والحضارية، من خلال دورها الفعال في ترشيد إستخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة.

[1]سلاطنية وآخرون، **مرجع سابق**، 40-41.

–ضرورة تجنب ومحاولة بعض السلبيات الأخلاقية، والحرص على إستخدام كافة الموارد وعدم إهدارها بما في ذلك الوقت وكذلك الإخلاص في العمل وسرعة إنجازه مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسات الجزائرية في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها، إذا هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة لذا فالفعالية التنظيمية لها درجة عالية من الأهمية، وبالتالي فإنا ما قدمناه نظرة بسيطة على هذا الموضوع، وقد توصلنا إلى أنه جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير والنهوض بالمؤسسات الصناعية، ومن ثم تنمية الإقتصاد الوطني والمجتمع.[1]

لقد أضافت (**بورزامة**) أليات تحقيق الفعالية التنظيمية وتتمثل فيما يلي:

- **سيطرة الأهداف وصناعة القرار**: تختلف الأهداف في طبيعتها وذلك يعود لواضعيها والمقاصد المبتغاة منها، ومثل هذا الإختلاف المتعدد للأهداف التنظيمية قد يعوق عملية صنع القرار خاصة إذا علمنا أن تسيطر الهدف، من أفراد أو جماعات وهم متغيرون، فالأهداف قد تتغير من وقت لأخر فهي ليست ثابتة أو جامدة في تسلسل أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ولذلك من الخطأ إعتبار الأهداف الرسمية على أنها محددة حيث أن واقع تشغيل المؤسسة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها.

وعموما فالأهداف التشغيلية الواقعية سواء تطابقت أو لم تتطابق مع الأهداف الرسمية فهي مشتقة منها بمعنى أنها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المكونة البشرية من خلال أنماط التفاعل المستمر داخل المؤسسات ونحن نعلم أن هذا التفاعل متغير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف.

وبالتالي يكون التوجه العام نحو إعتماد تحقيقها بالنسبة للمؤسسة وتكيف أهدافها وفق تلك التحولات ومن هذا المنطق يتضح أن صياغة الأهداف الرسمية وحتى الفعلية داخل المؤسسة تتحكم فيه جملة من المتغيرات تجعل حينها أهدافا متغيرة ومتعددة الأمر يدفع بالمتدخلين التنظيميين إلى ضرورة معرفة أليات تسطير الأهداف وبالتالي تحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها حتى يضمنوا الإنسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية التنظيمية.

---

[1]بوشلاغم، **مرجع سابق**، ص: 209.

- **علاقات القوة:** يجمع علماء النفس العمل والتنظيم على أن القوة هي علاقة بين شخصين أو أكثر يحدث فيها أن يؤثر فرد على سلوك أخر وما كان لذلك السلوك أن يحدث لولا ذاك التأثير (القوة).والقوة مرادفة للمؤسسة حيث وجود هذه الأخيرة مرتبط بمدى تكريسها لقوتها، من خلال مخرجاتها التنظيمية في إطار علاقتها بالبيئة، وفي الواقع التنظيمي قد تتركز القوة في أيدي أفراد قلائل أو قد تتشتت بين أفراد كثيرين داخل المؤسسة، وفي كل المستويات، ويبقى أن البيروقراطية في الواقع التنظيمي هي أكثر الأنظمة إعتمادا في أوساط المؤسسات، حيث علاقات القوة البيروقراطية محددة بوضوح تشير لها مختلف اللوائح المكتوبة وهي أكثر ميلا للهرمية.[1]

خلاصة:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة والمهمة داخل المؤسسة، فهي حظيت بإهتمام من طرف العلماء والباحثين في علم النفس العمل والتنظيم والإدارة، إلا أنهم لا يزالوا في جدل حول تحديد المفهوم الدقيق لها، وذلك راجع بإختلاف المداخل السلوكية وإتجاهات والنظريات، إلا أنهم أكدوا أن الفعالية التنظيمية تعد مؤشر ومعيار مهم وأساسي في نجاح المؤسسة أو فشلها.

كما يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسات الحالية هو قدرتها على البقاء والإستمرار وأيضا قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، لأنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات التي تأثر على بقائها وتطورها، وخصوصا وأنها موجودة في بيئة غير ثابتة ومتغيرة وتتسم بشدة المنافسة، لذا فهي بحاجة إلى إدخال تحسينات وتعديلات لمواجهة تلك التحديات والعقبات، لهذا يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية بأنها إستراتجية بالغة الأهمية وهي المحرك الأساسي ورئيسي للعنصر البشري، الذي بدوره يساهم في تطوير وتحسين المستمر لأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

---

[1]بورزامة جمال: **الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وإنعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري**، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر،2009. ص:47-48.

الفصل الرابع: الإدارة بالأهداف

تمهيد:

إن العصر الذي نعيش فيه يتميز بديناميكية والتطور السريع في شتى المجالات، مما ساهم في تزايد عدد المؤسسات وحجمها إلى درجة أنه أصبح من الصعب على أي مسؤول كفوء أن يسيطر على تلك التغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسة بدقة وعناية، بحيث شكلت لها عائق في الوصول إلى النتائج التي يطمح لبلوغها، فمع كبر حجم المؤسسات التي صارت تضم آلاف العمال، وإرتفاع مستوى المعيشي، وتغيير الأوضاع الإجتماعية والتكنولوجية بسرعة كبيرة، فأصبح من الواجب أن تتبنى طرق وأساليب إدارية حديثة، لأنها تعتبر إحدى الركائز الأساسية التي تساهم في تطوير الإدارة داخل المؤسسات الرائدة والنهوض بها، ومن بين هذه الأساليب هي الإدارة بالأهداف التي تعتبر جوهر الإدارة المعاصرة، وسنتعرف في هذا الفصل على نشأتها وتطور أسلوب إدارتها، العناصر والمبادئ الأساسية لها، ثم سنتطرق إلى أهدافها وأهميتها، مع ذكر مراحل ومناهج تطبيقها، وبعدها نعرج على أسباب ومشاكل التي تواجه المؤسسات في تطبيقها، وفي الأخير نتحدث عن شروط ومقومات نجاحها.

1.نبذة تاريخية عن الإدارة بالأهداف:

ظهر أسلوب الإدارة بالأهداف في الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أنه مازال حتى الآن من أنجح الأساليب الإدارية، لقدرته على تحقيق نتائج هامة للمؤسسة بأقل وقت وجهد، ويخلق جو من العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة، كما أنه يعتبر من أساليب تقييم الأداء، فهو قائم على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، ويعتبر **بيتر دروكر(Peter Drucker)هو أوائل** من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية سنة **1954** في كتابه **ممارسة الإدارة(The Practice Of Management)**، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المؤسسة، وقد كثرت الدراسات والكتابات عن أسلوب الإدارة بالأهداف وإزدهرت بعد نشر **بيتر دروكر**كتابه، وكان أبرز من كتاب عن تطوير

أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية هو **جورج أوديورن(G.Odiorne)** بل أصبح أحد رواد هذا الأسلوب الإداري الحديث.

أما **همبل1970(J.Humbel)** فيعتبر أحد رواد أسلوب الإدارة بالأهداف في بريطانيا، قد إستفاد الأمريكيون من نتائج أبحاثه التي أجراها في هذا المجال، وهو الذي أدخل أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الهند في كتابه **(Improving Business Résulta)** .

فالأمريكيون يعتبرون أول من إستخدم هذا الأسلوب، ثم طبق في بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، وبعد ذلك تم تبنيه من بعض الدول النامية، حيث بدأ تطبيق الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، فبدأ إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة **1970**، حيث تعميم هذا الأسلوب على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفيدرالية آنذاك، ثم تم إستخدامه محليا داخل كل ولاية إستجابة لمطالب المواطنين.[1]

وفي عام **1975** وضح **دوجلاس ماكريجور (Douglas Mcgregor)**بالإعتماد على طرح دروكر مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء للأهداف المقترحة، إلى أن يتم الإتفاق على الصورة النهائية التي تكون بمثابة معيار يتم تقييم على أساسه الأداء والسلوك، وبالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافزا لتحقيق الأهداف المطلوبة. وحسب **(عبودي، 2007)** ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمه، كما يمكن حصر ذلك في مراحل تاريخية:

المرحلة الأولى: ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية **(لفريدريك تايلر)**، بحيث إعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد، بحيث تم التركيز على معايير مقياس العمل وتحسين الأساليب.

---

[1]موسى بن سليمان سعد الحربي: **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدرس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤقت سعودية، 2008، ص:9.

المرحلة الثانية: تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد، وهي تعتبر نتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج غير الشخصي، وتمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعاها **مايو وزملاءه.**

المرحلة الثالثة: فهي مرحلة من عدم الإستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال إعتماد منهج **الإدارة العلمية** الذي إعتبر دعاته من علماء السلوك المتطرفين الإشتراكيين.

المرحلة الرابعة: كانت في نهاية الخمسينيات، فقد تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، والتي ساهمت في تصنيف الفجوة بين مناهج الإدارية الشخصية واللاشخصية، بحيث ساهمت الإدارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف، وهكذا تشكلت الإدارة بالأهداف نوعا من التقارب للتراوح بين المنهجين.

وفي عام **1954** ظهر إلى الوجود العلمي كتاب **(ممارسة الإدارة – The Practice Of Management)** بيتر دروكر والذي أوضح فيه أن هناك تذمرا من قبل المدراء على الأساليب المستخدمة في تقييم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المدراء ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات، وأوضح **(Drucker)**أنه لابد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم إقترح مفهوما جديدا في علم الإدارة بالأهداف، وهي تعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست إستراتيجية لتنظيم الإدارة، وبدأ التحول التدريجي في أسباب تقييم أداء المدراء، وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والإعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة إن هذه النتائج و الأهداف التي تكون قابلة للقياس.

المرحلة الخامسة: مرحلة عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف في عام **1981** في معهد الإدارة الفدرالي، وبين المشاركون تم إستخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد الدوائر الفدرالية الأمريكية، يمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كانت حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجالي **(القطاع العام)** و**(القطاع الخاص)** حيث ساهمت كلاهما في تحسين مركباته وتطويرها إلى أن أصبح بالشكل الذي عليه الآن.

كما حلت النتائج بالأهداف والتي تكون قابلة للقياس محل تقييم صفات السالفة الذكر، الأمر الذي تطلب أهدافا فعالة للمدراء وهنا بدأنا نلمح تطور الفلسفة إلى نظام وأن تطوير أهداف ملائمة لإستخدامها في تقييم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف لأن تكون نقطة الإرتكاز لكل جزئيات العملية الإدارية الباقية.

المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشاملة للإدارة بالأهداف، وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على إعتبار أنها نظام حركي مستمر يكون من مجموعة على الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة:

. أسلوب شامل للتطوير.

. طريقة جديدة للتفكير.

. عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.[1]

وأخيرا يمكن تلخيص مراحل تطوير الإدارة بالأهداف خلال خمسين عاما الماضية تتمثل في أهم ثلاث محطات حسب هذا **الشكل رقم(13): يمثل مراحل تطور الإدارة بالأهداف**

مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات ←	تركز على تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف
مرحلة منتصف الستينيات ←	تركز على تحديد المشترك للأهداف والمعايير
من بداية السبعينيات حتى الآن ←	تركز على تخطيط والأهداف بعيدة المدى والتخطيط الإستراتيجي وتعتمد على أسلوب الشامل للتطوير

[1]زيد منير عبودي: **الإدارة بالأهداف**، عمان، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر التوزيع، 2007. ص:35-36

2. مفهوم الإدارة بالأهداف:

إختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف وذلك وفقا للإتجاه التي ينظرون منه إلى هذا الأسلوب، ولكنهم على شبه إتفاق أن الإدارة بالأهداف تعد من الأساليب الحديثة للإدارة (أسلوب إداري وليست مدرسة أو نظرية)، وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ المشاركة بين جميع العمال في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وصياغتها على شكل مهام ومعايير ومسؤوليات يتم توزيعها على العمال، كلا حسب مستواه الوظيفي وتخصصه ضمن خطة تشاركية تعاونية تكاملية، توضح فيها الموارد المادية والبشرية التي يتم إستخدامها لكل هدف ومهمة، وقبل التطرق لتعريف الإدارة بالأهداف نحدد ونعرف بعض المصطلحات التالية.

تعريف الهدف:

لغة: جاء في **(المنجد)** إن الهدف إلى الشيء أي أسرع إليه ورمى إليه وجعله هدفا له.[1]

وجاء في **(معجم الوسيط)** أن الهدف هو كل مرتفع والغرض توجه إليه السهام ونحوها المرمى.[2]

إصطلاحا: يستحسن قبل المضي في تحديد الأهداف أن نحدد معاني الألفاظ القريبة والمتداخلة مثل:

الأغراض Purposes: هي تمثل الجانب السلوكي للهدف.

الغايات Goals: هي تلك الأهداف قصيرة الأجل.

النهايات Ends: تستخدم للتعبير عن جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها.[3]

الأهداف Objectives: فإنها تتضمن معنى مشابه للنهايات إلا أنها أكثر تحديدا، وتتعامل مع الفترة طويلة الأجل، وغالبا ما يستخدم إصطلاح الأهداف والأغراض ليؤديان نفس المعنى.[4]

---

[1] المنجد والمنجد: دار المشرق، بيروت، لبنان، 1992.ص:858.

[2] أنس إبراهيم ومنتصر عبد العليم وعطية الصوالحي وأحمد محمد: **معجم الوسيط**، بيروت، لبنان، ص:977.

[3] عبودي، **مرجع سابق**، 1986.ص:25.

[4] جميل أحمد توفيق: **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية، 1999.ص:80.

ويوجد لكل مؤسسة نوعان أساسيين من الأهداف التنظيمية وهما:

الأهداف الرسمية Official Goals:

هي مجموعة المبادئ التوجيهية والتي تذكرها المؤسسة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو كأي منشورات عامة أخرى، وهذه الأهداف الرسمية تعتبر بمثابة الرسالة التي تفسر سبب وجود المؤسسة وماهو مطلوب عمله من المؤسسة، وتوضح نوع العمل الذي سوف تتخذه المؤسسة. والرسالة التي تضعها المؤسسة تسهل عملية إتخاذ القرارات، ولا تكون نهائية إنما قابلة للتغيير حسب الظروف وبعد دراسة دقيقة، وبالتالي فإن الأهداف الرسمية يمكن أن ينظر لها على أنها الهدف الكلي للمؤسسة.

الأهداف التشغيلية Operational Goals :

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقية في المؤسسة وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه، وهي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والعمال أثناء قيامهم بأهداف المؤسسة وعادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة وقابلة للقياس وهي بشكل أساسي تصف المهام الرئيسية والتي يجب على المؤسسة تنفيذها.[1]

الإدارة بالأهداف:

عرفها **(Drucker)** بأنها أسلوب إداري، يعتمد على الأهداف كمنهجا وأسلوبا لها في العمل التنظيمي، وهي تقوم على أساس إنجاز الأهداف والإلتزام بالعمل، وهي عملية يتكامل فيها الأفراد داخل المؤسسة فيما بينهم، ويوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.[2]

---

[1]عبودي، مرجع سابق، ص:25-26

[2]Drucker Peter :**What results you expect ? Auser's guide to MBO**, Public Administration revew 1976،.P :21.

أما **(John Humble)** عرف الإدارة بالأهداف على أنها **نظام ديناميكي** الذي يجمع بين إحتياجات المؤسسة من أجل تحقيق الربحية وتطوير أهدافها، وإحتياجات المدير في المساهمة وتطوير نفسه ذاتيا، وأيضا إحتياجات العمال من خلال المشاركة في وضع الأهداف إستعدادا لتطبيقها.[1]

وأما الإدارة بالأهداف بمفهوم **جون هامبل (John Humble)** تتضمن ما يلي:

- إن الإدارة بالأهداف تعد أسلوبا شاملا للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهجا ديناميكيا للتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ووسيلة للتنمية الموارد المادية والبشرية.
- إن الإدارة بالأهداف تتطلب تعاونا بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف شريطة أن تتم هذه الأهداف بالمرونة.
- إن الديناميكية تفرض ضرورة التقييم المستمر بإستخدام مقاييس لتقييم الأداء.
- إن الإدارة بالأهداف تتطلب تحديد قائمة الأهداف، كما تتطلب إرتباط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز، وتكون الأهداف بمثابة عبارات منفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يمكن من خلاله الوقوف على مدى تحقيقها.
- إن الإدارة بالأهداف تؤكد على إرتباط أهداف العامل بأهداف المؤسسة بصورة تضمن مشاركة كل فرد في وضع الأهداف وما تتطلبه من برامج من الإلتزام بالتحقيق.[2]

فيما أضاف **(Ramesh)** بأن الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف معا، وتحديد نتائج ومساهمة كل عامل في المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف الموضوعة بكفاءة في الوقت المعين.[1]

---

[1]John. W. Humble :**How to Management by objective** , New york, Amacon,1978 P :33.

[2]أمية عبد الله أشتية: **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في إدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2015، ص:20.

وعرف **(العلاق)** بأن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالإشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة حيث تقوم الإدارة على منطق إستشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط وضع الأهداف، وإنما أيضا في إتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.[2]

ويعرفها **(عبد الوهاب)** بأنها أسلوب شامل للتطوير وطريقة جيدة للتفكير ومنهج متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط التوجيه والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية المادية الفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة ومتطورة وتحقيق النتائج بناء معايير موضوعية.[3]

كما أضاف **(بلعور)** أن الإدارة بالأهداف عبارة عن إستراتيجية حيث يقول: "تعتبر إستراتيجية الإدارة بالأهداف عن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة، للتخطيط والحصول على النتائج في الإتجاه الذي ترغبه وتحتاجه بحيث يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف العمال وضمان رضاهم.[4]

في حين **أوديورن(Odiorne,1978)** الذي يعتقد أن جوهر الإدارة بالأهداف يتمثل في العمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات بين القادة الإداريين ومساعديهم، وهي خلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والنقاش ،والإتفاق على صلاحيات ومهمات الرئيس والمرؤوس وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقييم النتائج والمساهمات الإيجابية التي قدمها كل مسؤول في منصبه.[5]

---

[1]Ramesh B Rudani :**Principles of Management**. MC Graw. Hill Educatin, New Delhi ,India 2013, P :194

[2]بشير العلاق: **الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم دار اليازوري**، عمان، الأردن، 2008.ص:53.

[3]علي محمد عبد الوهاب : **الإدارة بالأهداف**، القاهرة، مركز الإستشارات والتطوير، 1999. ص:9.

[4]مصطفى بلعور: **مرجع سابق**، ص:241.

[5]عمار بوحوش: **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر**، ط2، دار البصائر، 2008، ص:348.

وأشار **(مبارك)** إلى أن الإدارة بالأهداف منهج وأسلوب منظم لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال إستخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسين في إنتاجية المؤسسة.[1]

في حين ركز **(الهياجنة)** على تحقيق الأهداف أكثر من تركيزها على الأساليب التي يتم بواسطتها تحقيق هذه الأهداف، ويعود ذلك إلى إهتمام الإدارة بالأهداف بإنجاز الأهداف، مما ينعكس على فاعلية الإداريين والجهاز الإداري بوجه عام، وإهتمام الإدارة بالأهداف بالمشاركة بين جميع الإداريين عند تحديدهم الأهداف وصياغتها ومن ثم تحقيقها.[2]

إنطلاقا مما سبق إذ يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف هي منهج أو أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة، فهو يقوم على مبدأ المشاركة بين الرئيس ومرؤوسيه معا في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها والوصول إليها داخل المؤسسة، بحيث تكون تلك الأهداف الموضوعة قابلة للقياس والتحقق وتكون واقعية، ومحددة بفترة زمنية معينة، ونسبة تحقيقها لتلك الأهداف هو معيار الأساسي لقياس نجاح المؤسسة. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد الأبعاد التالية:

- **الإدارة بالأهداف كمنهج أو أسلوب:** يحث على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والمسؤوليات وإتخاذ القرار.
- **الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:** هي علاقة ديناميكية تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام في تطوير نفسه ذاتيا.
- **الإدارة بالأهداف كفلسفة:** بحيث تعتمد هذه الفلسفة إدارية على المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف وإتخاذ القرار.

---

[1]محمد مبارك محمد الرشيدي: **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العمال**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014. ص:15.

[2]وائل سليم الهياجنة: **درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس مديرية تربية الوسطية في محافظة أربيد للمرحلة الثانوية نظر معلميها**، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 28 العدد 2، عمان، الأردن، 2019. ص:322.

– **الإدارة الأهداف كإستراتيجية:** هي قائمة على مبدأ التخطيط الإداري، من أجل الوصول إلى النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.

– **الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:** وذلك يكون من خلال التركيز على وضع الأهداف، ثم مقارنة النتائج بالأهداف (أي إستخدام النتائج كمعيار لقياس مدى تحقيق وتقدم).

3.فلسفة الإدارة بالأهداف:

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة في وضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر لتهيئة حوافز ودوافع للعمال، وبموجب هذه الفلسفة حسب **(قدري):**

– يقوم الرئيس والمرؤوس بتحديد أهداف العمل والنتائج المتوقع تحصيلها خلال مدة زمنية.

–إلتزام الرئيس والمرؤوس بالأهداف الموضوعية بإعتبارها أساسا للتقييم.

– تحديد معايير قياس الأداء والتقييم والإتفاق عليها.

– تقييم الإنجاز والتعرف على مدى تحقيق الأهداف.

– تعديل خطة الأداء والسلوك على ضوء نتائج التقييم.

وكل هذا يؤدي إلى حدوث مشاركة بين كل من الإدارة والعمال، وتحديد الوظيفة والهدف، مما يحقق عمل أكثر عقلانية يقلل من حدوث المشاكل والتوتر إضافة إلى إنه يخلق جوا من الثقة والتكامل بين الإدارة والعمال، كما أن مفهوم الإدارة بالأهداف يدفع كافة الجهود ويوجهها نحو الهدف ويمكن كلا من الإدارة والأفراد من الوصول إليها بفاعلية وأداء متميز.

أولا: وضع الأهداف: الهدف السليم هو الهدف القابل للقياس، ولكي يكون الهدف قابلا للقياس يجب أن يحوي عنصرين:

. **عنصر الزمن:** فبدون تحديد زمني لا يمكن أن يكون الهدف هدفا حقيقيا، وهناك أربعة أشكال لوضع الزمن:

– الشكل النهائي: مثل الشهر المنتهي في...، وهذا هو الشكل الأكثر إستخداما.

– شكل بداية: مثل إبتداءا من....

– شكل خلال مدة: مثل من يوم كذا إلى يوم كذا.

– شكل محدد: يوم كذا.

.**عنصر الكمية:** يجب أن يوضع الهدف في شكل رقمي، ووحدات القياس إما أن تكون مالية أو عينية، ولما كانت الإدارة بالأهداف تسعى أصلا إلى تحسين الأداء، فمن المنطقي أن تكون هناك مقارنة بين نتائج العام الحالي ونتائج العام السابق.

وتتعدد الأهداف والأوليات ولا يمكن أن يكون هدف واحد لأي منصب، فالأهداف بطبيعتها ذات أبعاد ولا يصلح أن يكون الهدف في شكل أسود وأبيض، ولكن الأهداف يجب أن تكون متعددة.

وإذا كثرة عدد الأهداف فإنه من الضروري وضع أولويات، وإعطاء الأهداف أرقام بحيث يعبر رقم (1) عن أولوية أولى، والرقم (2) أولوية ثانية وهكذا.

ثانيا: النظم المدعمة للإدارة بالأهداف:

لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالا، فإن الأهمية تدعيمه بأنظمة أخرى يكون منطقها الأهداف ومن هذه النظم:

. **نظم العمال:** لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالا يجب أن تكون الأهداف والنتائج هي منطق التعيينات الأجور، والمكافآت، الترقيات، التكوين والنقل.

. **نظم المعلومات:** الإدارة بالأهداف تتطلب تدفق المعلومات الملائمة أي مراكز المسؤولة عن تحقيق نتائج في الوقت الملائم بدون تأخير وذلك لتصحيح المسار.

. **النظم المالية:** الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية البنود ولكنه تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد، ولابد المؤسسات بأعداد اللوائح المالية التي تساعدها على الإدارة بالأهداف.[1]

[1]قدري حسن، مرجع **سابق**، ص: 486-487.

وأوضح **(عبودي)** بأنه تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداءه المؤسسة هو تحقيق الهدف العام للمؤسسة، والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية:

. أهداف المالكين.

. أهداف العمال.

. أهداف القائمين على إدارة المؤسسة.

. أهداف المتعاملون مع المؤسسة.

وهذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب الأخر وبالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية وإحتمالية للتحقيق:

ولقد ركز **(عبودي)** على:

. وضع الأهداف المؤسسة.

. وضع أهداف لكل منصب إداري أو إدارة مستقلة.

. المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف.

. تنظيم كافة الأهداف وعلى مختلف المستويات الإدارية على شكل سلسلة من الأهداف الجزئية المترابطة بحيث لا يتعارض هدف إدارة مع هدف آخر على حساب الأخر.

. وضع خطط عمل تخطيطية لتحقيق تلك الأهداف.

. ربط أداء العمال وسلوكهم بالخطة والتنظيم.

. وضع معايير لرقابة السلوك والأداء.

. توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام إتصال واضح وفعال ونظام تكوين ونظام حوافز.

. وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الإنحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل.

. التركيز على العنصر البشري.[1]

4.العناصر والمبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف:

1.4.العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف:

لقد أشار **دروكر(P. Drucker)** إلى عناصر الإدارة بالأهداف وهي:

❖ **وضع الأهداف:** ويتم وضع الأهداف في ثلاثة مراحل وهي:

– **المرحلة الأولى:** تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المؤسسة على المدى الطويل.

– **المرحلة الثانية:** تحديد الأساليب المناسبة لقياس الإنجاز في كل جانب.

– **المرحلة الثالثة:** تحديد الأهداف التي يمكن إستخدامها كمقياس يقاس عليه الإنجاز.

❖ **تطوير خطة عملية:** وفي هذا العنصر يهتم بتحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعت في العنصر الأول.

❖ **القيام بالمراجعة الدورية:** إن التقييم المرحلي أو المراقبة الدورية ضرورية، وذلك للتأكد من أن المؤسسة تسيير على الطريق المرسوم والمرغوب.

❖ **تقييم الإنجاز السنوي:** ويقصد به التقييم الختامي للإنجازات التي تحققت وتحديد الأهداف التي تم تحقيقها، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف الأخرى لتلاقيها في المرة القادمة، وذلك يكون في هذا العنصر إعداد للمرحلة المقبلة بناءا على النتائج المتحصلة.[2]

---

[1]عبودي، **مرجع سابق**، ص: 40-41.

[2]الهياجنة، **مرجع سابق**، ص:322_323.

ولقد أضاف **(الرشيدي)** إن هناك عدة عناصر أساسية للإدارة بالأهداف تميزها عن الأساليب الأخرى للإدارة وهي:

. **التفويض:** ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تخويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى إحتفاظه بحق الرقابة وحق إسترداد تلك السلطة متى شاء، أي أن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية.

. **المشاركة:** وتعني إسهام العمال في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المؤسسة التي ينتمون إليها، بمعنى أن القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من العمال في المؤسسة.

. **نظام المراقبة:** أي تغيير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ. إلى إعتبارها أداة الضبط والسيطرة، والهدف منها تجنب وقوعها للأخطاء وتصحيح الإنحرافات قبل إستفحالها، ولا يأتي ذلك إلى بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الإنجازات والإنحرافات.

. **تقييم الأداء:** ويقصد به النظر إلى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحديد مكونات الأداء ومنها: وضع معايير الأداء، ونقل توقعات أداء العمال، ثم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المتوقع، وبعدها مناقشة نتائج التقييم مع العمال.

. **نظام الحوافز:** أي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظام الحوافز ووضع نظام للحوافز ترتبط بالاداء الفعلي، طبقا لبرنامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقا.

أما **(القريوني)** فحدد العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي:

. وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.

.أن يشارك في وضع أهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم إن يعملوا على تحقيقها.

.أن يتم قياس الأداء على أساس النتائج المحققة.[1]

فيما وضع **(عبودي)** العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي:

. تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية، حيث يتم مناقشة وبحث الأهداف الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

. يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الإتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا بحيث يصبح هناك فارق زمني تستفيد منه الوحدة التنظيمية في حال حدوث أي طارئ.

. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة، وتقييم ما تم إنجازه ويجرى إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما تم الإتفاق على إنجازه في المرحلة المقبلة، وحسب جدول زمني يتم الإتفاق عليه.

. تستمر عملية إجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بالنتائج.

. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكل إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريرا بما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي.

. تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الأهداف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية.[2]

2.4.المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف:

وعلى ضوء تلك الفلسفة التي قامت عليها الإدارة بالأهداف، يمكن تحديد مبادئ الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

---

[1]مبارك الرشيدي، **مرجع سابق**، ص:20-21.

[2]عبودي، **مرجع سابق**، ص :38.

. **مبدأ المشاركة:** ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديد الوسائل المتعلقة بتحقيقها وطرق التقييم المناسبة، وعليه فإن هذا المبدأ يفترض قدرة العمال على القيام بعمليات التخطيط المناسبة مما يستدعي ضرورة إيجاد برامج تكوين مناسبة لزيادة كفاءة العمال في هذا الجانب، ومبدأ المشاركة له آثار ايجابية بذكرها منها:

– إنه إذا ما إشترك كل من المديرين والأفراد في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبإدارتهم وتحديد النتائج المطلوبة، فإنهم سيقبلون على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية يبذلون الجهد اللازم للأهداف التي يريدونها.[1]

وحسب **(العجمي)** إن الإدارة بالأهداف تعتمد على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الوسائل التي يتحقق من خلال إختيار أساليب التقييم والقياس التي يتم في ضوئها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف، وتتطلب المشاركة تكوين العمال، ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف:

. **الإلتزام:** يساعد الإلتزام المؤسسة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف، وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى عمالها لتحقيق الأهداف وإتباع الإجراءات بإستخدام الوسائل، مما يعكس عدم تقبل المرؤوسين في الأهداف توفر قناعة لدى العمال في إنجازها والإخلاص في تحقيقها.

. **تحمل المسؤولية:** إن ميزة تحمل المسؤولية هي من المزايا التي يتمتع بها العمال الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام موكلة إليه، مما يجعل كل إدارة وكل عامل في مؤسسة مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، وهذا بالطبع بحيث العامل على تركيز جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] طلعت بن محمد محي الدين مليباري : **إتجاهات العمال بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالاهداف وأثرها على فعالية العمل**، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1997. ص:18.

. **رفع الروح المعنوية:** إن مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط لأهداف المؤسسة وأنشطتها يشعر العمال بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام، وهذا بطبيعة الحال يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة، وهذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفعالية الأداء.

. **مبدأ تحديد الهدف:** يعتبر مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون نقطة الإنطلاق في التخطيط لأنها تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعة، فإذا لم يكن هناك أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهدا ضائعا.[1]

وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المؤسسة الإدارية على شكل النتائج المنشودة تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل الأفراد والمجموعات وللمؤسسة، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها بإستمرار ، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقييم النتائج وتبرز أهمية الأهداف في كونها تحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، وتحدد الوقت وأساليب التقييم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف، ونوع الإنجاز وهنا يجب إن يكون الهدف واضحا ومصاغا صياغة دقيقة، وأن يكون واقعيا ومتمشيا مع الإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة، وإن تتضمن عناصر رئيسية في قياسها وهي (الزمن والكم والكيف والكلفة).[2]

كما يتفرع من هذا المبدأ:

- تمييز بين الغايات والوسائل.
- وضوح الهدف النهائي حتى يتم تحديد الأهداف الفرعية الموصلة له.

---

[1]محمد حسين العجمي: **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية دار المسيرة**، عمان، الأردن،2014. ص:337.

[2]يعقوب بداوي وسالم دلالي: **دور الإدراة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية**، ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2017، ص:26

– التدرج في تحقيق الأهداف من الفرعية إلى العامة.

– المرونة في صياغة الأهداف.

– الإعتماد على الوسائل والأساليب المناسبة وفق سياسات وإستراتجيات المؤسسة لتحقيق الأهداف.

. **مبدأ تحديد الوسائل والأساليب:** هذا المبدأ يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب إتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها لتحديد الأعمال في الفترة التالية.

. **مبدأ تقييم الأداء والتغذية العكسية:** تبنى الإدارة بالأهداف على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في إنجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة، ثم التغذية العكسية ومعالجة السلبيات التي تظهر.[1]

. **مبدأ تأييد الإدارة العليا:** تمثل نقطة البداية وقوة الدفع اللازمة للإدارة بالأهداف.

. **مبدأ الرقابة الذاتية:** أن يكون كل فرد في المؤسسة رقيبا على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وتمثل الرقابة الذاتية مرتكزا تطبيقيا لإدارة الأهداف.

. **مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:** يتركز هذا المبدأ على الرقابة المستمرة لقياس مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقا، ومن ثم تحسين الأداء في ضوء ذلك.

.**مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** ويرتكز هذا المبدأ على إختيار إطارات بناءا على إمكانياتهم، ومدى ملاءمتها وتطويعها للنتائج المرجوة في إتفاق أقل وعلاقات إنسانية وجو إجتماعي محفز للعمل.

. **مبدأ تخفيض المخاطرة:** ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية كالتالي:

– الوصول لتصميم فعال لنظام المعلومات، ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط.

– إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم إتخاذ القرارات بشأنها.

– تحقيق الإستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي.[1]

---

[1]العجمي، **مرجع سابق**، ص:337.

5. أهداف وأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف:

1.5.أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المؤسسات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكامل طاقات الفرد ومسؤوليته ويعطى في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهد والرؤيا، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بالأهداف، فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير.

ولقد وضع **(عبودي)** أهم أهداف الإدارة بالأهداف وهي كالتالي:

– تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية ومتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

– ربط أشكال الأداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

– تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفراد العمال على مختلف المستويات الإدارية.

– مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المؤسسات المنافسة.

– وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العمال بشكل موضوعي يدفع بالعمال المتميزين إلى التقدم إلى الأمام.[2]

ولقد أضاف **(السلمي)** أهداف الإدارة بالأهداف كالتالي:

– إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم وعلى مستوى المؤسسة.

---

[1]أشرف عدنان محمد الهندي: **واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الاعمال. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص:16.

[2]عبودي، **مرجع سابق**، ص: 45–46.

– إيجاد أساس للتخطيط المتوسط والقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية.

– إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد إنتمائهم لأهداف المؤسسة.

– ربط المؤسسة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية.

– توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة الإستراتيجية التي تعتبر عن الفارق بين مستوى إنجاز مؤسسة وما يحققه منافسوها.

– إيجاد معايير رئيسية لمتابعة التقييم تتعامل مع الأمور الإستراتيجية ذات العلاقة والمردود على الشركة كلها في حاضرها ومستقبلها.[1]

2.5. أهمية الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة حتمية وليس ترفا، ذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء الإدارة حاضرا ومستقبلا وخاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل مؤسسات الأعمال العالمية وكذا الإدارات التي تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، وتتمثل أهمية الإدارة بالأهداف كالآتي:

– تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الهادف والخَلاَّقْ، لدى مدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا مجرد مستقلين لها.

– رسم خارطة طريق الإدارة من أجل تحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

– تمكين الإدارة من إستخدام إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يسهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

– إن أسلوب الإدارة بالأهداف يحرص على الوقاية قبل حرصه على العلاج.[2]

---

[1] علي السلمي: **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**. قاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999. ص:90.

[2] فريحة محمد هشام: **ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية**، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، 2016. ص:94.

6. متطلبات وخصائص الإدارة بالأهداف:

1.6.متطلبات الإدارة بالأهداف:

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المؤسسة والإدارة بالأهداف ماهي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال فريق العمل المتجانس وتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال، ولإيجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات يمكن ذكرها فيما يلي:

- إعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعمال.
- الإسهام الفعلي للعمال كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- إعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا إقتضت ضرورة الإنجاز وإتباع مبدأ الضرورة في التنظيم.
- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارساتها لمتابعة إنجاز الأداء بغية تصحيح الإنحراف في العمل.
- إعتماد على نظام الإدارة الذاتية أو الإنضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

أما **(لغضر، وحدة)** فقد حدد متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف كالتالي:

- ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية في المؤسسة وهي: المناخ الإداري الملائم، وضوح تنظيمي ونظام معلومات فعال.
- الإدارة الذاتية واللامركزية، وتزيد الفرد بسلطة أكبر وتحميله مسؤولية أكبر.
- عملية الاتصال والتغذية العكسية، من خلال شبكة إتصالات فعالة.
- التطوير التنظيمي والتغيير، وبناء هيكل تنظيمي مرن.
- وضوح الأهداف وترتيبها حسب أهميتها وأولويتها حتى يتسنى للقيادة معرفة مسارها وما تريد تحقيقها.
- دعم القيادة العليا في التنظيم لإعتماد نظام الإدارة بالأهداف.

– ملائمة حجم التنظيم وهيكله.

– قرب المسافة بين فروع المؤسسة الواحدة.

– عدم التنوع الكبير في الخدمات وتحديد الزبائن.

– مدى تناسق وإنسجام مجموعة المدراء، من حيث المؤهلات العملية والخبرات التنظيمية وحقول الإختصاص.[1]

أما **(العجمي)** حدد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

– **تحديد الأهداف:** إن عملية تحديد الأهداف تستلزم توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها وتتمثل الشروط فيما يلي:

– أن تكون الأهداف على النتيجة وليس النشاط.

– أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

– أن تكون الأهداف سهلة التحقيق.

– أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية.

– أن تصاغ الأهداف في عملية محددة.

– **تحديد دور المدير:** المدير المتفوق يمارس عددا من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديده الأهداف وذلك على النحو التالي:

– يوفر التوجيه للعمال في إتجاه تحقيق الأهداف.

– يقدم الدعم والمساندة للعمال لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.

– ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في المؤسسة.

– يستطيع العمل بكفاءة مع الآخرين للإرتقاء بهم.

– يطور الموارد المبتكرة والمتاحة داخل المؤسسة.

– يقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

---

[1]محمد مبارك الرشيدي، **مرجع سابق**، ص: 21–22.

- **إعداد الموارد البشرية المناسبة لإدارة بالأهداف:** المورد البشري هو أساس ومصدر العطاء والإنجاز وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات، والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية، وإذا أحسن إختيار الإنسان وتكوينه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يساعد على تحقيق الأهداف.

- **تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف:** هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك:

- الإتصالات القوية بين الإدارة والعمال.

- الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها العمال.

- إتباع الأسلوب العلمي في إصدار القرارات.

- حرص المسؤولين على تلمس حاجات الأفراد وتأمينها.

- سهولة وضع معايير للأداء التي يمكن إستخدامها في تقييم والتصحيح.

-**التكوين الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف:** ويتضمن هذا التكوين العناصر التالية:

- تنمية قدرات العمال.

- وضع الخطط لتطوير وتنمية إمكانات العمال.

- أن يركز التكوين على الخبرات السابقة لدى العمال.

- أن يساعد التكوين توضيح أدوار ومهام ومسؤوليات العمال في ظل الإدارة بالأهداف.

-**تغيير وتطوير التنظيم:** العوامل التالية ينبغي توفرها في التنظيم من أجل تطوير دائم فيه للحفاظ عليه:

- تحديد السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكتفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه.

- توفر الكفاءة لدى الأفراد العمال نحو العمل، وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف.

- التقييم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى أن يكون الفرد مسؤولا عن تحقيق الأهداف المحددة له.[1]

---

[1] العجمي، **مرجع سابق**، ص:342-344.

2.6.خصائص الإدارة بالأهداف:

وتتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على:

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم للأهداف.
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العمال.
- تفويض سلطة إتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.[1]

7.شروط ومميزات الإدارة بالأهداف:

1.7. شروط الإدارة بالأهداف:

تتطلب الإدارة بالأهداف توافر شروط معينة حتى يتمكن الفرد من الإسهام بنصيبه في تحقيق الأهداف المرسومة، هذه الشروط هي كالآتي:

-**تفويض السلطة بقدر الهدف:** والمقصود هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسؤولية، فيجب عند تحديد هدف معين لبعض الأشخاص أن يمنح من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامه ولا يحاسب إلا بقدر إلتزامه بمسؤوليته في التنفيذ.

- **الحرية الكاملة في التصرف:** بعد تحديد الهدف المراد الوصول إليه في فترة زمنية معينة، يجب أن تعطى للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك الهدف، سواء كانت هده الوسائل متخذة الشكل

[1]علاق، مرجع سابق، ص :183.

المادي مثل زيادة الأموال المستثمرة في المنتجات الجديدة، أو الشكل البشري مثل تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على الابتكار والتجديد.

– **تحديد معدلات قياسية لتقييم النتائج:** وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات أداء يمكن قياسها، فالأهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة.

– **توضيح خطوط الإتصال بين المستويات الإدارية:** فتحديد الهدف، وتفويض السلطات، ووضع معدلات أداء تتم من خلال عملية القياس، يستطيع وجود نظام إتصال فعال بين جميع العمال، وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.

– **المسؤولية المشتركة:** مسؤولية تحقيق الأهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية لا يسال عنها فرد بعينه إلا بقدر عجزه عن إنجاز نصيبه المحدد من الأهداف، ومشاركة المسؤولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية والإنتماء بين العمال وخلق الإرتباط المتكامل لنجاح الأعمال.

–**شخصية المساءلة:** لتحقيق العدالة من مبدأ المسؤولية التضامنية، لابد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولا أمام رئيسه المباشر وإقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك، وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه، وهو نوع من العدالة يجب أن يسد مؤسسات الأعمال.[1]

ولقد أضاف **(زين العابدين)** الشروط التالية:

– وضع الأهداف العامة المناسبة من قبل المدراء في المؤسسة، وتوضع جميع أهداف الأفراد والعمال بالإدارة بالأهداف على أساس هذه الأهداف العامة.

– الرؤساء والمرؤوسين معا يجب أن يضعوا ويوافقوا على كل هدف من أهداف الأفراد، وأن هذه الأهداف يجب أن تكون عادلة وملائمة ويتم تطبيقها بشكل جدي كمرشد وموجه للعمل.

---

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:480_481.

– إنجاز المرؤوس يجب أن يتم بشكل مدروس على أساس الأهداف المحددة ليتم تقييمها، وهذا التقييم يساعد على تقرير ما إذا كانت الأهداف عادلة، وإذا ما تم إستعمال وسائل ملائمة لتحقيقها.

– يجب أن تتابع الإدارة تقييم إنجاز العمال وتقوم بمكافأة العمال طبقا لذلك.

2.7.مميزات الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أسلوب صمم لضمان إلتزام المدراء بأهداف المؤسسة، ووفقا لهذا النظام يتوقع من المدراء أن يتولوا تحديد أهدافهم، على ضوء أهداف المؤسسة وعلى أساسها وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكن هؤلاء المدراء من تقييم أدائهم والرقابة عليها.

وبهذا فإن أسلوب الادارة بالأهداف يدفع المدراء الى تحسين العمل لأنه يتميز بالتالي:

– زيادة الطاقة الإنتاجية ومستوى الإنتاج، بفضل الإهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين مستوى الأداء.

– تنمية القدرة التخطيطية وحسن إستغلال المعلومات بالنسبة للمدراء والعمال إتخاذ الإجراءات الضرورية بسرعة.

– وجود ترابط وتنسيق بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتحقيق العبء على القيادة من ناحيتي المتابعة والإشراف.

– تسهيل عملية الإتصال بين القمة والقاعدة، وذلك يزيد في إيجاد الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين المسؤولين على مختلف المستويات الادارية.

– رفع الروح المعنوية للعمال بفضل إطلاعهم ومساهمتهم في وضع الأهداف العامة لمؤسستهم، وتنفيذ المشاريع المتفق عليها وفقا لمقاييس دقيقة محددة سلفا.

– التنمية الذاتية للعمال بإعطائهم الفرص لكي يتعلموا ويعتمدوا على أنفسهم، ثم يعملوا على تحسين مستواهم الإجتماعي والإداري عن طريق إظهار الكفاءة في العمل، وتحقيق النتائج التي تتناسب وقدراتهم العقلية والمهنية.

– السرعة في المتابعة والمراقبة وتصحيح الأخطاء، وذلك راجع إلى إختصار مراحل المراجعة.[1]

8. مراحل الإدارة بالأهداف:

تتمثل مراحل الإدارة بالأهداف حسب **بيتر دروكر** بالتسلسل التالي:

– وضع الأولويات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية الهامة.

– تقييم جميع الخدمات والنشاطات، وذلك يكون بهدف الكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البث فيها أو إغفالها، وهنا لابد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية، وذلك بقصد الوصول إلى أهداف التخلي على أساس أنه يعتبر جزءا لا يتجزأ من تطبيق الأهداف.

– وضع أهداف محددة بأغراض محددة، وجداول دقيقة وإستراتجيات عميقة حيث تتضمن هذه مرحلة الوصول إلى تحديد بالمواد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية منها، ومن المهم التأكيد عليه في هذه المرحلة أن وضع أية خطة ستبقى عملية ناقصة مالم يتم إختيار الأشخاص الأكفاء في عمل الأداء وتحميلهم مسؤولية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة.

– وضع معايير ومقاييس قياس الأداء وتقييمه، حيث يعتبر التفكير في المقياس الملائم قرار في السياسة العامة، وهو يعد على درجة عالية من المخاطرة وتحديد مقاييس أو المعايير التقييم مفهومنا للأداء. لذا يجب التركيز هنا على المقاييس ويجب النظر إليها مقاييس للأداء وليس للجهد، والمقاييس توجه الجهد والرؤية نحو الداخل أي داخل التنظيم بمعنى نحو تحقيق الكفاءة وذلك بدلا من توجيهها نحو الأغراض الخارجية والتي وجدت تلك التنظيمات أساسا من أجل تحقيقها.

– تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات، أي معرفة النتائج المتوقعة وقت حدوثها حيث أن تحديد المقاييس الملائمة، ستمكن الإداري من التحويل من التشخيص إلى التكهن أو التنبؤ، أي بإحتمال ما

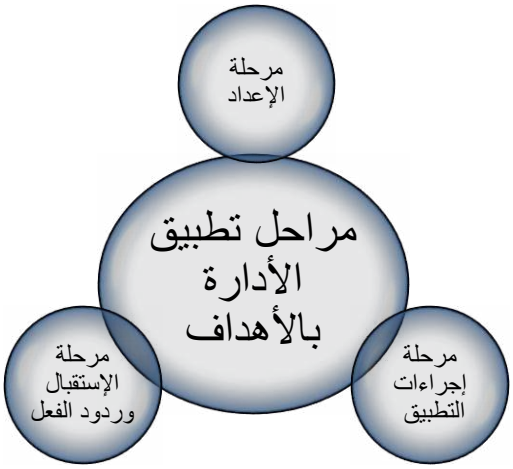
---

[1]عمار عبد اللطيف زين العابدين: **الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات** –الإدارة **بالأهداف نموذجا**، مجلة أدب الرافدين، العدد،52، العراق، 2008. ص:24.

سيحدث إذ نستطيع هنا أن تقرر ما يتوقع حدوثه وأن نتخذ الإحتياطات اللازمة لنرى فيما إذا كان ذلك سيحدث فعلا.[1]

فيما يرى **(عبودي)** أنه يحتاج تطبيق أي نظام جديد عملا تحضيريا أو تمهيديا، ويعد التمهيد العملي لنظام الإدارة بالأهداف، يبدأ تكوينا عمليا للعمال على التوقع المشاكل التي قد تحدث أثناء تطبيق النظام، مما يساعد في معالجتها بنجاح وتجاوزها، وبشكل عام. فإن الأعمال التحضيرية اللازمة لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف تأخذ المراحل الرئيسية الثلاثة كما يوضح الشكل (14) التالية:

الشكل رقم(14): يمثل مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف



المصدر: الباحثة

أولا: مرحلة الإعداد: ويعني تحديد النقاط التي على الأغلب ستساهم في تحديد إنحراف الإدارة بالأهداف، أو قد تهم في تخصيص درجة كفاءتها.

ثانيا: مرحلة إجراءات التطبيق: حيث تحدد في هذه المرحلة الإجراءات والأمور والتي يتوجب إتخاذها أثناء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر: **أساسيات إدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، ط1، الأردن، دار علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009. ص:185.

ثالثا: مرحلة الإستقبال ردود الفعل: حيث تحدد هنا بعض التوقعات لردود الأفعال المرجح نشوئها داخل المؤسسة وبين أفرادها العمال، وذلك بسبب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.[1]

❖ خطوات تطبيق الإدارة بالاهداف:

يرى (**بوحوش**) إنه بالنسبة للخطوات التي يستلزمها أسلوب الإدارة بالأهداف فهي تتكون من ما يلي:

⇦ **يكلف الرئيس للمرؤوس بوضع خطة مبدئية أو تصور للعمل يوضح فيه:**

-الأهداف التي يمكن تحقيها في الفترة القادمة.

- الطرق المناسبة لبلوغ هذه الأهداف.

- المشاكل المتوقعة خلال مرحلة العمل.

- الحلول والبدائل الممكنة للمشاكل المتوقعة.

- المقاييس التي يمكن أن تكون أساسا لتقييم أداء العامل.

والبداية هي دائما أصعب مرحلة في أي عمل تنظيمي لأن معرفة ماذا يريد المرؤوس، وماذا ينبغي أن يعمل لكي يصل إلى مرحلة التصور المبدئي لأي مشروع أو عمل تنظيمي تعتبر أهم عملية إنطلاق لتحديد الأهداف وذلك عن طريق النقاش وتبادل الأفكار وتحديد عناصر الخطة.

وكما هو واضح في النقاط الرئيسية التي تتضمنها الخطة الأولية، فإن التركيز في هذه المرحلة يتمحور حول معرفة جميع الإتجاهات والإمكانيات المتوفرة والعناصر التي تنقص مادية أو بشرية، والتفريق بين الأهداف الثانوية والأهداف الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها لضمان نجاح المؤسسة والإرتقاء بها إلى مستوى أعلى.

⇦ **يناقش الرئيس والمرؤوس الخطة وتحدد الأهداف:**

إن هذه الخطوة عبارة عن دراسة الأهداف بصفة دقيقة وتحديد الطرق التي ينبغي الإعتماد عليها والتزام الرئيس والمرؤوس بتجنيد جميع الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق الغايات المنشودة، وفي العادة

---

[1]عبودي، **مرجع سابق**، ص:62.

تكون الوثيقة التي تحدد أهداف المؤسسة مكتوبة ومعبرة عن رغبات العمال والمدراء وجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأهداف المسيطرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لأن الغاية من تحديد الأهداف ومناقشتها من طرف الرؤساء والمرؤوسين المعنيين بالموضوع، هي الحصول على الدعم المعنوي وإلتزام بالعمل وتحويل الأهداف من نظريات إلى نتائج ملموسة.

⇦ **إتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف:**

بعد الحوار وإثراء الخطة بالإقتراحات البناءة من المسؤولين المخططين والمسؤولين المنفذين، تأتي الخطوة الثالثة وهي إقرار ورقة عمل كاملة تتضمن:

- ترابط الأهداف أفقيا.
- تحديد واجبات المرؤوس.
- تحديد واجبات الرئيس.
- وضع إستراتيجية للتعاون.
- تخصيص الأموال لكل وحدة إدارية.

وعلى ضوء هذه القواعد العامة للعمل يلتزم كل طرف بالعمل لتحقيق الغايات المنشودة.

⇦ **تنفيذ البرنامج المتفق عليه:**

في هذه المرحلة تبرز أهمية الإدارة بالأهداف وخاصة عملية تحفيز العمال وتوجيههم حتى يكونوا في المستوى المطلوب ويوفوا بالتزاماتهم المتمثلة في بذل جهودهم بإخلاص لتحقيق الأهداف المرسومة، وبطبيعة الحال فإن في مرحلة الإنجاز تظهر الثغرات في الخطط المرسومة أو سلامة تلك الخطط لأنه من السهل تصور أهداف في غاية من الدقة مع تبريرات منطقية لها، لكن عوامل البيئة وتغيير الظروف وإختلاف مستويات العمال تؤثر على الخطة العامة سلبا او إيجابا وتعطيها طابعا معينا.

⇦ **المتابعة والمراقبة:**

في هذه المرحلة تستطيع القيادة وكل من ساهم في إنجاز الخطة العامة، التعرف على مستوى النشاط ومدى تطابق الخطط مع الواقع المعاش، وخاصة إلتزام العمال بالإجراءات الموضوعية التي تعهدوا بتطبيقها وتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن المتابعة تسمح للقيادة ولجميع المنفذين أن يأخذوا فكرة واضحة عن مدى التقدم في العمل، وإحترام الجداول الزمنية المتفق عليها سلفا، ونوع المشاكل التي يثيرها كل مسؤول على مستواه والإقتراحات التي يتقدم بها التصحيح مسار الخطة.[1]

9. مناهج تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن من الأسئلة التي تطرح من قبل الباحثون والممارسون أولئك الذين يفكرون في إعتماد نظام الادارة بالأهداف وإدخاله في مؤسساتهم هو: ماهو المنهج؟ أو الطريقة التي يمكن عن طريقها إدخال هذا النظام وإعتماده؟ من هنا يمكن حصر مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف، ولقد حصرها في النقاط الثلاثة التالية:

- البدء في التطبيق في مستوى إداري واحد.
- البدء في التطبيق في إدارة واحدة فقط في التنظيم، ومن ثم التعميم في باقي الإدارات الأخرى في التنظيم.
- البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في جميع أنحاء التنظيم في ذات الوقت.

وفي هذا الصدد يفضل الدكتور **محمد الصيبر** في بدء التطبيق على مستوى إداري واحد، وذلك إتجهت إتاحة الفرصة لدى المدراء لكي يتعرفوا أكثر على برامج الإدارة بالأهداف، وملاحظة منافعة مع كل مرحلة من مراحل تنفيذه، بالإضافة إلى أن إحتمال نجاح تطبيقه على كافة المستويات الإدارية في آن واحد سوف يكون إحتمالا ضعيفا، وذلك لأن نظام الإدارة بالأهداف لا يمثل إلا طريقة جديدة للتفكير لايمكن لها أن تتغير بسرعة بل هي تتطلب وقتا كافيا للتعرف بها بقصد إستيعابها.

وفي الواقع فإن الفوارق بين المناهج الثلاثة تمكن فيما يلي:

---

[1] عمار بوحوش، **مرجع سابق**، ص:351-353.

- مدى إلتزام الإدارة العليا في التنظيم بنظام الإدارة بالأهداف.

- السرعة التي تتم بها عملية التنفيذ.

- عدد المستويات الإدارية المشتركة في وقت ما في عملية التنفيذ.[1]

والجدول رقم **(12)** التالي يبين المناهج الرئيسية الثلاثة المعتمدة في إستخدام النظام وتطبيقه، كما يحدد الملامح الرئيسية التي يجب تقييمها قبل إختيار المنهج الملائم لتنظيم ما.

[1]عبودي، **مرجع سابق**، ص :57-58.

الجدول رقم (12): المناهج الرئيسية المعتمدة في إستخدام النظام وتطبيقه.

مناهج تطبيق نظام الإدارة بالأهداف			
	(1)مستوى واحد في كل مرة	دائرة واحدة فقط	جميع المستويات مرة واحدة
مواصفات عامة.	– يبدأ التطبيق في مستوى واحد أو مستويين إبتداءا بالمستوى الأعلى وتكريس فترة أشهر إلى سنة لكل مستوى.	– يبدأ التطبيق في دائرة واحدة على سبيل التجربة ليقرر فيما بعد تعميم النظام على الدوائر الأخرى.	– يتم النظر لكافة المستويات الإدارية على أنها مجموعة واحدة، ويطبق النظام فيها مرة واحدة ولجميع المجموعات وجميع المستويات.
نوع التنظيم الملائم له.	– تنظيم كبير الحجم لعدد كبير من المدراء وعدد كبير من المستويات وعدد متعدد من الخدمات ذو التوزع الجغرافي والزبائن المتعددين والمنتجات، والخدمات الغير المندمجة	– تنظيم كبير أو صغير من أي نوع ولكنه في الغالب يكون كبيرا بعميات متعددة.	– تنظيم أصغر يكون فيه عدد المدراء قليل وعدد المستويات قليل كذلك، بينما الخدمات تكون متكاملة والتركيز الجغرافي موجود.

نوع الإدارة الملائمة له.	– إدارة ذات توجه تنموي بعيد المدى وإدارة محافظة لا تتوجه نحو الأهداف.	– إدارة غير مهيأة نحو نظام الإدارة بالأهداف متقيدة بالماضي وبطيئة في إعتمادها للمناهج الجديدة ومحافظة.	– مجموعة متجانسة ومتوجهة نحو أهداف ماهرة في عملية التفويض، ومعتادة على التعامل مع الأنظمة الأخرى، ويكون المدراء عادة ذ كفاءة عالية.
الوقت اللازم للإدارة العليا ولكل مدير خلال التطبيق.	– وقت معقول ولكنه ممتد لفترة طويلة.	– تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة بعد إختبار التطبيق التجريبي في مستوى واحد أو في جميع المستويات.	– فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر وقد تتطلب وقتا في فترة لاحقة لتلافي الخطاء التي حدثت نتيجة السرعة في التطبيق.
المساعدة الخارجية في النص	– متوسط.	– حد أدنى الى متوسط.	– حد أعلى.
الوقت اللازم للإدارة العليا ولكل مدير	– وقت معقول ولكنه	– تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة بعد إختبار التطبيق	– فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر وقد تتطلب وقتا في فترة لاحقة

خلال التطبيق.	ممتد لفترة طويلة	التجريبي في مستوى واحد أو في جميع المستويات.	لتلافي الأخطاء التي حدثت نتيجة السرعة في التطبيق.
درجة إلتزام الإدارة العليا المطلوبة.	– متوسط.	– تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة بعد إختبار التطبيق التجريبي في مستوى واحد أو في جميع المستويات.	– إلتزام كامل.
الوقت اللازم للتنفيذ.	– 3–4 سنوات	– تعتمد على الوجهة التي تعتمدا الادارة بعد إختبار التطبيق التجريبي في مستوى واحد أو جميع المستويات.	– سنة أو سنتان.
تكلفة التطبيق.	– أعلى.	– تعتمد على الوجهة المعتمدة بعد التجربة الاولى.	– حد أدنى.
فرص النجاح.	– عالية.	– متوسطة.	– منخفضة.

المصدر: **عبودي، مرجع سابق، 59-60**[1]

يمكن تصنيف نماذج الإدارة بالأهداف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

أولا: النماذج الأجنبية: وضع علماء إدارة الأجانب عدت نماذج نذكر منها:

- نموذج أوديون G.odiorne:

أكد الباحث سنة **1970** إن الإدارة تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في المبدأ الأول بإن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة، وليست إضافة إلى أعمال وظائف المدير.

أما المبدأ الثاني في إعتماد المدير على الإدارة للنظام بالأهداف، ويجب أن يخطط لتفادي وتجاوز الممارسات المضيعة للوقت داخل المؤسسة.

أما المبدأ الثالث فيقت

ضي في أن الإدارة تستلزم تغيير سلوكيات المدير والعمال في نفس الوقت، ويعتبر نموذج "**أوديون**" من أهم وأبسط نماذج الإدارة بالأهداف، حيث يصورها كدورة متكاملة داخل المؤسسة أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال بها في نفس الوقت، ويمر النموذج بسبعة مراحل أساسية نوجزها فيما يلي:

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف.
- إجراء التعديلات اللازمة للهيكل التنظيم يتلائم مع تطبيقات النموذج الإداري الجديد.
- يقترح كل من المدير والمرؤوسين الأهداف مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الأداء اللازم التنفيذ.
- الإتفاق المشترك فيما بين المدير والمرؤوسين على عملية التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العمال، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين، وذلك عن طريق التغذية العكسية.
- تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين وذلك بالقياس إلى المدخلات المؤثرة الجديدة والتخلي عن الأهداف غير الملائمة.

---

[1]عبودي، **مرجع سابق، ص:**59-60.

– إعادة النظر الدورية إلى نتائج المرؤوسين المتحقق داخل التنظيم، ذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة سابقا.

– العمل على إعادة النظر في التنظيم ككل، وذلك بما يتلائم مع تحقيق أهداف المؤسسة والمرؤوسين في نفس الوقت. [1]

– نموذج توسي وكارول (Tosi and Carol) 1983:

يرى توسي وكارول أن الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي:

❖ **وضع الأهداف:** ويتم وضع الأهداف خلال ثلاثة مراحل:

⇦ **المرحلة الاولى:** تحديد مراكز عمل المسؤولية أو الأنشطة التي تعد جوهرة في تقييم المؤسسة على المدى الطويل.

⇦ **المرحلة الثانية:** تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.

⇦ **المرحلة الثالثة:** تحديد الأهداف التي يمكن إستخدامها كقياس يقاس عليها الإنجاز.

❖ **تطوير خطة العمل:** ذلك بتحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

❖ **القيام بالمراجعة الدورية:** وذلك بإنشاء نظام للرقابة، للتأكد من أن المؤسسة تسيير على طريق المرغوب والمرسوم وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

❖ **تقييم الإنجاز السنوي:** ويكون بالتقييم السنوي ماذا تم؟ والإعداد للعام المقبل فإذا لم تتحقق الأهداف فإن الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما، على معرفة الأسباب وتحديدها، ومعرفة الإنحرافات وأسبابها وتصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.[2]

---

[1]صلواتشي هشام سفيان، بودلة يوسف، غيدوش فوزي: **أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء وظائف وأنشطة المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، والإندماج الإقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد24، الجزائر، 2017. ص:255-256.

[2]أحمد غنيم: **مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات**، مصر، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003.ص:223.

-نموذج سيزلاقي ووالاس (Sizlagi and Wallas1992):

حدد "**سيزلاقي**" و "**والاس**" نموذج أسلوب الإدارة بالأهداف بثماني خطوات هي كما يلي:

. **التشخيص:** وتشمل هذه الخطوة النشاطات الأولية المواجهة لمعرفة حاجيات العامل والوظائف والتقنية ومسائل أخرى في المؤسسة.

– **التخطيط:** وتتضمن المسائل المتعلقة بالأهداف العامة، والإستراتيجيات بالمؤسسة والحصول على إلتزام الإدارة بنظام الإدارة بالأهداف، وتكوين وتنمية العمال حول كيفية إستخدام هذا الأسلوب.

– **وصف وظيفة العامل:** في هذه الخطوة وهي أكثر الخطوات تعقيدا يكون المطلوب من العامل وصف وظيفته، محتواها وواجباتها ومسؤولياتها، وهذه هامة حيث يلزم أن يكون الشخص ملما بالعمل المراد أداؤه قبل وضع الأهداف المحددة.

– **وضع الأهداف:** التفاعل بين الرئيس والمرؤوس بإستحداث مجموعة من الأهداف للفترة القادمة (عادة ما تكون سنة واحدة) ويتركز الإهتمام على نوع الهدف والأسبقيات والمواعيد المقررة لتحقيقها وطرق قياسها.

– **مراجعة الرئيس للأهداف:** يقوم الرئيس بمراجعة الأهداف الأولية ويقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها.

–**الإتفاق المشترك:** يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة حتى يتم التوصل الى إتفاق بين العامل ورئيسه حول الأهداف المقررة للفترة المحددة.

– **تقييم مبدئي:** يجتمع الرئيس والمرؤوس أثناء الفترة التي يتم تقييمها لسير العمل في إتجاه تحقيق الهدف، ومن الممكن أن يتم هذا الإجتماع مرة واحدة أو مرتين أو أكثر خلال السنة، والغرض من هذه الإجتماعات ليس الوقوف على ما تم إنجازه فقط، بل تعديل الأهداف إذا ما إستجدت معلومات أو أحداث جديدة في البيئة.

–**التقييم النهائي:** يقوم الرئيس والمرؤوس بتقييم النتائج في نهاية الفترة المحددة ويكون تركيزها هنا على التحليل والتغذية العكسية والمدخلات للدورة التالية وتتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.[1]

---

[1]الحربي، **مرجع سابق**، ص:26.

-نموذج دراكر:

الذي يعتقد أن تطبيق الإدارة بالأهداف ينبغي أن يمر على المراحل التالية:

- وضع الأوليات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية المهمة.

- تقييم جميع الخدمات والنشاطات من أجل المسائل تأجيلها أو إغفالها.

- وضع أهداف محددة بأغراض محددة وجداول دقيقة وإستراتيجيات عميقة وتتضمن هذه الخطوة تعريفا وتجديدا بالموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة، وبخاصة الموارد البشرية منها.

- وضع معايير ومقاييس لقياس الأداء وتقييمه ويعتبر التفكير في المقياس الملائم قرارا في السياسة العامة وهو على درجة عالية من المغامرة وتحديد مقاييس أو معايير مفهومنا للأداء.

- تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات أي: ماهي النتائج المتوقعة في أي وقت؟[1]

-نموذج ماكونكي (D.MC Conkey1981):

يوصى "**ماكونكي**" هنا بإعتماد المنهج الجزئي، أي أن يتم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالبدء بمستوى إداري واحد، ولما لذلك من فوائد بالمقارنة مع المنهجين أو النموذجين الأخرين **(نموذج دراكر ونموذج أوديون)** حيث يقترح **ماكونكي** تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين كل منهما تستمر لمدة ستة أشهر، ويجري في المرحلة الأولى تكوين وتوجيه المدراء وتأهليهم، للبدء في التنفيذ أما المرحلة الثانية، فتضمن العمل من خلال النظام وفيما يلي شرحا لهذين المرحلتين:

---

[1]هبة بنت حمزة سعيد قطان: **درجة ممارسة الإدارة بالاهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة**، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، السعودية، 2014. ص:17.

❖ **المرحلة الأولى: الإعداد:**

❖ حيث يتم في هذه المرحلة إعتماد الإدارة بالأهداف بإعتبارها نظاما، ثم يتم البدء في كتابة الأهداف وتحديدها إلا بعد أن يتمكن المدير من فهم النظام الذي سيعمل من خلاله، ويمكن التعرف على النظام والتهيؤ لوضع الأهداف من خلال الإطلاع على تعينات، ومقالات ومناقشات مع مجموعات عمل وندوات عمل ترأسها قيادة إدارية كفؤة.

وبعد ثلاثة أشهر من التكوين والتأهيل، يبدأ الرؤساء في كتابة أهداف بسيطة، مع ملاحظة الإرتباط بين تلك الأهداف وبين إطار التنظيم أو المؤسسة من خلاله، ويمكن التعرف على النظام والتهيؤ لوضع الأهداف المعقدة مع ضرورة إتباع عملية تحديد الأهداف لعملية التقييم، وذلك بغرض التأكد من وصول المدراء إلى مستوى متطور من تحديد الأهداف.

❖ **المرحلة الثانية: العمل وفقا للأهداف:**

حيث ينبغي في هذه المرحلة إشعار المدراء والرؤساء بإن عملهم من خلال الأهداف هي عملية تجريبية، وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج حيث أنهم لا يزالون في مرحلة التكوين والتاهيل، ويجب إعتماد أسلوب لتبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة، وفي منتصف هذه المرحلة يتم القيام بتبادل المعلومات ما بين المدير والمسؤول المباشر، وذلك لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ومناقشة أي نوع من الأهداف ومراجعة مدى صلاحية الأهداف حتى نهاية الفترة **(المرحلة الثانية).**

وبعد ثلاثة أشهر تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء، فإذا تبين بأن المديرين قادرون ومؤهلون يبدأون في العمل وفقا للنظام بشكل متكامل، وبعدها ينتقل التطبيق إلى المستوى الإداري الثاني وتبدأ عملية التكوين والتأهيل من جديد.

وينبغي الإشارة هنا إلى أهمية الإتصالات عند الإنتقال من مرحلة إلى أخرى، حيث أن إعتماد الإدارة بالأهداف بإعتبارها نظاما غامضا وسر من أسرار الإدارة العليا، له نتائج وإنعاكاسات سلبية على المستويات الإدارية اللاحقة، كما قد تخلق لديهم شكوكا، فقدان للثقة، وإحباطات منذ البداية، ومن أجل تجنب هذه

الإنعكاسات السلبية ينبغي وضع تقارير دورية، ويطلب إلى المدراء في المستويات العليا إطلاع مدراءهم ومرؤوسيهم على مراحل التنفيذ والتطبيق.

ومن خلال تجربة تطبيق الإدارة بالأهداف في إحدى المؤسسات الحقيقة يحدد **ماكونكي** ثلاثة مراحل رئيسية للتطبيق:

❖ **مرحلة الإعداد:**

يتم في هذه المرحلة توضيح وظيفة المدير، وتوضيح واجباته ومسؤولياته ومستويات السلطة، ذلك عن طريق تعبئة نموذج لوصف الأعمال، ومن ثم يقوم المدير بمناقشة ظروف عمله مع رئيسه، يتم الإتفاق على الواجبات والمسؤوليات ومستويات السلطة، كما يجب أن لا يتم الإنتقال إلى المرحلة الثانية، إلا بعد يتم توضيح مضمون العمل والوظيفة والوصول إلى إتفاق حولهما.

❖ **مرحلة وضع الأهداف:**

ويتم في هذه المرحلة من المدير بوضع خطة تتضمن أهدافا واضحة للأداء، لفترة زمنية مقبلة (سنة مثلا) وينبغي أن يتم خلالها التعرف بالأهداف وأن تكون معقولة يمكن قياسها وبرمجتها، كما يجب أن تتضمن الخطة على الأهداف مع رئيسه، ويتم الإتفاق على جدولة نهاية للأهداف والأوليات، ويمكن تحديد مواعيد التنفيذ أو الإنجاز، وخلال فترة التنفيذ يتم عقد دورات إضافية بين المدير ورئيسه، وذلك بهدف مراجعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإدخال التعديلات الممكنة على الأولويات أو تغيير الأهداف وفقا للتغييرات والظروف.

❖ **مرحلة التقييم:**

في نهاية الفترة يقوم المدير بتقييم أدائه، وذلك من خلال مقارنة النتائج بالأهداف والتي تم الإتفاق عليها، على أن يتم ذلك بشكل خطي، ومن ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه، ويتم الإتفاق على تقييم أداء

المدير خلال الفترة السابقة وقد تصدر عن ذلك بعض القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، ويتم تمريرها الى المدير في مقابلة منفصلة.[1]

ثانيا: نماذج العربية: تتمثل النماذج العربية فيما يلي:

-نموذج الشبول (Achaboul 1995):

وضع الشبول نموذجا للإدارة بالأهداف ويتكون من ثلاث خطوات التالية:

- **الخطوة الاولى:** تحديد الأهداف حيث أن تغطي الأهداف النواحي المختلفة للوظيفة وتسعى لتلبية حاجات العمال كما تحدد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل.
- **الخطوة الثانية:** وضع خطة عملية حيث يتشارك المدراء والعمال في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ، فيتم توزيع المهام على العمال على حسب إختصاصاته وإمكانيته، وإعداد الميزانية وتنظيم السجلات وإعداد نظام الحوافز ووضع معايير أداء العمال في المؤسسة.
- **الخطوة الثالثة:** تقييم الإنجاز السنوي ويتم في هذه الخطة منافسة ما تم عمله وقياس مستوى أداء العمال ومتابعة إنتظامهم في الدوام والعمل ومسألة التغيب وتنمية روح العمل في فريق، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الإتفاق عليه في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديموقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، مكافآة العمال ثم وضع خطة عمل لعام المقبل.[2]

- نموذج عبد الوهاب 1999:

حدد عبد الوهاب خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- **تحديد الأدوار والمهام:** يوضع إطار تفصيلي وبشكل محدد للأدوار والمهام التي تقوم بها المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يرأسه المدير.

---

[1] عبودي، **مرجع سابق**، ص:77-79.

[2] فاتن الجمعي لبنى بوصيدة: **دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية تجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر،2016. ص:21.

- **تحديد مجالات النتائج الرئيسية:** ويقصد بمجالات النتائج المسؤوليات الأساسية للوظيفة التي يؤديها الفرد.

- **وضع مؤشرات الأداء:** المؤشر هو عامل أو نسبة أو معدل يمكن من خلاله الحكم على درجة فاعلية الأداء، فمثلا مؤشرات الإنتاجية هي المخرجات لكل ساعة عمل، ويفضل أن يكون لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية عدد من المؤشرات، وأن يوضع المؤشر في صورة معدل أو نسبة بدلا من القيم المجردة.

➢ **الإتفاق على الأهداف:** هناك نوعان رئيسيان من الأهداف هي:

- أهداف العمل أو أهداف الأداء.

- الأهداف الشخصية أو الأهداف التنموية للفرد.

➢ **تصميم خطة عمل:** يضع الرئيس والمرؤوس خطة عمل تتضمن:

- **البرمجة:** تعني تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق كل هدف.

- **الجدولة:** وهي تحديد الزمان لكل نشاط والزمن الكلي للهدف.

- **الموازنة:** تشمل تخصيص الموارد اللازمة لتوزيعها على الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف.

- **المسؤولية:** من المسؤول عن الأهداف والأنشطة التي يجب أداؤها لبلوغ هذه الأهداف.

- **المراجعة:** تتضمن إختيار الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر.

- **التحسين:** يجب أن يراعي في كل الأجزاء السابقة والوصول إلى حال أفضل لتحسين والتطوير.

- **المراجعة والرقابة:** بعد أن يتم الإتفاق على الخطة توضع في ورقة عمل تتكون من:

✓ أنشطة وواجبات ومهام يقوم بها المرؤوس.

✓ مساعدات وإرشادات يقدمها الرئيس.

كما يتم تحديد نقاط المراجعة الدورية مثل: تحسين سير وسلامة الخطة، إجراء التعديل اللازم في الخطة، شحن همم المرؤوسين وتقوية دافعيتهم، وعند تقييم الأداء يجب مراعاة العناصر التالية:

- البعد الكمي، الوضعي، الزمني.

– بعد ملائمة الزمن المخصص لكل هدف.

– نوع ودرجة صعوبة الأهداف.

– الأهداف الجديدة المضافة أو المقترحة.

-نموذج البالطين (Baltin: 2003):

حدد البالطين النموذج المقترح وفق الخطوات التالية:

⇦ **الخطوة الاولى:** التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مدراء الأقسام والعمال.

⇦ **الخطوة الثانية:** تحديد مجالات النتائج الرئيسية ويقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقم بها العامل.

⇦ **الخطوة الثالثة:** تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.

⇦ **الخطوة الرابعة:** تحديد الأهداف الجزئية والإجرائية.

⇦ **الخطوة الخامسة:** تحديد الإتفاق المشترك على الأهداف الجزئية لدى مدراء الأقسام والعمال.

⇦ **الخطوة السادسة:** التغذية العكسية حول نتائج المدراء والعمال في ضوء المدخلات الجديدة وإستبعاد الأهداف غير المناسبة.

⇦ **الخطوة السابعة:** المراجعة الدورية للنتائج والعمال داخل المؤسسة وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة سابقا.

⇦ **الخطوة الثامنة:** التقييم من خلال مناقشة الإنجازات التي تمت من قبل العمال وقياس أدائهم ووضع خطة عمل للعام المقبل.[1]

وإستنادا إلى ما سبق يتضح أن النماذج الأجنبية والعربية تعتبر الإدارة بالأهداف بأنها نموذج يتكون من مراحل وخطوات يتم تفيذها لتسهيل العملية الإدارية، بحيث تبدأ من عملية التخطيط والإعداد، ثم عملية المشاركة بحيث تكون بين كل من الرئيس والمرؤوسين لتحديد الأهداف المرجوة للمؤسسة والسعي إلى الوصول إليها، ثم

[1] الحربي، **مرجع سابق**، ص: 28–30.

تليها عملية المراجعة للتأكد من أن المؤسسة تسيير في طريق الصحيح والمخطط له وفي الأخير عملية التقييم الأهداف المسطرة مع الأهداف المحققة.

10. مشاكل تطبيق الإدارة بالأهداف وسبل معالجتها والتغلب عليها:

تعتبر المشاكل تطبيق الإدارة بالأهداف كما يلي:

– تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب وقتا طويلا من الأفراد من أجل إستعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه.

– صعوبة وضع معايير دقيقة والتي يتم بناء عليها قياس الأداء.

– نظام الإدارة بالأهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد أكثر من الإتجاه نحو الجماعة، مما يؤدي إلى نوع من المنافسة الحادة بين الأفراد والتي قد تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الأداء بصفة كلية.

– تطبيق نظام الإدارة بالأهداف قد لا يلقى التأييد والدعم الكافيين من المسؤولين داخل المؤسسة، لما قد يسببه لهم من تفكيك لبعض سلطاتهم وتضاؤلها وخشيتهم أيضا من مطالبة مرؤوسيهم لحقوقهم في حالة تطبيق النظام بكفاءة فعالية.

– النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف قد يستغرق وقتا طويلا مما يؤدي الى تجنب المسؤولية.

– تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يحتاج إلى إستثمارات مادية وبشرية قد تعجز المؤسسة عن الوفاء بها مما يعيق في تحقيق الأهداف.[1]

ولقد إضافه **(حسين)** المشاكل التالية:

– تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف قد تكون تلك الأهداف أعلى أو أقل من الإمكانات المتاحة.

– تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة ومحددة وكمية لسهولة قياسها، وهذا الشرط يصعب تحقيقه.

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:488.

– يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظرا لإشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والإتصالات.

– يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى مهارة إدارية لوضع الأهداف بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وقد لا تتوفر هذه المهارة.

– مقاومة بعض الرؤساء لأسلوب الإدارة بالأهداف.

– إهمال النواحي السلوكية والإهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام وإستمراريته.

– صياغة الأهداف أحيانا تكون بطريقة براقة تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها.[1]

أما **(الهندي)** حدد مشكال تطبيق الإدارة بالأهداف كالتالي:

– صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف العامة للمؤسسة الإدارية، وأيضا صعوبة تحديد ووضع مقاييس كمية دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.

– لا يضع أسلوب الإدارة بالأهداف أساسا لتحديد الأهداف أو كيفية إشتقاقها من الأهداف العامة، كما قد يؤدي إستخدامه للتركيز على أهداف قصيرة المدى وإهمال التخطيط طويل المدى، كما أن صعوبة تحديد الأهداف الفرعية من خلال أسس موضوعية يؤدي لأخطاء أهمها:

- وضع أهداف أقل أو أعلى من المستوى اللازم.
- جهل المستويات الإدارية الدنيا بالأهداف العليا.
- صعوبة قياس بعض الأهداف.
- جهل المرؤوسين بأهدافهم المطالبين بتحقيقها.
- التمسك بالأهداف التقليدية الرئيسية والخوف من تغييرها.

[1] سلامة عبد العظيم حسين: **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر، 2004، ص:245

* قد تشجع الإدارة بالأهداف على الإلتزام بالأهداف البسيطة المعروفة والمتكررة كبديل عن التفكير الفعال في إتخاذ القرار المناسب، كما أن هذا الأسلوب قد يدفع العمال للقبول والإقبال على الأهداف سهلة المنال لسهولة إنجازها، والإبتعاد عن الأهداف المهمة والطموحة التي تحتاج لمجهودات إضافية.

* شعور بعض الإدارات التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.

* جهل بعض المدراء بهذا الأسلوب الإداري وكيفية تطبيقه.

* مقاومة المدراء للتغيير، حيث أن بعض المدراء يتخوف من فقدان السلطة، وتفوق المرؤوسين عليهم، وإذا طبقوا هذا الأسلوب كما أن بعض المدراء يخافون من الفشل عند تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لذا يبتعدوا عن تطبيق أي أسلوب إداري جديد.

* التكلفة الإقتصادية وإهدار الوقت، حيث أن مشاركة العمال في وضع وتحديد الأهداف وإشتقاقها يؤدي إلى إهدار بعض الوقت المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، كما أن البعض ينظر إلى ذلك أنه مكلف إقتصاديا من خلال إهدار الوقت والتكاليف الإدارية من طباعة ومخاطبات وتدقيق و...الخ.

* زيادة العبء على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال زيادة العبء الإداري الرؤساء والمرؤوسين وذلك في صياغة الأهداف وترجمتها لأهداف فرعية وما يتطلبه ذلك من أعمال ومستندات وإعداد وتخطيط، والعمل على إختصار الوقت يؤدي لخلل في صياغة الأهداف التي هي أساس الأسلوب.

* إعتقاد بعض المدراء أن الإدارة بالأهداف هي الحل السحري لجميع المشاكل الإدارية.

* الإفتراض أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة بالنوعية المطلوبة، وهو الأمر الذي من الصعب تحقيقه.

وللتغلب على هذه المشاكل المشار إليها، يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد الأهداف بدقة بصورة تجعلها أكثر وضوحا وقابلية للقياس.

- متابعة الإجراءات بشكل متواصل، إبتداء من وضع الأهداف حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها نتائج واقعية.
- إختيار المدراء الأكفاء، ونشر الوعي بأسلوب الإدارة بالأهداف والعمل على تفهم جميع الصلاحيات والإمكانيات المعينة لهم في تطبيق أعمالهم.
- الإهتمام بنظام المتابعة والتقييم والذي من خلاله يتم معرفة مدى التقدم ويتم متابعة ومعالجة أي خلل أولا بأول.[1]

11. أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها:

إذا كان أسلوب الإدارة بالأهداف قابل للنجاح، فهو كذلك معرض للفشل، لأن هنالك بعض الصعوبات والعوامل التي تحول دون نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مادامت بها أنماط وسلوكيات تقليدية في التسيير وعراقيل نذكر أهمها:

- تعدد وجهات ومستويات الإشراف والرقابة .
- نقص الإطارات ذات كفاءة والحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية.
- صعوبة الحصول على الإمكانيات المادية كافية لتمويل المشاريع الطموحة أو حتى محاولة الإستثمار في الميدان الإقتصادي.
- فرض قيود مالية وقانونية على أجهزة العمل المستوردة.
- عدم وجود إستراتيجية متكاملة.
- تقليد جهات معينة وتجاهل الأسلوب الذي يتلائم والظروف المحلية.
- إتخاذ القرارات حسب الحالة النفسية والمزاجية للإنسان، وقد تتخذ تحت تأثير وضغط من عناصر خارجية.
- الخوف من التغيير وعواقب إحلال أساليب جديدة محل الأساليب التقليدية القديمة.

[1] الهندي، **مرجع سابق**، ص:25-26.

- عدم إتفاق كبار المسؤولين على خطة دقيقة وطرق تنفيذها.

- الإنشغال كثيرا بالإجراءات والإجتماعات وإهمال العمل الأساسي والحيوي.

- التعود على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه.

- تكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة وميزانيتها تقدر بملايين، لكن حركاتهم تبقى مقيدة وكلماتهم غير مسموعة.

- عدم تقبل النقد وقلة الرغبة في الإستفادة من ملاحظات الأخرين.

- خضوع لرقابة مركزية شديدة.

- الخلط بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية في العمل، وعدم الإلتزام بالأهداف المسطرة للمؤسسة بشكل رسمي.

- ميول بعض المسؤولين لإرضاء الرؤساء بدلا من إرضاء الضمير المهني.

- التعود على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه.[1]

12.عوامل نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها:

من أجل نجاح الإدارة بالأهداف في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من العناصر، والعمل على التنسيق بينهما، ولعل من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات نذكر منها:

- لابد من تهيئة الظروف الملائمة للإدارة بالأهداف بإعتبارها تحوي على درجات متفاوتة من التغيير، وتكون هذ التهيئة عن طريق إيجاد إحساس عند الأشخاص العمال بالمؤسسة وإقناعهم بفعالية هذا الأسلوب لدفع المؤسسة إلى الأمام، وفي هذا المجال لابد من توفير مجموعة من العناصر هي:

- وحدة الهدف والرؤيا بالنسبة للعمل، والتنظيم الملائم وتحمل المسؤولية جماعيا.

- علاقة جيدة وإحترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتشاورهم المستمر بينهم.

---

[1] بوحوش، **مرجع سابق**، ص:381-382.

- وجود إلتزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كل عامل.
- تكوين العمال على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم.
- تصميم الأهداف بطريقة عملية وقابلة لتحقيق مع المراجعة الدورية لكل الأعمال.

➢ إعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب للتطوير التنظيمي، يقوم على منهج للتغيير من أجل بعث روح الفريق، وخلق تقاليد الديمقراطية والمشاركة في الإدارة والتفويض الحقيقي للسلطات.

➢ لابد من الإهتمام بالجانب الإنساني ذلك أن أهم وأعظم في أي تغيير هو الإنسان، يشمل الجانب الإنساني عدة عناصر منها: القيم الشخصية، العلاقات غير الرسمية، الطموح الشخصي والقدرات الفكرية، والعاطفية لكل إنسان.

➢ ضرورة التركيز على النتائج بإعتبارها المدلول الأساسي للإدارة بالأهداف، حيث أن العديد من المفكرين يربطون بين الأهداف والنتائج.[1]

13.مزايا وشروط نجاح الإدارة بالأهداف:

1.13.مزايا الإدارة بالأهداف:

يحقق هذا الأسلوب عددا من المزايا الهامة حسب **(عبد الباقي وحنفي،)** ذكر أهمها فيما يلي:

✓ زيادة الكفاية الإنتاجية للعمال في المؤسسة، وذلك لأن الأسلوب بعمل على تدعيم التفاهم والإتصال بين القيادات الإدارية والمستويات الدنيا مما يشيع جوا من الرضا والتوافق في المناخ التنظيمي، كما أنه يركز الإهتمام على تحليل نواحي الإنجاز والأداء بدلا من التقييم والنقد للنواحي الشخصية في المرؤوسين.

✓ زيادة وعي العمال بأهمية التخطيط والتفكير في المستقبل، فالتعرف على الأهداف تساعد على دراسة البدائل المتاحة وإختيار أفضلها للوصول إلى هذه الأهداف.

---

[1] بلعور، **مرجع سابق**، ص:242-244.

- ✓ تسهيل مهمة الإشراف والتوجيه نتيجة الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة، وعلى طرق الوصول إليها، وحيث يؤدي ذلك إلى شعور أكثر بالمسؤولية من جانب المرؤوسين، ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي إشتركوا في تحديدها.
- ✓ تساعد الإدارة بالأهداف على وضع مقاييس موضوعية، إذ تحدد هذه المقاييس بناءا على الأهداف التي يتم الوصول إليها والفترة الزمنية اللازمة لبلوغها درجة الجودة التي تحقق بها هذه الأهداف.
- ✓ تساعد الإدارة بالأهداف على التوفيق بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى.
- ✓ تساعد الإدارة بالأهداف على التعرف على الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ وثم يتم التفكير في طرق التغلب عليها.
- ✓ التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل لحلول لها وتطوير العمل والأفراد.
- ✓ الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال والأعباء.
- ✓ تنمية التفاهم والتلاحم والإتصال بين القيادات الإدارية وبين المسؤوليات الدنيا من العمال مما يسهم في تحسين الإنتاج وإرتفاع مستوى الأداء.
- ✓ الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال والأعباء.[1]

كما وضع **(صلاح)** مجموعة من المزايا التي تعود على المؤسسة التي تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهي كالتالي:

أولا: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة:

– تمد المؤسسة بأدوات الرقابة عبر معرفة الخطط بالإضافة إلى قياس وتقييم أداء من خلال الأعداد السليم للأهداف الذي يمكن من خلاله تقييم الأداء كل قسم وتحديد الإنجاز والنجاح لكل منها.

---

[1]عبد الفغار فتحي وصلاح الدين عبد الباقي: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث،1988. ص: 409.

– يتصف التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد الوحدات الإدارية، وينخفض معدل دوران العمال ويرتفع معدل الرضا الوظيفي من خلال إلتماس العمال مزايا الإسهام المتبادل في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

– تزود المؤسسة بأسس موضوعية لتقييم أداء المدراء.

– يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق غايات المؤسسة من خلال تحديدها الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف.

– تتيح معلومات تفصيلية عن جميع عمليات المؤسسة ومتابعتها مما يساعد على تحسين الإنجاز.

– ترتفع الإنتاجية اذ يصبح بالإمكان تكليف الذين لم تكن تستعمل مواهبهم على أكمل وجه بمهام إضافية تدفهم لزيادة إنتاجهم وإنتاج المؤسسة بشكل عام.

– تكشف العمال المقصرين بسرعة، نظرا لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف الموكلة لهم.

– تيسير العدالة توزيع الأجور والمكافآت على العمال، وربطها بالإنجاز والنتائج.[1]

ثانيا: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للرؤساء : بالنسبة لـ **(الهندي)** كما يلي:

– يصبح لدى المرؤوسين فكرة واضحة عما هو مطلوب منهم، مما يدفعهم لأخذ وتحمل المسؤولية إتجاه ذلك.

– زيادة وتحسين الإتصال المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

– يصبح للرئيس إطارا فكريا وقاعدة يستطيع من خلالها أن يقوم بالتغذية العكسية للمعلومات الخاصة بتقييم الأداء.

– تساعد الرئيس على إنجاز مهام عمله وإستثمار أوقاته بالشكل الأمثل، وذلك من خلال تشجيع عملية تفويض السلطات بناءا على توزيع النتائج المطلوبة.

– تساعد الرئيس على تحسين توجيه موارد المؤسسة من خلال المعرفة الواضحة لما هو مطلوب.

---

[1] السيد صلاح : الإدارة بأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح، القاهرة، مصر، الجامعة المركزية للنشر، 1978. ص:28–32.

– توفر للرئيس أداة ذاتية لتحفيز العمال على أداء أعمالهم نظرا لوضوح ألية التقييم القائمة على النتائج المحددة مسبقا.

– تركز الإدارات على النتائج بدلا من التركيز على الأنشطة.

– تقوم بتنمية ورفع قدرات الرئيس على تأدية عمله والممارسة الفعالة لدوره كمدير.

– تنمية روح الإبتكار لدى الرئيس وذلك لإنجاز النتائج المطلوبة منه.

– تخفيف حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

ثالثا: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمرؤوسين:

– يمكن الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة دقيقة من خلال نتائج أعمالهم بعيدا عن الأهواء الشخصية.

– يتكون لدى المرؤوسين فكرة واضحة عما يتوقعه منه رئيسه، وهذا الوضوح يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الإرتقاء بمستواه.

– يسهل النقاش مع الرؤساء بسبب وضوح النتائج المطلوبة من المرؤوس ومعرفته بها.

– المقدرة على إختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

– يظل المرؤوس على دائم بمشاعر رئيسه إتجاه أداءه للعمل نتيجة للرقابة والمراجعة الدورية للتقدم إتجاه الأهداف وللنتائج المطلوبة.

– يتولد لدى المرؤوس إحساس بالجهد اليومي الذي يبذله، ومدى التقدم الذي يحرزه إتجاه الأهداف والنتائج المناطه به، مما يؤدي للإرتقاء بمستوى أدائه.

– إرتفاع الروح المعنوية للمرؤوس من خلال إنجازاته وملامسته لثمرة جهوده وأثره على نتائج المؤسسة ككل.

– يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح لديه المقدرة على تحليل نقاط قوته وضعفه كي يتطور وتزيد فرصته في الترقي.

– إرتفاع كفاءة التنسيق بين جهود العمال، وذلك من خلال معرفة المرؤوس بالصورة والأهداف الكلية للمؤسسة ومدى ترابط الأهداف والنتائج المطلوبة من كل فرد على حدى.

– تتوفر فكرة واضحة لدى المرؤوس كما قام به من إنجاز وقيمة ذلك الإنجاز بالنسبة المؤسسة.

– يتزايد شعور المرؤوس بقيمته وأهميته لدى المؤسسة من خلال شعوره بمدى تأثير إنجازاته في أهداف المؤسسة ككل.[1]

2.13.شروط نجاح الإدارة بالأهداف:

تتطلب الإدارة بالأهداف توافر شروط معينة حتى يتمكن الفرد من الإسهام بنصيبه في تحقيق الأهداف المرسومة، وهذه الشروط هي:

- **الحرية الكاملة في التصرف:** بعد تحديد الهدف المراد الوصول إليه في فترة زمنية معينة يجب أن يعطي للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك الهدف، سواء كانت هذه الوسائل متخذة الشكل المادي مثل: زيادة الأموال المستثمرة في المنتجات الجديدة، أو الشكل البشري مثل تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على الإبتكار والتجديد.
- **تحديد معدلات قياسية لتقييم النتائج:** وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات أداء يمكن قياسها، فالأهداف المحددة في الشكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة.
- **توضيح خطوط الإتصال بين المستويات الإدارية:** فتحديد الهدف، وتفويض السلطات، ووضع معدلات أداء تتم من خلال عملية القياس، يستتبع وجود نظام إتصال فعال بين جميع العمال وذلك بهدف الوصول الى الأهداف المطلوب تحقيقها.

[1] الهندي، **مرجع سابق**، ص:24-25.

❖ **المسؤولية المشتركة:** مسؤولية تحقيق الأهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية لا يسال عنها فرد بعينه إلا بقدر عجزه عن إنجاز نصيبه المحدد من الأهداف، ومشاركة المسؤولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية والإنتماء بين العمال وخلق الإرتباط المتكامل لنجاح الأعمال.

❖ **شخصية المساءلة:** لتحقيق العدالة من مبدأ المسؤولية التضامنية، لابد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولا أمام رئيسه المباشر وأقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه وهو نوع من العدالة يجب أن يسوء مؤسسات الأعمال.[1]

ومن هذا المنطق ذكر **(عبودي،)** عددا من الشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية نجاح هذا الأسلوب، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

⇦ **حجم التنظيم:**

وهذا العالم يرتبط بشكل أساسي بحجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين فيها، بمعنى أن زيادة عدد العاملين في المؤسسة سوف يؤثر سلبا على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أي أنه سيصبح أكثر تقصيرا، فتطبيق النظام في مؤسسة ضخمة تبلغ موازنتها ملايين أو على مؤسسة آخرى لا يتجاوز حجم ميزانيتها عن بضعة آلاف من الدولارات أو لا يتجاوز عدد أعضائها عن بضعة آلاف.

⇦ **هيكل التنظيم وعدد المديرين:**

وهو عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، هل هو هيكل منتظم بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية، أم هيكل المرتبية **(Hierarchy)** يتكون من سبعة أو ثمانية مستويات؟ أصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تقصيرا.

---

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص:480.

⇦ **تنوع الخدمات والمنتجات:**

حيث أن تطبيق هذا النظام في منطقة تخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات والخدمات، وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل من تطبيقه على تنظيم ينتج العديد من المنتجات ويتعامل كذلك مع أكثر من نوع من الزبائن.

⇦ **التوزيع الجغرافي للتنظيم:**

حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد، وصعوبة الإتصال بين المدراء والإلتقاء فيما بينهم إلى بذل المزيد من الجهود وإلى توفر الوقت اللازم لإعتماد النظام.

⇦ **مدى الترابط والإنسجام بين مجموعة المديرين:**

حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى الإنسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية، والخبرات التنظيمية وحقول الإختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.

⇦ **العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية):**

ويقصد بذلك هو مدى الصلاحية والإستقلالية التي يتمتع بها المدراء، بالقياس للقيادة العليا في التنظيم ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم، إذ من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة، وهذا سيؤثر على زيادة فرص نجاح الإدارة بالأهداف، على الجانب المقابل فإن بعد الثقة بين الإدارة وبين النمط الإداري المشارك، سوف يكلف نظام الإدارة بالأهداف وقتا أكبر وجهداً أعظم عند التطبيق.

⇦ **الهيكل المساعد:**

حيث يصاحب كل نمط إداري هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل: مركبات السلطة وإتخاذ القرارات أو التخطيط والإتصال والتغذية والسياسات العائدة.[1]

---

[1]عبودي، **مرجع سابق**، ص:52-53.

14. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

تحقيق متطلبات الإدارة يحتاج إلى نجاح نظام الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على عدد من المقومات وهي:

- **تذويب الثلوج:** قبل إحداث أي تغير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، فمن غير السليم إطلاقا إدخال الإدارة بالأهداف وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التحفيز دون التهيئة اللازمة وهذا يتطلب إيجاد إحساس عند العاملين بأن الأحوال القائمة غير ملائمة، وضرورة عمل شيء جديد لتحررك المؤسسة للأمام.
- **التركيز على التغيير:** نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديموقراطية والمشاركة في الإدارة، ويعيد الشباب للمؤسسة والمديرين فيها.
- **قبول الجانب الإنساني:** الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصي والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقي والقدرات الفكرية والعاطفية، وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها عوامل غير موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أن هذه العوامل مهمة تمام في أي تغيير مثلها مثل أي شيء موضوعي أخر.
- **أقصى معلومات ممكنة:** يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث وأن يحدد التغيير بالضبط، وسببه وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولا بأول.
- **التركيز على المجموعة:** تكوين المدير في عزلته لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تكوين المدير في مجموعة التي تعمل بها ستجعل منه مديرا أكثر فاعلية حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة، وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك بإشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض ومع رئيسهم فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرؤوس غير كافية، لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير.

⇦ **التركيز على النتائج:** التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف، فإذا تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خطأ للنتائج، فإن كل شيء أخر سينهار، والمشكلة هنا أن معظم الناس يفكرون في الأعمال أو الأنشطة التي يقومون بها، وإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة فإنهم يذكرون عادة الأعمال التي يقومون بها.

⇦ **التركيز على الموقف:** كل مدير له رئيس وله مرؤوسون وله زملاء، بالإضافة إلى إرتباطه بمناخ المؤسسة التي هو جزء منها، وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف في الحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط ذلك كله ببعضه البعض.

⇦ **نقط الإدخار السليمة:** هناك أربعة نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والقطاع أو القسم، ومستوى الإشراف الاول، والإدارة بالأهداف تبدأ في كل هذه النقاط وان كانت مكاتب الإستشارات تفضل أن تكون البداية من أعلى.

⇦ **معدل ملائم للتغيير:** من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة، ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلا من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها في إستيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة.

⇦ **أداة إدخال النظام:** الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام في تطبيقه، ولكن أفضل عمل عدة برامج تكوينية لكل برنامج هدف معين، ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.[1]

كما حدد **(عوض السيد)** مقومات نجاح الإدارة بالأهداف تتمثل في:

- تحديد الأهداف بوضوح أمام جميع العاملين بالمؤسسة.
- تحديد المهام الخاصة بكل منصب إداري بحيث تكون المهام بسيط وقابلة للتنفيذ.
- توفر القدرات والمهارات لدى قائد المؤسسة.

---

[1]قدري حسن، **مرجع سابق**، ص :482-483.

- إشتراك القائد والمرؤوس في صياغة الأهداف.

- وجود تكامل بين أسلوب الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى.

- التمييز بين الأهداف العامة والأهداف الأقل أهمية.[1]

15.الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم الأداء:

ظهرت الإدارة بالأهداف خلال السنوات القليلة الماضية كطريقة جديدة لتقييم الأداء، ولقد حققت هذه الطريقة نتائج متميزة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم.[2]

ويرتكز هذا الأسلوب على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم مقارنة الأداء مع الأهداف المحدد للأداء، وتشمل خاصة طريقة الإدارة بالأهداف والتي تتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية تقييم والعامل لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من قبل العامل خلال فترة زمنية معينة. وينبغي أن تكون تلك الأهداف واضحة وواقعية وقابلة للقياس، كما تحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف لتستعمل في تقييم العامل بناءاً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف. ويلاحظ هناك أنه يتم تقييم النتائج المتحققة قياسا على الأهداف المرسومة للعامل.[3] وتتمثل خطوات الأسلوب الإدارة بالأهداف كالآتي:

- ⇦ قيام الرئيس بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق.
- ⇦ نقل هذا التصور إلى العامل المعني لتمكنه من وضع تصوراته وخططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها الرئيس (التخطيط).
- ⇦ مناقشة الرئيس للمرؤوس لتصوراته (المشاركة).

---

[1]جابر عوض سيد وآخرون: **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، مصر، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003. ص:199.

[2]عبد المطلب، **مرجع سابق**، ص:228.

[3]نعموني، **مرجع سابق**، ص:135.

⇦ إقرار الخطة النهائية لإنجاز الهدف مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير التقييم والوقت المحدد لتحقيق الهدف.

⇦ تنفيذ المرؤوس للخطة.

⇦ إعطاء التوجيهات الضرورية للمرؤوس.

⇦ إجتماع الرئيس مع المرؤوس لتقييم النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعة.

وإستنادا إلى ما سبق يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء عند التطبيق العملي للإدارة بالأهداف على النحو التالي:

- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها.
- تحديد الأهداف المنبثقة عن تلك مجالات، من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوس.
- وضع خطة العمل وتنفيذها.
- الرقابة.
- التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب ما يلي:

- الإهتمام بالأداء المستقبلي للعامل.
- تنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات العامل فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.
- التركيز على إنجازات العامل، وليس سيماته الشخصية.
- تحسين الإتصال بين الرئيس والمرؤوس وتقوية علاقتهما، وذلك من خلال مقابلات دورية بينهما.[1]

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف، ولاسيما في مستويات الإدارية العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإيداء الآراء. ويمكن تطبيقها في المستويات الدنيا، مع

[1] أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 240-241

ضرورة تكوين العمال والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الإتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.[1]

16. الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية:

تهتم الفعالية على تحقيق المؤسسة لأهدافها أو تحقيق العمل لأهدافه أو تحقيق العامل للهدف المطلوب منه، والإدارة بالأهداف تقوم أساسا على وضع الأهداف وتحديدها تحديدا واضحا، وبناء على هذا التحديد الدقيق للهدف وإعتباره معيارا للتقييم يرفع من دافعية العمال إلى رفع مستوى الإنجاز لتحقيق الهدف المحدد لهم بل يجعلهم أكثر حرصا على تحقيقه كما يوضح **ربحي الحسن** بقوله "يتم تقييم العمال في الإدارة التقليدية على أساس إستخدامهم لموارد التنظيم، وتقييدهم باللوائح القانونية، أما التقييم في ظل الإدارة بالأهداف فيكون أولا بشكل رئيسي على أساس مساهمة العامل في تحقيق أهداف التنظيم"[2]

ظهرت في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع إستعماله بشكل كبير والمتمثل في الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على أفكار جديدة في مجال الإدارة الحديثة، ويضْفي عليها طابع يتميز بالفعالية، والذي يسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها، تضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة.

ويعتبر **(Peter Drucker)** عند الفعالية على أنها " أن تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة" كما يعتبر الأهداف وسيلة للإسترشاد والتوجيه والإلتزام وليست أوامر في حد ذاتها، تمكن المدير من التحكم ومراقبة أداءه والذي يعتبر أفضل معيار للتنظيم.

كما يتطلب من المؤسسة تنظيم نفسها، حول ما تحتاجه من معلومات، بحيث كثيرة المستويات الإدارية، تؤثر سلبا على فعالية التنظيمية من خلال إنتقال المعلومات وفقدان دقتها.[3]

---

[1] عبده فليه وأخرون، **مرجع سابق**، ص :276.

[2] طلعت مليباري، **مرجع سابق**، ص :57.

[3] بلقمري ناهد، **التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص علم الإجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة2، ص: 246-247.

والإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب، بموجبه يشترك كل من رئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وعبر مختلف المستويات التنظيمية، في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد مستوى المسؤولية لكل عامل، في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الإتفاق حول أدوات قياس الإنجاز الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الإنحراف والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس لتصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلا ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط التالية:

– أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف وإلا فلا جدوى من وجودها.

– تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق الفعالية التنظيمية الإيجابية بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.[1]فمشاركة العمال مع رؤسائهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط والمشاركة في إتخاذ القرارات، وإشاعة جو من المصارحة بين الرئيس والمرؤوسين يرفع الروح المعنوية للعمال، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية فيعملون على تحقيق الأهداف التي إلتزموا أنفسهم بها ويكونون أكثر إهتماما بتقييم عملهم للتحقيق من بلوغ الأهداف المناطة بهم.[2]

وإن نظام الإدارة بالأهداف سيزيد من فعالية عدة أنظمة الاتصالات ونظام التقييم ونظام الحوافز ونظام الترقيات وعدة نظم أخرى.

ومن الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة والتي هي عبارة عن مؤشرات الفعالية التنظيمية والتي تظهر من خلال:

– تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والتنمية.

– سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية الروح التخطيطية لديهم.

– معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حاليا ومستقبليا.

---

[1]الأمين بلقاضي، **مرجع سابق**، 58.

[2]طلعت مليباري، **مرجع سابق**، 57.

– تساعد على زيادة فعالية الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.

– تساعد على زيادة الإنتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.

– تقليص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضافة مرونة يتطلبها العمل.

– تسمح بالوقوف على الأساليب الناجحة في وضع نظام الترقيات ورسم سياسات التكوينية لذوي الكفاءات المنخفضة.

ولكن من الأمور السلبية التي تحد في فعالية الإدارة بالأهداف وتحول دون تحقيق مزاياها نذكر منها:

– صعوبة وضع أهداف محددة بحيث تتطلب وقتا طويلا لإعدادها.

– تحديد الأهداف قد يقيد العمل وقد تتغير الظروف والأهداف لا تتغير (الإختلاف في سرعة ووتيرة التغيير).

– التقيد بالمعايير الكمية وإهمال المعايير النوعية التي تشكل بعد أساسي في الفعالية التنظيمية.

– عدم إنسجام أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة (بسبب المصالح والميول الشخصية)[1]

يوجد إتفاق بين الباحثين على أن الفعالية في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، وعليه فإن مؤشر تحقيق الأهداف هو المؤشر الحقيقي للفعالية في وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة للمؤسسة، بحيث لا يتم تحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة للمؤسسة بحيث لا يتم تحقيق فعالية من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى وهو مدخل يقوم على إفتراضيتين هما:

- ❖ إن لكل مؤسسة غاية نهائية تسعى للوصول اليها.
- ❖ يمكن تحديد الغاية النهائية لكل مؤسسة ومن ثم يمكن قياس مدى النجاح في تحقيقها.[2]

---

[1] الأمين بلقاضي، **مرجع سابق**، ص :60.

[2] بن علي عبد الوهاب(2015): **مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم كلية العلوم الاجتماعية رسالة ماجستير**، قسم علم النفس، جامعة وهران 2 الجزائر، ص:66-67.

خلاصة:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أحدث تغيرا جذريا في إستراتيجيات العمل التنظيمي، وبالتالي كان هذا النظام كأسلوب جديد للإدارة أثرا كبيرا على الفكر الإداري، خاصة وأن الفكر الإداري الكلاسيكي ركز على العمل والانتاجية، في حين ركز الفكر الإداري السلوكي على الإنسان، إلا أن الإدارة بالأهداف تميزت بتركيزها على أهداف المؤسسة من جهة، وعلى الإنسان كعنصر فاعل في الإدارة من جهة ثانية، له أهداف يسعى إلى تحقيقها كالأجر والترقية والمكافآت وغيرها، وهي مرتبطة كلها بالأهداف والنتائج المحققة.

وإستخلاصا لما سبق فأن هذه الأخير تقوم على إشراك العمال في تسيير المؤسسة، وضع قراراتها في إتجاه يصب إلى زرع الثقة في نفس العامل، وإشعاره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإطـــار المنـهجـي للبـحـث

تمهيد

بعد تحليل الواقع النظري لكل من نظام تقييم الأداء و علاقتها بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في الفصول السابق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى القواعد المنهجية المطبقة في هذه الدراسة، وذلك من خلال التعريف بالمنهج المستخدم في هذه الدراسة، ثم تطرقنا إلى الدراسة الإستطلاعية، وقمنا بتناول أداة الدراسة وكيفية بناء المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، وبعدها تأكدنا من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، ثم حددنا مجالات الدراسة (الزماني والمكاني)، تلاها التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة.

1.منهج الدراسة:

إن طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث المنهج الواجب إستخدامه، فالمنهج هو خطة يسير عليها الباحث بدأ من التفكير في موضوع البحث حتى ينتهي من إنجازه، ويعرف المنهج بأنه خطة معقولة لمعالجة مشكلة ما، وحلها عن طريق إستخدام المبادئ العلمية المبنية على الموضوعية، والإدراك السليم المدعّم بالبرهان والدليل.[1]

ويعتبر المنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين.[2]

ويجدر الإشارة على أن هناك مناهج علمية متنوعة، ولكل منهج وظيفة وخصائص يستخدمها كل باحث في ميدان إختصاصه، وهذا حسب طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها وفرضياتها.

والمنهج المناسب في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم وصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها،

---

[1]محمد خان: **منهجية البحث العلمي وفق نظام (ل م د)**، ط1، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2011، ص:15.

[2]عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيان: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص:99.

وكميا بإعطائها وصفا دقيقا من خلال الأرقام والجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع ظواهر أخرى.[1]وقد تم إعتمادنا على **المنهج الوصفي** تماشيا مع أهداف البحث وطبيعة الفرضيات، وإتبعنا الخطوات التالية:

- تحديد الظاهرة المراد دراستها.
- تحديد دقيق لمتغيرات البحث.
- مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة.
- التوصل إلى صياغة دقيقة لفرضيات الدراسة.
- الإطلاع على ما كتب من دراسات وأراء ذات علاقة بموضوع دراستنا.
- الإطلاع على الدراسات التي تمت داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.
- الإطلاع على القوانين والتعليمات المطبقة في سونلغاز ذات صلة بموضوع الدراسة.
- وصف وعرض دقيق لظاهرة المراد دراستها من أجل فهمها وإدراكها بطريقة صحيحة من خلال الإعتماد على الملاحظة العلمية والمقابلات، وتوزيع المقاييس لجمع المعلومات.
- تبويب تلك المعطيات والبيانات لتلك الظاهرة المراد دراستها ثم نقوم بتحليلها كما ونوعا.
- تفسير تلك النتائج لإستخلاص دلالاتها من أجل تعميمها والتنبؤ بيها في المستقبل.

2.الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من الخطوات الأساسية في البحوث الميدانية، حيث أنها تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة، وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة التي ستمكنه من إختبار الفرضيات.

[1]أحمد إبراهيم خيضر: **إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة إلى الخاتمة**، مصر، القاهرة، جامعة الازهر، كلية التربية، 2013. ص:195.

فمن خلال الدراسة الإستطلاعية قمنا بملاحظة العمال أثناء القيام بأعمالهم ، وظروف العمل المتوفرة داخل المدرسة التقنية سونلغار بالبليدة ، وملاحظة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة من خلال طرق التعامل والتعاون والتنسيق وكيفية الإتصال بين المرؤوسين و الرؤساء، كما قمنا شهر **ماي 2017** بسلسة من المقابلات المفتوحة مع بعض رؤساء المصالح والإطارات والعمال، حيث كانت هذه المقابلات تدور حول محاور بحثنا المتمثل في فعالية نظام تقييم الأداء التي تتبناها المدرسة التقنية سونلغاز، وتم توزيع مقياس يتكون من أسئلة مفتوحة ومغلقة بهدف إعادة صياغة هذه المقاييس و تعديله من أجل إستعماله في الدراسة الأساسية، كما أجرينا عدة مقابلات مفتوحة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية **السيد الطيب قيزادري** بإعتباره مؤطرنا داخل المدرسة التقنية (ETB).

وقد قمنا بدراسة إستطلاعية أيضا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبليدة، وأجرينا عدة مقابلات مع مدير الموارد البشرية **السيد عبد الرشيد بلعسل** وهو مؤطرنا أيضا في مديرية التوزيع الكهرباء بالبليدة، وقدم لنا وثائق وعدة معلومات تخص نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية وكيفية تبني سونلغاز **الإدارة بالأهداف MBO ويمكن** تلخيص أهداف الدراسة الإستطلاعية في بحثنا هذا فيما يلي:

- الإطلاع على ظروف الدراسة الأساسية، وذلك من أجل التعامل مع العراقيل والمعوقات التي يمكن مواجهتها.
- معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، من خلال وضوح بنودها وتعليماتها، وقدرتها على قياس ما يراد قياسه.
- جمع المعطيات الخاصة بالدراسة ومحاور البحث.
- تصحيح وإستخراج الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.
- الإقتراب من أفراد العينة للتأكد من وجود عينة أصلا وبرمجة الخطوات اللاحقة في البحث.
- أخذ نظرة عن النتائج التي سنتوصل إليها في دراسة.

وبغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر، تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية للمرة الثانية في بداية شهر **أفريل** حتى **جوان 2018**، إذ تم توزيع **150** نسخة من المقاييس على مصالح مختلفة في الوكالات سونلغاز بالبليدة الموزع كالآتي (وكالة **باب السبت، الإخوة براكني، بلقاسم الوزري، أولاد يعيش، موزاية، العفرون، واد العلايق، بوفاريك)**، وبعدها تمكنا من إسترجاع**119** المقاييس صالح لدراسة من أصل **150**، ثم قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية **(الصدق والثبات)** لمعرفة مدى مناسبتها لأفراد عينة البحث.

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
الذكور	84	**%71**
الاناث	35	**%29**
المجموع	**119**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث قدر عدد الذكور بـ 84 ما يعادل 71%، وقدر عدد الإناث بـ 35 ما يعادل 29% من مجموع 119 فردا، مع العلم أن أغلبية أفراد مجمع سونلغاز هم من الذكور.

- **توزيع أفراد العينة حسب السن:**

الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
29-19	16	**%13**
40-30	71	**%60**
51-41	23	**%19**
52 فما فوق	9	**%8**
المجموع	**119**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أغلبية عدد أفراد العينة مركزين في الشريحة العمرية (30-40) بـ 71 فردا ما يعادل 60%، ثم تليها فئة (41-51) بـ 23 فردا ما يعادل 19%، ثم تليها فئة (19-29) بـ 16 فردا ما يعادل 13%، وبعدها فئة (52 فما فوق) بـ 9 أفراد ما يعادل 8%. فمن خلال ما سبق نلاحظ جل أفراد العينة يتراوح سنهم من 30 إلى51.

- **توزيع افراد العينة حسب طبيعة العقد:**

الجدول رقم (15): يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة العقد

العقد	العدد	النسبة المئوية%
دائم	116	**%97**
متعاقد	03	**%3**
المجموع	**119**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية عدد أفراد العينة من طبيعة عقد دائم بـ 116 فردا أي ما يعادل97%، وأن عدد أفراد المتعاقدين بـ 03 فردا ما يعادل 3% من مجموع 119 فردا. وهذا ما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة عقدهم دائم.

- **توزيع افراد العينة حسب التصنيف المهني:**

الجدول رقم (16): يبين توزيع افراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	العدد	النسبة المئوية%
إطار مسؤول	9	**%7**
إطار غير مسؤول	21	**%18**
عون تحكم	62	**%52**
عون تنفيذ	27	**%23**
المجموع	**119**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ان أغلبية العمال من تصنيف مهني عون تحكم بـ 62 فردا ما يعادل 52 %، ثم يليها عون تنفيذ بـ 27 فردا أي ما يعادل 23 %، ثم يليها إطار غير مسؤول بـ 21 فردا أي ما يعادل 18 %، وفي الأخير إطار مسؤول بـ 9 أفرد ما يعادل 7% من مجموع 119 فردا.

- **توزيع العينة حسب مكان العمل:**

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة
وكالة باب السبت	19	%16
وكالة الإخوة براكني	16	%13
وكالة بلقاسم الوزري	14	%12
وكالة أولاد يعيش	18	%15
وكالة موزاية	13	%10
وكالة واد العلايق	15	%13
وكالة العفرون	10	%9
وكالة بوفاريك	14	%12
المجموع	119	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن عمال سونلغاز موزعين على الوكالات التجارية في البليدة على النحو التالي، وكالة باب السبت 19فردا أي ما يعادل 16%، ثم تليها وكالة أولاد يعيش بـ 18 فردا أي ما يعادل 15%، وبعدها وكالة الإخوة براكني بـ 16 فردا بنسبة 13%، ثم تليها وكالة بوفاريك ووكالة بلقاسم

الوزري بـ 14 فردا لكليهما أي ما يعادل نسبة 12 %، وتليها وكالة موزاية بـ 13 فردا أي بنسبة 10 %، وأخيرا وكالة العفرون بـ 10 أفراد بنسبة 9 %.

3.أداة الدراسة:

يتوقف إختيار أدوات جمع المعلومات على عوامل كثيرة، منها ما هو متعلق بالباحث ومنها ما هو متعلق بطبيعة المشكلة، ونوع المعلومات المراد جمعها.

وقد تم في هذا البحث بناء مقياسين كأدوات لجمع البيانات، ثم إخضاعها لإختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحيتها وأنها تخدم البحث وتناسب البيئة التي ستطبق فيها.

أولا: المقياس:

➢ **القسم الاول:**

تتضمن الصفحة الأولى والتي تحتوي على إخبار المستجوب بموضوع وهدف المقياس وكيفية الإجابة على كامل الأسئلة بالإضافة الى الحصول على معلومات توضح البيانات الشخصية للمبحوثين وهي: **(الجنس، السن، الأقدمية، طبيعة العقد، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).**

➢ **القسم الثاني:**

❖ **مقياس نظام تقييم الأداء:**

قامت الباحثة بإعداده من خلال الإستعانة بالإطار النظري وبالإستفادة من الدراسات السابقة، من بين المقاييس التي إستفدنا منها هي: **ماجد إبراهيم شاهين (2010)**، و**فارسي صبرينة (2015) وبعجي سعاد (2007)، بوبرطخ عبد الكريم(2012)**، مع إضافة بعض التعديلات عليها حسب طبيعة بحثنا، وبعد الدراسة الإستطلاعية والتحكيم والتعديل في الصياغة والبنود، تم تطبيقه على العمال، وهو متكون على **28 بنداً**، موزعة على الأبعاد التالية:

- **مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 1 إلى البند رقم 4.
- **شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 5 إلى البند رقم 9.
- **عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 10 إلى البند رقم 12.
- **إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 13 إلى البند رقم 16.
- **رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 17 إلى البند رقم20
- **مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 21 إلى البند رقم 24.
- **التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء:** ويشمل البنود من بند رقم 25 إلى البند رقم 28.

❖ **مقياس الفعالية التنظيمية:**

قامت الباحثة بإعداده من خلال الإستعانة بالإطار النظري وبالاستفادة من الدراسات السابقة من بين المقاييس التي إستفدنا منها: **محمد مبارك الرشيدي (2014)، ماهر صالح بنات (2002) وعبد الله أبو سلمي (2013)، كمال قرابة(2013)، وخميس أسماء (2014)**، مع إضافة بعض التعديلات عليه حسب طبيعة بحثنا، وبعد الدراسة الإستطلاعية والتحكيم والتعديل في الصياغة والبنود، تم تطبيقه على العاملين، وهو متكون على **36 بندا**، موزعة على معايير التالية:

- **المعيار التنظيمي:** ويشمل البنود من بند رقم 1 إلى البند رقم 12.
- **المعيار النفسي:** ويشمل البنود من بند رقم 13 إلى البند رقم 24.
- **المعيار العلائقي:** ويشمل البنود من بند رقم 25 إلى البند رقم 36.

وقد تم إعطاء كل العبارات السابقة درجات ليتم معالجتها إحصائيا، وقد تم إستعمال سلم التنقيط ليكرت الثلاثي لكلتا المقياسيين كما هو مبين في الجدول التالي:

العبارات	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق
الاوزان	1	2	3

ثانيا: الملاحظة والمقابلة:

إن طبيعة الدراسة هي التي حددت أدوات جمع البيانات، فلقد إستعملنا الملاحظة العلمية بغرض الحصول على المعلومات التي لن نتمكن من الحصول عليها من العمال مباشرة، وذلك من أجل توضيح بعض النقاط التي لم نتطرق إليها بشكل كبير في المقياس، وإستخدمنا أيضا المقابلة مع مدراء الموارد البشرية وإطارات والعاملين لتدعيم المقياس، لأنه توجد بعض المعلومات الأساسية لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الأشخاص الذين لديهم دراية كافية بمجال الدراسة، وذلك من خلال التوضيحات أو الإضافات والتعقيب على بنود المقياس، وذلك لمعرفتهم الكافية بما يدور داخل مكان العمل، وتم إستعمال تلك المعلومات في تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

ثالثا: الوثائق والمستندات:

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق والمستندات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في مجمع سونلغاز (موجودة في الملاحق)، بحيث تم دراسة وتحليل تلك الوثائق، إستخراج منها معلومات ومؤشرات ساعدتنا في تحليل ومناقشة الفرضيات.

ومن بين الوثائق التي تم الإستعانة بها نذكر:

- إستمارة تقييم الأداء بالنسبة للإطارات (مسؤول وغير مسؤول)، وهي متمثلة في التعليمة رقم 135 المؤرخة في 1999/11/29 المتعلقة بالإطارات.
- إستمارة تقييم الأداء بالنسبة لأعوان تحكم (مؤطر وغير مؤطر) وتنفذيين، وهي متمثلة في التعليمة رقم 138 المؤرخة في 2001/10/20 المتعلقة بالأعوان تحكم والمنفذين.

4.خصائص سيكومترية لأدوات الدراسة:

1.4. ثبات المقياس:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من الإجابة تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، ولقد إستخدمنا طريقتين لقياس الثبات وهما معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

أ- مقياس تقييم الأداء:

الجدول رقم (18): معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس نظام تقييم الأداء

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		معامل الإرتباط	معامل جاتمان
مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء	0.68	0.40	0.57
شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء	0.85	0.72	0.83
عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء	0.72	0.59	0.74
إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء	0.75	0.69	0.81
رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء	0.73	0.52	0.68
مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء	0.57	0.51	0.57
التغذية العكسية نظام تقييم الأداء	0.65	0.35	0.52
نظام تقييم الأداء	**0.91**	**0.85**	**0.92**

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الثبات لمقياس تقييم الأداء بإستخدام الفا كرونباخ 0.91، أما بإستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد بلغ معامل الثبات 0.92.

كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد تقييم الأداء يتراوح ما بين 0.57 و0.85، وعن طريق التجزئة النصفية معامل جاتمان يتراوح ما بين 0.52 و0.83.

من خلال ما سبق ومن خلال النتائج المتحصل عليها نقول أن مقياس تقييم الأداء يتمتع بمستوى مرتفع من الثبات.

ب-مقياس الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (19): معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس فعالية التنظيمية

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		معامل الإرتباط	معامل جاتمان
المعيار التنظيمي	0.83	0.58	0.73
المعيار النفسي	0.78	0.44	0.61
المعيار العلائقي	0.64	0.52	0.57
الفعالية التنظيمية	**0.88**	**0.71**	**0.82**

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن معامل الثبات لمقياس الفعالية التنظيمية بإستخدام الفا كرونباخ 0.88، أما بإستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد بلغ معامل الثبات 0.82.

كما نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل معيار من معايير الفعالية التنظيمية يتراوح ما بين 0.64 و0.83، وعن طريق التجزئة النصفية معامل جاتمان يتراوح ما بين 0.57 و0.73

من خلال ما سبق ومن خلال النتائج المتحصل عليها نقول أن مقياس الفعالية التنظيمية يتمتع بمستوى مرتفع من الثبات.

2.4.صدق المقياس:

أ- مقياس تقييم الأداء:

❖ **صدق المحكمين:**

بعدما تم بناء المقياس، تم عرضه على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، وهم أساتذة من جامعة البليدة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وإطارات في مجمع سونلغاز، حيث طلب منهم النظر في مدى إرتباط البنود بأبعادها وإرتباط الأبعاد بالمقياس ككل، وقد بدى المحكمين بعض الملاحظات وهي كآتي:

الجدول رقم (20): يبن البنود المعدلة لمقياس نظام تقييم الأداء

البند	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
2	نظام التقييم المطبق في مؤسستك جيد.	نظام التقييم المطبق في مؤسستك ملائم.
3	أعرف جميع أهداف نظام تقييم الأداء في المؤسسة.	أعرف جميع أهداف نظام تقييم من خلال فقراته.
7	معايير نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك تتسم بالشمولية والواقعية وتمس جميع أبعاد وظيفتك.	معايير نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك تمس جميع أبعاد وظيفتك.
		معايير نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك تتسم بالواقعية.
9	لا يخضع تقييم رئيسك المباشر لأدائك داخل المؤسسة لعلاقتك المباشرة معه	لا يخضع تقييم رئيسك المباشر لأدائك داخل المؤسسة لعلاقتك الشخصية معه
12	هناك إجراءات عادلة لملاحقة أي تجاوزات تعسفية داخل المؤسسة.	هناك إجراءات عادلة لملاحقة أي تجاوزات تعسفية فيما يتعلق بتقييم العمال داخل المؤسسة
21	أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك	أنت مقتنع بضرورة بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك

الجدول رقم (21): يبين نسبة إتفاق المحكمين على البنود لمقياس نظام تقييم الأداء

البند	نسبة الاتفاق	البند	نسبة الاتفاق	البند	نسبة الإتفاق
1	%100	10	100%	19	100%
2	75%	11	100%	20	100%
3	75%	12	75%	21	75%
4	100%	13	100%	22	100%
5	100%	14	100%	23	100%
6	100%	15	100%	24	100%
7	75%	16	100%	25	100%
8	75%	17	100%	26	100%
9	75%	18	100%	27	100%
				28	100%

الجدول رقم (22): يبين نسبة إتفاق المحكمين على أبعاد لمقياس نظام تقييم الأداء:

البعد	البعد قبل التعديل	البعد بعد التعديل	نسبة الإتفاق
2	معايير نظام تقييم الأداء	شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء	75 %
3	عدالة نظام تقييم الأداء	عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء	75 %

❖ **صدق الاتساق الداخلي لمقياس نظام تقييم الأداء:**

➢ **مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (23): الإتساق الداخلي لبنود بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 1	0,724**	0.01	0,583**	0.01
البند 2	0,769**	0.01	0,647**	0.01
البند 3	0,615**	0.01	0,438**	0.01
البند 4	0,749**	0.01	0,527**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.61 و0.76، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.43 و0.64، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (24): الإتساق الداخلي لبنود بعد شمولية وواقعية معايير

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 5	0,864**	0.01	0,712**	0.01
البند 6	0,873**	0.01	0,659**	0.01
البند 7	0,821**	0.01	0,682**	0.01
البند 8	0,778**	0.01	0,667**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.77 و0.87، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.65 و0.68، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (25): الإتساق الداخلي لبنود بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 9	0,718**	0.01	0,508**	0.01
البند 10	0,787**	0.01	0,676**	0.01
البند 11	0,804**	0.01	0,711**	0.01
البند 12	0,655**	0.01	0,593**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.65 و0.80، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.50 و0.71، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

➢ **بعد إدارة وإستخدام نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (26): الإتساق الداخلي لبنود بعد إدارة وإستخدام نظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجة الكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 13	0,731**	0.01	0,721**	0.01
البند 14	0,770**	0.01	0,564**	0.01
البند 15	0,783**	0.01	0,530**	0.01
البند 16	0,759**	0.01	0,624**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.73 و0.78، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.53 و0.72، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

➢ **بعد رأي العمال في نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (27): الإتساق الداخلي لبنود بعد رأي العمال في نظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند17	0,751**	0.01	0,692**	0.01
البند18	0,700**	0.01	0,463**	0.01
البند19	0,776**	0.01	0,579**	0.01
البند20	0,752**	0.01	0,633**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.70 و0.77، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.46 و0.69، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (28): الإتساق الداخلي لبنود بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند21	0,646**	0.01	0,540**	0.01
البند22	0,713**	0.01	0,423**	0.01
البند23	0,680**	0.01	0,473**	0.01
البند24	0,426**	0.01	0.405	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.42 و0.71، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.40 و0.54، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدالة 0.01

➢ **بعد التغذية العكسية ونظام تقييم الأداء:**

الجدول رقم (29): الإتساق الداخلي لبنود بعد التغذية العكسية ونظام تقييم الأداء

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند25	0,638**	0.01	0,410**	0.01
البند26	0,678**	0.01	0,471**	0.01
البند27	0,777**	0.01	0,443**	0.01
البند28	0,710**	0.01	0,450**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.63 و0.77، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.41 و0.47، وكلها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس:**

الجدول رقم (30): يبين علاقة درجة كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس نظام تقييم الأداء

الأبعاد	مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء	0,768**	0.01
شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء	0,815**	0.01
عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء	0,836**	0.01
إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء	0,800**	0.01
رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء	0,799**	0.01
مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء	0,555**	0.01
التغذية العكسية	0,565**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد تقييم الأداء والدرجة الكلية له تتراوح ما بين 0.55 و0.83، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال كل ما سبق نقول أن مقياس تقييم الأداء متسق داخليا وبالتالي هو صادق.

ب-مقياس الفعالية التنظيمية:

❖ **صدق المحكمين:**

بعدما تم بناء المقياس، تم عرضه على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، وهم أساتذة من جامعة البليدة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وإطارات في مجمع سونلغاز، حيث طلب منهم النظر في مدى إرتباط البنود بأبعادها وإرتباط الأبعاد بالمقياس ككل، وقد بدى المحكمين بعض الملاحظات وهي كالتالي:

الجدول رقم (31): يبين البنود المعدلة للمقياس الفعالية التنظيمية

البند	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
5	ينفذ العمال المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة	ينفذ العمال المهام الوظيفية المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة
8	تهتم إدارة المؤسسة بزيادة وتنمية كفاءة عمالها منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم.	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وتنمية كفاءة عمالها منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم عن طريق التكوين.
10	المؤسسة تمتلك المرونة لمواجهة التغييرات البيئية.	تملك المؤسسة مرونة لمواجهة التغييرات البيئية التي تواجهها بشكل عام.
12	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكييف مع متغيرات غير المتوقعة.	تتسم أهداف المؤسسة بقدرتها على التكييف مع متغيرات غير المتوقعة.
36	تعتمد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني في العمل.	تشجع المؤسسة على أسلوب العمل الجماعي التعاوني في العمل.

الجدول رقم (32): يبين نسبة إتفاق المحكمين على البنود لمقياس الفعالية التنظيمية

البند	نسبة الإتفاق	البند	نسبة الإتفاق	البند	نسبة الإتفاق
1	%100	13	%100	25	%100
2	%100	14	%100	26	%100
3	%100	15	%100	27	%100
4	%75	16	%100	28	%100
5	%100	17	%100	29	%100
6	%100	18	%100	30	%100
7	%100	19	%100	31	%100
8	%75	20	%100	32	%100
9	%100	21	%100	33	%100
10	%75	22	%100	34	%100
11	%100	23	%100	35	%100
12	%75	24	%100	36	%75

الجدول رقم (33): يبين نسبة إتفاق المحكمين على الأبعاد لمقياس الفعالية التنظيمية

البعد (قبل)	المعيار (بعد)
تحقيق الأهداف	المعيار التنظيمي
جودة الأداء	
الصحة التنظيمية	
التطوير والنمو التنظيمي	
الرضا الوظيفي	المعيار النفسي
الدافعية للإنجاز	
الإستقرار الوظيفي	
الإلتزام الوظيفي	
المشاركة في إتخاذ القرار	المعيار العلائقي
الثقة التنظيمية	
إدارة الصراع التنظيمي	
التعاون التنظيمي	

❖ **صدق الإتساق الداخلي لمقياس الفعالية التنظيمية:**

➢ **المعيار التنظيمي:**

الجدول رقم (34): الإتساق الداخلي لبنود المعيار التنظيمي

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 1	0,577**	0.01	0,570**	0.01
البند 2	0,471**	0.01	0,382**	0.01
البند 3	0,451**	0.01	0,379**	0.01
البند 4	0,552**	0.01	0,445**	0.01
البند 5	0,640**	0.01	0,516**	0.01
البند 6	0,621**	0.01	0,552**	0.01
البند 7	0,728**	0.01	0,640**	0.01
البند 8	0,570**	0.01	0,490**	0.01
البند 9	0,602**	0.01	0,574**	0.01
البند 10	0,676**	0.01	0,619**	0.01
البند 11	0,708**	0.01	0,641**	0.01
البند 12	0,591**	0.01	0,518**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.45 و0.72، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.37 و0.64، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **المعيار النفسي:**

الجدول رقم (35): الإتساق الداخلي لبنود المعيار النفسي

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 13	0,550**	0.01	0,499**	0.01
البند 14	0,560**	0.01	0,511**	0.01
البند 15	0,501**	0.01	0,431**	0.01
البند 16	0,440**	0.01	0,396**	0.01
البند 17	0,427**	0.01	0,339**	0.01
البند 18	0,481**	0.01	0,376**	0.01
البند 19	0,665**	0.01	0,543**	0.01
البند 20	0,637**	0.01	0,556**	0.01
البند 21	0,645**	0.01	0,477**	0.01
البند 22	0,687**	0.01	0,624**	0.01
البند 23	0,439**	0.01	0,315**	0.01
البند 24	0,478**	0.01	0,522**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.42 و0.68، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.31 و0.62، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **المعيار العلائقي:**

الجدول رقم (36): الإتساق الداخلي لبنود المعيار العلائقي

البنود	مع الدرجةالكلية للبعد		مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البند 25	0,505**	0.01	0,458**	0.01
البند 26	0,620**	0.01	0,418**	0.01
البند 27	0,606**	0.01	0,312**	0.01
البند 28	0,581**	0.01	0,358**	0.01
البند 29	0,659**	0.01	0,418**	0.01
البند 30	0,570**	0.01	0,423**	0.01
البند 31	0,423**	0.01	0,391**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد تتراوح ما بين 0.42 و0.65، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وكذلك نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.31 و0.45، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

➢ **العلاقة كل معيار والدرجة الكلية لمقياس الفعالية التنظيمية:**

الجدول رقم (37): يبين علاقة درجة كل معيار بالدرجة الكلية لمقياس الفعالية التنظيمية

الأبعاد	مع الدرجةالكلية للمقياس	
	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0,881**	0.01
المعيار النفسي	0,859**	0.01
المعيار العلائقي	0,700**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية له تتراوح ما بين 0.70 و0.88، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال كل ما سبق نقول أن مقياس الفعالية التنظيمية متسق داخليا وبالتالي هو صادق.

5.مجالات الدراسة:

1.5.المجال المكاني:

❖ **نبذة تاريخية:**

في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "الكهرباء والغاز الجزائر" **(EGA)**، بمقتضى مرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 5 جوان 1947، وإستمرت هذه المؤسسة في النشاط بعد الإستقلال إلى غاية 1969.

ونتيجة للتدابير المتخذة في إطار تأميم القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني التي إنطلقت في سنة 1966، وتم حل مؤسسة سونلغاز كهرباء وغاز EGA بمقتضى الأمر المؤرخ في 1 أوت 1969، وتم إنشاء ما يسمى **الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز**، وبقية شركة سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة

الكهرباء إلى غاية سنة 1983 تم إعادة هيكلتها وتم تزويد المؤسسة بشركات وطنية فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

كهريف: المختصة في الكهرباء الريفية.**(kAHRIF)**

كهريب: المختصة في المنشآت والأجهزة الكهربائية**(KAHRIB)**.

كنغاز: المختصة في إنجاز قنوات نقل الغاز. **(KANAGAZ)**

اينارغا: المختصة في المنشآت القاعدية. **(INERGAZ)**

الكركيب: المختصة في التركيبات الصناعية. **(A.M.C(ETTERKIB**: المختصة في إنتاج عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وفي سنة 1991 أصبحت شركة سونلغاز تسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ذات الطابع التجاري الصناعي وفقا للمرسوم التنفيذي رقم **475/91** المؤرخ في 14ديسمير 1991 المتضمن تحويل من ذات طبيعة قانونية إلى **ذات طابع صناعي وتجاري سونلغاز**، التي تشرف على التسيير وتبقى السياسة الطاقوية حكر على الدولة وتحت رقابتها.

وفي عام 2002 تحولت من **شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم (SONELGAZ SPA)** دون شخصية معنوية، وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 01جوان2002.

وفي سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **(HOLDING)** يضم مجموعة من الشركات، وقسمت إلى إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى، مسير منظومة الكهرباء**(OS)** ، المكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

و2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع إلى أربعة شركات فرعية، تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز عبر الوطن هي:

شركة توزيع كهرباء وغاز جزائر(SDA) ((**SONELGAZ DISTRIBUTION ALGER**)

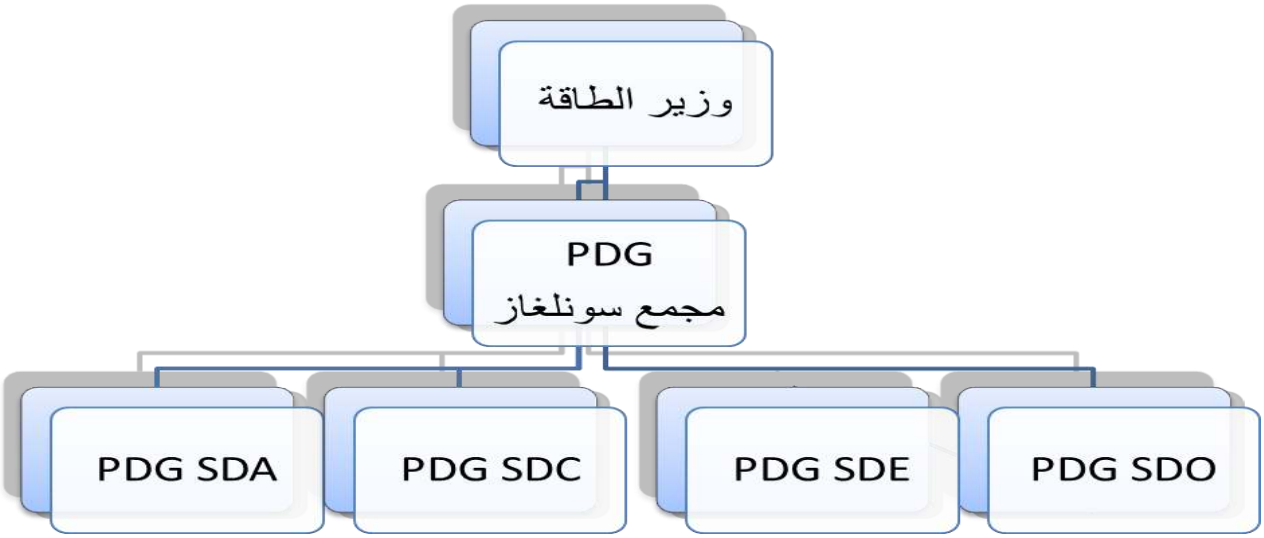
شركة توزيع كهرباء وغاز وسط (SDC) **(SONELGAZ DISTRIBUTION CENTERE)**

شركة توزيع كهرباء وغاز شرق.(SDE) **(SONELGAZ DISTRIBUTION EST)**

شركة توزيع كهرباء وغاز غرب.(SDO) **(SONELGAZ DISTRIBUTION OUEST)**

وتتمثل الهيكلية الجديدة لمجمع سونلغاز كالتالي:

الشكل رقم(15): يمثل مجمع سونلغاز



المصدر: مصلحة التكوين SDC

وفي 2011 حدث تحويل في سونلغاز من شركة ذات أسهم إلى شركة قابضة ذات أسهم دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، وهذا ما تضمنته المادة الثانية من المرسوم الرئاسي رقم 212/11 المؤرخ في 02 جوان 2011 المتضمن الأساسي لشركة سونلغاز.

❖ **مهام الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:**

- ضمان تحقيق الإستثمار للمؤسسة والتحكم في الطاقة لتحقيق ميزة إستراتجية في التطوير الإقتصادي والصناعي للوطن
- ضمان وتأمين إنتاج ونقل الكهرباء والغاز وتوزيع الطاقة الكهربائية ذات الجودة.
- نقل وتوزيع الكهرباء والغاز إلى الزبائن.

- ضمان التوزيع العمومي للغاز بإحترام شروط وإجراءات الأمن وبأقل تكلفة.
- تحفظ وتصون وتصلح وتجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- ضمان التحكم في سير الحسن للبرامج والسياسة التجارية للمؤسسة.
- تطوير شبكة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بصفتها صاحبة الإمتياز الوحيدة في هذا المجال.
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- المساهمة في بناء سياسة إجتماعية في الإتساق مع قيمنا وأهدافنا.
- ضمان أمن الأشخاص والموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

❖ **أهداف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:**

-الحصول على حصة السوق العالمية.

- تطوير الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
- تخطيط وإعداد برامج الإنتاج السنوي ومتعددة السنوات.
- القيام بالتمويلات الضرورية وتنفيذ البرامج.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه
- تجديد سياسة البيع وتأميم تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعها في التراب الوطني.
- إنجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية المطابقة لهدفها وذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لصالح سونلغاز.

- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وإنجاز جميع الأشغال.
- التركيب الكهربائي طبقا لهدفها أو لحسابها الخاص أو لحساب الغير.
- تهدف سونلغاز للوصول الى الشركات الخمس الأولى في البحر الابيض المتوسط.
- المساهمة في أي شركة أو مجموعات الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بعملية التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية.

❖ **التعريف بمديرية التوزيع البليدة:** تأسست مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبليدة في **01 جانفي 1974**، فهي تدير جميع العمليات المتعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز وصيانة الشبكات، الكائن مقرها الإجتماعي في شارع محمد بوضياف البليدة التي قمنا بها بإجراء التربص التطبيقي.

وتنقسم منطقة التوزيع بالبليدة إلى أقسام كالتالي:

- **قسم الموارد البشرية:**

- مهمتها ضمان السير الحسن للعمال في منطقة التوزيع، والعمل على توفير الشروط الداخلية وتطبيقها في ميدان العمل.
- العمل على إنجاز إحصائيات خاصة بعمال المنطقة.
- السهر على التسيير الحسن للعمال.
- التنظيم والمعالجة الإدارية.
- تحضير الميزانية.
- تحضير عقود التشغيل، المخططات للمديرية في مجال التوظيف.
- تحضير أجور ومراقبة تطبيقها.

- التنسيق بين نشاطات الإدارة وتسيير العمال لمختلف النواحي كالتوظيف وإستقبال والتوجيه والتقييم والرقابة والتكوين والتعيين.

- **قسم العلاقات التجارية:**

هذه المصلحة مكلفة بتطبيق السياسة التجارية للمؤسسة عبر مراكز ووكالات التوزيع من خلال:

- القيام بالدراسات والإجراءات التجارية على أرض الميدان.
- وضع قوانين وأنظمة التسيير، والمراقبة الدائمة لتطبيقها وتحصيل الخبرة.
- أما الوكالات التجارية فهي مكلفة بتحصيل واستقبال طلبات الزبائن وتوجيههم.

- **قسم توزيع واستغلال الكهرباء:**

-دراسة حالات إنقطاع التيار الكهربائي وإدخال التعديلات.

-تخطيط قصير ومتوسط وطويل المدى للشبكات الكهربائية.

-دراسة وتحديد نقاط إنشاء مراكز تحويل التوتر الكهربائي.

-دراسة فعالية شبكات الكهربائية.

-القيام بدراسات أرضية لنقل الكهرباء عن طريق أسلاك أرضية.

- **قسم إستغلال وتوزيع الغاز:**

. تقوم هيئة تقنية الغاز بدراسات حول تنمية شبكات وتوزيع الغاز.

. الإستغلال الأحسن للشبكات.

. مراقبة إستغلال الغاز.

- **قسم الدراسات وانجاز أشغال (الكهرباء والغاز):**

- مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.

2.5.المجال الزماني:

تم إنطلاق الدراسة الميدانية إبتداءا من تاريخ **24 أكتوبر 2018** ودامت **ماي 2021**.

3.5.المجال البشري:

يعتبر مجمّع سونلغاز واحد من أكبر أرباب العمل في المشهد الصناعي، حيث عرفت القوة العاملة نموّا كبيرا على مرّ السنوات، في نهاية ديسمبر **2021**، قدرة مجتمع مجمّع سونلغاز **93 ألف و250 عاملا**، من جميع الفئات الإجتماعية المهنية، موزع على **14 شركة فرعية**، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة، وكذا **12 شركات** أخرى بالمساهمة.[1]

6.مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الإجتماعية، ومجتمع بحثنا يتكون من عمال التابعين لمديريات الشركات التوزيع الكهرباء والغاز المقسم على النحو التالي **(SDC/SDA/SDE/SDO)** التابعة لمجمع سونلغاز والبالغ عددهم **3741 عاملا**، وقمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع البحث، وتعرف العينة بأنها: " هي جزء من الكل أو بعض من الجميع، والهدف ليس مجرد دراسة هذا الجزء و الوصول إلى نتائج حوله فقط ، وإنما التعميم إلى الكل أو الجميع الذي ينتسب إليه ،أي التعميم من العينة إلى المجتمع الأصلي، ويتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة هما: التمثيل والمصادفة.[2]

[1] www.sonelgaz.com

[2] رابح الله عبد القادر: **علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي)**، جامعة الجزائر 2، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2015. ص:244.

ويعتبر إختيار العينة من الخطوات الأساسية في البحث ويقوم الباحث عادة بتحديد مجتمع البحث حسب الظاهرة التي يختارها، ولما كانت المجتمعات الدراسة كبيرة الحجم في الغالب، فإنه لا يمكن لباحث واحد أن يقوم بدراسة الظاهرة منفردا، وإنما يلجأ لإختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع تمثيلا صادقا.[1]

ولتحديد حجم العينة من المجتمع إستخدمنا **معادلة ستيفن ثامبسون:**

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

N : حجم العينة

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96

D : نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

وعند تطبيق هذه المعادلة على عدد المجتمع الأصلي، تحصلنا على حجم العينة يساوي تقريبا **384 عاملا** بمجمع سونلغاز.

وقد تم إختيار عينة الدراسة في هذا البحث بطريقة قصدية عرضية، بحث بلغ عدده بـ **510**عاملا وعاملة، وتم توزيع مقاييس في مختلف المديريات التابعة لشركات التوزيع الكهرباء والغاز، والمقسم على النحو التالي **(SDC/SDA/SDE/SDO)** التابعة لمجمع سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

[1]فوزي ميهوبي: **علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين**، جامعة الجزائر2، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2013. ص:220.

إسم الشركة	المديريات التي تم إجراء فيها الدراسة
شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط(SDC)	البليدة، المدية، تيبازة، بومرداس
شركة توزيع الكهرباء والغاز جزائر(SDA)	بولوغين
شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق(SDE)	حاسي مسعود
شركة توزيع الكهرباء والغاز غرب (SDO)	عين الدفلى

وبعد عملية التوزيع، قمنا بجمع المقاييس، وقد بلغ عدد المقاييس المسترجعة **479** مقياس، وبعد فحصها قمنا بحذف **12** مقياس غير صالح للدراسة وفقدنا **31** مقياس، لنتحصل على عينة الدراسة النهائية والمقدرة **467**.

وسنتناول فيما يلي توزيع أفراد العينة من حيث الجنس، السن، الأقدمية، طبيعة العقد، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الحالة العائلية.

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

الجدول رقم (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
الذكور	285	**%61**
الاناث	182	**%39**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث قدر عدد الذكور بـ 285 ما يعادل 61%، وقدر عدد الإناث بـ 182 ما يعادل 39%من مجموع 467 فردا، مع العلم أن أغلبية أفراد مجمع سونلغاز هم من الذكور.

- **توزيع أفراد العينة حسب السن:**

الجدول رقم (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
29-19	71	**%15**
40-30	217	**%46**
51-41	138	**%30**
52 فما فوق	41	**%9**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن أغلبية عدد أفراد العينة مركزين في الشريحة العمرية (30-40) بـ 217 فردا ما يعادل46 %، ثم تليها فئة (41-51) بـ 138 فردا ما يعادل 30%، ثم تليها فئة (19-29) بـ 71 فردا ما يعادل 15%، وبعدها فئة (52 فما فوق) بـ 41 أفراد ما يعادل 9%. فمن خلال ما سبق نلاحظ جل أفراد العينة يتراوح سنهم من 30 إلى51.

- **توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:**

الجدول رقم (40): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية%
10 - 0	215	**%46**
21-11	174	**%37**
22 فما فوق	78	**%17**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن العمال ذوي الأقدمية من (0–10) سنة هم أكثر أفراد العينة حيث قدر عددهم بـ 215 فردا ما يعادل 46%، ثم تليها فئة (11–21) سنة بـ 174 فردا ما يعادل 37%، لتحتل الأخيرة فئة (22 فما فوق) سنة بـ 78 فردا ما يعادل 17% من مجموع أفراد العينة. وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة في عملهم.

- **توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد:**

الجدول رقم (41): يبين توزيع افراد العينة حسب طبيعة العقد

العقد	العدد	النسبة المئوية%
دائم	416	**%89**
متعاقد	51	**%11**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن أغلبية عدد أفراد العينة من طبيعة عقد دائم بـ 416 فردا أي ما يعادل 89 %، وأن عدد أفراد المتعاقدين بـ 51 فردا ما يعادل 11 % من مجموع 467 فردا. وهذا ما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة عقدهم دائم.

- **توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (42): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية%
ابتدائي	0	**%0**
متوسط	6	**%1**
ثانوي	149	**%32**
جامعي	312	**%67**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (42) ان أغلبية العمال مستواهم التعليمي جامعي بـ 312 فردا أي ما يعادل 67 %، ثم تليها المستوى التعليمي الثانوي بـ 149 فردا ما يعادل 32 %، وبعدها المستوى التعليمي المتوسط بـ 6 أفراد ما يعادل 1%، ام المستوى التعليمي الإبتدائي لا يوجد، ومنه نجد أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي.

- **توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني**

الجدول رقم (43): يبين توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	العدد	النسبة المئوية%
إطار مسؤول	76	**%16**
إطار غير مسؤول	129	**%28**
عون تحكم	178	**%38**
عون تنفيذ	84	**%18**
المجموع	**467**	**%100**

يلاحظ من خلال الجدول رقم (43) ان أغلبية العمال من تصنيف مهني عون تحكم بـ 178 فردا ما يعادل 38 %، ثم يليها إطار غير مسؤول بـ 129 فردا أي ما يعادل 28 %، ثم يليها عون تنفيذ بـ 76 فردا أي ما يعادل 16 %، وفي الأخير إطار مسؤول بـ 76 فردا ما يعادل 16% من مجموع 467 فردا.

7.الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد إستعنا في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية(**spss**). وقد إعتمدنا الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية للتعرف على الخصائص والصفات الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة.
- إختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات البنود.
- معامل إرتباط بيرسون والذي إستخدمناه لصدق البنود وللكشف عن طبيعة وشدة العلاقة بين المتغيرات والأبعاد (تحقق من صحة الفرضيات).
- معامل الإنحدار المتعدد.
- معامل تحليل التباين ANOVA.
- إختبار T.
- معامل BETA.

خلاصة:

لقد تم إجراء هذا البحث في مجمع سونلغاز، ولقد إعتمدنا في بحثنا هذا على جملة من أدوات جمع البيانات كملاحظة والمقابلة وتوزيع المقياس التي تم التأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) للمقياس بشَقَيْه نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية، وكذلك تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة، وقمنا بتحديد خصائص العينة، وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المطبقة في هذه الدراسة.

الفصل السادس: تحليـل ومناقشـة الفرضـيات البحـث

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي للبحث، ستناول في هذا الفصل عرض، مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، من خلال التأكد من صحة الفرضيات التي طرحناها والإجابة عن تساؤلات الدراسة، التي تمحورت حول العلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف، وكذا علاقة كل بعد من أبعاد نظام تقييم الأداء بالفعالية التنظيمية ومعاييرها، بالإضافة إلى إستنتاج عام وخاتمة.

1.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على:

-توجد علاقة إرتباطية بين نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (44): يبين علاقة إرتباطية بين نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز

المتغيرين	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية	0.49	دال احصائيا (α=0,01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن معامل الإرتباط بيرسون بين درجات نظام تقييم أداء العمال ودرجات الفعالية التنظيمية بلغ 0.49 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم أداء العمال والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز.

إن نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يلعب دورا هاما وبارزا في نجاحه لما له من أثر كبير في أداء العمال والمجمع على حد سواء، فعملية تقيم الأداء ليست عشوائية، بل هي نظام مدروس ورسمي تم التخطيط له وبناؤه إنطلاقا من فلسفة المجمع وسياساته وهو يتسم بالمرونة لأن سونلغاز لا تعمل في ظروف ثابتة، فلكل شركة نظام خاص بها، ومجمع سونلغاز يقوم بتقييم أداء العمال على أساس بلوغهم الأهداف المحددة سابقا(بين الرئيس ومرؤوس)، بحيث تكون تلك الأهداف ذكية (**SMART**) أي قابلة للقياس والتحقق وتكون واقعية خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم مقارنة تلك الأهداف المسطرة من قبل المجمع مع ما أنجزه فعلا، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية لمجمع سونلغاز من خلال قدرته على تحقيق أهدافه ومخرجاته، وهذا راجع لتبني سونلغاز لأسلوب الإدارة بالأهداف والذي تم تطبيقه منذ سنة **1999**. فهو يعتبر من الأساليب الحديثة في الإدارة وأصبح ميزة تنافسية للشركات الرائدة، ويسعى هذا الأخير إلى تحقيق أي نوع من **التعاقد السيكولوجي** بين أهداف العمال وبين رسالة ورؤية سونلغاز وأهدافها التي ترغب في تحقيقها، فهو القائم على مبدأ المشاركة، فحسب **بيتر دراكر** (**Peter Drucker**) **1954** إعتبرها فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية التنظيمية، بحيث تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها، في حين توصلت **فاتن جمعي وأخرون 2016** بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد طريقة لتقييم أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة الإسمنت بتبسة، كما أكد **محمد مبارك الرشيدي 2014** بأن الإدارة بالأهداف هي أداة من أدوات تقييم الأداء يستخدم على مدار العام في الشركة التابعة لمؤسسة البترول الوطنية

في الكويت، بينما توصل **Tahir and al 2008** بأن الإدارة بالأهداف هي كأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الباكستانية، وساهمت في إرتفاع أداء العمال ومستوى الإنتاج في المؤسسات.

وبناءا على ما سبق فإن نظام تقييم الأداء هو مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة الناجحة والفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه كفاءتها نحو تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية للوصول إلى شركة فعالة من خلال قدرتها على تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وأيضا قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية وخاصة الخارجية لأن سونلغاز لا يوجد لها منافس في السوق الوطنية، فهي محتكرة من طرف الدولة بإعتبارها قطاع حساس غير أنها تهتم بالمنافسة العالمية لتفرض وجوها إقليميا، خاصة أن طموح سونلغاز هو الوصول إلى أفضل المتعاملين الخمس التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، وبالضبط في هذه الفترة بسبب أزمة الغاز العالمية (حرب الطاقة).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **هشام صلواتشي وآخرون 2017**، وتوصلوا إلى أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف مدراء الملبنات والمجبنات الجزائرية، وإعتبارها أداة مساعدة على إتخاذ القرار وتقييم الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال مشاركة كافة الأفراد في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق المؤسسات فعاليتها التنظيمية. في حين أكد كل من **kraipetch and all 2012** بأن نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي التابعة لوزارة السياحة والرياضة بتايلاند يتكون من مكونات مترابطة وهي (**المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، وإستخدام نتائج تقييم الأداء**) وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. أما **الأمين بلقاضي 2015** توصل بأن كلما أشركت المؤسسة عدد كبير من عمالها في عملية صنع وإتخاذ القرار كلما زاد الوعي لديهم وبذل مزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، ما يجعل الأهداف تتحقق بنسبة تفوق ما خطط له سابقا، ويساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة الجزائرية.

في حين تعارضت هذه النتائج مع دراسة **سعاد بعجي 2007** وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم أداء العمال بمؤسسة نفطال لا يرتقي إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، كما توصل أيضا **نور الدين شنوفي**

2005 بأن نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من الفعالية التنظيمية.

2.عرض ومناقشة وتفسير الفرضيات الجزئية:

1.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الأولى على:

–توجد علاقة إرتباطية بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (45): يبين علاقة إرتباط بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.400^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.230^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.254^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.348^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.40 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.23 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.25 وهو دال إحصائيا عند مستوى

الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.34 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين مكانة وأهداف نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

فمجمع سونلغاز ومنذ عدت سنوات يعطى أهمية كبيرة ومكانة هامة لنظام تقييم الأداء ضمن مهام إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع لإقتناعه بأهمية المورد البشري **بإعتباره شريكاً إستراتيجياً فعالاً وليس أجيراً**، بحيث يتم إعطائه القيمة والمكانة التي يستحقها داخل المجمع، وهذا راجع للفلسفة والسياسة التي تعتمدها سونلغاز في تقييم عمالها من أجل الوصول وتحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها الثلاث (التنظيمي، النفسي، العلائقي)، وتتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه **دندوقة هاجر 2015** التي قامت بدراسة مكانة نظام تقييم الأداء في مؤسسة **NCA Rouiba**بحيث توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء له مكانة هامة في تحقيق الولاء التنظيمي بإعتباره مصدر العديد من القرارات الهامة المتعلقة مباشرة بالعمال، وكما يحظى نظام تقييم الأداء بقبول ورضا العمال مما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. كما تتفق أيضا مع دراسة **فارسي صبرينة 2015** التي أجريت بمؤسسة إتصالات الجزائر بخميس مليانة، وتوصلت إلى أن العمال في المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعون بتقييمهم، وكما تولي المؤسسة إهتماما بتطبيق ومتابعة لعملية تقييم الأداء مما يساهم في تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة.

بينما تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة **توحيدة بوجنانة والزهرة بورويس 2014** اللتان توصلتا إلى عدم إهتمام مؤسسة سونلغاز جيجل بمتابعة وتطبيق هذا النظام، بحيث يعتبر مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعمال هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعمال، كما تعارضت أيضا مع دراسة **محمد نجيب سويقات 2018** في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، والذي توصل إلى أن

نظام تقييم الأداء ليس له مكانة ولا تولي له أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء، سواء كان لأداء العامل أو لأداء المؤسسة ككل دون مراعات تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا راجع لعدم إهتمام مسؤولين بنظام تقييم الأداء.

ويقوم مجمع سونلغاز بتقييم عماله على أساس بلوغهم الأهداف المسطرة سابقا، وتكون بشكل دوري ومستمر، بحيث تكون تلك الأهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس والتحقق وتكون خلال فترة زمنية محددة **(أي تحويل من أهداف وصفية إلى أهداف كمية)**، وهذا راجع لتبني مجمع سونلغاز إلى الإدارة بالأهداف **Management By Objectines (MBO)**.

وذلك من خلال إستعانتها بمكتب الدراسات المتخصص في إدارة الموارد البشرية هيدرو كبيك **HYDRO (QUEBEC)** الكندية، وبدأ تطبيق هذا الأسلوب سنة **1999** على إطارات (المسؤولة والغير المسؤولة)، ثم في سنة **2001** تم تعميمه على جميع مستويات الوظيفية (أعوان تحكم ومنفذين)، بحيث يتم إطلاع العمال على الإستراتيجيات التي تنوي سونلغاز الوصول إليها، منذ البداية ليشعر بأنه شريك فعال داخل الشركة، من خلال إجتماع تقوم به الشركة مع المدير العام ومدراء مديرية توزيع الكهرباء والغاز، لتحديد الإستراتيجيات والأهداف التي تنوى سونلغاز البلوغ إليها، ثم كل مديرية تقوم بإجتماع مع مدير وجميع رؤساء المصالح والنقابة، بحيث تترجم تلك الإستراتيجيات إلى أهداف، وكل رئيس مصلحة له أهداف خاصة بمصلحته (أهداف تشغيلية)، بحيث يتشارك الرئيس المباشر مع مرؤوسيه لتحديد الأهداف ، **(أي تكون المشاركة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا)** وعلى أساسها يتم تقييم العمال بشكل دوري ومستمر (كل 3 أشهر وهناك السنوي أيضا)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **فاتن عدنان أبو ورد 2015** على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحيث يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء، وكما أكد كل من **Toler 2006 ولطفي دهنية 2014** على ضرورة قيام عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم، كما أضاف **أشرف عدنان الهندي 2017** بأن الأهداف التي تتبناها المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة هي واقعية وقابلة للتنفيذ، كما أنها محدد وواضحة ودقيقة، وتوصل أيضا إلى أن المرؤوسين يساهموا في صياغة الأهداف الفرعية المرتبطة بالأهداف العامة في جميع مستويات الإدارية. كما أضافة **الأمين بلقاضي 2015** في دراسته أن كلما أشركت المؤسسة عدد كبير من عمالها في عملية

إشتراك في إتخاذ القرار كلما زاد الوعي لديهم بضرورة وبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، مما يجعل الأهداف تتحقق بنسبة جيدة قد تفوق ماخطط له سابقا، ما يجعل الفعالية التنظيمية تتحقق داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة الجزائرية.

فعمال سونلغاز معظمهم على دراية بأهداف نظام تقييم الأداء سواء كانت أهداف إدارية متعلقة بالمكافآت ومنح والكشف عن الإحتياجات التكوينية وأيضا إختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ودرجة الإستحقاق، أو أهداف تطويرية مثل تحسين مستوى الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف عند العمال مما يساعد المجمع على تحقيق أهدافه المسطرة والتكيف مع المتغيرات سواءا كانت الداخلية أو الخارجية كانت، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها الثلاث، والتي يؤكدها **هشام سفيان صلواتشي وآخرون 2017** في دراسة قام بها على مدراء الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية بحيث توصلوا بأن الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج وزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء لدى العمال، مع ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين ضمن فرق العمل في تحديد الأهداف وصياغتها وبذل الجهود الممكنة بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المخططة.

2.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية الثانية على:

–توجد علاقة إرتباطية بين شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (46): يبين علاقة إرتباط بين شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.395^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.227^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.293^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.355^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.39 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.22 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ

0.29 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية الفعالية التنظيمية بلغ 0.35 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **Vincent 2012** الذي توصل إلى شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل وتركيزها على محاور محددة في حين توصلت **فاتن عدنان أبو ورد 2015** بأن مجال شمولية معايير نظام تقييم الأداء لجوانب العمل حل المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة بحسب محك المعتمد حين بلغ الوزن النسبي **73.29**% مما ساهم في فعالية المدارس وكالة الغوث الدولية.

فتتسم معايير تقييم الأداء في مجمع سونلغاز سواء كانت معايير تتعلق **بتقييم المردودية (Evaluation Du Rendement)** أو **معايير تتعلق بالدور(Evaluation Du Role)** بالشمولية والواقعية فهي سهلة الفهم وقابلة للقياس ويتم مراجعتها ومناقشتها مع العمال بصفة دورية، ويتم تقييم الأداء على أساس مدى تحقق الأهداف، بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب تحقيقها، مما يساعد مجمع سونلغاز على تحقيق أهدافه وبالتالي تحقق فعاليته التنظيمية. وتوصل **لطفي دهنية 2014** بأن معايير تقييم الأداء لمؤسسة الكوابل في بسكرة **ENICAB** وهي معايير واضحة وثابتة وواقعية وتأثر في الفعالية التنظيمية، كما توصلت **دندوقة هاجر 2015** بأن معايير نظام تقييم الأداء المطبقة في مؤسسة **NCA Rouiba** تتسم بأنها شاملة وتعكس التقديرات الحقيقية للأداء مما ينعكس على عدالة وموضوعية هذه النتائج، في حين توصلت **أحلام عبد الغفور 2015** بأن نظام تقييم الأداء يعتمد على معايير واضحة ومحددة تقيس ما وضعت من أجله وتتوافق مع الوصف الوظيفي للعمال. فيما تعارض نتائج دراستنا مع **Dickgrot 2000** الذي درس فعالية نظام تقييم الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصل إلى أن معايير تقييم الأداء غير واضحة وغير واقعية

تماما، بينما توصل **خالد رجم وآخرون 2021** إلى عدم وضوح معايير تقييم الأداء والنقاط التي يتم التقييم عليها.

إن نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يهتم **بمعايير النتائج (كمية ونوعية)** وهذا راجع لتبنى سونلغاز الإدارة بالأهداف فهي تهتم بمدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة، وأيضا يعتمد على **المعايير السلوكية** والتي تتمثل في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء، وأيضا **المعايير الشخصية** التي تتمثل في المبدأ، والإنضباط وروح المنافسة والتعاون وغيرها، فيرى عمال سونلغاز بأن هذه المعايير هي ملائمة لوظائفهم وتمس جميع أبعاد الوظيفة، وهذا ما يحقق لهم الرضا الوظيفي، لأن المؤسسة الناجحة والرائدة هي التي تعرف كيفية إستخدام كفاءة عمالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سابقا، وذلك بوضع معايير تقييم أداء العمال تكون شاملة وواقعية وفعالة مما تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما إتفقت نتائج بحثنا مع دراسة كل من **عمار بن عيشي 2006 وعبد الكريم بوبرطخ 2012، ومحمد النوري 2014 وفارسي صبرينة 2015** توصلوا إلى النتائج التالية التي تنص على أن نظام تقييم الأداء يعتمد على أساس **معايير النتائج** الكمية والنوعية التي تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، وكما تهتم **المعايير السلوكية** خاصة بعلاقة العامل مع رئيسه وزملائه، وكذلك **المعايير الشخصية** المتمثلة في الثقة بالنفس والولاء التنظيمي ومعظمهم أكدوا على أهمية معايير النتائج من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة مما يؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

فيما تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة **توحيدة بوجبانة والزهرة بورويس 2014** بأن المعايير المستخدمة في المؤسسة لا تتميز بالدقة والوضوح، لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفرها في كل وظيفة، نظرا لغياب الوصف الدقيق والواضح للوظائف الموجودة في المؤسسة، إضافة إلى تركيزها مع معايير صعبة القياس، كالمعايير المتعلقة بالشخصية وبعض المعايير المتعلقة بالسلوك والتي يصعب التحكم فيها.

3.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على:

–توجد علاقة إرتباطية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج

الجدول رقم (47): يبين علاقة إرتباط بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.415^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.300^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.321^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.404^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.41 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.30 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون

بين درجة بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.32 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.40 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

فنظام تقييم الأداء الذي يعتمده مجمع سونلغاز يتسم بالعدالة والموضوعية، فهو يعتمد على معايير واقعية و شاملة تمس جميع أبعاد الوظيفة وتكون قابة للقياس فهي مبنية على أسس علمية واضحة، لا تتدخل فيها ذاتية المقيم بحيث كل عامل له هدف يقيم عليه، وبرنامج عمل يلتزم به كل **3 أشهر** أمام مسؤوله المباشر لمعرفة مدى إنجازه للأهداف المرجوة منه من خلال **تقييم المردودية (Evaluation Du Rendement)** الذي يعزز الثقة والرضا حول هذا النظام، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتجية التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية لمجمع سونلغاز بمعاييرها (التنظيمية، النفسية، والعلائقية).

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة **دندوقة هاجر 2015** بحيث توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة **NCA Rouiba** يساعد في تحسين علاقات العمال مع بعضهم البعض، ويرجع ذلك لعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء مما يقلل نزاعات العمل بين الأفراد ويحقق الولاء والفعالية التنظيمية، كما تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء بأنها تعكس التقديرات الحقيقية للأداء وينعكس ذلك على عدالة وموثوقية النتائج، كما أكد **جوامده 2004** بأن مستوى العمال لفعالية وعدالة نظام تقييم الأداء بشكل عام كان جيدا، وأن مستويات الرضا والأداء و الولاء التنظيمي والثقة مرتفع لدى العمال مما يحقق فعالية لوزارات قطاع الخدمات بالأردن، في حين دراسة **رفعت جاب الله 1991** الذي توصل إلى أن ثقة العمال في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة الغزل والنسيج في مصر تزداد كلما شعر هؤلاء العمال بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. وتوصل أيضا **ماجد إبراهيم شاهين 2010** بوجود علاقة إجابية ذات دلالة

إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء والولاء والثقة في الجامعات الفلسطينية، مما يدل على أن نظام تقييم الأداء عادل سيُسهِم في تعزيز ولاء العمال وزيادة الثقة مما ينعكس إيجابا على أدائهم، كما توصل إلى وجود رضا جيد على عدالة نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعة الإسلامية. في حين توصل **درويش عبد الرحمن يوسف 1999** إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين إحساس العمال بموضوعية نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع الرؤساء المباشرين، أي كلما زاد الإحساس بالفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء أدى إلى زيادة الولاء التنظيمي وفعالية المؤسسة.

في حين تعارضت هذه النتائج مع **بعجي سعاد 2007** التي توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة نفطال لا يحقق أي رضا وظيفي للعمال لأنه لا يرتقي إلى المستوى المطلوب من الموضوعية والعدالة في تقييم أداء العمال فهو لا يقيم على أسس علمية موضوعية وسليمة، كما تعارضت أيضا مع دراسة **الرميمي 2013** الذي توصل إلى أن نظام تقييم الأداء غير موثوق به ولا يتميز بالأمانة والعدالة والإنصاف في مؤسسة البناء **NASS** ، في حين قام أيضا **درويش 2000** بدراسة أخرى حول إدراك العمال لنظام تقييم الأداء وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتوصل إلى تدني إدراك العمال لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء.

إن نظام تقييم الأداء المعمول به في سونلغاز يقيس أداء العمال بإختلاف تصنيفهم الوظيفي وأدوارهم فهو يعتمد على أساس تقييم المردودية فهي ترتبط مباشرة ببرنامج العمل وأهدافه بحيث يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء العامل الفعلية مع مدى وصوله للأهداف المتفق عليها، وما تم تحقيقه فعلا، ويكون تقييم ثلاثي أي كل **3 أشهر** وتمنح على **10**، وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات الأربعة المتحصل عليها لحساب المعدل السنوي من خلال المعادلة التالية:

$$\textbf{Moyenne Annuelle} = \left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}\right) \times 2 \rightarrow \quad ../20$$

ويعتمد أيضا على تقييم الدور، فهي تتكون من معايير سلوكية وشخصية يمكن قياسها وملاحظتها من خلال قيامه بدوره في العمل وهناك تقييم شامل الذي يعبر تحصيل حاصل لثلاثيات الأربعة **(معدل السنوي)** مع إحتساب تقييم الدور، ولكل تصنيف وظيفي له معامله الخاص به، **فالإطارات** (مسؤولة والغير المسؤولة) **وعون تحكم** (مؤطر) معامل تقييم مردودية **0.6** ومعامل تقييم الدور **0.4**، أما **عون تحكم** (الغير مؤطر) معامل مردودية **0.7** ومعامل تقييم الدور **0.3** وأخيرا **تنفيذيين0.8** لتقييم مردودية و**0.2** لتقييم الدور.

وبناءا على ما سبق نلاحظ أن تقييم المردودية يركز على مدى تحقيق الأهداف والنتائج، وهذا ما يدل على عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء، في حين نسبة تدخل الرئيس المباشر لا تتجاوز نسبة **20 %** إلى **40%** أي أن نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يقلل من نسبة تحيز وذاتية المقيم، بحيث يشعر العمال برضا حول هذا النظام، مما يساهم في تحقيق أهداف العمال، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية. وهذا ما أكده **إتزيوني** بأن المؤسسة الفعالة هي التي لها قدرة على تحقيق أهدافها، ويؤكد هذه النتيجة**Gill 2008** فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيدا عن هذه العملية.

فيما تعارضت مع دراسة **Poon's Study 2003** الذي توصل إلى أن العمال يشعرون بتلاعب بمعدلات التقييم بسبب تحيز المقيم وهذا ما أثر سلبا على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا لترك العمل.

4.2. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على:

–توجد علاقة إرتباطية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (48): يبين علاقة إرتباط بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.385^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.285^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.260^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.368^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.38 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.28 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.26 وهو دال إحصائيا

عند مستوى الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.36 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الإداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

وإن مجمع سونلغاز يعطى الحق في معرفة عماله نتائج تقييمهم وبشكل دوري، وهذا راجع لسياسة التي تتبناها سونلغاز من خلال التعليمة رقم **135** المؤرخة في **1999/11/29** المتعلقة با**لإطارات** وتعليمة رقم **138** المؤرخة في **2001/10/20** المتعلقة **بأعوان التحكم** و**المنفذين**، بإعطاء العامل الحق في معرفة نتائجه، فأغلب العمال يعتبرون نظام تقييم الأداء هو وسيلة لكشف مستويات أدائهم وكفاءتهم داخل المجمع، وذلك من أجل سد الفجوة بين العمل المتوقع والعمل الحقيقي، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها سابقا، وبالتالي يحقق سونلغاز فعاليتها التنظيمية. وتتفق نتائج دراستنا مع كل من **دندوقة هاجر 2015**، و**فارسي صبرينة2015**، و**يوران فاضل صالح 2014**، بالإضافة إلى كل من **المدشر**و**الطروانة 2014** بحيث توصلوا إلى أن نظام تقييم الأداء يساهم في معرفة نقاط القوة في أداء العاملين ومكافآتهم، ونقاط الضعف لتداركها من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسات وبالتالي تحقيق فعاليتهم التنظيمية.

فتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة في سونلغاز، فيتم إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء لإتخاذ عدة قرارات مهمة متعلقة بشؤون العمال، فمجمع سونلغاز لديه نوعين من التقييم تقييم المردودية **(دوري)**أي كل 3 أشهر، وذلك من أجل مراقبة الأهداف المرجوة منهم لتحسين الأداء، كما يقدم هذا الأخير مكافآت وحوافز ومنح **المردودية الفردية (PRI)** ومعرفة نقاط القوة والضعف، وهناك تقييم **(سنوي)** ويتم من خلاله إتخاذ قرارات في **الترقية ودرجة الإستحقاق** وكذا منح المردودية وتحديد الإحتياجات التكوينية وتخطيط المسار الوظيفي، النقل والإستقطاب والتعيين وغيرها، فيتم إستخدام نتائج تقييم الأداء في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

وهذا ما أكدته كل من **زهية قرامطية** و**بوطرة وسمايلي 2020** بأن المؤسسة تستخدم نتائج تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، بحيث تستخدم هذه النتائج بالدرجة الأولى في تحديد الإحتياجات التكوينية، ثم الإختيار والتعيين، والترقية والمكافآت. أما **لطفي دهنية 2014** فتوصل إلى أن إستخدام نتائج عملية تقييم الأداء في مختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط والإستقطاب والإختيار، التكوين والتحفيز. بينما أكد **Matarazzo 2014** على أهمية الحوافز والمكافآت المبنية على نتائج تقييم الأداء في زيادة دافعيتهم الداخلية نحو العمل. في حين أكدت **فارسي صبرينة 2015** بأنه تستفيد المؤسسة من عملية تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بشؤون العمال ومنه تحسين ظروف العمل مما يساعد المؤسسة على تحقيق فعاليتها التنظيمية. أما **عمار بن عيشي 2006** توصل الى أن إحتياجات التكونية بالمؤسسة يتم تحديدها عن طريق نتائج تقييم الأداء، بحيث تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في إتخاذ قرارات متعلقة بشؤون الأفراد. في حين أكدت **هاجر دندوقة 2015** بأنه يتم إستخدام نتائج تقييم الأداء في العديد من المجالات في تحسين حياة العامل داخل المؤسسة أهمها: التخطيط، الترقية، التعيين والنقل، تحديد الإحتياجات التكوينية، وتحديد المكافأت والحوافز.

فالمؤسسة الناجحة والفعالة هي التي تعرف كيفية إستخدام نتائج تقييم أداء عمالها بغرض إتخاذ قرارات عادلة وموضوعية تنال رضا وموافقة العمال وهذا راجع لجدية وفعالية نظام تقييم الأداء المطبق في سونلغاز فمخرجات نظام تقييم الأداء هي التي تحقق الفعالية التنظيمية بمعاييرها سواء التنظيمية والنفسية وحتى العلائقية. وهذا ما توصلت إليه كل من **الأحسن عبيدي وعبد الغني بربيش 2020** بأن الحوافز بشتى أنواعها تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية في مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي، في حين توصل **أحمد الصيد 2008** بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية، بينما توصل **طبيل 2013** إلى وجود علاقة إرتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية، بينما تعارضت هذه النتائج مع كل من **النونو 2004** و **بعجي سعاد 2007 وخالد وأخرون 2021** الذين توصلوا إلى عدم الإعتماد على نتائج نظام تقييم الأداء على القرارات المتعلقة بشؤون العمال.

إن الفائدة من عملية تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية والجماعية معا، فمجمع سونلغاز يهتم بشكل كبير ودوري على تحسين النتائج، فكل فرد يقوم بواجباته على أكمل وجه ويحقق أهدافه، وبالتالي يؤثر على تحسين النتائج الجماعية، لأن الفرد يعمل وسط جماعة ويكون بينهم تفاعل وتكامل من أجل تحسين نتائج المجمع وأدائه من أجل بلوغ أهدافها الإستراتجية المسطرة من قبل وبالتالي تساهم في تحقيق فعاليتها التنظيمية بمعاييرها الثلاث (التنظيمي، النفسي، والعلائقي).

5.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على:

–توجد علاقة إرتباطية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (49): يبين علاقة إرتباط بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.435^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.356^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.352^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.447^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.43 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.35 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.35 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.45 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائيا بين بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

فنظام تقييم الأداء الذي تعتمده سونلغاز على كافة فروعها على المستوى الوظيفي يتسم بالمرونة والجدية، بحيث يسمح لرؤساء الأقسام بإجراء تعديلات في برامج العمل الموكلة للعمال، من أجل تحقيق توافق مع قدراتهم وإسعداداتهم من أجل الوصول إلى الأهداف الموكلة إليهم، لكي تحقق لهم الرضا الوظيفي، وهذا ما يساعد سونلغاز على تحقيق أهدافها المسطرة وتكيفها مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها الثلاث (التنظيمي، النفسي والعلائقي).

وإن مجمع سونلغاز يعتمد على عدة نماذج لتقييم أداء عمالها، وذلك حسب طبيعة العمل. إذ نجد خمس نماذج حسب التصنيف الوظيفي في المجمع **(موجودة في الملاحق)** فهذه النماذج تمس جميع الأبعاد الوظيفية فهو يتسم بالعدالة والموضوعية، ويلبي جميع توقعات العمال مما يساهم في تحقيق الرضا لديهم حول نظام تقييم الأداء ومكوناته، فهو يركز على مدى تحقيق الأهداف وجودة الأداء المرجوة منهم، وهذا راجع لتبني سونلغاز الإدارة بالأهداف لتحقيق فعاليتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **أحلام عبد الغفور 2015** التي توصلت بأن

درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم عن الطرق والوسائل المستخدمة في عملية تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة **71.85**% وكما توصلت أيضا إلى إستخدام وتوظيف الطرق وأدوات متعددة لتقييم أداء العاملين، ولا يقتصر النظام على طريقة واحدة وأداة واحدة. وهذا ما يزيد من مرونة نظام تقييم الأداء. بينما رأى كل من **سعودي أمنة وصلوحي حورية 2018** في مؤسسة سونلغاز بأدرار بوجود علاقة تأثير موجبة بين ممارسات طرق تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وهذا يعني أن طرق تقييم الأداء لوحدها تساهم في **61.9**% من تحسين وتطوير الأفراد العاملين وزيادة مستويات إنتمائهم وولائهم لمؤسستهم، مما يحقق ذلك الفعالية التنظيمية. وكما أضافت **فارسي صبرينة 2015** بأن نظام تقييم الأداء جيد في رأي العمال ويشعرون بأهميته وأنهم مقتنعون بتقييم أدائهم. فهو يحقق لهم درجة عالية من الرضا مما يعكس ذلك على فعالية المؤسسة. وأما **زهية قرامطية** و**آخرون 2020** بضرورة إستخدام أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين وفقا لطبيعة الوظائف وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، بحيث تصبح عملية تقييم الأداء تتسم بالموضوعية ومناسبة لطبيعة العمل مما يشعر العامل بالإرتياح والرضا، في حين أكد **عبد الوهاب محمد جبين 2009** بضرورة إستخدام مناهج وطرق متعددة لتقييم أداء العمال بمديرية الشؤون الصحية بالسعودية. فيما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة **بعجي سعاد 2007** بحيث توصلت إلى أن نظام التنقيط المطبق في المؤسسة يتسم بالجمود وعدم المرونة فهو لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين لأنه لا يرتقي إلى مستوى المطلوب من الموضوعية والعدالة في تقييم أداء العامل فهو لا يقوم على أسس علمية موضوعية سليمة. في حين توصل **عدوان 2006** بأن مراكز التكوين تستخدم نموذج واحد في تقييم الأداء في كل مستوى بغض النظر عن طبيعة عمل المرؤوس.

فمن خلال ما سبق تبين لنا أن عمال سونلغاز لديهم رضا عن مكونات نظام تقييم الأداء الذي يتكون من **(مدخلات، عمليات، مخرجات وتغدية عكسية)**، وأيضا رضا حول طرق تقييم الأداء المتبعة من خلال **تقييم المردودية** سواء الكمية التي تحدد حجم العمل أو نوعية تحدد جودة الأداء المطلوبة، فهذا التقييم يرتبط مباشرة ببرنامج العمل، فهو يركز على النتائج والأهداف المطلوبة ويكون بشكل دوري، وتستخدم في هذه المرحلة **طريقة الإدارة بالأهداف.** وهناك أيضا **تقييم الدور** الذي يركز على الجوانب السلوكية للعمل والشخصية ويكون تقييم

سنوي، ويرى كذلك عمال سونلغاز بأن الشخص المخول لتقييم أدائهم بشكل دوري ومستمر، هو **رئيسهم المباشر** بحيث يعتبر أكثر شخص له معرفة ودراية كافية بعملهم من حيث المسؤوليات والواجبات والسلوكات، وتستخدم في هذه المرحلة **طريقة التدرج البياني**، كما تقوم لجنة التقييم بتقييم العمال على نتائجهم سنويا وتتشكل هذه اللجنة من (مدير عام ورؤساء أقسام و ممثلين العمال). وذلك من أجل تحقيق عدالة وموضوعية لمكونات نظام تقييم الأداء مما يزيد في رضا العمال نحوه من أجل تحقيق أهداف العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تساهم بدورها في الوصول إلى الفعالية التنظيمية بمعاييرها التنظيمي والنفسي والعلائقي، وهذا ما توصل إليه **Kraipetch and Chamita and al 2012** بأن نظام تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي يتكون من مكونات مترابطة وهي المدخلات، العمليات والمخرجات والتغذية العكسية وإستخدام نتائج التقييم لتساعد المؤسسة في دراسة أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة وبالتالي الوصول إلى الفعالية التنظيمية.

6.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على:

–توجد علاقة إرتباطية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (50): يبين علاقة إرتباط مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.297^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.245^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.272^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.315^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.29 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.24 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.27 وهو دال

إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.31 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الاداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

فنظام تقييم الأداء المطبق في سونلغاز يتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف لا يحتوي على العديد من المشاكل والصعوبات في تطبيقه وهذا راجع لجدية مرونة النظام، وهذا الشيء طبيعي في أي مؤسسة نجد مشاكل وصعوبات لكن في حدود المعقول، وتسعى سونلغاز دائما في إيجاد الحلول لها من أجل تحقيق و وصول لفعاليتها التنظيمية، فمجمع سونلغاز ينظر إلى أن العامل شريكاً وليس أجيراً وهو طرف وجب حضوره وذلك بمقتضى التعليمة **135** و**138** الصادرة عن مديرية الموارد البشرية، بحيث يتم إبلاغه بنتائج تقييم الأداء، وهذا راجع لسياسة التي تتبناها سونلغاز فكل عامل له الحق في معرفة نتائج تقييمه، وفي حالة عدم رضا العامل لهذه النتائج له الحق بطعن لتلك النتائج، بحيث يقوم بمقابلة مع رئيسه المباشر ويقدم له إعتراض ويطلب منه إعادة تقييمه، لأن الرئيس المباشر هو الشخص المخول لتقييمه، لأنه الأدرى بما يقدمه مرؤوسيه من عمل وسلوك، بحيث يتم تقييمه على أساس الأهداف التي طلبها منه ونسبة إنجازه لتلك الأهداف، وذلك بحكم إتصاله المباشر معه ومتابعته المستمر له، فيقوم الرئيس بوضع حلول عادلة ومنصفة لتلك الشكاوي، لتحقيق نظام فعال يساهم في تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة وبالتالي يأثر على قدرة المجمع على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **فارسي صبرينة2015** التي توصلت بأن عمال المؤسسة ينظرون إلى عملية تقييم الأداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعين بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم، وأن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوي المقدمة إليها الناتجة عن عملية تقييم الأداء، في حين توصل **عدوان عماد عبد الله 2006** بأن العمال في مراكز التكوين المهني لهم الحق في رفع الشكاوي والتظلمات إلى الجهات العليا إذا

شعروا بأن هناك ظلم يقع عليهم عند التقييهم، وأضاف **لطفي دهنية 2014** بأن العامل له الحق في الإطلاع على نتائج تقييمه ومناقشتها و له الحق في تقديم التظلم في حالة إحساسه بعدم عدالته. **أما دندوقة هاجر 2015** توصلت بأن العمال لهم الحق في الإعتراض والتظلم في حالة عدم إنصاف نتائج عملية التقييم لجهودهم المبذولة مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وأضافت **فاتن عدنان أبو ورد 2015** بأن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يتم النظر إلى تظلماتهم بشكل جدي من خلال اللجنة المهنية.

بينما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة **نعمان النونو 2004** الذي توصل إلى وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين، مما يمنعها من الوصول إلى تقييم موضوعي لأداء العمال، فنظام تقييم الأداء لا يسمح بالتظلم أو الشكاوي من نتائج التقييم، بينما كشفت **بعجي سعاد 2007** بأن نظام تقييم الأداء يحتوى على جملة من المشاكل والأخطاء وهي أخطاء متعلقة أساسا بالقائمين على عملية التقييم، وهناك مشاكل وأخطاء متعلقة بنظام تقييم الأداء نفسه، وكل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لمستوى أداء العامل، بحيث يسطر عليه تحيز الرئيس المباشر، وهذا ما أكدته أفراد العينة مما عرقلة في الوصول إلى المؤسسة لفعاليتها التنظيمية.

فالقائمون على تطبيق نظام تقييم الأداء في مجمع سونلغاز، يمتلكون خبرة كبيرة في هذا المجال، ولديهم قدرة على التقييم بطريقة عادلة وموضوعية ومنصفة بعيدة عن التحيز والذاتية والتساهل، وهذا ما أكده **Gill 2008** (بوجوب فصل العلاقات الشخصية والعواطف عن عملية تقييم الأداء)، وهذا بحكم أن سونلغاز تقوم بتكوين الرؤساء على عملية التقييم في هذا المجال لتفادي الأخطاء والمشاكل لتحقيق فعالية نظام تقييم الأداء مما ينعكس على فعالية المجمع ككل.

7.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على:

–توجد علاقة إرتباطية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإرتباط بيرسون والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (51): يبين علاقة إرتباط التغذية العكسية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمعاييرها في مجمع سونلغاز

الأبعاد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المعيار التنظيمي	0.416^{**}	0,01
المعيار النفسي	0.227^{**}	0,01
المعيار العلائقي	0.288^{**}	0,01
الفعالية التنظيمية	0.363^{**}	0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار التنظيمي بلغ 0.41 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، كما نلاحظ أن معامل الإرتباط بيرسون بين كل من درجة بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار النفسي بلغ 0.22 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، في حين بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء و درجة بعد المعيار العلائقي بلغ 0.28 وهو دال إحصائيا عند مستوى

الدلالة0.01، كما بلغ معامل الإرتباط بيرسون بين درجة بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء وبعد الدرجة الكلية للفعالية التنظيمية بلغ 0.36 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ومعاييرها في مجمع سونلغاز.

فيهتم مجمع سونلغاز بشكل كبير بالتغذية العكسية**(Feed-Back)** لنظام تقييم الأداء، فهي توفر معلومات مرتدة ومستمرة عن أداء العامل، وتمكنه من معرفة مستوى أدائه بصفة مستمرة، وإذا كان يتوافق مع الأهداف والمعايير والتوقعات أم هناك إنحراف. فهو فرصة للعامل ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحا أو خاطئاً.

فالتغذية العكسية هو نظام إسترجاع المعلومات عن المخرجات **(النواتج)** من أجل تقييمها، فهي تساعد على إكتشاف الفجوات الحاصلة بين العمل المتوقع والعمل المنجز لتجاوزها مستقبلا لتحقيق المطابقة والموائمة بينهما قبل أن تتسع وتكبر. فيقوم الرئيس المباشر بمقابلة مع مرؤوسيه من أجل مناقشة النتائج ونسبة الأهداف المنجزة، مما يساعد هذا الإتصال على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والشفافية والثقة وتقبل النقد الموضوعي. كما تساعد العامل على تعرفه على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والأخطاء المرتكبة ليعالجها ويعدلها في المسقبل، فمجمع سونلغاز يفرض على الرؤساء بتوفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم فورا ومباشرة دون تأخير من أجل تدارك الفجوات لتطوير وتحسين أداء العمال، فمن خلال التغذية العكسية يكشف مجمع سونلغاز عن معلومات مهمة تساعده في معرفة فجوتين أساسيتين تكون إما في الخطة الإستراتجية أي عن الأداء المستقبلي لمجمع سونلغاز ويكون في رؤيته ورسالته وطموحاته وأهدافه الرئيسية وتأكد من أنها تسير بشكل جيد أم لا، وكذلك فجوة في الخطة التشغيلية التي تكون على مستوى التنفيذ (الأداء الحالي) وذلك لتعديل الإنحراف وسد الفجوة للحد من إتساعها ومعالجتها، وتكون بشكل دوري **(كل 3 أشهر)** ومستمرة ولا تترك الفجوة حتى نهاية السنة، وذلك من أجل مراجعة الأهداف لإعادة صياغتها بغية وصول العامل إلى تحقيقها وبالتالي يصل المجمع إلى أهدافه الإستراتجية والتشغيلية مما يساهم في تحقق فعاليته التنظيمية.

وفي هذا الصدد يؤكد **ماجد إبراهيم شاهين 2010** بأن هناك نظام للتغذية العكسية في الجامعة الإسلامية يسمح بالإطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها. أما **عبد الكريم بوبرطخ 2012** توصل بأن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العمال، ذلك ما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفقا لإستراتجياتها، وهذا ما يحقق تنمية المؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ الأهداف المسطرة من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، وهذا ما يعكس على فعاليتها. في حين توصل **محمد مبارك الرشيدي 2013** بوجود أثر ذو دلالة معنوية لإستخدام التغذية العكسية بين الرئيس و المرؤوسين عن طريق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العمال في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، كما أكد **Orlano 2014** بأن التغذية العكسية (النصفية، السنوية) تعمل على تحسين أداء المديرين بشكل جوهري، كما أضاف **Perlman 2000** بوجود تغذية عكسية مستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر على أداء العمال في جامعة روزفيلت، أما أكدت **أحلام عبد الغفور 2015** بأن نظام تقييم الأداء يزود كل من المدير ونائب المدير بتغذية عكسية عن مستوى أدائهم، ويكشف لهم نقاط القوة والضعف في الأداء مع تحديد إحتياجاتهم التكوينية اللازمة لعلاج الضعف في الأداء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين توصل كل من **Kraipetch and Chanita and all 2012** بأن نظام التقييم لمؤسسات التعليم العالي بتايلاند يكون لها مكونات مترابطة بين المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية لإستخدام نتائج تقييم الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمي'، أما **هشام سفيان صلواتشي وآخرون 2017** توصلوا بوجود تغذية عكسية تسمح بكشف نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين لكنها ليست مباشرة بعد عملية التقييم، بينما تعارضت نتائج التي توصلنا إليها مع **عز الدين هروم 2008** بحيث توصل أن هناك رؤساء من لا يهتم بتوفير تغذية عكسية مستمرة عن أداء مرؤوسيهم، ومنهم من يفعل ذلك لكن لا يحسن تقديمها. أما **Count's Study 2004** توصل إلى أنه لم تكن هناك تغذية عكسية على النحو المنتظم في عملية تقييم الأداء بمراكز الشرطة بكندا.

ويتضح مما سبق بأن مجمع سونلغاز يحصل على تغذية عكسية عن طريق معلومات مرتدة لمراجعة ومراقبة عملية تقييم الأداء، مما يسمح له بإجراء تعديلات على الإجراءات والسياسات (كالتخطيط، التنظيم،

الإستقطاب والتعيين، الحوافز، الترقية ودرجة الإستحقاق، التكوين، الرقابة والتوجيه، المسار الوظيفي وغيرها) وإستراتيجيات المجمع (الرسالة، الرؤية، الطموح، الأهداف العامة) لتكيفه مع البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعده أيضا في إتخاذ قرارات عادلة وفعالة مما ينعكس إيجابا على مجمع سونلغاز وبالتالي تحقق فعاليته التنظيمية.

8.2.عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على:

-التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب للتغذية العكسية أكثر مما تنسب للأبعاد لنظام التقييم في مجمع سونلغاز

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الإنحدار المتعدد ومعامل التباين (anova) والإختبار "ت" ومعامل (Beta) والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (52): يبين التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب للتغذية العكسية أكثر مما تنسب للأبعاد الأخرى لنظام تقييم في مجمع سونلغاز

النموذج	معامل الإرتباط	معامل anova	مستوى الدلالة	B	معامل Bêta	الاختبار "ت"	مستوى الدلالة	القرار
مكانة وأهداف	0,51	23,73	0,01	0,32	0,06	1,07	0,28	غير دال
شمولية وواقعية معايير				0,03	0,01	0,09	0,92	غير دال
عدالة وموضوعية				0,69	0,13	2,20	0,03	دال
إدارة واستخدام				0,15	0,03	0,50	0,62	غير دال
رأي العمال				1,20	0,23	3,94	0,00	دال
مشاكل وصعوبات				0,22	0,04	0,78	0,44	غير دال
التغذية العكسية				0,97	0,17	3,81	0,00	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) أن معامل الإرتباط المتعدد بين أبعاد نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بلغ 0.51، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، كما

نلاحظ أن القيمة الفائية (F) بلغت 23.73 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على وجود على الأقل بعد من أبعاد نظام تقييم الأداء يؤثر على الفعالية التنظيمية، كما نلاحظ أيضا أن معامل Bêta لبعد مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء بلغ 0.06 وبدراسة الفروق نجد أن الإختبار "T" بلغ 1.07 وهو غير دال إحصائيا، وهذا يدل أن بعد مكانة وأهداف النظام لا يؤثر في الفعالية التنظيمية، أما بعد شمولية و واقعية معايير نظام تقييم الأداء فقد بلغ معامل Bêta 0.01، وإختبار "T" بلغ 0.09 وهو غير دال إحصائيا، ويمكن القول أن بعد شمولية وواقعية معايير نظام تقييم الأداء لا يؤثر في الفعالية التنظيمية، بينما بعد عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء فقد بلغ معامل Bêta 0.13، وإختبار "T" بلغ 2.20 وهو دال إحصائيا، ويمكن القول أن عدالة موضوعية نظام تقييم الأداء يؤثر في الفعالية التنظيمية، في حين نجد بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء قد بلغ معامل Bêta 0.03، وإختبار "T" بلغ 0.62 وهو غير دال إحصائيا، ويمكن القول أن بعد إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء لا يؤثر في الفعالية التنظيمية، أما بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء فقد بلغ معامل Bêta 0.23، وإختبار "T" بلغ 3.94 وهو دال إحصائيا، ويمكن القول أن بعد رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء يؤثر في الفعالية التنظيمية، بينما بعد مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء فقد بلغ معامل Bêta 0.04، وإختبار "T" بلغ 0.78 وهو غير دال إحصائيا، ويمكن القول أن بعد مشاكل و صعوبات نظام تقييم الأداء لا يؤثر في الفعالية التنظيمية، و في الأخير نجد بعد التغذية العكسية قد بلغ معامل Bêta 0.17، وإختبار "T" بلغ 3.81 وهو دال إحصائيا، ويمكن القول أن التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء يؤثر على الفعالية التنظيمية.

رغم وجود علاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في مجمع سونلغاز إلى أن هذه العلاقة لم تتطور في بعض الأبعاد بالنسبة لنظام تقييم الأداء لكي تشكل تأثير عليه، وتوصلنا بأن التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب لرأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء ولتغذية العكسية ولعدالة وموضوعية نظام تقييم أكثر مما تنسب لمكانة وأهداف نظام تقييم الأداء أو واقعية وشمولية معايير النظام أو لإدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء أو لمشاكل وصعوبات نظام التقييم في مجمع سونلغاز.

ولهذا يهتم المجمع إلى رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء المطبق في سونلغاز والتي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال رضاهم حول طرق التقييم المتبعة في سونلغاز، سواء كانت **طريقة الإدارة بالأهداف** من خلال تقييم المردودية التي تركز على النتائج والأهداف وتكون بشكل دوري كل 3 أشهر، وأيضا **طريقة التدرج البياني** الذي يركز على تقييم الدور من خلال الجوانب السلوكية والشخصية، ويكون تقييم سنوي.

كما أن سونلغاز تعتمد على عدة نماذج لتقييم أداء عمالها، وذلك حسب التصنيف الوظيفي، فكل تصنيف له نموذج تقييم خاص به (موجودة في الملاحق)، يمس جميع الأبعاد الوظيفية وكما يلبي جميع توقعات العمال مما يساهم في تحقيق الرضا حول مكونات نظام تقييم الأداء الذي يعتبر من أبرز وأهم الأهداف التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في مجمع سونلغاز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من **سعودي أمنة و صلوحي حورية 2018** في مؤسسة سونلغاز بأدرار بوجود علاقة تأثير موجبة بين ممارسات طرق تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وهذا يعني أن طرق تقييم الأداء لوحدها تساهم في **61.9%** من تحسين وتطوير الأفراد العاملين وزيادة مستويات إنتمائهم وولائهم لمؤسستهم، مما يحقق ذلك الفعالية التنظيمية.

ومن جهة أخرى تعتبر التغذية العكسية من أهم وأبرز الأبعاد والمؤشرات التي تحقق فعالية نظام تقييم الأداء الذي بدوره يساهم في الوصول إلى الفعالية التنظيمية، ولهذا تفرض سونلغاز على الرؤساء بتوفير التغذية العكسية بعد عملية تقييم الأداء مباشرة وفوراً دون تأخير، وذلك بُغْيَة إسترجاع المعلومات عن المخرجات (النواتج) من أجل تقييمها، فهي تساهم في رصد الفجوة قبل حدوثها أو سد الفجوة قبل إتساعها بين العمل المتوقع والعمل المنجز من أجل تحقيق مطابقة أي تحقيق جودة الأداء التي بدورها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما تساهم التغذية العكسية في الكشف على معلومات في غاية الأهمية التي تساعد المجمع في معرفة فجوتين أساسيتين، بحيث تكون إما في **الخطة الإستراتجية** أي أداء مستقبلي للمجمع (رؤيته ورسالته والأهدافه العامة) وللتأكد هل هي تسير بشكل جيد أم لا، وكذا **الخطة التشغيلية** التي تكون على مستوى التنفيذ (الأداء

الحالي) وذلك بهدف تعديل الإنحراف وسد الفجوة قبل إتساعها، وتكون كل 3أشهر من أجل مراجعة الأهداف من أجل الوصول إليها مما تساهم بدورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين تتوافق هذه النتيجة مع دراسة **عبد الكريم بوبرطخ 2012** توصل بأن نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العمال، ذلك مما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفقا لإستراتجياتها، وهذا ما يحقق تنمية المؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ الأهداف المسطرة من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، وهذا ما يعكس على فعاليتها.

وفي الأخير توصلنا إلى أن التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب أيضا لعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء، بحيث لكل عامل داخل سونلغاز له أهداف خاصة به يقيم على أساسها وبرنامج عمل ملتزم به كل 3 أشهر أمام رئيسه المباشر لمعرفة مدى إنجازه للأهداف المرجوة منه وذلك عن طريق **تقييم المردودية** الذي يركز على تحقيق الأهداف والنتائج وهذا ما يدل على عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء، في حين نسبة تدخل الرئيس المباشر في التقييم لا تتجاوز نسبة 20 % إلى 40% فقط وذلك من خلال **تقييم الدور** الذي يكون في آخر السنة . أي أن نظام تقييم الأداء المطبق في سونلغاز يقلل من ذاتية وتحيز المقيم ويقلل من حدة الصراع التنظيمي، بحيث يمس هذا الأخير جميع الأبعاد الوظيفية وقابل للقياس فهو مبني على أسس علمية وعملية واضحة، بحيث يشعر العامل بالرضا حول هذا النظام مما يساهم في تحقيق أهداف العامل وبالتالي يحقق أهداف المجمع من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة **دندوقة هاجر 2015** بحيث توصلت إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسسة **NCA Rouiba** يساعد في تحسين علاقات العمال مع بعضهم البعض، ويرجع ذلك لعدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء مما يقلل نزاعات العمل بين الأفراد ويحقق الولاء والفعالية التنظيمية، كما تتسم المعايير المستخدمة في نظام تقييم الأداء بأنها تعكس التقديرات الحقيقية للأداء وينعكس ذلك على عدالة وموثوقية النتائج.

ومن خلال ما سبق أن كلما كان نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي ويحتوي على تغذية عكسية مباشرة وفورية دون تأخير ويكون هناك رضا العمال حول مكونات نظام تقييم الأداء مما ساهم في تحقيق الفعالية

التنظيمية بمعاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي)، وتعتبر الفعالية التنظيمية من أهم الأهداف الأساسية والمهمة التي تسعى سونلغاز دائما من أجل الوصول إليها وتحقيقها، لأن هذه الأخيرة تساهم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل البقاء والإستمرار، فهي تعد معيار حقيقي في نجاح أو فشل أي مؤسسة.

إستنتـاج عام:

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع **نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مجمع سونلغاز**، وبعد إختبار الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج. وكانت كالآتي:

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف، بحيث بلغ معامل الإرتباط 0.49، عند مستوى الدلالة0.01.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكانة وأهداف نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.34، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.40) (0.23) (0.25) عند مستوى الدلالة 0.01.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين شمولية وواقعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها0.35، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.39) (0.22) (0.29) عند مستوى الدلالة 0.01.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.40، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.41) (0.30) (0.32) عند مستوى الدلالة 0.01.

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وإستخدام نتائج نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.36، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.38) (0.28) (0.26) عند مستوى الدلالة 0.01
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.44، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.43) (0.35) (0.35) عند مستوى الدلالة 0.01
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاكل وصعوبات نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.31، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.29) (0.24) (0.27) عند مستوى الدلالة 0.01
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية، بحيث بلغ معامل إرتباطها 0.36، عند مستوى الدلالة0.01. وأيضا معاييرها (التنظيمي والنفسي والعلائقي). بحيث بلغ معاملات إرتباطها على التوالي: (0.41) (0.22) (0.28) عند مستوى الدلالة 0.01.
- التغيرات الملاحظة في الفعالية التنظيمية تنسب لرأي العمال في مكونات نظام تقييم الأداء ولتغذية العكسية ولعدالة وموضوعية نظام تقييم أكثر مما تنسب للأبعاد الأخرى لنظام تقييم في مجمع سونلغاز.
- يتم تقييم عمال مجمع سونلغاز على أساس بلوغهم الأهداف المسطرة سابقا بحيث تكون تلك الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ والقياس، مما تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- عملية تقييم الأداء في مجمع سونلغاز تكون بصفة دورية ومستمرة.
- نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يعتمد على معايير النتائج والسلوك والشخصية.

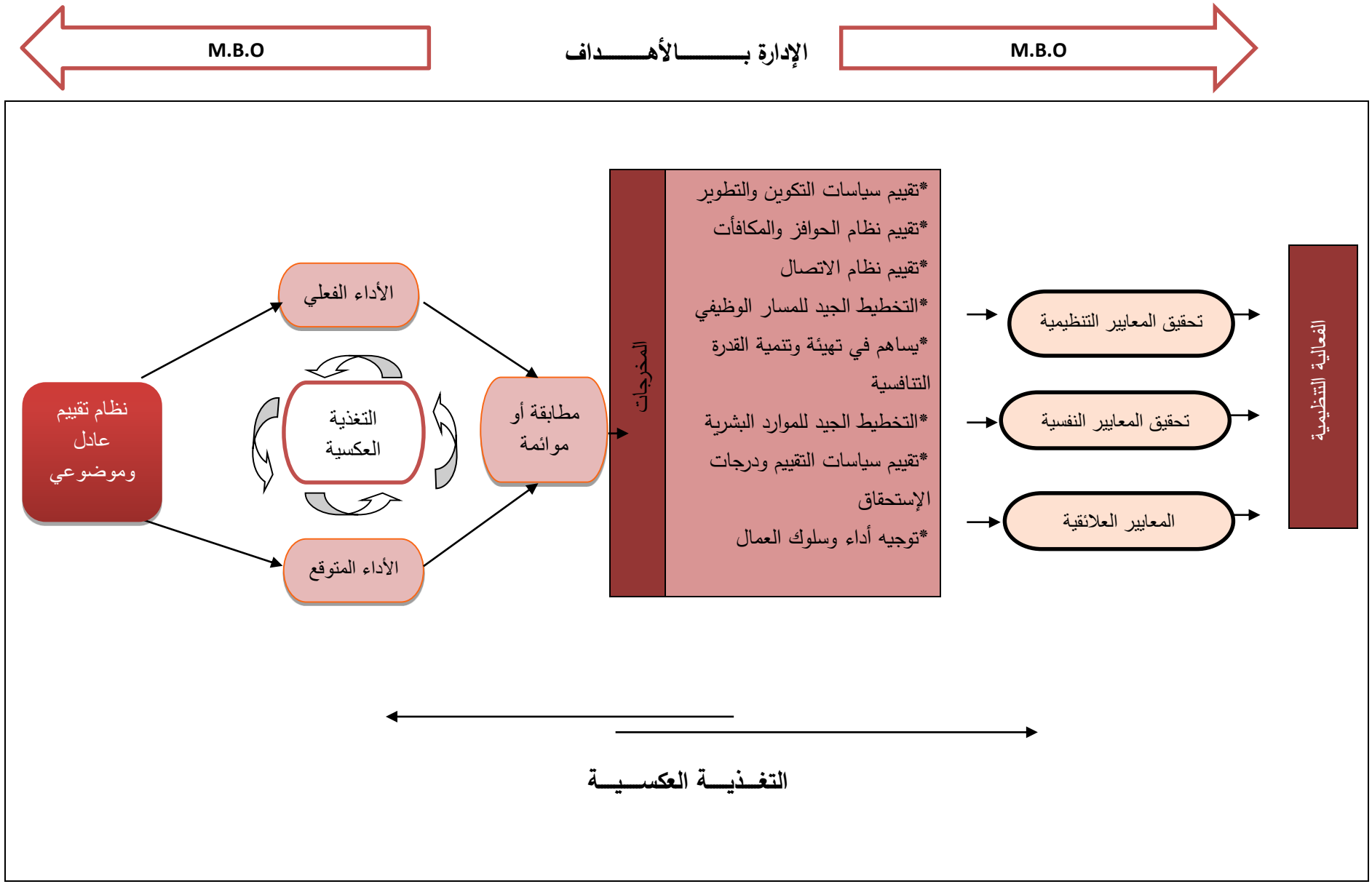
- نظام تقييم الأداء المطبق في مجمع سونلغاز يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العمال.
- يستخدم مجمع سونلغاز نتائج نظام تقييم الأداء لإتخاذ عدت قرارات مهمة متعلقة بشؤون العمال مثل: التخطيط، الإستقطاب والتعيين، الترقية، تحديد إحتياجات تكوينية، تحديد المكافآت والحوافز، المسار الوظيفي وغيرها، التي تساهم بدورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يعتمد مجمع سونلغاز على أكثر من نموذج لتقييم أداء عمالها وفقا للتصنيف والطبيعة الوظيفية، مما يحقق عدالة وموضوعية لهذا النظام، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يتم قياس الفعالية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية من خلال تحقيق الغايات والأهداف التي تم رسمها على مستوى مجمع سونلغاز.
- يهتم مجمع سونلغاز بمخرجات نظام تقييم الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها التنظيمي والنفسي والعلائقي.
- يحتوي نظام تقييم الأداء في سونلغاز على تغذية عكسية مباشرة وفورية.

-النموذج التطبيقي المفسر للعلاقة القائمة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف:

- ✓ **نظام تقييم الأداء عادل وموضوعي:** هو مجموعة من إجراءات وأسس علمية واضحة تكون واقعية وتتسم بالعدالة والموضوعية لتقييم أداء العمال حاليا ومستقبلا داخل المؤسسة.
- ✓ **الأداء الفعلي:** هو ما قام به العامل من نتائج (العمل المنفذ).
- ✓ **الأداء المستهدف:** ما يجب أن يقوم بيه العامل (الأداء المستقبل).
- ✓ **المطابقة:** هو سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع (أي ما تطابق بين ما وضعناه من أهداف مع ما هو منفذ).
- ✓ **التغذية العكسية:** هي المعلومات المرتدة من أداء العمال ومن عملية تقييم الأداء لتعديل الفجوات إن وجدت، وكل عامل له الحق في معرفتها مباشرة دون تأخير.
- ✓ **المخرجات:** هي نتائج نظام تقييم الأداء وكيفية إستخدامها.
- ✓ **المعايير التنظيمية:** هو نقطة مرجعية لمعرفة مستوى أداء المؤسسة ككل، كتحقيق الأهداف، جودة الأداء، الصحة التنظيمية، التكيف التنظيمي، التطور والنمو التنظيمي، تحقيق الميزة التنافسية وغيرها.
- ✓ **المعايير النفسية:** هو نقطة مرجعية لمعرفة مستوى أداء العامل من الجانب النفسي كالرضا الوظيفي، الدافعية للإنجاز، والإستقرار الوظيفي، الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وغيرها من المعايير.
- ✓ **المعايير العلائقية:** هو نقطة مرجعية لمعرفة مستوى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والمؤسسة ككل، وذلك من خلال المشاركة في إتخاذ القرار، والثقة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي، الإتصال التنظيمي، والتعاون التنظيمي وغيرها.
- ✓ **الفعالية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- ✓ **الإدارة بالأهداف (MBO):** هو أسلوب إداري تعتمده المؤسسة، فهو قائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه في وضع الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة، وتكون تلك الأهداف مستوحاة من الأهداف الإستراتجية. وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة ويتم تحديد الفجوة إن وجدت.

الشكل رقم (16): النموذج التطبيقي المفسر للعلاقة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف



-النموذج المقترح لتفسير العلاقة القائمة بين نظام تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف:

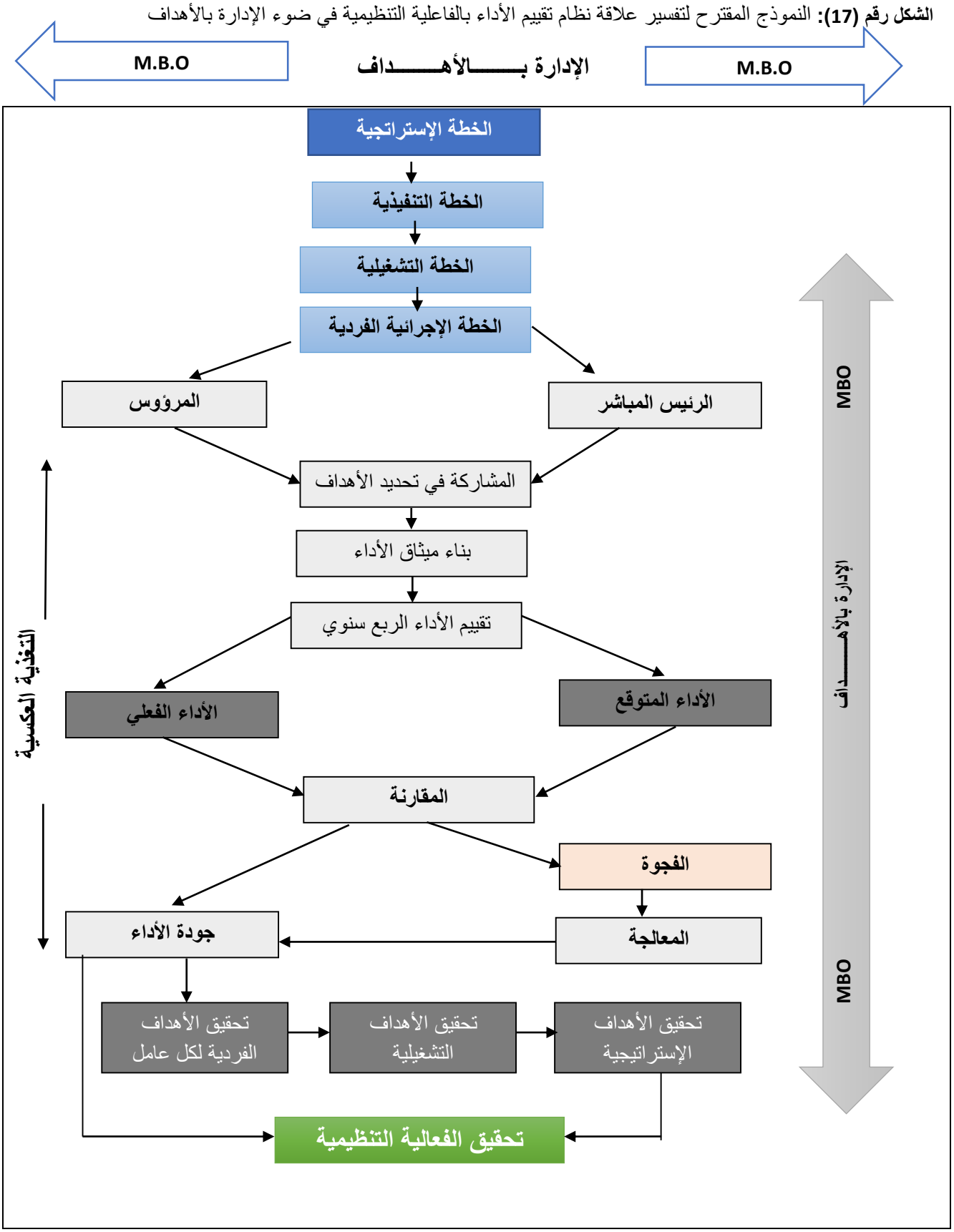
- ✓ **الخطة الإستراتجية:** هي خطة شاملة وعالية المستوى، تحدد فيها الغايات والأهداف المستقبلية للمؤسسة ككل، كما تحدد الرؤية والرسالة والطموح المؤسسة التي تصبوا إليه خلال فترة زمنية تفوق 5 سنوات فأكثر.
- ✓ **الخطة التنفيذية:** هي خطة تكتيكية سنوية أو تسمى مرحلية، تحتوي على إجراءات وآليات من أجل الوصول إلى الأهداف على مستوى المديريات والفروع وتكون خلال سنة واحدة.
- ✓ **الخطة التشغيلية:** هي خطة قصيرة المدى (كل 3 أشهر) وتكون على مستوى الأقسام أو فرق العمل، يتم صياغة أهدافها من الخطة التنفيذية (أي تجزئة الهدف العام)، وتتميز تلك الأهداف بالواقعية وتكون قابلة للقياس والتكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحقيق أهداف القسم.
- ✓ **الخطة الإجرائية الفردية:** وهي خطة موضوعة بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق الأهداف الفردية، وتكون بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري (حسب طبيعة المهام والنشاط).
- ✓ **الرئيس المباشر:** هو الشخص الذي يتولى مسؤولية وإشراف على مجموعة من المرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سابقا.
- ✓ **المرؤوس:** هو الركيزة الأساسية في المؤسسة، ويلعب دورا هاما في تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ **المشاركة في تحديد الأهداف:** هو إشتراك بين الرئيس المباشر والمرؤوس في وضع الأهداف والمهام التي ينبغي الوصول عليها.
- ✓ **بناء ميثاق الأداء:** هو عقد سيكولوجي ومعرفي وأخلاقي ملزم بين الرئيس المباشر والمرؤوس تحدد فيه الأهداف والجدرات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف، ويجب أن تكون تلك الأهداف محدد وقابلة للقياس والتحقق وواقعي ومرتبط بزمن معين، وكما يرتكز ميثاق الأداء على **الأهداف: ماذا ينجز؟ (نتيجة المطلوبة)**، و**الجدرات: كيف ينجز؟** (بطاقة منصب عمل، دليل سياسات وإجراءات)، ويتم إعطاء العامل

نسخة من العقد في بداية السنة ليطلع على الأهداف والبنود والمهام ثم يوقع عليها، لكي لا تفاجئ العامل بأنه يقيم على أشياء لم يتفق عليها من قبل.

- ✓ **تقييم الأداء الربع السنوي:** هي عملية مستمرة يتم من خلالها تقييم أداء الفرد بالمقارنة مع الأهداف والجدرات التي تم وضعها بصورة مشتركة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، وتكون كل 3 أشهر وذلك لرصد الفجوات وتحليلها حتى لا تترك لنهاية السنة، وتكون الفجوة قد إتسعت وكبرت ويكون الإنحراف كبير جدا بين الخطة الإستراتجية والخطة التشغيلية ولا يمكن السيطرة عليه.
- ✓ **التغذية العكسية:** هي المعلومات المرتدة من أداء العمال ومن عملية تقييم الأداء لتعديل الفجوات إن وجدت، وكل عامل له الحق في معرفتها مباشرة دون تأخير.
- ✓ **الأداء الفعلي:** هو ما قام به العامل من نتائج (العمل المنفذ).
- ✓ **الأداء المتوقع:** ما يجب أن يقوم بيه العامل (الأداء المستقبل).
- ✓ **المقارنة:** هي المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- ✓ **الفجوة:** هو الإنحراف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- ✓ **المعالجة:** سد الفجوة قبل أن تكبر وتتسع.
- ✓ **جودة الأداء :** هو مطابقة بين خطة العمل (الأداء المتوقع) والتنفيذ (الأداء الفعلي).
- ✓ **تحقيق الفعالية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ✓ **الإدارة بالأهداف (MBO):** هو أسلوب إداري تعتمده المؤسسة، فهو قائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه في وضع الأهداف محددة لفترة زمنية معينة، وتكون تلك الأهداف مستوحاة من الأهداف الإستراتجية. وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس نتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة ويتم تحديد الفجوة إن وجدت.

الإدارة بـــالأهـــداف

الشكل رقم (17): النموذج المقترح لتفسير علاقة نظام تقييم الأداء بالفاعلية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف



التوصيات:

وبناءا على هذه النتائج التي توصلنا إليها، نود أن نقدم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- التأكيد على أهمية نظام تقييم الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في مجمع سونلغاز.
- ضرورة تعزيز تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال منح مواردها البشرية الحرية في وضع أهدافهم وكيفية تنفيذها من أجل تسهيل عملية تطبيقها، من أجل وصول سونلغاز إلى تحقيق فعاليتها.
- ضرورة تحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال إجراء تحليل العمل لكل وظيفة لأنها في حالة تطور مستمر وليست ثابته.
- إعطاء لكل عامل من مجمع سونلغاز بطاقة منصب عمل ليعرف ماهية مهامه وواجباته ومسؤولياته بدقة.
- إعتماد على ميثاق الأداء بين الرئيس المباشر والمرؤوس في عملية تقييم الأداء.
- ضرورة تكوين القائمين على عملية تقييم الأداء، من أجل القيام بعملهم على أكمل وجه بعيدا عن الذاتية والتساهل، لتفادي الأخطاء والمشاكل.
- ضرورة وضع معايير تقييم الأداء السلوكية والشخصية تكون موضوعية ومحددة قابلة للتنفيذ والقياس.
- ضرورة إشراك أكثر من جهة في عملية تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على الرئيس المباشر فقط، لتجنب الذاتية والتحيز، بل أيضا إعتماد على تقييم الزملاء لبعضهم البعض وإتاحة الفرصة للتقييم الذاتي (لكن بطريقة مقننة) من أجل الوصول إلى تقييم واضح وموضوعي.
- ضرورة معرفة عمال سونلغاز نتائج تقييمهم من طرف رئيسهم المباشر وليس من خلال كشف الراتب.
- يجب تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل عادل ومنصف على جميع العمال دون تمييز، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وبالتالي يحقق مجمع سونلغاز فعاليته التنظيمية.
- ضرورة إجراء مراجعة وتحديث لنماذج تقييم الأداء المطبقة في سونلغاز، لأنها لم تتغير منذ أكثر من 20سنة، حتى لا يشعر القائمين على عملية التقييم والعمال أيضا بالروتين والملل.

- صياغة الأهداف التي تسعى إليها سونلغاز تكون في شكل نتائج محددة وقابلة للقياس الكمي أي كل هدف نضع له وزن نسبي.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع من فلسفة المجمع وإحتياجاته من أجل أن يكون أكثر فعالية لتحقيق أهداف العامل وأهداف المؤسسة على حد سواء.
- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالإحتياجات التطويرية والتكوينية من أجل تحسين الأداء ومهارات العمال.
- ضرورة تبني نظام تقييم أداء إلكتروني يسهل في عملية تقييم الأداء.

إقتراحات البحث:

بعد إنجازنا لهذا البحث وخلال كل المراحل التي مررنا بها لاحظنا أن هناك بعض المواضيع التي تتطلب المزيد من التدقيق والبحوث ونتمى أن توجه نحوها الدراسات لاحقا ومنها:

- إدارة الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- دور نظام تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التكونية.
- علاقة التغذية العكسية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- دور تحليل العمل في عملية تقييم الأداء.
- أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسات الجزائرية.

خاتمــة:

إن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على وضع إستراتيجيات فعالة وهامة خاصة مع كبر حجم المؤسسات، بحيث تعقدت العلاقات فيها. فأصبح الإهتمام بالسلوك الإنساني في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها. فمن بين هذه الإستراتيجيات هي تقييم الأداء الذي يدخل ضمن الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، والذي يساهم في تحقيق المؤسسة فعاليتها التنظيمية.

وفي نفس السياق حاولنا في دراستنا هذه تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال علم النفس العمل والتنظيم. وهو علاقة نظام تقييم الأداء بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف الذي تعتمده الشركة الوطنية للكهرباء والغاز **(SONELGAZ)**. فتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء له مكانة هامة وكبيرة بالنسبة للمجمع، فهو نظام يتسم بالمرونة والجدية في نفس الوقت، فهو يتكون من معايير واقعية وشاملة تمس جميع الأبعاد الوظيفة لكل عامل، فتلك المعايير مهمة من حيث النتائج والسلوك والشخصية وأيضا التنظيمية، مما يساهم في تحقيق العدالة والموضوعية لنظام تقييم الأداء. وذلك من خلال تبني سونلغاز أسلوب الإدارة بالأهداف، فكل عامل يقيم على أساس الأهداف الموضوعة بينه وبين رئيسه مع الأهداف المحققة (أي أن العامل يقيم حسب إنجازه لها).

فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية إستخدام نتائج تقييم أداء عمالها وذلك بغرض إتخاذ قرارات عادلة وموضوعية تنال رضا العمال، وأيضا من أجل تحسين النتائج الفردية والجماعية معا. كما تسعى سونلغاز إلى التقليل من حدة المشاكل والصعوبات من نظام تقييم الأداء أو من المقيمين **(التحيز، أثر الهالة، التساهل..)**، بحيث تقوم سونلغاز بتكوين المقيمين للتقليل من حدة المشاكل والأخطاء. وإعطاء كل عامل حق في الطعن والتظلم إذا لم تعجبه نتائج تقيمه، وكما تحرص أيضا على توفير حلول عادلة لتلك الشكاوى والتظلمات، وذلك من خلال إهتمامها بالتغذية العكسية**(Feed–Back)** لأنها توفر معلومات مرتدة ومستمرة عن أداء العامل ومخرجاته(النواتج) ، وتسمح بإجراء تعديلات على السياسات **(الإستقطاب والتعيين، الترقية،**

تكوين، الحوافز، المسار الوظيفي...) وذلك من أجل تكيف سونلغاز مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق أهدافها الإستراتجية والتشغيلية مما تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بمعاييرها التنظيمية، والنفسية، وأيضا العلائقية.

وتعتبر الفعالية التنظيمية من أبرز الإستراتجيات التي تهدف سونلغاز لتحقيقها، وذلك من خلال الوصول إلى أهدافها الحالية (التشغيلية) والمستقبلية (الإستراتجية)، وهذا راجع لتبني سونلغاز الإدارة بالأهداف التي تركز على النتائج والمخرجات بدلا من النشاطات.

فتبني هذا الأسلوب أصبح ميزة تنافسية للشركات الرائدة، يساهم في تحقيق الفعالية والموضوعية لنظام تقييم الأداء الذي بدوره يحقق الفعالية التنظيمية لمجمع سونلغاز، لأن العنصر البشري هو الدافع والمحرك الأساسي لوصول أي مؤسسة لأهدافها وبتالي تحقق فعاليتها التنظيمية.

قائمة المراجع:

باللغة العربية :

الكتب :

1.إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفيبين النظرية والتطبيق.** ط1، مملكة البحرين، دار حرير للنشر والتوزيع، 2013.

2.أحمد إبراهيم خيضر: **إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة إلى الخاتمة**، مصر، القاهرة، جامعة الازهر، كلية التربية، 2013.

3.أحمد أبو السعود محمد: **الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين.** مصر، الإسكندرية، منشأة للمعارف، 2008.

4.أحمد جاد عبد الوهاب: **السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، الإسكندرية، مصر، كتبة ومطبعية الإشعاع ،1996.

5.أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي**، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي ،2000.

6.أحمد غنيم: **مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات**، مصر، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2003.

7.إعتماد محمد علام. إحلال إسماعيل حلمي: **علم إجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية**، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2016.

8.بشير علاق: **مبادئ الإدارة**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

9.بلقاسم سلاطنية وآخرون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة الجزائر،2013.

10.جابر عوض سيد وآخرون: **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، مصر، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003.

11.جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية، 1999

12.الحرير محمد سرور: **الإدارة الحديثة الأسس العملية والتطبيقية**، عمان، الأردن، دار البداية الناشرون والموزعون، 2012.

13.حسن إبراهيم بلوط : **إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجي**، بيروت، لبنان، دار النهضة للطباعة، 2002.

14.حسن سلامة عبد العظيم: **إتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. دار الفكر، عمان الأردن، 2004.

15.حسين مريم: **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط2، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2010

16.حسين محمود حريم **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، ط2، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.

17.حضير كاظم حمود وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**، ط5، عمان، الأردندار المسيرة للنشر والتوزيع ،2005.

18.حنا نصر الله: **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار زهران ،2002.

19.خالد عبد الرحيم الهيتي : **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان، الأردن، دار وائل النشر،2010.

20.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : **نظرية المنظمة**، ط 4، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

21.راوية حسن: **إدارة الموارد البشرية–رؤية مستقبلية**، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية،2004.

22.زيد منير عبودي: **الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، عمان، الأردن دار الشرق،2006 .

23.زيد منير عبودي: **الإدارة بالأهداف**، عمان، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر التوزيع، 2007.

24.زيد منير عبودي: **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.

25.سامح عبد المطلب عامر: **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، **دار** الفكر، 2011.

26.سعاد نائف بونوطي: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، عمان، الأردن، دار وائل، 2004.

27.سعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة الإسكندرية، 2002.

28.سلامة عبد العظيم حسين: **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر، 2004.

29.سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية –مدخل إستراتيجي**، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

30.شاويش مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، الأردن، عمان، دار الشروق، 2005.

31.صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.

32.عادل محمد زيد: إدارة **الموارد البشرية رؤية الإستراتيجي**، قاهرة، مصر، 2003.

33.عاطف محمد عبيد: **الدراسة العلمية للأفراد**، مصر، القاهرة، دار النهضة، 1996.

34.عبد السلام أبو قحف: **إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي**، ط1، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفضي،2001.

35.عبد السلام أبو قحف : **أساسيات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

36.عبد الغفار فتحي وصلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 1988.

37.علي السلمي : **تطور الفكر التنظيمي**، الكويت، وكالة المطبوعات، 1998.

38.علي السلمي: **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، قاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999.

39.علي عبد الهادي مسلم: **تحليل وتصميم المنظمات**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة، 2002.

40.علي محمد عبد الوهاب ، **الإدارة بالأهداف**، القاهرة، مركز الإستشارات والتطوير، 1999.

41.عليان ربحي مصطفى: **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

42.عمار بوحوش :**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر**، ط2، دار البصائر، 2008.

43.عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيان: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

44.غيات بوثلجة: **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

45.فاروق عبده فليه. السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، مصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015.

46.كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2**، لبنان، بيروت، مؤسسة الجامعة لدراسات والنشر والتوزيع، 2000.

47.كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، ط1**، لبنان، بيروت، دار منهل اللبناني، 2008.

48.محمد حسين العجمي: **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية دار المسيرة**، عمان، الأردن، 2014.

49.محمد خان: **منهجية البحث العلمي وفق نظام (ل م د)**، ط1، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2011.

50.محمد سعيد أنور سلطان : **إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.

51.محمد عبد الوهاب حسن عشماوي : **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، ط1، القاهرة، مصر،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.

52.محمد قاسم القريوني: **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.

53.محمد قدري حسن: **إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء– تقييم الأداء – تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2015.

54.محمد مهدي حسن زوليف: **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن، عمان، دار الفكر، 2011.

55.محمد نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000

56.مدني عبد القادر علاقي: **إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد**، ط2، جدة، سعودية، دار زهران، 1999.

57.مراد نعموني: **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، ط1، الجزائر، دار الجسور، الطبعة الأولى، 2014.

58.مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.

59.مهدي حسن زوليف : **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**. عمان، الأردن، **دار** الفكر للطباعة والنشر، 2001.

60.نادر أحمد أبوشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

61.نعيم إبراهيم الظاهرة: **أساسيات إدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، ط1، الأردن، دار علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008.

62.نوال يونس محمد آل مراد: **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكاسها في قرارات إدارتها**، ط1، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013.

63.نور الدين حاروش : **إدارة الموارد البشرية**، ط2، الجزائر، دار الأمة، 2016.

64.وفاء بوهان برقاوي: **إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات**، ط1، عمان، الأردن، دار البازوري، 2013.

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية:**

65.أشرف عدنان محمد الهندي: **واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الاعمال. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017.

66.أحلام عبد الغفور: **درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لديهم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

67.أمية عبد الله أشتية: **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في إدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2015.

68.الأمين بالقاضي: **العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظمية داخل المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم،جامعة الجزائر 2، 2015.

69.بدر محمد الجريسي: **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم**، السعودية، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية، 2010.

70.براهمية إبراهيم : **الحوافز وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015.

71.بعجاج الهاشمي: **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة سونلغاز**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2010.

72.بعجي سعاد: **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.

73.بن علي عبد الوهاب: **مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم كلية العلوم الاجتماعية** رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة وهران 2 الجزائر، 2015.

74.بورزامة جمال: **الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وإنعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري**، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر، 2009.

75.تواتي طارق: **الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية مقاربة تحليلية لثقافة المؤسسة**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة عمار ثليجي، 2012.

76.دندوقة هاجر: **مكانة نظام تقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي**. ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2015.

77.رابح الله عبد القادر: **علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي)**، جامعة الجزائر 2، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2015.

78.راوية حسن إبراهيم أبو الخير : **مدى توافر متطلبات المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016.

79.رياض رزق زيدية: **دور نظام تقييم الأداء بدوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية**، رسالة الماجستير، قسم إدارة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الآقصى، فلسطين، 2015.

80.سارة عزازية :**تكامل نظامي التكاليف والإدارة على الأساس الأنشطة في نظام تقييم الأداءالشامل**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2017.

81.سعال سومية: **التطوير التنظيمي وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية تخصص علم الإجتماع التنظيم الديناميكية، الاجتماعية والمجتمع جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر،2013.

82.صالح بن نوار : **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005.

83.طلعت بن محمد محي الدين ملياري : **إتجاهات العمال بجامعة الملك عبد العزيز بجدة نحو تطبيق الإدارة بالاهداف وأثرها على فعالية العمل،** رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1997.

84.عتيقة حرايرية: **إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق.** رسالة دكتوراه، تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2012.

85.عز الدين هاروم : **واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المنتوري، الجزائر، 2008.

86.عمار بن عيشي: **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب،** رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

87.فاتن الجمعي لبنى بوصيدة: دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية، رسالة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية تجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.

88.فوزي ميهوبي: **علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين،** جامعة الجزائر2، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2013.

89.قبال تسعديت: **الإتصال التنظيمي ودورة في تحقيق الفعالية التنظيمية،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم إجتماع الإدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة 2. 2017

90.ماجد إبراهيم شاهين: **مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية،** فلسطين، غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010.

91.ماهر صلاح بنات(2002): **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية**، الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجيستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، 2002.

92.محمد أحمد، عبد الله طبيل: **تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

93.محمد مبارك محمد الرشيدي : **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العمال**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

94.محمد نوري: أنظمة **تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية**، جامعة الجزائر 2 أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص الاجتماع العمل والتنظيم، 2014.

95.موسى بن سليمان سعد الحربي: **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدرس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤقت سعودية 2008

96.موسى محمد أبو حطب : **فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين**، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

97.نور الدين تاوريريت: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2006.

98.هبة بنت حمزة سعيد قطان: **درجة ممارسة الإدارة بالاهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني " السلطات والإدارة**، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، السعودية، 2014.

99.ولاء عبد الله سعيد فرهودة: **درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، تخصص أصول التربية، 2014.

100.يعقوب بداوي وسالم دلالي: **دور الإدراة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية**، ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2017.

❖ **المعاجم والقواميس:**

101.إبن المنظور: **لسان العرب، ط1، بيروت**، مجلد 12، دار إحياء التراث العربي، 1988.

102.أنس إبراهيم ومنتصر عبد العليم وعطية الصوالحي وأحمد محمد : **معجم الوسيط**، بيروت، لبنان، 1986.

103.المنجد والمنجد: دار المشرق، بيروت، لبنان، 1992.

❖ **المجلات العلمية:**

104.إلهام حسن عزيز، وفاء محمود جاسم : **فاعلية تقييم الأداء التدريبي لتدريس هيئة التعليم التقني**، كركوك، الحويجة مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014.

105.بشير العلاق :**الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم دار اليازوري**، عمان، الأردن، 2008.

106.بلقرع فاطنة : **ساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية الجزائر، العدد 7، 2018.

107.بلول أحمد وآخرون: **الفعالية التنظيمية للجامعة في ظل نظامLMD**، مجلة أفكار وأفاق، المجلد 10، العدد1، 2022

108.تامر ياسر حسين الغزي وآخرون: عوامل **البيئة الداخلية وإنعاكسها في عملية أداء تقييم العمال**، مجلة الإدارة والإقتصاد العدد 110، العراق، 2017.

109.حطاب يمينة. بلال ريم: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية**، مجلة أفاق علوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 3، العدد5. 2019.

110.حمي عبد الستار، حورية عمروني: **الفعالية التنظيمية في المنظمات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، العدد12، الطبعة1. 2020.

111.حنان بوشلاغم: **واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل تحديات العولمة**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 5، العدد 1. 2016.

112.حيدر عبد الحسين المستوفي وآخرون : **تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2017.

113.خالد رجم وآخرون: **تشخيص واقع نظام تقييم الأداء العاملين في الجامعة**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد8، العدد2. 2021.

114.خميس السيد إسماعيل: **الإدارة العامة والتنظيمية الإداري في مصر القديمة**، المجلد 2، العدد 3،مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 1980.

115.خولة عبد الحميد محمد: **فاعلية المنظمة والتكيف البيئي**، مجلة العلوم الإنسانية، العراق، بابل، المجلد 23، العدد 4، 2016.

116.شاذلي جلال وآخرون: **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها، في ضوء إطار القيم المتنافسة**، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد37، العدد1، 2022.

117.صبيحة قاسم حميد على أحمد : **متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي المنظمات**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، بغداد، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011.

118.صلواتشي هشام سفيان، بودلة يوسف، غيدوش فوزي: **أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء وظائف وأنشطة المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، والإندماجالإقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد24، الجزائر، 2017.

119.عبد السلام لفنه سعيد وأخرون: **نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين**، العراق، بغداد، **مجلة** العلوم الاقتصادية والادراية، المجلد 23 العدد 98، 2017.

120.عبد الناصر موسى : **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2014.

121.عمار عبد اللطيف زين العابدين : **الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات – الإدارة بالأهداف نموذجا**، مجلة أداب الرافدين، العدد ،52، العراق، 2008.

122.الفرطاس زوليخة وآخرون: **فعالية تقييم الأداء العاملين في تنمية الموارد البشرية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر ملتقى وطني، 2009.

123.فريال سيفون : **الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد6، الجزائر ، 2015.

124.فريحة محمد هشام: **ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية**، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 28، 2016.

125.قرامطية زهية، بوطرة فضيلة وأخرون: **أهمية إستخدام أساليب تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية**، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، التنمية وإستراتجياتالإندماج في الإقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد2، 2020.

126.خولة عبد الحميد محمد: **فاعلية المنظمة والتكيف البيئي**، دراسة إستطلاعية في المعهد التقني بابل الفترة مابين 2004_2013، مجلة العلوم الإنسانية كلية التربية الإنسانية المجلة 23، العدد 4، 2016.

127.مصطفى بلعور : **الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 14، 2017.

128.مغراتي سليم وأخرون: **تجسيد الفعالية التنظيمية للجامعة من خلال الأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الجزائري**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد10، العدد1، 2021.

129.مؤيد الساعدي: **تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 2 العراق، 2010.

130.مؤيد سعيد السالم: **نظرية المنظمة**، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

131.وائل سليم الهياجنة: **درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس مديرية تربية الوسطية في محافظة أربيد للمرحلة الثانوية نظر معلميها**، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 28 العدد 2، عمان، الأردن، 2019.

❖ **القوانين ومراسيم:**

132.أمر رقم 69-59 المؤرخ في 01 أوت 1969، المتضمن المؤسسة كهرباء غاز الجزائر وإحداث الشركات الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية العدد، 65 لسنة 1969.

133.المرسوم التنفيذي رقم 91/ 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تغيرات الطبيعية القانونية للشركة الوطنية الكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية، عدد 66 لسنة 1991.

134.التعليمة رقم 135 المؤرخة في 29.11.1999 المتعلقة بتقييم الإطارات المسؤولة.

135.التعليمة رقم 138 المؤرخة في 20.10.2001 المتعلقة بأعوان التحكم والمنفذين.

❖ **المواقع الإلكترونية:**

136.رياض بن صوشة : **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 2008** www.hrdisussion.com تاريخ التصفح 19 جانفي 2018 على الساعة 11.20.

137.عبد الرحمن بوبردع (2013): **مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية،** www.m-a-arabia.com تاريخ التصفح 03 مارس 2018 على الساعة 18.40.

138.الموقع الرسمي لشركة سونلغاز www.sonelgaz.com

المراجع باللغة الأجنبية:

139. Drucker Peter: **What results you expect ? Auser's guide to MBO**, Public Administration revew ,1976.

140.John. W. Humble :**How to Management by objective**, New york, Amacon, 1978.

141. Robbins, S and Coulter M :**Human resource manegment**, Hall. New Jersey,1999.

142.Georgopoulos. Basil S and Tannenbaum arnoldS A **study of organizationnal Effectiveness**, American Sociological, vol 22 –N 05 ,1957.

143.Cohen Elie: **Dictionnaire de gestion**, ed la Découverte, paris, 2000.

144.**Dictionnaire larousse de la longue fraçaise** 2001

145.Defat, Richerd. L: **Managmen**t, 6th. ed. Publisher thomson, South-western. Nes York,2003.

146.Milkovich, George, T. and Boudreau, John, W , **Human Resources Management**, Richerd D. Irwin, Inc, New York, 1994.

147.Johnson Rhonda: **prinicipalevaluation** : Adifferentprspectve, unpublisherd doctoral dissertation wichita state university .USA, 2005.

148.Petit, Benabou, Belanger,Bergeron, Jean-louis: **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines**, editeurgaetanmorin, 1993.

149.Ramesh B Rudani (2013) :**Principles of Management**. MC Graw. Hill Educatin, New Delhi, India, 2013.

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة على لونيسي – البليدة 2 –

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه، في تخصص علم النفس العمل والتنظيم في موضوع: **" نظام تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ضوء الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز "**، نطلب من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، بل يهمنا رأيكم فقط. ونؤكد أن المعلومات المتحصل عليها في هذه الدراسة تدخل في إطار البحث العلمي فقط ولن تستعمل لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

الباحثـــة: رمادة فلـــــــة

1- البيـــــــانات الشخصية:

1. الجنس	ذكر		أنثى	
2. السن	من 19إلى 29	من 30إلى 40	من41 إلى 51 من 52 فما فوق	
3. الأقدمية	من 0 إلى 10	من 11إلى 21	من 21 فما فوق	
4. طبيعة العقد	دائم	متعاقد		
5. مستوى التعليمي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
6. المســـــــــتوى الوظيفي	إطار مسؤول	إطار غير مسؤول	عون مهارة	عون تنفيذ

2- الأسئلة الموضوعية:

البنـــــــــــــــــــــــــــــود	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق
تولي مؤسستك إهتماما كبيرا لتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء.			
نظام التقييم المطبق في مؤسستك ملائم.			
أعرف جميع أهداف نظام تقييم من خلال فقراته			
يتم تقييم الأداء من خلال بلوغ أهداف المؤسسة			
يتم تقيمك عن طريق مدى تحقيقك للأهداف التي تم وضعها سابقا مع رئيسك المباشر			
يتم قياس أدائك الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوبة			
معايير نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك تمس جميع أبعاد وظيفتك.			
معايير نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك تتسم بالواقعية.			
لا يخضع تقييم رئيسك المباشر لأدائك داخل المؤسسة لعلاقتك الشخصية معه			
يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة سونلغاز على جميع العمال دون تمييز			
إن المعايير التي يستخدمها رئيسك المباشر في نظام تقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية			
هناك إجراءات عادلة لملاحقة أي تجاوزات تعسفية فيما يتعلق بتقييم العمال داخل المؤسسة			
تستخدم الإدارة نتائج نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمال			
يتم إستخدام نتائج نظام تقييم الأداء في مؤسستك بهدف معرفة نقاط ضعفك			
يتم إستخدام نتائج نظام تقييم الأداء في مؤسستك بهدف معرفة نقاط قوتك			
الفائدة من نتائج نظام تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية			

أنت راض على تعدد وتنوع نماذج نظام تقييم الأداء الحالي			
مكونات نظام تقييم الأداء يستجيب لتوقعاتك			
مكونات نظام تقييم الأداء تركز على الجانب السلوكي في عملية تقييم الدور (évaluation du rôle)			
مكونات نظام تقييم الأداء تركز على الجانب النتائج في عملية تقييم المردودية (évaluation du rendement)			
أنت مقتنع بضرورة بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك			
في حالة عدم الرضا بنتائج تقييم أدائك يمكنك القيام بالطعن			
الرد على تلك الطعون يبين مدى جدية نظام تقييم المطبق			
عادة ما تتأثر عملية تقييم الأداء بالإنطباع المسبق الذي يحمله المسؤولين تجاه بعض العمال			
يتم توفير التغذية العكسية (feed-back) بعد عملية تقييم المباشر بدون تأخير			
تساهم التغذية العكسية(feed-back) السنوية أو الدورية المتبعة في المؤسسة من تحسين أداء العمال.			
تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط القوة في نظام تقييم الأداء.			
تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط الضعف في نظام تقييم الأداء.			
تعمل مؤسستك على تحقيق أهدافها المستقبلية			
يساعدك وضوح أهداف مؤسستك على بذل قصارى جهدك لتحقيقها			
تعطي الأولوية لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها أثناء تنفيذك للعمل.			
تراعي المدة الزمنية المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة إلـيك.			
ينفذ العمال المهام الوظيفية المطلوبة منهم طبقا لمعايير الجودة.			
للمؤسسة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل			
تتمتع المؤسسة سونلغاز بوجود نظام جيد للمعلومات			
تهتم إدارة المؤسسة بتطوير وتنمية كفاءة عمالها منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم عن طريق التكوين.			
تؤمن إدارة المؤسسة بأن التكوين هو أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العلمية والعملية لمواردها.			
تملك المؤسسة مرونة التكيف لمواجهة التغييرات البيئية التي تواجهها بشكل عام.			
تتكيف المؤسسة مع متطلبات السوق بإستمرار.			
تتسم أهداف المؤسسة بالقدرتها على التكييف مع متغيرات غير المتوقعة.			
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول			
تشعر بالرضا الوظيفي على ما تتقاضاه من علاوات ومكافآت.			

المنصب الذي تشغله حاليا يتفق مع ميولك وإستعداداتك			
أفضِلُ القيام بما أكَلَفُ به من أعمال على أكمل وجه.			
أحب أداء الأعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة.			
من الضروري أن أحصل على أعلى التقديرات وأحسن النتائج في العمل.			
تطمئن كثيرا على مستقبلك الوظيفي في المؤسسة سونلغاز			
تشعر بالأمان والإستقرار في عملك الحالي			
أعتقد أن عملي في سونلغاز يقدم لي مزايا لا أجدها في مكان آخر			
مؤسستك من أفضل المؤسسات التي تحب أن تعمل فيها			
حتى غاية العام الحال(2021) لم تفكر إطلاقا في ترك العمل في هذه المؤسسة			
تكون سعيدا في حياتك الوظيفية نتيجة تحقق أهداف مؤسستك وأهدافك			
يشارك العمال الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب إختصاصهم			
تشجع الإدارة عمالها على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة			
غالبا ما تؤخذ إقتراحاتك بعين الإعتبار.			
يثق رئيسك المباشر في إنجاز الأعمال الموكلة لك.			
ينظر رئيسك المباشر إليك بثقة عندما تقدم فكرة جديدة في العمل.			
تثق الإدارة في قدراتك على تحقيق الأهداف المنشودة.			
تحاول إيجاد موقف توفيقي بينك وبين زملائك في العمل.			
تحاول جعل الأخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف			
تتجنب في بعض أحيان أن أتخذ مواقف قد تؤدي للجدل			
تضع مؤسسة أهدافا تنظيمية مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع			
يوجد جو من الألفة والإخاء بين العمال في المؤسسة			
تشجع المؤسسة على أسلوب العمل الجماعي التعاوني في العمل.			

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
مراد نعموني	بروفيسور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البليدة2
عبد القادر رابح الله	بروفيسور	علم النفس العمل والتنظيم	جامعةالبليدة2
بلعسل عبد الرشيد	ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	مديرية توزيع الكهرباء والغاز البليدة
قيزادري الطيب	ماجستير	علم الإجتماع العمل والتنظيم	المدرسة التقنية سونلغاز (ETB)

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE : | | | | |

NOMS	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE : | | | | |

NOMS	

PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

Scanné avec CamScanner

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 ™	/ 10

Autres contributions :

.....

.....

.....

.....

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 ™	/ 10

Autres contributions :

.....

.....

.....

.....

Scanné avec CamScanner

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3 ™	/ 10

Autres contributions :

.....

.....

.....

.....

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4 ™	/ 10

Autres contributions :

.....

.....

.....

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}\right) \times 2$ → / 20

Scanné avec CamScanner

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
I. HABILETES D'ENCADREMENT					
1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.					
2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.					
3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.					
4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.					
II. HABILETES INTERPERSONNELLES					
6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.					
7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein					
8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.					

Scanné avec CamScanner

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encourage, positive, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	100
NOTE FINALE (4)	20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence **à acquérir**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

Scanné avec CamScanner

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,60)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,40)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20
11.06		

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Scanné avec CamScanner

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

Scanné avec CamScanner

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS : .....

FONCTION :.....

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE : | 2 | 0 | 2 | 3 |

NOM	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE : | | | | |

NOM	

PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

Scanné avec CamScanner

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	**/ 10**

Autres contributions :
.....
.....
.....
.....

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	**/ 10**

Autres contributions :
.....
.....
.....
.....

Scanné avec CamScanner

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	**/ 10**

Autres contributions :

.....

.....

.....

.....

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	**/ 10**

Autres contributions :

.....

.....

.....

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$ → **/ 20**

Scanné avec CamScanner

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES **et comportements observables**	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. ORDRE ET METHODE, i.e : Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.					
2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e : Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.					
3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e : Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.					
4. SENS DE L'INNOVATION, i.e : Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e : Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations					
6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.					
7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.					

Scanné avec CamScanner

HABILETES **et comportements observables**	**Côtes** (1)				**Nbre de points** (2)
	1	**2**	**3**	**4**	

III. HABILETES PERSONNELLES

8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.					
9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.					

TOTAL (3)	___ / 100
NOTE FINALE (4)	___ / 20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci– après) :

Côtes	Signification
1	compétence **à acquérir**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	**0**
2	**3**
3	**6**
4	**10**

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

Scanné avec CamScanner

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,60)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,40)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.3. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Scanné avec CamScanner

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

Scanné avec CamScanner

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS : .....

FONCTION :.....

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

Scanné avec CamScanner

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE : | | | | |

NOM	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE : | | | | |

NOM	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine **à l'exception de la dernière feuille intitulée** " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à **l'usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

Scanné avec CamScanner

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	**/ 10**

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	**/ 10**

Scanné avec CamScanner

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	**/ 10**

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	**/ 10**

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}\right) \times 2$ → **/20**

Scanné avec CamScanner

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

1. PROGRAMMATION, i.e : *Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).*					
2. ORGANISATION, i.e : *Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).*					
3. SENS DE LA DECISION, i.e : *Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.*					
4. CONTROLE, i.e : *Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.*					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : *Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.*					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : *Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.*					
7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : *Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.*					
8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : *Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.*					

Scanné avec CamScanner

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. DYNAMISME, i.e : *S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.*					
10. MAITRISE DE SOI, i.e : *Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démontre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.*					

TOTAL (3)	**100**
NOTE FINALE (4)	**20**

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci–après) :

Côtes	Signification
1	compétence **absente**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

Scanné avec CamScanner

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,6)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,4)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Scanné avec CamScanner

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION :.....

AVIS :.....

SIGNATURE ET DATE :

Scanné avec CamScanner

Résumé de l'évaluation annuelle

Année | | | | |

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,60 =
. Note du rôle :	X 0,40 =
. NOTE GLOBALE :	**/20**

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

- **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

- **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

- **Actions de formation proposées :**

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :	Le supérieur hiérarchique N+1 :

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE : | | | | |

NOM	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine **à l'exception de la dernière feuille intitulée** " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à **l'usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

Scanné avec CamScanner

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$ → **/ 20**

Scanné avec CamScanner

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1) 1	2	3	4	Total (2)
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : *Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.*					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : *Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.*					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : *Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).*					
4. DYNAMISME, i.e : *Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.*					

TOTAL (3)	___ / 40
NOTE FINALE (4)	___ / 20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci–après) :

Côtes	Signification
1	compétence **absente**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

Scanné avec CamScanner

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,8)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,2)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Scanné avec CamScanner

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

Scanné avec CamScanner

Résumé de l'évaluation annuelle

Année | | | | |

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	**/20**

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

- **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

- **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

❑ **Actions de formation proposées :**

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :	Le supérieur hiérarchique N+1 :

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE : | | | | |

NOM	
PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE : | | | | |

NOM	

PRENOMS	

Scanné avec CamScanner

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine **à l'exception de la dernière feuille intitulée** " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à **l'usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

Scanné avec CamScanner

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	**/ 10**

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	**/ 10**

Scanné avec CamScanner

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	**/ 10**

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	**/ 10**

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$ → / 20

Scanné avec CamScanner

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : *Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.*					
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : *Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.*					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : *Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.*					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : *Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.*					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : *Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues…). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.*					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : *Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.*					

Scanné avec CamScanner

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : *Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).*					
8. DYNAMISME, i.e : *S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.*					

TOTAL (3)	**80**
NOTE FINALE (4)	**20**

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci–après) :

Côtes	Signification
1	compétence **absente**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

Scanné avec CamScanner

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0,7)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0,3)	EVALUATION GLOBALE NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

Scanné avec CamScanner

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS : .....

FONCTION :.....

AVIS :.....

SIGNATURE ET DATE :

Scanné avec CamScanner

Résumé de l'évaluation annuelle

Année | | | | |

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	**/20**

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

- **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

- **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

Scanné avec CamScanner

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

- **Actions de formation proposées :**

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :	Le supérieur hiérarchique N+1 :

Scanné avec CamScanner