



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

واقع تسيير الأداء الوظيفي بشركة ALFAPIPE وشركة

الجبس ومشتقاته

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت إشراف

إعداد الطالبة:

د. عبد الرحمان بن سانية

بن غدير مسعودة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

اللجنة المناقشة

رئيساً	أ.د. / سليمان بلعور
مشرفاً ومقرراً	د. / عبد الرحمان بن سانية
عضواً مناقشاً	أ. / بوحفص رواني
عضواً مناقشاً	أ. / عبد الله سايح

السنة الجامعية: (1434-1435 هـ / 2013-2014 م)



إهداء

الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء

الحمد لله الذي استسلم لقدرته كل شيء

الحمد لله الذي ذل لعزته كل شيء

الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء

أهدي عصارة عملي هذا إلى الله سبحانه وتعالى ولرسوله الكريم ونافعا به وثامرا لأهله

وإلى من قال فيهما الرحمان "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

والديّ الحبيبين

إلى إخوتي الأعزاء: عفاف، سفيان، هشام، مريم

إلى صديقاتي: سارة، مريم، نهلة، غنية، مريّة، إيمان، شهرزاد، نادية، ياسمين، أمال،

كلثوم، سكينه

إلى أصدقائي: ابراهيم، مروان، نصرالدين، عامر، حمزة، عبد الحميد رَحِمَهُ اللهُ

إلى من فتحت لي قلبها وعاملتني كابنتها: خالتي سليمة

إلى حبيبتى الصغيرة: ملك

إلى كل أفراد العائلة

لكل زملاء الدراسة

ولكل الأساتذة في مشواري الدراسي الذين لم ييخلوا علي بشيء جعلهم الله من ورثة

الأنبياء وجنات النعيم إن شاء الله

أهدي ثمرة نجاحي هذا ومعه إكليل من المحبة والمودّة

مسعودة

# شكرو عرفان

بسم العليم المعلم، الواحد الموقر لما قضى وقدّر الباسط لأنعمه والهادي عباده إلى نحو من علمه، الحمد الله الذي قدّر بعد ما قضى أن وقّقنا لما نحب ونرضى، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا والصلاة والسلام على أرحم الخلق بأمتّه مرشدنا من ظلمات الجهل والشقاء إلى ضياء العلم والفلاح محمد بن عبد الله بن المطلب (عليه وسلم) وصلاته وسلامه عليه.

و نتقدّم بجزيل الشكر و التقدير إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذه المذكرة و نخص بالذكر: الأستاذ المشرف: عبد الرحمان بن سانية الذي لم يخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيّمة وإرشاداته المنهجية التي أُلنا بها طوال فترة إنجاز هذا البحث والتي سمحت لنا بالسير على النهج السليم. وأيضا الأستاذة لويزة بهاز والأستاذ الجيلالي بهاز لتوجيهاتهما المستمرة لنا. و إلى كل عمّال جامعة غرداية.

مسعودة

## ملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على تسيير الأداء الوظيفي في مؤسستي ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز والجبس ومشتقاته بغرداية ، كهدف تسعى المؤسستين للوصول إلى أحسن المستويات فيه .

وقد قمنا بمقاربة الموضوع من خلال محاولة معرفة ما إذا كانت الشركتان تخططان لتقييم أداء مواردهم البشرية، وكيفية متابعة تنفيذ خططهم للتقييم، وبعد ذلك معرفة نتائج تقييم كل فرد، و قمنا بتحقيق هذا الغرض بتوزيع استبانة على 32 فرد في المؤسستين ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن هناك وجود لتسيير الأداء في الشركتين، فتخطيط الأداء هو تنظيم مهام كل موظف بالمؤسسة، تحديد مهام العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة وكيفية التغلب العقبات التي تواجهها. أما بالنسبة لمتابعة الأداء فالهدف الرئيسي هو أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهنا يأتي بعد ذلك تقييم الأداء، الذي يشتمل على معرفة وتحديد نقاط الضعف عند العاملين بالإضافة إلى تحفيزهم ومناقشة نتائج تقييمهم.

**الكلمات المفتاحية :** أداء، كفاءة، فعالية، تسيير الأداء.

# قائمة المحتويات

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	● مقدمة عامة
أ	مقدمة
أ	طرح الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	مبررات اختيار الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
ج	هيكل الدراسة
	● الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية تسيير الأداء الوظيفي
8	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

15	المطلب الثاني: ماهية تسيير الأداء
18	المطلب الثالث: الممارسات العلمية لتسيير الأداء
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة
38	المطلب الثاني: اوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
39	خلاصة
42	• الفصل الثاني: دراسة حالة شركة ALFA PIPE وشركة الجبس ومشتقاته
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
42	المطلب الأول: طرق الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
45	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
45	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
60	خلاصة
64	• خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء	1
25	تقييم أساليب تقييم الأداء	2
42	الإستبانات المسترجعة وغير المسترجعة، الملغاة والمعتمة في الدراسة	3
44	مقياس ليكرت الخماسي	4
45	معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	5
46	خصائص عينة الدراسة	6
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع تخطيط الأداء	7
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع متابعة الأداء	8
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع تقييم الأداء	9

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	الأداء الفعال	1
14	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2
18	دورة إدارة الأداء	3
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (ذكر/أنثى)	4
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	6
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	7
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	8
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل	9

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان في صورته النهائية

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للإستبيان

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة ALFAPIPE بغرداية

الملحق رقم (04): شهادة الجودة ISO لشركة ALFAPIPE

الملحق (05): نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

# المقدمة

## مقدمة:

## أ- توطئة:

عندما كانت بيئات الأعمال تشهد استقرارا نسبيا، كانت الأمور تبعث على حالة العمل الذي يجري وفق الصورة التقليدية المعتادة. ومع تصاعد مستويات التعقيد والصعوبات بشكل مضاعف، أصبحت مهمة قيادة منظمات الأعمال وإدارتها وتعبئتها أمر صعب للغاية، لهذا تستخدم المنظمات الرائدة الإنتاجية منها أو الخدمية الأداء لغرض التوصل إلى تبصر واضح في فاعلية وكفاءة برامجها وعملياتها وأفرادها، وإصدار الأحكام بشأنها. إذ أن التحولات في واقع الإقتصاد والعولمة، والمنافسة، وعمليات الإكتساب، ودورات حياة المنتج، والتكنولوجيا، والتحول الصناعي، والأعمال الإلكترونية، واللوائح القانونية، وندرة المهارات والمواهب وغيرها، كل هذه الأمور أصبحت مواجهات كبيرة ومؤثرة لاتجاهات السوق والتغيير الداخلي. لهذا يستلزم وجود تسيير للأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال خطوات محددة: تخطيط الأداء ثم متابعة الأداء ثم تقييمه. لأن الأداء ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية تخطيطها الإستراتيجي ويوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقديرها واستخدامها في اتخاذ قرارات العمل السليمة.

يلاحظ من خلال واقع المؤسسات الجزائرية أن التحديات المعاصرة لهذه المؤسسات تتطلب تسييرا كاملاً للأداء يتضمن توجهات وطرق وأساليب تعطي الإمكانية لتحديد واقع المنظمة الحالي وتوجهاتها المستقبلية. إشكالية الدراسة:

بناء على ماتقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تسيير الأداء الوظيفي بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز

وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

✓ هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء بشركة ALFAPIPE لصناعة

الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية؟

✓ ماهي مكانة نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة، وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام تقييم أداء

العاملين بها بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية

غرداية؟

✓ هل يشكو نظام التقييم الحالي بالمؤسسة من مشاكل وصعوبات بشركة ALFAPIPE لصناعة

الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية؟

## ب- فرضيات الدراسة:

- ✓ لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية.
- ✓ نظام تقييم الأداء الوظيفي لا بد أن يحظى بالمتابعة والإهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية.
- ✓ هناك صعوبات ومشاكل تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بولاية غرداية.

## ج- مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.
- ✓ ارتباط الموضوع بمواضيع البحوث في السنوات السابقة.
- ✓ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا وخاصة في ظل الأهمية التي يحتلها الأداء في تحقيق أهداف المؤسسات.

## د- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أهم مفاهيم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته في المؤسسة.
- ✓ محاولة التعرف على مؤشرات وطرق تحسين الأداء في المؤسسة.
- ✓ فهم الفرق بين تقييم الأداء وتسيير الأداء وابرار أهمية كل منهما.
- ✓ اكتشاف أهم طرق تسيير الأداء بشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية.
- ✓ التعرف على الممارسات العلمية لتسيير الأداء الوظيفي في كل من شركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية.

## هـ- أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتحلّي هذه المساهمة فيما يلي:

- ✓ تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحدائته وهو موضوع تسيير الأداء الوظيفي الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري، أما الجانب العملي فيعد من أهم المواضيع خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى أداء أفضل.
- ✓ تسلط هذه الدراسة الضوء على كل من شركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية لتبيين واقع تسيير الأداء الوظيفي.



## و- حدود الدراسة:

## 1- المجال المكاني:

قد كان اختيارنا لشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية:

- ✓ حصول شركة شركة ALFAPIPE بغرداية على امتياز شهادة الإيزو، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات؛
- ✓ القدرة الإنتاجية الكبيرة للشركتين؛
- ✓ استخدام تكنولوجيا عالية في الشركتين.

## 2- المجال الزمني:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من 2014/06/03 إلى 2014/08/24.

## ز- منهج الدراسة:

تماشياً وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي المتعلق بالجانب النظري ومنهج دراسة الحالة المتعلق بالدراسة الميدانية بشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية، كما سيتم الإستعانة بالإستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة تقيس آراء العاملين بالشركتين.

## ح- صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم تجاوب بعض الموظفين ومطالهم في الإجابة على الإستبيان؛
- ✓ عدم ارجاع مجموعة الإستبيان المقدمة إلى شركة سرسو SERSOU الأمر الذي أضر نتائج الدراسة؛
- ✓ بُعد أماكن الدراسة عن المدينة الأمر الذي أبطأ استرجاع الإستبانات.

## ط- هيكل الدراسة:

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل، و في موضوعنا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة بسهولة، ولهذا احتوت خطتنا على :

**الفصل الأول** الذي سوف نستعرض فيه إلى الأدبيات النظرية التطبيقية، حيث تناول المبحث الأول ماهية تسيير الأداء الوظيفي و ينقسم إلى ثلاثة مطالب الأول ماهية الأداء الوظيفي والثاني ماهية إدارة الأداء والثالث الممارسات العلمية لتسيير (إدارة) الأداء، أما المبحث الثاني فهو يشتمل الأدبيات التطبيقية وينقسم إلى مطلبين الأول الدراسات السابقة والثاني أوجه التشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** فلقد تمحور حول دراسة واقع تسيير الأداء الوظيفي بشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية، من خلال مبحثين الأول طرق وأدوات الدراسة والثاني تحليل النتائج ومناقشتها .

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد:**

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية ترغب في بلوغ التفوق والتميز لضمان البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتطلب ذلك تسيير للأداء من تخطيط ومتابعة وتقييم حتى تضمن كفاءة وفعالية هذه الأهداف.

## المبحث الأول: ماهية تسيير الأداء الوظيفي

إن الإهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها. وإن إدارة القوى البشرية العاملة وحسن أدائها يحقق أهداف المؤسسة ويؤدي إلى تحسنها المستمر ويحقق الفاعلية الأعلى لها، ويعد موضوع تسيير الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

## المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

### I. مفهوم، أهمية وأنواع الأداء الوظيفي:

1) مفهوم الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرّف "سلطان" الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>. أمّا "Wilson and Western" فقد عرفاه على أنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته"<sup>2</sup>. كما ذكر "المير" بأنه: "نشاط يملك الفرد من إنجاز مهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للموارد المتاحة"<sup>3</sup>. ونستنتج من هنا بأن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى بأنه سلوك، ومنهم من يرى حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال<sup>4</sup>.

2) أهمية الأداء الوظيفي: يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 52.

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الأردن، ط1، 2012، ص 90.

<sup>3</sup> عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الخليل، غزة، 2009، ص 9.

<sup>4</sup> عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، متطلبات استكمال الحصول على مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، البلد غير مذكور، 2011، ص 15.

استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية، أو خدمية، وفي أي مجال كانت، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمتابعة والإجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والإلتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفاني في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

**3) أنواع الأداء الوظيفي:** بعد التعرف إلى مفهوم الأداء وأهميته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الوظيفي الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:

**1- حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> بصدوق فاطمة الزهراء، عتاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص 45.

- أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.
- 2- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.
- أ- **الأداء الكلي<sup>2</sup>:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو.
- ب- **الأداء الجزئي<sup>3</sup>:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

## II. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، غير منشورة، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص ص: 05-06.

<sup>3</sup> عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

1) **عناصر الأداء الوظيفي:** للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن عناصر الأداء ما يلي<sup>1</sup>:

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

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د. محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها .

2) **محددات الأداء الوظيفي:** وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- **الوظيفة(متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، غير منشورة، غزة، 2010، ص 8 .

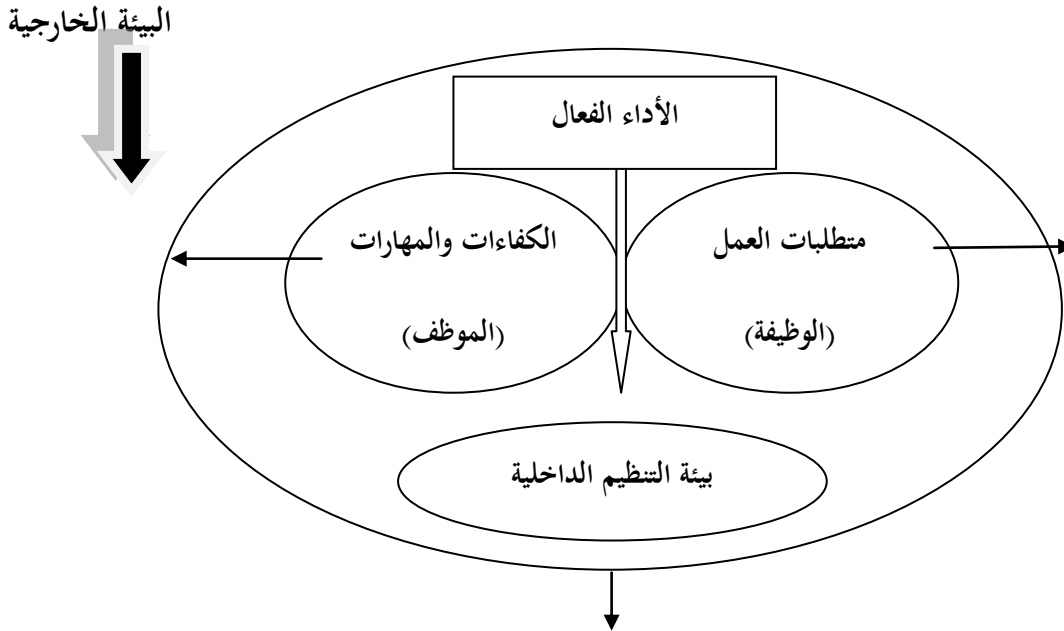
<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 50.



- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (01) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال:

الشكل رقم (01): الأداء الفعال



المصدر: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 12.

**III. مؤشرات الأداء الوظيفي:** يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, **Ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> éditions, Edition d'organisation, Paris, 2003, p78.

<sup>2</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

الإنتاجية؛ الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛ مدى انجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛ القدرة على الإبداع والابتكار؛ درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛ مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي<sup>1</sup>:

**1) الكفاءة في الأداء:** أي فعل أشياء على نحو صحيح، أي أنّ هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمراد المنظمة المستعملة أو مدخلات النظام، أي بالإستغلال العقلاني لها مثلاً مقارنة قيمة بيع الإنتاج أو الخدمات المنجزة بتكلفة الموارد التي استلزمتهما. فالكفاءة تعني الطريقة الإقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعده الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف). أي الكفاءة هي علاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو المنتجات المحصلة "الأداء"، والوسائل المستعملة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، ببيكولوجية... الخ. وهذه العلاقة -تكلفة/أداء- ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الإقتصادي فضائياً، أو في أزمنة مختلفة في نفس المؤسسة ديناميكياً. وباختصار "الكفاءة في الأداء هي أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في استخدام الموارد"<sup>2</sup>.

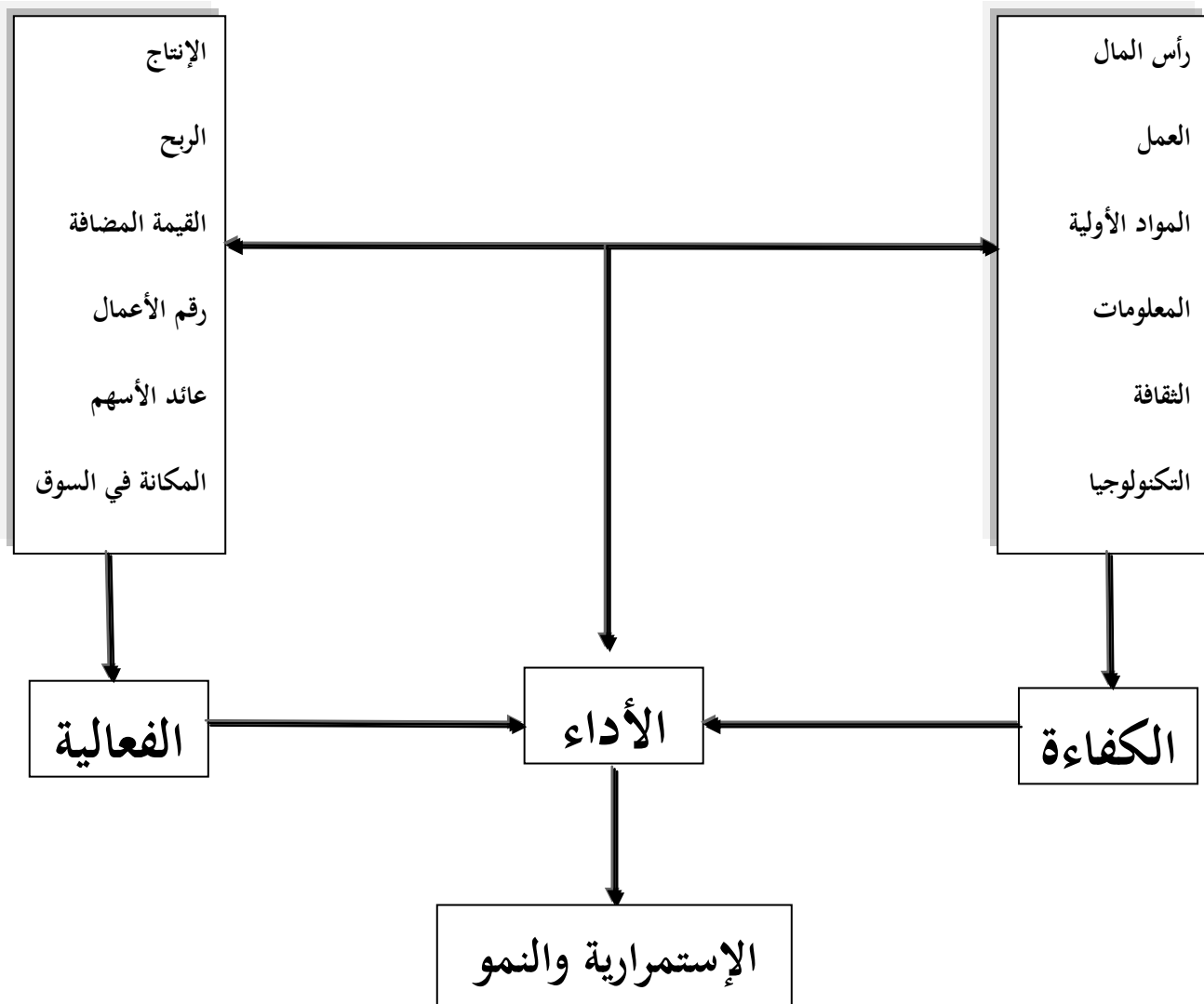
**2) الفعالية في الأداء:** قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أنّ الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المنظمة ومقارنتها مع الأهداف. فالفعالية تعني أيضاً انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلاً بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المنظمة، إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب، أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة (عدد المنتجات، حجم خدمات مقدمة، أو رقم الأعمال... ولا تعني النتيجة المحاسبية هنا)، المحصلة والهدف المحدد مسبقاً، فتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المنظمة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الإتجاه لنفس الفترة. وباختصار الفعالية هي أن "يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص ص: 13-15.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 47.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، نفس الصفحة.

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88.

المطلب الثاني: ماهية تسيير الأداءI. مفهوم تقييم الأداء وتسيير الأداء:

- 1) **مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:** يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي تقييم الأداء على أنه: " نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على مدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلاقيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها والمجتمع عامة".<sup>1</sup>
- 2) **مفهوم تسيير الأداء:** عرّف هلال تسيير الأداء الوظيفي بأنها "الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه"<sup>2</sup>.
- وتعرف إدارة الأداء على أنها "ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة"<sup>3</sup>. وتشير إدارة الأداء إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة<sup>4</sup>.
- كما سبق يتبين أن إدارة الأداء أوسع معنى وأشمل مجالاً من تقييم الأداء والجدول رقم(01) يلخص الفرق بين العمليتين.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص ص 166 - 167.

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 114.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 381.

## جدول رقم(01): الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

تقييم الأداء	إدارة الأداء
تقدير تنازلي(من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييم سنوي	مراجعة مستمرة مع واحدة أو أكثر من المراجعات الرسمية
نظام موحد	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم والسلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط في أغلب الأحيان بالأجر	احتمال أقل بالإرتباط المباشر مع الأجر(التركيز على التطوير)
يخص قسم الموارد البشرية	يخص الرؤساء المباشرين

**المصدر:** عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، جامعة غرداية، الجزائر، 01-02 ديسمبر 2009، ص 362.

**II. أهمية تسيير الأداء:** يمكن فهم أهمية تسيير الأداء من خلال الأهداف المرجو تحقيقها من وراء ذلك، والتي لخصها Aguinis في<sup>1</sup>:

- 1) استراتيجية:** التكاملية بين أهداف الأفراد والمنظمة والتأكد من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية ومعالجة السلوكيات السلبية.
- 2) إدارية:** دعم صناعة القرارات الإدارية من خلال معلومات عن الكفاءات، والعلاوات، والترقيات، ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للمشرفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- 3) معلوماتي:** توفير معلومات مرتدة للأفراد عن أدائهم ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها، والضعف ومعالجتها، والتوضيح للأفراد ما هي الأعمال الأكثر أهمية وما هو متوقع منهم.

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009م، ص ص 7-8.

4) **تطويرية:** تساعد المعلومات المرتدة والتي يوفرها تقييم الأداء على تطوير الأفراد ووضع أهداف تعليمية ملائمة وتطوير المواضيع المعززة للسلوك الجماعي، ويتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي.

5) **الصيانة:** تتمثل الصيانة في تخطيط العمل وتوزيع وإعادة توزيع الأفراد والمحافظة على الموهوبين والمبدعين وتشجيعهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

6) **تدوينية:** تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين القرارات الهامة.

**III. أهداف تسيير الأداء الوظيفي:** يمكن تلخيص أهم أهداف تسيير الأداء في أربع نقاط كما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة المواءمة بين جهود العاملين وأهداف المؤسسة؛
- زيادة استبقاء والتزام العاملين؛
- زيادة كفاءة العاملين؛
- زيادة أداء المؤسسة.

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

**IV. مميزات التطبيق الفعال لتسيير الأداء الوظيفي:** يسهم التطبيق الفعال لتسيير الأداء في<sup>2</sup>:

- الدفع بزيادة الأداء مستقبلا وزيادة الرقابة الذاتية؛
- تعزيز العلاقة بين المشرفين المباشرين ومرؤوسيهـم ومن ثم معرفة إسهام كل فرد في العمل؛
- وضوح الوظائف ومعايير التقييم وعدالة وملاءمة أفعال الإدارة وأهداف تنظيمية أكثر وضوحا؛
- زيادة كفاءة العاملين وسرعة التمييز بين الأداء الجيد والسيء؛
- وضوح التعامل والتواصل بين الرئيس والمرؤوس وسهولة التغيير التنظيمي؛
- تعزيز الدافعية والولاء والبقاء في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص 361.

<sup>2</sup> سنان غالب المرهضي، المرجع السابق، نفس الصفحة.

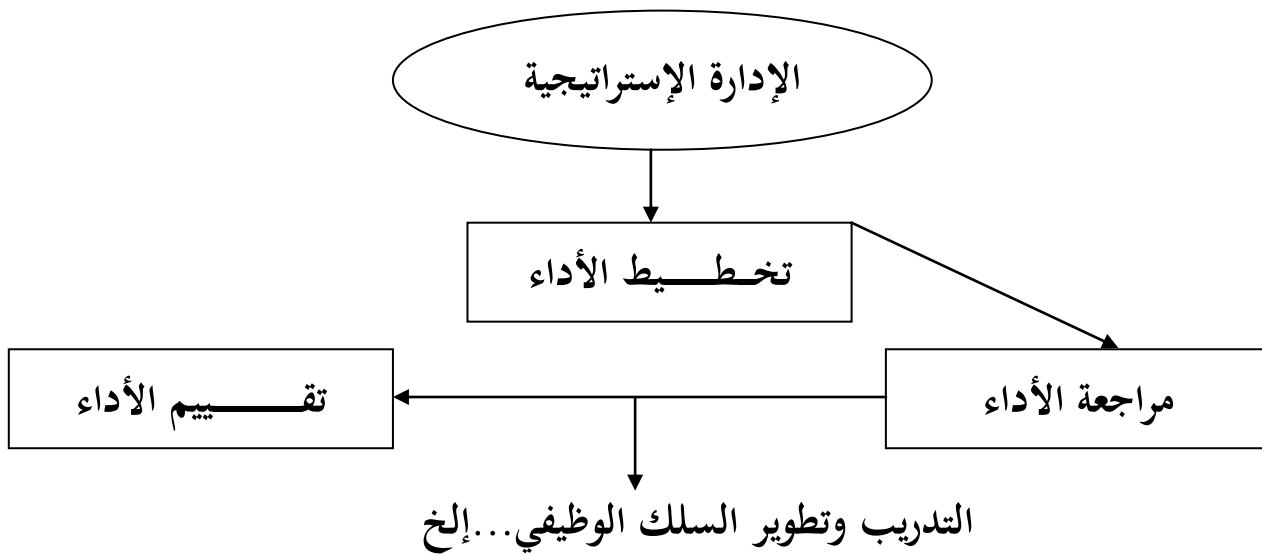
ويترتب على سوء وعدم فاعلية تسيير الأداء<sup>1</sup>:

- زيادة الغياب والتمارض وانخفاض الجهود المبذولة في المنظمة وتقديم معلومات غير دقيقة عن أداء الأفراد وهدر الوقت والمال؛
- سوء العلاقة على مستوى الأفراد والمجموعات وانخفاض الدافعية للأداء؛
- الشعور بالملل وعدم الرضا وشعور الأفراد بعدم عدالة المكافآت والحوافز؛
- زيادة الطلب على الموارد دون وجه حق.

### المطلب الثالث: الممارسات العلمية لتسيير الأداء

تدور الفكرة الرئيسية في هذا المطلب حول تسيير أو إدارة أداء الأشخاص العاملين في المنظمة على الرغم من أنه يتم التركيز على الفرد، فإنه ينبغي العلم أيضا أن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المنظمة تعتمد على المنظمة نفسها لذلك سنحاول التعرف على الممارسات العلمية لتسيير الأداء.

#### الشكل رقم (03): دورة إدارة الأداء



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، ط1، القاهرة، مصر، 2006، ص93.

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، ص9.

**I. تخطيط الأداء الوظيفي:** من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هم اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات، أولويات العمل، صلاحيات أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء. ويقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل. إذ أنّ نقطة البداية المنطقية لدورة تسيير الأداء تتمثل في هذه العملية، التي تعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد القائم بالعمل، وذلك بالإتفاق على عناصر العمل.<sup>1</sup>

في هذه الحالة ينبغي تحديد الأهداف ويمكن تعريف الهدف بأنه: "بيان واضح يشير إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف"<sup>2</sup>.

تتم عملية التخطيط من خلال اجتماع يعقد بداية كل سنة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، الهدف منه هو<sup>3</sup>:

- تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس، لتسيير بشكل متواز مع أهداف وغايات وحدة العمل والمنظمة ككل، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمؤسسة، أو على الأقل أهداف وحدة العمل؛
- تعديل وصف ومسؤوليات الوظيفة، بحيث تعكس أية تغيرات في إطار العمل؛
- الإتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح المحقق، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية، ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس؛
- تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها، وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة، وسبل التغلب على تلك العقبات.

بالإضافة إلى زيادة إدراكهم لدورهم الوظيفي، يسمح اجتماع التخطيط التأكد من قدرة المرؤوسين المستمرة على تحمّل كامل مسؤولياتهم. كما أنّ إشراك المرؤوسين في تحديد حجم العمل الموكّل إليهم والإتفاق حول أولويات العمل والتفاوض حول الصلاحيات المخولة لهم في اتخاذ القرارات، والتحاوّر حول العقبات التي تعترضهم لأداء عملهم، له دور تحفيزي كبير في التزامهم بما يتفق عليه. وهي من الأمور المفتقدة في المشرفين بمؤسساتنا الجزائرية، أين لا يزالوا ينظرون نحو المرؤوسين على أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والقرارات وليسوا موردًا خصبًا للأفكار والقدرات الإبداعية.

وتأتي عملية تخطيط الأداء لتأكيد النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات، نذكر منها نظرية<sup>4</sup> وضع

<sup>1</sup> عبد الفتاح بومخيم، عز الدين هروم، مرجع سبق ذكره، ص 364.

<sup>2</sup> باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية: 1999،

ص 26.



الهدف " لصاحبها "إدوين لوك" عام 1960، الذي أوضح أن النية للعمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل<sup>1</sup>. ويعتمد "لوك" في نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التي أيدها كثير من الدراسات، وهي<sup>2</sup>:

- أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة؛
- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة؛
- أن المشاركة في عمليات تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها؛
- أن المشاركة تزيد من الولاء والقبول؛
- أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

## II. متابعة وتوجيه الأداء الوظيفي:

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على خطط العمل، فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتماً جزءاً مهماً من العملية. من جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلاً يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة؛ وهو ما يعني على أرض الواقع "منحهم السلطة أو تمكينهم"<sup>3</sup>. ومن الناحية العملية، من الممكن أن يعني ذلك مايلي<sup>4</sup>:

- تقديم أي دعم عملي لازم، على سبيل المثال، توفير الموارد المناسبة؛
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة؛
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الإلتزام بمسؤولياتهم؛
- تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة والأسواق والسياسات الحكومية...إلخ.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص125.

<sup>2</sup> أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص169.

<sup>3</sup> باري كشووي، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص99.

وفي واقع الأمر، فإنّ ذلك ينطوي على تطبيق أسلوب ومنهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة الأداء يتمّ من خلالها النظر إلى النتائج على أنها أكثر أهمية من أعراف السلوك التقليدية داخل المنظمة. على سبيل المثال، ربّما ينبغي أن يكون هناك تركيز أقل على التأكيد على وجود العاملين في العمل في ساعات معينة في حين يجب أن يكون هناك تركيز أكثر على ما ينتجه هؤلاء الأشخاص عندما يكونون في العمل، في ذلك على الرغم من أنّه في كثير من بيئات العمل يمثل الإلتزام بمواقيت العمل متطلبا أساسيا للأداء الفعال<sup>1</sup>. من ناحية أخرى، فإنّ أحد الأجزاء المهمة في عملية إدارة الأداء يتمثل في تولّي الشخص مسؤولية آدائه. وينطبق ذلك على المديرين والمرؤوسين على حد سواء، ولكنّه ذو أهمية خاصة للمديرين حتى يتمكنوا من الإدارة عن طريق تقديم المثال الذي يجب أن يحتذى به.

وبصفة عامة، فإنّه من الإفراط في التبسيط أن يقترح أن هناك أسلوب إدارة واحد- أيّاً ما كان ذلك الأسلوب- ثمّ يقال أن ذلك الأسلوب الأفضل. وسوف يعتمد أكثر الأساليب تناسب مع موقف بعينه على عدد من العوامل؛ والتي تشمل شخصية الفرد وطبيعة المهمة والجدول الزمني وثقافة المنظمة. من جهة أخرى، فإنّه باستثناء بعض المواقف التي يتم من خلالها إملاء المهام، بل وربما حتى في مثل هذه الحالات، فإنّه من المحتمل أن يتمثل أكثر أساليب الإدارة فعالية في أحد الأساليب الذي يُمنح الأفراد من خلاله السلطة لاتخاذ القرارات التي تندرج تحت مستوى كفاءتهم والتي توفر لهم كل الدعم والتشجيع اللازمين. ومن ثمّ، فإنّ الهدف من إدارة الأداء بكفاءة ينبغي أن يتمثل في تطبيق أسلوب يوفّر التوجيه ويساعد في تطوير الأشخاص العاملين، ولكن مع الحفاظ على خيار إمكانية التحوّل إلى أسلوب توجيهي إذا ما اقتضت الحاجة. وفي نهاية اليوم فإنّ من مهام المدير أن يضمن أنّه تمّ الوصول إلى النتائج في المنطقة التي يشرف عليها. ولا بدّ هنا من القول بأنّ إيفاد بعض المرؤوسين أو منحهم السلطة لا يعني المديرين من المسؤولية. ويوجد هناك خطر أنه ربما لا يتمكن المرؤوسون من التعامل مع الغموض الذي قد ينشأ من استخدام أساليب مختلفة في أوقات مختلفة، ومن الممكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق توضيح القواعد الأساسية<sup>2</sup>.

### III. تقييم الأداء الوظيفي:

1) تعريف نظام تقييم الأداء: يعرف على أنه: "تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرّف بنتائجه"<sup>3</sup>. ويعرّف أيضا على أنه: "نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرّف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 100.

<sup>3</sup> سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان 2001، ص 380.

الفرد والمؤسسة والمجتمع<sup>1</sup>. وأخيراً يمكن القول أنّ تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوّة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية والتدريب، وأهمّ غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية وهي تعتبر من أهمّ أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم<sup>2</sup>.

(2) أهداف عملية التقييم: حسب كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين<sup>3</sup>:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء.
  - هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إنّ معظم المنظمات تدعي أنّ برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أنّ معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى<sup>4</sup>.

(3) عناصر نظام تقييم الأداء<sup>5</sup>:

- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب... إلخ؛
- عناصر التقييم: أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه، والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة... إلخ؛
- معايير الأداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيداً أو ضعيفاً؛
- مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخرى؛

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2005، ص 14.

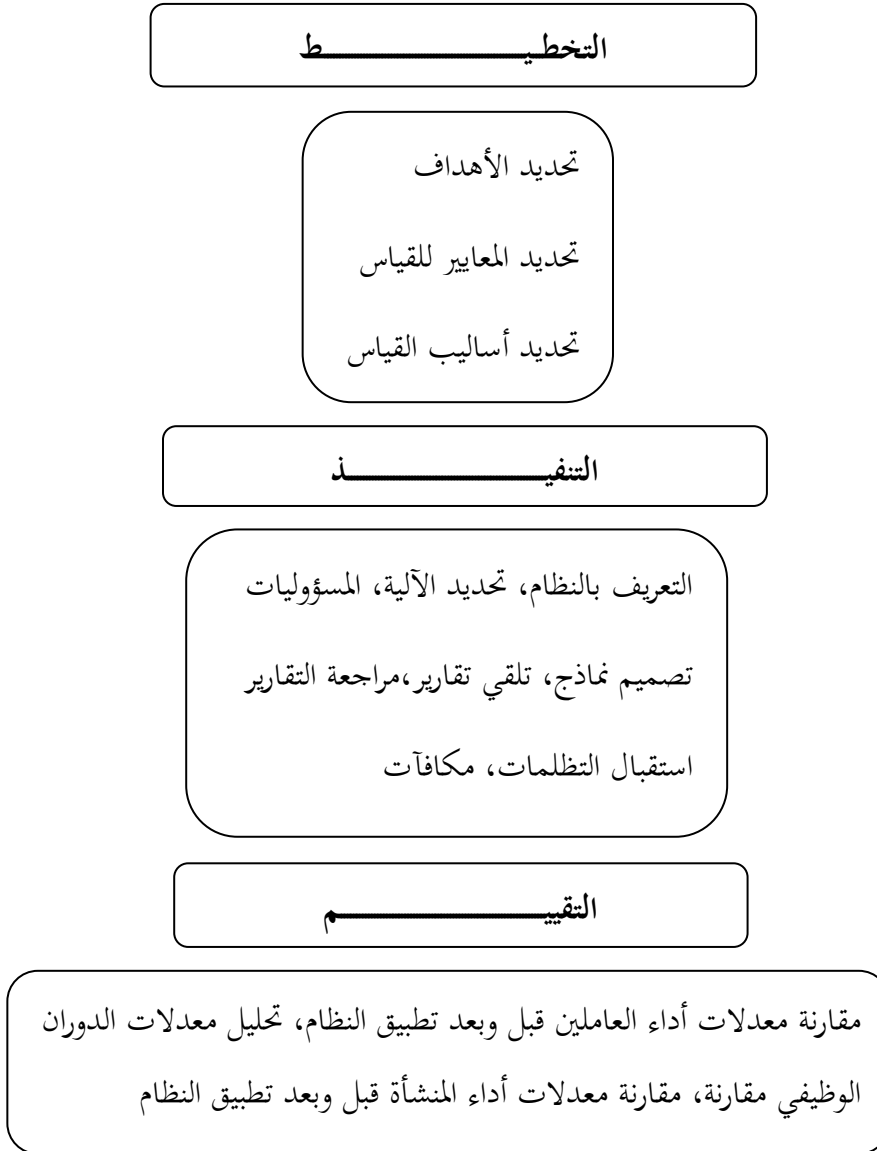
<sup>2</sup> بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 19.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 339.

<sup>4</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، 1997، ص 125.

<sup>5</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 138.

- الأطراف التي تنفذ النظام: من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج؛
  - اجراءات التقييم: وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم؛
  - تحليل نتائج التقييم واستخدامها: وهذا يرتبط بأغراض التقييم.
- 4) مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين: والشكل الموالي يبيّن أهم هذه المراحل:
- الشكل رقم(04):مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين



المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

تستخدم عدة أساليب لتقييم الأداء الوظيفي، قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، من مستوى إلى وظيفي إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى. إنَّ البحث في اختيار أفضل طريقة جد محدود، وأغلب الآراء الموجودة تحثُّ على ضرورة إظهار الطريقة المختارة من طرف المنظمة، التي تبتغي تحقيقها من وراء إدخال تقييم الأداء<sup>1</sup>، حيث يمكن أن تقيّم فعالية أسلوب معين من أساليب التقييم على أساس المعايير التالية<sup>2</sup>:

- **التطوير:** تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات عالية من الفعالية، التزويد بالتغذية المرتدة، والمساعدة على تخطيط الموارد البشرية وتطوير المسارات المهنية؛
  - **التقييم:** اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الفصل من الخدمة، العقاب، الأجر، ومن ثمّ إقامة مقارنات بين المرؤوسين والمصالح؛
  - **الإقتصاد:** تكلفة الإعداد، الإنشاء والإستخدام؛
  - **تقليل الأخطاء:** الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية، الزيادة في درجة الثبات والمصدقية؛
  - **العلاقات بين الأفراد:** درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعّالة لتقييم الأداء؛
  - **الإنطلاق في التنفيذ:** سهولة الإعداد والإنشاء داخل المؤسسة؛
  - **القبول:** إدراك (ثبات، مصداقية، منفعة) وإقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين.
- ويوضح الجدول رقم(2) تقييماً لمختلف أساليب تقييم الأداء وفقاً للمعايير السابقة.

<sup>1</sup>عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هرّوم، ص386.

<sup>2</sup>عزالدين هرّوم، ص151، 152.

جدول رقم(02): تقييم أساليب تقييم الأداء

معايير التقييم							
المقاربات	التطوير	التقييم	الإقتصاد	تقليل الأخطاء	العلاقة بين الأفراد	الإنتلاق في التنفيذ	مستوى القبول
أساليب التقييم النسبي	الترتيب البسيط	ض	م	م	ض	ض	ج
	الترتيب المتناوب	ض	م	م	ج	ض	ج
	المقارنة الزوجية	ض	م	م	ض	ض	ج
	التوزيع الإجباري	ض	ج	م	م	ج	ج
الأساليب المرتكزة على السلوك	التقييم الوصفي	ض	ض	م	ض	ض	ض
	التدرج البياني	ض	ج	م	ض	ض	ض
	الأحداث الجوهرية	ج	ض	ج	ج	ج	م
	قائمة التدقيق	ج	ج	ج	ج	ض	ج
	الإختيار	ض	ج	ض	م	ض	ج

							الإلزامي	
							مقياس التوقع السلوكي	
ج	ج	م	ج	ض	ج	ج		
							مقياس الملاحظة السلوكية	
ج	ج	م	ج	ض	ج	ج		
							الإدارة بالأهداف	المرتكزة على النتائج
ج	ج	ج	ج	ض	م	م		
							معدلات الأداء	
ج	م	ج	ج	ض	م	ج		
							المؤشرات المباشرة	
ج	م	ج	ج	م	م	ض		

ملاحظة: ض: ضعيفة؛ ج: مقبولة إلى جيدة؛ م: جيدة جدا إلى ممتازة

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، المرجع السابق، ص 369.

ويبدو من خلال الجدول أنه لا توجد طريقة مكتملة من كل النواحي، فأى طريقة وإن كانت تتفوق على طرق أخرى في ناحية معينة، فهناك على الأقل طريقة تتفوق عليها في ناحية أو نواحي أخرى. لذلك يفضل العديد من الكتاب في الوقت الحاضر استخدام الطرق البسيطة والإعتماد على أكثر من طريقة لتقييم الأداء (السلوك والنتائج معاً) مع إعطاء وزن أكبر للنتائج، وذلك من أجل تحقيق عدالة أكبر في التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عز الدين هروم، ص 153.

#### IV. استحداث إدارة الأداء: نعود الآن مرّةً أخرى إلى عملية إدارة الأداء ككل، ولضمان الإستحداث

الناجح لهذه العملية، فإنّه ينبغي الإلتزام بالمبادئ التالية<sup>1</sup>:

- ينبغي أن ترتبط هذه العملية بوضوح بالمهمة التي تبغي المنظمة القيام بها وبالقيم الأساسية وتدعمها، كما ينبغي أن ترتبط هذه العملية بالإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- لا بدّ من أن تتماشى مع ثقافة المنظمة ومن أن تتلاءم معها؛
- يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذه العملية-قدر المستطاع- مناقشات مشتركة وإشراك للموظفين في عملية تطوير الخطة ويكون ذلك مدعوماً بفهم شامل للخطة وتدريب متكامل لكل الأشخاص المشتركين في تطويرها؛
- يجب أن يتم دعم الخطة من خلال نظام شامل يضم تحديد الأهداف والغايات ووصف واضح للوظيفة يوضّح المسؤوليات؛
- يجب أن تظل الخطة تحت المراجعة المستمرة كما يجب إجراء أيّة تغييرات كلما كان ذلك ضرورياً؛
- ينبغي أن تكون الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد في عملية إدارة الأداء منفصلة عن الإعتبارات الخاصة بنظام المكافآت؛
- ينبغي ألا يكون هناك أي ربط بالمرتب حتى يتم تنفيذ الخطة بكفاءة لبعض الوقت وريثما يتم قبول الخطة بصفة عامة في المنظمة بأكملها.

<sup>1</sup> باري كشواي، ص112.



المبحث الثاني: الدراسات السابقةالمطلب الأول: الدراسات السابقة

حسب ما تمّ الإطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في الموضوع كما يلي:

- 1-** دراسة "عزالدين هروم"، بعنوان "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، حيث تمحورت الإشكالية حول: مامدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟ حيث كانت الأهداف كالتالي:
- التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؛
  - معرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب، والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء؛
  - بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؛
  - بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين؛
  - بيان مدى مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

وكانت أهم النتائج مايلي:

- إن عملية تسيير الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل أي رئيس مباشر في أي مستوى إداري، ولا بدّ من تبنيها بصفة رسمية وشاملة؛
- رغم وجود أهداف عامة للمركب، وأهداف خاصة ببعض الوحدات، لا يحاول الرؤساء استغلالها لتخطيط أداء المرؤوسين، عبر تحديد أهداف فردية أو مستويات أداء لفترة تعادل الفترة المخصصة لتحقيق الأهداف العامة. كما لا يشرك المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمركب ولا في اتخاذ القرارات الهامة؛

<sup>1</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المتنوري، قسنطينة، الجزائر، 2008م.

- يتوقف استخدام الأهداف كأسلوب للتسيير عند مستوى قادة الوحدات؛
  - تستخدم مستويات أو معدلات الأداء فقط للمرؤوسين على مستوى الورشات (العمالة المباشرة)، ولا توجد لدى المرؤوس فكرة عن مستوى العمل الموكل إليه سوى لحظة يكلف بإنجازه، لعدم إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم؛
  - لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بمراجعة العناصر المدرجة بالوصف الوظيفي لمرؤوسيهـم بداية كل سنة أو سنتين. لضمان عدم تجاوز المرؤوسين أو تقصيرهم في بعض المهام الموكلة إليهم.
  - لا يدرك بعض المرؤوسين بشكل جيد طرق تقييم أدائهم؛
  - هناك عدد معتبر من المرؤوسين تجمعهم علاقة تنافر مع رؤسائهم؛
  - هناك من الرؤساء من لا يهتم بتوفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء مرؤوسيهـم؛
  - لا يشرك المرؤوسين في إيجاد أسباب المشكلات واقتراح الحلول الممكنة لها؛
  - هناك نوعين من طرق تقييم الأداء الوظيفي في المركب: الأول يجري كل شهر والثاني على أساس سنوي.
  - أكد أفراد العينة على وقوع المقيمين في العديد من أخطاء التقييم كالنزعة المركزية، التأثير بآخر تقييم، التحيز لأسباب شخصية، التركيز على صفات الفرد...؛
  - لا تهتم إدارة المركب بتدريب القائمين بالتقييم على الطرق الحديثة في التقييم؛
  - لا يفرض على الرؤساء مناقشة نتائج تقييمهم لمرؤوسيهـم سوى في حالة طلب أحد المرؤوسين لذلك. كما يميل الرؤساء إلى عدم مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهـم؛
  - عبّر أغلب المرؤوسين عن عدم رضاهم التام عن نتائج التقييم؛
  - يعتمد أغلب الرؤساء على الذاكرة في تقييم أداء مرؤوسيهـم، في نهاية كل سنة، مما قد يجعل نتائج التقييم لا تتصف بالدقة والموضوعية المطلوبة.
- أما بالنسبة للتوصيات فقد كانت كالآتي:
- الحرص على إشراك عدد من المرؤوسين في اجتماعات الإدارة عند وضع الأهداف العامة للمركب؛
  - السعي نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في التخطيط، متابعة وتقييم الأداء؛

- الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء العاملين كتابيا في سجل يخصص لمثل هذا الغرض؛
- تنظيم دورات تدريبية تطلعهم على الممارسات العلمية للأداء بالإضافة إلى مهارات صنع القرار، تقييم الذات، تحفيز الأفراد للعمل؛
- حث الرؤساء على إجراء التقييم بموضوعية أكثر؛
- إعادة النظر في نظام التقييم الحالي؛
- ضرورة حث كل رئيس على شرح طريقة التقييم لمؤوسيه؛
- عقد مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع الرؤوسين.

## 2- دراسة "توفيق عطية توفيق العجلة"، بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري

القطاع العام"<sup>1</sup>، حيث كانت الإشكالية كالتالي: ما علاقة الإبداع في رفع مستوى الأداء الوظيفي

لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟ وقد هدفت إلى:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول وللتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية؛
- لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية؛
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد؛
- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير للأداء الوظيفي؛

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، قدمت

هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م.

- عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

أمّا عن النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير نوع الوظيفة إدارية أم فنية.

أهم توصيات الدراسة:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها؛
- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والإبتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية؛
- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقارحاتهم؛
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء؛
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب؛
- مراجعة نظام تقويم الاداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه.

3- دراسة حسن محمود حسن ناصر، بعنوان "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"<sup>1</sup>، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال حيث تمحورت الإشكالية حول: ماعلاقة الانماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟ وكانت أهداف الدراسة كالتالي:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛
  - التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛
  - التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛
  - التعرف على بيئة عمل المنظمات الأهلية وعناصر نجاحها؛
  - وضع التوصيات المناسبة بناءً على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.
- وتوصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً لدى مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة وهذا يدلّ على فهم وإدراك معظم مديري وقادة المنظمات أنّ العمل الإداري لا يتكّمل بالنجاح إلّا من خلال توفير مناخ ديمقراطي ايجابي والعمل بروح الفريق، وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل؛
- هناك موافقة بدرجة كبيرة على جميع فقرات الأداء الوظيفي وكون المنظمات الأهلية مؤسسات غير ربحية وتهدف إلى خدمة المجتمع فإنّ العاملين ومن جانب المسؤولية المجتمعية يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية؛
- وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي. وأيضاً وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الحر ومستوى الأداء الوظيفي في حين أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين النمط الأتوقراطي ومستوى الأداء في هذه المنظمات.

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، دراسة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

أهم توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسة القادة للنمط القيادي وذلك من خلال: العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار؛
  - ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات؛
  - ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي (الإستبدادي)؛
  - الحد قدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر، لأنّ الإفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرّة يؤدي إلى افتقار فرق العمل إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها؛
  - ضرورة بناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية.
  - تخصيص مكافآت للموظفين المبدعين والمثاليين؛
  - تطوير نظام تقييم للأداء الوظيفي وذلك من أجل تحديد مواطن الضعف والقوة لدى كل موظف؛
  - المشاركة في برامج تدريبية؛
  - ضرورة قيام مديري المنظمات الأهلية بشرح وتوضيح رؤيا المنظمة وقيمها وأهدافها للمرؤوسين.
- 4-** دراسة "ناصر محمد ابراهيم السكران"، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"<sup>1</sup>، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. حيث كانت الإشكالية كالتالي: ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي؟ وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي؟ وقد هدفت الدراسة إلى التعرف:
- توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد؛
  - مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة؛
  - طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي؛

<sup>1</sup> ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.

- العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي؛

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الإتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي. وأيضاً نحو محور نظم واجراءات العمل، محور الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
  - وجود توجهات محايدة نحو محور الحوافر، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي؛
  - وجود توجهات ايجابية مرتفعة نحو محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي والقدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة كمحاور للأداء الوظيفي؛
  - وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي فيما يقابلها توجهات ايجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي؛
  - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين محاور الأداء الوظيفي ومحاور المناخ التنظيمي. وأيضاً وجود مثل هذه العلاقة بين الدرجة الكلية للأداء الوظيفي ومحاور المناخ التنظيمي؛
  - توجه ذوي العمر (من 40 سنة فأكثر) أعلى بدلالة إحصائية من توجه ذوي العمر (من 31 إلى 40 سنة) نحو المناخ التنظيمي وكذلك نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي؛
- أهم توصيات الدراسة:

- محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها؛
- الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لجميع الأفراد العاملين؛
- رفع درجة الإهتمام بمشروعات القرارات التي تصدر في الإدارات المختلفة؛
- رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافر المادية والمعنوية؛
- ضرورة مراجعة الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بقوات الأمن الخاصة؛
- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة؛
- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي بعدة قطاعات أمنية أخرى.

- 5- دراسة "بوعطيط جلال الدين"، بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"<sup>1</sup>، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير، حيث طُرحت الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمّال التنفيذيين؟ حيث هدفت الدراسة للتعرف على:
- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؛
  - معرفة هل للإتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
  - معرفة هل للإتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمّال التنفيذيين؟
  - معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمّال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
  - اثرء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهماً من جوانب الإدارة في المؤسسة؛
  - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمّال التنفيذيين.
- وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تمّ الكشف عن وجود نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال؛
  - تمّ التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير

الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009م.



- 6- دراسة "حاتم علي حسن رضا"، بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"<sup>1</sup>، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، حيث كانت الإشكالية كالتالي: ما هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة؟ وكانت أهداف الدراسة:
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بالتطبيق على مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة؛
  - التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه؛
  - التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بجدة؛
  - التعرف على علاقة الإبداع في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية؛
  - التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي؛
  - الوصول إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعوق مستوى الأداء الوظيفي والإبداع الإداري.

وكانت أهمّ النتائج مايلي:

- غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات لما قد يسيء للأمن؛
- استفادة أفراد مجتمع الدراسة من الإنتقادات التي توجه إليهم؛
- يحرص رجال الأمن على تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم؛
- يقوم العاملون بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد ومتطور؛
- تساعد مشاركة المرؤوسين والسلطة الممنوحة لرجل الامن بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة؛
- وضوح الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام المهنية لجميع رجال الأمن؛

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، كلية الدراسات

العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.

- يتمتع رجل الأمن بالقدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه في حينها مع المواظبة على أوقات الدوام الرسمي؛
  - أوضحت الدراسة أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وابتكار أساليب حديثة وترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية.
- توصيات الدراسة:
- تشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز؛
  - حث الجهات ذات العلاقة بتكثيف الدورات التدريبية لرجال الأمن بمطار الملك عبد العزيز في تخصصاتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة؛
  - العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية؛
  - زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على الأداء الإبداعي والإبتكاري للعاملين بها؛
  - إختيار القيادات الأمنية المؤهلة علمياً وعملياً وتدريباً لما ذلك في اسهام في رفع كفاءة الأداء الوظيفي؛
  - إيجاد نظام اتصال فعال يضمن ضرورة التنسيق بين الأجهزة الأمنية بالمطار من جهة لتحقيق فاعلية الأداء الإداري والأهداف المنشودة.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تبين لنا أن موضوع الأداء الوظيفي هو من بين أهم المواضيع في المؤسسة الاقتصادية وهو محل اهتمام العديد من الباحثين حيث أنجزت دراسات متعددة فيه واتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون لكنها قد اختلفت نوعاً ما سواء من حيث طريقة المعالجة أو من حيث الدراسة والعينة المدروسة. ولذا سنتناول في هذا المطلب ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### أولاً: من حيث الهدف:

فإن ما تتميز به هذه الدراسة هو محاولة إظهار تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وتوضيح واقع تطبيقه من كل جوانبه: تخطيط الأداء، متابعة وتنفيذ الأداء، تقييم الأداء.

#### ثانياً: من حيث العينة وطريقة المعالجة:

تميزت الدراسة الحالية بجمع المعلومات بالإعتماد على استبانة من خلال جمع المعلومات وذلك لمعرفة وجهة نظر العاملين والمرؤوسين ورؤساء المصالح حول الأداء الوظيفي وكيفية تقييمه. بالإضافة إلى استعمال المقابلة وتحليل وتأكيده الحقائق بالملاحظة في المؤسسات محل الدراسة، أما الدراسات السابقة فتتم بجمع المعلومات بواسطة المقابلة والملاحظة أيضاً الإستبيان. وتعتبر هذه الدراسة الثانية في الجزائر من خلال التشابه في عنوان البحث "واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية". وهي دراسة مكملية للدراسات السابقة. وتتميز بأنها تضيفي القليل لما كان موجود سابقاً، كما أن الأداء الوظيفي وتقييمه عملية واضحة تقوم على أساس الموظفين في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

عملية تسيير الأداء هي الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط ومتابعة وتقييم الأداء الفردي.

يهدف تخطيط الأداء إلى تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس لتسيير بشكل متوازٍ مع أهداف وغايات المنظمة، بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولياته والأهداف العامة للمنظمة. وكذلك الإتفاق حول مهام العمل الرئيسية وكيفية تقييم النجاح المحقق، تحديد مهام العمل، تحديد أية مساعدة يمكن للرئيس تقديمها وأية عقبات تعوق الوصول للأهداف المرجوة وكيفية التغلب عليها. بالإضافة إلى ادراك المرؤوسين لدورهم الوظيفي. يضمن متابعة وتوجيه الأداء تنفيذ الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ويتم تقديم الدعم اللازم لموظفين وانشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة.

ليأتي بعد ذلك تقييم الأداء الذي هو الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه فهدف عملية تقييم الأداء هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستغناء عن أية موظف وأيضا تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، ومناقشة نتائج التقييم مع الموظفين.

وبهذا نكون قد تعرفنا على الأداء الوظيفي في المنظمة والممارسات العلمية لتسيير الأداء الوظيفي. وبالتالي يمكن الانتقال إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال الفصل الثاني للدراسة والذي يشكل دراسة ميدانية لشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية.

## الفصل الثاني:

**ALFAPIPE** دراسة حالة بشركة

وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية

**تمهيد:**

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية لواقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، سنحاول إسقاط تلك المضامين على الواقع "بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز" و "شركة الجبس ومشتقاته" بولاية غرداية لتكون هذه المؤسستين حقلا لدراستنا التطبيقية؛ ولغرض البحث والتحليل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسةالمطلب الأول: طرق الدراسة**- مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والمرؤوسين "بشركة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز" و "شركة الجبس ومشتقاته" بولاية غرداية. أمّا بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمّ اعتماد أسلوب العينة المقصودة. حيث تمّ توزيع 30 استمارة على كل مؤسسة بمجموع 60 استمارة. ونسجل بعض الصعوبة في استرجاع الإستمابانات بالنظر إلى بعد المسافة للمؤسسات عن المدينة وصعوبة تجاوب المستجوبين كل هذا مع ضيق الوقت الذي نفذت فيه الدراسة. والجدول التالي يوضح الإستمابانات الموزعة، المسترجعة، غير المسترجعة، الملغاة والمعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم(03): يوضح الإستمابانات المسترجعة وغير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في

## الدراسة

المعتمدة	الملغاة	غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الإستمابانات البيانات
32	08	20	40	60	العدد
53.33	13.33	33.33	66.66	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (EXCEL)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة**1) الأدوات الإحصائية المستخدمة:**

- من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستمابان، تمّ تفرغ البيانات في (EXCEL)
- والإستعانة ببرنامج SPSS النسخة (20)، وتمّ استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية : استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية .
- المتوسط الحسابي : استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد على فقرات الاستبانة .

- الانحراف المعياري : أستخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

- معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : لقياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه أسئلة الاستبانة.

## 2) الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسات قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها في التحليل ، وكذلك الوثائق الرسمية للمؤسسات و فيما يلي توضيح ذلك :

### أولاً: الاستبيان:

لقد تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة ، لتحديد واقع تسيير الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات وقد اشتمل الإستبيان المرؤوسين والموظفين، وتضمن الاستبيان الأجزاء التالية:

**الجزء الأول :** ويتعلق بالمعلومات العامة لعينة الموظفين مثل : العمر، الجنس، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي ومكان العمل. والهدف من هذه البيانات هو معرفة خصائص أفراد العينة .

**الجزء الثاني :** ضم أسئلة حول واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، و يضم أسئلة الاستبيان المتعلقة بفرضيات الدراسة أي بالفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة والتي تتكون من ثلاثة محاور:

— **المحور الأول :** ضم أسئلة حول واقع تخطيط الأداء في كل من الشركات السابقة المتمثل في المجموعة الأولى و الأسئلة من ( 1-6).

— **المحور الثاني :** ضم أسئلة حول واقع متابعة الأداء في كل من الشركات السابقة والمتمثل في المجموعة الثانية و الأسئلة من ( 7 -15) .

— **المحور الثالث :** ضم أسئلة حول نظام تقييم الأداء في كل من الشركات السابقة، والمتمثل في المجموعة الثالثة والأسئلة من (16 - 24) .

تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكرت الخماسي (LIKERTSCALE) ( 5 درجات) ، و بما أن المقياس ترتيبى فقد أعطيت أرقام لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 5 لدرجة موافق بشدة وتنتهي ب 1 لدرجة غير موافق بشدة بشكل تنازلي. وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة و التي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات ( أي 4) على عدد درجات المقياس ( أي 5) وبالتالي :



طول الفئة هو  $0.8 = 5/4$  وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (5) ، وكان الشكل العام لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

#### الجدول رقم(4): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	( 4.3-5 )	(3.5-4.19)	(2.7-3.39)	(1.9-2.6)	( 1-1.8 )

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانياً: المقابلة :

من أجل تحقيق التكامل بين المنهج الكمي ( ممتثلا في أداة الاستبيان ) المنهج الكيفي تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات تفصيلية حول واقع تسيير الأداء الوظيفي ومناقشة نتائجها... إلخ. قمنا في بحثنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التكوين والتوظيف في المؤسسات محل الدراسة المكلف باستقبال المتربصين وتوجيههم واعداد القوائم المالية وأيضا إرشاد طلاب الجامعات لعمل دراستهم الميدانية، وأيضا من أجل الحصول على معلومات لم ترد في الاستبيان بهدف المساعدة في التحليل .

ثالثاً: الوثائق :

تم الاعتماد على وثائق الخاصة للمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في سير العمل بمختلف مصالحها.

### 3) صدق ثبات الاستبيان:

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن الأسئلة تقيس فعلا ما وضعت له ، أي أنها تعكس الارتباط الشديد لأداة الدراسة بموضوع البحث وإشكالية . و لدراسة صدق أداة الدراسة استعملنا :

**صدق المحكمين :** وهذا لمعرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على أساتذة متخصصين ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد أخذ بعين الاعتبار ما أبدوه من ملاحظات و نصائح.

صدق الاتساق الداخلي : و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابعة له .

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة :

يعني ثبات أداة الدراسة استقرارها و عدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة.

وقد استخدمنا معامل كرو نباخ ألفا الذي تتراوح قيمته بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعاً، و يظهر الجدول التالي نتائج تطبيق ألفا على جميع محاور الاستبانة.

الجدول رقم (05): يوضح معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا .

معامل ألفا	عدد الأسئلة	البيان
0.930	24	محاور الإستبانة بمجمليها
0.914	06	المحور الأول
0.894	10	المحور الثاني
0.747	09	المحور الثالث
0.964	24	معامل الصدق

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS، الملحق رقم(05).

يتبين من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ لكل محور في الاستبانة تجاوز 70 % ، وبالنسبة لمعامل الثبات الداخلي للاستبانة فقد أخذ القيمة 0.93 ( 93%) ، في حين بلغ معامل الصدق 0.96 و هي نسبة مرتفعة مما يؤكد على ثبات محتوى محاور الاستبانة بمجمليها.

#### المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

سنعرض في هذا المبحث مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المقابلة، وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان لغرض نفي أو إثبات الفرضيات من خلال الاستنتاجات الدراسة .

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في

32 فرد نوضح خصائصهم في الجدول التالي:

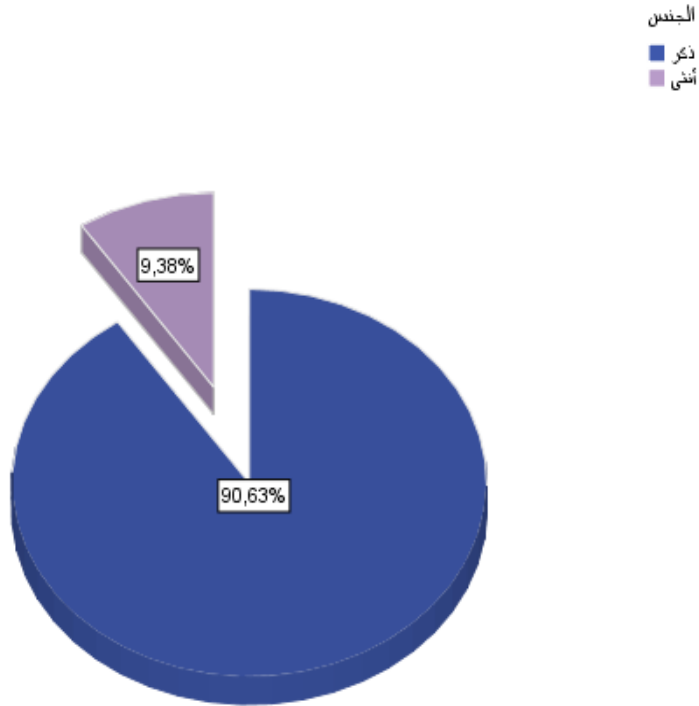
الجدول رقم(06): يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	
%90.63	29	ذكر	الجنس
%9.38	3	أنثى	
%37.50	12	أقل من 30 سنة	العمر
%34.38	11	من 30 إلى 39 سنة	
%18.75	6	من 40 إلى 49 سنة	
%9.38	3	من 50 سنة فأكثر	
/	/	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
%3.1	1	بكالوريا	
%62.5	20	جامعي	
%34.4	11	دراسات عليا	
%46.9	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
%21.9	7	من 6 إلى 10 سنوات	
%9.4	3	من 11 إلى 15 سنوات	
%21.9	7	16 فأكثر	
%18.8	6	محاسبة وتدقيق	التخصص العلمي
%28.1	9	إدارة أعمال	
%15.5	5	علوم مالية	
%37.5	12	أخرى	
%18.8	6	قسم المحاسبة	مكان العمل
%18.8	6	قسم الإدارة العليا	
%15.6	5	قسم المالية	
%46.87	15	أقسام أخرى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

سنتناول خصائص عينة الدراسة وتمثل حسب ما توضحه الأشكال الموالية:

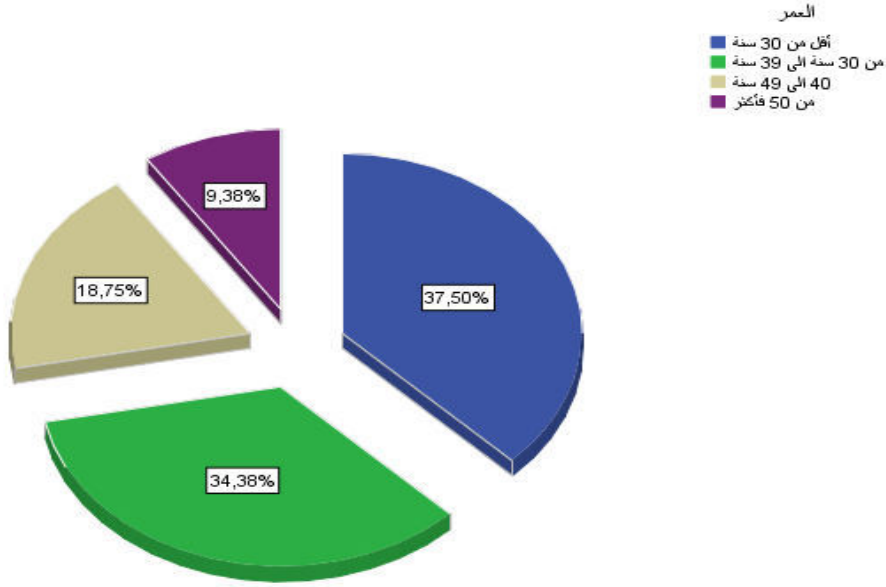
## الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس (ذكر/ أنثى)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

نلاحظ من خلال الشكل وكما توضحه نسب الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة تقدر بـ 90.63% مرتفعة ، مقابل نسبة الإناث 9.38% و هذا يرجع إلى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصيتها

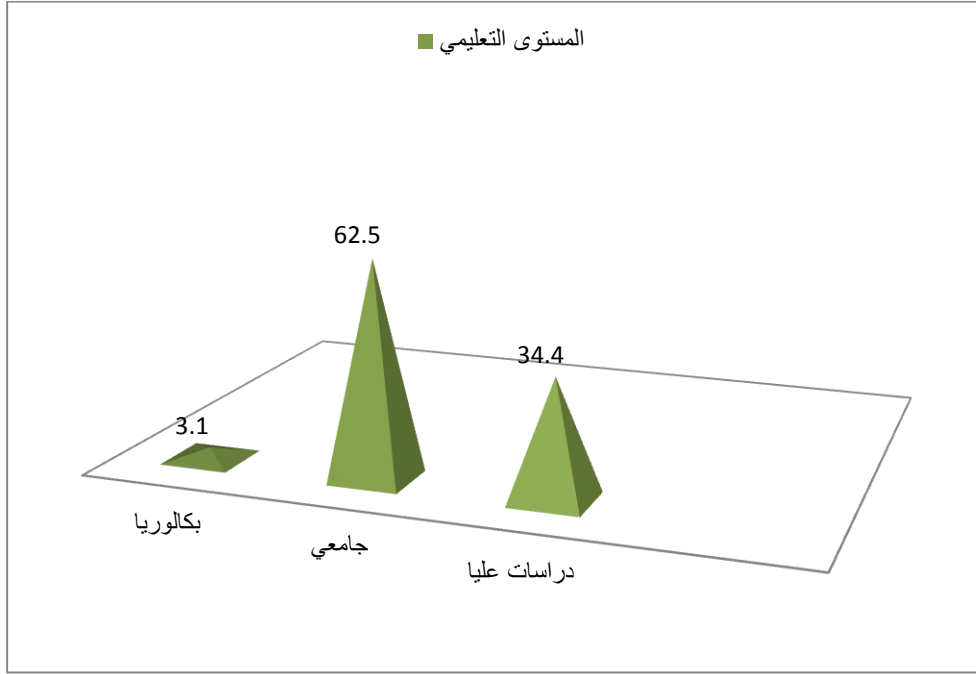
## الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

يظهر من الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر نلاحظ أن فئة أقل من 30 سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 37.50%، وتليها فئة من "30 إلى 39" سنة بنسبة 34.38% ثم الفئة من "40 إلى 49" سنة بنسبة 18.45%، ثم تليها الأعمار من 50 فأكثر بنسبة 9.38%. أي أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً في عينة دراستنا هي الفئة الفتية إضافة إلى كونها أكثر تمثيلاً، مما قد ينعكس إيجابياً على نتائج دراستنا بفضل حداثة تخرج بعضهم من الجامعات، إضافة إلى ميلهم إلى إبداء الرأي الصريح مما يساهم في صحة نتائج الدراسة .

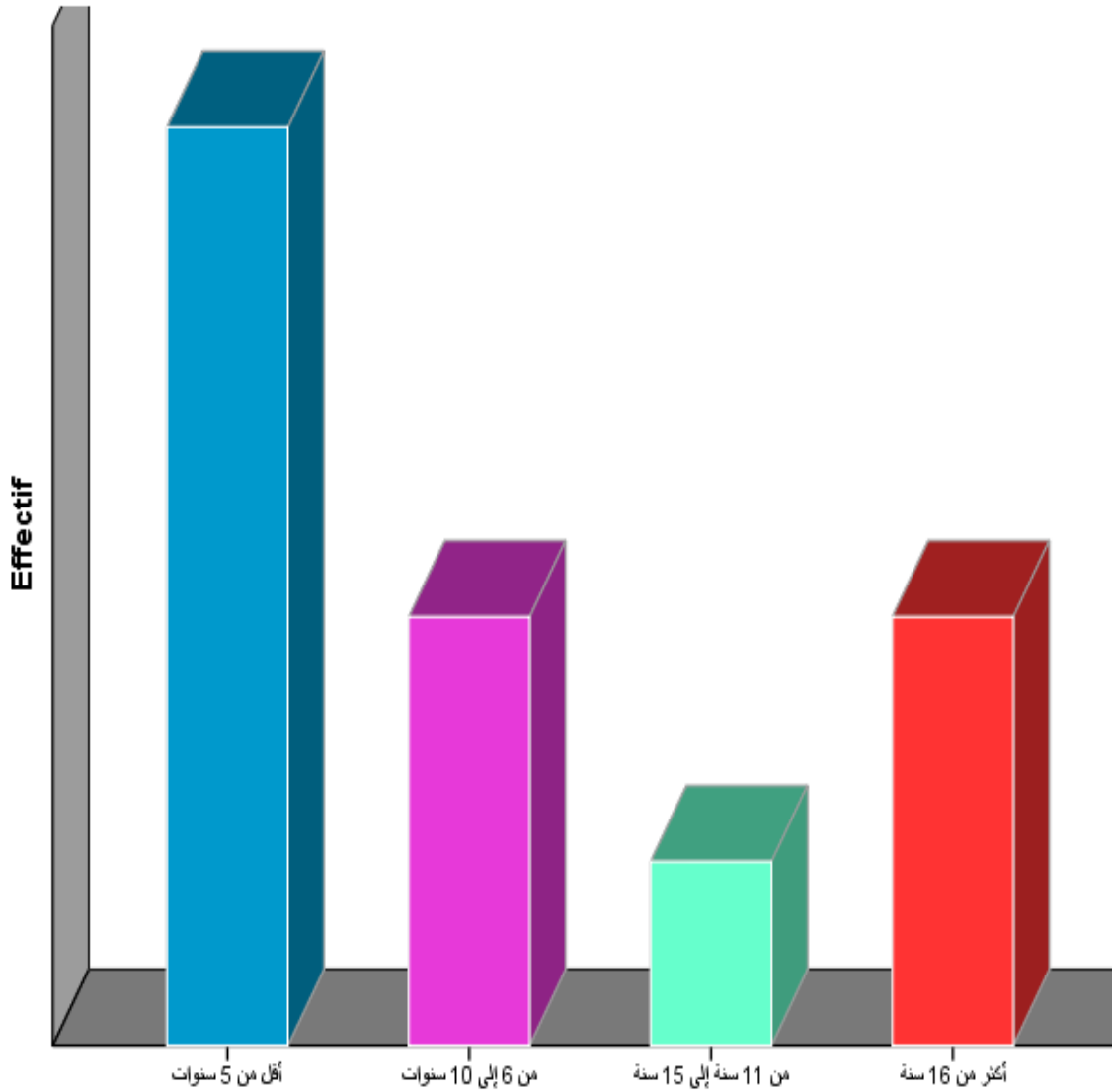
الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن أكبر فئة من العينة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة 62.5 % وتليها فئة مستوى دراسات عليا ( ماجستير ودكتوراه ) أو شهادة معادلة لها بنسبة 34.4 % ثم تليها حاملي شهادة بكالوريا بنسبة 3.1 % ، مما يدل على أن شركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي.

الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

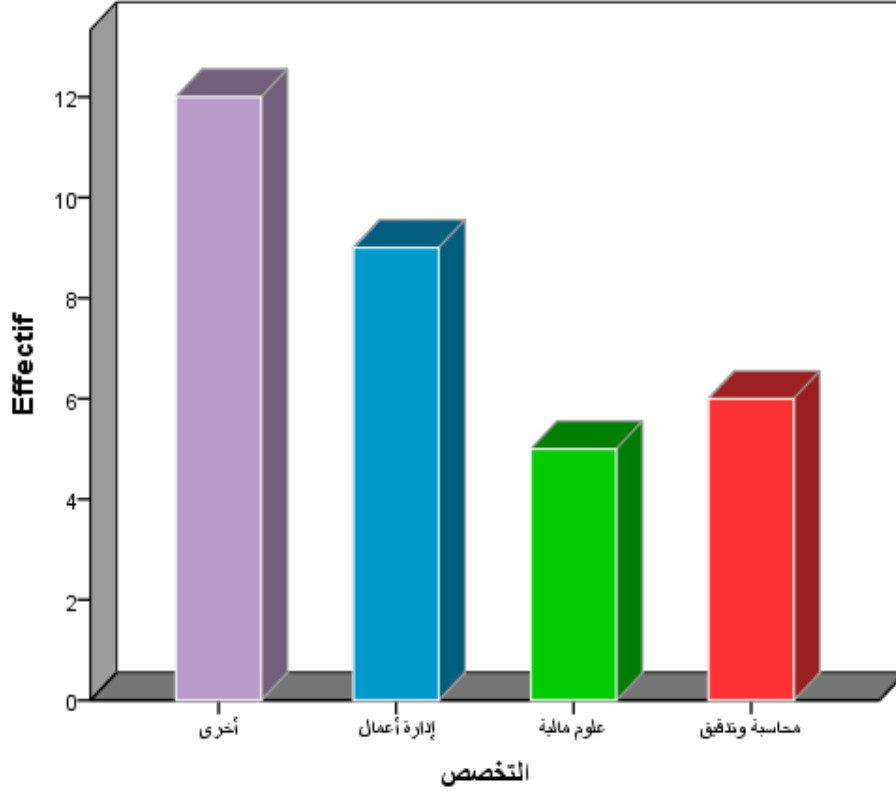


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

مثلت فئة أصحاب الخبرة الفئة أقل من 5 سنوات نسبة 46.9 %، ثم تليها الفئتين من "6 إلى 10" سنوات والفئة أكثر من 16 سنة بنسبتين متساويتين وهي 21.9%، مما يفيد في الإجابة على محاور الأسئلة الاستبيان التي تتطلب نوعاً من المعرفة بالمؤسسة، وبعد ذلك الفئة من "11 إلى 15" بنسبة 9.4%، مما يدل أن المخبر يعتمد على كفاءات ذات خبرة.



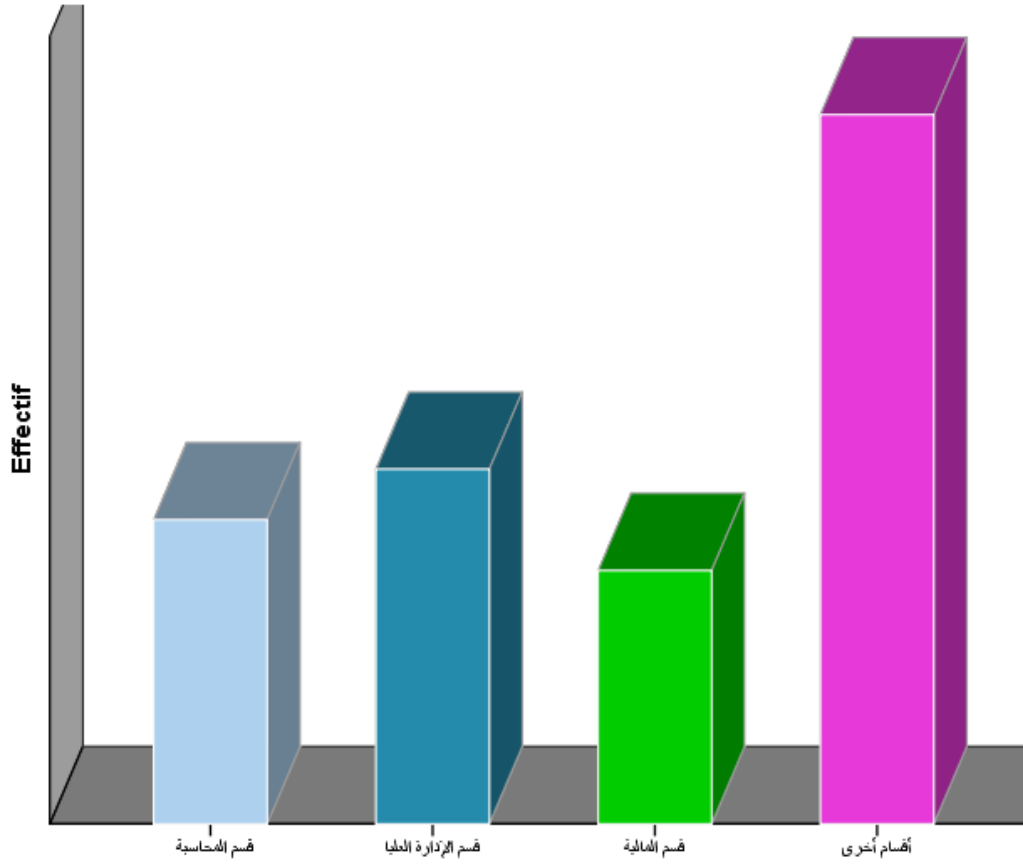
## الشكل رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يتضح لنا من الشكلين أن ما نسبته 37.5% من المستجوبين تخصصهم العلمي غير التخصصات المذكورة في الشكل، في حين يأخذ تخصص إدارة أعمال النسبة 28.1% وتليها محاسبة وتدقيق بنسبة 18.85% لتأتي بعدها علوم مالية 15.5%. وهذا يدل على أن هناك تداخل في الوظائف، أي أنه لا يلتزم بمعايير وقواعد التوظيف في الشركة محل الدراسة.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح لنا من الشكل أن ما نسبته 46.87% من المستجوبين يعملون في أقسام أخرى مثل الجودة والإنتاج، ثم يليها قسم المحاسبة والإدارة العليا بنسبتين متساويتين وهي 18.8% وبعد ذلك قسم المالية بنسبة 15.5%. ومن هنا نرى أن توزيع العمال في المؤسسات محل الدراسة يكون حسب تخصصهم العلمي وهذا لتقارب النتائج بين المتغيرين التخصص العلمي ومكان العمل.

## الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم عرض مختلف النتائج الخاصة بمحاور الإستبيان وتحليلها للتعرف على واقع تطبيق وتبني المؤسسات محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور.

أولاً: نتائج المحور الأول المتعلقة بأسئلة حول واقع تخطيط الأداء في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم(07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع تخطيط

## الأداء

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تخطيط الأداء	1	يقوم رئيسك المباشر رفقتك بمراجعة وصف وظيفتك بصفة منتظمة للتأكد من فهمك للمسؤوليات الأساسية للوظيفة	3.72	1.276	2	موافق
	2	يتم إشراكك في تحديد حجم العمل الذي تكلف بإنجازه	3.63	1.238	3	موافق
	3	إن حجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ	3.91	0.893	1	موافق
	4	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المؤسسة	3.59	0.946	4	موافق
	5	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد أولويات عملك والاتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة	3.22	1.099	5	محايد
	6	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد العقبات التي يمكن أن تعترضك لأداء عملك بالكيفية المطلوبة	3.06	1.045	6	محايد
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.52	0.86		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن الفقرة "إن حجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.91 وبدرجة موافق وهذا يعني مدى تحقيق العاملين لأهداف المؤسسة المرجوة ومدى اهتمام المرؤوسين بعملهم الموكل اليهم، وهذا يثبت أيضا ثقة المرؤوسين بأنفسهم لأداء وتنفيذ العمل الموكل اليهم.

ويلاحظ بالنسبة للفقرة " يقوم رئيسك المباشر رفقتك بمراجعة وصف وظيفتك بصفة منتظمة للتأكد من فهمك للمسؤوليات الأساسية للوظيفة" التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.72 وبدرجة موافق بشدة، وقد خصصت هذه الفقرة لبحث مدى اجتماع الرؤساء والمرؤوسين بصفة منتظمة للتأكد من إدراك المرؤوسين للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم وضمان استمرار الفهم المشترك بين الطرفين حول الوظيفة، والتأكد من مدى قدرة المرؤوس على تحمّل كامل مسؤولياته وذلك عبر مراجعة الوصف الوظيفي.

وتليها الفقرة "يتم إشراكك في تحديد حجم العمل الذي تكلف بإنجازه" التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.63 وبدرجة موافق وهذا يعني أنه يوجد إشراك للمرؤوسين في وضع حجم العمل الموكل اليهم. ثم تليها الفقرة "يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المؤسسة" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.59 بدرجة موافق وهذا يوضح محاولة الرؤساء لتوضيح العلاقة بين عمل المرؤوس وأهداف المؤسسة الذي بدوره يعطي شعورا للمرؤوسين بمساهمتهم في النتائج التي تحقّقها المؤسسة، وقد يدفعهم ذلك لبذل مجهودات أكبر.

وتأتي الفقرة "تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد أولويات عملك والإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وتليها الفقرة "تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد العقبات التي يمكن أن تعترضك لأداء عملك بالكيفية المطلوبة" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.06 وكلتا الفقرتين كانتا بدرجة محايد وهذا يوضح مدى لجوء المرؤوسين أو حاجتهم لإستشارة رئيسهم عن أمور العمل، ومن أكثر الأمور الإيجابية أن هناك إجراء تدريب للعمال في ناحية معينة لتطوير مهارات المرؤوسين وتحديد جوانب الضعف التي يمكن تحسينها عن طريق التدريب. أما العقبات التي يمكن أن تعترض أداء المرؤوسين لعملهم بالكيفية المطلوبة فهي معروفة وتكرر باستمرار.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول 3.52 وهي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 0.86، ومن هنا نستنتج أن هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء.

وكخلاصة لما سبق يمكن الإجابة على الفرضية الأولى للدراسة سلبيًا، أي أنه يوجد تخطيط للأداء في المؤسسات فعلا على عكس الفرضية الفرعية الأولى "لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء".

ثانياً: نتائج المحور الثاني المتعلقة بأسئلة حول واقع متابعة الأداء في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع متابعة

#### الأداء

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
متابعة الأداء	1	هل أنت موافق على توفر نظام تقييم الأداء في مؤسستك؟	3.47	1.164	8	موافق
	2	تولي مؤسستك اهتماماً بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء	3.53	1.218	5	موافق
	3	إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين	4.16	0.847	2	موافق
	4	تشعر بأن نظام تقييم الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة	4.22	0.941	1	موافق بشدة
	5	يقوم رئيسك المباشر باستخدام السجلات لمتابعة سير العاملين	3.50	1.191	7	موافق
	6	يقوم رئيسك المباشر باستخدام تقارير يعدها المرؤوسون لمتابعة سير العاملين	3.44	1.134	9	موافق
	7	يقوم رئيسك المباشر باستخدام الاجتماع مع المرؤوسين لتقييم الأداء	3.53	1.077	6	موافق

موافق	3	1.096	3.66	يقوم رئيسك المباشر باستخدام التجول بين الأفراد أثناء العمل لتقييم الأداء	8
موافق	4	1.190	3.56	يسعى رئيسك المباشر إلى إبلاغك بنتائج تقييمك مهما كانت	9
موافق		0.81	3.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول رقم (08) أن الفقرة "تشعر بأن نظام تقييم الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 4.22 بدرجة موافق بشدة، وهذا يظهر الأهمية الكبيرة لنظام تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة، وتليها الفقرة "إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين" التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.16 بدرجة موافق، تبين هذه الفقرة أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين.

وقد احتلت المرتبة الثالثة الفقرة "يقوم رئيسك المباشر باستخدام التجول بين الأفراد أثناء العمل لتقييم الأداء" بمتوسط حسابي قدره 3.66 بدرجة موافق وهنا يظهر لنا أن المؤسسات محل الدراسة يقوم رؤساءها بالتجول بين الأفراد حين قيامهم بالعمل لتقييم أدائهم. لتأتي بعد ذلك الفقرة "يسعى رئيسك المباشر إلى إبلاغك بنتائج تقييمك مهما كانت" التي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.56 بدرجة موافق، حيث تبين أنه مهما كانت نتيجة تقييم المرؤوس يقوم رئيسه المباشر بإبلاغه بنتيجته.

وتليها الفقرة "تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء" التي تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.53 بدرجة موافق، وهذا يشير أيضا إلى أهمية نظام تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة حيث يقوم الرئيس المباشر بمتابعة أدائهم وتطبيق نظام تقييم الأداء بشكل جيد يخدم مصالح وأهداف المؤسسة. ويلاحظ بالنسبة للفقرة "يقوم رئيسك المباشر باستخدام الاجتماع مع المرؤوسين لتقييم الأداء" التي احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.53 بدرجة موافق، ونلاحظ هنا أن الرئيس المباشر يقوم باجتماع كل شهر لتقييم أداء مرؤوسيه.

لتليها بعد ذلك الفقرة "يقوم رئيسك المباشر باستخدام السجلات لمتابعة سير العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.50 بدرجة موافق، حيث توضح هذه الفقرة أهمية استخدام السجلات لمتابعة سير العاملين وفي

المؤسسات محل الدراسة يستخدمون السجلات الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين. وفيما يتعلق بالفقرة "هل أنت موافق على توفر نظام تقييم الأداء في مؤسستك؟" فنرى أن مرتبتها كانت الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.47 بدرجة موافق أي أن المرؤوسين موافقين على توفر نظام تقييم الأداء في مؤسستهم. بعد ذلك تأتي الفقرة "يقوم رئيسك المباشر باستخدام تقارير يعدها المرؤوسون لمتابعة سير العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.44 بدرجة موافق وهنا يقوم الرئيس المباشر باستخدام تقارير يعدها لتقييم أداء مرؤوسيه ومتابعتهم.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 3.67 وهي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 0.81، ومن هنا نستنتج أن هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية متابعة الأداء.

وكخلاصة لما سبق يمكن الإجابة على الفرضية الثانية للدراسة إيجاباً، أي أنه يوجد نظام تقييم الأداء في المؤسسات فعلاً ويحظى هذا النظام بكل من المتابعة والإهتمام الكافيين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ثالثاً: نتائج المحور الثالث المتعلقة بأسئلة حول واقع تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم(09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو واقع تقييم

#### الأداء

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تقييم الأداء	1	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل	3.56	1.045	4	موافق
	2	أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك	3.81	1.176	3	موافق
	3	تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك	3.44	0.914	8	محايد
	4	تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا	3.41	1.160	9	محايد
	5	يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من	3.47	1.135	7	محايد

				الرضا	
موافق	5	1.107	3.50	يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم رؤوسهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل	6
موافق	6	1.136	3.50	يعطي بعض المقيمون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم	7
موافق	1	1.194	3.84	تفضل مناقشة نتائج تقييم أدائك	8
موافق	2	1.061	3.81	يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة والأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم	9
موافق		0.63	3.59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن الفقرة "تفضل مناقشة نتائج تقييم أدائك" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.84 بدرجة موافق، وهذا يدل على ضرورة مناقشة نتائج تقييم أداء المرؤوسين. وتليها الفقرة "يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة والأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم" التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.81 بدرجة موافق، وهذا يدل على أثر كل من المكافآت، الأجور والخوافز على نتائج تقييم الفرد.

ونلاحظ في الفقرة "أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك" التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.81 بدرجة موافق أن المرؤوسين موافقين على إعطاء الحرية المطلقة للرئيس المباشر لتقييم أدائهم. وتليها الفقرة "تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل" بمتوسط حسابي قدره 3.56 بدرجة موافق، هنا نرى أن أي وظيفة من وظائف المؤسسة التي يمارسها المرؤوسون تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.

لتأتي بعد ذلك الفقرتين "يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم رؤوسهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل" و "يعطي بعض المقيمون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى



أدائهم" اللتان احتلتا المرتبة الخامسة والسادسة بمتوسط حسابي قدره 3.50 بدرجة موافق، حيث يلجأ بعض الرؤساء إلى إعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل في حين قد يلجأون إلى إعطاء درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم الجيد.

ويلاحظ بالنسبة للفقرة "يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا" التي احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.47 بدرجة محايد. وتليها الفقرة "نعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك" التي احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.44 بدرجة محايد، حيث تبين هذه الفقرة أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسات محل الدراسة لا يخلق فرصة للإتصال بين الرئيس والمرؤوس.

وتأتي في المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة "تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا" بمتوسط حسابي قدره 3.41 بدرجة محايد حيث تبين أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تخضع للمراجعة من قبل الإدارة العليا وهذا دليل على أن الإدارة العليا لا تساهم في تقييم أداء العاملين وهذا يجعل التقييم لا يكون بصورة جدية.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث 3.59 وهي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر في الإنحراف المعياري 0.63، ومن هنا نستنتج أن هناك مشاكل وصعوبات في عملية تقييم الأداء.

وكخلاصة لما سبق يمكن الإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة ايجابية، أي أنه يوجد صعوبات ومشاكل التي تحول دون وصول نظام تقييم الأداء إلى أهدافه.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل والمتمثل في الدراسة الميدانية تطبيق مضامين الدراسة النظرية على الواقع بشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته بغرداية. وتبين لنا وبوضوح أن نظام تقييم الأداء في كلتا الشركتين يعتبر من أهم الأنظمة في الشركتين لأنه يتم بواسطته متابعة سير العاملين والتخطيط لأحسن أداء سعيا إلى تحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة بمستوى عالي يضمن البقاء والإستمرار في محيط المنافسة وفي الإقتصاد الوطني.

الخاتمة

## خاتمة عامة:

يعتبر تسيير الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة للمؤسسات الإقتصادية، إذ أن العمليات الصناعية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات وتحسينات حتى تزيد من تنفيذ حجم العمل المكلف إنجازه واستمراريته، وهناك العديد من الإجراءات التي تحاول الإدارة العليا إنجازها. كأن تعمل على إشراك الموظفين بتحديد حجم العمل الموكل إليهم، القيام باجتماعات لتحديد أولويات العمل والإتفاق على إجراء التدريب لسد الثغرات، تحديد ما يمكن أن يحول دون تطبيق نظام تقييم الأداء، خلق الحماس المستمر بين الأفراد لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب وذلك للتغلب على الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

إن الهدف من تخطيط الأداء هو تنظيم مهام كل موظف بالمؤسسة، تحديد مهام العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة وكيفية التغلب العقبات التي تواجهها. أما بالنسبة لمتابعة الأداء فالهدف الرئيسي هو أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهنا يأتي بعد ذلك تقييم الأداء، الذي يشتمل على معرفة وتحديد نقاط الضعف عند العاملين بالإضافة إلى تحفيزهم ومناقشة نتائج تقييمهم.

## نتائج الدراسة:

لقد كشفت دراسة وتحليل واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية بشركة ALFAPIPE وشركة الجبس ومشتقاته عن النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: نرى أنه يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء في كلتا الشركتين وهذا ما يثبت عكس الفرضية الأولى التي إلى أنه "لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بعملية تخطيط الأداء".
  - بالنسبة للفرضية الثانية: "نظام تقييم الأداء لا بد أن يحظى بالمتابعة والإهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه". تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على أهمية نظام تقييم الأداء في الشركتين ومتابعته حتى يؤدي الأهداف المرجوة منه.
  - بالنسبة للفرضية الثالثة: "هناك صعوبات ومشاكل تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه". وهذا ما يثبت صحة الفرضية تماما إذ أنه توجد مشاكل وتمثل في التحيز بالنسبة لنتائج تقييم الأداء.
- أما النتائج الأخرى المستخلصة من الدراسة:
- ✓ إدراك المرؤوسين للمسؤوليات الأساسية لوظيفتهم وضمن استمرار الفهم المشترك بين الطرفين حول الوظيفة والتأكد من مدى قدرة المرؤوس على تحمّل كامل مسؤولياته وهذا يكون عبر مراجعة الوصف الوظيفي.
  - ✓ إن حجم العمل الموكل للعاملين قابل للتنفيذ لأن هذا راجع إلى إشراكهم في تحديد حجم العمل الموكل إليهم.

- ✓ عدم اجراء تدريب للعمال من أجل تطوير جوانب الضعف وتحسينها لأداء أفضل. وتجنب العقبات التي يمكن أن تعترض المرؤوسين في عملهم.
- ✓ إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين.
- ✓ تولي المؤسسات بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة لهذا النظام.
- ✓ تستخدم المؤسسات السجلات الإلكترونية لمتابعة سير العاملين.
- ✓ تقوم كل من المكافآت والأجور على رفع أداء العاملين وهذا ناتج عن العامل التحفيزي.
- ✓ يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه بجرية مطلقة وهذا لقي القبول والترحيب من جانب المرؤوسين.
- ✓ تتوفر المؤسسات على مناخ تنظيمي جيد وظروف ملائمة تسمح للعاملين بتحقيق أداء أفضل.
- ✓ هناك بعض التحيز في إعطاء نتائج التقييم قد يكون إيجابيا وقد يكون سلبيا.
- ✓ نظام تقييم الأداء لا يشجع على الإتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بنتائج التقييم حيث يتم الإكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الراتب.
- ✓ عدم الإهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام تقييم الأداء.

#### الإقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ اشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة، ومحاولة توفير جميع الوسائل الضرورية للوصول إلى هذه الأهداف.
- ✓ القيام بدورات تكوينية حول تسيير الأداء الوظيفي من تخطيط ومتابعة وتقييم للفهم الشامل من طرف العاملين عن الأداء الأفضل وضرورة الوصول إليه.
- ✓ تغيير نظرة المقيمين نحو عملية التقييم على أنها عملية مستمرة تهدف إلى مواجهة مشكلات قبل أن تتفاقم.
- ✓ الإهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام تقييم الأداء.
- ✓ تطوير دور وظيفة الموارد البشرية من الإهتمام بقضايا تسيير العاملين و حل مشاكلهم، إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف و وضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.
- ✓ تشجيع الإتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين.

المراجع

## المراجع باللغة العربية:

## I. قائمة الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 3- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، ط1، القاهرة، مصر، 2006.
- 4- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الأردن، ط1، 2012.
- 5- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6- روبرت باكال، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية.
- 7- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان 2001.
- 8- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 9- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 10- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 11- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، 1997.
- 12- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 13- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- 14- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 15- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.

## II. البحوث الجامعية:

- 16- بصدوق فاطمة الزهراء، عطاب حميدة، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة المدينة، 2010.
- 17- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 18- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 19- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 20- توفيق عطية توفيق العجيلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م.
- 21- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.
- 22- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 23- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 24- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- 25- عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة ياجي مختار، عنابة، 2005.
- 26- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.



- 27- عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، متطلبات استكمال الحصول على مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- 28- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الخليل، 2009.
- 29- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004م.
- 30- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، 2010.
- III. النظاهرات العلمية:
- 31- سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009م.
- 32- عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، جامعة غرداية، 01-02 ديسمبر 2009.
- 33- عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات، جامعة غرداية، العدد السابع، 2009.
- 34- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 35- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- المراجع باللغة الفرنسية:

36- Dimitri Weiss, **Ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> éditions, Edition d'organisation, Paris, 2003.

الملاحق



## جامعة غرداية



كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

استبيان حول واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة شركة  
الجبس ومشتقاته بغرداية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الغرض الأساسي منه إنجاز دراسة بعنوان " واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة لصناعة الجبس ومشتقاته " وذلك كبحث أكاديمي لنيل شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر ويساعد على تفعيل الأداء الوظيفي وكيفية تسييره في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم أن نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك.

مع شكر الطالبة:

بن غدير مسعودة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

القسم الأول: بيانات شخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة  من 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  بكالوريا

جامعي  دراسات عليا

#### 4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات  
 من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 سنة إلى 15 سنة  
 أكثر من 16 سنة

#### 5- التخصص العلمي:

- محاسبة وتدقيق  
 إدارة أعمال  
 علوم مالية  
 أخرى

#### 6- مكان العمل:

- قسم المحاسبة  
 قسم الإدارة العليا  
 قسم المالية  
 أقسام أخرى

القسم الثاني : معلومات حول متغيرات الدراسة

المجال الأول : تخطيط الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم رئيسك المباشر رفقتك بمراجعة وصف وظيفتك بصفة منتظمة للتأكد من فهمك للمسؤوليات الأساسية للوظيفة					
2	يتم إشراكك في تحديد حجم العمل الذي تكلف بإنجازه					
3	إن حجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ					
4	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المؤسسة					
5	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد أولويات عملك والإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة					
6	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد					

					العقبات التي يمكن أن تعترضك لأداء عملك بالكيفية المطلوبة
--	--	--	--	--	--

### المجال الثاني :متابعة الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	هل أنت موافق على توفر نظام تقييم الأداء في مؤسستك؟					
8	تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء					
9	إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين					
10	تشعر بأن نظام تقييم الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة					
11	يقوم رئيسك المباشر باستخدام السجلات لمتابعة سير العاملين					
12	يقوم رئيسك المباشر باستخدام تقارير بعدها المرؤوسون لمتابعة سير العاملين					
13	يقوم رئيسك المباشر باستخدام الإجتماع مع المرؤوسين لتقييم الأداء					
14	يقوم رئيسك المباشر باستخدام التجول بين الأفراد أثناء العمل لتقييم الأداء					
15	يسعى رئيسك المباشر إلى إبلاغك بنتائج تقييمك مهما كانت					

### المجال الثالث :تقييم الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل					

					أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك	17
					تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك	18
					تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا	19
					يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا	20
					يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل	21
					يعطي بعض المقيمون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم	22
					تفضل مناقشة نتائج تقييم أدائك	23
					يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة والأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم	24



جامعة غرداية



كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

استبيان حول واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة شركة  
Alfa pipe بغرداية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الغرض الأساسي منه إنجاز دراسة بعنوان " واقع تسيير الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز " وذلك كبحث أكاديمي لنيل شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر ويساعد على تفعيل الأداء الوظيفي وكيفية تسييره في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم أن نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك.

مع شكر الطالبة:

بن غدير مسعودة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة

القسم الأول: بيانات شخصية

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة  من 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  بكالوريا

جامعي  دراسات عليا

#### 4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات  
 من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 سنة إلى 15 سنة  
 أكثر من 16 سنة

#### 5- التخصص العلمي:

- محاسبة وتدقيق  
 علوم مالية  
 إدارة أعمال  
 أخرى

#### 6- مكان العمل:

- قسم المحاسبة  
 قسم المالية  
 قسم الإدارة العليا  
 أقسام أخرى

القسم الثاني :معلومات حول متغيرات الدراسة

المجال الأول :تخطيط الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم رئيسك المباشر رفقتك بمراجعة وصف وظيفتك بصفة منتظمة للتأكد من فهمك للمسؤوليات الأساسية للوظيفة					
2	يتم إشراكك في تحديد حجم العمل الذي تكلف بإنجازه					
3	إن حجم العمل الذي تكلف به قابل للتنفيذ					
4	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق أهداف المؤسسة					
5	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد أولويات عملك والإتفاق على إجراء تدريب في ناحية معينة					
6	تقوم رفقة رئيسك المباشر في اجتماعات في بداية كل سنة بتحديد					



					العقبات التي يمكن أن تعترضك لأداء عملك بالكيفية المطلوبة
--	--	--	--	--	--

### المجال الثاني :متابعة الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	هل أنت موافق على توفر نظام تقييم الأداء في مؤسستك؟					
8	تولي مؤسستك اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء					
9	إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو تحسين مستوى العاملين					
10	تشعر بأن نظام تقييم الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة					
11	يقوم رئيسك المباشر باستخدام السجلات لمتابعة سير العاملين					
12	يقوم رئيسك المباشر باستخدام تقارير بعدها المرؤوسون لمتابعة سير العاملين					
13	يقوم رئيسك المباشر باستخدام الإجتماع مع المرؤوسين لتقييم الأداء					
14	يقوم رئيسك المباشر باستخدام التجول بين الأفراد أثناء العمل لتقييم الأداء					
15	يسعى رئيسك المباشر إلى إبلاغك بنتائج تقييمك مهما كانت					

### المجال الثالث :تقييم الأداء

رقم السؤال	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل					

					أنت مقتنع بإعطاء الحرية المطلقة لرئيسك المباشر لتقييم أدائك	17
					تعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك	18
					تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا	19
					يحقق لك نظام التقييم درجة عالية من الرضا	20
					يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم الفعلي في العمل	21
					يعطي بعض المقيمون درجات متدنية للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم	22
					تفضل مناقشة نتائج تقييم أدائك	23
					يؤثر الغرض من التقييم (منح المكافأة والأجور) على التقدير الذي يمنحه القائم بالتقييم للفرد الخاضع للتقييم	24

الملحق رقم(02): الأساتذة المحكمين للاستبيان

جامعة	الأستاذ
غارداية	رواني بوحفص
غارداية	عجيلة محمد
غارداية	بهاز الجيلالي
غارداية	بهاز لويزة

الملحق رقم (02)

شهادة الجودة ISO



# Certificate of Registration

**APIQR® REGISTRATION NUMBER**

**0213**

*This certifies that the quality management system of*

**ALFAPIPE-TUBERIE DE GHARDAIA**  
**Zone Industrielle de Bounoura**  
**Ghardaia**  
**Algeria**

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:*

**ISO 9001:2008**

*The scope of this registration and the approved quality management system applies to the*  
**Manufacture and Coating of Line Pipe**

*APIQR® approves the organization's justification for excluding:*  
**Section 7.3, Design and Development**

**Effective Date: July 27, 2009**  
**Expiration Date: July 14, 2011**  
**Registered Since: January 2, 2001**

*W. Don Whittaker*  
**Manager of Operations, APIQR**

Accredited by Member of  
the International  
Accreditation Forum  
Multilateral Recognition  
Arrangement for Quality  
Management Systems



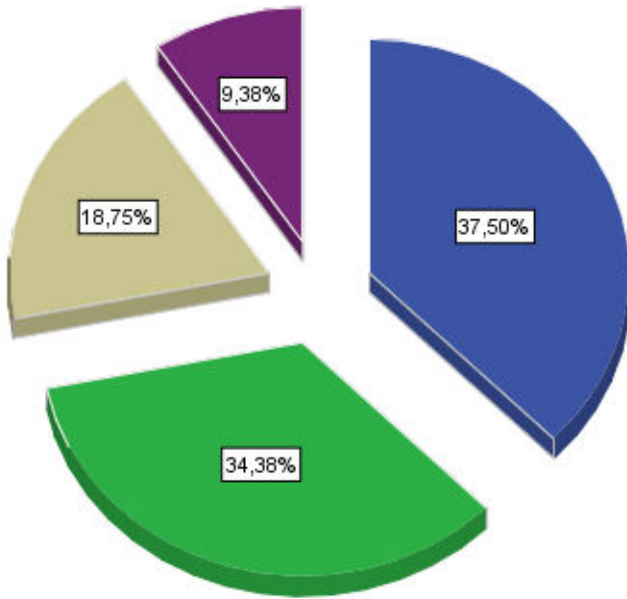
This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 1220 I Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).



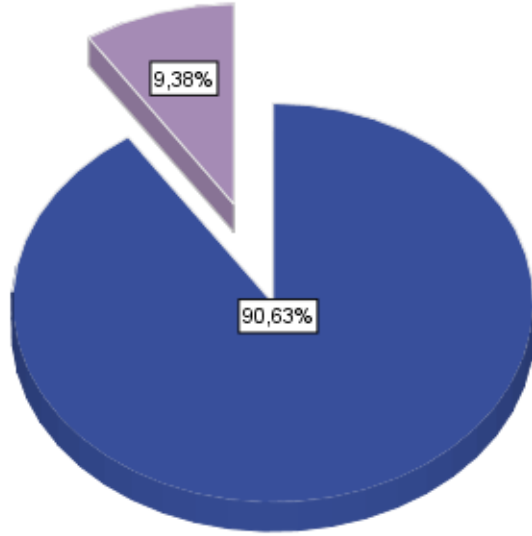
2009-114 1 07-01 AM

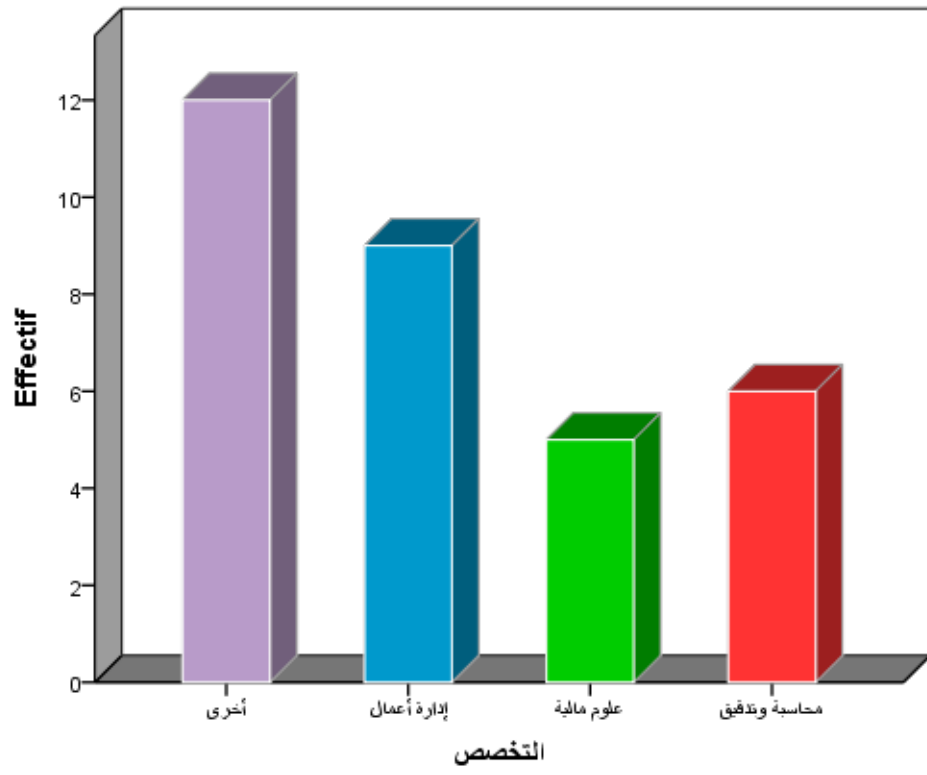
العمر

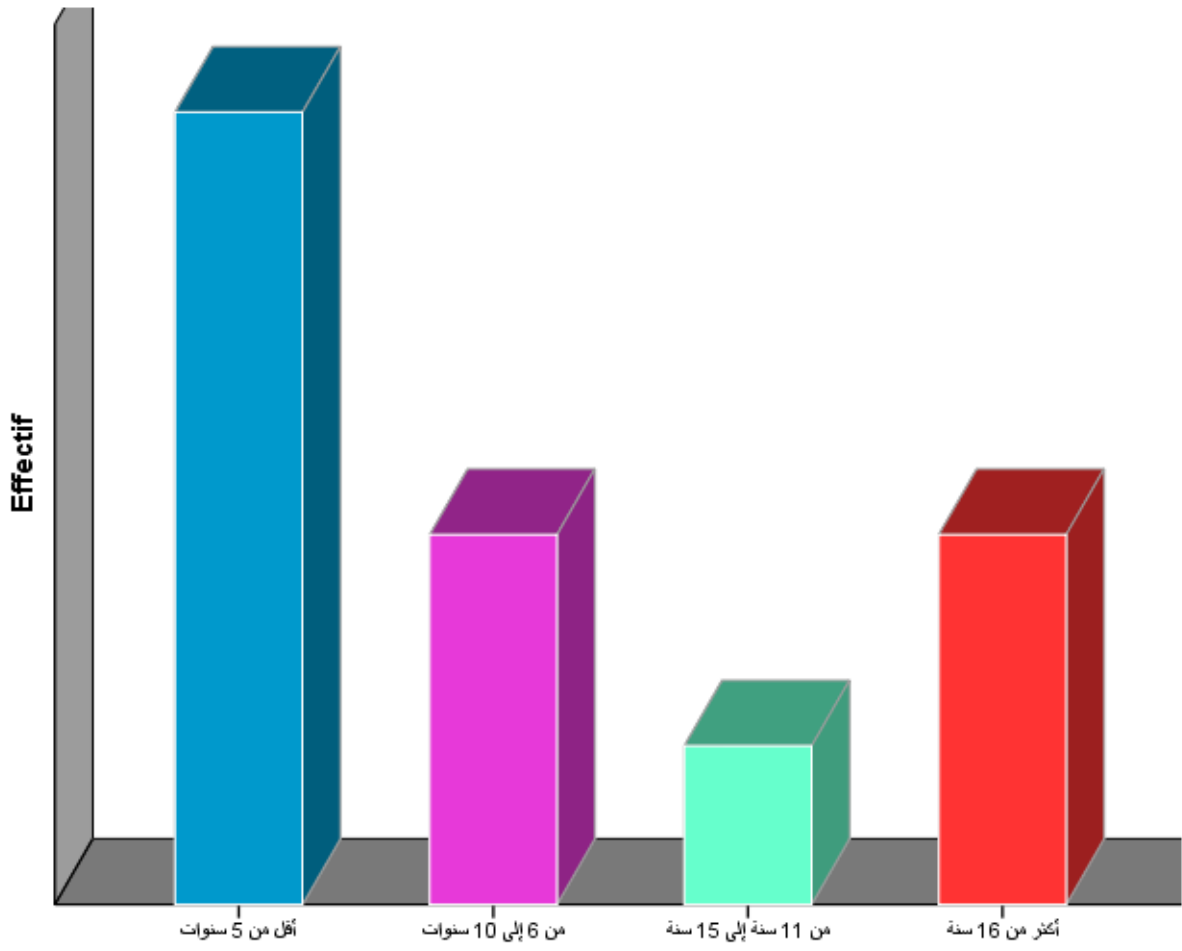
- أقل من 30 سنة
- من 30 سنة الى 39 سنة
- من 40 الى 49 سنة
- من 50 فأكثر



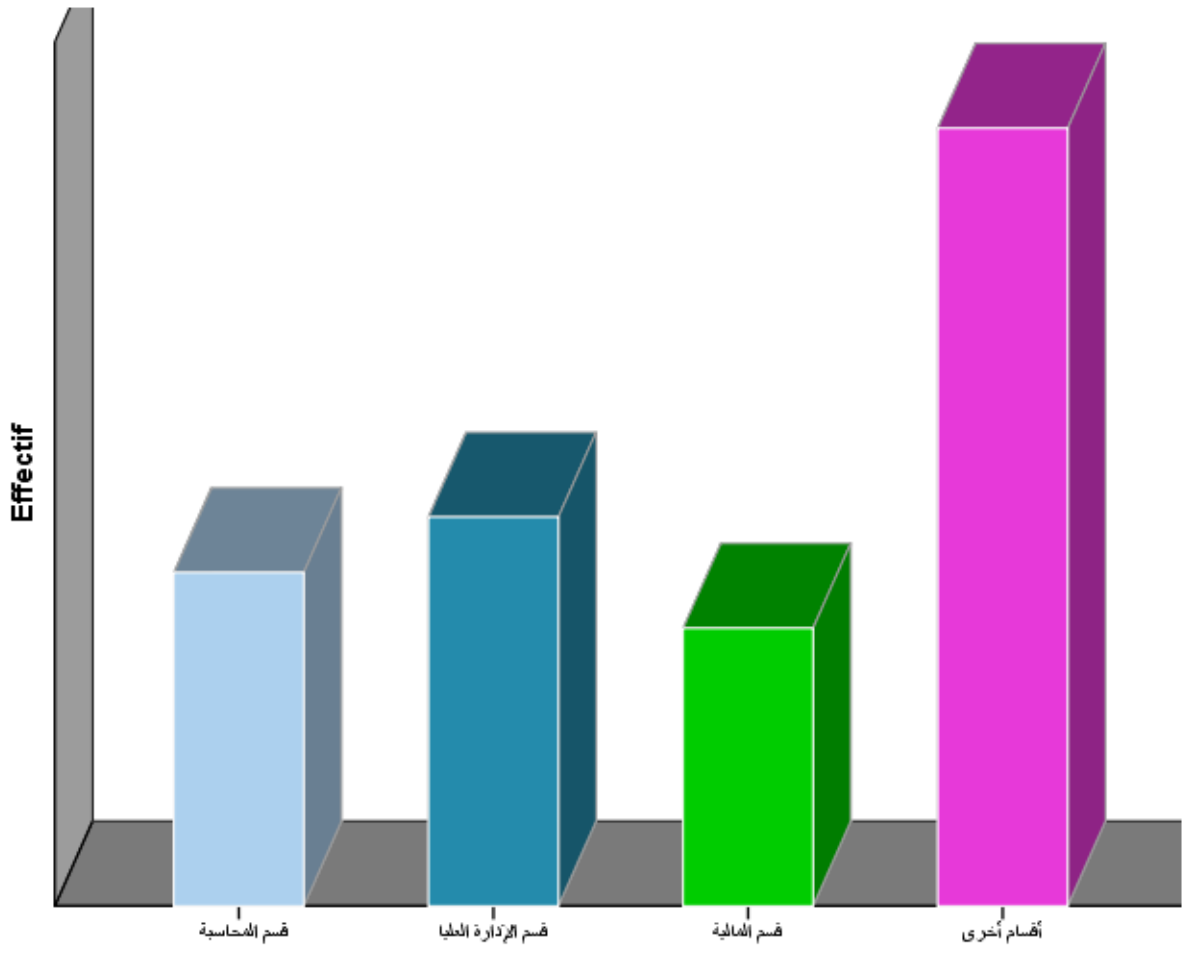
الجنس  
ذكر  
أنثى











**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	24

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	9

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	9

**Statistiques**

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
بمراجعة رفقتك المباشر رئيسك يقوم من للتأكد منتظمة بصفة وظيفتك وصف للوظيفة الأساسية للمسؤوليات فهمك الذي العمل حجم تحديد في إشراكك يتم بإنجازه تكلف	32	0	3,72	1,276
للتنفيذ قابل به تكلف الذي العمل حجم إن بها يساهم التي الكيفية رئيسك لك يوضح المؤسسة أهداف تحقيق في عمالك	32	0	3,63	1,238
اجتماعات في المباشر رئيسك رفقة تقوم عمالك أولويات بتحديد سنة كل بداية في ناحية في تدريب إجراء على والإتفاق معينة	32	0	3,91	,893
اجتماعات في المباشر رئيسك رفقة تقوم التي العقبات بتحديد سنة كل بداية في بالكيفية عمالك لأداء تعترضك أن يمكن المطلوبة	32	0	3,59	,946
التخطيط	32	0	3,22	1,099
	32	0	3,06	1,045
	32	0	21,13	5,482

**Statistiques**

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تقييم نظام توفر على موافق أنت هل مؤسستك في الأداء	32	0	3,47	1,164
ومتابعة بتطبيق اهتماما مؤسستك تولى الأداء تقييم نظام	32	0	3,53	1,218
الأداء تقييم عملية من الرئيسي الهدف إن العاملين مستوى تحسين هو	32	0	4,16	,847
أهمية له الأداء تقييم نظام بأن تشعر المؤسسة في بالغة	32	0	4,22	,941
السجلات باستخدام المباشر رئيسك يقوم العاملين سير لمتابعة	32	0	3,50	1,191
تقارير باستخدام المباشر رئيسك يقوم المرؤوسون بعدها	32	0	3,44	1,134
الإجتماع باستخدام المباشر رئيسك يقوم المرؤوسين مع	32	0	3,53	1,077
التجول باستخدام المباشر رئيسك يقوم العمل أثناء الأفراد بين	32	0	3,66	1,096
بنتائج إبلاغك إلى المباشر رئيسك يسعى كانت مهما تقييمك	32	0	3,56	1,190
متابعة	32	0	33,06	7,291

**Statistiques**

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
جميع على ممارستها التي الوظيفة تتوفر أفضل أداء لتحقيق الملائمة الظروف	32	0	3,56	1,045
المطلقة الحرية بإعطاء مقتنع أنت أدائك لتقييم المباشر لرئيسك	32	0	3,81	1,176
مؤسستك في المطبق التقييم نظام تعتبر رئيسك وبينك للاتصال فرصة	32	0	3,44	,914
طرف من للمراجعة تقييمك نتائج تخضع العليا الإدارة	32	0	3,41	1,160
من عالية درجة التقييم نظام لك يحقق الرضا	32	0	3,47	1,135
معظم إعطاء إلى المقيمين بعض يلجأ عن تعبير لا مرتفعة تقديرات مرؤوسيههم	32	0	3,50	1,107
العمل في الفعلي أدائهم مستوى متدنية درجات المقيمين بعض يعطي	32	0	3,50	1,136
أدائهم مستوى عن النظر بغض للعاملين أدائك تقييم نتائج مناقشة تفضل	32	0	3,84	1,194
المكافأة منح(التقييم من الغرض يؤثر القائم يمنحه الذي التقدير على (والأجور	32	0	3,81	1,061
للتقييم الخاضع للفرد بالتقييم تقييم	32	0	32,34	5,723