

جامعة سعد دحلب بالبليلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز

من طرف

الفرطاس زوليخة حنان

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليلة	أستاذ تعليم العالي	أ.د رزيق كمال
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر	أستاذ تعليم العالي	أ.د علي عبد الله
عضوا مناقشا	جامعة البليلة	أستاذ محاضر .أ	د غزالي عمر
عضوا مناقشا	جامعة البليلة.	أستاذ مساعد .أ	د مراكشي محمد لمين

البليلة :03 جويلية 2012

ملخص

حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على مؤسسة عامة، و على إدارة الموارد البشرية خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من تدريب، ترقية و تطوير مسارهم الوظيفي ، و هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تستقر عنها عملية تقييم أداء العاملين، التي تعتبر مدخل من مداخل التنمية الموارد البشرية. إذن فعلمية تقييم أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرنامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي و الترقيات أو برامج الحوافز و الأجور بإضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة .

فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنىء عن كل هذه التحولات ، حيث شهدت موجة من التغييرات الهيكلية و التنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، و التحولات التي عرفتها الجزائر على وجه الخصوص، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، وانضمامها الوشيك إلى المنظمة التجارة العالمية، مما جعلها تحاول إحداث القطيعة مع أنظمة التسيير السابقة، و محاولة تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، و تنظيم و تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص من خلال تبني أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين، و من بين هذه المؤسسات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" التي تهدف من خلالها إبراز جوانب القوة للعاملين لتدعيمها و كذا الجوانب الضعف من اجل تنمية المهارات و القدرات اللازمة لتلقيها، و من جهة أخرى من خلال كشفه اجل الاستثمار فيها ليزيد العائد منها، بما يعود بالفائدة على كل من الفرد و المؤسسة على حد سواء.

Résumé:

Pour parvenir à un développement total des compétences des employés. Il est nécessaire que l'entreprise en général, et de la direction des ressources humaines en particulier, s'intéresse à toute chose qui peut améliorer la performance de leur employés, dans la formation, l'amélioration et le développement de leur carrière. Et tout cela est construit sur la base des résultats de l'évaluation de la performance des employés, ce qui est l'un des processus conduisant au développement des ressources humaines.

Donc, le processus d'évaluation de la performance des employés est l'étape qui précède chaque programme de développement des ressources humaines, soit en ce qui concerne le programme de la formation, ou les programmes de développement de carrière et des promotions, ou les programmes d'incitation et de salaires. En plus, il améliore la communication entre les différents niveaux administratifs dans l'entreprise.

L'entreprise algérienne, comme d'autres entreprises au niveau mondial, n'est pas à l'abri de toutes ces transitions, elle a vu une vague de changements structurels et réglementaires imposées par les transformations économiques du monde en général, et de l'Algérie en particulier, notamment après l'adoption de l'Algérie à l'économie du marché et à l'adhésion imminente à l'organisation mondiale du commerce. Ce qui la mène à essayer de faire une rupture avec les anciens systèmes de gestion et d'adopter des politiques pour l'organisation en général, et pour l'organisation et le développement des ressources humaines en particulier, par l'adoption des systèmes pour mesurer et évaluer la performance des employés.

Parmi ces entreprises on trouve l'entreprise algérienne de l'électricité et du gaz "Sonalgaz", qui a pour but de mettre en évidence les points forts et les compétences des employés pour les soutenir, ainsi que les aspects de la vulnérabilité pour développer davantage leurs compétences leurs habiletés, et d'autre part dans le but d'investir

شكر و تقدير

علي عبد الله" الذي شرفني "أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بالإشراف على إعداد هذا البحث و شجعتني علميا و معنويا على إنجاز هذه المذكرة .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الذين وافقوا على المناقشة و تقييم هذا الأداء العلمي.

الأم نبع الحنان الغرير ودفق العطاء الكبير
الأم نعمة لا يعرفها حقا إلا من ذاق مرارة البعد عنها و فقدان حنانها وعطفها
إلى روح والدتي ...أمي
"اللهم اجعلها سيدة من سيدات الجنة"

إلي والدي حفظه الله و أطال في عمره

إلي التي إن تكلمت معها فهمتني و إن صمت أحست بي
إلي أختي.

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
1	74
2	76
3	78
4	81
5	97
6	97
7	98
8	118
9	121
10	121
11	122
12	123
13	124
14	125
15	126
16	127
17	128
18	129
19	130

131	20	دورية نظام تقييم الأداء للعامل مرة في السنة
131	21	دورية نظام تقييم الأداء للعامل
132	22	كفاية تقييم أداء العاملين مرة في السنة
133	23	الجهة المناسبة التي توكل إليها مهمة عملية تقييم أداء العاملين
134	24	إبلاغ بنتائج تقييم أداء
134	25	طريقة الإعلان عن نتائج التقييم
135	26	الاستفادة من نتائج تقييم كلا من العاملين و الإدارة
136	27	الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين
136	28	الإجراءات بنسبة العاملين ذوي التقدير الممتاز
137	29	الإجراءات بنسبة العاملين ذوي التقدير الضعيف
137	30	دقة النتائج
138	31	أسباب صعوبة قياس كفاءة أداء العاملين.
139	32	تطوير النظام الحالي لعملية التقييم أداء العاملين في مؤسسة

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
67	أهمية تقييم أداء العاملين	1
77	طريقة التوزيع الإجبارى	2
88	آلية تقييم الأداء وبعد الإستراتيجى	3
92	تحليل كفاءة الأداء الموارد البشرية	4
93	علاقة عملية تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية	5
105	الهيكل التنظيمى للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز	6
110	الهيكل التنظيمى للمديرة العامة للتوزيع فى الوسط	7
112	الهيكل التنظيمى لمديرية الموارد البشرية لفرع التوزيع لسونلغاز	8
120	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
130	أهمية عملية تقييم أداء العاملين فى المؤسسة	10

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

مقدمة

- 16 1. تنمية الموارد البشرية.
- 17 1.1. مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية.
- 17 1.1.1. مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- 22 2.1.1. أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.
- 24 3.1.1. مقومات تنمية الموارد البشرية.
- 27 2.2. تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية.
- 27 1.2.1. أهمية الإستراتيجية لتخطيط تنمية الموارد البشري.
- 30 2.2.2. بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- 31 3.2.1. سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- 34 3.1. مداخل التنمية الموارد البشرية.
- 34 1.3.1. التدريب.
- 39 2.3.1. التنمية الإدارية.
- 44 3.3.1. المسار الوظيفي.
- 51 4.3.1. التطوير التنظيمي.
- 60 2. مكانة نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية.
- 61 1.2. تقييم أداء العاملين.
- 61 1.1.2. ماهية تقييم أداء العاملين.
- 63 2.1.2. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.
- 70 3.1.2. معايير تقييم الأداء.
- 74 2.2. طرق تقييم أداء العاملين.
- 74 1.2.2. الطرق التقليدية أداء.
- 80 2.2.2. الطرق الحديثة لتقييم.
- 84 3.2.2. عراقيل تقييم أداء.
- 87 4.2.2. متطلبات نجاح طرق التقييم.

88	3.2. فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية
88	1.3.2. آلية تقييم الأداء والمبادئ الإستراتيجية لعملية التقييم
92	2.3.2. مكانة تقييم أداء العاملين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية
95	3.3.2. التقييم المعاصر لبرامج التدريب و تنمية الموارد البشرية
102	3. دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
103	1.3. تقديم العام لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
103	1.1.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
104	2.1.3. التنظيم العام لشركة سونلغاز
111	3.1.3. تقديم فرع التوزيع للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز للوسط "SDC"
116	2.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
117	1.2.3. المنهج المستخدم و أدوات الدراسة
119	2.2.3. مجتمع الدراسة
121	3.2.3. مجالات الدراسة
122	3.3. عرض و تحليل نتائج الاستبيان
122	1.3.3. المميزات العامة للعينة ورأي المبحوث في نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة
130	2.3.3. رأي المبحوث في دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة
139	3.3.3. آراء و مقترحات المبحوث
143	الخاتمة
148	المراجع

مقدمة

إن التغيرات التي شهدتها السنوات الأخيرة في كافة المجالات السياسية، و الاقتصادية والاجتماعية، و الثقافية قد انعكست أثارها على المؤسسات العامة والخاصة، الأمر الذي جعل إدارات تلك المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بعدد من المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة و التغيير، لضمان بقائها واستمرارها في ميدان الأعمال.

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية مفهوما استراتيجيا تبنته كثير من المؤسسات ، فهو القوة الدافعية الحقيقية في أي تنظيم ، و انه مصدر كل الطاقات و إن كل نجاح وانجاز يعود إلي الجهد البشري في المقام الأول حتى و لو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في عمليات الإنتاج ، أن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات و يضعون الخطط والبرامج ، وهم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوحيد وترشيد استخدامها بما يعود علي التنظيم بالفائدة المستهدفة .

و لعل من ابرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات و التوجهات العالمية في تسيير الموارد البشرية هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة في تنمية الموارد البشرية ، باعتبار أن العنصر البشري هو المقياس للنجاح أو الفشل لأنه المحور الأساسي في العملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى إلي منتجة هائلة ، و ذلك لان المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوة عاملة بقدر ماهي في حاجة إلي تنمية وتطوير و استغلال إمكانيات و قدرات القوي العاملة الحالية لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية ، و بالواجبات الموكلة إليها. لذلك كان لابد من وجود وسيلة تمكن من الوقوف علي مدى كفاءة الموارد البشرية من خلال وضع نظم لتقييم كفاءة أداء الموارد البشرية، بيد أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقيمين و المقومين في آن واحد.

إن عملية تقييم الأداء تعتبر وظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور و ترقية ونقل العاملين، ولكنها أيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود و التقاني في العمل ، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة و الضعف لدي العاملين ، و من ثم تهيب الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة و تقدر الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعيًا ، و كلما كانت المؤسسة أكبر حجما و أكثر تعقيدا و تعتمد على عناصر بشرية ناجحة ، كلما احتاجت إلي نظام ناجح لتقييم أدائها ليساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

وهنا يثار التساؤل حول مدى قدرة النظام الحالي لتقييم كفاءة أداء العاملين المطبق بالمؤسسة على تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ، وما مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالنتائج التي يسفر عنها تقييم كفاءة الأداء في الاعتماد عليها عند اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية أيضا، ما مدى اهتمام المسؤولين في تلك المؤسسات بنتائج تقييم الكفاءة بشكل كلي في عملية الرقابة أو مراجعة سياسات الموارد البشرية المطبقة بالفعل، واستنباط مؤشرات تفيد في التخطيط السليم لتلك السياسات في المستقبل.

أهمية الموضوع:

يكتسي الموضوع الذي تدرسه هذه المذكرة (دور تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية) أهمية بالغة، كونه يهتم بمعالجة مسألتين معقدتين في آن واحد. تتمثل الأولى في نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، أما الثانية فتتعلق بمكانة تنمية الموارد البشرية في مؤسستنا.

حيث يتطرق البحث إلي أهم عنصر في المؤسسة و هو العنصر البشري، الذي يطلق عليه الآن لفظ "رأس المال الفكري" أو " رأس المال المعرفي " والذي أصبح الاهتمام به من أهم العوامل التي تؤدي إلي تفوق المؤسسة.

كما تتضح أهمية هذا البحث في مجال البحث العلمي يتمثل في محاولته سد النقص في مواضيع تنمية الموارد البشرية و نظام تقييم أداء العاملين بصفة خاصة ، وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث علي وجه العموم سيما وأن معظم الباحثين ركزوا أبحاثهم في المجال التقني وأهملوا الجانب الإنساني.

مبررات اختيار الموضوع:

أما فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة في هذه المذكرة، فيمكن تقسيمها إلي قسمين:

■ أسباب ذاتية:

- كون الموضوع يرتبط ارتباط مباشر بتخصص " إدارة أعمال " مما يسمح لي بتعمق معارفي في هذا المجال .
- بالإضافة إلي ميولاتي الشخصية للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية.

■ أسباب الموضوعية:

- ما يواجهه العالم من تغيرات سريعة مست كل المجالات مما سيتوجب علينا مواكبة هذا التغير و مواجهته بما يخدم مصالح مؤسساتنا.
- كون بلادنا قليلة الخبرة والتجربة في ميدان اقتصاديات السوق ، و انفتاحنا على عالم الأسواق الخارجية بانضمامنا إلي المنظمة العالمية للتجارة ،مما يفرض على مؤسساتنا الاقتصادية العمومية و الخاصة و بالخصوص من مسيري هذه المؤسسات و كذا رجال الأعمال الاهتمام بتنمية مواردهم البشرية التي تعتبر مفتاح هذا الأنظام و التحول.
- الرغبة في استكشاف نوع نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسستنا الجزائرية، و تحليل العلاقة الموجودة بينه وبين تنمية الموارد البشرية.
- الرغبة في معرفة المكانة التي تلعبها تنمية الموارد البشرية في مؤسساتنا.
- حب الاستفادة من معالجة هذه البحوث خاصة من الباحثين الذين سبقوا في هذه الدراسات التي تتعلق بالعنصر البشري كونه المورد الصعب التعامل معه وإرضائه وكذا فهمه.

: الإشكالية :

مما سبق تأتي هذه الدراسة للإجابة علي الإشكالية المصاغة علي النحو الموالي

هل يساهم نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

ويمكن إيراد جملة من التساؤلات التالية، التي من شأنها أن تزيد من إشكالية البحث وضوحا :

- فيم تكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وللمؤسسة ؟
- ماهي مميزات نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة سونلغاز ؟
- إلي أي مدى يؤثر النظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ، و كيف يتفاعل هذا نظام في تطوير و تنمية وظائف الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

: الفرضيات :

عند القيام بدراسة أي موضوع لابد من الانطلاق من مجموعة من الافتراضات، وفي بحثنا هذا انطلقنا من الفرضيات التالية:

- إن نظام تقييم أداء العاملين يمكن مؤسسة سونلغاز في الحصول علي معلومات دقيقة تساعدنا في المراجعة ورسم سياسات تطوير لشؤون العاملين على أسس سليمة بعيدة

- عن مظاهر التحيز و التقدير الجزافي لمستوى أداء العامل, الأمر الذي يجعل العامل يشعر بالرضا و الاستقرار الوظيفي و بالتالي ضمان الوصول لإنتاجية عمل مرتفع.
- إن نظام تقييم أداء العاملين هو الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف علي أداء عمالها و معرفة نقاط القوة و الضعف فيه، و اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه و تطويره، من أجل الوصول إلي النتائج المرغوب تحقيقها.
 - إن عملية تقييم أداء العاملين من أهم مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية و المرأة المعاكسة لمستوى كفاءة و أداء العاملين، كما يساهم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة بواسطة التوجيه و المتابعة للأداء مهام الأقسام و المصالح، و تقاسم المسؤولية و تحصيلها بطرق أكثر عدلا بين العمال و رؤسائهم.

أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي تسعى الطالبة إلي تحقيقها من خلال هذه الدراسة، تصبوا إلي تفعيل دور تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، لجعلها في موقع القوة تؤهلها لمواجهة التغيرات الاقتصادية في ظل تحديات العولمة، و من أهم الأهداف الأساسية لهذا البحث هي:

- توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التعرف على واقع و عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .
- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظر لتخوفهم منه و اعتقادهم في أغلب الحالات إن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
- تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .
- السعي لإضافة وجهة نظر جديدة للدراسات و الأبحاث المعالجة للموضوع.

المنهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الدراسة النظرية للبحث و فهم مكوناته و تحليل أبعاده .

فالهدف الأساسي للدراسة الميدانية هو اختيار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز ، إلي جانب تنظيم عملية الاستبيان لأراء و اتجاهات أفراد العينة لكافة الإطارات، العمال التحكم و أعوان التنفيذ بالمؤسسة من، كما للمقابلة و الملاحظة مكانة خاصة في هذه الدراسة من خلال تواجدها بالمؤسسة خلال فترة التربص التطبيقي.

صعوبات البحث :

واجهت الطالبة عدّة صعوبات اعترضت سبيلها أثناء إعداد البحث وكان من أهمها :

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظراً للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.
- أغلبية أفراد العينة لم يرغبوا في الإجابة علي الاستمارة،، وهذا أما راجع إلي تخوف الأفراد من الإدارة أو لضيق وقتهم. بالإضافة إلي عدم تمركز أفراد العينة في مكان عمل واحد، وكذا خروجهم لأداء مهام خارج المؤسسة صعب علي استرجاع الاستمارات.

الخطة العامة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حاولنا من خلالها الإلمام بكل الجوانب التي يمكن عن طريقها إيجاد أجوبة كافية للإشكاليات المطروحة، وكذلك من أجل معرفة مدى صحة الفرضيات إلي انطلقنا منها بحيث يتناول :

الفصل الأول تنمية الموارد البشرية والذي قسّم بدوره إلى ثلاث مباحث تناول:

- المبحث الأول: مفهوم و أهمية تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية من وجهة نظرا إستراتيجية.
- المبحث الثالث: مداخل التنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني حول: مكانة نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية فتضمن هو الآخر ثلاث مباحث نلخصها كالآتي :

- المبحث الأول: تقييم أداء العاملين
- المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث:فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية.

فيما تناول الفصل التطبيقي الدراسة ميدانية لدور نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية للكهرباء والغاز ذات طابع صناعي تجاري خاضت تجربة رائدة في مجال تقييم أداء عاملها لأخذها كعينة للدراسة،وقد تعرضت الطالبة إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة وكذا إقدامها على توزيع الاستبيان من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات.

الفصل 1

تنمية الموارد البشرية

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعدا جديدا لمفهوم الميزة التنافسية للدول. زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة. فتنمية الموارد البشرية تعد إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

لقد أصبحت الإدارة الحديثة لها نظرة على أن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية. لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشرية والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة.

لذلك فقد برزت أهمية تنمية الموارد البشرية، ومن أهم العوامل التي حتمت الإدارة البشرية الاهتمام بها تتلخص في ندرة الموارد البشرية والنوعية والتنمية مختلف المهارات، وضرورة الاستقلال الأمثل للموارد البشرية والطفرة التكنولوجية الحديثة. ومن أجل إثبات ذلك ارتأينا إلى تقديم هذا الفصل في شكل مباحث نقدمها على النحو التالي :

- المبحث الأول يتعلق بمعرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثاني فيخص بتنمية الموارد البشرية من وجهة نظرا إستراتيجية.
- المبحث الثالث فقد تعرضنا إلى مداخل التنمية الموارد البشرية.

1.1. مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

1.1.1. مفهوم تنمية الموارد البشرية

قبل تطرق إلى تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، فإننا نرى لبداية ضرورة عرض بعض المفاهيم المتعلقة بها وقريبة منها. وذلك لإزالة اللبس والتداخل بين المفاهيم.

1.1.1.1. مفهوم التنمية

تمثل إشكالية التنمية إحدى الإشكاليات الكبرى التي تميز هذا العصر، وذلك بالنظر إلى الاهتمام الكبير الذي حظيت به من طرف مختلف الباحثين وخاصة ما يتعلق بمفهومها حيث تضاربت الآراء وتعددت المفاهيم بتعدد التوجهات والتخصصات .

برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصاد البريطاني البارز " آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، المصطلحان اللذان استخدما للدلالة على حدوث تطور المشار إليه في المجتمع كان التقدم المادي Material Progress ، أو التقدم الإقتصادي Economic Progress [01].

1.1.1.1.1. التنمية لغة

يقال نَمِيَ المال وغيره يَنْمَى نَمًيًا ونَمَاءً، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة، وأنميت بالهمز: أنماء الله إنياء، ويقال كذلك نماه الله، فيعدى بغير همزة ويقال : ونماه، فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نما ينمى وينمو، وأنميت الشيء ونميته أي جعلته ناميا [02] ص17.

وفي اللغة الإنجليزية يأتي المصطلح تنمية Développement من الفعل Dévelop ومن معانيه يوسع، أو يوضح، أو يظهر، أو يكشف عن، أو يطور أو ينمى، أو ينمو، أو يبسط تدريجيا، أو يكتسب تدريجيا، أو يتجلى أو ينشئ [03] ص11.

يتضح الاختلاف بين مفهوم التنمية في اللغة العربية عنه في اللغة الإنجليزية فالتنمية تعنى التطور والتقدم وليس التوسع والانبساط الذي تدل عليه لفظة Développement [04].

2.1.1.1.1. التنمية اصطلاحاً

حظي موضوع التنمية باهتمام كبير خاصة من جانب المهتمين بالدراسات الإنسانية لم ينله أي موضوع آخر بنفس الدرجة، وكان من نتيجة هذا الاهتمام أم ظهر العديد من النظريات التي تناولت موضوع التنمية، منها ما يحاول أن يركز على الجانب الاقتصادي، ومنها ما يحاول التركيز على الجانب الاجتماعي، ومنها ما يحاول أن يركز على الجانب السياسي.

أعطيت عدة تعريفات للتنمية لعل أهمها ذلك الذي خرج به المؤتمر العالمي للتربية المنعقدة في جنيف في إيلول سنة 1992. «التنمية تعني التطور، التغير في الحالة القائمة، التقدم، الاغتناء والتفتح. وتقاس التنمية ليس فقط بازدياد الإنتاج كما ونوعاً، بل أيضاً بالتحسن الذي تحمله إلى الإنسان وإلى حياته.» [05].

ومن التعاريف التي قبلها الأمم المتحدة في عام 1956 للتنمية، ذلك التعريف الذي يعتبر التنمية "العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحالة لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن" [30] ص15.

كما عرف المعهد العربي للتخطيط، لدكتور عيسى أن التعريف الحديث للتنمية هي "عملية توسيع الحريات الحقيقية التي يتمتع بها البشر ليعيشوا الحياة التي يرغبون في تحقيقها"، ويرى أن هذا التعريف العريض للتنمية يتجاوز تلك التعريفات التي نقول بتطابق التنمية مع النمو الاقتصادي أو مع التصنيع أو مع التقدم التقني أو مع التحديث الاجتماعي [06].

وكما عرفت التنمية على أنها "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم على أساس مشاركتهم، النشطة والحررة والهادفة في التنمية في التوزيع العادل للفوائد الناجمة عنها" [07].

وتعتبر التنمية تغيير اجتماعي موجه من خلال إيديولوجية معينة، وهي عبارة على عملية معقدة واعية على المدى الطويل، شاملة ومتكاملة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، البيئية، والتكنولوجية، وتهدف التنمية إلى إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية والفوقية للمجتمع دون ضرر بالبيئة [08].

وتعرف التنمية على أنها عملية تحول تاريخي متعدد الأبعاد يمس الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية مدفوعة بقوى داخلية وليست مجرد استجابة لرغبات قوى خارجية، وتجرى في إطار مؤسسات سياسية تحظى بالقبول العام وتسمح باستمرار التنمية، ويرى فيها معظم أفراد المجتمع إحياء وتجديد أو توصلًا مع القيم الإنسانية للثقافة الوطنية [09] ص26.

ومن تعاريف التنمية بصفة عامة أنها التحريك العلمي، المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال إيدولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حال غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة الوصول إليها [10] ص15.

أخذ المصطلح التنمية أبعاد مختلفة إن لم يكن في جميع العلوم الإنسانية، وتطبيقاتها، ومن أهم هذه الأبعاد التي أخذته التنمية يمكن عرض مختصر منها :

1.2.1.1.1. التنمية الاجتماعية

أن التنمية الاجتماعية عملية بواسطتها تنمو علاقات التعاون بين جماعات المجتمع من خلال دعم التفاعل فيما بينهم، وزيادة معدل الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، والإدراك لاحتياجات الآخرين (الشعور بالآخر)، وذلك في إطار اجتماعي يسمح بتحقيق العدالة الاجتماعية، وكلما شارك المواطنون في تحديد مسار التنمية، كلما أدى ذلك إلى عدم شعورهم بالعجز أو الإحباط، وكلما أدى هذا بدوره إلى تحقيق برامج التنمية لمقابلة احتياجات المجتمع بواقعية [11].

2.2.1.1.1. التنمية الاقتصادية

بأنها عملية مجتمعية واعية موجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي الاجتماعي تكون قادرة على تنمية طاقات إنتاجية مدعمية ذاتيا تؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في المتوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المتطور وفي الوقت نفسه تكون موجهة نحو تنمية علاقات اجتماعية سياسية تكفل زيادة الارتباط بين المكافأة وبين كل من الجهد والإنتاجية كما تستهدف توفير الحاجات الأساسية للفرد وضمان حقه في المشاركة وتعميق متطلباته واستقراره في المدى الطويل [12].

وتعنى كذلك تحقيق زيادة سريعة، تراكمية ومستمرة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي خلال فترة معينة من الزمن، وبهذا المعنى تختلف عن مفهوم النمو الاقتصادي الذي يطلق على مجرد الزيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي [13] ص61.

3.2.1.1.1. التنمية الثقافية

التنمية الثقافية هي التعامل مع عامل المتغير في الثقافة السائدة سواء في الأذواق النمطية المستقرة "ثقافة الآداب والفنون وجماليتها" أو في منحنى التوجه العلمي في الثقافة "ثقافة العلوم" وذلك بالبحث والتجريب والاختيار واكتساب المهارات والمعرفة، للخروج من إطار النمطية والاستقرار وتحقيق تطلعات مستقبلية إبتكارية تتجاوز بها مرحلة النقل والتقليد واستيراد المناهج والقيم والمفاهيم مثلما نستورد الآلات والتكنولوجيا في ثقافتنا العلمية السائدة،

والتنمية الثقافية في تبسيط أكثر هي وضع خطة متحركة ذات منهاج وفلسفة واضحتين ، للتغلب على النواقص الثقافية وملء الفراغات، خلال فترة زمنية محددة وبمعدلات يمكن قياسها، أي أنها فضاء تتحرك فيه مدارات معرفية غير محددة بمنهجية، أولويات أكثر أهمية لتطوير وجدان معرفي مستقبلي يأخذ بتطوير قدرات الإنسان على الإبداع الحياتي وينفى التقليد والنقل [14].

4.2.1.1.1. التنمية السياسية

إن مفهوم التنمية يرتبط ارتباط وثيق بمفهوم المواطنة وما تقتضيه من أعمال لحق المشاركة، هذا الحق الذي يعبر عن حقيقة العلاقة بين السلطة والمجتمع، بل ويعتبر أرقى صور هذه العلاقة.

ومن هنا تعنى التنمية السياسية في هذا الإطار، تأكيد حق المشاركة وتوسيع قاعدتها وتعنى بها المشاركة المواطنين في شؤون الحكم والإدارة، وتفعيل هذه المشاركة وما يرافقها من تحديث وتطوير للنظام والإجراءات والوسائل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف [15].

5.2.1.1.1. التنمية البشرية

لقد أولت الأمم المتحدة اهتماما خاصا بمصطلح التنمية الموارد البشرية، عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية منذ عام 1990، وعرفت التنمية البشرية بأنها "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها" [16] ص.

وكما يعرف التنمية البشرية هي عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس، ومن حيث المبدأ يمكن أن تكون تلك الخيارات بلا حدود، وأن تتغير عبر الزمن [17] ص 14.

وللتنمية البشرية جانبان: بناء القدرات البشرية بتحسين مستويات الصحة والمعرفة والمهارات من ناحية، وانتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في وقت الفراغ، وفي أغراض الإنتاج، وللنشاط في أمور الثقافة والمجتمع والسياسة، وإذا لم يتكافأ الجانبان حل بالإنسان الإحباط [18] ص 12.

إن التحليل النهائي للتنمية البشرية هي تنمية الناس من أجل الناس، من قبل الناس، وتشتمل تنمية الناس بناء الناس بناء القدرات الإنسانية عن طريق التنمية الموارد البشرية، ويعنى القول بالتنمية من أجل الناس أن مردود النمو يجب أن يظهر في حياة الناس، والقول أن التنمية من قبل الناس يعنى تمكينهم من المشاركة بفعالية في التأثير على العمليات التي تشكل حياتهم [18] ص 12.

2.1.1.1. تعريف التنمية الموارد البشرية

تعتبر عملية تنمية القوى العاملة الهدف المحوري الذي يشغل جميع المهتمين بتنمية وتطوير المجتمع. باعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية النظم المؤسسة، كما يساهم بنصيب وافر في زيادة الإنتاج وتنمية مصادر الدخل القومي. كما أن تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها وزيادة إمكانياتها وقدراتها، سيستوجب العناية بالمحاور الجوهرية الهادفة لتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوى عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات" [19] ص110.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية [20] ص4.

وتعرف كذلك بتنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده [21].

وتعني تنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجرى من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن [22] ص28.

كما تعرف أيضا على أنها كل جهد علمي منظم من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهارات والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة [23] ص133.

ومن تعاريف التي تطرأ عليها حول تنمية الموارد البشرية نلاحظ أن مفهوم التنمية البشرية تختلف عن مفهوم تنمية الموارد البشرية. ويتمثل في أن مداخل تنمية الموارد البشرية ينظر للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك رأس المال المادي والأرض. وهو يقيم الاستثمار في رأس المال البشري ممثلا في الصحة والتعليم والتغذية والتدريب بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار، ومن ثم يحكم على جدواه من خلال مقارنة معدل عائد الاستثمار البشري مع معدل تكلفة رأس المال.

غير أن مدخل التنمية البشرية يحكم على جدوى برامج الاستثمار تلك من خلال تأثيرها على مقدرة الناس على القراءة والتعلم، وتأثيرها على مستوى التغذية لديهم وتأثيرها على مستواهم الصحي وهي تعتبر مجدية إذا ساعدت على تحسين القدرات البشرية حتى إذا كان معدل العائد النقدي الصافي منها صغيرا [16] ص30.

وهذا يعني أن مدخل تنمية البشرية ينظر للإنسان ليس فقط كوسيلة وإنما أيضا كهدف، أما مدخل تنمية الموارد البشرية فهو ينظر إلى الإنسان كوسيلة فقط.

وبالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، إلا أن هناك صلة قوية بينهما، فالتنمية البشرية تعني التنمية الشاملة، وتؤكد أنها لا تتحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج. كما أنها تولى أهمية خاصة لرفع المهارات والإنتاجية وزيادة القدرات الإبتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري، أما هؤلاء الذين يتبنون مدخل تنمية الموارد البشرية في تحليلهم فإنهم يركزون على تأثير تحسين مستويات التغذية والصحة والتعليم على الإنتاجية والنمو الاقتصادي، مما يعبر عن اهتمام محدود بجانب واحد من عملية التنمية، فعلى سبيل المثال يتبنى بعض الكتاب نظرة ضيقة إلى تنمية الموارد البشرية فيسمونها بـ "التوسع المعتمد في التعليم والتدريب".

ومن بين التطورات الحديثة في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، بذكر أن البنك الدولي عمد إلى تنظيم "إدارة السكان والموارد البشرية" بحيث تشتمل على أربعة أقسام: التعليم والتوظيف والسكان والصحة والتغذية، وتحليل ظاهرة الفقر وسياسات مكافحتها، ودور المرأة في التنمية [17] ص ص 18 19 .

2.1.1. أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة هو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول.

1.2.1.1. أهمية تنمية الموارد البشرية

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ولذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتنمية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور تقوم به حيث يعتبر البعض أصلا ثابتا من أصول المؤسسة.

ولذلك فقد برزت أهمية تنمية الموارد البشرية كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي، وفي زيادة الإنتاجية، عندما بدأ التخطيط في عدد كبير من دول العالم في أواخر الثمانينات بإعطاء الأولوية للنمو الاقتصادي بغرض التخفيف من حيث البطالة، ولقد قامت

بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وألمانيا بإلقاء الديون المستحقة لها من دول العالم الثالث، مع تخفيض سعر الفائدة وإدخال تعديل هيكلي يهدف إلى استغلال أفضل الموارد المتاحة والمتحققة في العنصر البشري [19] ص 113.

ولأهمية تنمية الموارد البشرية، هناك عدة عوامل حتمت الاهتمام بها، وأهم هذه العوامل تتلخص في ندرة الموارد البشرية والنوعية والتنمية في مختلف المهارات وضرورة الاستغلال للموارد البشرية، والطفرة التكنولوجية الحديثة.

وتستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتشتمل على مختلف المهام ومجالات عمل إدارة شؤون المواطنين، وبصفة خاصة فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة والتي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع والإعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي للمشروع وذلك من خلال فترة مستقبلية [24] ص 142.

2.2.1.1. أهداف تنمية الموارد البشرية

ينبغي لتحقيق أهداف الموارد البشرية ترجمة أهداف التدريب إلى واقع علمي ووضع نتائجه، وضع التنفيذ الفعلي وعلى هذا يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول أو اقتراحات بناء جديدة في مجالات العمل، وتتمثل الأهداف التي يمكن التوصل إليها في التالي :

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعدادا لتطويع طابعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولاً للتضحية والولاء وأكثر انعطافاً نحو الخير والتسامح.
- إحداث تغيير في سلوك أو تصرفات مع نفسه ومع الجماعة والمنظمات.
- تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الأجر.
- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو وجود المنافسة.
- المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية.
- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات [25] ص 91.

والأصل أن تنمية الموارد البشرية تستهدف كل الطاقات البشرية من مستغلين ومتعطلين، وكذلك القوى العاملة الذين هم خارج القطاعين السابقين مثل المرأة غير العاملة والطلاب، إلا أن الملاحظ أن برامج التنمية البشرية في أكثر دول العالم تهتم فقط بالمشغلين.

ويستخدم التدريب كأخذ الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية ، وهو ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة لذلك يعتبر التدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشك الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة. فتتمية الموارد البشرية يعتمد على عنصرين رئيسيين وهما:

1.2.2.1.1. التعلم

ويقصد به مد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو عامة تساعده على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته، فهو عام بطبيعته، ورسمي بأسلوبه، أو اكتساب خبرات الآخرين.

2.2.2.1.1. الخبرة

ويقصد بها المعرفة والدراية العلمية والممارسة الفعلية لمشاكل والمواقف المختلفة، فهي خاصة أي تعود على ما تم ممارسته وغير رسمي أي لا تعتمد على شكل معين.

3.1.1. مقومات تنمية الموارد البشرية

تقوم التنمية على مجموعة من المقومات ترتكز عليها وتعتبر من العوامل الجوهرية التي لا بد من إحداثها، إذ لا يمكن أن تتحقق التنمية في أي مجتمع من المجتمعات إذا فقدت مقومات تلك التنمية وكان عند أفرادها الإستعاب الكامل للتغيرات التي تحدث في المجتمع مع الملاحظات أن الكثير من الكتاب قد اختلفوا فيما بينهم بصدد هذه المقومات، فالبعض يرى أنها تتوقف على النمو السكاني والموارد الطبيعية وتراكم رأس المال وتزايد حجم الإنتاج وتخصسه والتقدم لتكنولوجيا [26] ص26.

وبالعوض الآخر يرى أنها : " الأبحاث العلمية والابتكارات والادخار والموارد الطبيعية وعناصر أخرى " [02] ص 52. ولكن يرى بعض الباحثين أن المقومات تنمية الموارد البشرية تتمثل في الهيكل الرئيسي للمجتمع أي تتناول البيئة الطبيعية ووسائل التعلم.

ومنه تنقسم المقومات الخاصة بالتنمية في النظام الرأسمالي إلى قسمين المتمثلة في المقومات المادية والمقومات غير المادية:

1.3.1.1. مقومات المادية

تعتبر المقومات المادية هي الأساس الجوهري وهي حجر الزاوية التي تقوم عليها التنمية، ولا يمكن إحداث التنمية دون وجودها على اختلاف بين الكتاب في ذلك وهذه المقومات متعددة ومتنوعة ومن أبرزها توافر الموارد الطبيعية، وتراكم رأس المال، وضرورة التخطيط للتنمية وغيرها.

1.1.3.1.1. توافر الموارد الطبيعية

اختلاف الآراء حول العلاقة بين الموارد الطبيعية والتنمية، ومدى أهمية هذا المقوم من عدمه في تحقيق التنمية، وبالرغم من أهمية هذا المقوم إلا أن البعض يعتبره غير ذي أهمية كبيرة في إحداث التنمية، ويستدلون على ذلك بأن كثير من الدول المختلفة رغم امتلاكها الكم الهائل من الموارد الطبيعية إلا أنها ما زالت تعاني من التخلف ومشاكله، بينما بعض الدول المتقدمة لا تملك منه شيئاً يذكر في الواقع أن أغلبية الدول المتخلفة رغم توافر الموارد الطبيعية اللازمة لإحداث التنمية بها ونجاحها في تصديرها للخارج إلا أنها ينقصها عامل يجب أن يتواجد مع الموارد الطبيعية وهي فنون حديثة الإنتاج، وأن تتطور معها نوعية السكان ومهاراتهم، وأن يوجد كمية مناسبة من رأس المال والتنظيم والتكنولوجيا وأن توجد النظم والقواعد الاجتماعية التي تسهل تحقيق التنمية.

2.1.3.1.1. رأس المال

يعد رأس المال أحد المقومات الأساسية في عملية التنمية وإجراء التحولات الجذرية المطلوبة، والمقصود برأس المال: الأموال التي يتم ادخارها بقصد إعادة استخدامها مرة أخرى، ومن بين أوجه الاستخدام الاستثمار العيني المتمثل في المعدات والمباني والآلات التي يحوزها المجتمع، إذا لا قيمة لرأس المال النقدي ما لم يتحول إلى أصل منتج لسلع وخدمات [27] ص 169 170.

3.1.3.1.1. ضرورة التخطيط للتنمية

يثير التدخل الحكومي الكثير من التساؤلات في عملية التنمية، لما يقال عن عيوب تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه من المسلم به أن التنمية لا تحدث بطريقة عفوية بل لا بد من وضع الخطط اللازمة لذلك بطريقة علمية وموضوعية مدروسة، ومتابعتها وإزالة

العقبات التي قد تقف في طريق التنمية مثل قلة المدخرات، وعدم وجود رأس المال اللازم لعمليات التنمية [27] ص 171.

2.3.1.1 المقومات غير المادية

لا تقتصر التنمية على المقومات المادية فقط لأحداثها، بل يوجد إلى جوارها مقومات لا تقل عنها أهمية إلا وهي المقومات غير المادية، والتي تتمثل في إحساس الأفراد وإدراكهم لأهمية التنمية بصفة عامة، وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، وأن يكون هناك المنظم لعملية التنمية وإلى حوار ذلك مزيد من التكنولوجيا التي تساعد على مواكبة التقدم العلمي، وأن يكون هناك من الاستقلال السياسي والاقتصادي للدولة ما يساعدها على تحقيق التنمية، ومن هنا يتم تناول هذه المقومات كلا منها في نقطة مستقلة على النحو التالي:

1.2.3.1.1 إحساس الأفراد بالحاجة إلى التنمية

الإدراك لأهمية التنمية، تعتبر السلبية الناجمة عن جهل الشعوب بمدى أهمية العقبات التي تواجه عملية التنمية والقائمين عليها في جميع القطاعات فجميع المشاريع التي تقوم الدولة بإنشائها وإنفاق المبالغ الطائلة عليها لا يكون لها قيمة إلا إذا وعت الشعوب قيمة هذه المشاريع وأثارت الدول في مجتمعاتها أهمية هذه المشاريع، وأن إنشائها إنما جعل لتحقيق رفاهية تلك الشعوب، وبالتالي يجب عليهم أن يشاركوا في المحافظة عليها واستقلالها استغلالا حسنا، وإلا فلن يتحقق لتلك المشروعات النجاح ما لم يقف الأفراد إلى جوار الدولة والمشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لعملية التنمية.

إن عدم التنمية قد لا يرجع إلى قلة الموارد، وإنما إلى أنماط وعادات وتقاليد تقليدية يطبقها الناس في حياتهم ولا يردون الخروج عليها، وإذا لم يدرك الشعب مدى الحاجة إلى التغيير والخروج على ما هو مألوف في حياتهم ومساندة عملية التنمية، فلن تتحقق للتنمية مقومات النجاح [28] ص 78.

2.2.3.1.1 السكان تنمية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أحد المقومات الهامة اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه بدون العنصر البشري بالعدد الكافي والنوعية الملائمة القادرة على النهوض بعملية التنمية لا يمكن تحقيق التنمية، فالإنسان هو المبتكر والمخترع والمنفذ لكل عمليات التنمية، فلا غرابة أن تهتم دول العالم لأن وكذلك المنظمات الدولية بضرورة تنمية الموارد البشرية، وأن تصدر

القرارات الدولية من الأمم المتحدة وغير من المنظمات الدولية القرارات اللازمة لذلك [02] ص58.

وتتعدد أوجه العلاقة بين العنصر البشري وعملية التنمية فهناك عدد من المحددات الهامة التي تربط بين الاثنين مثل حجم السكان، ومعدل نمو السكان، ومدى توافر فرص العمل والبطالة، وحجم استيعاب التعليم ومستواه، وتوافر التدريب بأنواعه المختلفة، وتعليم المرأة، والظروف والمستويات الصحية للسكان، ومستويات الأجور السائدة.

3.2.3.1.1. استخدام التكنولوجيا الحديثة والملائمة

يربط البعض بين التنمية واستيراد أحدث نظم التكنولوجيا المتقدمة على أساس أن ذلك مواكب للتقدم العلمي وأنه من مقومات التنمية، وهذا الرأي يغفل على أن التكنولوجيا إنما هي إنتاج اجتماعي، وان وجود تكنولوجيا معينة لدى دولة لا يستلزم بالطبع ملائمة تلك التكنولوجيا للدولة أخرى فإن ما يصلح لدولة ما قد لا يصلح لدولة أخرى نظرا لعدة صعوبات يجب أن تجد حلا أولا. منها ارتفاع تكلفة التكنولوجيا الحديثة وعدم قدرة العقول على إستيعابها إضافة إلى عدم وجود السيولة الكافية لإستيراد تلك التكنولوجيا إلى غير ذلك من المشاكل التي يجب على صانعي التنمية من أن يجدوا لها حولا قبل إستيراد التكنولوجيا الحديثة [29] ص297.

2.1. تنمية الموارد البشرية من وجهة نظرا إستراتيجية

لقد وجدت المنظمات في عملية التنمية وسيلة فعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية. لهذا ينظر لعملية التنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون عن أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

1.2.1. أهمية الإستراتيجية لتخطيط تنمية الموارد البشرية

التخطيط لتنمية الموارد البشرية هي عملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجات الموارد البشرية، وكيفية إشباع هذه الحاجات [30] ص32.

ويمكن أن نلخص مفهوم التخطيطي لتنمية الموارد البشرية في:

- الهدف : تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية.
- الإستراتيجية : تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزون الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود.
- التنفيذ : تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم التنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة المنظمة [30] ص33.

فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية، فهي عملية إستراتيجية في المنظمة [31] ص13.

فالعملية التخطيطية لتنمية الموارد البشرية تمر بمراحل متعددة، وتختلف هذه المراحل في درجة تعقيدها وفقاً لبعض المتغيرات كحجم المؤسسة، ما مدى توافر الإمكانيات لمخططي تنمية الموارد البشرية وكذلك وما مكانة الأهداف التي مراد تحقيقها في عملية تنمية الموارد البشرية.

1.1.2.1. مرحلة التشخيص [30] ص ص 39 47.

تبدأ مرحلة التشخيص بتحديد وتوضيح أهداف تنمية الموارد البشرية، وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمنظمة كتخفيض عدم التوازن في مستويات الخبرة الذي قد يوجد في بعض الإدارات إلى أدنى حد ممكن. ثم يقوم بعد ذلك القائمين بالتخطيط بتحديد الأساس الذي سيبنى عليه خطة تنمية الموارد البشرية، كتحديد المجالات الفعلية أو المحتملة التي يوجد بها عدم توازن في الخبرات والمهارات، وتوضيح الأسباب التي أدت إلى عدم التوازن.

وتمثل هذه النوعية من داخل التشخيص أهمية كبيرة فيما يتعلق بتنمية خطة شاملة لتنمية الموارد البشرية فهي تبرز من خلال:

- القيام بالتنبؤات اللازمة للطلب والعرض المتاح للموارد البشرية.
- تحليل الحاجة لتنمية الموارد البشرية.
- تحديد الأنشطة التي تشبع هذه الاحتياجات.
- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- البحث عن مراكز ومؤسسات تدريبية تتميز سمعتها وكفاءتها في تقديم الخدمة التدريبية الفعالة.
- التعاون المؤسسات والمراكز التدريبية، والإشراف على تنفيذ برامج التنمية البشرية؛
- الإعداد والترتيب لتقييم البرامج التدريبية، والتعرف على نتائج التي حققتها برامج التنمية.

2.1.2.1. المتطلبات الأساسية

1.2.1.2.1. وجود السياسة

هي قائمة للأهداف والأفكار التي تحدد التزام المنظمة في مجالات معينة. وهي ترشد التفكير المرتبط بالقرارات، وتحدد مدى التصرفات المتاحة أمام المنظمة. وفي نفس الوقت، فهي تضمن توافق القرارات مع الأهداف المحددة في الخطة المنظمة يجب أن تكون لديها سياسة لاستخدام هذه الموارد والتي يتوقع منها أن تقدم :

- دليل ومرشد لإتقان القرارات الإدارية.
- رؤية المنظمة فيما يتعلق بالحالة التي يجب أن يكون عليها مواردها البشرية.
- هيكل السلطة اللازمة للتنفيذ والتطبيق الفعلي للسياسة الموضوعة.

لذلك فتكوين سياسة شاملة للموارد البشرية تمكن من :

- المرشد من تقديم دليل للتخطيط والتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تخفيض الإهدار والضياع في موارد المنظمة إلى أدنى حد، من خلال تركيز على عملية التنمية الموارد البشرية واستخداماتها.
- تقديم أساس لمدخل متكامل لبرامج تنمية واستخدام الموارد البشرية.

2.2.1.2.1. تحديد المسؤولية تنمية الموارد البشرية

فإنها عمليا تقع على عاتق جميع المديرين التنفيذيين مسؤولين على أداء الأفراد، ولكن نظرا لصعوبة قيام المديرين التنفيذيين بوظيفة التدريب، إلى جانب مسؤولياتهم في إدارة العمل لا بد أن تفوض إلى إدارة الوارد البشرية أو لمسؤول ومدير التدريب حتى تباشر المهام التدريبية بفعالية، وأيضا يمكن أن يظهر الدور المدعم للمديرين التنفيذيين في :

- تقييم احتياجات الموارد البشرية في المنظمة.
- تحديد نقص أو قصور في أداء الموارد البشرية.
- تحديد نوع التدريب المطلوب لكل فرد.

3.2.1.2.1. تحديد وسائل تنمية الموارد البشرية

تحديد وسائل تنمية الموارد البشرية التي يمكن استخدامها، والتي تحقق أفضل المزايا للمنظمة.

- التزام كل الأطراف المتضمنة والمشاركة في هذه العملية، لأن هذا الالتزام هو الذي يسمح بالمشاركة في إعداد هذه الخطط بفهم القضايا المتعلقة بالخطوة. والشعور بمسؤولية إنجاح تطبيق هذه الخطوة. وكذلك فلا بد من تعريف الأفراد بالأهداف والوسائل المستخدمة في التطبيق والسياسة التي تحكم عملية التنفيذ أو التطبيق.

- الرقابة ضرورية على عملية التخطيط، وهذا لضمان تحقيق الخطط للنتائج المرغوبة، ويعني هذا ضرورة وجود آلية يمكن من خلالها معرفة النتائج المتحققة، ثم مقارنة هذه النتائج بالخطط الموضوعية لتحديد الانحرافات، وإتقان الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2.2.1. بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

حتى تكون عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية ذات جدوى على مدى الطويل، فلا بد أن تكون في إطار إستراتيجية متكاملة وطويلة المدى مدعومة برؤية واضحة للمنظمة في مجال تنمية مواردها البشرية، ولذلك سنبدأ ببناء الإستراتيجية قبل عملية التخطيط [32] ص 80.

يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية توجه بالرؤية أو الفلسفة التي يتضمنها تنمية الموارد البشرية خلال منظمة معينة، أيضا يجب أن تحدد مكانة وتنظيم عملية تنمية الموارد البشرية، وأن تحدد مساعدات المديرين المقدمة لضمان الدعم والموارد اللازمة. ويعني هذا أن الخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد بموضوع، ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وما هي طبيعة الموارد المقدمة، والمطلوبة، بمعنى أن الخطة الإستراتيجية للتنمية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل. تجد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وإطار لإدراك رؤية مليئة لوظيفة تنمية الموارد البشرية.

بالإضافة، إلى الخطة الإستراتيجية، لا بد من وجود خطة تكتيكية والتي تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات. وفي واقع الأمر فإن هذه الخطط سواء على مستوى الإستراتيجي، أو على المستوى التكتيكي، تتكامل مع بعضها البعض، فالخطة الإستراتيجية تؤثر على وجود وإدارة وظيفة تنمية الموارد البشرية، بينما الخطة التكتيكية تترجم الرسالة إلى تصرفات ذات جدوى تبرر وجود مثل هذه الإستراتيجية، أما الخطة التكتيكية، فهي خطة قصيرة الأجل. فهي تهتم بتحديد منهج ومسار تنمية الموارد البشرية، والبحث عن النقاط التي تسبب المشاكل سواء الفعلية أو المحتملة. وإيجاد الحلول العلاجية للتصرف في تلك المشاكل [30] ص 55.

3.2.1. سياسات وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

عن واقع تحليلينا لعملية تنمية الموارد البشرية يمكن أن نحصر أهم السياسات والإستراتيجيات ذات العلاقة ونبين أهميتها ودور الإدارة العليا في حين تطبيقها.

1.3.2.1. إستراتيجيات التعلم الفردي

تهتم هذه الإستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعليم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، و بذلك تهتم هذه الإستراتيجيات أمرين:

- الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب. والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

- توفير التوجيه والإرشاد وبين التطبيق الفعلي. وباكتمال الأمرين يتحقق التعلم، بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته [33] ص370.

فالتدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية وفي أحيان كثيرة يساء استخدام بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم. لذا التدريب يعتبر عنصر مهم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.3.2.1. إستراتيجية التعلم التنظيمي

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة تم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها في المؤسسة. أي أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، إعادة صياغة قواعد المعلومات والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد، ون ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمات هو سبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

- صياغة رؤية المنظمة "la vision" باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية.
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الإستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.
- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيه ما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة.
- تحدي الأفكار السائدة، ومراجعة المفاهيم المستقرة من خلال المناقشة والاستفسار والتساؤل عن جدواها، مما يحفز الأفراد إلى تجديد وتطوير مفاهيمهم.
- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز [33] ص ص 371 372.

3.3.2.1. سياسات التقييم

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية إذ تحدد الأسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله، ومن ثم تكوين سياسة التقييم عاملاً مهماً في حسن توجيه باقي السياسات.

فنتائج تقييم الأداء تلقى الأضواء على ما يلي:

- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.
- سلامة ودقة وموضوعية عمليات الاختيار.
- مدى الحاجة إلى التدريب.
- مدى سلامة وكفاية وموضوعية عمليات الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله.

ومن المشاهد أن أساليب التقييم في حاجة إلى دراسة مستمرة وتطوير يستهدف ضبط النتائج وإعلاء الناحية الموضوعية وإبعاد العنصر الشخصي إلى أدنى حد ممكن [33] ص ص 122 123.

4.3.2.1. إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تنتج إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية إلى تطوير قدرات وطاقت المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة وعمليات التعلم التنظيمي.

وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بـ :

- إدراك القادة لإستراتيجيات المنظمة وسياستها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- فهم وإستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبيين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عملية التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها.
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والموصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

وتمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظرا لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المؤسسة معرضة لفقد القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسين، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمعزيات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة وبشكل عام، تعتبر إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم المداخل لتفعيل منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة [33] ص 376 378 .

5.3.2.1. سياسة تأهيل الموارد البشرية

التأهيل هو جزء من إستراتيجية تدريب وتنمية المواد البشرية الذي يتوجب على جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها تبنيها لما له من أهمية في هذه الإستراتيجية.

- يخفض معدل دوران العمل لدى العاملين الجدد، وذلك ما يحدثه التأهيل من رضا نفسي وراحة لديهم في رفع نبرة أدائهم وانسجامهم في العمل.
- تضمن المنظمة من خلال التأهيل وصول معلومات صحيحة ودقيقة لمواردها البشرية عن وظائفها ومزاياها الوظيفية.
- نشعر الموارد البشرية من خلال تأهيلها، بأنها ليست غريبة عن المنظمة بل هي عنصر

في فريق عمل مرغوب فيها، وهم أعضاء فعالين منذ البداية.
 - يخفف التأهيل عن كاهل الرؤساء المباشرين عبء تأهيل مرؤوسيهم الجدد ويفرغهم
 لأعمالهم الأساسية [34] ص ص 487 489.

3.1. مداخل التنمية الموارد البشرية

1.3.1. التدريب

إن التدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، إذا يعتبر عملية ذات أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمؤسسات الكبرى عنه في المؤسسات الصغرى، إنما يمكن وجه الاختلاف في التدريب بناء على حجم المؤسسة ومدى امتلاكها لأساليب إنجازه [35] ص 76.

1.1.3.1. تعريف التدريب

ونظرا لأهمية التدريب وضخامة دوره باعتباره علما قائما بحد ذاته فقد تعددت تعاريف التدريب في الكثير من الكتب والمؤلفات ولم يتم الاتفاق على تعريف شامل للتدريب. فقد يعرف التدريب أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له ويهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك أن :

- أن التدريب نشاط مخطط له مقصود.
- إن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات؛
- إن التدريب من أفضل المجالات الاستثمار العنصر البشري.
- أن التدريب عملية مستقبلية [36] .

ويعرف التدريب بأنه "تطوير أو تنمية سلوك الفرد بواسطة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة، أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه" [37] ص 121.

ويعرف أيضا "هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد [38] ص 51.

والتدريب هو " نشاط يسد احتياجات الأفراد الوظيفية، ويكسبهم كل ما يحتاجونه من معارف ومهارات، وتأتي أهمية في أن الفرد على الرغم من امتلاكه مجموعة من المهارات

والمعارف عند التحاقه بأي عمل تحتاج هذه المهارات دوماً إلى تنشيط وتجديد حتى يمكنه القيام بمهام وظيفية على أكمل وجه، وإلا سيجد نفسه جامداً غير قادراً على العطاء أو خدمة المؤسسة التي يعمل بها بالصورة المطلوبة" [39] ص123.

وقدمت إكمالاً الأمريكية للتدريب والتنمية التعريف التالي: "التدريب تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية (أي المعارف والاتجاهات والمهارات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" [40] ص11.

مما سبق يمكننا أن نقدم تعريف شامل وموجز للتدريب بأنه عملية مستمرة ومتطورة تهدف أساساً إلى اكتساب الأفراد معارف واتجاهات جديدة تؤدي إلى تقييم أدائهم وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة.

التدريب هو التكوين ولكن هناك فرق شكلي بينهم حيث أن عملية التدريب مستخدمة في المشرق العربي ترجمة لكلمة الإنجليزية Training، أما التكوين فهو صقل المهارات والتي تستخدم في المغرب العربي ترجمة لكلمة فرنسية formation، فهما ذوى معنى واحد، فالتدريب هو اكتساب وتحصيل وتنمية المعارف وقدرات وسلوكيات (أي تعديلها)، أي رفع كفاءة الفرد وزيادة قدرته على التأثير الإيجابي في محيط عمله، فالتدريب أصبح نشاط حيوي بالنسبة لكل مؤسسة والتدريب يجب أن يكون من الأنشطة المخططة لاكتساب معارف ومهارات محددة قصد تمكين الأفراد من المساهمة بشكل جيد [41].

2.1.3.1. أهمية وأهداف التدريب

لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من احتياجات مختلفة، وإنما من ضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير تدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن [42] ص15.

1.2.1.3.1. أهمية التدريب

يمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال مايلي :

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية العملية التي تنفعهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يستهدفها المجتمع الإنساني عموماً. إذا أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطور أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة [43] ص127.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويرة أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية [44] ص 15.

- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه.

- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة الحوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن بنية الإصابات في الحوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين.

- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن. مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجية فيدفعها ذلك إلى مكافأته، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها [45] ص 102.

2.2.1.3.1. أهداف التدريب

عموما يسعى كل برنامج تدريبي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال مجموعة من الوسائل أهمها : زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة كفاءة أداء الأفراد، الاستخدام الأمثل لبقية الموارد المتاحة في المؤسسة [46] ص 61.

- تجنب تقادم مهارات العاملين نظراً للتغيير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات تأثير على الوظيفة، لذا فإن برامج التدريب تعد ضرورية لمنع تقادم العاملين وتحقيق التوافق بين مهاراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة [47] ص 360.

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بتلبية احتياجاتهم المادية وتقليل الضغوط النفسية عليهم [48] ص 03.

- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمؤسسة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار بمعنى قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على كمية العمل [42].

- زيادة مهارات وقدرات الموظفة وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين [49] ص 31.

ويمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقييم لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب إلى ثلاثة أنواع من الأهداف [50] ص ص 15 16.

1.2.2.1.3.1. الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتفي الإبداع والابتكار.

2.2.2.1.3.1. الأهداف التدريبية والتنسيقية وحل المشاكل

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

3.2.2.1.3.1. الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

3.1.3.1. أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات ويمكن أن ينقسم التدريب إلى أنواع التالية:

1.3.1.3.1. التدريب من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين [37] ص 130.

- التدريب قبل الخدمة : ويقصد به في مجال العمل الاجتماعي إعداد الفرد للقيام بمهام العمل الاجتماعي، وهذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية إذ أن ما يتلقاه الفرد فيها من معلومات تعتبر الأساس في تشكيل قدراته ومنهجه ومهاراته واتجاهاته.

- تدريب أثناء الخدمة : بعد أن يلتحق الأفراد بالخدمة يتم في مراكز التدريب إعداده لتحمل المسؤوليات وذلك من خلال التدريب المستمر لتطوير إمكانياته ومهاراته حتى يتوافق مع التطورات الحديثة ويكون في مستوى المهام الموكولة إليه وبصفة خاصة إذا كانت متعلقة بوضع برامج العمل الاجتماعي وهناك أنماط عديدة للتدريب أثناء الخدمة [49] ص 41.

- طريقة التلمذة الصناعية.
- الإشراف التطويري لمهارات المتدربين.
- نوبات العمل المخططة.

2.3.1.3.1. التدريب من حيث المكان

وهو أكثر التطبيقات شيوعا وانتشارا في الواقع العملي وينقسم إلى :

- التدريب داخل المؤسسات : حيث تقوم كثير من المؤسسات ذات المراكز المالية القوية بإنشاء مراكز تدريبية داخلية وتكون أهداف تدريب موظفي المؤسسة حيث يتم تزويد المراكز بالمدرسين والموظفين والموارد والمعدات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب.

- التدريب خارج المؤسسات [40] ص 12: ويكون هذا النوع من التدريب في الشركات استثمارية متخصصة في التدريب بحيث يوجد لديها الخبراء والاستشاريون من الخارج لا لقاء محاضرات تدريبية لموظفي المؤسسات.

3.2.1.3.1. التدريب من حيث الهدف

- التدريب لتحديد المعلومات : حيث أدت التطورات المتلاحقة في المجتمعات بصفة خاصة ما يتعلق منها بتصميم برامج الرعاية الاجتماعية والآثار الناجمة عنها إلى أن أصبحت المعلومات والمعارف تحتاج إلى تجديد حتى يمكن للأخصائي الاجتماعي أن يمارس عمله بكفاءة وفاعلية ومن هنا تبرز أهمية التدريب لتجديد المعلومات ليكون الفرد دائما ملما بما هو جديد في مجال عمله.

- تدريب على المهارات : ويعني التدريب على المهارات، زيادة قدرة المتدربين على أداء أعمال عملية ورفع كفاءتهم في أداء هذه الأعمال ويستعاد من هذا النوع من التدريب وتنمية مهارات الأخصائيين الاجتماعيين الجدد من خلال إعطائهم قدرا من المهارات الإدارية والإشرافية التي تساعدهم على قيادة الأفراد الآخرين الذين يشرفون عليهم، وبصفة خاصة في

العمل الاجتماعي ويتطلب الاهتمام بتنمية المهارات لدى الأخصائية الاجتماعية إعداد برامج جيدة تشتمل على مهارات جديدة في العمل الاجتماعي [37] ص 133.

- تدريب لحساسية : وهو أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي يتعلق بزيادة تحكم المشارك سلوكه وسلوك الآخرين عن طريق تشجيع التعبير الصريح عن الأحاسيس في عامل التدريب. والافتراض هنا أن الأفراد ذوي الحساسية سيجدون بعد ذلك أنه من اليسير أن يعملوا معا بشكل رسمي [49] ص 44 .

2.3.1. التنمية الإدارية

1.2.3.1. مفهوم وأهداف التنمية الإدارية

1.1.2.3.1. مفهوم التنمية الإدارية

ينظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين، إن التنمية الإدارية أو ما يعرف بتنمية المديرين لا تقتصر على المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

ومن التعريفات التي جاءت في التنمية الإدارية على أنها " عملية تغيير موجه ومنتظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية بطرق وأساليب الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل، ورفع مستوى أدائها وتطويرها سلوكا بما يحقق أقصى مشاركة في نتائج التنمية القومية والاجتماعية [44] ص 155.

وعرفت التنمية الإدارية: " هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" [50] ص 43. وقد عرفت على أنها الجهد التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سلبا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية لحاجات التنمية، وتبسط نظم لعمل وإجراءاته، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية وبأقل التكاليف [51].

وهناك تعريف آخر يشير إلى أن التنمية الإدارية هي : "عملية واعية و هادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية، وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية،

وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية" [50] ص44.

ومن التعاريف المهمة في تنمية الإدارية "يقصد بها أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات" [52] ص282.

فالمصطلح التنمية الإدارية يعد عند بعض الدارسين للنظريات الإدارية تعبير مماثلاً لمصطلح "إدارة التنمية"، برغم من أن هناك اختلاف جوهرياً في معنى المقصود لكل منهما. فمفهوم "إدارة التنمية" ينبني على استكشاف وتحسين الإطار الفلسفي أو قل الفكري لماهية التنمية في البيئة المعينة، وتحديد أهدافها، واختيار البدائل الممكنة لتحقيقها ورصد الأسبقيات الواجبة على ضوء الواقع المائل [52] ص117، أما مفهوم التنمية الإدارية "قائم على تحديد الكيفية والأساليب التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرة الإدارية المؤسسات والكيانات الإدارية المعينة بالقدر الذي يؤمن لها الكفاءة اللازمة في استخدام الإمكانيات المتاحة، والفعالية اللازمة في تحقيق الأهداف التنموية وأحداث التغيير والتطور المطلوب.

2.1.1.3.1. أهداف التنمية الإدارية

لا تزال دول النامية بصفة عامة والدول العربية على وجه الخصوص تعاني من عدم توفر المديرين الأكفاء والمؤهلين. فعدم وجود المدارس والمعاهد المخصصة والجامعات بالأعداد والمستوى والمحتوى العلمي الوظيفي، وغيب التوجه التربوي السليم، وعدم وجود نظام حوافز يعاقب المهمل ويكافئ المجد، كلها معا تشكل بعض الأسباب التي تعمل على إبقاء الكفاءات الإدارية والتنظيمية في الدول النامية في حالة ندرة شديدة، فحسب عالم الاجتماع Philippe Zarifan فالكفاءات في الموارد البشرية يمكن أن تساهم في التحول الإيجابي للمنظمات، وتدخل زيادة قياسية على الاقتصاد [54] ص03.

إن الهدف الأساسي لكافة جهود التنمية الإدارية هو الإبقاء على كافة المؤسسات ولأجهزة الإدارية في حالة كفاءة وفعالية متصلة وذلك أمر سيتوجب بالضرورة تأقلماً وتكيفاً إيجابياً مع الظروف والمتغيرات، وجهد إبداعياً موجهها لاستكشاف الاحتياجات المستقبلية، وسعياً متصلاً لتحقيق الأهداف المطلوبة [53] ص118.

وتظهر أهداف التنمية الإدارية في ما يلي [44] ص156:

- توجيه مختلف موارد وإمكانيات الدولة نحو إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متكاملة.
- تطوير النظم والأساليب الإدارية والمالية والوظيفية وإرسائها على أسس علمية، بما يجعلها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات الحاكمة للعمل الإداري، والمنظمة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. بما يكفل تطويعها لخدمة الأهداف القومية.
- توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور بما يساهم في رفع كفاءته وتمكينه من مجالات العصر ومواكبة القدرة الإدارية المتفوقة للدول المتقدمة.
- تنمية قدرات المديرين لإمكان اتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية عالية [55] ص 247.
- رفع مستوى المهارات التخطيطية للمديرين وتعميق مفاهيم وطرق التخطيط لديهم.

2.2.3.1. عناصر التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية مجموعة من المقومات والعناصر تعتمد عليها في عمليات التنمية، وضرورة تواجدها، وهذه عناصر [50] ص ص 67 81.

1.2.2.3.1. العقيدة

هي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال.

2.2.2.3.1. تطوير القوانين والأنظمة

وهذا الشرط أساسي لأحداث التنمية الإدارية. إذ لابد من دراسة ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة لتحديث، ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقاً أمام تحقيق التنمية الإدارية.

3.2.2.3.1. تطوير وتنمية العاملين

إن تحقيق التنمية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية، وما يتحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات لذلك لابد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي.

4.2.2.3.1. تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذا لابد من إجراءات الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذ دعت الضرورة، وهنا يجب مراعاة عدد المستويات الإدارية الناتجة عن زيادة حجم المنظمة الإدارية حتى لا تقف عائقاً أمام التنمية، إضافة إلى العمل على تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز حتى لا يترتب على زيادة الحجم، زيادة في التكاليف.

يختلف بعض الكتاب وعلماء الإدارة في عناصر التنمية الإدارية. فيحصر البعض في ستة عناصر هي [56] ص ص 250 251 :

- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.
- الاختيار السليم للعاملين بالإدارة.
- التدريب العلمي والعملية للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.
- توفير الإشراف والتوجيه والإرشاد والتحفيز المناسب للعمل الإداري.
- استخدام أساليب عملية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الإنجازات التي يحققها العاملون.
- توفير المناخ المناسب للعمل الإداري، وتهيئة الإمكانات للتنقيف والنوعية المستمرة للعاملين في الإدارة.

إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

ومنه يلاحظ مما سبق أن للتنمية الإدارية جوانب رئيسية تركز عليها :

- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
- تنمية وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.
- التخطيط السليم للقوى العاملة.
- إتباع سياسات تشغيل واضحة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- التركيز على تقييم الوظيفي والمؤسسي.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب.

5.2.2.3.1. وسائل وأجهزة التنمية الإدارية

لتحقيق عملية التنمية الإدارية لابد من وجود أولا إستراتيجية وخط وبرامج سليمة وهيئات وأجهزة عملية وتقنية وعملية وطنية ودولية متخصصة في عملية التنمية الإدارية [57] ص96.

وتختلف الدول والنظم الإدارية في أساليب إيجاد وتطبيق نظم وأجهزة التنمية الإدارية ولكنها تتفق في تطبيق الإستراتيجيات والخطط والبرامج والأساليب والمناهج العلمية والعملية والتكنولوجية في الإصطلاح بهذه العملية الحيوية الإستراتيجية وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة بكفاءة وفاعلية وشمولية وبصورة متجددة وبتكيفة.

3.2.3.1. التنمية الذاتية

تعتبر التنمية الذاتية ركنا هاما في تنمية الإدارة في أية مؤسسة حيث تنبع الرغبة في التنمية من نفس المدير أو من ذاته، فيقوم على تنظيم برامج للقراءة والدراسة والإطلاع، تكفل له التزود بمعارف و خبرات جديدة على الدوام [58] ص234.

يمكن تعريف التنمية الذاتية بالتنمية الحاصلة نتيجة المبادرة الفردية التي يقوم بها الفرد لتنمية جوانب عدة من شخصيته ومواهبه وقدراته ومهاراته لأسباب عدة، أو ربما دون أسباب واضحة تذكر، إداريا، يقصد بالتنمية الذاتية بتنمية المدراء لأنفسهم بأنفسهم، بدافع أو رغبة منهم، وبدون تدخل أو طلب يذكر من إدارات مؤسساتهم [59] ص287.

ويرى بعضهم توسيع نطاق دائرة التنمية الذاتية لكل من يعمل في المؤسسة على أساس أن كل إنسان مسؤول عن عمل ما أيا كان موقعه في المؤسسة مطلوب منه أن ينمي ذاته.

تتطلب التنمية الذاتية خطوات فعالة من أجل تحقيق تنمية ذاتية فعالة وذلك بقيام كل شخص بما يلي [34] ص486:

- القيام باستمرار بجمع معلومات عن أدواته من خلال مصادر متنوعة أهمها : الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، الجمهور....إلخ.
- دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.
- في ضوء نتائج التحليل، يضع خطة لنفسه (بمساعدة المؤسسة) تسهم في تطوير وتحسين أدواته للأفضل انطلاقا أو تأسيسا على الاستعادة من تجاربه الماضية.

3.3.1. المسار الوظيفي

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغييرات في أنماط الحياة وهيكلة القيم وتركيبية القوى العاملة والتغييرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحسن واستغلال مواردها البشرية لفرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

1.3.3.1. مفهوم المسار الوظيفي

1.1.3.3.1. تعريف المسار الوظيفي

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتعمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغييرات الوظيفية بالترقية رأسيا إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون هذه التغييرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى [60] ص 485.

ويعرف المسار الوظيفي على أية مسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية عن قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي. فالتوجه المعاصر في رسم مسارات الخدمة والمستقبل الوظيفي للعاملين. لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي. ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شخص شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر [34] ص 546.

ويعرف على أنه عملية تحديد التسلسل الوظيفي في العمل بما يتناول الخبرات والقدرات والمؤهلات المحققة في الماضي وحافز نشاط هذه الإمكانيات في الحاضر، وتصور التسلسل الوظيفي للعامل مستقبلا في ضوء الهيكل الوظيفي للمؤسسة [20] ص 78 79.

ولأكثر شمولاً يمكننا تعريف المسار الوظيفي على أنه خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن [30] ص 305.

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء كان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أني شمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجار المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا [61] ص 109.

2.1.1.3.3.1. خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية [47] ص 212:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطاً أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد ، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد أو المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته. تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

2.3.3.1. أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي باعتباره من أحد عوامل تنمية الموارد البشرية من منظورين الفرد والمؤسسة.

1.2.3.3.1. أهمية المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد

إن لتحديد المسار الوظيفي يأخذ أهمية خاصة للفرد وللجهاز الذي يعمل به لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي. فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فإن ذلك سينعكس إيجابيا على انتمائه لعمله وللجهاز الذي يعمل فيه وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية والعكس تماما، فإن ضعف أو عدم توفر برامج تنمية وظيفية فإن الروح المعنوية للموظف تضعف وسيصل الأمر به إلى الإحباط والاهمال وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديه [62] ص 10.

فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
[30] ص ص 336 339.

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات : فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطى بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطفى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء بالإضافة إلى توفر برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم؛
- بناء المهارات: ويعنى تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات [61] ص 65.

2.2.3.3.1. أهمية المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة

فالمسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية للتنظيمات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين لمسارهم الوظيفي وتطويره أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها وأصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف إلى التوفيق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى [62] ص 10.

- اختيار الموارد البشرية : تحدد المنظمة ما تحتاجه من أفراد وتجري فعاليات الاستقطاب، ثم نختار أفضل العناصر، والذين تتفق رغباتهم وأهدافهم مع رغبات وأهداف المنظمة تماما، ومن ثم تضمن تحقيق الولاء، ثم تتفهم احتياجاتهم المستقبلية، وتوضح لهم المسارات المتاحة في المنظمة، مع المميزات التي توجد فيها ولا توجد في مثيلاتها [64] ص 361.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه ومن مصلح المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية [30] ص 339 342، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على مؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.
- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها [65] .
- الاستقطاب : ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

- توضيح الأهداف : ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- تقييم الأداء : يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد [66] ص16.

3.3.3.1. أهم جوانب المسار الوظيفي

1.3.3.3.1. مراحل المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، وينفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي [67] ص380:

- مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة بعد تغيير الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة [67] ص382 ، وأخيرا فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته [47] ص229.

- مرحلة التأسيس : بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت

في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المستقبل [68] ص115، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى [69] ص297، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائما في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

- مرحلة الحفاظ الوظيفي : ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافه وفي التوجيه [70] ص44.

وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما

وهي :

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا؛
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا. وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته؛
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

- مرحلة الانفصال الوظيفي : وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفيه هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابق [67] ص384.

2.3.3.3.1. أنواع المسارات الوظيفية [34] ص ص 549 553

- المسار التقليدي : يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدد، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه بين التقاعد وانه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في أن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقطة في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

- مسار الإنجاز : في ظل احتمالات الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة عن المدة الزمنية بل عن النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكر نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في

الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملل بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام السبل مثل إلي :

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرار حصول الفرد على التحفيز الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لأحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

4.3.1. التطوير التنظيمي

أصبح التطوير التنظيمي من عوامل نجاح مختلف المنظمات وتقدمها، سواء كانت حكومية أو خاصة كونه أصبح مطلبا رئيسيا في مختلف المجالات لكي تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في حياة البشر.

1.4.3.1. مفهوم التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع وعم، لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي، وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلاسفة أو الأسلوب الذي يتم تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه.

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط ومستمر، لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة [71] ص 412.

ويعرف وارن بينز Warren Bennis التطوير التنظيمي على أنه الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتد تهدف إلى تغير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة [72] ص 412.

أما زكي هاشم فقد ذكر في تعريفه "أن التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق".

و عرف ريتشارد بكهارو (Richard.B) التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" [73] ص 71.

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه "مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها." [74] ص 802.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد ونشاط مخطوط وطويل المدى يهدف إلى التغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أداءها وإنتاجيتها، وتحديد ذاتها من خلال مشاركة العاملين بها وتعاونهم لتحقيق رسالتها وأهدافها.

وقد عرف شين "Schien" التطوير التنظيمي " بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المدراء والعاملين والمستشارين نحو بناء وتنظيم سليم ومتكامل والمحافظة عليه [75] ص 11. فمن التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم التطوير التنظيمي يحتوي على عدة متغيرات تكررت في معظم التعاريف، وهذه المتغيرات هي :

- أنه جهد مخطط طويل المدى
- يشمل التنظيم ككل
- يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة
- يمثل علم السلوك التنظيمي أحد المصادر الرئيسية للتطوير التنظيمي.

2.4.3.1. أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه

1.2.4.3.1. أهداف التطوير التنظيمي

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في الجوانب التالية :

- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة أي الإدارة بالأهداف [76] ص 349.
- تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم.
- توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث الجديد لمواجهتها.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية [76] ص 231 232.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة [72] ص 28 29.

2.2.4.3.1. خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تتميز بالشمولية والإستمرارية والمشاركة من خلال الاهتمام بالقوة البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي، وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعبئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات فضلا عن التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات لتفادي إهدار الوقت

والجهد في تصميم خطوات الحل ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي [72] ص 32 :

- أنه برنامج مخطط للتغيير، يشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
- أنه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر... وذلك نتيجة تعامله مع العديد من المتغيرات.. وتعتبر طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج أحد المشاكل التي تواجه المديرين لأن المكافآت وقياس نجاح المدراء عادة ما تبنى على تحقيق أهداف قصيرة المدى.
- موجه إلى حل المشاكل: حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد من فروع العلم والمعرفة بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية.
- إنها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية [52] ص 302.
- تركز برامج التطوير التنظيمي أساس على تغيير الاتجاهات والسلوك، لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص والتطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

- يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم : لأن برامج التطوير التنظيمي تعتمد أساسا على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل هذا إذا أريد للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم.
- أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.
- أنه يركز على التحسين فالتطوير التنظيمي ليس قاصرا على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط بل أنه يمكن أن يفيد جميع المنظمات والسبب في ذلك أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.
- أنه جزء عضوي من عملية الإدارة فالتطوير التنظيمي ليس شيئا يؤديه أفراد خارجيون للمنظمة بل أنه عملية إدارة التغيير التنظيمي.
- وأخيرا من خصائص التطوير التنظيمي الإستمرارية والمشاركة، فهو عملية مستمرة متجددة لتحسين المناخ التنظيمي. ويشارك في مراحل المختلفة كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصحبون المصدر الرئيسي للقوة الدفع للتطوير [72] ص 33.

34.

3.4.3.1. أبعاد وإستراتيجيات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد هي : الأفراد - جماعات العمل (ثقافة التنظيم) التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب :

1.3.4.3.1. الأفراد

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق. ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق "تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيين هما :

- إستراتيجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد والإقناع، الإثابة والتحفيز والتنمية السلوكية.
- إستراتيجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات)، ويتم من خلال التعليم والتنمية والتدريب.

وفيما يلي أهم الطرق والأساليب الفرعية للتطوير والتي تقع تحت طائلة التعليم والتنمية والتدريب، والتي تهدف إلى تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات [78] ص 281 :

- تدريب تخصص في مجالات نظم المعلومات والمجالات المالية والتسويقية والموارد البشرية.
- تدريب سلوكي لرفع المهارات التالية على سبيل المثال (إدارة الوقت، فن التعامل مع الغير، التفاوض، الإبداع والابتكار).
- تدريب إداري على المجالات التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

2.3.4.3.1. جماعات العمل

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة (الإدارات، الأقسام)، أو موجودة بصفة مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها (اللجان المجالس، النقابة)، وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي حلقة الوصل بين الأفراد (الذين ينتمون على جماعات) وبين المنظمة (والتي تمثل جماعات في أعلى الهيكل التنظيمي). ولا تبقى الجماعات على حالها، فجماعات العمل دائمة التغيير فيما تقوم به من مهام، وفي نوع وعدد الأعضاء، وفي تماسكها، وفي تعارضها، وفي أساليب المشاركة واتخاذ القرار، وفي القرار وفي أهدافها، مما يجعل الأمر صعبا للتوافق المأمول بين الأفراد والمنظمة. ومعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل (الشكل الرسمي للجماعة، تكوين وتشكيل الجماعة، المهام والأنشطة... إلخ) تعطينا تبصرا أدق بالصعوبات التي تواجهها في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي.

ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير نظم الاتصال وتبادل المعلومات وأساليب صنع القرار. ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها [79] ص 12. وفيما يلي أهم الأدوات الفرعية للتطوير التنظيمي والمستخدم في تحقيق هذه الأهداف [78] ص 290:

- التدريب على مهارات الجماعة (مهارة الاتصال، مهارة عقد الاجتماع، مهارة تكوين فرق العمل واللجان، مهارات اتخاذ القرار الجماعي، مهارات تصميم العمل وتوزيعه على الأفراد... إلخ).
- أنظمة التنسيق والتكامل، أنظمة الشكاوى والاقتراحات، نظام الإدارة بالأهداف.
- أنظمة تمكين العاملين (مزيد من المشاركة، مزيج من اللامركزية، مزيد من السلطات للجماعات).

3.3.4.3.1. التنظيم نفسه

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقة السلطة والاتصالات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

تستخدم المؤسسة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير، ومن بين هذه الأساليب يجب تغيير (أو تطوير) كل من :

- الهيكل التنظيمي: وتعنى الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة ولا يمكن للهيكل التنظيمية الجيدة لوحدها أن تضمن أداء جيداً ولكن في نفس الوقت فإن الهياكل التنظيمية السيئة و الرديئة تجعل الأداء الجيد أمراً مستحيلاً مهما كانت درجة كفاءة وإخلاص العاملين.

أن دوام الحال في الهياكل التنظيمية من المحال، وذلك للتغيير المستمر في ظروف وبيئة وإستراتيجيات المنظمة، ويستدعي ذلك بالطبع بعض التدخل بأساليب التطوير التنظيمي، أو قد يستدعي الأمر استخدام هذه الأساليب لتغيير تلك الأبعاد في الهياكل التنظيمية [78] ص295.

ومن أهم الطرق والأدوات التي تستخدم في ذلك ما يسمى بإعادة هيكلة الأنظمة، أو تبسيط الإجراءات.

- التكنولوجيا : إن تكنولوجيا العمل تلعب دوراً مهماً في تطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، حيث ساهم التقدم في أنظمة الحاسبات الإلكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالج البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد، كذلك يسهل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات [80] ص151.

أن تغيير التكنولوجيا التي تستخدمها فقد تود المنظمة تحديث الماكينات والأجهزة والأدوات. كما قد تود تغيير نظم الاندماج والعمليات. إن مثل هذه التغييرات تحتاج إلى التدخل المستمر بأساليب التطوير التنظيمي :
مثل الإحلال الفني للآلات والتكنولوجيا، استخدام شبكات المعلومات ونظم المعلومات الحديثة، المنظمات المتعلمة، التوافق بين الأفراد والتكنولوجيا [78] ص ص296 297.

- الموارد البشرية : أن المنظمة تستخدم أدوات وأساليب التطوير التنظيمي من أجل تغيير الموارد البشرية، ويتم تغيير الموارد البشرية في تركيبها مثل: عددها وتعليمها، والنوع، والجنسية، والمهارات، والمعرفة، والاتجاهات، والأهداف)، كما يتم تغيير أساليب الأداء ورضا العاملين، وبالمثل يمكن تغيير أنظمة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى البشرية، والتدريب، والاختيار والتعيين، والرواتب، والأجور، والحوافز ومزايا وخدمات العاملين" [78] ص296.

- الثقافة التنظيمية : تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيم، وكفاءة وفاعلية سلوك الأفراد العاملين، فدراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيم بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على عمليات التنظيم [80] ص255.

وتشير الثقافة التنظيمية إلى المعايير الخاصة بالأداء وإلى القيم الأخلاقية السائدة، وإلى العادات والسلوك اليومي داخل العمل، وهي إما تتغير وتتطلب تدخل بأساليب التطوير وأن المنظمة تود تغيير هذه الثقافة التنظيمية من خلال أساليب وأدوات التطوير التنظيمي وهو ما يسمى بإعادة بناء ثقافة المنظمة [78] ص298.

خلاصة الفصل 1

من خلال هذا الفصل الأول تعرفنا على مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء لمطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات، وبالتالي فإن تنمية القوى العاملة تركز على مجموعة من مقومات جوهرية ومن بينها مقومات مادية وغير مادية. ولذلك فقد برزت أهمية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تهدف إلى اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة، فعملية التنمية الموارد بشرية تقوم على مجموعة من سياسات وإستراتيجيات لتفعيل منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة.

وفي هذا الفصل تعرفنا على أن لتنمية الموارد البشرية مداخل، وهي التدريب: تنمية الإدارية، المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي.

ومنه أن العنصر البشري هو محور العمل عموما، وهو عماد كل تطور وكل نجاح وكل تقدم في جميع مجالات الحياة، ومن هذا المنظور لا بد أن يتم الاهتمام بهذا العنصر البشري اهتمام بالغاً وذلك بتنمية العنصر البشري أو الموارد البشرية إلا بتخصيص جزء كبيراً لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم، ومحاولة تعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم نحو الأفضل من خلال أبعاد أو مداخل عملية التنمية الموارد البشرية.

الفصل 2

مكانة نظام تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها البشرية، و على رغم هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فهي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدورهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلالها أهداف المؤسسة. ويطلق على تقييم الأداء أسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، ونظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. مها كانت التسمية فهو يعني تحديد مدى كفاءة الفرد في أدائه لمهامه الوظيفية.

إن عملية تقييم الأداء مستمرة ومنتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية وهذا التحديد أو الوقوف أمام نقاط الضعف في أدائهم و القوة، ومن ثم تهئى الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المناخية، كما يحتاج تقييم الأداء إلى نظام متكامل يحدد من خلاله بدقة كل المسؤولين و المشاركين في عملية تقييم واستغلال في نتائجه.

و منه فقد يتناول الفصل الثاني مكانة تقييم الأداء العاملين في عملية تنمية الموارد البشرية من خلال مباحث أساسية، حيث يتضمن:

- المبحث الأول مدخل حول تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثاني فإنه يتعرض إلى طرق تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث والأخير فإنه يتناول فعلية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية.

1.2. تقييم أداء العاملين

لقد أظهرت الاختلافات بين الأفراد إلى وجود فروقات في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق علاقة وارتباط مباشرة بإنتاجية العمل فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابية وسليباته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء.

1.1.2. ماهية تقييم أداء العاملين

1.1.1.2. مفهوم الأداء

إن الأداء مفهوم واسع، ينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة و الفاعلية.

فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وكما يضيف نفس المرجع عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة المنظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " [81] ص 477. ويقصد " بمفهوم الأداء المخرج أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" [82] ص 03.

أما B. Dariath " نستعمل مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف و الطريقة المتبعة في تحقيقها" [83] ص 106، و كما يرى حمادى H. M.Hamady أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتحسين الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه " [84] ص 03 ، وكذلك الأداء هو الوصول إلى الأهداف المرجوة و الناجحة وهي تخفيض الموارد المستخدمة [85].

منه نلاحظ أن هناك تقارب في وجهات نظر الكتاب و الباحثين عن الأداء بوصفه مفهوم عاما يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

2.1.1.2. مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء و اختلفت من كاتب إلى آخر و من باحث لآخر وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشار لهذا المفهوم .

يرى بعض الباحثين أن المقصود من تقييم الأداء ما يلي

- تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.
- تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو يمضي آخر معايير الأداء.
- اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.
- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
- تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحدد لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير [84] ص 04.

كما توصل الباحث نورالدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوفر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة.
- عملية دورية مستمرة.
- عملية مراجعة شاملة.
- عملية تطويرية وهادفة.
- عملية مراقبة إدارية.
- عملية قياس ومقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين تحسین الإطار العام الذي يتم من خلال له عملية التقييم الشاملة لأداء العمل [84] ص 19.

وفي نفس المرجع ينظر إلى تقييم أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريق تسمح للمشرف بتكوين رأى شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل [86] ص 19.

يقول R.A.THIETART " التقييم هو أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة ما يسمح بأخذ الإجراءات التصحيحية" [87] ص 23.

كما تعرف عملية تقييم الأداء علي أنها " عملية تقدير أداة كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوي و نوعية أدائه " [88] ص 123.

في حين يرى الباحث باري ديسلر Gary Dessler أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا تحت أي عملية تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي فيما ما هذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب [52] ص322.

وما يهمننا في هذا الصدد هو توضيح معنى تقييم الأداء وليس التعرف إلى التعريفات على معنى تقييم الأداء، بحيث كل تعريف يرتبط بالغرض يليه، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تحديد التعريف الذي يجمع التعارف السابقة يعني تقييم الأداء المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية ، وبمعنى آخر فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة وتصرفاته في محيط العمل و المتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية [41] .

إذن نستخلص من هذا التعريف أن تقييم الأداء هو عملية يقصد منها التوصل إلى درجة الكفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة قصد تحقيق أهداف واستمرارية المنظمة.

2.1.2. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1.2.1.2. أهمية تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة و الحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، على تحديده نقاط الضعف و القصور في الأداء العامل للعمل علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي، كما يشعر على أنه محل مساءلة واهتمام للعامل. ويعتبر وسيلة في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها، أنظر الشكل رقم (1).

1.1.2.1.2. أهمية التقييم بالنسبة للعامل

- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبلية الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأديبه عمله عن أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا و التعويضات التي تنص عليها القواعد والإحكام التشريعية السارية المفعول.

- اختيار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفية وتعين المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.
- تحسين الأداء وتطويره: عملية تقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويد عن كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجال التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة و الضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة [43] ص52.
- زيادة مستوى رضا العامل : يعد رضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل الوصول إليها كونها مؤشرات على مدى سعادة العامل بانتماؤه للمنظمة نتيجة مقدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته و التي تتلاءم و الجهد الذي قدمه للمنظمة و المتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن القائد يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل و منصف ويحقق له أكبر قدرة ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العامل ورؤسائهم منظماتهم [86] ص26.
- تحديد احتياجات التدريبية: مما لا شك فيما أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لأ يتم عشوائيا أو اعتباطا وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة [89] ص195.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة عند استخدامها نظاما التقييم الأداء قائما على أساس التخطيط السليم، والقواعد الموضوعية، أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ترقية زيادات في الأجر... إلخ وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل وتضمن أيضا أن كل العاملين يلقي معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز فرد عن

أخرى كما أن تقييم الأداء يقلل من احتمال المقال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية و الذين يعملون في صمت [89] ص 194.

2.1.2.1.2. أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: إن طبيعة تقييم الأداء تقصي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم و القيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقييم أدائهم للعمل وهذا يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير و الحكم السليم على الأمور، و التدريب على الرقابة الفعالة المستمرة، و القيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء المرؤوسيهم نظرة موضوعية [89] ص 195.

- تنمية الاتصال بين المشرف و الرئيس و العمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمال وتقديم المعلومات المرتدة تغذية عكسية التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعف في الأداء وكثير أما يظمن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضوع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمال وعملية التقييم [90] ص 76.

- استمرار الرقابة الإشرافية: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم التقييم و التقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف [60] ص 228.

3.1.2.1.2. أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة

- معرفة معوقات ومشاكل العمال : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج والإجراءات و التعليمات ... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف مكامن القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات و الإجراءات و الموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية [43] ص 154.

- تقليل معدل دوران العمال: إن وجود نظام تقييم الأداء قائم على أساس من العدالة و الموضوعية وعدم التحيز، سوف يبحث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل الفرد على أساس كفاءته وجهده في العمل، وهذا ما يؤدي إلى استقرار في العمل وتقليل معدل موارته، ومما لا شك فيه أن ارتفاع هذا المعدل سيجرم الإدارة من مهارات وظيفية شاركت في إيجادها وتنميتها [89] ص 195.

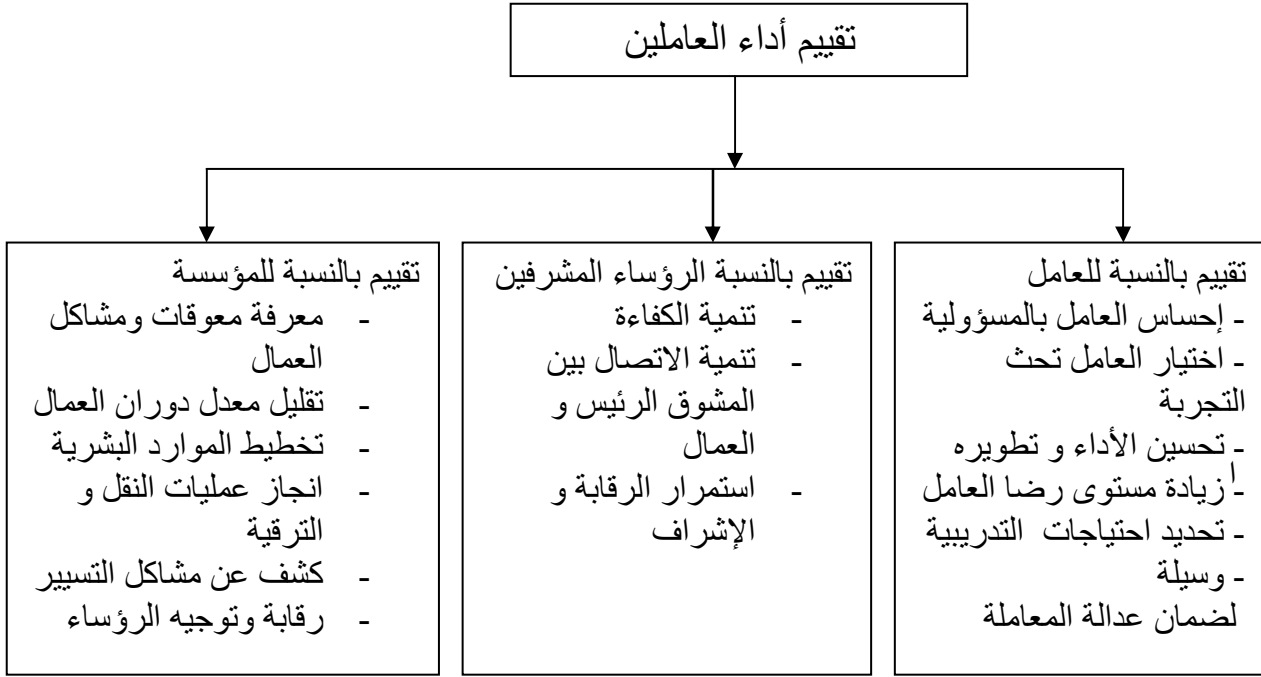
- تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية التقييم وأسس حاجة يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعالية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتطوير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتبعتها وتدريبها و تطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا أن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطوير و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين [43] ص 152.

- انجاز عمليات النقل و الترقية : أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القبلات إذا يساهم التقييم الموضوع بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة ينقل أو ترقية الموظفين العاملين ذو الكفاءات العلمية و العملية المواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا ما يجعل الأداء العليا بالمؤسسة على دارية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء [43] ص 153.

- كشف عن مشاكل البشر : تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل و العيوب الإدارية و التنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات و صراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يكون للعمال دخل فيها، إن كشف مثل هذه العيوب و النقائص الإدارية منها و التنظيمية تتيح الفرصة للمؤسسة أن توجه جهودها إلى إصلاح و تطوير تلك النواحي مما ينعكس على أداء العمال، كما يمكن عن خلال نتائج التقييم معرفة النواحي مما ينعكس على أداء العمال كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة . أسباب هذه المشاكل، هل تعود للعمال أم إلى عوامل أخرى داخل المؤسسة أم خارجها؟ [86] ص 29.

- رقابة وتوجيه الرؤساء : تعطى تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي

يرفعونها أن أداء رؤوسهم العمال وهذا يعطي مؤشرات على مدى كفاءة الرؤساء بالمؤسسة و العمل على تنميتها [86] ص30.



الشكل رقم (1) : مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العاملين [من إعداد الطالبة]

1.2.1.2. أهداف عملية أداء العاملين

إن نظام تقييم الأداء يتضمن كل المعلومات و البيانات التي تساهم في معرفة أوضاع الموظفين سواء ما يتعلق بنواحي الضعف أو القوة في أداء الوظائف و المهام الموكلة إليهم كما يجب توفير البيانات تساعد على معرفة مدى قدرة المستخدنية على شغل مناصب مهنية أخرى ذات مستوى أي من مستوياتهم الحالية، يتم ذلك من خلال استخدام نموذج موحد يشمل عددا من المعلومات و البيانات التي تغطي مختلف أوجه الأنشطة التي يؤديها وقدرات ومهارات مهنية وسلوكية يتمتعون بها غير أن هذا يختلف من نظام مؤسسة لأخرى و من بعد لأخرى، ففي فرنسا مثلا يذهب التقييم على الأداء الوظيفي وحده، أما في الولايات المتحدة الأمريكية يشمل تقييم أداء الموظف العناصر المتصلة بالأداء الوظيفي و السلوك الاجتماعي بصورة عامة، باعتبار الجانب الاجتماعي له انعكاس مباشرة أو غير مباشرة في أداء المهام [91] ص 94 .

إن الهدف الأساسي من وراء نظام تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة و العمال خلال رفع معنويات وتحسين العلاقات في بيئة العمال ، كما بهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها صف جديد وعلى العموم يمكننا حصر أهداف تقييم أداء العاملين في ثلاث أهداف رئيسية [67] ص 408 :

- أهداف إستراتيجية: يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام نظام تقييم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة و التحقيق هذا الهدف الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة لأنه عندما تتغير الأهداف الإستراتيجيات لأن النتائج وأنماط السلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية انظما إدارة الأداء لا تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي ففي دراسة حديثة تبين أن 13% فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة تقييم الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

- أهداف إدارية : تعتمد المنظمات على المعلومات تقييم العاملين في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات و الأجور الترقيات التسريح المؤقت من العمل الاستغناء عن العاملين تقديرية الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين و الذين يعبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها " شر لا بد منه " للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين و عوض النتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المقالات في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعية وبالتالي أهمية .

- أهداف تنموية: يتمثل الجانب الأخرى من أهداف تقييم الأداء في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمل على النحو المتوقع فإن إدارة تسعى إلى تنمية أدائه من خلال الملومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ ومن الغريب أن يشعر المديرين و المشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على العلاقات العمل اليومية.

1.1.2.1.2. آثار تقييم الأداء الإيجابية

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء كونها مصدرا أساسيا لانتقاء المعلومات ذات القيمة في العمل تخدم كلا من العمال و المؤسسة مما يسمح لهذه الأخيرة من الحفاظ على الموارد البشرية و العمال على تميزها باعتبار ذلك أمرا هاما في إستراتيجية المؤسسة تجاه موارد البشرية يتم تلخيص أهم الفوائد ذات صلة بالعامل من عملية يقيم الأداء فيما يلي [82] ص 56 :

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة
- يستطيع الفرد الاهتمام بنواحي الضعف في عمله و التي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه و إرشاءه لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء و العمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الأحساب من بالعدالة المساواة بينه وزملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة .
- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إنتاج له من فرض في الترقى و الحصول على المكافأة

أما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن الفوائد تقييم الأداء تكمن فيما يلي :

- بحث روح الحماس الأفراد و التنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمال ووحداتهم .للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية .
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعين حديثا وما زالوا تحت الاختيار.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.
- تعتبر مقياس للحكم على إعداد تقرير دون عن مرؤوسيه و مناقشة مدى تقديم كل فرد في العمل.
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب .
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقرير العمل بمرتبة ممتازة أو ضعيفا لا بد و أن يرتبط بتقديم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتيازات أو الضعف و العوامل و الاعتبارات المؤثرة وأسباب وقوعها.
- التقييم للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء كما يتطلب المتابعة و التسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد وتحقيقا لهذه الاحتياجات يعطي المنظمة تركيزا أكبر على بلورة المعايير و المعدلات إلى جانب المواظبة على التابعة و التسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمال بالمنظمة .

- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء الإدارة الوسطي من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسهم.

3.1.2. معايير تقييم الأداء

إن عملية التقييم الأداء تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن تحديد المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولاسيما العاملون ورؤسائهم. ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم [92] ص 373.

1.3.1.2. أنواع معايير تقييم الأداء

وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى نوعان هما :

1.1.3.1.2. العناصر

أما العناصر فتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتجلى بها في عملية وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، وللعناصر نوعان هما [93] ص 101:

- العناصر الملموسة : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، وتتمثل في [86] ص 110 :

- عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المتوقعة بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الإنتاج أو وحدة واحدة من المنتج، أو كمية الموارد الأولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية.
- الوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد للانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.
- درجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية ومثانة تحمل المنتج لصدمات معينة أو لوزن معين.
- تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الأولية المستعملة أو تكلفة لتصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع أو تكلفة الكلية لكل وحدة أو العائد على رأس المال المستثمر، و رقم المبيعات المحقق لفترة معينة.

- العناصر غير الملموسة : فالعناصر غير الملموسة تشمل صفات تصف الخصائص الشخصية والسلوكية، والتي يجب المقيم صعوبة في قياسها.

- صفات تصف الخصائص الشخصية : ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتجلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتجلى أدائه بها، لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.
- صفات تصف السلوك : يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال : التعاون، المواظبة على العمل المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... إلخ [34] ص 410.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم [34] ص 411.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو كيف يتم تحديد واختيار هذه العناصر؟ وللإجابة على ذلك يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل، مع تحديد مواصفات شاغلة، لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها. لأن العناصر التي يتم اختيارها تمثل صفات وأداء الفرد الكفاء ذي السلوك السليم في العمل.

2.1.3.1.2. المعدلات

يمكن تعريف المعدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته المقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها فيما يأتي :

- المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء. ومثال هذا إنتاج مئة وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات، أو كتابة خمس صفحات على الآلة الكاتبة خلال عشرين دقيقة مثلا، ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

- المعدلات النوعية : وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

- المعدلات الكمية النوعية : وهذا المعدل هو مزيج من السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال ذلك كتابة مئة سطر على الآلة الكاتبة خلال نصف ساعة على لا يتجاوز عدد الأخطاء الخمسة [89] ص 200.

2.3.1.2. المبادئ الأساسية في استخدام المعايير

هناك عدة مبادئ تحكم استخدام معايير تقييم الأداء وهذه المبادئ هي [92] ص 374 :

- يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لكي تغطي الجوانب المختلفة للأداء الفرد؟
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وإن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك.
- يمكن أن تكون المعايير موضوعية إذا استندت إلى دراسة وتحليل العمل، وذلك على مختلف جوانب الأداء، لاستخراج أهم معايير تقييم الأداء والتعرف على موصفات شاغل الوظيفة.
- صدق المعيار والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل [94].
- ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو المجموعة من الأفراد.
- السهولة في استخدام المعيار : وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

3.3.1.2. مداخل تحديد معايير تقييم الأداء

يتم وضع وتحديد معايير تقييم الأداء من خلال مدخلين إثنين هما [89] :

1.3.3.1.2. مدخل تحليلي و توصيف الوظائف

تتم عملية تحديد معايير تقييم الأداء من خلال هذا المدخل، بالاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة، أي أنها توضح

ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها، فهذه المهام والمسؤوليات ما هي في الواقع إلا عبارة عن معايير يمكن استخدامها في تقييم أداء شاغلي الوظائف، لمعرفة فيما إذا كانوا يؤدون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا.

2.3.3.1.2. مدخل الخبرة

تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقييم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة، حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبرتهم، أن يحددوا معايير الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف.

ومن جهة نظر خاصة، نرى أنه من الأفضل الاعتماد على المدخلين معاً، للاستفادة من مزاياهما معاً، ودون الإشارة في هذا المقام، إلى أن تحديد معايير تقييم الأداء مسألة هامة وحساسة، فالاختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مضللة عن مستوى أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل، لذلك ينصح أخذ الحرص والتروي في وضعها وتحديدها، وقد أشرنا سابقاً للعوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في هذا المجال.

ومنه نعرض في الأخير نموذجين عن معايير تقييم الأداء لفئتين من الموارد البشرية، لإيضاح الاختلاف الذي يجب أن يكون موجوداً في معايير تقييم أداء كل فئة من فئات هذه الموارد.

- معايير تقييم أداء المديرين :

- سعة الحيلة.
- حسن العلاقة مع الآخرين: الزبائن والجمهور، الزملاء، المرؤوسين.
- مدى الاستجابة لضغوط العمل.
- الحكم على الأمور بشكل جيد وحسبها.
- القدرة على التنسيق.
- القدرة على تفويض السلطة.
- تنمية أداء المرؤوسين.
- قدرة التكيف مع الأمور المستجدة.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- إدارة الوقت.

- معايير تقييم أداء العمال الصناعيين :

- كمية الأداء.
- جودة الأداء من خلال عدد الأخطاء.
- تكلفة الأداء.
- زمن أداء العمل.
- التعاون مع الآخرين.
- المواظبة على العمل.

2.2. طرق تقييم أداء العاملين

إن طريقة تقييم الأداء تعتبر الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- الموضوعية.
- سهولة الاستخدام.
- السرعة في الأداء.
- القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء :

- *الطرق التقليدية* وتتضمن طريقة الترتيب، طريقة المقارنة، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة المقياس لمتدرجة.
- في حين تتضمن *الطرق الحديثة* طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الإدارة بالأهداف .

1.2.2. الطرق التقليدية أداء

1.1.2.2. طريقة الترتيب

وتتمثل هذه الطريقة بترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للقيم وتتمثل أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم أي من الأحسن لأسوء (الممتازين - الضعفاء) أو العكس، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي.

فيختار المقيم أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1)، ويختار أضعف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدده مجموع موظفيه (ن)، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل موظف وأضعف موظف، فيعطي للأفضل التالي الأول في مستوى، رقم (2)، والأقل ضعفا من الأخير

يعطي الرقم قبل الأخير (ن-1) وهكذا حتى يتم ترتيب الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي [95] ص 109.

ويوضح الجدول رقم (1) هذا الأسلوب طرق الترتيب :

الجدول رقم (1) : طريقة الترتيب [من إعداد الطالبة]

الترتيب	قائمة الموظفين المرتبين تنازليا
1 -	- اسم و لقب أفضل موظف في مجموعة (ن عامل)
-	-
-	-
-	-
(ن - 1) قبل الأخير	-
- ن (الأخير)	- اسم و لقب أسوأ موظف في المجموعة (ن عامل)

- مزايا هذه الطريقة :

- تتميز بالبساطة وسهولة التطبيق.
- التفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة الصحيحة.

- عيوبها هذه الطريقة :

- لا توضح طبيعة ومقدار الفرق بين أفراد الجماعة
- لا تحدد نقاط الضعف لدى الأفراد
- لا تقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الأفراد لتطوير أداءهم
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من أفراد المجموعة
- الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب و التقييم

2.1.2.2. طريقة المقارنة

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين ، فهذه الطريقة عملية تحسين لطريقة السابقة (طريقة الترتيب) حيث يقارن كل عامل في تقسيم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.

وتتم هذه الطريقة تقسيم جميع الأفراد العاملين في المجموعة الواحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في مجموعة مع فرد آخر ثنائية طبقاً لقواعد التوافق، وبعد إتمام هذه العملية يقوم المقوم بأجراء المقارنة بين اثنين من الأفراد، ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب و عدد الثنائيات المشكلة و التي يتم تحديده وفق العلاقة التالية [96] ص 173 :

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

ن : عدد العمال.

عند كل مقارنة يحدد المقيم العامل الأفضل الذي يكون فيه متفوقاً في أدائه عن العامل الأخر في الثنائية الواحدة، ويتجمع هذه المقارنات على حسب عدد الثنائيات، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يتم ترتيب العمال ترتيب تنازلياً حيث العامل الذي يأتي بعده أقل منه في الأفضلية وهكذا إلى غاية العامل الأخير في الترتيب.

ويمكن توضيح هذه الطريقة وفق النموذج المبين في الجدول رقم (2) المقارنة المزدوجة:

الجدول رقم (2) : طريقة المقارنة المزدوجة [96].

الترتيب	عدد المرات ن كر	الثنائيات المقارنة	اسم و لقب الموظف	عدد العمال
2	2	(أ . ب) ، (أ . ج) ، (أ . د)	أ	1
4	0	(ب . أ) ، (ب . ج) ، (ب . د)	ب	2
1	3	(ج . أ) ، (ج . ب) ، (ج . د)	ج	3
3	1	(د . أ) ، (د . ب) ، (د . ج)	د	4

يوضح الجدول طريقة المقارنة بين العاملين بمقارنة كل فرد مع آخر فإن الموظف "ج" ذكر على أنه الأفضل 3 مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الموظفين أ ، ب ، د .

- مزايا هذه الطريقة :

- بسيطة وسهلة تطبيق.
- تصليح في اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار و التعيين في اختيار المناسبين.

- عيوب هذه الطريقة :

- عاجز عن كشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين.
- فعاليتها محدودة إلى كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم .
- لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا.

3.1.2.2. طريقة التوزيع الإجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث يتم الحصول على شكل توزيع هذه الظاهرة بإتباع مايلي :

يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم بعض وعلى النحو التالي :

المجموعة الأولى : ضعيف.

المجموعة الثاني : أقل من الوسط.

المجموعة الثالثة : مقبول.

المجموعة الرابعة : حسن.

المجموعة الخامسة : ممتاز.

وتتم عملية التوزيع حسب النسب محددة لكل مجموعة كماليلي :

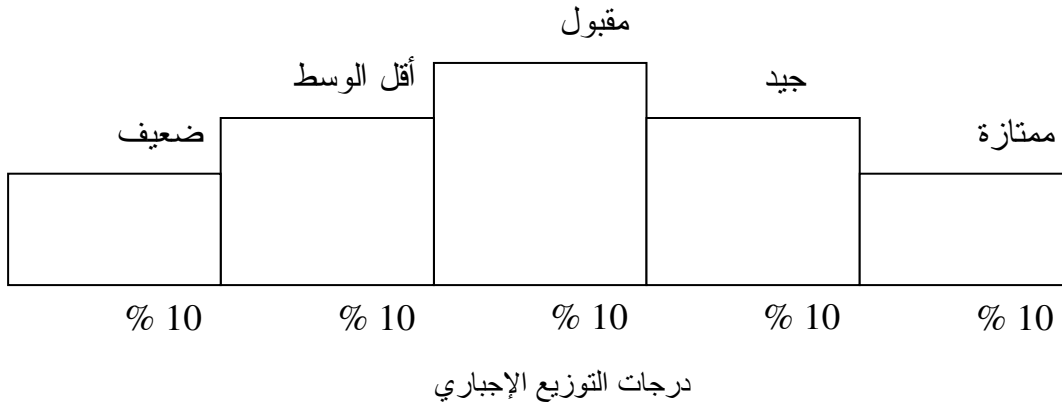
المجموعة الأول : 10 % من العاملين

المجموعة الثانية : 20 % من العاملين

المجموعة الثالثة : 40 % من العاملين

المجموعة الرابعة : 20 % من العاملين

المجموعة الخامسة : 10 % من العاملين



الشكل رقم (2) : نموذج مبسط لطريقة التوزيع الإجباري [92] ص 377.

- مزايا هذه الطريقة :

- سهولة عملية تقييم الأداء .
- سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهدا وقتا في التقييم.
- تبت روح المنافسة و الحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم.

- عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي المقيم .
- نتائجها غير تفصيلية .
- لا توضح نقاط القوة و الضعف في أداء.
- صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا.

4.1.2.2. الطريقة المقياس لمتدرجة

تعتمد طريقة المقياس المتدرجة على تقدير أداء الموظف أو صفاته مثل قدرة على التعامل مع الآخرين و القيادة و جودة العمل وغيرها، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صيغة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة للعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

توضع في الجدول رقم (4): الذي يوضح نموذج لطريقة المقياس المتدرجة.

الجدول رقم (3): نموذج طريقة المقياس المتدرجة [97] ص 175.

رقم الوصف الإداري		الوصيفة تاريخ سعل الوصفيفة					الاسم تاريخ التعيين تاريخ التقييم
الدرجة المرجحة	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	ضعيف	مستويات التقييم عناصر التقييم	
	5	(4)	3	2	1	- الإمام بالوظيفة	
	5	4	(3)	2	1	- جودة العمل	
	5	4	3	(2)	1	- كم الإنتاج	
	5	(4)	3	2	1	- التعامل مع الأفراد	
	5	4	(3)	2	1	- حل المشكلات	
	5	4	3	2	(1)	- إمكانية الاعتماد عليه	
	5	(4)	3	2	1	- القيادة	
	5	(4)	3	(2)	1	- الانتظام في الحضور	
	5	4	(3)	2	1	- قبول النقد	
	5	(4)	3	2	1	- المظهر	
X						إجمالي، الدرجات	

يقوم المشرف عند التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى وعند كل صفة، ينطبق حكمها على العامل الخاضع للتقييم.

- مزايا هذه الطريقة :

- سهلة وبسيطة على تقبل التغيير من حين لآخر.

- عيوب هذه الطريقة :

- تحيز المقيم في تقديره، مثل ذلك يعتقد أن عامل معين يتميز بعلاقة الجيدة مع المروقيين يكون جيدا " في الصفات الأخر.
- تساهل أو تشدد المقيم مم تؤثر سلبا على تقييم الأداء .

- قد تعطي أو زانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون إعتبار لأهميتها النسبية [98] ص19 .

2.2.2. الطرق الحديثة لتقييم

1.2.2.2. طريقة الاختيار الإجباري

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق التقييم و الأكبر فاعلية في التقليل التحيز تعتمد هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صغه معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة بصفة مرغوبة و العبارة الأخر بصفة غير مرغوبة في أداء الفرد.

- المجموعة الأولى :

- يتصف بالجرأة.
- يجب المسؤولية.

- المجموعة الثانية :

- يتصف بالسلبية.
- لا يجب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري، يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد تختار أ من المجموعة الأولى، ب من المجموعة الثانية وتحسب نقاط إيجابية للمقيم في كلتا الحالتين، بينما قد يختار المقيم ب من المجموعة الأولى، أ من المجموعة الثانية و لا يأخذ نقاط إيجابية في التقييم وذلك أن المقيم لا يعرف أي من العبارات الايجابية تصف الأداء الجيد للفرد أو أي من العبارات السلبية أبعد ما تكون عن وصف الفرد [99] ص132.

- مزايا هذه الطريقة :

- الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم.

- عيوب هذه الطريقة :

- طريقة مكلفة.

- عدم معرفة المشرف بأوزان الجمل أو قيمها و بالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم.
- تأثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.

2.2.2.2. طريقة الأحداث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام المشرف على التقييم بتدوين الأعمال الإيجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء غير الفعال. وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها العمل بالسلب أو الإيجاب [99] ص133.

- مزايا هذه الطريقة :

- تعطي لرئيس حقائق موضوعية لأداء الفرد (حقائق ثابتة) .
- تبرز نواحي القصور في أداء الموظف مما يسهل في تحسين أداء في المستقبل

- عيوب هذه الطريقة :

- تستهلك وقتا كبيرا في التحليل وقوة الملاحظة في تسجيل الأحداث يوميا
- أن مفهوم " الحدث الحرج " قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم قد يكون مختلفا.

3.2.2.2. طريقة قوائم المراجعة

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في التقييم الأداء، وتتم بإعداد القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين [97] ص426. تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف جوانب مختلفة لأداء العامل، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، و على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر أداء العامل بوضع علامة (X) [92] ص379 ، حسب رأيه الشخصي لأداء العامل. ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين ، موضوع أمامه علامة (X).

- مزايا هذه الطريقة :

- تتميز بالموضوعية لارتكازها على السلوك المرتبط بالعمال فقط.
- تمكن من المقارنة العمال على أسس موحدة.

- عيوب هذه الطريقة :

- تتطلب كثير من الجهد و الوقت و الخبرة في إعدادها ومعالجتها وتحليلها.
- تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء .
- نظرا للطبيعة الفطرية و التركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضولها لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارة، و بالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شي مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم

الجدول رقم (4): نموذج لطريقة قوائم المراجعة [من إعداد الطالبة]

العدد	العبارات النمطية	تأشيرة المقيم	الوزن
1	- يبدي إهتماما حقيقيا بعمله	8
2	- يتأكد من مدى صلاحية الأجهزة و المعدات	5
3	- يتمتع بأعصاب هادئة	3
4	- ينجو ما يطلب منه من أعمال	9
5	- يتهرب من المسؤولية	2
درجة النهائية لأداء العامل			

4.2.2.2. طريقة الإدارة بالأهداف

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم إدارة العاملين فيقوم من خلالها الرئيس و المرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة، وتحديد مجالات الأهداف المتوقعة واستخدام تلك الأهداف في توجيه الإدارة وفي تقييم إنجازات العاملين [41] . يسجل على هذه الطريقة أنها تعتمد على عدة أهداف.

تتم طريقة الإدارة بالأهداف عبر مراحل متسلسلة كما هي:

- مرحلة تحديد الأهداف : يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارة للمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و الأهداف المؤسسة، يفضل أن تكون الأهداف كمية حتى يكون لها معنى و تكون مقاييس أو معايير دقيقة لقيم إدارة العاملين [96] ص183 .

- مرحلة استعداد لتقييم: يشرف الرؤساء و المرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها، فالرئيس الحق أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو طريق و أساليب تحقيق هذه الأهداف أو يعدل فيها عندما يجد بأنه هناك مبررا لأنه هو الذي يتحمل في النهاية مسؤولية الموافق على أهداف المرؤوس .

- مرحلة تقييم الفعالية الفردية : إن تقييم الإدارة يهدف إلى قياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يركز التقييم على الإنجازات المحققة لا على السميات و الميزات الشخصية [41] . طوال هذه المرحلة يجب على التقييم أن يراقب التقدم الذي يحرز العامل تجاه الأهداف ويترك له الحرية المطلقة في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف، و يحق للمشرف الاعتراض على سبل تحقيق الأهداف عند الضرورة [86] ص148.

- مرحلة مراجعة التقييم : في نهاية فترة التقييم، يراجع المقيم تقييم أداء الأفراد و تقييم الرئيس المباشرة له. مما يسمح بزيادة درجة الموضوعية و إعطاء الفرصة لإعادة النظر في التقييم وكذلك الصورة التي يكون لدى الرئيس الأعلى عن قدرات مرؤوسيه المباشرة وغير المباشرة و من المقيد في عملية المراجعة أن تشارك نفس الجماعة التي شاركت في عملية تحديد الأهداف حتى تكسب الخلفية و الخبرة عند المشاركة في وضع الأهداف في المستقبل [96] ص185.

- مزايا طريقة الإدارة بالأهداف :

- هدف الطريقة موضوعة لأن الحكم يكون حسب النتائج وليس على السميات الشخصية [100] ص120.
- أن هذه الطريقة جد مكلفة ، لكنها فعالة وتسمح للشركات بالنجاح و التقدم بخطى ثابتة [100] ص120.
- الأخذ بمبدي المشاركة في وضع الأهداف يدفع العامل ببذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف .

- تساهم في تنمية مستوى العامل المهني، كونها تشجع على الإبداع و الابتكار و تمده بالمعلومات ليقرر كيفية تحقيق أهدافه.

- عيوب هذه الطريقة :

- إن هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداء الممكن إخضاعها للقياس الكمي، وهذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل، حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها الروح المعنوية مثلاً.
- الخلط بين الأهداف و الوصول إليه قد يركز المشرفون على إجراءات العمل و ليس الهدف المراد الوصول إليه عن طريق هذه الإجراءات [41] .
- مهما كانت قدرة المشرف الإدارة، فإن هناك صعوبة أن لم تكن استحالة في قيادة و توجيه مرؤوسيه وفقاً لطابع المشكلة و التعاون في العمل.
- تستوجب كثير من الحزم و الطاقة في تحديد الأهداف الكمية الواضحة (أي بدون تماطل) وكذلك نظام و حزم دون هفوات في تطبيقها [100] ص 120 .

3.2.2. عراقل تقييم أداء

رغم التطور الكبير الذي شهدته طرق (أدوات) تقييم الأداء التي تم تصميمها للمساعدة على الحصول على أحكام موضوعية إلى إلا أنها تعاني من ظهور مشكلات و أخطاء في نتائج عملية التقييم، و هذا طالما تتم عملية التقييم الأداء بواسطة العنصر البشري الذي يمكن أن يتعرض للخطأ الإنساني و أبرز هذه الأخطاء :

1.3.2.2. المشاكل الذاتية

- التشديد أو التساهل :يحدث عندما يميل المشرف إلى التساهل في أحكامه و تقريراً ته لأداء من يعملون لديه ، و على العكس من ذلك يحدث التشدد عندما يعطي المشرف تقديرات سلبية و منخفضة للجميع تؤدي هذه الأخطاء إلى عدم التمييز بين الأداء الضعف و المتوسط و الممتاز [101] ص 131.

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة :قد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم ، أو لعدم

رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين و البعض غير المتفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته [102] ص380.

- التحيزات الشخصية: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المشرفين و العاملين المقيمون قميل ليشرف إلى معين يؤثر تأثيرا ملحقا على التقديرات التي يمنحها له وقت يكون التحيز بسبب الجنس ، أو السن أو المستوى التعليمي. وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية التقييم [55] ص381.

- تأثير العمالة : فإذا لاحظ المقيم أن أداء أحد الموظفين متفوق للغاية في أحد الوجيهات فإنه قد يميل إلى التقييم، وبالتالي الاعتقاد أن الأداء هذا العامل ممتاز في جميع الواجبات الأخرى ، وبعض النظر ذلك صحيحا أم لا و العكس هناك بعض الخصائص للفرد مثل الوسامة، أو جاذبية المظهر ، أو كلها عوامل قد تؤدي إلى ما يصطلح عليه بأثر العمالة (لاندى ، وسيجال 1974 LONDY ET SGALL) [101] ص131.

- التأثير بأخر تقييم : قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين و لا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين ، فيتجه بعض المشرفين لتقييم رؤوسهم طبقا لأخر تقرير عنهم فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازا بعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد أنخفض كما كان عليه وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا فيعه المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد تحسن من أدائه بعد التقرير السابق [58] ص303.

- مقاومة العاملين المقيمون : مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء لا اعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم مما يخلق نوع من التوتر بين العاملين في المنظمة مما ينشئ بينهم صراع ضمني أو ظاهرة وهذا ما ينعكس على مستوى كفاءهم وأسلوب أدائهم.

- خصائص المقيم : تتعلق بخصائص الفرد القائم على التقييم و بشكل مباشرة أو غير مباشرة فالمديرين على حديث الخبرة في مجال العمال الإدارة قد يميلون إلى القسوة و الصرامة على عكس المديرين ذوى الخبرة الإدارية و الإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة و الإدراك و الاستقرار العاطفي و الاعتزاز بالنفس و القدرة على التفاعل الاجتماعي .

2.3.2.2. المشاكل الموضوعية

- عدم وضوح معايير تقييم الأداء : تعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم المشاكل تقييم الأداء، فعلى سبيل مثل مقياس التدرج البياني سوف يؤدي تقييم غير عادل ، ويرجع إلى

المقيمين أو المشرفين على التقييم في تعدد و اختلاف تغيراتهم لصفات مثل : جودة العمل ، أو الابتكار وكذلك القدرة المقيم على تحمل المسؤولية.

- عدم وضوح في تحديد أهداف تقييم : فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال، فعليها لتجاوز هذه المشكلة أن تجيب على السؤال الآتي :
ما لهدف من عملية التقييم ؟ [103] ص 215.
فعلى المنظمة أن تراجع العملية التقييم لهدف محدد كتقييم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.

- الخلط بين الهدف و الوسيلة : قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل و ليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات.

- عدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا : الاعتقاد بأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي كلما قلت فرصة التقييم حيث إنه لا يكون في حاجة إلى أي نظام تقييم للأداء [95] ص 118.

إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كانت مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً، أي أن المقيم هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة ، وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو مركزها.

- التأثير بينية الإدارة في استعمال التقييم: يقول بيتش " إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يمكنهم الاستفادة من فرص الترقى. وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية القدرات العاملين ، فقد يعطي المشرفين تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهر للإدارة حاجة للتدريب" [58] ص 304.

- صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم : صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم و الذي تتطلبه عملية التقييم إذا يعد عنصر هاماً بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائماً بالأشغال و بحبهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من الوقت فإنهم ينصرفون عنها ويفضلون عدم المشاركة في أدائها أما إذا أشاروا فيقومون بنائها بطريقة بعدم الاهتمام و بالسرعة التركيز لذلك على الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتاً طويلاً و بالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين في السنة أو أكثر حسب الفرص من عملية التقييم لعل ذلك يدفع المشاركين بأدائهم على أحسن وجه لتحقيق نتائج تقييم مرضية .

4.2.2. متطلبات نجاح طرق التقييم

تتوقف نجاح و فعالية عملية تقييم الأداء على توفر بعض المتطلبات الواجب توافرها ومراعاتها عند تنفيذ و تصميم طرق التقييم، و هو التحقق الأهداف المرجوة من عملية التقييم، وتتلخص فيما يلي :

- تحديد الأهداف التقييم أي تجديد ما تتوقعه المؤسسة من أعمالها و موظفيها أثناء قيامهم بواجباتهم.

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، و السبب في ذلك يرجع ان العاملين يقومون بعدة أنشطة، و عليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد [104] ص46.

- تحديد الفئات أي تختلف فئات العاملين داخل المنظمة الواحدة و كل فئة معايير أدائه مختلفة عن الفئات الأخرى وعليه ، فلا يمكن تحديد هذه الفئات الخاضعة للتقييم ، و تحديد معاييرها و مقاييسها المناسبة [64] ص285.

- استلام و الاستعانة بأكثر من مقيم واحد، حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة من اللاموضوعية أو التحيز الذاتي، و لذلك يفضل أن تكون هناك لجان تقييمية لكل مجموعة من الأفراد أو مقيمين مختلفين من الداخل و من الخارج كاستشاريين للقيام بهذه المهمة [106] ص284.

- لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء [105] ص145. إن المنافسة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر و اتجاهات العاملين .

- استخدام طرق متعددة في وقت واحد لتقييم أداء الأفراد العاملين بحيث تغطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن أداء العاملين من حيث نتائج الأداء والإجراءات المتبعة من قبلهم، كما و أنها تحدد نقاط القوة و الضعف في هذا الأداء ، إضافة إلى استخدام نتائجها في عملية التطوير الأفراد و عملية التخطيط الموارد البشرية للمؤسسة بكاملها.

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية التقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها [82] ص81.

- نظرا لأن إجراء التقييم جيد ليس بعملية سهلة و هو عرضة للخطأ و التحيز فلا بد من حصول المشرفين على التقييم على تدريب مناسب، و تعليمهم كيفية استخدام أدوات التقدير المختلفة و أساليب تجنب الأخطاء المحتملة مثل أخطاء السهولة و التشدد و تأثير الهامة.

3.2. فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية

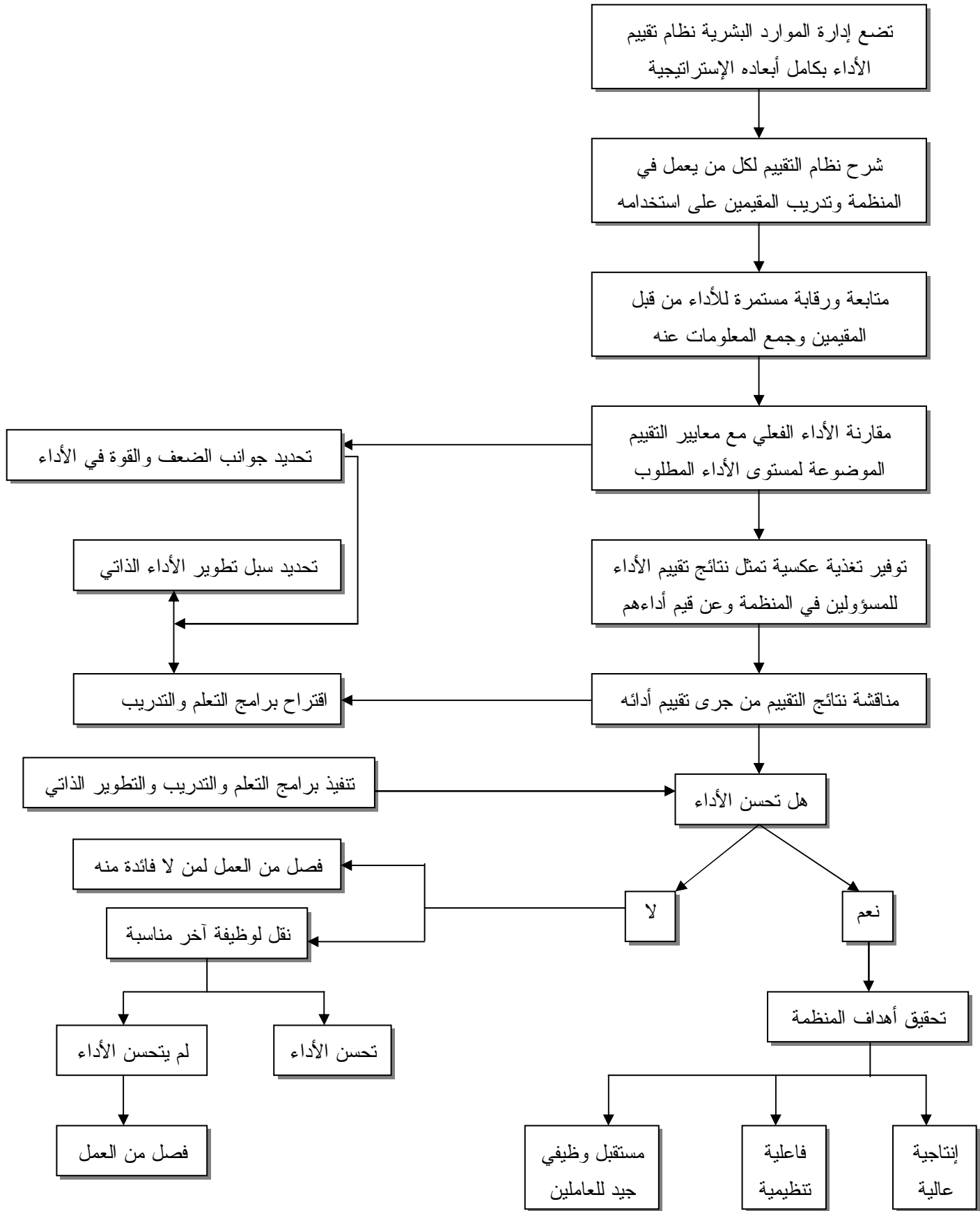
1.3.2. آلية تقييم الأداء والمبادئ الاستراتيجية لعملية التقييم

لقد أصبح التوجه الإستراتيجي المعاصر فيما يخص عملية تقييم الأداء، يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة المضافة: أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها بأن واحد.

1.1.3.2. آلية تقييم الأداء الموارد البشرية

أن عملية تقييم الأداء الموارد البشرية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة والأفراد، بحيث لديها بعد إستراتيجي هام يخدم أهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولهذا فإن عملية تقييم تقوم على آلية محكمة وتتمثل من خلال الشكل التالي [34] ص 364 :

الشكل رقم (3) : آلية تقييم الأداء وبعد الإستراتيجي [34] ص 364.



لتوضيح آلية العمل عملية تقييم أداء فيما يلي :

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداة، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، وفي مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي وضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب بحيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، وفي ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما :

- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

- اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء. فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

- عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس أثاره الإيجابية على :

- ارتفاع إنتاجية العمل.
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنهم، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

2.1.3.2. المبادئ الإستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية

إنه من المهم إتباع الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل، مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وإنه يمكن أن تقلب التقييم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا. وهذه المبادئ هي [60] ص 204 :

- يجب أن يكون التقييم سرياً، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وإن كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص، فيجب أن يعلم العامل بذلك.

- يجب أن يركز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل، ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلة على قضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.

- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم، هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء تحتاج إلى أن تطور.

- من الضروري أن يكون المقيم عادلاً ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطيع مقيم ما أن يكون منصفاً لأي سبب في تقييم عامل خاص، يجب أن يستبدل ذلك المقيم (في حدود الإمكان) بشخص آخر.

- يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية. إذا كانت كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب.

- يجب أن توفر عملية التقييم مدخلات العامل وإجراء أعزاء العامل هذا ليس لكي يقال بأن العاملين يتفوقون أخيراً مع تقييمهم فرصة للمدخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح أن كان الأداء ضعيفاً.

- التقييم يجب أن يكون بسيطاً ومحدوداً.

- من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون نعه مباشرة.

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم، وإنه سيساعد أيضا العاملين في فهم، إن أهليتهم ستقدر وإنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

1.2.1.3.2. البعد الإستراتيجي في تقييم أداء الموارد البشرية [86] ص 72 :

إن الحفاظ على العمال وتنمية أدائهم يعد أمرا هاما في إستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بهذه الموارد البشرية القيام بعملية أداء العمال، لأن نتائج التقييم تعبر عن سلوك العامل في العمل، وتكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العمال وتسمح بمعرفة الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وبصفة عامة فيمكن تحديد أهم الأسئلة التي تمثل الجوانب الأساسية الواجب الاهتمام بها وتحليلها ودراستها باعتبارها كإستراتيجية للحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها.

- هل يعمل لدى المؤسسة عمال مؤهلين جيدا ؟ وهل يتم ترفيتهم وتدريبهم؟
- هل يستطيع العمال تحقيق أهدافهم في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل تنظر المؤسسة لمواردها البشرية العاملة بها، كونها أحد الأصول الهامة تعمل على تنميتها وإثرائها؟
- هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا؟ إذا كان كذلك فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات؟ ومن يشارك في تحديدها؟
- هل يتم تقييم أداء العمال بصورة منتظمة وفق برنامج محدد؟
- هل تؤخذ نتائج تقييم أداء العمال كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية والتدريب...؟
- هل تعطي إدارة الموارد البشرية الفرصة لعمالها لتقديم أفكار جديدة؟ إذا كان كذلك هل تأخذ بعضها مأخذ الجد؟
- هل تقوم الإدارة بإشعار العمال بأية توجيهات مستقبلية للمؤسسة؟ وهل تقوم بإشراكهم في بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة المحتملة؟

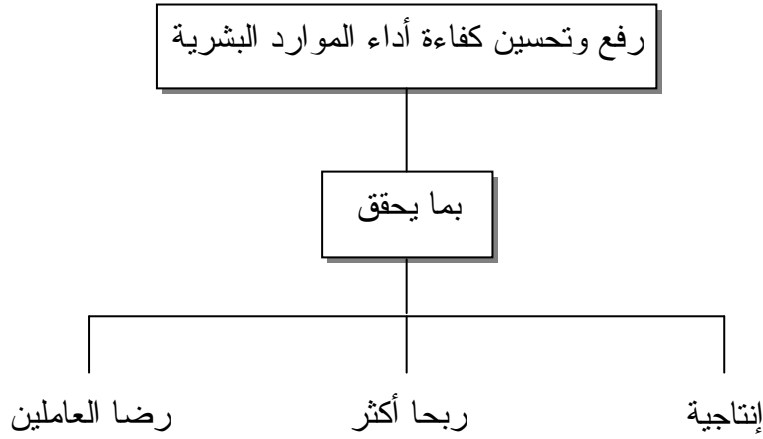
2.3.2. مكانة تقييم أداء العاملين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية الإطار العام الشامل الذي يحقق أهداف المنظمة من تنظيم الأصول البشرية سواء شمل ذلك وظائف الأفراد كتخطيط الوظائف أو توصيف الأفراد أو تنظيمهم أم شمل نظم وسلوك الأفراد كعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز وإعداد وتدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المنظمة [106].

فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل على توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة لتأدية العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أقصى حد ممكن، فالهدف النهائي للإدارة الموارد البشرية تتمثل في سعيها إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة بحيث

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة} \\ = (\text{المعرفة} \times \text{المهارة}). (\text{الاتجاهات} \times \text{المواقف})$$

ويمكن توضيحه في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4): تحليل كفاءة الأداء الموارد البشرية [19] ص 132.

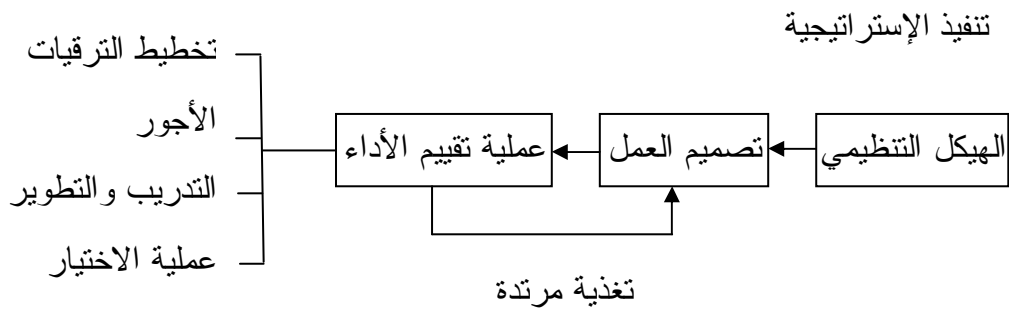
ومن ثم فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعتمد على أمور ثلاثة :

- فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء الموارد البشرية وتتحكم في كفاءته .
- التعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء الموارد البشري إلى التحسن والارتفاع.
- الاستخدام الجيد لتلك الأساليب و الأدوات .

تعتبر وظيفة تقييم العاملين من أهم وأبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تعتبر حجر الأساس لكل وظائف من وظائف إدارة، باعتبارها مصدر أساسيا للإمداد بالجميع بالمعلومات الخاصة التي تستند عليها في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص العمال على أساس عادل، وهم هذه القرارات :

- قرارات الترقية : لأنه يكشف للإدارة عن مدى صلاحية العامل الموظف للترقي إلى الوظائف العلى.
- قرارات منح المكافآت ويعتبر ذلك أحد الوسائل في تحقيق أهم الأهداف لنظام قياس الأداء وهو التفرقة بين العامل المتميز وغير المتميز في أداءه الوظيفي.
- قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإشعار إدارة التدريب بمواطن الضعف في أداء العمال، لتتمكن هذه الأخيرة من إعداد البرامج التدريبية المناسبة.
- قرارات النقل أو الفصل من الخدمة، بحيث تعد نتائج التقييم أداء المقياس الذي يستند عليه الإدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات النقل ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، أو اتخاذ القرار الفصل لمعايقته.

فقد قام كل من بروسن Brousseau وفون قلينو Van Glinow وآخرون بوضع نموذج بسيط وشامل يحدد علاقة الارتباط بين عملية تقييم الأداء للعمال مع وظائف الموارد البشرية، يمكن توضيحه في الشكل التالي [86] ص78 :



الشكل رقم (5) : علاقة عملية تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية [86] ص78.

يظهر الشكل بأن عملية تقييم الأداء تبدأ بالهيكل التنظيمي الذي يتبع أساسا إلى إستراتيجية المؤسسة وهو بدوره يقود إلى تصميم العمل وهذا الأخير يتم على أساسه وضع نموذج لتقييم الأداء، ويوضح النموذج بأن عملية التقييم تقوم بتقديم المعلومات المرتدة إلى مرحلة تصميم العمل وهذا كثيرا ما يفيد المؤسسة عندما تكون الأعمال صعبة الإنجاز أو القياس، لكن يعاد تصميمها كما نلاحظ بأن عملية تقييم الأداء ترتبط مع وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال نتائج التقييم التي يمكن أن تكون مدخلات هامة لهذه الوظائف، فمثلا لا يمكن لوظيفة التدريب أن تستجيب لاحتياجات العمال بدون أن يتم تقييم أدائهم الذي يساعد بدور في الكشف عن هذه الاحتياجات ووضع برامج تدريب ملائمة لها وتحديد من يستحق التدريب، وكذلك بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى.

ومنه تكمل علاقة تقييم أداء العاملين مع باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية في إبرازها إلى زيادة المقدرة في العمل في وظيفة التدريب والتوظيف ووظيفة التخطيط ووظيفة الاختيار والتعيين. وكذلك إلى زيادة الرغبة في العمل في كل من وظائف التالية:
نضم الحوافز والمكافآت ، ونظام الترقيّة، وتصميم هيكل الأجور في آن واحد.

3.3.2. التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن المنظمات تنفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب والتنمية، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، ففي البلدان النامية بشكل خاص لا يعطى تقييم برامج التدريب والتنمية أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييماً لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضروها، وكان هذه البرامج مسألة حضور فقط، إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشياً مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والتغيرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلاقيها في البرامج المستقبلية.

1.3.3.2. تحديد معايير التقييم

لاشك وكما أوضحنا سابقاً بأن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرنامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه لأهداف المحددة له وبوجه عام يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول ما يلي :

- ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي اتجاه البرنامج.
- مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه.
- مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتنميتهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم.
- مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم وهذا يستدعي قياس التغيير الذي حدث في مجال الإنتاجية والتكلفة، وجودة الأداء، وسرعته وزمنه.
- مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها إيجابية.
- عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم وتنميتهم.

في ضوء المؤشرات العامة السابقة التي يجب أن تدور حولها عملية تقييم برنامج التدريب والتنمية، يمكننا الآن تحديد بعض معايير التقييم التي يمكن الاستعانة بها في تقييم البرنامج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

- هل كان المتدربين سعداء أثناء التدريب وبعده ولماذا؟
- هل كان مضمون البرنامج ملائماً لوظائف وأعمال المتدربين ولماذا؟
- هل غطت المادة التعليمية في البرنامج عنوانه؟
- هل المادة التعليمية واضحة ومفهومة؟
- هل المادة التعليمية حديثة؟
- هل المادة التعليمية واقعية؟
- هل أضافت المادة التعليمية شيئاً جديداً لخبرة ومعرفة المتدربين السابقة؟
- هل كان المدربون يتفاعلون بشكل إيجابي مع المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج؟
- هل كانت لغة المدربین سليمة وواضحة؟
- هل كان المدربون متمكنون وبشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية؟
- هل كانت كفاءة المدربین في نقل المادة التعليمية جيدة؟
- هل كان لدى المدربین القدرة العالية على استخدام تقنيات التعلم الحديثة؟
- هل كان لدى المتدربين شعوراً نفسياً مريحاً اتجاه المدربین؟
- هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج حديثة؟
- هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج كافية؟
- هل كان المناخ السائد في البرنامج مناسباً وساعد على الاستفادة؟
- هل كانت فترة البرنامج كافية لتغطية مادته التعليمية؟
- هل وفر البرنامج الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم؟
- هل كانت لخدمات الإدارة المصاحبة للبرنامج بمستوى جيد؟
- هل حقق البرنامج عائداً يفوق تكلفته؟

2.3.3.2. تحديد أساليب التقييم

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة، فيما يلي عدد منها على سبيل المثال:

- الاختبارات : بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.

- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة : وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى تخضع لتدريب وتنمية والثانية لا تدرب، ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو نتائج عن التدريب والتنمية، وصعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

- استقصاء رأي المتدربين : وذلك أثناء تنفيذ البرامج وبعد الانتهاء منه مباشرة لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج، ورأيهم بالمدرسين، والمناهج التعليمي، والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج، ويفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلموه في البرنامج أن يستقصي رأيهم بمدى استفادتهم مما تعلموه لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة، لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استفادته منه. فهذا التحديد لن يكون دقيقا وموضوعيا إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه في البرنامج.

- تقييم أداء المتدربين : توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم مدى استفادتهم من عملية التعلم والتدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث جودته، وكميته، وزمنه، وتكلفته كذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم، أو زملائهم، أو مع الجمهور الخارجي.

- الملاحظة : يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد فعل المتدربين اتجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحل، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج أو الثناء والإطراء الذي يصدر عنهم اتجاه البرنامج.

3.3.3.2. العائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية

من السهل عادة حساب تكلفة مداخلات التدريب (المرتبات، أماكن الإقامة، المواد... إلخ) أكثر من قيمة المخرجات (الأداء المتطور للعمل، المساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية) وهي عادة تستحق كل هذا العناء.

استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برنامج التدريب والتنمية التي نفذتها كمعيار عام للحكم على مدى فاعلية هذه البرنامج، وذلك تأسيسا على أن ما ينفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الإنفاق الاستثماري. إن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر السهل لكنه مستحيلا. إذ يحتاج الأمر إلى قياسات للنتائج الإيجابية التي أحدثتها برامج التدريب والتنمية في عدد من المجالات كزيادة رقم المبيعات، زيادة عدد الزبائن، ارتفاع كمية الإنتاج وجودته، انخفاض في تكاليف التشغيل، وبعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج أو التغييرات التي حدثت في هذه المجالات مع الوضع الذي كان سائدا فيها قبل تنفيذ برامج التدريب والتنمية، وسنعمد فيما يلي إلى عرض مثال توضيحي عن استخدام هذا المعيار. بافتراض أن لدينا المعلومات التالية عن إحدى المنظمات التي نقدت لديها برنامجا تدريبيا واحد قامت هي بتصميمه وتنفيذه.

الجدول رقم (5) : توضيح للعائد على الاستثمار كمعيار عام لتقييم برامج التدريب والتنمية [34] ص 480.

السنة التي نفذ فيها برنامج التدريب والتنمية	عدد المتدربين في السنة الأولى والزيادة السنوية في عددهم	عدد المتدربين في السنة الأولى من العمل سنويا	عدد المتدربين الذين استقالوا من العمل	عدد المتدربين الذين بقوا في أعمالهم في بداية كل سنة	عدد المتدربين التراكمي في مطلع كل سنة
الأولى	200	--	200	200	200
الثانية	25	5	220	420	
الثالثة	25	5	240	660	
الرابعة	25	5	260	920	
الخامسة	25	5	270	1200	

يتضح من الجدول السابق أن مجموع عدد المتدربين الذين تدربوا فعلا هو 1200 موظف في السنوات الخمس، على اعتبار أن عملية التدريب والتنمية عملية تعليمية مستمرة. بافتراض أنه قدرت النفقات الاستثمارية في تصميم البرنامج التدريبي التنموي وتنفيذه سنويا، وفق ما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (6) : التكلفة الإجمالية للعائد على الاستثمار [34] ص 480.

السنة	تكلفة تصميم البرنامج في بداية كل سنة	تكلفة تنفيذ البرنامج سنويا	التكلفة الإجمالية
الأولى	500.000	100.000	600.000
الثانية	--	100.000	100.000
الثالثة	--	100.000	100.000
الرابعة	--	100.000	100.000
الخامسة	--	100.000	100.000

يتضح من الجدول السابق أن تكلفة تصميم البرنامج قد دفعت مرة واحدة في السنة الأولى فقط. وتحملتها هذه السنة ولم تتحمل السنوات الأربع التالية أية تكلفة في مجال التصميم، على اعتبار أن البرنامج هو نفسه لم يتغير في السنوات التدريبية الخمس، وهذا يعني أن تكلفة التصميم في هذه الحالة هي تكلفة ثابتة، في حين أن تكلفة تنفيذ البرنامج السنوية البالغة 100.000 هي تكلفة متغيرة أي لا تدفع إلا عند تنفيذ البرنامج.

في ضوء ما تقدم نجد أن تكلفة المتدرب الواحد = $1200/100.000$ موظف = 33,833 وحدة نقدية، وهذا الرقم يمثل نقطة التعادل التي عندها لا يكون هناك عائد أو خسارة من وراء تدريب الموظف الواحدة، وبالتالي وفي هذه الحالة يجب أن يكون العائد المتوقع من تدريب وتنمية كل موظف أكثر من 33,833 وحدة نقدية، لتقييم ونحكم على أن التدريب والتنمية قد حققا عائدا.

فإذا كان العائد أكثر من هذا الرقم إذا هناك ربح أما إذا كان أقل فمعنى ذلك أن التدريب كان خاسراً.

فعلى سبيل المثال إذا كان العائد المحقق من وراء تدريب الموظف الواحد هو 1000 وحدة نقدية، نجد أن الربح هو $167=833-1000$ وفيما يلي جدول افتراض يوضح ما تقدم:

الجدول رقم (7) : الناتج الكلي للعائد على الاستثمار. [34] ص 481.

الناتج الكلي	العائد الإجمالي للإقتراضي للذين تدربوا في السنوات الخمس	التكلفة الإجمالية للتدريب في السنوات الخمس	عدد المتدربين في السنوات الخمس	العائد المتحقق من تنمية الموظف في خمس سنوات
--	$-(1200 \times 33,833)$ 1.000.000	1.000.000	1200	إذا كان العائد 33,833
200.000	$-(1200 \times 1000)$ 1.000.000	1.000.000	1200	إذا كان العائد 1000
800.000	$-(1200 \times 1500)$ 1.000.000	1.000.000	1200	إذا كان العائد 1500

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد ربح ولا خسارة في الافتراض الأول وبالتالي فهو يمثل نقطة التعادل، أما في الافتراض الثاني فهناك ربح وقدره 2.000.000 وحدة نقدية، أما الثالث فربحه 800.000 وحدة نقدية، وهذا يدلنا أنه كلما زاد الدخل عن نقطة التعادل التي تمثل 33,833 يزداد معه الربح.

خلاصة الفصل 2

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء علي مفهوم تقييم أداء العاملين ،فكان التعريف المقترح هو « عملية يقصد منها التوصل إلى درجة الكفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة قصد تحقيق أهداف واستمرارية المنظمة » ،وبالتالي فعملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية و إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فههدف الأساسي من وراءها هو تحقيق الرابط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية .

فعملية التقييم الأداء العاملين تتطلب وجود معايير معينة لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة و لاسيما العاملون و رؤسائهم.

وانتقلنا بعد ذلك إلي عرض لأهم الطرق التقييم أداء العاملين و التي قسمناها إلي طرق تقليدية وأخري حديثة ، و إلي عرض مشكلات و أخطاء التي تعرقل عملية تقييم و في نفس الوقت حددنا بعض متطلبات لنجاحها.

في نهاية الفصل فمنا بتحديد فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية من خلال معرفة آلية تقييم الأداء الموارد البشرية و المبادئ الاستراتيجية التي تساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم ، وكذلك معرفة مكانة تقييم أداء العاملين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية فهي تعتبر حجر الأساس لكل وظائف من وظائف إدارة ، أما آخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت التقييم المعاصر لبرامج تدريب و تنمية الموارد البشرية باعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والتغيرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها.

تمهيد الفصل 3

إن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الإستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج علمية، و هذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث، و عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث و كيفية اختيارها، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، كما يتم التطرق أيضا إلى عرض و تحليل دور نظام التقييم الأداء العاملين المطبق في المؤسسة "سونلغاز" باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية للكهرباء والغاز ذات طابع صناعي و تجاري خاضت تجربة رائدة في مجال تقييم أداء عاملها، تم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث و تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في إبراز دور نظام تقييم أداء العاملين في تنمية المورد البشري .

1.3. تقديم العام لشركة الكهرباء والغاز "سونلغاز"

1.1.3. لمحة عن تاريخ الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

لقد مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل، ويمكن توضيح هذا التطور التاريخي للمؤسسة من خلال إبراز هذه المراحل الزمنية :

- **1947**: إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" EGA : تم إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA . التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون " LEBON " وشركاته " SAE " (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 .

- **1962**: تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر".
فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

- **1969**: تحولت إلى سونلغاز "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز". تحولت " EGA " في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على طاقة كهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعلنته السلطات العمومية.

- **1983**: شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA: تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء.

- كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

- قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز.

- إينرغا - للهندسة المدنية.

- التركيب - للتركيب الصناعي.

- AMC - المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

- **1991**: تغيير الوضع القانوني وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري " EPIC " :

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذا ثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الإقتصاد والتكفل بالجانب التجاري.

- **2002**: تحولاً ثابتاً لطبيعتها القانونية حيث أصبحت شركة ذات أسهم في شكل مجتمع صناعي يتكون من عدة مؤسسات متخصصة " الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز": أصبحت شركة مساهمة SPA وهذه الترقية تمنح المؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة ، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

- **2004**: إنشاء ثلاث شركات فرعية :

وهذا ما ينبئ عن تطور ما آلت إليه سونلغاز بإنشاء شركات فرعية منفصلة:

- سونلغاز لنقل الغاز – GRTG

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء – SPE

- سونلغاز لنقل الكهرباء – GRTE

- **2006** : إعادة تنظيم وظائفها المختلفة:

تمت هيكلت وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.

- منطقة الوسط.

- منطقة الشرق.

- منطقة الغرب.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

2.1.3. التنظيم العام لشركة سونلغاز

تتوفر شركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" على رأس مال يقدر بمائة وخمسين مليار دينار جزائري 150.000.000.000 دج موزع على مائة وخمسين 150.000 ألف سهم. قيمة كل سهم مليون دينار جزائري 1.000.000 دج [107] ص 05. تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتهدف سونلغاز إلى ما يلي [107] ص ص 05 06:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير بالصناعات الكهربائية أو الغازية.
- كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لـ " سونلغاز " و بصفة عامة لكل عملية مهما

- كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقية أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" تزويدها هيئات [107] ص 06 : الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام.

- الجمعية العامة : تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة وهم :

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط، ويترأسها الوزير المكلف بالطاقة.
- تتولى سونلغاز أشغال الجمعية العامة في المسائل الآتية:
- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير محافظي الحسابات.
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأسمال الشركة وزيادته وتخفيضه.
- إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج.
- تعيين محافظي الحسابات.
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر الاجتماعي لسونلغاز.

- مجلس الإدارة [107] ص 08 :

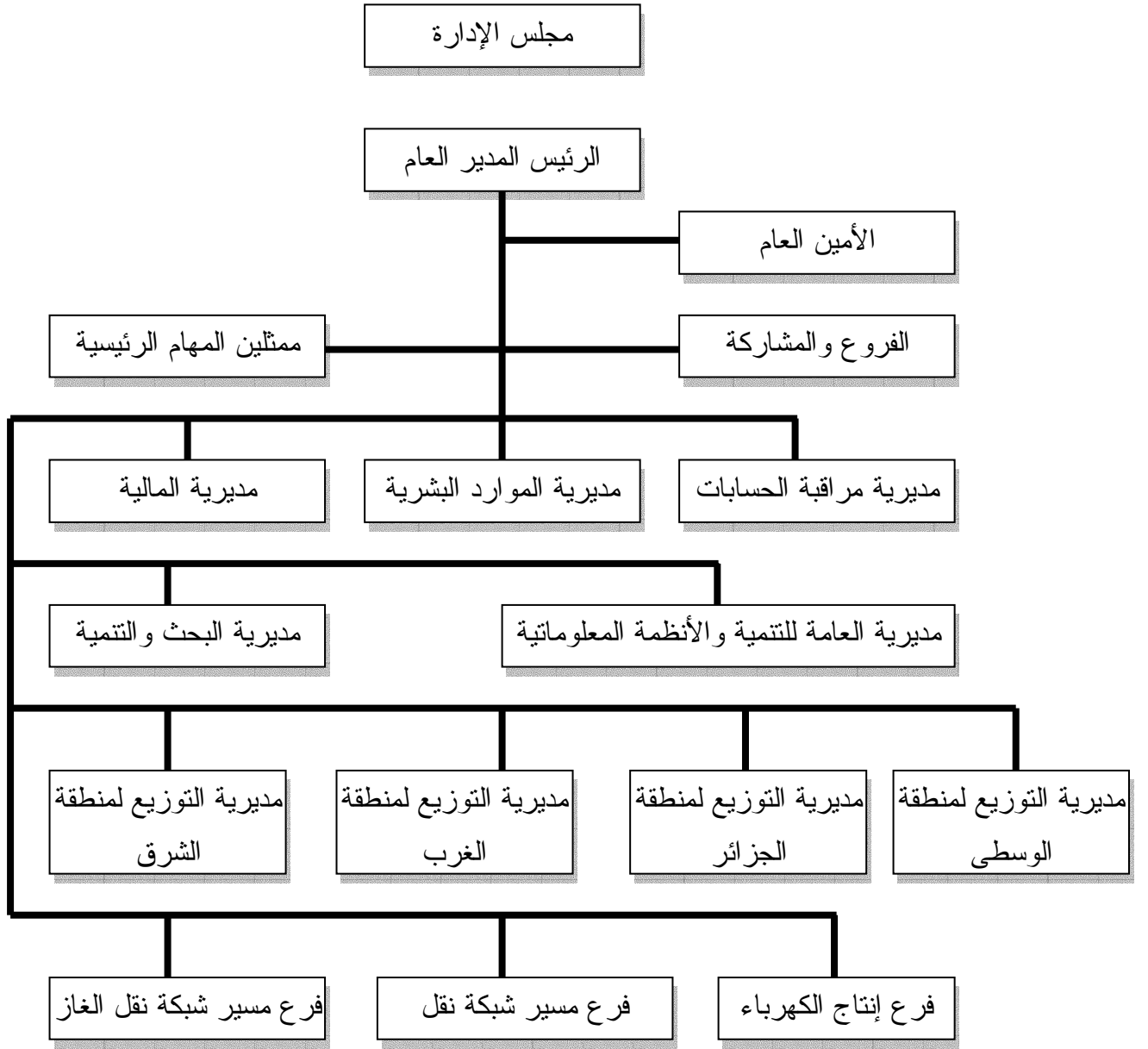
يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتية :

- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالتجارة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة.
- ممثلين اثنين للعمال.
- الرئيس المدير العام لسونلغاز.

- الرئيس المدير العام لفرع النقل الكهرباء التابع لسونلغاز.
 - الرئيس المدير العام لفرع النقل الغاز التابع لسونلغاز.
 - الرئيس المدير العام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.
- يتأسس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز، ويدرس ويوافق مجلس الإدارة على مايلي:
- مشاريع البرامج العامة للنشاطات.
 - الميزانية.
 - مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
 - مشاريع عقود الشراكة.
 - المساهمات المصرفية والمالية.
 - مشاريع فتح رأس المال.
 - مشاريع إنشاء الشركات والمساهمة في رأس مال الشركة في الجزائر وفي الخارج.
 - التنظيم العام للمؤسسة ونظامها الداخلي.
 - نظام أجور الإطارات القيادية.

- الرئيس المدير العام [107] ص 10 :

يحول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى سير سونلغاز وتسييرها وإدارتها. كما يمكن للرئيس المدير العام أن يفوض تحت مسؤولية كل أو جزء من صلاحياته، وهو يعد مسؤولاً عن السير العام للشركة. وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي العام للمؤسسة سونلغاز.



الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز

يضم هيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- **الأمين العام :** يكلف بمهام التالية :
 - التشغيل الحسن لأمانة المدير الرئيس العام لمجمع سونلغاز.
 - العلاقات مع الهيئات الاجتماعية.
 - التنسيق بين نشاطات الاتصال المؤسساتي (الداخلي والخارجي).
 - إعداد مهام التي يقوم بها المدير الرئيس العام لمجمع في سياق العلاقات العمومية.
- **المديرية العامة :** وتتألف من :
 - ممثل عن الإنتاج.
 - ممثل عن النقل.
 - ممثل عن التوزيع.
- ومهام هؤلاء الممثلين هي :
 - مراقبة المحيط الإستراتيجي الخارجي للفرع من الجوانب التكنولوجية و..... والبنوية.
 - متابعة تقارير الفرع التقنية والإستراتيجية.
 - متابعة مؤشرات الإنجاز بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية للمجمع.
 - مساعدة رئيس المدير العام للمجتمع في كل مسألة ترتبط بالمهنة المعينة كتحضير الملف ومتابعته والتفاوض...إلخ.
- **مديرية المالية :**
 - تتمثل مهمة مديرية المالية باقتراح السياسة المالية لمجمع سونلغاز وتطبيقها، وتؤدي مهام أخرى من بينها :
 - مسك دفاتر حسابات الشركة الأم.
 - إعداد ميزانيات الشركة الأم وفروعها وتعزيز ميزانية المجتمع.
 - اقتراح سياسة تأمين المجمع.
- **مديرية الموارد البشرية :**
 - ترسم سياسة تسيير الموارد البشرية وتطبيقها، وتتكفل بوضع برنامج لتطوير الموارد البشرية وتسهر على تطبيقه كما تسعى لترقية التحاور و التشاور في مجال العلاقات المهنية والاجتماعية وظروف العمل لتضع مبادئ لتسيير علاقات الشغل في المؤسسة وتطرحها للنقاش والمصادقة في إطار القانون.
- **مديرية مراقبة الحسابات :**
 - تقوم مديرية مراقبة الحسابات بالوظائف التالية :
 - إعداد مخطط العمل والمخطط الإستراتيجي لمراقبة الحسابات.
 - التأكد من مطابقة نظام المراقبة الداخلية المالية والعملية.

- التأكد من نزاهة وصدق المعلومات المالية.
- المشاركة في إعداد وتطوير وتطبيق الأنظمة المعلوماتية.
- التنسيق بين نشاطات فحص الحسابات ونشاطات مراقب الحسابات المعتمد.
- إرسال نشاطات مراقبة الحسابات للمسؤولين.
- تقييم الإجراءات التصحيحية والإجراءات التي تم اتخاذها.
- تحضير التقارير الثلاثية لإبلاغ النشاطات ونتائج مراقبة الحسابات الداخلية.

- مديرية البحث والتنمية :

تشرف هذه المديرية على الدراسات والبحوث التطبيقية والتجارب الكفيلة بتحسين جودة ونجاعة وأمن المنشآت الكهربائية والغاز. وتقوم بدراسات حول تلاؤم الأشغال مع البيئة، وتنجز دراسات من أجل الاستعمال العقلاني للطاقة وإدخال أشكال جديدة من الطاقة.

- المديرية العامة للتنمية والأنظمة المعلوماتية :

- تقوم المديرية العامة للتنمية والأنظمة المعلوماتية بالمهام التالية :
- تخطيط الاستثمارات الطاقوية على المدى المتوسط والبعيد وإعداد منهجية ووسائل التخطيط والتحليل والتقدير.
- وضع استراتيجيات التنمية في المجالات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والاجتماعية المرتبطة خصوصا بقطاع الطاقة.
- إجراءات علاقات مع السلطات القانونية.
- إعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز.
- الإشراف على دراسة تطور الأنظمة المعلوماتية.

- فرع إنتاج الكهرباء :

سونلغاز إنتاج الكهرباء هي شركة ذات أسهم لمجمع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004، لها مهام إنتاج وتسويق الكهرباء، فهي بهذا تضمن استغلال وصيانة لمنشآت الإنتاج والتجهيزات الملائمة.

- فرع مسير شبكة نقل الكهرباء :

مسير شبكة نقل الكهرباء المتكون من شركة ذات أسهم لمجمع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004 تؤمن استغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لأجل ضمان القدرة المناسبة بالنسبة للاحتياجات المتعلقة بالعبور بالإضافة إلى ذلك، فإنه يضمن بطريقة انتقالية مسير المنظومة: تنسيق نظام إنتاج ونقل الكهرباء.

- فرع مسير شبكة نقل الغاز :
إن تسيير شبكة نقل الغاز نحو السوق الوطنية مؤمنة من طرف مسير شبكة نقل الغاز، فهذا الأخير متكون من مؤسسة ذات أسهم للفروع الخاصة لمجمع سونلغاز منذ الفاتح جانفي 2004، فهو يضمن القدرة الكافية بالنسبة للاحتياجات المتعلقة بالعبور ويتضمن أيضا مهمة تنسيق تدفق الغاز.

1.2.1.3. مهام الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

- ضمان وتأمين إنتاج ونقل الكهرباء وتوزيع الطاقة الكهربائية ذات الجودة ونقلها وتوزيعها.
- ضمان توزيع العمومي للغاز باحترام شروط وإجراءات الأمن بأقل تكلفة.
- بناء وتشغيل وصيانة شبكة النقل والتحكم والربط الكهربائي والتخطيط لها، فتطويرها وتشغيلها وصيانتها وإدارتها، وتوزيع العمومي للغاز.
- جدولة تشغيل وحدات التوليد المختلفة.
- تخطط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها.
- تعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ هذه المشاريع.
- تضع تصورا لكل المنشآت والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- تعد السياسات التجارية وتنفذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العنادر والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستعمال بما فيها القياس والعد.
- تقوم بالتحكم في برنامج تنمية الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية لاسيما منها برامج الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.

2.2.1.3. أهداف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

تهدف سونلغاز إلى [107] :

- خدمة الإقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة.
- دراسة الأسواق وتتبع تطورها.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو فغي الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها وتجهيتها وإنجاز جميع أشغال التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير.

- وضع القواعد المطبقة على المنشآت الكهربائية والغازية مهما كان نوعها، والأجهزة المشغلة الكهربائية والغازية المصنوعة في الجزائر أو المستعملة فيها وكذلك باقتراح تحديد هذه القواعد.
- المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الوطنية للكهرباء والغاز أن تقوم بعملية بيع التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية.
- عقد كل قرض.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء الشركة وفقا لمعايير الأداء الدولية الفنية والمالية والإدارية.
- الاستمرار في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.
- استثمار كفاءات الشركة محليا وإقليميا ودوليا.
- المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة.
- تحقيق عائد مالي لمصلحة الشركة.
- تهدف سونغاز أن تنتمي إلى الشركات الخمس الأوائل في لبحر الأبيض المتوسط وإفريقيا.

3.1.3. تقديم فرع التوزيع للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز للوسط "SDC"

قام اهتمامنا على فرع توزيع للشركة الجزائرية لكهرباء والغاز للوسط "SDC" المتواجدة بولاية البليدة تحديدا " بحى محمد بوضياف" ومنه ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض بسيط على تنظيم المديرية العامة للتوزيع في الوسط للشركة، ومن ثم إعطاء نظرة شاملة على مديرة الموارد البشرية للفرع التي تتحمل مسؤولية كبيرة ودورا هاما في توفير الموارد البشرية اللازمة واستثمارها للشركة.

سيتم توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة الكهرباء والغاز للتوزيع في الوسط "SDC" من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع في الوسط

تتمثل مهمة الشركة "سونلغاز" التوزيع الوسط "SDC" فيمايلي :

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل.
- جودة الخدمة وحماية البيئة.

فالفرع التوزيع الوسط للشركة يغطي إثني عشر مديرية جهوية للمنطقة الوسطى، وجنوب التراب الوطن المتمثلة في مديرية البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الواد، الأغواط، غرداية، إليزي، وتمنراست.

أنشئت في جانفي 2006 بعد إصدار قرار رقم 474 للمديرية العامة في 16 ماي 2005 المتضمن إعادة الهيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز. وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 394,54 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط (BT،MT) وشبكة غاز طولها 102,7 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض (MP،BP). وتتولى تسيير 1.290.058 زبونا (الجهد المتوسط والجهد المنخفض) (بالنسبة للكهرباء) و 410,389 زبونا (الضغط المنخفض المتوسط) بالنسبة للغاز. وتستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عونا. وحققت رقم أعمال قدرة 16.242 دج في سنة 2006.

تنفذ سونلغاز التوزيع الوسط برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين:

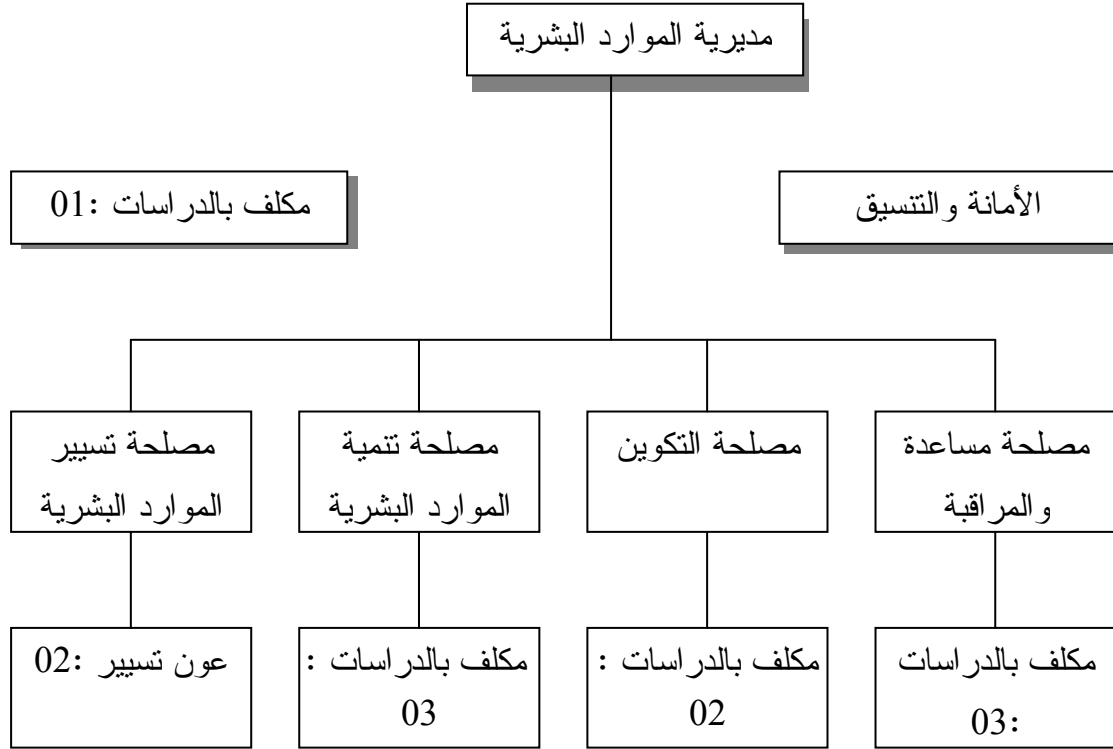
- تطوير شبكاتها وتلبية الطلب.
- تحديث نمط استغلالها وتسييرها، وفي هذا الإطار فإن مركز التحكم الوطني (BCC) يشكل مشروعا مهيكلًا من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة.
- إن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز واحدة من المؤسسات التي تولى أهمية كبيرة لقسم الموارد البشرية لما لهذا الأخير من مكانة وأهمية فيها.

فالمديرية الموارد البشرية مكلف بـ:

- تؤمن ربط وتوزيع مختلف الوظائف لقسم العمال على المستوى المركزي وبين الوظائف على المستوى المركزي وتلك التي بين الوحدات.
- تؤمن إدارة الموارد البشرية على المستوى المركزي للإدارة .
- تحضر وتهيئ المشاريع والسياسات والمخططات العمالية وتكوين القطاعات وإعلام المسيرين بعد الموافقة من طرف الإدارة العامة.
- مراقبة تطبيق السياسات، الأنظمة وتطبيق تسيير الموارد البشرية وتقويم فعاليتها.

- تزويد المستشارين والمساعدين في تطبيق أنظمة تسيير الموارد البشرية للمسيرين ولمصلحة عمال الإدارة.

فالهيكـل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لفرع التوزيع للشركة الوطنية للكهرباء وللغاز تتمثل بأهم خصائص من خلال الشكل التالي [109]:



الشكل رقم (8) : الهيكـل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لفرع التوزيع لسونلغاز "SDC"

و من أهم خصائص مصالح المديرية الموارد البشرية هي [109]:

- مصلحة مساعدة والمراقبة :
- وضع القوانين الموارد البشرية لكل الوحدات الجهوية لمجموعة سونلغاز.
- متابعة الوحدات الجهوية في تطبيقها للقوانين الموارد البشرية.
- وضع برامج مراقبة.
- تنفيذ وضمان تطبيق النظام على مستوى الوحدات الجهوية للفرع التوزيع للوسط.
- معالج الرقابة الشرعية ومتابعة أعمال التسيير.
- معالجة المعلومات اللازمة لمنع النزاعات الفردية والجماعية.
- تحديد الميزانية وتحليلها.

- **مصلحة التكوين :**
 - يساعد المسيرين في تحديد احتياجات التدريب.
 - بأمن الدراسات المساعد في تفنين التدريب والتكوين.
 - دعم خطط التدريب وتوظيف مع مساعدة مستوى السلطة (مجلس إدارة).
 - تنفيذ خطة التدريب ورصد علاقتها مع كمية إنتاج العامل.
 - تقييم آثار التدريب على مستوى الوحدات.
 - تسيير برامج التنمية الأفراد (إنشاء سجلات للعمال ومتابعة النتائج العمال المسجلين وبرنامج التنمية).
 - تنظيم متابعة نظام التدريب مع احتياجات العمل.
 - توحيد الميزانيات وحوصلة وظائف الموارد البشرية وهياكل اللامركزية.
- مع العلم فشرية الجزائرية للكهرباء والغاز لديها اهتمام كبير في عملية تكوين واستثمار مواردها البشرية. مما دفعت باهتمامها بإنشاء مدارسها خاصة لعملية التكوين. فشرية سونلغاز ثلاث مدارس اختصت في مهن الشركة وهي :

- **مدرسة بن عكنون :**
- **تحسين المستوى المهني :**
- التدريب على العلاقات الإنسانية.
- تكوين في إحصاء التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي.
- تعليم اللغة الإنجليزية.
- **تكوينات :**
- تكوين العمال المكلفين بتسيير المشتركين (تقني في تسيير الموارد البشرية، مالية، المحاسبة) أي إطارات في المالية والمحاسبة وتقني سامي في التسيير.

- **مدرسة البلدية :**
- تقدم هذه المدرسة دروسا تكوينية لصالح شركة سونلغاز وهيئات وطنية وأجنبية في الميادين التالية:
- الدراسات، الإنجاز، الاستغلال.
- إنتاج الكهرباء.
- نقل الكهرباء.
- توزيع الكهرباء.
- نقل الغاز.

- مدرسة عين مليلة :

○ الميادين :

- الدراسات، الإنجاز، الاستغلال.
- إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء.
- نقل وتوزيع الغاز.
- أمن الأشخاص والمنشآت.
- الإنارة العمومية بالإعلام الآلي.
- العلاقات الإنسانية.

- مصلحة تنمية الموارد البشرية :

- تؤمن إحصائيات العمال ومتابعتها وتكوين أجهزة التحكم الدورية.
- تزويد المسيرين بالتحاليل والمعلومات الأساسية من خلال التحكم في تسيير الموارد البشرية وترجمتها في تصاميم العمال وتكوينهم.
- مساعدة المسيرين للتعرف على احتياجاتهم.
- تصور برامج تنمية مصلحة (تحضير خلفيات المنافسة وأدوات تقييم العمال).
- تسيير النظم عن طريق قواعد قياس حصص التسيير المشرعة من طرف الشركة.
- تعزيز الخطط المسار المهني للعامل على مستوى اللامركزية.
- تسهيل إجراءات الترقية وهذا للمساعدة وضمان تنسيق في عملية تقييم وتقويم نتائج العامل.

- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- تؤمن الشركة سلامة العمال على مستوى المركزي وعلى مستوى الوحدات انطلاقا من المقاطعة (توظيف، استعمالات، تقاعد...إلخ).
- تؤمن العلاقات مع المركز الطبي للشركة المتعلقة بالإسعافات الموجودة في الشركة.

2.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي علي مجموعة من الخطوات و القواعد العامة الذي يتم في إطارها تحديد المنهج المتبع الذي يتمشي مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة و أبرز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والموضوعية إضافة إلى اختيار عينة البحث من مجمع الدراسة .

1.2.3. المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

1.1.2.3. المنهج المستخدم

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى نتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث أو يقصد بالمنهج "نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة" [110] ص31، لهذا تعددة مناهج البحث حسب نوع الموضوع المبحوث فيه، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد المنهج الوصيف التحليلي ، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية و هو "طريق لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" [111] ص129. وكذا تحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات بهدف الوصول إلى استنتاجات مساعدة علي فهم الظاهرة من خلال التحليل الدور تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2.1.2.3. أدوات الدراسة

إن أي دراسة علمية لابد و أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات علي مجموعة عن الأدوات و ذلك من أجل الوصول إلي حقائق علمية صحيح للمشكل محل الدراسة ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا علي أدوات التالية

1.2.1.2.3. أدوات جمع البيانات

1.1.2.1.2.3. الاستمارة:

تشكل الاستمارة البحث احدي وسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية إذ يتم بنائها علي أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة مما يستدعي تقسمها إلي بنود أساسية يغط كل منها فرضية معينة أو هدفا معين ويتم وضع مؤشرات إجرائية للبحث ثم صياغة هذه المؤشرات لتعطي بنود الاستمارة التي تتكامل هي بدورها لتغطي جزئيات الدراسة وأهدافها [112] ص224 .

تم إعداد في بداية الأمر استمارة واحدة وبعد إجراء الاختبار لهذه استمارة وجدت مشكل اختلاف اللغة. ومن أجل تخطي هذه الصعوبات تم إعداد استمارة باللغة الفرنسية التي يتقنها كل من الإطارات والعمال لتنفيذ.

وقد كانت أسئلة استمارة موزع علي أربع محاور رئيسية كالتالي (أنظر الملحق رقم 01)

- المحور الأول : بيانات عامة عن المبحوث.
- المحور الثاني : رأى المبحوث في دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
- المحور الثالث : رأى المبحوث في دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
- المحور الرابع : أداء مقترحات المبحوث.

2.1.2.1.2.3. الملاحظة البسيطة الخارجية

هناك عدة أساليب للملاحظة وفي دراساتنا اعتمدنا أسلوب الملاحظة البسيطة بدون مشاركة وفي هذا أسلوب يقوم الباحث بمراقبة الجماعة دون أن يشترك معهم في نشاطاتهم، فهذه الملاحظة لا تتعدي النظر و استماع ومراقبة و متابعة الموقفة بدون مشاركة فعالية و انخراط في تلك الجماعة ويصعب في تلك الحال التفاهم التام لسلوك الجماعة لعدم معرفة الباحث لتصرفات الجماعة إلا أنها تمتاز بالموضوعية و الحيادية و ذلك بسبب عدم انخراط الباحث وتأثيره سلبيا سلوك الجماعة [113] ص196.

استعانت في هذه الدراسة بالملاحظة البسيطة الخارجية وذلك من خلال الزيادات التي قامت بها أثناء فترة التربص في المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز للوسط، من خلال هذه الملاحظة تم الكشف عن بعض الحقائق و كذا الكشف عن التنظيم الداخلي للمكاتب و المصلحات أو المديرية الداخل المؤسسة.

3.1.2.1.2.3. المقابلة الشخصية

المقابلة هي لقاء يتم بين الباحث يقوم بطرح مجموعة من أسئلة علي أشخاص المبحوثين وجها لوجه ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات وتدوينها علي الاستمارات [112] ص203.

الهدف الأساسي للمقابلة هو الحصول علي البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلي تعرف علي ملامح أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة [114] ص57. و لقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزا هاما ، لما لها من أهمية في تحديد و التوفيق بين طموحات هذه الدراسة و المعطيات الميدانية، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من الموظفين، الخاضعين لعملية التقييم، و كذا القائمين بعملية التقييم كرئيس مكلف بتكوين في مديرية إدارة الموارد البشرية و قسم مراقبة التسيير و رئيس قسم الدراسات التجارية و التسويق، و هذا لمعرفة توجهاتهم نحو نظام التقييم المعمول في المؤسسة واهتماماتهم في تنمية و تطوير كفاءة العامل.

لقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة لم تطرح في الاستمارة و إنما جاءت مكملة لها .

2.2.1.2.3. أدوات تحليل البيانات

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق أدوات الإحصائية المناسب لطبيعة و أهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد علي برنامج (statistical, package for, social, science) (خدمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية المستخدمة لها من قبل الباحثين في المجالات التربوية و الفنية و الهندسية و الزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج ثم استعمل بعض أدوات الإحصائية المعروفة كالنسب المئوية قصد تحويل الإعداد إلي نسب بغرض التعليق عليها .

2.2.3. مجتمع الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص المؤسسة الجزائرية و الغاز بصفة عامة ومديرية العامة للتوزيع لناحية الوسطي بصفة خاصة.إلى وهي كيف تستطيع مؤسسة سونلغاز الحفاظ على موردها البشري ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولأنهم وتطوير ملكيتهم ومهاراتهم وتجنيد طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال تفعيل نظام تقييم أداء العاملين السائد في المؤسسة.

إن المجتمع الدراسة هو المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونالغاز" التي تحتوي على مجموعة من المديريات من بينها المديرية العامة لتوزيع الوسط بالبلدية. والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، وإجراء هذه الدراسة تم إخضاع جميع عناصر المجتمع أي الحصر الشامل وفي هذه الحالة يتم جمع جميع البيانات عن كل مفرد من مفردات المجتمع بدون استثناء. ولذي يبلغ عددهم 176 عامل موزعين كما يلي لشركة الكهرباء و الغاز.

الجدول رقم (8): عدد العمال في مديرية العامة لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز الوسط لسنة الإحصائية "2009" .

الوحدات	الإطارات			أعوان التحكم			أعوان التنفيذ			المجموع		
	رجال	نساء	مجموع	رجال	نساء	مجموع	رجال	نساء	مجموع	رجال	نساء	مجموع
المديرية العامة	06	02	08	/	02	02	/	01	01	06	05	11
الأمن الداخلي للمؤسسة	02	/	02	/	/	/	/	01	01	02	01	03
مديرية موارد بشرية	07	01	08	05	01	06	/	/	/	12	02	14
مديرية تقني للكهرباء	07	09	16	05	01	06	/	01	01	13	10	23
مديرية تقني للغاز	06	01	07	02	01	03	01	01	02	09	03	19
مديرية التجار وتسويق	16	05	21	/	03	03	/	/	/	16	08	24
مديرية مالية و محاسبة	15	02	17	14	01	15	/	/	/	29	03	32
مديرية منشآت الكبرى	12	03	15	16	04	20	/	01	01	28	08	36
مصلحة خدمات العامة	03	01	04	03	01	04	12	/	12	19	02	21
مجموع	74	24	98	45	14	59	13	05	18	134	42	176

نلاحظ من الجدول رقم (8) إن المؤسسة يشغلها 55.68% من صنف الإطارات و يحتوي على فئتين :

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديريةية الوحدات و رؤساء الأقسام و المصالح.
- فئة الإطارات غير المسؤولة سليما : و هي الفئة التي تضم المهندسين و التقنيين الساهمين و المكلفين بالدراسات و غيرهم ، أما نسبة صنف أعوان التحكم فكانت 33.52% و التي تضم فئتين هما :
- فئة أعوان التحكم المؤطرين : و هي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني ، عون تسيير ، رئيس فرقة و رئيس مكتب و غيرهم.
- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين : و بالخصوص نسبة صنف أعوان التنفيذ بلغت 10.22% و التي تحتوي على فئة واحدة من العمال هم العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص كعون رغن، سائق و غيرهم.

في هذه الدراسة تم اعتماد على الحصر الشامل أي توزيع 176 استثمارة و تم استرجاع على 101 استثمارة فقط.

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق 57.39% من العينة المجمع ، و هذه النسبة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

3.2.3.3. مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تم فيها القيام بدراسة وفي ما يلي عرض مبسط لهذه المجالات .

1.3.2.3. المجال البشري

وذلك بتحديد مجتمع البحث. وفي هذه الدراسة شملت على مختلف العمال الذين يشغلون مستويات إدارية مختلفة في مديرية العامة للتوزيع بالبلدية، ويمكن تصنيفه كما يلي

- إطارات.
- أعوان التحكم.
- أعوان التنفيذ .

2.3.2.3. المجال المكاني

يتمثل موضوع الدراسة في دور التقييم أداء العاملين في التنمية الموارد البشرية. ودراسة الميدانية تمت على مستوى المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط "SDC" المتواجدة على العنوان التالي :

نهج محمد بوضياف البلدية ولاية البلدية .

وهي فرع من الفروع 39 من مجتمع الصناعي "سون الغاز" تضم وظيفة التوزيع الكهرباء و الغاز لولايات الوسط .

3.3.2.3. المجال الزمني

وذلك بتحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات. فقد بدأت هذه الدراسات من شهر ديسمبر 2008 وامتدت لغاية أواخر الشهر جوان 2009. وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة عن التضام التقييم أداء العاملين الساند في المؤسسة والدور الذي يلعبه في تنمية موارد البشرية، وذلك اعتمادا على الأدوات التي سبق ذكرها (المقابلة، الاستثمار، الملاحظة).

4.3.2.3. المجال الموضوعي

تم التركيز من خلال الدراسة على العناصر التالية :

- معرفة مستوى نظام تقييم أداء العاملين المعتمدة من طرف سونلغاز .
- كشف عن وسائل والأدوات المستخدمة من طرف سونلغاز من أجل تحسين أداء عمالها وتدعيم أداء التنافسي .
- دور النظام تقييم أداء العاملين السائدة في المؤسسة في تنمية مواردها البشرية .

3.3. عرض و تحليل نتائج الاستبيان

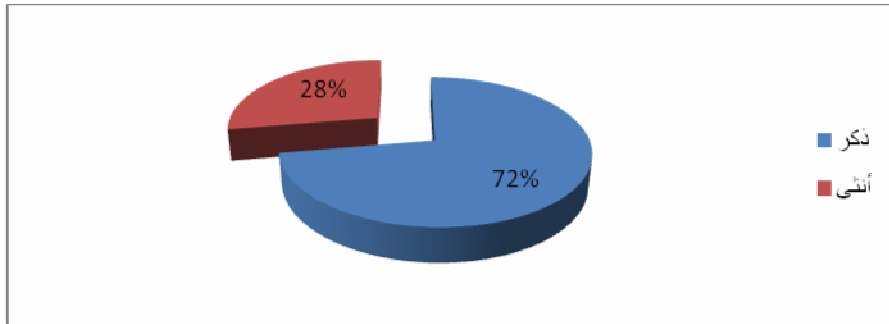
يتم تحليل الاستمارة بإتباع الخطوات الآتية

1.3.3. المميزات العامة للعينة ورأي المبحوث في نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة

1.1.3.3. المميزات العامة للعينة

كانت الأسئلة في هذا المحور عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين

1- الجنس



الشكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التعليق:

من خلال الشكل رقم (9) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور 72.3% ، بينما بلغت نسبة الإناث 27.7% والمقتصر عملهن على الوظائف المكتبية، وهو الأمر الذي يتوافق وطبيعة عمل المؤسسة، الذي يتطلب جهد عضلي وتقني.

2- الفئة العمرية

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
30-20 سنة	33	33
40-31 سنة	40	39
50-41 سنة	20	20
أكثر من 50 سنة	8	8
المجموع	101	100

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن، أن النسبة الغالبة هي 39% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، تليها نسبة 33% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة، في حين بلغت نسبة الأفراد في الفئة العمرية 50-41 سنة 20% . أما أقل نسبة فقد بلغت 5% من مجموع أفراد العينة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

من خلال النسب السابقة يتضح أن أغلبية موظفي مؤسسة سونلغاز للتوزيع للوسط هم شباب، وهذا مؤشر ايجابي يمكن للمؤسسة من خلاله إعداد طاقة بشرية كفئة، من خلال تكوينها وتدريبها وكذا تحفيزها مادي ومعنويا.

3-المستوى التعليمي

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
جامعي	67	66.33
ثانوي	25	24.75
متوسط	6	5.94
ابتدائي	3	2.97
المجموع	101	100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في المؤهل التعليمي، حيث أن 66.33% من مجموع أفراد العينة حاصلين على شهادات جامعية، يليها المستوى الثانوي بنسبة 24.75% من مجموع أفراد العينة، في حين نجد نسبة 5.94% من مجموع أفراد

العينة مستواهم الدراسي لا يفوق المتوسط، بينما أقل نسبة نجدها في المستوى الابتدائي والمقدرة ب 2.97% .

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة ذو مستوى جامعي، وهذا ما يتوافق ومهام ومتطلبات المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للمنطقة الوسطى، من تنظيم وتسيير جيد للشركة ووحداتها.

4- سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	38	37.62
ما بين 5 و 10 سنوات	16	15.84
ما بين 10 و 20 سنة	21	20.79
أكثر من 20 سنة	26	25.74
المجموع	101	100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في سنوات الخبرة، حيث نجد أكبر نسبة تقدر ب 37.62% من مجموع أفراد العينة خبرتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات، تليها فئة الموظفين ذوي أقدمية أكثر من 20 سنة تقدر نسبتهم ب 25.74% من مجموع أفراد العينة، في حين نجد نسبة تقاربها في الفئة 10 - 20 سنة والمقدرة ب 20.79% وهذه النسبة تشير إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها أغلبية أفراد العينة. أما أقل نسبة تقدر ب 15.84% من مجموع أفراد العينة خبرتهم في المؤسسة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات.

توضح النسب السابقة أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهو ما يشير إلى قيام المؤسسة بعملية التوظيف مما يتطلب من المؤسسة الاهتمام أكثر بهذه الفئة من خلال تدريبها ودمجها مع باقي الفئات التي لديها خبرة أكثر، وذلك قصد تعليمهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

الفئة	التكرار	النسبة %
ما بين 10.000 دج و 20.000 دج	7	6.93
ما بين 21.000 دج و 30.000 دج	51	50.50
ما بين 31.000 دج و 40.000 دج	31	30.69
أكثر من 40.000 دج	11	10.90
المجموع	101	100

التعليق:

من خلال الجدول نرى أن هناك اختلاف في الأجر التي يتقاضاها الموظفين، حيث نجد فئة الموظفين الذين يتراوح أجرهم ما بين 21.000 دج و 30.000 دج لديهم أعلى نسبة وتقدر ب 50.50% من مجموع أفراد العينة، ثم تليها نسبة 30.69% من مجموع أفراد العينة يتراوح أجرهم ما بين 31.000 دج و 40.000 دج ، في حين نجد نسبة 10.90% من مجموع أفراد العينة يتقاضون أجر أكثر من 41.000 دج. بينما الموظفين الذين يتراوح أجرهم ما بين 10.000 دج و 20.000 دج تقدر نسبتهم ب 6.93% من مجموع أفراد العينة.

يتضح من النسب السابقة أن أغلبية أفراد العينة يتقاضون أجر يفوق 20000 دج وهو ما قد يعني أن المؤسسة تطبق سياسة التدريب، الأمر الذي يمكن الموظفين من شغل مناصب عليا وكذا الحصول على زيادات في الأجر.

2.1.3.3. رأي المبحوثين في نظام تقييم الأداء العاملين المعتمد في المؤسسة

في هذا الإطار سيتم تحليل وعرض هذا المحور من الاستمارة بغرض تحديد مدى موضوعية وكفاءة نظام تقييم أداء العاملين السائد في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط.

1- رأي المبحوث من موضوعية نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة

الجدول رقم (13): رأي المبحوث من موضوعية نظام تقييم الأداء العاملين المعتمد في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأسباب لعدم موضوعية النظام	موضوعية النظام في المؤسسة
6.51	9	عدم كفاءة المقيمين	لا
25.73	35	عدم كفاءة المعايير المعتمدة في النظام	
23.52	32	عدم كفاءة عناصر التقييم للحكم على مستوى أداء العامل	
16.17	22	وجود تحيز عند القيام بعملية التقييم	
5.41	7	أسباب أخرى	
77.90	105	المجموع	
22.79	31		نعم
100	136		المجموع

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة لا يتميز بالموضوعية بنسبة 77.90% ، بحيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 25.73% من مجموع أفراد العينة المقرون بعدم موضوعية النظام يرجع إلى عدم كفاءة المعايير المعتمدة في عملية التقييم، بينما نجد 23.52% يرجعون عدم موضوعية نظام التقييم لعدم كفاءة عناصر التقييم، في حين نجد نسبة الأفراد الذين يقرون بوجود تحيز في عملية التقييم 16.17%، أما 6.51% من مجموع أفراد العينة المقرون بعدم موضوعية نظام تقييم الأداء يرجعون ذلك لعدم كفاءة المقيمين، بينما نجد أقل نسبة 5.14% يرجعون عدم موضوعية النظام لعدم تقبل العمال لعملية تقييم أداءهم، وهذا لاعتبارهم أنه لا جدوى من وجود هذا النظام في الشركة. وفي المقابل نجد نسبة 22.79% من مجموع أفراد العينة يقرون بموضوعية نظام تقييم الأداء المعتمد في الشركة.

2- رأي المبحوث عن فعالية الطريقة المستخدمة في نظام تقييم الأداء العاملين

جدول رقم (14): فعالية الطريقة المستخدمة في نظام تقييم الأداء العاملين

النسبة %	التكرار	مدى فعالية الطريقة المستخدمة في نظام تقييم الأداء العاملين
0.99	1	فعالة جدا
17.82	18	فعالة
51.48	52	فعالة نوعا ما
30.69	31	غير فعالة
100	101	المجموع

التعليق

يتضح من الشكل أعلاه أن 51% من مجموع أفراد العينة يرون أن الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في قياس أدائهم لا تضمن نجاح عملية تقييم أداءهم بالمستوى المطلوب. بينما نجد 30% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن هذه الطريقة غير مجدية، في حين نجد 18% من مجموع أفراد العينة يرون على أنها فعالة، أما 1% من مجموع أفراد العينة يرون أنها فعالة جدا.

3- مدى الأهمية النسبية لتوزيع عناصر التقييم الأساسية لكل وظيفة

الجدول رقم (15): الأهمية النسبية لتوزيع عناصر التقييم

النسبة %	التكرار	عناصر التقييم	الأهمية النسبية في توزيع عناصر التقييم الأساسية
9.49	24	الإتقان في العمل	نعم
10.67	27	السلوك الشخصي	
17.39	44	الانضباط في العمل	
16.60	42	التعاون مع الآخرين	
22.53	57	الإلمام بواجبات العمل	
76.68	194	المجموع	
23.32	59		لا
100	253		المجموع

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

من خلال هذا الجدول يتضح أن نسبة 23.32% من مجموع أفراد العينة يرون بأن العناصر الأساسية التي يعتمد عليها نظام التقييم في قياس أداء العامل لا تعكس أداء العامل في مهامه.

بينما 76.68% من مجموع أفراد العينة يتفقون على أن عناصر القياس تتميز بالأهمية في نظام التقييم بحيث تعكس فعلا أداء العامل. فعنصر التقييم "الإلمام بواجبات العمل" يعتبر أهم عنصر فقد بلغ نسبة 22.59% من مجموع أفراد العينة، وهذا العنصر يخص كل وظيفة وكل مستوى إداري. أما العنصر "الانضباط في العمل" فقد صنف في المرتبة الثانية من حيث الأهمية والذي بلغ نسبة 17.39% من مجموع أفراد العينة، ثم يليه عنصر "التعاون مع الآخرين" بنسبة متقاربة والتي قدرت ب 16.60% من مجموع أفراد العينة من طرف أفراد العينة.

أما بالنسبة للعنصرين " السلوك الشخصي" و " الإتقان في العمل" فقد نالا نسبا أقل والتي قدرت ب 10.67% و 9.49% على التوالي من مجموع أفراد العينة. ومنه يتضح مما سبق أن معظم أفراد العينة يتفقون ويقررون بضرورة وجود عناصر التقييم بهدف الحكم على مستوى كفاءة العامل، و بالتالي فإن وجود عناصر التقييم أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سيما العاملون ورؤسائهم.

4- أهم عناصر التقييم التي يعتقد المبحوث أنها كافية للحكم على مستوى أدائه

الجدول رقم (16): أهم عناصر التقييم التي يعتقد المبحوث أنها كافية للحكم على أدائه

مدى أهمية عناصر التقييم	التكرار	النسبة %
إتقان العمل	27	5.13
المواظبة و الانضباط	47	8.94
السلوك الشخصي	66	12.55
المهارة في العمل	63	11.98
التعاون مع الآخرين	68	12.93
المعاملة	51	9.70
المبادرة	53	10.08
الإلمام بواجبات العمل	54	10.27
عناصر أخرى	97	18.44
المجموع	526	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

من الجدول يتضح أن 18.44% من مجموع أفراد العينة يرون أن هناك عناصر أخرى يمكن الاعتماد عليها للحكم على مستوى أدائهم، والمتمثلة في العناصر الآتية: المسؤولية، الإبداع، وتحقيق العامل لأهداف المؤسسة، تليها عنصر "التعاون مع الآخرين" بنسبة 12.93% من مجموع أفراد العينة، ثم يأتي عنصر "السلوك الشخصي" بنسبة 12.55% وكذا عنصر "المهارة في العمل" بنسبة بنسبة مقاربة 11.98%، أما عنصر "الإلمام بواجبات العمل" فقد بلغت نسبته 10.27% من مجموع أفراد العينة. في حين نجد نسبة كل من العناصر الآتية "المبادرة" و"المعاملة" و"المواظبة والانضباط" وكذا "إتقان العمل": 10.08%، 9.70%، 8.94%، 5.13% على التوالي. مما سبق يتضح أن العناصر التقييم تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتجلى بها ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كون الفرد يؤيد وجودها في نظام تقييم أدائه ويرى أنها كافية للحكم على مستوى كفاءته.

5- الأسباب التي تؤيد وجود عناصر التقييم**الجدول رقم (17): اختيار أسباب التي تؤيد وجود عناصر التقييم**

النسبة %	التكرار	الأسباب
28.08	41	توضيح أكثر للعامل ما هو المطلوب منه بدقة
27.39	40	تزيد أكثر من موضوعية التقييم ودقته
25.34	37	تساعد المشرفين على إجراء التقييم بسهولة
18.49	27	تجنب المشرفين حالة التحيز أو التشدد
0.68	1	أسباب أخرى
100	146	المجموع

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

حسب الجدول نلاحظ أن أهم الأسباب المؤيدة لوجود عناصر التقييم هي "توضيح أكثر للعامل ما هو المطلوب منه بدقة" والذي بلغت نسبته 28.08% من مجموع أفراد العينة، في حين نجد 27.39% من مجموع أفراد العينة يرون أن وجود عناصر التقييم تجعل نظام التقييم أكثر موضوعية.

أما 25.34% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن وجود عناصر التقييم تساعد وتسهل على المقيمين عملية التقييم، بينما نجد 18.49% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن وجود عناصر تقييم تجنب حالات التحيز و تشدد المقيمين.

مما سبق نلاحظ تقارب في النسب، وهذا ما يشير أنها أسباب حقيقية تؤكد أهمية وجود عناصر التقييم في النظام. في حين نجد نسبة ضئيلة جدا من مجموع أفراد العينة والتي قدرت بـ 1% ترى أن توزيع الحوافز يعتبر سبب آخر يؤيد وجود عناصر التقييم في هذا النظام.

6-الأسباب الداعية لعدم كفاية عناصر التقييم

الجدول رقم (18): اختيار الأسباب الداعية لعدم كفاية عناصر التقييم

الأسباب	التكرار	النسبة %
لا تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة	16	7.88
اعتمادها بالعمومية وعدم الوضوح	83	40.88
لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء	41	20.19
صعوبة فهمها وتقديرها	31	15.27
عدم كفاءة المشرف	27	13.30
أسباب أخرى	5	2.64
المجموع	203	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

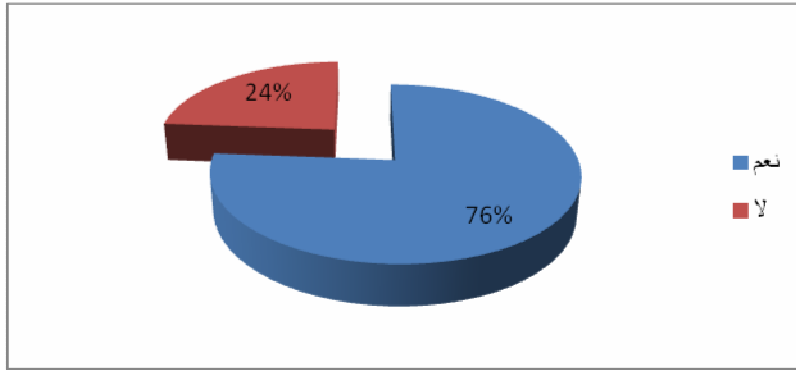
يتضح من الجدول أعلاه بأن 41% من مجموع أفراد العينة عمومية وعدم وضوح عناصر التقييم يعد أهم سبب يقر بعدم كفاءة عناصر التقييم، يليه سبب آخر والمتمثل في أن عناصر التقييم لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء والمقدرة نسبته 20.19% من مجموع أفراد العينة.

وعليه فالعمال يرون أن عدم كفاءة عناصر التقييم المعتمدة في نظام تقييمهم يتطلب إيجاد نظام تقييم يتعدى هذه الأسباب ويعمل على تعيين عناصر تقييم تخص كل وظيفة وتعكس بصدق أداء كل عامل.

2.3.3. رأي المبحوث في دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

في هذا الإطار سيتم تحليل وعرض هذا المحور لتحديد الهدف الأساسي من وراء نظام تقييم أداء العاملين السائد في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط.

1- هل تشعر بأن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر أمرا "هاما"



الشكل رقم (10): أهمية عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة

التعليق

من الشكل نلاحظ أن 76% من مجموع أفراد العينة يقرون بأهمية هذا النظام، في حين نجد نسبة ضئيلة من مجموع أفراد العينة ترى أن هذا النظام غير فعال وقد قدرت نسبتهم 24% فمن خلال هذه النسب يتبين لنا أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يعكس الأداء الفعلي للعمال.

2- ماذا يمثل نظام تقييم الأداء للعامل

الجدول رقم (19): ماذا يمثل نظام تقييم الأداء للعامل

النسبة %	التكرار	الأسباب
50.84	60	أداة لإبراز الكفاءات
25.42	30	وسيلة رقابة
23.72	28	تحديد احتياج التطوير
100	118	المجموع

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

يتضح من الجدول أعلاه بأن 50.84% من مجموع أفراد العينة يمثل لهم نظام تقييم الأداء أداة تبرز الكفاءات، وبالتالي تولد لديهم دوافع ورغبات في تطوير أدائهم و تحسينه، وبالتالي تحقيق رضا الوظيفي. كما اعتبر هذا النظام وسيلة رقابة، إذ يكلف القائم بالتقييم بملاحظة الأداء وجمع المعلومات اللازمة عن العامل من أجل تقييمه، وقد بلغ هذا السبب نسبة 25.42% من مجموع أفراد العينة، وتعد هذه الرقابة أداة تحسّن أداء الفرد سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج تنمية كالتدريب، في حين نجد تحديد هذا النظام لاحتياجات التطوير قد بلغ نسبة 23.72%، ومنه فإن من مجموع أفراد العينة.

عملية تقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره .

3- هل يتم رسميا تقييم جميع العاملين على مستوى كل الوظائف في المؤسسة مرة في السنة

الجدول رقم (20): دورية نظام تقييم الأداء للعامل مرة في السنة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	69	68.32
لا	32	31,68
المجموع	101	100

التعليق

من خلال سؤال عينة البحث عن دورية التقييم في المؤسسة كانت الإجابة " بنعم " تقدر بنسبة 68.32% من مجموع أفراد، وهذا يتضح أن أغلب عمال المؤسسة يدركون أن عملية التقييم تجرى مرة واحدة في السنة. في حين نجد 31.68 % من مجموع أفراد كانت إجابتهم ب" لا " ويفسر ذلك بأن هناك عمال جدد يتم تقييمهم أكثر من مرة في السنة وهذا بهدف معرفة مدى ملائمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وكذا تحديد مدى احتياج الفرد للتدريب. في حالة الإجابة بـ لا :

الجدول رقم (21): دورية نظام تقييم الأداء للعامل

الفترات	التكرار	النسبة %
شهرية	8	7.92
نصف سنوية (سداسية)	4	3.96
ربع سنوية (فصلية)	20	20.79
المجموع	32	100

التعليق

يمثل الجدول رقم (22) الفترات التي اختاروها أفراد العينة من الإجابة "لا"، نلاحظ ان 20.79% من مجموع أفراد العينة تري ان عملية تقييم الأداء دوريتها فصلية أي تجري كل ثلاثة أشهر في السنة. أما 7.92 % و 3.96 % أفرت أن دورية عملية التقييم شهرية و سداسية علي التوالي، من كل عام. وهذا دليل علي أن نسبة 31.68 % ليس لهم دراية ان عملية تقييم اداء العاملين تتم رسميا مرة في السنة، و يمكن تفسيره علي ليس هناك ترابط بين العمال و المسؤولين.

4- هل تعتبر تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة رسمياً كافٍ للحكم على كفاءة وفعالية أدائك

جدول رقم (22): كفاية تقييم أداء العاملين مرة في السنة

النسبة %	التكرار	كفاية تقييم مرة في السنة
9.90	10	لا
13.86	14	كل ستة أشهر
4.95	5	كل أربعة أشهر
19.80	20	كل ثلاثة أشهر
0.99	1	أخرى
49.50	50	المجموع
50.50	51	نعم
100	101	المجموع

التعليق

يتضح من الجدول أن نسبة 50.50% من مجموع أفراد يعتبرون أن التقييم مرة في السنة كافي للحكم على كفاءة وفعالية أدائهم، في المقابل نجد نسبة تقاربها 49.50% من مجموع أفراد يرون أن فترة التقييم مرة في السنة غير كافية كون الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر جد طويلة، ولا تمكن العامل من استدراك أخطائه وكذا تجنب نقاط ضعفه قبل اتخاذ قرار بحقه، فهذا نجد نسبة 19.80% من مجموع أفراد من العاملين يرون أن القيام بعملية التقييم كل ثلاثة أشهر تعطي للعامل فرصة لرفع مستوى وتحسين أدائه وإعطاء نتائج إيجابية، وبالتالي سيعدل المعدل المحتمل الحصول عليه، وهذا ما يزيد دافعية العامل للعمل.

5- من هي الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة

جدول رقم (23): الجهة المناسبة التي توكل إليها مهمة عملية تقييم أداء

العاملين

النسبة %	التكرار	المقيم المناسب
26.61	33	المسؤول المباشر فقط
16.94	21	المسؤول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي
41.94	52	المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج
8.87	11	لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء
5.56	7	جهة أخرى
100	124	المجموع

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

بما أن تقييم الأداء يعتمد إلى حد كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم، الذي هو أولاً وأخيراً إنسان فيه نزعات إنسانية متنوعة، فهل نضمن أن يخلو تقييمه لأداء مرؤوسيه من التحيز سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية؟

بالطبع لا يوجد ضمان لعدم وجود تحيز في تقييمه. لكن بالإمكان التخفيف من درجة هذا التحيز في حاله وجوده، وعليه يتضح من الجدول أن 41.94% من مجموع أفراد يفضلون قيام المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج بعملية تقييم الأداء، كون إشراك المسؤول المباشر رؤساء الآخرين في عملية تقييم أداء المرؤوسين يجنب ظاهرة التحيز ويضمن مصداقية نتائج التقييم. بينما نجد نسبة 26.61% من مجموع أفراد يفضلون قيام المسؤول المباشر فقط بتقييم أداء مرؤوسيه بشكل صحيح ودقيق، وهذا كونه على معرفة جيدة بالأداء الفعلي لمرؤوسيه نتيجة احتكاكه اليومي والمستمر بهم.

6- هل يتم إبلاغكم بنتائج تقييم أدائك

جدول رقم (24) : إبلاغ بنتائج تقييم أداء

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	82	81.19
لا	19	18.81
المجموع	101	100

التعليق

يتبين لنا من النسب المدونة في الجدول أعلاه أن 81.19% من مجموع أفراد يتم تبليغهم بنتائج تقييم أداءهم، وذلك بهدف تمكينهم من التخلص من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة التي يتميز بها أدائهم.

أما عن أنسب طريقة التي يفضلها العامل في الإعلان عن نتائج التقييم نجدها موضحة في الجدول الآتي:

في حالة الإجابة بـ نعم : ما تفضيلكم في طريقة الإعلان عن نتائج التقييم

جدول رقم (25) : طريقة الإعلان عن نتائج التقييم

طرق الإعلان	التكرار	النسبة %
السرية التامة	33	40.42
العلنية	43	52.43
العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط	4	4.87
العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط	0	0
طريقة أخرى	2	2.43
المجموع	82	100

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن حوالي 52.43% من مجموع الأفراد الذين هم على معرفة بنتائج تقييمهم يعتبرون الإعلان أحسن طريقة مستخدمة لتبليغهم عن نتائج التقييم، وهذا يدل على أن العمال لديهم الرغبة في تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وذلك بغرض علاجها وتطوير أدائهم في المستقبل، كما أنهم يفضلون علنية التقييم حتى تخلق لديهم جو التنافس في أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية أكثر، زد على هذا فإن هذه الطريقة تولد الشعور بالثقة والاطمئنان لدى الفرد بنظام تقييم الأداء السائد في المؤسسة.

إلا أنه نجد 40.42% من مجموع الأفراد الذين هم على معرفة بنتائج تقييمهم يفضلون السرية التامة، وهذا حتى لا تخلق حساسية بين المقيم والمقيم، خاصة إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، لكون هذه الحساسية قد تؤثر سلبا في العلاقة بين الطرفين. إضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة لا تولد الكراهية والحسد بين العمال.

7- هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين و الإدارة معا**جدول رقم (26): الاستفادة من نتائج تقييم كلا من العاملين و الإدارة**

استفادة كل من العاملين و الإدارة من نتائج تقييم الأداء	جوانب الاستفادة كل من العاملين و الإدارة	التكرار	النسبة
نعم	تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم	40	13.51
	تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها	23	7.77
	تؤثر على مستوى إنتاجية العاملين	21	7.09
	ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم	33	11.15
	تسهيل عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين	42	14.18
	تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية	53	17.91
	تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال	33	11.15
	تستخدمها الإدارة في تطوير طاقاتها (التنمية الإدارية)	25	8.45
	جوانب أخرى	5	1.69
	المجموع		275
لا		21	7.09
المجموع		296	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

يتضح من النسب المدونة أعلاه أن نتائج التقييم يستفيد منها كلا من الإدارة والعمال في المؤسسة بدرجة عالية قدرت ب 92.91% من مجموع أفراد العينة، حيث تعد نتائج تقييم

الأداء تغذية عكسية لأداء كل عامل في المؤسسة، إذ نجد 17.91% من مجموع أفراد العينة والمستفيدة من نتائج التقييم ترى أن نتائج تقييم أداء العاملين تبين نقاط الضعف والقصور في الأداء التي يتوجب على المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية تصميم و تنفيذ برامج تدريبية يتم من خلالها معالجة جوانب الضعف. أما فيما يخص الإدارة فإننا نجد 14.18% من مجموع أفراد العينة والمستفيدة من نتائج التقييم تستخدم هذه النتائج في رسم وتجديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة، لكون نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً تلجأ إليه الإدارة للكشف عن إمكانيات وقدرات الأفراد لشغل مناصب عليا في المستقبل. في حين نجد 11.15% من مجموع أفراد العينة والمستفيدة من نتائج التقييم تستخدم هذه النتائج في معرفة حقيقة أدائها بإيجابياتها وسلبياتها مما يمنح لهم الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم وترفع من دافعيتهم الذاتية نحو تحسين أدائهم. كما نجد نفس النسبة بالنسبة للإدارة فهي تلجأ لاستخدام هذه النتائج لتحديد وتوزيع الحوافز على العمال.

8- ما هي الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين

جدول رقم (27) : الآثار المترتبة عن نتائج تقييم أداء العاملين

الآثار	التكرار	النسبة
أثار لها جانب عقابي وتأديبي	27	22.13
أثار لها جانب تدريبي وتنموي	44	36.07
أثار لها جانب إرشادي وتوجيهي	38	31.15
أثار لها جوانب أخرى	13	10.65
المجموع	122	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

فيما يتعلق الآثار المترتبة على نتائج التقييم أداء العاملين، فمن الجدول نجد نسبة 36.07% من مجموع أفراد العينة يدركون بأن نتائج التقييم تستعمل بالرخص في المجال التدريبي وتنموي، وذلك بهدف معالجة القصور وتنمية جوانب القوة. في حين نجد 31.15% من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأن هذه النتائج لها طابع إرشادي و توجيهي. فهي تعتبر أداة مقنعة يستخدمها القائمين بعملية التقييم في تبرير توجيهاتهم و نصائحهم أثناء العمل، بينما نجد 22.13% من مجموع أفراد العينة يروى أن نتائج التقييم لها طابع عقابي و تأديبي.

مما سبق يتضح أن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التنمية والتدريب وما يعده من البرنامج.

9- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة

جدول رقم (28) : الإجراءات بنسبة العاملين ذوي التقدير الممتاز

الإجراءات	التكرار	النسبة %
الترشح للترقية	43	33.08
توجيه الشكر والثناء	46	35.38
الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية	20	15.38
يحضى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته وإثبات ذاته	17	13.08
إجراءات أخرى	4	3.08
المجموع	130	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

يوضح الجدول أن 35.38% من مجموع أفراد العينة يوجه لهم الشكر والثناء و هذا أمر هام يحققه تقييم الأداء مما يخلق له للفرد الرضا الكامل عن نتائج أداءه مما يحفزه معنوياً. كما يحضى الفرد بمستقبل وظيفي جيد وذلك من خلال شغله مناصب عليا، وهو ما يشير إليه الجدول أعلاه إذ نجد نسبة 33.08% من مجموع أفراد العينة تم ترقيتهم في المؤسسة. بينما نجد 15.38% من مجموع أفراد العينة تمنح لهم حوافز مادية كالمكافآت والعلاوات الدورية.

10- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة

جدول رقم (29) : الإجراءات بنسبة العاملين ذوي التقدير الضعيف

الإجراءات	التكرار	النسبة %
إنهاء الخدمة	98	32.45
التخفيض الوظيفي	91	30.13
الحرمان من الترقية والمكافآت المادية والعلاوات الدورية	64	21.19
النقل الوظيفي	0	0
الإنذار أو التوبيخ	8	5.96
توجيهه و إرشاده وتدريبه	26	8.61
إجراءات أخرى	5	1.66
المجموع	302	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد 32.45% من مجموع أفراد العينة يتم طردهم من المؤسسة نتيجة أدائهم الضعيف، تليها نسبة 30.13% من مجموع أفراد العينة يتم

تخفيض درجته من أي نقلهم من الوظائف التي يشغلونها حالياً إلى وظائف أقل كفاءة وصلاحيّة. بينما نجد 21.19% من مجموع أفراد العينة يتم حرمانهم من الترقية والحوافز المادية (المكافآت المادية والعلاوات الدورية).

11- هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها

جدول رقم (30): دقة النتائج

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	17.82
لا	83	82.18
المجموع	101	100

التعليق

من الجدول هناك 82.18% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن نتائج تقييمهم ليست موضوعية ودقيقة، وهو ما قد ينعكس سلباً على أداء الفرد وعلاقته بالمقيم، مما يؤدي إلى خلق مشاكل أمام إدارة الموارد البشرية التي تعد المسؤولة عن نظام التقييم السائد في المؤسسة.

12- هل تعتقد بأن عملية تقييم أداء العاملين صعبة في قياس كفاءة أدائهم

الجدول رقم (31): أسباب صعوبة قياس كفاءة أداء العاملين.

مدى صعوبة قياس كفاءة أداء العاملين	التكرار	النسبة %
نعم	مشاكل و أخطاء العاملين	9
	مشاكل و أخطاء المشرفين	42
	قصور القوانين	23
	أسباب أخرى	8
	المجموع	82
لا	36	30.51
المجموع	227	100

ملاحظة: مع العلم أن إجابة المبحوث يمكن أن تتعدى الإجابة الواحدة

التعليق

يتضح من نتائج الجدول المدونة أعلاه أن عملية تقييم الأداء تعترضها صعوبات مختلفة وهذا ما قدّرت نسبته ب 69.46% من مجموع أفراد العينة يقرون بوجود صعوبات في عملية التقييم. وهذه النسبة موزعة كما يلي: 35.34% من مجموع أفراد العينة المقرون بوجود صعوبات في عملية التقييم يرجعون أسباب هذه الصعوبات إلى وجود مشاكل وأخطاء يتسبب

في حدوثها المشرفين، وهذا ما يمكن تفسيره أن هناك قصور في تهيئة و تدريب المشرفين، وكذا ميل البعض إلى التعميم في حكمهم على الأداء، بالإضافة لعدم الدقة في التقييم. 19.49% من مجموع أفراد العينة المقرون بوجود صعوبات في عملية التقييم يرون أن القوانين المطبقة في المؤسسة لها تأثير على الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة. كون ذلك يتضح من خلال عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، والاكتفاء بقياس المستوى وكذا عدم تقييم أداء الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة و اقتصارها فقط على الفئات الأخرى. بالإضافة لاستخدام نتائج التقييم في تشديد الخناق على العامل على حساب السياسة التنموية للفرد.

3.3.3. آراء ومقترحات المبحوث

بعد تعرضنا لدور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة سنلجأ في هذا الإطار إلى دراسة آراء المبحوثين حول فعالية نظام التقييم في تطوير وتنمية القدرات الفردية.

1- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية التقييم أداء العاملين في مؤسستك

جدول رقم (32) : تطوير النظام الحالي لعملية التقييم أداء العاملين في مؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	51.49
لا	49	48.51
المجموع	101	100

التعليق

من النتائج المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك 51.49% من مجموع أفراد العينة يوافقون على تطوير النظام الحالي لعملية التقييم. و كانت معظم اقتراحاتهم لبلوغ ذلك تتلخص فيما يلي:

- وضع معدلات الأداء في ضوء التحيزات السابقة، أو من الواقع الفعلي في المؤسسات المماثلة.
- أن يكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و هذا لتحسين الأداء وزيادة إنتاجهم.
- معالجة أخطاء التقييم المعروفة، كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية.
- التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
- تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة. تمكين المشرف أو المقيّم من استخدامها بسهولة.

- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
- أن يخضع جميع العاملين في المؤسسة لعملية التقييم مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- إطلاع العاملين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم، مما يتيح كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية، وذلك بهدف مساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.

2- كيف ترى أهمية تقييم الأداء وأثره على تنمية وتطوير القدرات الفردية

من خلال إجابة أفراد العينة حول أهمية تقييم الأداء و دوره في تنمية و تطور القدرات الفردية للعاملين كانت معظم اقتراحاتهم تتلخص فيما يلي:

- التقييم له انعكاس مباشر و قوي على القدرة الفردية سواء كانت سلبية أو ايجابية.
- تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية .
- تجعل العامل أكثر جدية في العمل، إضافة لاجتهاده وإخلاص في عمله بهدف نيله الحوافز المادية والمعنوية من احترام وتقدير رؤساءه، مما ينمي ويزيد من قدراته وإبداعه في العمل.

خلاصة الفصل 3

لقد كشف هذا الفصل عن المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث و هو الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الدراسة النظرية و الميدانية، بإضافة للأدوات الدراسة المستعملة لجمع و تقليل البيانات ، و هذا لإعطاء لدراسة العمق اللازم، من أجل الإجابة على إشكالية البحث .

و كذلك حاولت في هذا الفصل معرفة واقع نظام و تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" .

و قد توصلت على أنه يتميز بمواصفات و مبادئ نظام التقييم المتزن ، برغم من أن هذا النظام فني في مراحل الأولى من التنفيذ و يحتاج إلى تجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية من خلال إبراز الجوانب القوة للعاملين لتدعيمها بعملية تطوير المسار الوصفي للعاملين، و كذا إبراز الجوانب الضعف و تخلص منها عن طريق التدريب من أجل تنمية المهارات والقدرات اللازمة، و هذا ما تقوم به مؤسسة سونلغاز من خلال تنظيم دورات التدريبية للعمال في جميع التخصصات و تنظيم ملتقيات و أيام دراسية وطنية و دولية .

و في الأخير يمكن القول أن مؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز قد حققت نتائج ايجابية في تنمية مواردها البشرية من وراء تطبيقها لنظام التقييم الأداء الذي سينعكس حتما على أدائها الكلي.

خاتمة

يعد تقييم أداء من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجال العمل في المنظمات قاطبة سواء أكانت صناعية، أم خدمية، أم حكومية لان الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

بالإضافة إلي ما سبق ذكره فان الحفاظ علي العمال و تنمية أدائهم يعد أمرا هاما في استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بهذه الموارد البشرية القيام بعملية الأداء العمال ، فقد تكشف عن مواطن الضعف و القوة في أداء العمال و تسمح بمعرفة الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تمّ التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في مقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية، وعلى هذا الأساس تقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع أهمها:

النتائج :

لقد كشفت دراسة و تحليل ما مدى فعالية نظام التقييم الأداء العاملين الجاري العمل به في مؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" الفرع التوزيع الواقعة بالبلدية، مجموعة من النتائج حول هذه الدراسة، يتم استعراضها فيما يلي :

1- ينظر الأفراد المؤسسة على نظام تقييم الأداء العاملين السائد في مؤسستكم لا يتميز بالموضوعية و يرجع السبب إلى شمولية المعايير المستخدمة، أي لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الأداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظرا لغياب وصف دقيق واضح للوظائف اضافة إلى تركيزها على المعايير المتعلقة بالسلوك و التي يصعب الحكم عليها.

2- عدم اشتراك العاملين في وضع المعايير التقييم.

3- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه فعال ، و تعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه فعال جدا راجع إلى انه لا يقوم على تشجيع الاتصال و الحوار بين الرؤساء و المرؤوسين خاصة فيه ما يتعلق بإعلام و مناقشة المرؤوسين حول نتائج تقييمهم، حيث يتم الاكتفاء بإظهارها هذه النتائج في كشف الراتب.

4- التقليل من أهمية التأثير و التأثير بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بملائمة طرق التقييم المعتمدة للظروف المحيطة بالعمل و لقواعد العمل الحديثة، أي ليس هناك تجديد في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء.

5- غياب سياسة واضحة للتظلم من نتائج التقييم و هذا لعدم وجود جهة مكلفة بالنظر في التظلمات التي يتقدم بها العاملون.

6- إعطاء كامل الصلاحيات و الحرية المطلقة للقائمين بعملية التقييم وعدم مراجعتها مم يجعلها النتائج عرض لتحفيز المشرف.

7- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم (كما صرح به البعض)، خاصة على كيفية تطبيق المعايير، مما يعني عدم كفاءة القائم بالتقييم .

8- يقوم الرؤساء باطلاع مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم و كما يقومون بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل (و هذا ما صرح به بعض المسؤولين في عملية المقابلة)، و هذا من اجل تحسين أدائهم، لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية و الجماعية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى و الفرضية الثانية.

9- إن نتائج التقييم الأداء تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية وترفع من الدافعية الذاتية نحو تحسين أدائهم، و كذلك تستخدم الإدارة هذه النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدمها بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية في الترقية و تطوير المسار الوظيفي للعامل و كذلك في المكافآت التشجيعية وتطوير طاقاتها الذاتية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والأخيرة.

10- و من خلال المقابلة التي تتم إجراؤها مع مكلف بتكوين في مديرية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة "سونلغاز" بأن هناك المتابعة و التقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية التدريب والتنمية موارد البشرية.

التوصيات والاقتراحات :

إنطلاقاً من النتائج السالفة الذكر ، نقتراح مجموعة من الاقتراحات نراها ضرورية ، أهم هذه الاقتراحات ما يلي :

- إعلام و تحسين المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ، واصفاء نوع من التجديد في النظام .

- ضرورة الاعتماد على معايير تتميز بالموضوعية، و مشاركة العاملين في وضع المعايير التقييم.

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين و القائمين على عملية التقييم في طريقة التقييم و النماذج المتبعة لرفع من كفاءة المقيمين.
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الدارة العليا، و عدم الاقتصاد على المشرف ، لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز إلى بعض العاملين دون الآخر (ما أكده بعض العاملين في المؤسسة).
- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية و ليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم.
- يجب النظر إلى أن عملية تقييم الأداء العاملين هي مدخل من مداخل التنمية الموارد البشرية.
- يجب على المؤسسة قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية و تقييم المورد البشرية، وفقا لتقييمها ووفقا للمعايير الكمية و الاقتصادية ، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري و رفع قيمته.

آفاق البحث :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة تشير إلى أن النتائج المتوسل إليها أثارت شهيتها للبحث و فتحت آفاقا للدراسة في المجالات التالية :

- تقييم الأداء العاملين و أثره في تحفيز العاملين.
- نظم المعلومات و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي.
- قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- واقع التنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- اثر التحفيز على تنمية الموارد البشرية.
- اهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

قائمة المراجع

- 1- أبو إيهاب حمودة ، التنمية البشرية و تطوير الذات(مفهوم التنمية) ، 05/06/2008 .
<http://www.topichamoda2.yoo7.comm/t1178-> .
- 2- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين نظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوظيفي. دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، دون نشر طبعة، مصر، 2006 .
- 3- عبد الرحمان العيسوي، الإسلام والتنمية البشرية، المكتب العربي الحديث، دون الطبعة. بدون نشر العام .
- 4- عز الدين أبرجي ، إشكالية الترجمة الحرفية للمصطلحات في القاموس العرب ، 05/06/2008.
http://www.raihor.com/2011/09/blog-post_09html .
- 5- كميل حبيب ، الثقافة عامل أساسي في التنمية الشاملة، 15/08/2008.
<http://www.lebarmy.gov.lb/article.asp?ln=ar&id=1301> .
- 6- كمال أبو الخير ، روح التعاون. والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مجلة التعاون، 03/08/2008.
[.http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=92810&eid](http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=92810&eid)
- 7- الغزالي، مفهوم التنمية الحديثة هو التوسع في الحريات الحقيقية، 03/08/2008.
www.kuna.net.kw/NewsAgenciesPublicSite/ArticleDetails.aspx?Language=ar&id=1883684
- 8- ناصر مراد، دور التنمية في الإنعاش. مجلة جامعة البليدة "أفاق" العدد 06 أبريل 2006.
- 9- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة الأول، بيروت، 2000.
- 10- عبد الهادي الجواهري، دراسات في التنمية الاجتماعية " مدخل إسلامي " مكتبة نهضة الشرق ، دون نشر الطبعة ، القاهرة، 1982.

- 11- أحمد مصطفى خاطر، التنمية الإجتماعية "المفاهيم الأساسية – نماذج الممارسة"، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، دون نشر الطبعة، مصر، 2002م.
- 12- تقي عبد سالم، ماهية التنمية الاقتصادية ، 2008/08/04 .
www.al-bayyna.com/modules.php?name=News&file
- 13- العشري حسن درويش، التنمية الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، دون الطبعة، بيروت 1979.
- 14- محمد البطراوي. التنمية الثقافية والمستقبل ، مجلة آفاق ، أكاديمية المستقبل للتفكير الإبداعي، 2008/08/03.
- 15- أحمد عبيدات، سيادة القانون والتنمية السياسية ، 2008/08/04 .
www.aafaq.org/fact1/A19.htm
www.womengateway.com/arwg/e-library/Studies/PoliticalParticipation
- 16- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، دون الطبعة، الإسكندرية، 2003/2002.
- 17- كمال التابعي، التنمية البشرية "دراسة حالة لمصر"، مكتبة الأنجلو المصرية. دون الطبعة، القاهرة، دون نشر تاريخ الإصدار.
- 18- اسماعيل الصبري عبد الله ، التنمية البشرية المفهوم و القياس ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، دون نشر الطبعة ، بيروت ، 1994.
- 19- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1997،
- 20- عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 21- لعلي وكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المغربي والكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004. جامعة ورقلة .
- 22- عليان بن عبد الله الرشيد. تنمية الموارد البشرية ودوره في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2007.
- 23- عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994.
- 24- عبد عاطف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة روز البوسق، بدون نشر الطبعة والبلد 1979.
- 25- مشرف فريد نصر، كيف تنجح في إدارة فريق عمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دون نشر البلد 2001.
- 26- دنيا، الإسلام والتنمية الاقتصادية- دراسة مقارنة. دار الفكر العربي، القاهرة. الطبعة الأولى، 1979.

- 27- عبد الخالق السيد أحمد ، مدخل إلى دراسة التنمية الاقتصادية، بدون بيانات نشر، 1963.
- 28- علي الكاشف، التنمية الإجتماعية، المفاهيم القضايا، عالم الكتب، القاهرة، دون طبعة، 1985.
- 29- نامق صلاح الدين، إقتصاديات التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون نشر الطبعة، 1976.
- 30- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة الإسكندرية، دون طبعة مصر 2002/2001.
- 31- Normande Guerin : Claude، Drapeau et suzie، Melan con، "la planification stratéique des ressources Humains" – Quebec. 1992.
- 32- رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر، 2007.
- 33- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة مصر، طبعة الثانية، 2001.
- 34- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى. 2005.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية في إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، مصر، دون الطبعة، 1999.
- 36- وفاء محمد عدنان، أهمية تدريب المعلمين، 2008/08/20.
- <http://kenanaonline.com/users/halla-1/poste/264150>
- 37- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الإجتماعية، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، دون نشر عام إصدار.
- 38- عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000.
- 39- فوزية عبد الغافور، دور مركز أعضاء القياس والتقويم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس للتدريب، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، العدد 19/76، السنة 2001.
- 40- ميرفت أديب فارس أيوب، واقع تحديد الإحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، رسالة ماجستير كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، أردن 1999.
- 41- علي عبد الله ، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، لسنة الثالثة إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- 42- بن زاهي منصور، التدريب كأحد المقومات الأساسية للتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفي والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 43- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، طبعة الأولى، عمان، 2007.

- 44- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2006.
- 45- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد عمان الطبعة الأولى، 2007.
- 46- محمود قرزيز، سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية رقم 2007/01.
- 47- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 48- Fatima El Kandoussi et Manal el Abboubi " Le management des ressources humaines responsable : Quelles perspectives sous l'égide de nouvelle législation De travail au maroc " Revue de Janvier 2007. «l'écoule de gestion de l'université de liege Belgique
- 49- عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك، الجيزة، 2005.
- 50- موسي اللوزي . التنمية الإدارية المفاهيم . الأسس. التطبيقات. عمان. أردن. 2000.
- 51- عمار عوايدي، علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية، المجلة إدارة، المجلد 06، العدد2-1996 .
- 52- جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2003.
- 53- حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية، بين النظرية ومكونات التجربة العلمية، دار الجيل للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، لبنان، دون نشر عام إصدار.
- 54- Sylvie. Monchatre : "la définition de la compétence et des métiers : l'affaire de l'entreprise:" Revue de cereq-Bref. Française. N201 octobre 2003.
- 55- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، مصر، دون الطبعة، 2002.
- 56- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض المملكة السعودية، جامعة سعود، 1986.
- 57- Liliane Ayoub، la formation des personelle administratif، Paris، Librairie Armande Colin، France، 1969.
- 58- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 59- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 .
- 60- يوسف جحيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.

- 61- Yues Emery- François Gonin، Dynmiser les ressources humain، France: Bibliothèque ressiurces humaines، 1999.
- 62- حلمى حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب، الشارقة- دولة الإمارات العربية المتحدة 21-23 أبريل 2003.
- 63- Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, nathan ، France.
- 64- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية، مصر، دون نشر عام إصدار.
- 65- Alain Chaunet، Methods de management، les éditions d'organisation، Paris 2000.
- 66- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 67- جمال الدين المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، 2003.
- 68- François Gonin، Yues emery، dynamique des ressources humaines، presses polytechniques et universitaires romandes، France، 1999.
- 69- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 70- Plain mitrani، Murraym. Dalziel. Annick Bernard، des compétences et des homes، les éditions d'organisation، Paris France، 1993.
- 71- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 72- محمد الصريفي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2003.
- 73- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، طبعة الثانية، 2003.
- 74- جبر الدجتتبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، 802.
- 75- فهد إبراهيم حمد الصقية، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 76- العميان محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان أردن، 2002.
- 77- القريوتي محمد قاسم، سلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

- 78- أحمد ماهر، تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير' الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 79- أحمد إبراهيم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 80- مرسي اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002.
- 81- طاهرة محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجي، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، 2007.
- 82- توفيق محمد عبد المحسن. إتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ستة سيكما و بطاقة القياس المتوازن .، دار النهضة العربية، 2006.
- 83- B. Doriath, contrôle de gestion ,2edition, nord paris, 1999.
- 84- عبد المحسن توفيق محمد : تقييم الأداء ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 85- لمين علوطي : تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة الجزائر، 2004.
- 86- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، طروحة دكتوراة دولة جامعة الجزائر، 2004-2005 .
- 87- R. A. Thietart, la stratégie de l'entreprise, MCG RAW-hill, 2edition, Paris France, 1999.
- 88- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 89- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1996.
- 90- نظمي شحادة ، إدارة الموارد البشرية دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان 2000.
- 91- Peretti jeam marie , Ressources humaines et gestion du personale, 4^{em} édition, vergeur paris France, 1993.
- 92- أحمد ماهر، الاختبارات، واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر دون طبعة، 2003 .
- 93- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
- 94- أحمد السيد كودي، تقييم أداء العاملين، 2008/09/10.
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67889/post>
- 95- سمير محمد الوهاب، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة ، دون نشر عام إصدار.
- 96- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجد لأول للنشر و التوزيع ، عمان ، دون نشر عام إصدار.
- 97- زهيرة ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر ، دون نشر الطبعة القاهرة ، دون نشر عام إصدار.

98- Jean – pascal Iopra, l'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition: Dunod, paris 1993.

99- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، لبنان ، 2000.

100- Jean Paul Jues، **gestion des ressources humain principes et point-les ellipses** édition marhetingz S.A , paris France, 2002 .

101- رونالدي ريجيو ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دون نشر الطبعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، دون نشر عام إصدار.

102- صلاح الدين محمد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، دون نشر الطبعة ، الدار الجامعة الاسكندرية ، 2000.

103- خالد عبد الرحيم الهتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى دون نشر عام إصدار .

104- احمد ماهر. إدارة الموارد البشرية، النشر الدار الجامعية، الإسكندرية، دون نشر الطبعة ، 2007 .

105- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2003.

106- فوائد القاضي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة، إتحد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد (22) العدد(1) يونيه 1989.

107- القانون الأساسي لسونلغاز ودقتر الشروط المتعلقة بشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات، المديرية العامة "قسم الإتصال"، سونلغاز.

108- شركة توزيع الكهرباء و الغاز ، 2009/07/11 ،

WWW.SONELGAZ.DZ.

109- Décision d'organisation de la direction générale distribution centre.

110- مصطفى عمر التير ، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي ، معهد الإنماء العربي، الطبعة الأولى، الجماهيرية الليبية، 1989.

111- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

112- أحمد حسين الرفاعي. مناهج البحث العملي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الرابع، عمان.

113- فادية عمر الجولاني، تصميم البحوث الاجتماعية و تنفيذها، المطبعة المصرية، دون نشر الطبعة، الإسكندرية، 2006.

114- محمد عيدات و آخرون، منهج البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل، عمان الطبعة لأولي 2007.

إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

تضع بين أيديكم الطالبة: الفرطاس هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، حول دور تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية.

ونظرا" لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لاغير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I- المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية :
20 - 30 سنة.
31 - 40 سنة.
41 - 50 سنة.
أكثر من 50 سنة.

3- المستوى الدراسي :
ابتدائي متوسط ثانوي فما فوق

4- الأقدمية في العمل (بالسنة) :
أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنة
أكثر من 20 سنة

5- أجرك يتراوح ما بين :
10000 دج و 20000 دج.
21000 دج و 30000 دج.
31000 دج و 40000 دج.
أكثر من 40000 دج.

ملاحظة: ضع علامة (×) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

(II)-رأي المبحوث في نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

6- هل هذا النظام تقييم أداء العاملين المعتمد بالمؤسسة يتميز بالموضوعية ؟
لا نعم

- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب حسب رأيك؟
* عدم كفاءة المقيمين

* عدم كفاءة عناصر التقييم للحكم على مستوى أداء العامل

* وجود تحيز عند قيام بعملية التقييم

* أسباب أخرى أذكرها:

.....

7- ما رأيك في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء؟

فعالة جدا فعالة نوعا ما غير فعالة

8- هل يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية عند كل وظيفة.
لا نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي في رأيكم الأهمية النسبية لعناصر التقييم الآتية:

الإجابة: الرجاء وضع دائرة لكل عنصر في الرقم المناسب حسب رأيك، ودرجة أهميته النسبية:

درجة أهميتها النسبية					عناصر التقييم
5	4	3	2	1	- الإتقان في العمل
5	4	3	2	1	- السلوك الشخصي
5	4	3	2	1	- الانضباط في العمل
5	4	3	2	1	- التعاون مع الآخرين
5	4	3	2	1	- الإلمام بواجبات العمل

9- ما هي عناصر التقييم الكافية للحكم على مستوى كفاءة العاملين حسب رأيك؟

إتقان العمل المواظبة والانضباط السلوك الشخصي
المهارة في العمل التعاون مع الآخرين المعاملة المبادرة الإلمام بواجبات العمل
آخر:

.....

.....

10- ما هي الأسباب التي تجعلك تؤيد وجود عناصر تقييم محددة ؟

* توضيح أكثر للعامل ما هو مطلوب منه بدقة.

* تزيد أكثر من موضوعية التقييم ودقته.

* تساعد أكثر المشرفين على إجراء التقييم بسهولة.

* تجنب أكثر المشرفين حالة التحيز أو التشدد.

* أسباب أخرى :

.....

.....

ملاحظة: ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

- 11- ما هي أسباب اعتقادكم بعدم كفاءة عناصر التقييم :
- * لا تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة.
 - * انسامها بالعمومية وعدم الوضوح.
 - * لا تعكس سوى بعض جوانب الأداء.
 - * صعوبة فهمها وتقديرها.
 - * عدم كفاءة المشرف.
- أسباب أخرى :

.....

.....

(III)-رأي المبحوث في دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

- 12- هل تشعر بأنّ عملية تقييم أداء العاملين تعتبر أمراً "هاماً" ؟
- نعم لا
- 13- ماذا يمثل لك نظام تقييم أداء ؟
- أداة لإبراز الكفاءات وسيلة للرقابة تحدد احتياج لتطوير
- 14- هل يتم رسمياً تقييم جميع العاملين على مستوى كل الوظائف في المؤسسة مرة في السنة ؟
- نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ : لا : فهل يتم التقييم على فترات هي :
شهرية نصف سنة (سداسية) ربع سنوية (فصلية)
- 15- هل تعتبر أن تقييم أداء العاملين مرة واحدة في السنة رسمياً كاف للحكم على كفاءة وفعالية أدائهم ؟
- نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ : لا: ما هي أنسب فترة تفضل أن تجرى فيها رسمياً عملية تقييم أداء العاملين؟
- كل شهر كل ستة أشهر كل أربع أشهر كل ثلاث أشهر
- اقتراحات أخرى :

.....

- 16- من هي الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟
- *المسؤول المباشر فقط.
 - *المسؤول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي.
 - *المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج.
 - *لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء.
- *جهة أخرى ما هي :

ملاحظة:

ضع علامة (×) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

17- هل يتم ابلاغك بنتائج تقييم أدائك؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم : ما تفضيلكم في طريقة الإعلان عن نتائج التقييم :
* السرية التامة.

* العلنية.

* العلنية للتقديرات ذات الدرجات المرتفعة فقط.

* العلنية للتقديرات ذات الدرجات المنخفضة فقط.

* طريقة أخرى أذكرها :

18- هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا ؟

لا

نعم

1- في حالة الإجابة بنعم : ما هي جوانب الاستفادة للعاملين ؟

* تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم.

* تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها.

* تؤثر على مستوى الانتاجية للعاملين.

* ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم.

2- وما هي جوانب الاستفادة للإدارة ؟

* تسهيل عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

* تحديد احتياجات التدريب وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

* تسترشد بها الإدارة في وضع وتطبيق نظام حوافز فعال.

* تستخدمها الإدارة في تطوير طاقاتها (التنمية الإدارية).

جوانب أخرى :

19- ما هي الآثار المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين ؟

* آثار لها جانب عقابي وتأديبي.

* آثار لها جانب تدريبي وتنموي.

* آثار لها جانب إرشادي وتوجيهي.

* آثار لها جوانب أخرى :

20- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملين ذوي التقدير الممتاز في المؤسسة؟ هل هي :

* الترشيح للترقية.

* توجيه الشكر والثناء.

* الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية.

* يحضى بصلاحيات التمكين لتحريير طاقاته وإثبات ذاته.

* إجراءات أخرى :

21- ما هي الإجراءات التي يحضى بها العاملون ذوي التقدير الضعيف في المؤسسة ؟ هل هي :

* إنهاء الخدمة.

* التخفيض الوظيفي.

* الحرمان من الترقية والمكافآت المادية والعلاوات الدورية.

* النقل الوظيفي.

* إنذاره أو توبيخه.

* توجيهه وإرشاده وتدريبه.

* إجراءات أخرى :

22- هل تشعر بأن نتائج التقييم المحققة دقيقة وغير قابلة للتعليق عليها ؟

لا

نعم

23- هل تعتقد بأنّ عملية تقييم أداء العاملين صعبة في قياس كفاءة أدائهم ؟

لا

نعم

* في حالة الإجابة بنعم : حسب رأيك لمن تعود الصعوبة التي تحول دون الوصول لتقييم حقيقي لأداء العاملين ؟

هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء العاملين أنفسهم الخاضعين لعملية التقييم ؟

هل ترجع إلى مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم ؟

هل ترجع إلى قصور القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة لعملية التقييم ؟

أم ترجع لأسباب أخرى :

ملاحظة: ضع علامة (×) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

(VI)- آراء و مقترحات المبحوث

24- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في مؤسستك ؟

لا

نعم

* في حالة الإجابة بنعم : ما هي اقتراحاتك لذلك ؟

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

25- كيف تري أهمية تقييم الأداء وأثره علي تنمية وتطوير القدرات الفردية ؟

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

ملاحظة:

ضع علامة (×) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

QUESTIONNAIRE

Chers travailleurs chères travailleuses dans tous les postes de responsabilité de l'entreprise.

L'étudiante El Fertas met entre vos mains ce questionnaire pour la réalisation d'une recherche scientifique pour l'obtention du diplôme de Magister dans les sciences de gestion, option management, faculté des sciences économiques et de gestion- université de Blida " Saad Dahleb" sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des ressources humaines.

Vue l'importance de votre entreprise dans le secteur économique national caractérisée par son expérience, nous vous avons choisi comme échantillon pour notre étude pratique, espérant de nous honorer par le renseignement de ce questionnaire en répondant aux questions posées, et nous sommes confiants de vos réponses précises et objectives qui aboutissent aux résultats escomptés par cette étude.

Nous nous engageons à ce que toutes les informations Sérent a réservé uniquement pour les objectifs scientifiques. Nous considérons votre sincère collaboration et votre participation constructive au service de la science et de la connaissance et nous vous demandons d'accepter notre remerciement et considération scientifique du changement.

I) - Les renseignements personnels

1 - Sexe: Homme Femme

2 – tranche d'âge:

20 - 30 ans.

31 - 40 ans.

41 - 50 ans.

Plus de 50 ans.

3 - le niveau d'études :

primaire moyen secondaire universitaire

4 - l'ancienneté au travail (Année):

Moins de 5 ans entre 5 et 10

plus de 10 ans Plus de 20 ans

5 – votre salaire est entre:

10000 DA et 20000 DA.

21000 DA et 30000 DA.

31000 DA et 40000 DA.

Plus de 40.000 DA.

Note: Cochez (x) dans la boîte qui convient à chaque question

II) Avis de l'évalué sur le système d'évaluation de la performance des employés dans l'entreprise

6 – Est- ce que le système d'évaluation des performances des employés est objectif?

Oui Non

- Si la réponse est non, quelles sont les raisons à votre avis?

- * L'inefficacité des résidents
- * L'inefficacité des normes adoptés dans le système
- * L'inefficacité des éléments d'évaluation pour juger de la performance de l'employé
- * L'existence de biais dans le processus d'évaluation
- * Définissez d'autres raisons:

.....

7 - Que pensez-vous de la méthode utilisée par l'entreprise pour évaluer la performance?

Très efficace efficace moins efficace inefficace

8 - Est-ce que la distribution des éléments fondamentaux de l'évaluation dans l'entreprise se fait en fonction de l'importance relative de chaque poste.

Oui Non

- Si oui, quel est votre point de vue sur l'importance relative des éléments suivant?:

Pour la réponse: s'il vous plaît faites chaque élément dans le numéro de votre avis, et le degré relatif d'importance:

Les éléments de l'évaluation	Le degré d'importance relative des éléments d'évaluation				
	1	2	3	4	5
- maîtrise de l'action	1	2	3	4	5
- Conduite	1	2	3	4	5
- La discipline au travail	1	2	3	4	5
- Coopération avec d'autres	1	2	3	4	5
- Connaissance des fonctions de travail	1	2	3	4	5

Note: Cochez (x) dans la boîte qui convient à chaque question

9 – Selon vous, quels sont les éléments de l'évaluation suffisante pour juger de la qualité des travaux ?

Un bon travail la participation et la discipline
Conduite main d'oeuvre qualifier traitement
Habilité à travailler avec d'autres initiative
la connaissance des fonctions de travail
Une autre :

.....
10 - Quelles sont les raisons pour lesquelles vous soutenez l'existence d'éléments spécifiques de l'évaluation?

- * Il explique au travailleur de ce qui est tenu de le faire avec précision.
- * Augmentation de l'objectivité et l'exactitude du système d'évaluation.
- * facilite aux gestionnaires le procédé d'évaluation.
- * Évitez aux superviseurs la partialité ou la sévérité.
- * Autres raisons:

.....
11 - Quelles sont les raisons de votre jugement de l'inefficacité des éléments d'évaluation?

- * Ne sont pas en rapport avec la nature de l'entreprise
- * sommaire et manque de clarté.
- * Ne reflètent que certains aspects de la performance.
- * Difficulté de compréhension et d'appréciation.
- * incompétence de l'encadreur.
- * Autres raisons:

.....
.....
- III) l'avis de l'évalué sur le rôle du système d'évaluation des performances des employés dans l'entreprise

12 - Avez-vous l'impression que le processus d'évaluation de la performance des travailleurs est considéré comme important?

Oui Non

13 - Quel est le rôle du système d'évaluation des performances?

- * Outil pour mettre en évidence les compétences
- * Des moyens de contrôle
- * Déterminez les besoins d'amélioration

14 - Est ce que l'évaluation formelle de l'ensemble des salariés au niveau de chaque poste de l'établissement ce fait une fois par an?

Oui Non

- Si vous avez répondu par Non: les périodes d'évaluation sont t'elle
mensuelles trimestrielles annuelles
- 15- Considérez vous que l'évaluation de la performance des employés
une fois par an est officiellement suffisante pour juger
l'efficience et l'efficacité de votre performance?
Oui Non
- Si vous avez répondu par Non: Quelle est la période la plus
appropriée pour le processus d'évaluation des performances?
Chaque mois tous les trois mois tous les quatre mois
Tous les six mois
Autres suggestions:
-
- 16- Quelle est la structure appropriée à qui on confier officiellement la
tâche d'évaluation de la performance des employés d'un organisme?
* Le Directeur seulement.
* Le directeur, conjointement avec le syndicat.
* Le Directeur en concertation avec le chef du département
ou service.
* Une commission spécialisée dans l'évaluation de la performance.
* Autres quelles sont ?,.....
- 17 - Êtes-vous informés des résultats de l'évaluation de votre
performance?
Oui Non
- Si oui: Qu'elle est la manière que vous préférez dans l'annonce des
résultats de l'évaluation?
* secret total.
* Public.
* Public pour les évaluations des catégories très supérieures
seulement.
* Ouvert pour les évaluations de catégories très inférieures
seulement.
* Mention d'une autre manière:.....
- 18 - les travailleurs et les gestionnaires bénéficient-t-ils ensemble des
résultats de l'évaluation de la performance ?
Oui Non
- 1 - Si oui: Quels sont les aspects bénéfiques pour les employés?
* Elle donne aux employés un sentiment de responsabilité sur les
résultats de leur performance.
* influe sur le niveau de satisfaction professionnelle des employés

- * Influe sur le niveau de productivité des travailleurs.
- * elle donne motivation pour les travailleurs à améliorer leurs performances.

2 - Quels sont les aspects bénéfiques pour l'administration?

- * Faciliter le processus de promotion de carrière pour les travailleurs.
- * Identifier les besoins de formation et facilite la tâche de conception de formation.
- * Guide l'employeur dans le développement et l'application d'un système d'incitation efficace.
- * Utilisé par la direction dans le développement de son potentiel (développement de l'administration).

Autres aspects:

19- Quelles sont les effets induites par les résultats de l'évaluation de la performance des travailleurs?

- * Les effets punitifs et disciplinaires.
- * Les effets sur la formation et le développement.
- * Les effets sur la vulgarisation et l'orientation.
- * Les effets à d'autres aspects:.....

20- Quelles sont les mesures dont jouissent les employeurs qui présentent une excellente évaluation dans l'entreprise? sont-ils:

- * Les remerciements et louanges.
- * Pour bénéficier des récompenses matérielles et de promotions.
- * Profiter des bonus et les augmentations de traitement.
- * jouisse des prérogatives pour libérer ces énergies et de marquer sa personnalité.
- * Autres mesures:

.....

21- Quelles sont les mesures dont jouissent les employeurs qui présentent une faible évaluation dans l'entreprise? Est-ce:

- * Cessation d'emploi.
- * Réduction de l'occupation.
- * Exclusion des promotions, primes et des récompenses.

Note: Cochez (x) la case qui convient

- * déplacement de carrière.
- * Avertissement ou un blâme.
- * l'orientation et la formation.
- * Autres mesures:

.....

Note: Cochez (x) la case qui convient

22- Pensez-vous que les résultats de l'évaluation de la performance sont précis et sans commentaires?

Oui Non

23- Pensez-vous que l'opération d'évaluation de la performance est difficile dans le classement de leurs compétence

Oui Non

* Si la réponse est oui: à votre avis, à quoi est due la difficulté d'accès à une véritable évaluation de la performance des travailleurs?

* Est-ce qu'elle est due a des employés soumis à l'opération d'évaluation?

* Est-ce qu'elle est due aux problèmes et aux erreurs des encadreurs de du processus d'évaluation?

* Est-ce qu'elle est due à l'absence de lois et règlements régissant le processus d'évaluation?

* d'autres raisons:

.....
-VI) vues et propositions demandé à l'évalué

24 - Êtes-vous d'accord sur le développement du système actuel d'évaluation de la performance du travail dans votre entreprise?

Oui Non

* Si la réponse est oui: Quelles sont vos suggestions?

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

25 - Comment vous voyez l'importance de l'évaluation de la performance et son impact sur le développement des capacités individuelles?

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

Note: Cochez (x) dans la case qui convient