

Snim

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بويكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

MAG 658 03/02

الموضوع:

## تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة

دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير  
تخصص: المنظمة، التدقيق وإستراتيجية اتخاذ القرار

تحت إشراف:

الدكتور. طويل أحمد

إعداد الطالب:

يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا

### لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلقاسم مصطفى
مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور طويل أحمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور شريف نصر الدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور يدي نصر الدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بن بوزيان محمد

السنة الجامعية 2008/2007

## المقدمة العامة

إن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية يرجع أساساً إلى اعتبار العنصر البشري هو العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة والعامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها فى ظل تحديات التحول الاقتصادى التى يشهدها العالم، وهو ما مكن مؤسسات عديدة من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستويين المحلى والدولى.

إلا أن جودة وكفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة مواردها البشرية، ومن هنا يمكن اعتبار دور إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة هو العمل على تكوين وتنمية العمال فى مختلف ميادين أنشطة المؤسسة، ويتوقف مدى النجاح الذى تحققه المؤسسة فى مختلف الميادين على أساس قدرة إدارة الموارد البشرية فى اختيار العمال وتنمية قدراتهم، مع تصميم وتخطيط وتنظيم المهام الموكلة إليهم، وقياس ومتابعة أدائهم، وتنمية روح الولاء والانتماء للعمل والمؤسسة، إلى جانب العمل على تحقيق أهداف الأفراد المختلفة، وذلك من خلال التعرف على حاجات ورغبات العمال والعمل على إشباعها، مما يولد لديهم الحافز القوي على مواصلة العمل والمثابرة فيه، وهذا ما جعل الإدارة الحديثة تعتبر أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية بشكل خاص.

### إشكالية الموضوع:

إن نجاح الموارد البشرية مرهون بمستوى أدائها، ومن ثم فإن الحكم على كفاءة وفعالية أداء العامل يتطلب توفر نظام فعال لتقييم الأداء يعمل على توجيه العمال وتعليمهم بكيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم، وتحسين مهارات وقدرات العمال والرفع من مستوى أدائهم. مما يؤدي بنا إلى طرح الإشكالية التى تتمحور حولها الدراسة وهى:

ما هو الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من أجل فعالية وموضوعية تقييم الأداء في المؤسسة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1- هل يمكن اعتبار عملية مراجعة نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة بشكل دوري ضرورة حتمية باعتبارها إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، تملأها طبيعة التحولات المحيطة بالمؤسسة، قصد ضمان تنمية مواردها البشرية؟

2- ماهي المشاكل والصعوبات التي يعاني منها نظام تقييم أداء العمال والأخطاء المؤثرة على كفاءة هذا النظام وعلى نتائج تقييم أداء العمال، بحيث تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل؟

3- ما هي أهمية أداء الأفراد العاملين؟ وكيف يمكن تقييم أدائهم؟ وما هي المعايير التي يتم على أساسها التقييم؟

4- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء العمال فيما يتعلق بشؤونهم المختلفة؟

5- ما هي الإجراءات والمقترحات الضرورية لتفعيل سياسة تقييم أداء العمال؟ وكيف يمكن علاج الأخطاء الناجمة عن التقييم؟

6- هل تتوفر المؤسسة الموريتانية على نظام لتقييم أداء العمال؟ وما هي خصائص هذا النظام؟

7- ما هو واقع تقييم أداء الأفراد في الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM).

## أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج مشكلة هامة وحساسة تتعلق بإدارة الموارد البشرية. كما أن هذا الموضوع يرتبط بمتابعة تطور مستوى أداء العامل خلال مساره المهني قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته الإبداعية. ومن خلال إقامة نظام فعال لتقييم أداء العامل على أسس علمية تتصف بالموضوعية والعدالة، وتضمن الحصول على معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تعود بالفائدة على العمال والمؤسسة.

بالنسبة للمؤسسة فقد تتيح لها هذه المعلومات الفرصة لمراجعة ورسم سياسات تطويرية لشؤون العمال على أسس سليمة بعيدا عن مظاهر التحيز والتقدير الجزافي لمستوى أداء العامل، وبالتالي التخطيط والتنبؤ وتحديد الأوضاع المستقبلية للقوى العاملة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي بالعمال إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي ضمان إنتاجية عمل مرتفعة.

## أهداف الموضوع:

إن الأهداف التي نسعى من وراء دراسة هذا الموضوع إلى تحقيقها هي تفعيل نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، لجعلها قوية ومؤهلة لمواجهة المنافسين في ظل تحديات العولمة، وبالتالي فإن الأهداف الأساسية لهذا الموضوع هي:

1- تشخيص نظام التقييم في المؤسسة قصد معرفة مدى كفاءته في تقدير الأداء الفعلي للعامل، وطبيعة الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها، سواء تعلقت بالعمال الخاضعين للتقييم أو المشرفين عليه، أو بالمعايير والنماذج المستخدمة في عملية التقييم.

2- الكشف عن مدى استفادة المؤسسة من نتائج عملية التقييم فيما يتعلق بالتحفيز والمكافأة والاختيار والتعيين والتدريب والترقية والفصل..... الخ.

3- تقديم المقترحات الضرورية لتنفيذ نظام تقييم أداء العمال يمكن المؤسسة من تجنب الأخطاء الشائعة في عملية التقييم، ورفع من مستوى أداء العمال. ويجب أن يتصف النظام المقترح لتقييم أداء الأفراد بما يلي:

• مراعاة الاختلافات في المسؤوليات والواجبات عند جميع المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة عند إعداد نماذج التقييم.

• أن يكون التقييم شامل ودوري يقوم على معايير واضحة تأخذ في الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العامل.

• أن يهدف هذا التقييم إلى تحديد أوجه القصور والانحرافات التي تعيق أداء العامل في مختلف المستويات والوظائف، والعمل على تصحيحها من خلال نظام التغذية العكسية.

• تمكين المؤسسة من إدخال طرق لقياس وتقييم أداء العمال تتناسب مع طبيعة نشاطها من جهة، والغرض من عملية التقييم من جهة أخرى، كأساليب علمية تساعد المؤسسة على استغلال مواردها البشرية بأفضل الطرق وتحقق لها أفضل النتائج والأهداف. مع الإشارة إلى أن درجة تحقيق أهداف التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى القدرة على قراءة الوقائع التي تملئها المواقف ومحاولة موازنتها مع العوامل البيئية المحيطة بالأداء.

## الفرضيات:

انطلاقاً من المشكلة والأهداف التي تم تحديدها يمكن صياغة الفرضيات

التالية:

- ◆ ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة يتسم بالموضوعية والدقة يحقق للعمال الرضا الوظيفي ويؤمن أهداف المؤسسة.
- ◆ ضرورة وجود علاقة ذات دلالة جوهريّة بين نتائج التقييم وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بسياسة التعيين أو التحفيز أو المكافآت أو الاختيار أو الترقية والفصل.... الخ.
- ◆ توفر نظام تقييم أداء العمال على الأنظمة السليمة للتقييم من حيث شموليتها لجميع الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة، وعدم الارتكاز في عملية التقييم على جوانب محددة من الأداء تميلها ظروف وحالات خاصة لفترات زمنية معينة.
- ◆ ضرورة فهم وتحليل الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره، من أجل الوصول إلى طرق تتناسب مع هذه الاختلافات من أجل زيادة التأثير والتحكم في سلوك العامل في العمل بما يضمن التوافق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة.

## منهجية الموضوع:

المنهج الذي تم إتباعه من أجل دراسة هذا الموضوع هو منهج وصفي تحليلي، يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والميدانية. وقد تطلبت منا دراسة هذا الموضوع تقسيمه إلى أربعة فصول. نتناول الفصول الثلاثة الأولى الدراسة النظرية، أما الفصل الرابع فيتناول الدراسة الميدانية. ففي الجانب النظري لتقييم أداء العمال في المؤسسة نتناول في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية والأداء، ثم الأهداف والوظائف المنوطة بهذه الإدارة، كما

نتطرق إلى نظام الأداء وإدارته من خلال خصائص ومحددات الأداء ثم العوامل المؤثرة فيه وكذلك الإنتاجية والأداء.

أما الفصل الثاني فنستعرض فيه مفهوم وتعريف تقييم الأداء وأهميته، ثم أهداف وطرق التقييم، لنتناول بعد ذلك نظام تقييم الأداء الإستراتيجي، وتقييم كفاءات العاملين، وكذلك أهمية نتائج التقييم بالنسبة للمؤسسة.

أما الفصل الثالث فنتناول فيه مقابلات تقييم الأداء وأهميتها، وكذلك المشاكل والأخطاء التي تعيق عملية تقييم الأداء والطرق الكفيلة بعلاجها.

أما الفصل الرابع فهو دراسة تطبيقية نتناول فيها واقع نظام تقييم أداء العمال في الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (سنيم)، Société nationale industrielle et Minière (S.N.I.M) والكشف عن نواحي القوة والضعف في هذا النظام، ومعرفة مدى استفادة الشركة من نتائج التقييم فيما يتعلق بشؤون العمال المختلفة.

## مقدمة:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام كبير من طرف الكتاب والباحثين الاقتصاديين، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود نظام فعال لأداء هذه الموارد داخل المؤسسة، يستطيع أن يستغل كافة قدرات العمال ومهاراتهم واهتمامهم ومدى مساهمة الفرد بالعملية الإنتاجية وخلق عوامل تساهم في تهيئة نظام للسيطرة على أداء العمل. وبالتالي أصبح عمل إدارة الموارد البشرية لا يتوقف على التخطيط والاجتذاب وتحفيز القوى العاملة، بل يشمل بصفة عامة ما يلي:

= تصميم نظام تقييم الأداء واختيار الطرق والأشكال التي يمكن استخدامها لتقييم العاملين.

= تدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الأداء.

= حفظ نظام التدوين والتسجيل لضمان إجراء التقييم على أسس زمنية محددة.

= الاحتفاظ بسجلات تقييم أداء الأفراد.

ولمعالجة هذا الفصل تم تقسيمه أثناء دراسته إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** مفهوم إدارة الموارد البشرية

- **المبحث الثاني:** نظام الأداء وإدارته



### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية في معناه الواسع بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمؤسسة حتى تحقق أهدافها. كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال. أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي واجه المؤسسة في الأونة الأخيرة، حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح أحسن مردود بالنسبة للمؤسسة، وذلك عن طريق إدراك الأفراد وفهمهم للدور المنوط بهم. ولمواجهة ذلك عمدت المؤسسة أسلوب التكوين والتوجيه مسلكاً إجبارياً يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما تمت مراجعة ظروف العمل من جميع الجوانب وعملت المؤسسة على ظاهرة تجميع القوى والجهود بصيغة جماعية أصبحت تعرف باسم الموارد البشرية<sup>2</sup>.

ويعرفها الأستاذ EDWARD-FLIPPO وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية في كتابه مبادئ إدارة الأفراد بأنها<sup>3</sup>: (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيارية، وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمؤسسة).

1- صالح مفتاح، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة بكرة، مارس 2004، ص 12.  
2- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2002 بيروت، ص 17.  
3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001، الإسكندرية، ص 30.

كما يعرف Martin.J إدارة الموارد البشرية بأنها<sup>1</sup>: (ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين).

أما الأستاذ SIKULA.A فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها<sup>2</sup>: (استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة)، ويشمل عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض، المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها<sup>3</sup>: (جميع الوظائف الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القوية من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة).

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم، وتدريبهم، وتصميم هيكل أجورهم وتوفير الأمن لهم.

من خلال هذه التعاريف لإدارة الموارد البشرية يتضح أنها وظيفة أو نشاط يتمحور عملها حول العنصر البشري وما يتعلق به من أمور، إلى جانب تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف هي:

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي/ علي عبد الهادي مسلم/ رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2007، ص 10.

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية 2007، ص 15.

تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم أداء الأفراد، صيانة ورعاية القوى العاملة، تحسين العلاقات الصناعية والعلاقات مع النقابات، وضع نظام للأجور والحوافز.

### المطلب الثاني: مدارس الإدارة واهتمامها بالموارد البشرية

تعتبر الإدارة ظاهرة قديمة تطورت ولازمت تطور الإنسانية، حيث أخذت الإدارة بعداً آخر نتيجة التوسع الاقتصادي وظهور المؤسسات، وأصبح من الضروري الاهتمام بالإدارة من طرف الكتاب والمفكرين الذين أثروا هذا الموضوع من خلال البحوث والدراسات التي قاموا بها. ويمكن تصنيف أهم الدراسات التي قدمت في هذا المجال في المدارس التالية:

#### 1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) :

تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات، وقد وجدت هذه المفاهيم طريقها اليوم في إدارة الموارد البشرية الحديثة. وتتبلور فكرة المدرسة التقليدية في المدارس التالية:

#### 1-1 حركة الإدارة العلمية:

يعد Frederick W. Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه Frank و Lillian و Gilbreth و Gantt و Cook وغيرهم في تطور الفكر الإداري<sup>1</sup>.

وركز تايلور Taylor على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005، ص

المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

وقد اعتمدت الإدارة العلمية على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، حيث أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضي الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية، علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم، القيادة، الاتصالات، القوة الاجتماعية، انعكس بشكل واضح على تعميق مبادئ تلك الحركة، وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

## 2-1 مدرسة عملية الإدارة :

اعتبر هنري فايول بامتياز المؤسس الأول للإدارة لكلاسيكية. وهذه الإدارة نمت وتطورت من خلال روادها وهم على التوالي:

هنري فايول (1841 1925)

ماكس فايبر (1864 1920)

شستار باربزر (1886 1961)

ويعتبر هنري فايول هو أول رائد إداري كلاسيكي يهتم بالسلوك الإداري وأول مبادر للتعريف بأهميته<sup>1</sup>. إذ عد أن الممارسات الإدارية قابلة للتحليل واستخدام نهج تايلور العلمي مركزا على الوظائف العلمية للعملية الإدارية. إلا أن فايول انفرد بالتركيز على المؤسسة ككل وليس على أجزاء منها، ولا سيما على الجانب الإداري للعمليات المؤسسية. أما نظرة فايول إلى المديرين فقد تمحورت حول المهارات التي يملكون والتي من دونها لا يمكن أن ينجحوا في ترأسهم لأعمال مرؤوسيههم ونشاطاتهم. والجدير نكره أن تركيز فايول على المهارات عكست الاعتقاد السائد وقتئذ والقاتل: إن المديرين يولدون ولا يصنعون.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى 2005، دار النهضة العربية، لبنان، ص 83-84.

اشتهر فايول بمبادئه الأربعة عشر، ودعي المديرين إلى استخدامها والاستفادة منها وعدها قابلة للتطبيق على المؤسسات جميعا، وهذه المبادئ هي على التوالي:

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصالح العام، تعويض الأفراد، المركزية، سلسلة التدرج، الترتيب، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح التعاون.

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتسد القصور الحاصل في نظرة الإدارة لكلاسيكية إلى العنصر البشري. إذ اهتمت بدراسة تصرفات الأفراد والمجموعات العاملة داخل المؤسسات وسلوكياتهم.

لقد انصب اهتمام رواد الإدارة السلوكية على دراسة التفاعل البشري وتأثيرات بعض العوامل المحيطة الداخلية في سلوك الأفراد. ففي حين حاول بعض رواد هذه المدرسة التركيز على أهمية خلق الانسجام بين المجموعات العاملة وماله من تأثيرات في أداء الأفراد، فقد وجد بعض الرواد أن الأداء هو انعكاس للسلوك البشري وأن هذا الأخير هو المدخل الحقيقي لعملية تنظيم الإدارة<sup>1</sup>.

ومن أبرز رواد هذه المدرسة:

Elton Mayo and his associates - التون مايو

Hugo Munsterberg - هينغو مانستربرغ

Mary Parker Fallet - ماري باركر فوليت

إن أول من بلور أفكار المدرسة السلوكية هو التون مايو حيث أجرى عدة تجارب بمصنع الهاوثورن وكان مهتما بدراسة تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية والرضي في العمل. حيث هدفت أولى التجارب إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وكان الافتراض أنه كلما تحسنت الإضاءة زاد الإنتاج، وأظهرت التجربة نتائج غير متوقعة كلها كانت تشير إلى وجود متغير جديد وهو معنويات العاملين، بوصفه المتغير الأساسي الذي يؤثر في أحوال العمل. كما أجريت تجربة ثانية تهدف إلى اختبار أثر التغير في جدول العمل على الكفاءة الإنتاجية، ولكن النتيجة كانت مشابهة والتي أظهرت وجود المتغير الجديد نفسه. ثم تم إجراء تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الرواتب على الكفاءة الإنتاجية، وكانت نفس النتيجة دون جدوى. عندئذ دخلت التجارب مرحلة جديدة تهدف لاختبار ذلك المتغير الجديد (معنويات العاملين) والعوامل التي تؤثر بها. وبالرغم من أن النتائج لم تكن بمستوى الطموح إلا أنها ساهمت في وجود وجهة نظر فعالة في إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية أستطيع من خلالها تحديد أدوات تحليل جديدة يمكن أن تستخدمها الإدارة لتشخيص معنويات العاملين وتحديد السياسات التي تكفل تحقيق التعاون المطلق بين العاملين والإدارة<sup>1</sup>.

### 3- مدرسة العلوم السلوكية:

تنطلق هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك البشري من فكرة الدوافع التي تحرك هذا السلوك، ومن ثم فهي ترى أن استهداف الكفاءة إنما يتم عن طريق زيادة الإنتاجية للفرد، وهذه الأخيرة تتحقق عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري. ويمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه المدرسة على النحو التالي: ما هي الدوافع الأساسية التي تدفع الفرد للعمل وتحرك سلوكه في العمل وتجعله يؤدي عمله بكفاءة؟

<sup>1</sup> - ضرار العتيبي / نضال الحوري / إبراهيم خريس، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، الطبعة العربية 2007، دار النيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 70.

أما الفرضية الأساسية لهذه المدرسة فهي: أن فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تمكن من تحديد كيفية التأثير عليها، وبالتالي ضمان نفع العامل إلى بذل أقصى جهد ممكن وتحقيق الرضي لديه عن العمل.

انطلاقاً من الإشكالية والفرضية نجد أن مفهوم الدافعية في الأداء هو من أبرز المفاهيم التي استحوذت على اهتمام رواد هذه المدرسة. فماذا يقصد بهذا المفهوم؟ تعني الدافعية (التوجه نحو حاجات الفرد ورغباته) تلك الحاجات ذات العلاقة بدفع الفرد نحو الأداء والتصرف أو السلوك بطريقة معينة<sup>1</sup>.

وقد حاولت هذه المدرسة التركيز على السبل التي تحقق إنتاجية أفضل للمؤسسات من خلال الأفراد. فالأفراد، وبحسب هذه الحركة، يتجاوبون مع المحيط الاجتماعي الذي يوفر لهم السعادة، وتعكس تصرفاتهم في العمل وإنتاجيتهم مدى قبولهم لهذا المحيط. والعلاقات البشرية تقوى داخل المؤسسة بقدر ما يتداخل المديرين مع الأفراد ويعملون معهم ومن خلالهم على تحسين الأداء.

باختصار هدفت الحركة إلى تكوين وبناء أفضل العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة الواحدة على أسس وقواعد المشاركة والتعاون بين الجميع<sup>2</sup>.

ومن أشهر الرواد الذين ساعدوا في إيجاد حركة العلاقات الإنسانية وتطويرها أبراهام ماسلوا Abraham Maslow ودوغلاس ماغريغور Douglas McGregor.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرعي، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، الكويت 1979، ص 338.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 93.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

### 1- الأهمية المتزايدة للموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها، وكانت نظرتهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها. إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث<sup>1</sup>، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد الخطط لتنميتها وظروف المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

2- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين<sup>2</sup>، مما أدى إلى تغير خصائص القوي العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي. وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي/ علي عبد الهادي مسلم/ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي/ علي عبد الهادي مسلم/ راوية حسن، المرجع السابق، ص 14.



متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3 زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين<sup>1</sup>.

4 ظهور النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية، وتعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية<sup>2</sup>.

5- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

ويري (علي السلمي) أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية أو ازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين أساسيين هما:

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية. وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى 2001، مكتبة ومطبعة الإشتعاع الفنية، الإسكندرية، ص 21-22.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية<sup>1</sup>.

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة، وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة واستعمالها واستغلالها وتقييمها، وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الاستراتيجية والتنظيمية. ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

### أ- الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية<sup>2</sup>. وتتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل بكل رضي، وهذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد.

### ب- أهداف العاملين:

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، ص 31.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - صالح مفتاح، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## 2- وظيفة اجتذاب الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي من وراء هذه الوظيفة هو العمالة التي لا يمكن أن تتم إلا في توفر شروط الاختيار والانتقاء والتوظيف العقلي. أي وضع الأفراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة، وبذلك تكون الوظيفة المتممة فعليا ومباشرة لعمل الإدارة التخطيطية.

وتمتاز هذه الوظيفة بأنها مليئة بالتحديات التي فرضت بدورها على إدارة الموارد البشرية مزيدا من الإجراءات الفاعلة والهادفة إلى تفكيك عقدة التوظيف والحد منها أو تجاوزها.

## 3- وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها. ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة وتأثيرها المباشر على الموارد البشرية، فرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي وحجم التنافس بين المؤسسات.

وهناك بعض الأسباب الأخرى التي لا بد من الوقوف عليها والتي أوجدت الحاجة للأفراد إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم، سواء بالمبادرات الفردية أو بالمبادرة من المؤسسات التي يعملون فيها، وذلك عائد إلى سببين:

**الأول:** التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية.

**الثاني:** مساعدة الأفراد ونوعي السن المتقدم والذين يعملون في هذه المؤسسات لفترة طويلة بالتسلح مجددا بالمهارات والقدرات والمعارف.

ومن بين المواضيع البارزة في تحفيز أداء الموارد البشرية عنصري التعويضات وتقييم أداء الموارد البشرية.

#### 4- وظيفة الرقابة:

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها. من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها<sup>1</sup>.

والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدمه. وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل:

1- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

2- قياس الأداء الحقيقي.

3- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

4 القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة، والذي يجب أن يتبعه العمال في وظائفهم. أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة. وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات، أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات. ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

<sup>1</sup>- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004، ص 34.

### المبحث الثاني: نظام الأداء وإدارته

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة خدمتية أو إنتاجية هو خلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد، ويعتبر شكل وحجم هذه الثروة مرتبط بالأداء.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء

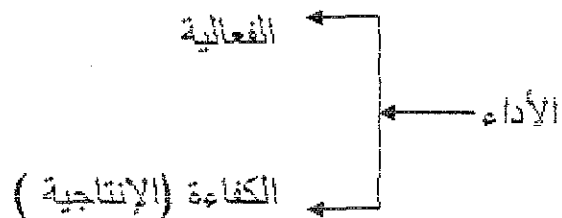
تعتبر كلمة أداء "performance" إنجليزية الأصل، وتعني في الحقيقة (إنجاز عمل، عقد أشغال، أو استغلال)، ومع مرور الزمن أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها.

ويعرف Robert regismoreau الأداء بأنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها.

غير أن كلمة أداء اكتسبت بعدا جديدا وفقا لتعريف عبد اللطيف خماس حيث أصبحت تشمل كلا من عنصري الفعالية والكفاءة (الإنتاجية) عن طريقهما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها باستخدام أقل للموارد.

فالفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت العوامل المستعملة، أما الكفاءة فتعني مقارنة النتائج المحققة مع الإمكانيات المستخدمة. من هذا المنطلق فإن الأداء يشمل مفهومين: الفعالية والكفاءة (الإنتاجية) كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل (1-2): مفاهيم الأداء

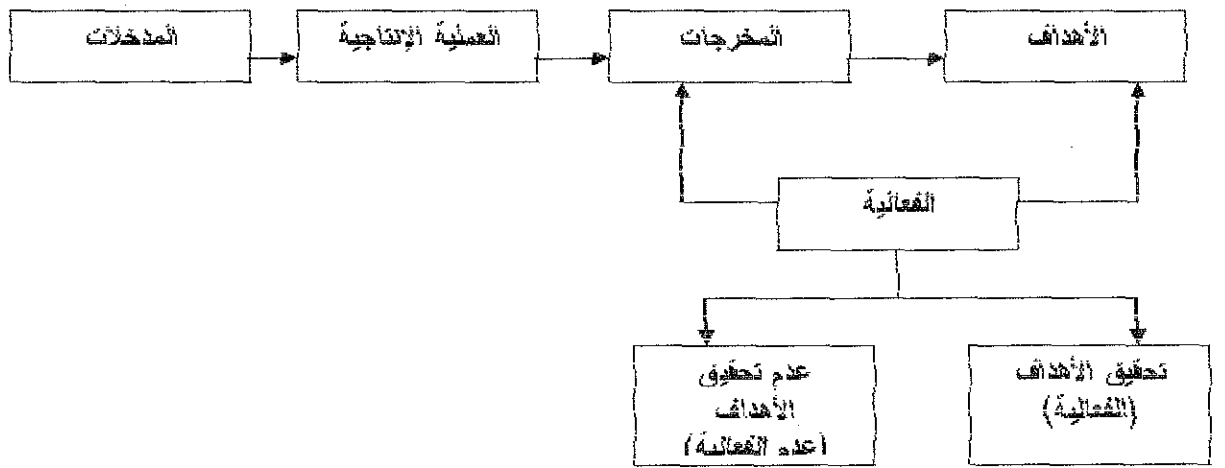


**الكفاءة:** هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، ويعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

وبالتالي تعبر الكفاءة عن إنتاجية العمل، وعلى هذا الأساس يمكن استخدام التعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في استخدام عناصر الإنتاجية المختلفة مجتمعة في بلوغ الأهداف.

**الفعالية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها<sup>1</sup>. أي أن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف. ويصور بارجورون ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-3): مفهوم الفعالية



المصدر:

Bergeron, P.G, La Gestion Moderne Théorie et Cas, Ed, Geatan Morin, Canada 1983, P 90.

<sup>1</sup> - KHEMAKHEM A, La Dynamics du Contrôle de Gestion, Ed, Dunod, Paris 1986, P 311.

وهناك أنواع عديدة من الأداء كما يشير إلى ذلك Jean pierre Ray وهي<sup>1</sup>:  
1- الأداء المالي:

ومن بين المؤشرات التي تدل على الأداء المالي هي:  
التوازن المالي، قيمة المصاريف المالية، وضعية الصندوق، مبلغ المديونية  
مقارنة مع الإيرادات الجبائية.

2- الأداء التقني:

ويعرف بالقدرة على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة وإنتاجية مثلى ودرجة  
الجودة المطلوبة.

3- الأداء التجاري:

ويعكس الأداء التجاري وضعية المؤسسة في السوق، أو جزء منها ويقدر على  
أساس الزيادة في رقم الأعمال.

4- الأداء البشري:

ويتخذ الأداء البشري شكل المعادلة التالية:

وقت العمل - قوة العمل = الأجر

وتعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير والتزاماته ومشاركته في أهداف  
المؤسسة.

بعد هذا التعريف للمعاني المختلفة للأداء، عرف الأداء كت تحقيق الأهداف  
التنظيمية مهما كانت صيغة ونوع هذه الأهداف، حتى يمكن إدراك هذا التحقيق  
بالمعنى المباشر والصارم وبلوغ الغاية.

<sup>1</sup>- Jean Pierre Rey, Le Contrôle de Gestions des Services publiques. Communaux ed. Dunod  
Paris. P33.

## المطلب الثاني: خصائص الأداء ومحدداته

### 1- خصائص الأداء:

سنحاول دراسة الخصائص أو المظاهر التي يتخذها الأداء، فيكون إستراتيجياً يهدف إلى بقاء نظام للتفوق، ويكون تنافسياً من خلال علاقة التفاعل بين المؤسسة والوسيط. كما يعبر عن أسلوب التنظيم ويهدف إلى تحقيق الأهداف بقيم كمية فهو إذن مالي، وبالتالي يتبين أن الأداء مفهوم نسبي ومرادف للكفاءة والفعالية.

لقد عرف الأداء مفاهيم عديدة، فكان في مرحلة الستينات يتمركز حول معيار الإنتاجية، أي معرفة كيفية الإنتاج، وفي السبعينات تحول إلى الأسواق المالية (معرفة عملية الاقتراض، والتحكم في المؤشرات المالية) أما في الثمانينات فكان الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية، أي معرفة تسيير الأفراد مثل تسيير الموارد الأخرى. أما حديثاً فأفضل مفاهيم الأداء فكانت تدور حول النظام والجودة، ولهذا فإن الأداء ينظر إليه من زاويتين متكاملتين هما:

- المستوى الفردي.

- المستوى التنظيمي.

فأداء المؤسسة هو تحصيل حاصل بالنسبة لأداء الأفراد الذين يعملون بها، ولذا يجب التركيز في تحليل الأداء على القدرة، هذه القدرة التي تعرف بإمكانية حل المشكلة أثناء العمل. وتسيير هذه القدرات يعود إلى سلسلة من التطبيقات الخاصة بتسيير الموارد البشرية التي تتضمن أساساً الاختيار والتطوير وتحويل القدرات في المؤسسة بهدف رفع أداء الأفراد.

فالأداء له أبعاد متعددة يقع في ملتقى العوامل الثلاثة، القدرات، والدوافع، والمضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل.

وديناميكية العوامل الثلاثة هي التي تفسر وتوضح الأداء على المستوى

الفردي.



إن المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لمحيطها والذي يفترض أن يكون غالباً من أسلوبين متكاملين، الأول زمني والثاني إجمالي.

#### = الأسلوب الأول:

يهدف إلى وضع علاقة بين الخصائص الهيكلية للتنظيم والمؤشرات الكلاسيكية للأداء المالي والتجاري.

#### = الأسلوب الثاني:

ويضمن مراجعة أشكال التنظيم بطريقة إجمالية واختيار الأشكال المتفوقة منها.

التحليلات الحديثة لهذا الأسلوب تشير إلى تقييد ثنائية العوامل المستخدمة في تحليل العلاقات بين الأداء والتنظيم.

ومن هذه التحليلات نستنتج أن هيكل التنظيم ما هو إلا عامل من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الإدارة في التنظيمات. وعليه يمكن القول أن الهيكل الجيد لا يضمن الأداء، ولكن الهيكل السيئ يضمن نتائج سيئة ومراجعة.

#### 2- محددات الأداء:

يعتبر الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

أما إدراك الدور فيشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد قد تكون لديهم قدرات فائقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم، وبنفس الطريقة فإن الأفراد الذي يعملون بجهد كبير ويفهمون أدوارهم ولكن تنقصهم القدرات فعادة ما يتم تقييم مستوى أدائهم كأداء منخفض، وقد يكون الأفراد لديهم القدرات والفهم اللازمين للدور المنوط بهم ولكنهم يتميزون بالكسل وعدم بذل الجهد اللازم في العمل. وبطبيعة الحال فقد يكون الفرد جيد في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

### المطلب الثالث: الحوافز ومدى علاقتها وتأثيرها على الأداء

#### 1- مفهوم التحفيز:

يقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحه يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد نفسه.

#### 2- أهمية الحوافز:

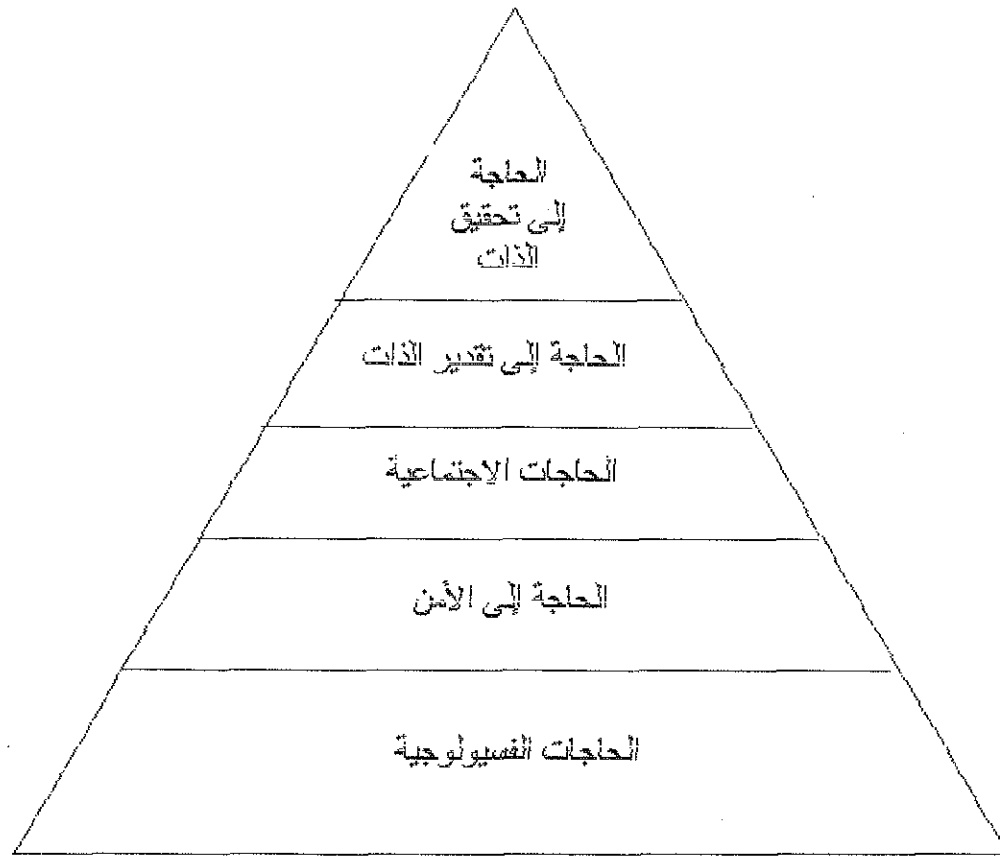
تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال وعلى أدائهم، خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب. ومن أهم نظريات التحفيز ما يلي:

### 1- نظرية ماسلو للحاجات:

فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية، وهذه الدافعية عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهائفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة التوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف<sup>1</sup>.

وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا.

#### الشكل ( 1- 4 ) : ترتيب الحاجات ماسلو



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة

الإسكندرية 2003، ص 131.

<sup>1</sup> - Sekiou, Blondin, Fabi, Bayod, Peretti, Alis, Chevalien, Gestion des Ressources Humaines, 2 édition, 2 tirage 2004, deboeck, P 411.

## 2- نظرية العاملين لفريدريك هزبرغ (FREDRIK-HASBERG) :

قدم الباحث فريدريك هزبرغ في سنة 1959م تحليلا آخر لمفهوم الدوافع والحوافز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت (200) مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين، الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضي عن العمل، وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضي عن العمل، وصيغت نتائج الدراسة في مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعة، لذلك سميت هذه النظرية بنظرية العاملين.

**العوامل الصحية:** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة، كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد و ضمانات العمل. واعتبر هزبرج هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي إن توفرت في المؤسسة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن من أدائه لكونها معطيات أساسية<sup>1</sup>.

**العوامل الدافعة:** وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل، كالمعمل ذاته والصلاحيات والمسؤولية التي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل. اعتمادا فإن عملية التحفيز يجب أن تنصب على محتوى العمل لكي تكون ناجحة. وهذا يعني بأن المؤسسة التي تريد أن تنجح في جهودها التحفيزية يمكن أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها<sup>2</sup>.

## 3- نظرية التوقع لفكتور فروم (VICTOR VROOM) :

تقوم نظرية التوقع على فكرة أساسية مفادها أن القوة التحفيزية داخل العمل إنما هي تعبير عن نتيجة لدراسة متأنية يقوم بها الفرد بفكره وشعوره لتحقيق هدف محدد وإشباع حاجة معينة لديه، ويفهم من هذا أن الفرد قبل أن يقوم على سلوك

<sup>1</sup>- خالد عبد الرحيم مطر الهيثمي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 263-264.

معين لتحقيق هدف وإشباع حاجة لديه يقوم عادة بتحديد النتيجة أو القيمة (العائد أو المنافع) التي سيحصل عليها بشكل مسبق، وهو لا يكتفي بتقدير القيمة أو الناتج فحسب بل يعمل على تحديد درجة توقع حدوث الهدف وإمكانية تحقيقه له، والحصول على القيمة المسبق تقريرها من جراء التزامه بنشاط أو أسلوب معين.

ويتضح من مما سبق أن القوة التحفيزية حسب نظرية التوقع إنما تتحدد بموجب دراسة فكرية شعورية يجريها الفرد، وهي نتاج لجداء ثلاث عوامل أساسية تتحكم في القوة التحفيزية للفرد والتي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

القوة التحفيزية - قيمة الناتج مضروبة في نسبة أو درجة توقع حدوث الناتج ضرب قوة الجذب.

- **قيمة الناتج:** هي مدى إدراك الفرد لأهمية الناتج أو الهدف، وبالتالي فهي تشير إلى العائد المتوقع الحصول عليه من جراء القيام بعمل ما لتحقيق هدف معين.

- **نسبة أو درجة توقع حدوث الناتج:** ويعني احتمال تحقيق الهدف والحصول على قيمة أو عائد تقدي.

**قوة الجذب:** وتعني درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفاعلية المكافآت في إشباع هذه الحاجات.

#### 4 - نظرية الحاجة إلى الإنجاز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم مكلياند الذي درس ثلاثة حاجات لدى الفرد هي<sup>1</sup>: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة للإنجاز. وقد وجد بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة للإنجاز، إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولاً، وأداء ثانياً. وحدد ماكلياند خصائص الإنجاز العالي بالآتي:

أ- الأهداف المقبولة.

ب- تحمل المسؤولية الشخصية.

1- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ج- الاعتماد على التغذية العكسية.

واستنادا إلى هذه النظرية فإن عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحته العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ.

#### 5- نظرية الإنتظارات:

هي إحدى النظريات المهمة في ميدان التحفيز، وتستند إلى أن نوايا الأفراد نابعة من معتقداتهم بأن الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء، وأن التحفيز مرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة، وإدارته لقيمة النتيجة هو الذي يدفعه إلى التصرف بطريقة معينة<sup>1</sup>.

#### II- أنواع الحوافز:

يختلف نظام تصميم الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها. ويمكن تصنيف الحوافز إلى<sup>2</sup>:

#### 1- الحوافز المادية:

وهي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانيات العمل المادية.

وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس يعكس الوسائل الأخرى.

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 156.

### العلاوات المستحقة بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين. وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

### = مكافأة نوعية العمل:

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي تجاوز الأداء المقرر للتوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية.

### = الاشتراك في الأرباح:

وهو نوع من حوافز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة، على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة، وهي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

### 2- الحوافز المعنوية:

هي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين العاملين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي.

كما تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطورته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيد عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف لديه العديد من المطالب الغير مادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة بروسائه وزملائه حتى يتكون لديه

الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة، على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على تحفيز العامل أو تزيد من ارتباطه بالعمل، وهي تتمثل في الحوافز المعنوية، ولها صور عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

- مكافأة مدة الخدمة
- رسائل التقدير والإطراء
- المدح والتأييد
- التسيير الاجتماعي
- دوافع العمل النفسية
- دوافع العمل الاجتماعية
- العمل والحاجة إلى التقدير
- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات
- دوافع الإنجاز
- دوافع الاستقرار.

#### أسس منح الحوافز:

يرتكز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### ■ معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل،.....الخ.

<sup>1</sup>- وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.



### ■ معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

### = الأقدمية:

وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

### = تحقيق الأهداف:

وهو معيار مستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

### مراحل تصميم نظام الحوافز:

هناك أنظمة متعددة للحوافز، والمقصود بهذه الأنظمة هي الطرق المحددة والمدروسة لإرساء نظام الحوافز داخل المؤسسة. وسنستعرض أهم المراحل المتبعة لتصميم هذا النظام داخل المؤسسة:

### أ- قياس الأداء:

وذلك بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدة حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين. وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان بسيطا أو معقدا طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها، وذلك باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والأداء والإنتاج وتعريض هذه المجموعات لمجموعة من الحوافز المختلفة، والمقصود بالحوافز هنا هو النظام الذي يمكن من معرفة العلاقة بين هذه الحوافز ومستوى أداء الفرد أو الجماعة محل الدراسة.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وتستدعي هذه الخطوة مجموعة من المتطلبات هي:

- 1 وجود وظائف تتناسب طبيعتها مع إمكانيات العاملين بها.
  - 2 وجود عدد كافي من الوظائف للعاملين.
  - 3- أن يطبق النظام من خلال إدارة محددة داخل المؤسسة.
  - 4 وجود سيطرة كاملة للفرق على تحديد ميزانية الحوافز.
- كما يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانيته الحوافز البنود التالية:
- قيمة الحوافز.
  - التكاليف الإدارية.
  - تكاليف الترويج.

#### ب- النتائج المفيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية:

- 1- زيادة نواتج العمل، من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- 2- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
- 3- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- 4- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 5- تنمية روح التعامل بين العاملين.
- 6- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- 7- شعور العاملين بالرضى عن المؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

#### ج- طرق التحفيز على العمل في الجانب الميداني:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز وهي:

1- وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل، وكذلك ربط هذه الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسة، واختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمن الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.

2- ضمان العدالة والمساواة، بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها وإدراك العاملين للسياسة التي تنظم الحوافز، وفهم العلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي وبين الحصول على الحافز.

3- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد، وكذلك مع المستوى التنظيمي للفرد، وأن تتفق هذه الحوافز مع الحاجة الملحة لديه.

4- أن لا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأفراد المتفوقين فقط.

5- مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجات العامل، وإعطاءه الأهمية المناسبة لدوره داخل الجماعة، وتوفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءته.

6- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء، وإعطاء الحق في الحصول على الترقية والأجر المناسب للوظيفة وتكاليف المعيشة، والشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية.

#### د- وجهات النظر التاريخية في العلاقة بين الحوافز والأداء:

من الناحية التاريخية كانت هناك فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات والقطاع العام.

#### 1- الفكرة الأولى:

وتتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناءاً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر، أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل والعكس كذلك. وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد

تكون موجبة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة سلبية، بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

## 2- الفكرة الثانية:

أصحاب هذا الفكر ينظرون للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول. وكان على رأس المؤيدين لهذا الفكر (أدام سميت) وفي ذلك يقول: "أن الأجر تشجيع للتحفيز على العمل، وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والتحفيز للعمل".

ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.

## هـ - علاقة التحفيز بالإنتاجية:

يعتبر التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله، فعندما يدرك العامل أنه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل، فإنه يبذل مجهودا في العمل من أجل تلبية حاجته، وعندما تُلبي هذا الحاجة عن طريق العمل فإن العامل يشعر بالرضا ويطور موقف إيجابي اتجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، أما إذا كانت النتائج المحصلة في العمل لا تجيب على حاجات العامل، فسيكون غير راضي عن عمله وبالتالي يعمل أقل مما يؤثر على إنتاجيته نظرا لثقل تحفيزه في العمل!

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

### المطلب الرابع: الإنتاجية والأداء

إن الإنتاج اليوم يحمل معاني متعددة، فالبعض يعرفه كمقياس لكفاءة العمل، والبعض الآخر يعني به المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد.

وتعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية<sup>1</sup>.

فالإنتاجية حسب هذا التعريف هي الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محدودة من عناصر الإنتاج.

ويعبر (samsal) عن الإنتاجية بأنها (النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج).

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإنتاجية هي:

- النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج.
- قد تكون هذه النسبة بين الإنتاج وأحد عوامل الإنتاج أو كل هذه العوامل من عمل، رأس مال... الخ.
- ويمكن تمثيل ذلك في العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن أن نميز عدة أنواع من الإنتاجية هي:

- **الإنتاجية الكلية:** هي النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه من عمل، رأس المال، مواد أولية، وتعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العامل} + \text{رأس المال} + \text{المواد الأولية}}$$

- **الإنتاجية الجزئية:** ويقصد بها النسبة بين الإنتاج وأحد عوامل الإنتاج وتعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{أحد عناصر الإنتاج}}$$

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، القاهرة 1995، ص 21.

إن معظم الدراسات المتعلقة بالإنتاجية الجزئية انصب اهتمامها بشكل واضح على قياس إنتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أصبح مصطلح الإنتاجية منفردا دون تحديد، وهو ما يقصد به إنتاجية العنصر البشري.

#### أ- إنتاجية العمل:

إن إنتاجية العمل هي نسبة تعكس أداء العمل وتشير إلى فعالية العمل البشري المستخدم في الإنتاج، وبالتالي أصبحت تعبر عن قدرة الفرد على الإنتاج والجهد المستخدم في تحقيقه.

#### ب- قياس إنتاجية العمل:

يمكن حساب إنتاجية العمل بإتباع ثلاث طرق رئيسية وهي:  
الطريقة الأولى:

وهي النسبة بين الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار وساعات العمل مرجحة بتكلفتها الزمنية، وتعطي بالعلاقة:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار}}{\text{ساعات العمل مرجحة بتكلفتها}}$$

الطريقة الثانية:

وهي النسبة بين حجم الإنتاج مرجحا بأسعار التكلفة أو بأسعار البيع، ويظهر عنصر العمل في شكله المبسط على شكل عدد العمال، أو عدد ساعات العمل وتعطي بالعلاقة:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بأسعار التكلفة أو أسعار البيع}}{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}$$

### الطريقة الثالثة:

وهي النسبة بين الإنتاج مقاسا بالحجم، وعنصر العمل في شكله المبسط (عدد العمال، عدد ساعات العمل) مع افتراض أن الإنتاج متجانس في هذه الحالة، وتعطي بالعلاقة التالية:

### حجم الإنتاج

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}{\text{إنتاجية العمل}}$$

وتعتبر إنتاجية العمل مؤشر للأداء الاقتصادي، وتسمح بمقارنة الكفاءة والفعالية الاقتصادية بالنسبة للمستويات التالية:

- مقارنة بين الأداء الحاضر والأداء السابق.

- مقارنة أداء المؤسسات.

- مقارنة بين الأداء المحقق والأهداف المخططة.

إن الهدف الأساسي في قياس إنتاجية العمل هو التعرف على مجموعة العوامل والأسباب التي أدت إلى ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية، وبالتالي مساعدة الإدارات المعنية على اتخاذ الإجراءات المناسبة والتي من شأنها تنمية العوامل الإيجابية للإنتاجية<sup>1</sup>.

### الإنتاجية الحدية للعمل (PML):

هي الزيادة في كمية الناتج عندما تزداد كمية العمل بمقدار وحدة، أو بصورة

أدق فإن إنتاجية العمل الحدية هي المشتق الجزئي للدالة  $y$  بالنسبة إلى  $L$ :

$$PML = \frac{dy}{dL}$$

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 2000، ص 45.

فإذا رمزنا للزيادة في كمية العمل بالرمز  $\Delta L$  وللإنتاجية الحدية للعمل بالرمز

$MPL$ ، فإن الإنتاجية الحدية للعمل تحسب كالتالي:

$$MPL = \frac{\Delta Y}{\Delta L}$$

الإنتاجية المتوسطة للعمل ( $APL$ ):

وتمثل حاصل قسمة الناتج الكلي على عدد وحدات العامل المتغير:

وتحسب كالتالي:

$$APL = \frac{Y}{L}$$

### سوق العمل:

يمكن تعريف سوق العمل اقتصادياً بأنه الآلية (أي تفاعل قوي الطلب والعرض على خدمات العمل) التي تحدد من خلالها مستويات الأجور والتوظيف<sup>1</sup>. إن دراسة سوق العمل تستوجب دراسة كل من عرض العمل والطلب عليه.

### 1- عرض العمل:

يصدر عرض العمل عن العمال. وفي رأي الكلاسيك يرتبط عرض العمل إيجابياً بمعدل الأجر الحقيقي (Taux de Salaire réel)، ويعني معدل الأجر الحقيقي من جهة ونظر العمل القوة الشرائية للأجر الأسمي أو النقدي.

وتعتمد دالة عرض العمل على أساس المفاضلة النظرية والاختيار بين وقت الفراغ والحصول على دخل.

ويتضمن قرار عرض العمل الفردي تحقيق منفعة من وقت العمل والراحة، وذلك بتقديم أقصى ما يمكن من ساعات العمل عند مستوى الأجر الحقيقي للساعة الواحدة.

<sup>1</sup> - نعمة الله نجيب إبراهيم، نظرية اقتصاد العمل، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2002-2003، ص 15.



كما أن المشاكل التي يواجهها العمال تتمثل في تفصيلاتهم واختياراتهم بين العمل والراحة، في مقدار ما يخصصونه من الوقت في فترة معينة للعمل ومقدار ما يوجهونه من الوقت للراحة، وهنا يفترض أن تقسيم العمل بين العمل والراحة سيعتمد على مقدار الأجر الحقيقي الذي يحصل عليه الفرد.

إذا رمزنا إلى معدل الأجر الاسمي ( $W$ ) و ( $P$ ) المستوى العام للأسعار، ( $w$ ) لمعدل الأجر الحقيقي.

فإن معدل الأجر الحقيقي يتحدد كما يلي:

$$w = \frac{W}{P}$$

وتكون دالة عرض العمل على الشكل التالي:

$$L^s = L^s(w) = L^s\left(\frac{W}{P}\right)$$

والعلاقة بين عرض العمل ومعدل الأجر الحقيقي هي علاقة طردية، حيث

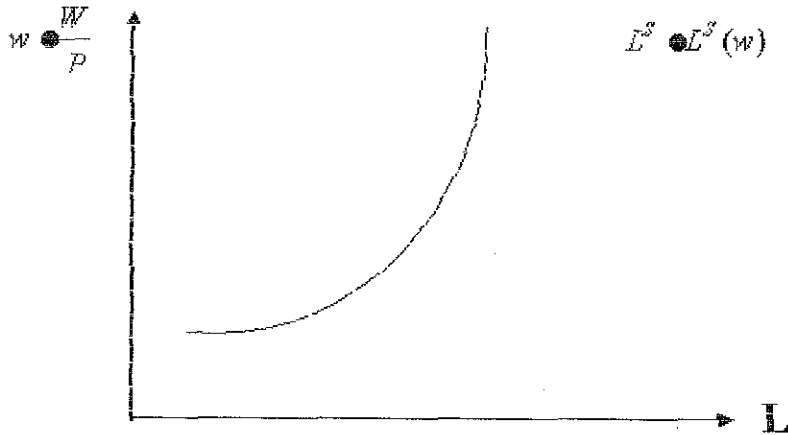
كلما زاد معدل الأجر الحقيقي زادت كمية العمل المعروضة أي أن:

$$L^s = \frac{dL^s}{dw} > 0$$

مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدالة مستمرة وقابلة للاشتقاق:

ويمكن تمثيل هذه الدالة بيانياً كما يلي:

الشكل (1-5): منحنى عرض العمل



المصدر: ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي)،

ديوان المطبوعات الجامعية 2005، ص 82.

نلاحظ أن هذا المنحنى يشبه منحنى عرض أية سلعة معبرا عن العلاقة الطردية بين الكمية المعروضة من هذا السلعة وسعرها، أي بين كمية العمل (عدد العمال، عدد الساعات) ومعدل الأجر الحقيقي (للعامل أو ساعة العمل).

2- الطلب على العمل:

يمثل الطلب على العمل مقدار ما تعرضه المؤسسات من مناصب شغل من أجل توظيف العمال. كما أن كمية العمل المستعملة هي إحدى عوامل الإنتاج الوحيدة، القابلة للتغيير في الأجل القصير باعتبار أن رأس المال والمستوى التقني ثابت، وبالتالي سوف يكون لها أثر إيجابي على مستوى الإنتاج المحقق.

ويصدر الطلب على العمل عن المنتجين وهو يرتبط بمعدل الأجر الحقيقي، كما هو الحال بالنسبة لعرض العمل، ولكن بعلاقة عكسية، أي أن:

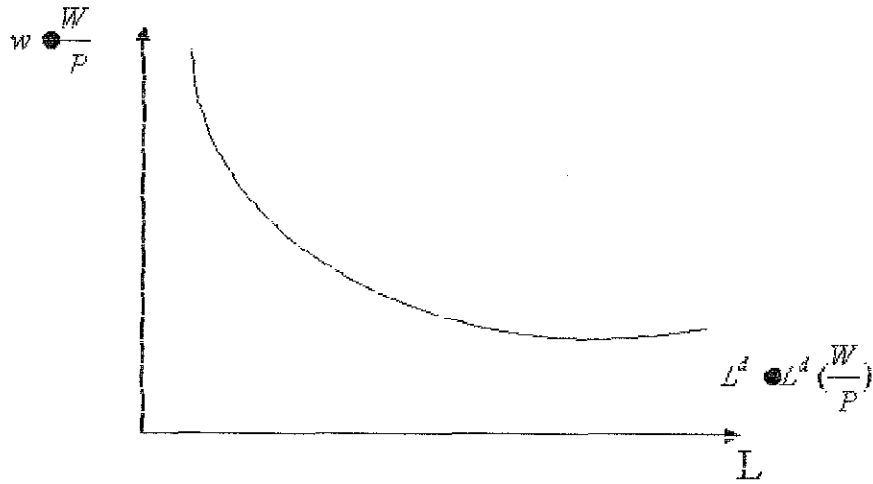
$$L^d = L^d(w) = L^d\left(\frac{w}{P}\right)$$

وبما أن الدالة مستمرة وقابلة للاشتقاق يكون لدينا

$$L^d = \frac{dL^d}{dw} \quad (1)$$

ويمكن تمثيل دالة الطلب على العمل بيانياً كما يلي:

الشكل (1-6): يوضح منحنى الطلب على العمل



المصدر: Muriel Maillfert, *L'Economie du Travail, Concepts, débats et analyses*, 2

édition, Studyrama, 3 trimestre 2004, P 36.

نلاحظ أن منحنى الطلب على العمل يشبه منحنى الطلب على أية سلعة، وهو يعبر عن العلاقة العكسية بين الكمية المطلوبة (عدد العمال، عدد ساعات العمل) وسعرها (معدل الأجر الحقيقي للعامل أو لساعة العمل).

### الإنتاجية والأجور:

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه. وتحب الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولاشك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

### نظرية الأجور الفعالة:

تبين هذه النظرية أن المؤسسات تكون على استعداد لنفع أجور أعلى من أجر التوازن، وذلك لضمان زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، ثم المساهمة في استقرار اليد العاملة بالمؤسسة باعتبار الجهد المبذول في العملية الإنتاجية مرتبط بمدى أهمية

الأجر المنفوع مقارنة بالبدائل الأجرية المتاحة، ومنه لا ترغب المؤسسة في تشغيل عمال بأجر أقل.

وقد لاحظ Harvey. Leibenstein ذلك حيث سجل أن زيادة الأجر يسمح للعمال بالتغذي جيدا، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمل، ومنه وجود علاقة سببية طردية بين الأجر والإنتاجية<sup>1</sup>.

وقد أعطت هذه النظرية أربع تفسيرات لتبرير العلاقة المتزايدة بين الأجر و الإنتاجية وهي:

1- سياسة الأجور المنخفضة والتي تعطي تأثير سلبي على إنتاجية العمل في المدى المتوسط والطويل.

2- حتى يستطيع صاحب العمل أن يلاحظ جيدا خصائص الأشخاص الذين يوظفهم، ويمارس سياسة الأجور المرتفعة قبل أن يجلب إلى المؤسسة العمال ذوي المهارة.

3- الدفع بأجور مرتفعة يمكن أن يسمح بتحريض العمال على الاستثمار في عملهم.

4- الدفع بأجور مرتفعة نسبيا، يمكن أن يشكل وسيلة إظهار للعمال أن أجورهم قد دفعت بطريقة عادلة، وبالتالي يمكن أن تظهر سلوكيات مساعدة تحسن من إنتاجية العمل.

ومنه فإن الإنتاجية تكون كنتيجة لمستوى الجهد المبذول من طرف الأجراء.

**النموذج الاقتصادي لنظرية الأجور الفعالة:**

نفترض أن دالة الإنتاج هي دالة ذات متغير واحد حيث<sup>2</sup>:  $Q=F(W)$

العمل ينقسم إلى جزئين:

متغير الجهد وهو دالة متزايدة للأجر  $e(w)$ ، ووقت العمل  $L$

<sup>1</sup> - Muriel Maillfert, L'Economie du Travail, Op.cit. P 79.

<sup>2</sup> - Muriel Maillfert, L'Economie du Travail, Op.cit. P 79-81.

ومنه نحصل على:

$$Q = F(c(w)L)$$

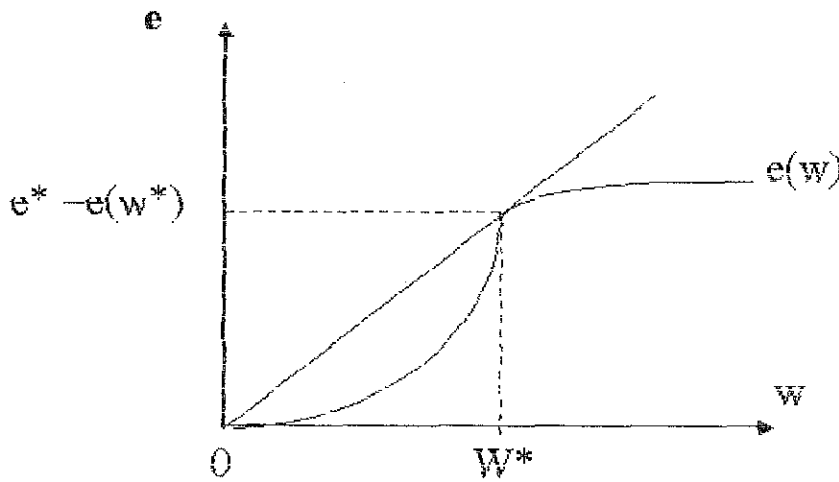
حيث  $e'(w) \leq 0$  دالة الجهد هي متزايدة مع الأجر، ولكن ترتفع.

③  $e(w)$  وتعاكس وجود حالتين من التفسير البيانية الممكنة:

1- دالة الجهد للأجراء (الحالة الأولى): تكون هذه الدالة ذات مردود متزايد

ثم تبدأ بالانخفاض.

الشكل (1-7) دالة الجهد (الحالة الأولى)



المصدر: Muriel Maillfert, L'Economie du Travail, Op.cit. P 80.

إن التفسير والترجمة الواقعية لمجموع هذه الآراء والأفكار نجدتها في نموذج Solow<sup>1</sup>، حيث افترض أن مستوى الجهد يرتبط بمعدل الأجر الحقيقي (W) المعمول به في المؤسسة، وأن هذه الدالة  $e(W)$  متزايدة مع الأجر إلى أن تبدأ إيراداتها بالانخفاض عند وصولها إلى حد معين من الأجر كما هو مبين في الشكلين السابقين.

نفترض أن الأجور متماثلة وأن دالة الإنتاج في المؤسسة يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$$Q = F(c(W)L)$$

وهذا يدل على أن المجهودات الفردية تجتمع بطريقة متزايدة.

المؤسسة تعظم ربحها حيث:

$$\text{Max } \pi = F[c(w).L] - WL$$

حيث أن:

$$L \geq 0 \quad W \geq W_0$$

لتعظيم الدالة لابد من توفر الشرط التالي:

$$F'_L(w)L = e(w) \quad \&w \geq 0$$

وبالتالي:

$$F'_L(w)L = w/e(w) \quad (1)$$

حيث W يصبح متغير داخلي لأن الأجر مرتبط بالجهد، ومنه فإن الشرط على

مشتقة دالة الربح بالنسبة لـ W يعطينا:

$$L \cdot F''_L(w)L = e'(w) \cdot w/e(w) \quad \leq 0$$

أي أن:

<sup>1</sup> - Muriel Maillefert, L'Economie du Travail, op.cit. P 80.

$$F(w)L^{\alpha} / e^{\beta}(v)$$

وبالتعويض في المعادلة (1) نحصل على:

$$w = e(w) / e^{\beta}(v)$$

$$we^{\beta}(v) / e(w) = 1$$

وهذا هو شرط Solow<sup>1</sup>، حيث مرونة الجهد بالنسبة للأجر تساوي واحد. فإذا تغيرت الأجور بـ 1% فإن الجهد يتغير هو أيضا بـ 1%، ومنه فإن تحديد الأجور يكون بصفة مستقلة عن التشغيل.

= الأجور:

1- مفهوم الأجر:

الأجر هو الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد.

2- أهمية الأجور:

1-2 بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته. ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه.

<sup>1</sup> - Muriel Maillefert, L'Economie du Travail, op.cit. P 81.

## 2-2 بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة، ومن جهة أخرى تعتبر الأجور كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.

### = نظام الأجر بالإنتاج:

طبق هذا النظام إبان نظام الحرف، وهو شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر<sup>1</sup>.

### - مزايا نظام الأجر بالإنتاج:

- 1- يوفر حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج.
- 2- هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية.
- 3- يكون هذا النظام مناسباً في الحالات التي يوجه فيها الاهتمام على كمية الإنتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته.
- 4- في ظل هذا النظام يمكن تقدير تكلفة العمل مقدما لكل وحدة منتجة.
- 5- يعالج هذا النظام إذا كان الإشراف غير دقيق لا يمكن معه ملاحظة عمال الإنتاج بالفاعلية المطلوبة.
- 6- هذا النظام يحقق العدالة في المعاملة، حيث أن التفرقة بين العاملين تكون على أساس الكفاءات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 446.



### - عيوب نظام الأجر بالإنتاج:

- 1- المشكلة الأساسية في هذا النظام هي تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب على أساسها العامل.
- 2- يؤدي إلى انخفاض الجودة نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الإنتاجية.

### 3- نظام الأجور التشجيعية:

يهدف هذا النظام أساسا إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. ويقوم هذا النظام على الربط بين نظام الأجر الزمني ونظام الأجر حسب الإنتاج، حيث يتكون هذا النظام من العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الوحدات المنتجة المعيارية.
- الوحدات المنتجة الفعلية.
- الوقت المعياري أو القياسي للإنتاج.
- الوقت الفعلي للإنتاج.

ويستخدم هذه العناصر الأربعة يمكن تصميم نظام للأجور التشجيعية، ويتفرع هذا النظام إلى عدة أنظمة نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

1- **نظام فريدريك تايلور:** بموجب هذا النظام يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس دراسة الحركة والزمن، وقبل وصول العامل إلى هذا المستوى المعياري للإنتاج يمنح أجرا معيناً عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ العامل المستوى القياسي أو تجاوزه تقاضي أجرا أعلى عن كل وحدة منتجة.

2- **نظام جانت Gantt:** ويتضمن هذا النظام تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات يتقاضى العامل أجره على أساس هذا الوقت، بالإضافة إلى علاوة تعادل نسبة معينة من هذا الأجر، إذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضي أجرا

<sup>1</sup>- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup>- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، 1996، ص 187.

عن كل قطعة، إذا لم يستطيع العامل بلوغ المستوى القياسي فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.

**3- نظام ميريك Merick:** حدد ميريك مستويين للإنتاج إذا حققهما الفرد يستحق مكافأة تشجيعية، وهذين المستويين هما:

- المستوى القياسي الذي يمثل نسبة 100%.

- المستوى الذي يمثل نسبة 83% من المستوى القياسي.

فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83% من المستوى القياسي، يستحق علاوة محددة، والفرد الذي يحقق إنتاجا يبلغ الرقم القياسي 100% يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

**4- نظام هالسي Halsey :** يتم بموجب هذا النظام تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين، ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضاعفا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره.

وبناء على هذا النظام يتم حساب أجر العامل كما يلي:

الأجر المستحق للعامل - أجر الساعة ضرب الوقت المستنفذ + أجر نسبة مئوية من الوقت المقتصد.

مثال تطبيقي:

فإذا كان الزمن المعياري لإنتاج كمية معينة هو 10 ساعات وقد تمكن عامل من إنجاز العمل خلال 8 ساعات، مع العلم أن أجر العامل في الساعة الواحدة 2000 أوقية، وحددت نسبة مئوية من الوقت المقتصد ب 50%، فإن أجر هذا العامل يحسب كالتالي:

$$\text{الأجر} - 2000 \times 8 + 0,5 \times 2000 \times 2 - 18000 \text{ أوقية.}$$

5- نظام رومان **Rowan** : حدد رومان زمنا معياريا لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد فإنه لا يستحق إلا أجره العادي، أما في حالة إنهاء العمل في وقت أقل من الوقت المحدد فإن العامل يستحق علاوة إضافية، وهي جزء من أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل، ويحسب أجر العامل وفق هذا النظام بالمعادلة التالية:

الأجر المستحق -

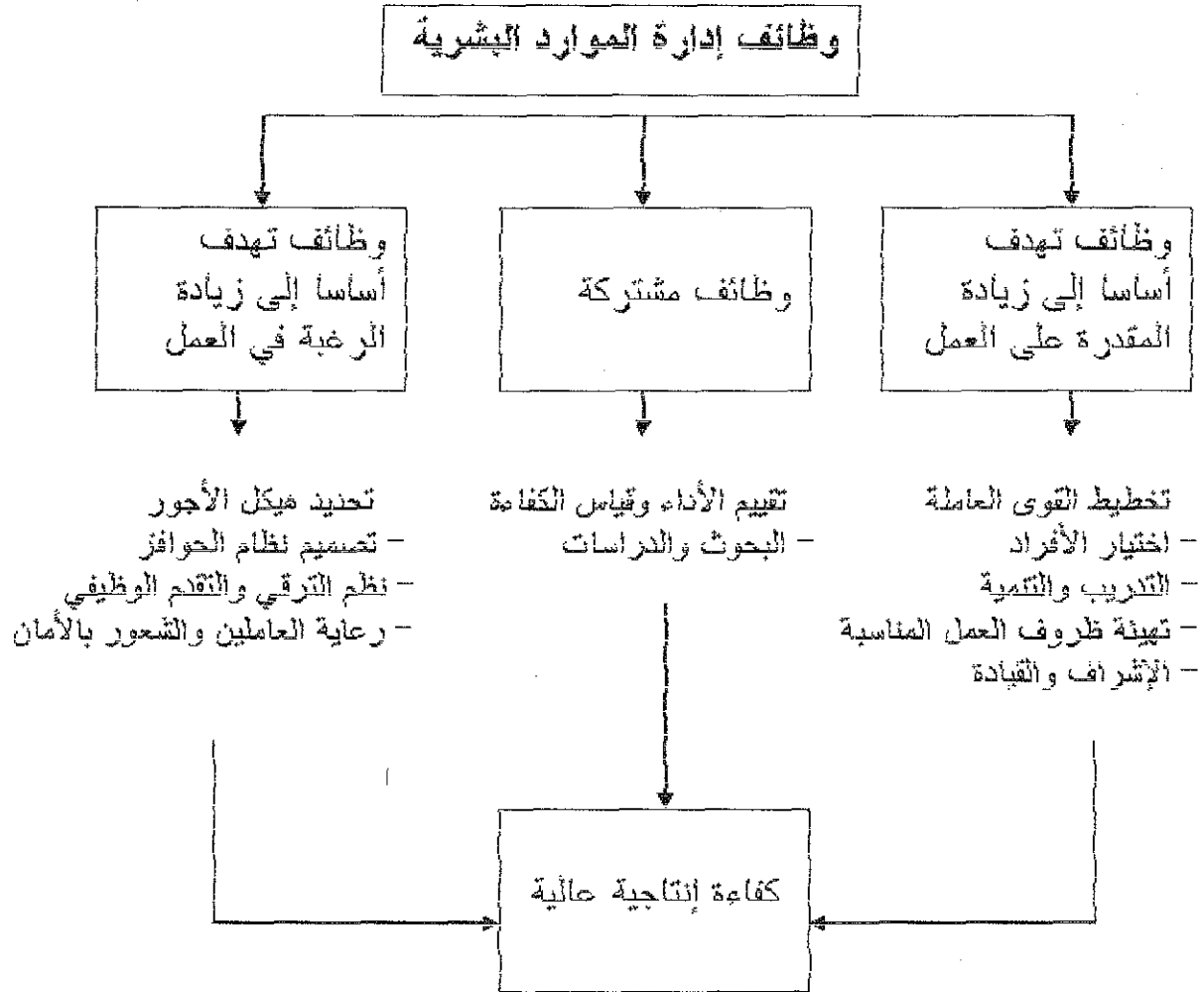
$$\frac{\text{الوقت المعياري} \square \text{الوقت}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ (الفعلي)} + \text{أجر الوقت الفعلي.}$$

ويتطبيق معطيات المثال السابق بحسب الأجر كما يلي:

$$\text{الأجر} - 2000 \times 8 + 10 \square 8 \div 10 \times (8 \times 2000) - 21200 \text{ أوقية.}$$

د- الإنتاجية وعلاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (1-9): يوضح العلاقة بين الإنتاجية ووظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001،

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، وهي تساهم بذلك في رفع الكفاءة الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق أداء وظائفها الرئيسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2001، ص 423.

## خلاصة الفصل

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسة. إذ تعد هذه الموارد هي مصدر الأداء في المؤسسة، وبالتالي فإن على المؤسسة أن توفر لهذه الموارد البشرية ظروف العمل المناسبة من أجل رفع مستوى أدائها، وبالتالي رفع الأداء العام للمؤسسة، مما يعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة المطلوبة.

وكان الاقتصادي تايلور أول من أشار إلى الاهتمام بضرورة إدارة الفرد داخل العمل، ثم توالت الدراسات بعد ذلك لتأتي بأفكار جديدة عن دور الفرد في تحقيق الأداء على أن يكون ذلك مقترنا برضا الفرد.

كما أن تخطيط أداء هذه الموارد وتحفيزها وتقييم أدائها، والعمل على تدريبها أمر ضروري قصد تحسين مستوى أدائها، مما ينعكس إيجابيا على مستوى إنتاجية المؤسسة.

## مقدمة:

يعتبر تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة ذا قيمة إيجابية تعكس الصورة الجيدة أو الحسنة لأداء عمل الأفراد في المؤسسة، كما أن النتائج المتحصل عليها من عملية تقييم الأداء تعتبر ذات أهمية بالغة، حيث تمتد المؤسسة بمعلومات هامة عن مستوى أداء العمال. لذلك تستوجب علينا هذه الدراسة التعرف على طبيعة عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تعريف وتحديد مفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وكذلك طرق التقييم المتبعة لتقييم أداء العمال. وعليه فإن دراسة هذا الفصل تستوجب تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقييم الأداء

المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء

## المبحث الأول: تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل ومدى تحمله لمسؤوليات أكبر<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تتضمن بعض الصعوبات الأساسية والتي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم وتعريف تقييم الأداء

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>2</sup>.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس هي:

**الأول:** أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

**الثاني:** أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح العامل في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إلا أن التطور العلمي أوجد وسائل موضوعية للحكم على كفاءة العاملين وأصبح ينصب على نتائج الأداء بدل التركيز على صفات الفرد.

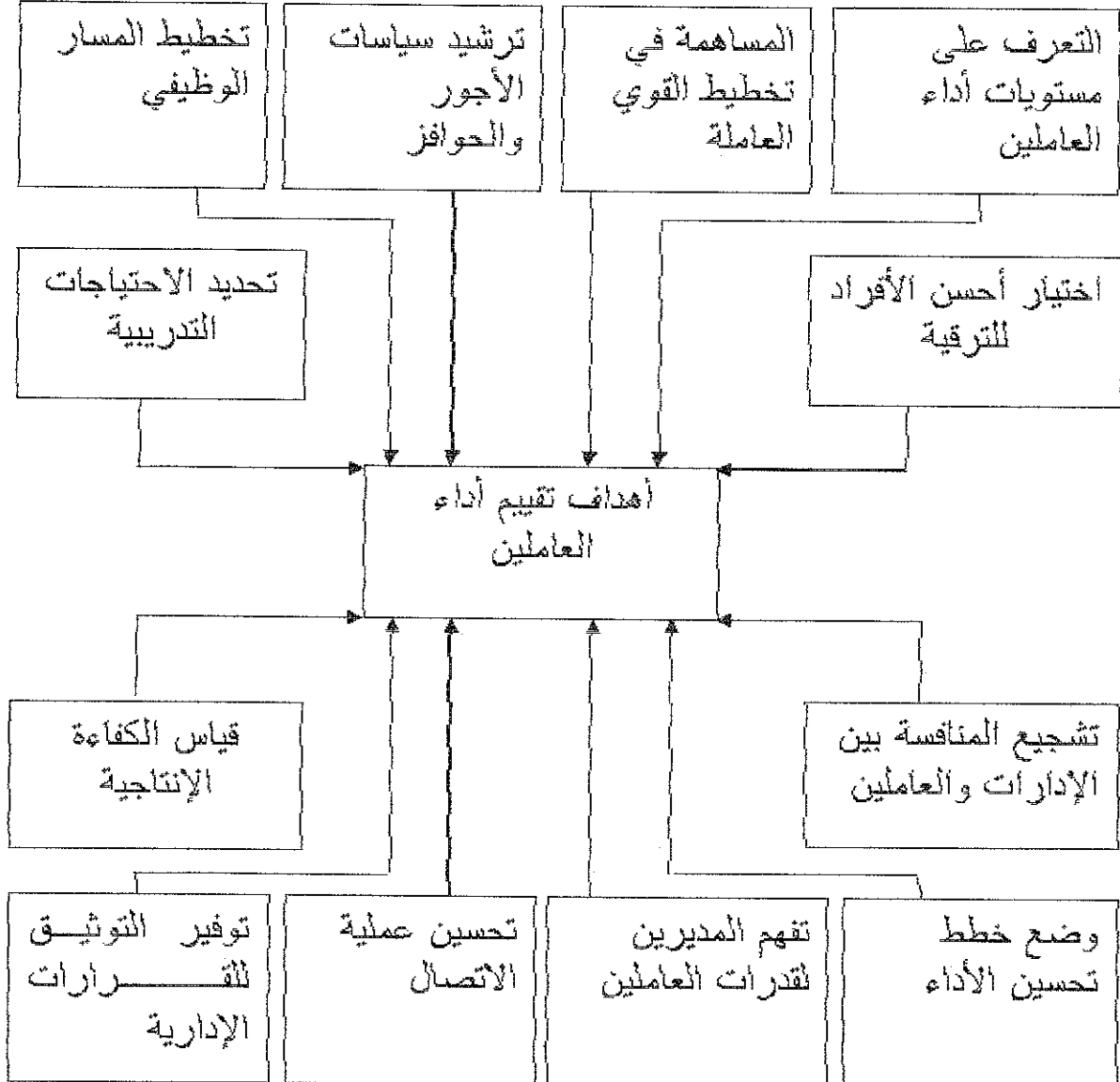
<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 367.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 257.



والشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم أداء الأفراد العاملين:

الشكل (2-1): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: د. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة

للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 89.

كما أن نظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة له أهمية بالغة وفوائد كثيرة سواء على المستوى المؤسسي أو على مستوى الأفراد.

#### أ- بالنسبة للمؤسسة:

يساعد النظام الموضوعي للتقييم في المؤسسة على<sup>1</sup>:

■ استخلاص معلومات واقعية وعاكسة لسلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر بعوامل متعددة، منها عوامل أو محددات شخصية خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية هي تلك المواصفات الشخصية التي جاء بها الفرد من الخارج والتي تميزه عن بقية غيره من الأفراد، وهي عناصر لا بد أن تتركها الإدارة للتعامل معها شخصيا للتوازن بينها وبين سلوك المؤسسة. أما العوامل الداخلية فهي عوامل مبعثها الانتقال من السلوك الفردي إلى السلوك الجماعي وتماسك الجماعة ونظم الاتصال، وبالتالي فعملية التقييم تساعد على فهم وآليات هذا الأداء داخل المؤسسة.

■ يعتبر تقييم الأداء جزءا أساسيا من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد لنوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة. كما تستفيد المؤسسة من توافر نظام منظم للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين في مجالات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- اتخاذ القرارات وتأكيدها ملائمة هذه القرارات.
- 2- الترقية والنقل: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي اختيار أنسب وأكفأ الأشخاص لنيل وظائف أعلى من وظائفهم في المستوى التنظيمي، ونقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تساعده وتلائم إمكانياته.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

7- توفير التوثيق: توفر سجلات تقييم الأداء توثيقاً ممتازاً لأسباب وراء القرارات أو التصرفات الإدارية المستقبلية وتبرير القرارات المتخذة سابقاً وتقديمها للطرف الثالث عند اقتضاء الضروري في ذلك.

8- الأداء الجماعي: تركز الإدارة الحديثة على عمل الأفراد كفريق وترغب بمكافأة الفرد على أداء المجموعة، وبالتالي يخضع الأفراد إلى ثقافة المؤسسة لأن تقييم أداء الجماعة أسهل من تقييم أداء الفرد.

ب- بالنسبة للأفراد: يساعد تقييم الأداء الأفراد على<sup>1</sup>:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.

- التعرف على نواحي السلوك الغير مقبول، والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي فإن التقييم يعطي لهم الفرصة لتلافي هذا القصور في السلوك.

- خلق شعور لدى العاملين بأن أدائهم سيكون موضع متابعة من طرف الإدارة العليا.

- خلق دينامية بين الأفراد ومناقشة شريفة في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

- شعور العامل بأنه معترف به ويستحق المكانة الوظيفية التي يشغلها وأن هناك عدالة داخل المؤسسة وبالتالي يزيد رضي العاملين عن العمل.

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تادية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة، وبالتالي فإن قرار استرجاع الأداء يعرف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

## المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء<sup>1</sup>.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما<sup>2</sup>:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية، كالتفاني والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها عند تحديد المعيار الملائم والمناسب

للأداء الفعال وهي<sup>3</sup>:

1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفؤ للعمل.

2- الثبات: أن يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق. أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتا، أما عند ما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

3- التمييز: مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء. وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، ص 202

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، المرجع السابق، ص 203.

<sup>3</sup> - علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق لكره، ص 88.

ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل وأن يقوم باستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

#### 5- اتخاذ القرارات الإدارية:

تتمثل هذه المرحلة في اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بنشاط إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه القرارات ما يمس الحياة المهنية مثل: قرار التحويل أو الفصل أو التنزيل إلى درجة أدنى في حالة الأداء غير المرضي، أو الترقية إلى وظائف أعلى في حالة الأداء المتميز.

كما تتضمن هذه المرحلة إعادة النظر في أنشطة الموارد البشرية، كالاختيار، التعيين، التدريب، الأجور، الحوافز، وكذلك المعايير المحددة للأداء والطريقة المتبعة للتقييم.

#### 6- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والتقييم التي يحملها الفرد العامل.

### المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى الطرق التقليدية لتقييم الأداء، وذلك لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للروساء. وكنيجة لأوجه النقد التي وجهت إلى الطرق التقليدية بدأ التفكير باستخدام طرق أخرى وهي الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

### المطلب الأول: طرق قياس الأداء

هناك طرق عديدة ومتعددة لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة، وهي الطرق الموضوعية التي تستخدم معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد. أما الطرق الثانية فتستخدم بعض المميزات والخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد، وتنقسم هذه الطرق إلى تقليدية وأخرى حديثة.

#### أولا: طرق التقييم التقليدية:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للروساء على أداء المرؤوسين، وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي<sup>1</sup>:

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، والأساس في هذا الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الهدف أو الأساس هو الأداء العام للفرد، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد رباحة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 90

<sup>2</sup> - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية 2004، ص

وتوضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة مميزة أو مرضي أو غير مرضي.

#### 4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناءً على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء العامل<sup>1</sup>.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء، كونها تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات. ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- ◆ أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- ◆ وفقاً لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- ◆ من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود/ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2007، ص 160-161-162.

• يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر، كما يتطلب جهود كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

### 5- طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها<sup>1</sup>.

ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً، وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيز.

والنموذج التالي يوضح هذه القائمة:

### جدول رقم (2-1): نموذج لطريقة قوائم المراجعة

لا	نعم	الفقرات
		1- هل يتبع تعليمات المشرف
		2- هل يقترح أفكار جديدة
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه
		4- هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 93

<sup>1</sup> - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 93.



أما عيوب هذه الطريقة فهي كثافتها العالية، لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقاً للأعمال المحددة، وأن فقرات القائمة تختلف من عمل لآخر.

#### 6- طريقة التوزيع الإجمالي:

ففي هذه الطريقة يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها، ليكون 20٪ منهم في مرتبة ضعيف، و60٪ في مرتبة متوسط، و 20٪ في مرتبة جيد، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحني، 10٪ ضعيف، 20٪ متوسط، 40٪ جيد، 20٪ جيد جداً، 10٪ ممتاز<sup>1</sup>.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط، بينما قد يكون معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً، الأمر الذي يقلل من موضوعية وعدالة التقييم.

#### 7 - طريقة المواقف الحرجة:

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم في فترة معينة لكل فرد عامل حين يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث، أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية<sup>2</sup>.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من عنصر التحيز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، وأن تحديد ووضع السلوكيات في قائمة توضح للفرد

<sup>1</sup> - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي/ علي عبد الهادي مسلم/ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 249.

العامل أيا من السلوكيات مرغوب فيها وأيها غير مرغوب بها وتتطلب التطوير، كما أن هذه الطريقة ذات أهمية وفائدة للأفراد في توفير التغذية العكسية حول أدائهم.

أما عيوبها فهي أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمرًا من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين، وكذلك انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث تكون المواقف السلبية المؤثرة في بداية التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ثم تلقيها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم تقييمه على ضوءها.

#### 8- طريقة المقالة:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض. وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم<sup>1</sup>:

1- كمية وجودة الأداء المتحقق.

2- المعرفة المتعلقة بوظيفته.

3- قدرته على التكيف مع العمل.

4- ما هي نقاط القوة والضعف في عمله.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب تدريبًا عاليًا لإنجازها، وأما عيوبها فهي أنها غير منظمة بشكل ثابت، بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو المقيم، فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الأداء.

ومما سبق نستخلص بعض الملاحظات المتعلقة بالطرق التقليدية لتقييم الأداء

وهي:

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود/ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء المرؤوسين، وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، فمعظم تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف، ولا تأخذ في الاعتبار العوامل التقنية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم. كما أن هذه الطرق تغلب عليها الصفة العقابية، بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا للفرد واستقراره أو قد تضر بمركزه في العمل.

- توصف أغلب هذه الطرق بأنها شكلية إذ أن كثير من الاستثمارات تعد وتملاً ولا يلتفت إليها بعد ذلك، أي أن نتائج التقييم لا تتخذ كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

- التعقيد صفة تغلب على تلك الطرق بسبب القوائم الطويلة من الصفات المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم نفسها.

### ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

نظراً للأهمية البالغة لعملية تقييم أداء الأفراد، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم الأفراد، وهذه الجهود تنصب في اتجاه واحد وهو القضاء أو التقليل من الأخطاء والسلبيات التي واجهت الطرق التقليدية، وبالتالي وجدت طرق أخرى سميت بالطرق الحديثة<sup>1</sup>.

#### 1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

ويسمى مقياس التوقع السلوكي، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو في مقياس التدرج البياني.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس / علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 1999، الأردن، ص 258.

ويتم تقييم الفرد بناءاً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

#### ■ مزايا هذه الطريقة:

أ- تقلل من الأخطاء المرتبطة بعملية تقييم الأداء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم وملاءمتها للفرد العامل.

ب- يوضح المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الصدق والموضوعية لهذا المقياس.

ج- مقنعة لكل من الأفراد العاملين والمقيمين، مما يؤدي إلى تقليل الصراع بين الأفراد حول نتائج التقييم.

د- تساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

#### ■ عيوب هذه الطريقة:

أ- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.

ب- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.

ج- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة لارتفاع كلفتها.

د- لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

## 2- مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء. إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفة سلوك الأفراد العاملين.

## 3- طريقة الإدارة بالأهداف:

يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا، وتعتمد عملية التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الإنجاز، وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى تحديد الأهداف، والثانية مراجعة الأداء. فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد، وأن يتم قبول هذه الأهداف من قبلهم وتكون قابلة للتقييم.

أما الخطوة الثانية فيلتي الرئيس بالمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد، ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف وما تم تحقيقه من قبلهم، ولذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهيلة عباس / علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

### ■ مزايا طريقة الإدارة بالأهداف:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المؤسسة.

### ■ عيوبها:

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل، وعند ما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

### 4- طريقة مراكز التقييم:

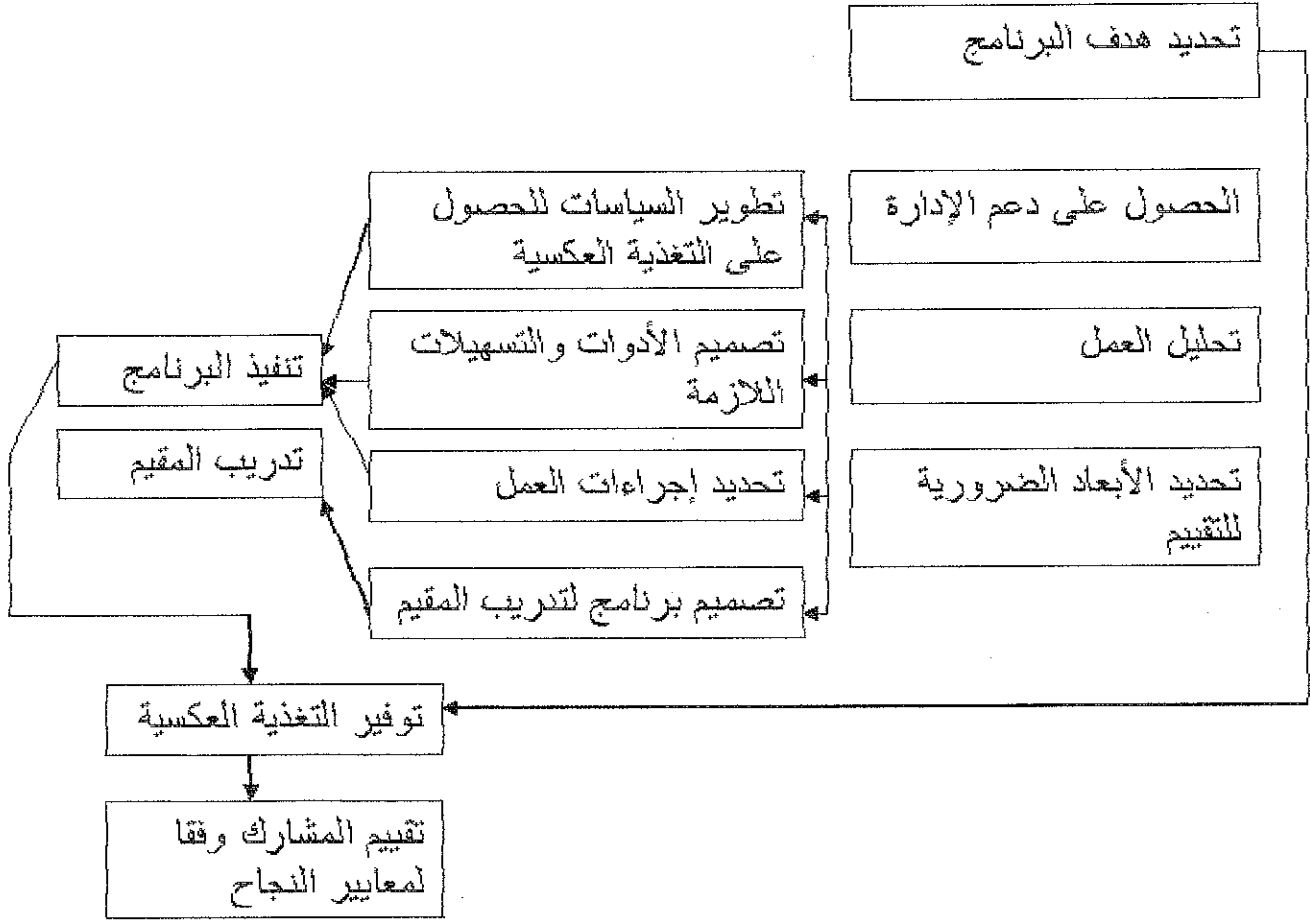
تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم، لأن إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء.

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 266.

## - خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين:

الشكل (2-3): خطوات تقييم أداء المديرين



المصدر: د. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،

ص 266.

## ■ مزايا الطريقة:

- 1- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
- 2- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الأفراد القابلية للتأثير بالآخرين، إضافة إلى التحسن وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين.

## ■ عيوبها:

- 1- التكلفة العالية.
- 2- عدم إمكانية الاستخدام في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

## المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

إن الكفاءة ضرورية من أجل قياس نجاعة المؤسسة. فالمؤسسة ليست بما تمتلكه من تجهيزات ومعدات عالية الجودة أو بما تحقّقه من أرباح سنوية. فالكفاءة لا تقل أهمية عن كل هذه الجوانب بل تتعداها، وذلك لأن الكفاءة هي التي تخلق الفرق بين المؤسسات، فالمؤسسة التي تعمل على أساس الكفاءة لا تعتبر الأفراد العاملين كمصدر أعباء وتكاليف فحسب بل تعتبرهم مصدر قيم. كما أن القوانين المتحكمة في آليات الاقتصاد العالمي هي التي فرضت على المؤسسات أن تبحث وأن تحتاج إلى مفهوم تصوري جديد للكفاءات، مما نتج عنه خلق ديناميكية جديدة على شكل مناقشات وتجارب وغلجان في الأفكار والمشاريع، وبالتالي يبقى السؤال المطروح على هذه المؤسسات ما هو نوع تصور الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات اليوم؟

إن المؤسسات تحتاج إلى المقدرة على استعمال التصورات التالية:

### 1- التصور الذي يتماشى مع تطور مضامين العمل ووضعية العمل:

إن تطور تنظيم العمل وكذلك تعليمات تاييلور الصارمة الواجب تنفيذها للوصول إلى الأهداف المرجوة، خلق هامشا من الحركة للعاملين والمسيرين من أجل بناء أجوبة فردية وخاصة لكل وضعية من وضعيات العمل المعقدة.

### 2- التصور الذي يأخذ بالبعدين الفردي والجماعي للكفاءات:

إن الكفاءة لا تستمد وجودها إلا بوجود أفراد. كما أن الفرد الذي يتصرف بكفاءة يستلزم منه ذلك معرفة كيفية التعامل مع الآخرين، وذلك من خلال تجنيد وملائمة موارده الخاصة مع موارد المحيط الذي يعمل فيه.

### 3- التصور الذي يعتبر الكفاءة منطلقاً لتصرف ولكن كمسار:

تحتاج المؤسسات إلى تصور للكفاءة التي تقدم تقرير حول الصلة التي تجمع بين الموارد والنشاطات والنتائج في إطار مسار واضح ومعين.



#### 4- التصور الذي يتبنى المسؤولية المشتركة:

إن المؤسسات تحتاج إلى الكفاءة التي تحدد وبصفة واضحة وجلية المسؤوليات لمختلف الأطراف الفاعلة في بنائها.

#### 5- التصور الذي يسمح بالتفكير بشكل توافقي وليس تجميعي:

إن المؤسسات تحتاج إلى مفهوم يسمح لها بالتنمية، ويقدم الصيغة التوافقية لمجابهة تسيير الوضعيات المهنية الأكثر تعقيد والغير متوقعة.

#### 6- التصور الذي يسمح بالتفريق والمعالجة بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة

#### الحقيقية:

الكفاءة المطلوبة هي تعليمات بإنجاز وضعية مهنية خصوصية، وبالتالي مضمونها يتصل بالتنظيم العملي الموجود. أما الكفاءات الحقيقية فهي ذلك الجانب الخفي وراء المهارات والتصرف.

وعلى ضوء هذه التصورات يمكن أن نستخلص بعض المفاهيم للكفاءات، ففي ظل التطور الحاصل في طبيعة العمل وما يتضمنه برزت مفاهيم جديدة تستمد تحليلاتها وآرائها من المدارس الموجودة، وتتنوع تلك التحليلات والآراء بتنوع تلك المدارس هنا وهناك، حيث أصبح الفرد الكفؤ هو ذلك الفرد القادر أكثر على تسيير الوضعيات المعقدة وأخذ المبادرة في ذلك، وبالتالي لم تقتصر الكفاءة على مجموعة من المعارف والمكتسبات في إطارها التجميعي البسيط، بل تتعداه إلى إطارها التوافقي، فالعامل داخل المؤسسة لا يعتبر كفواً إلا إذا كانت الموارد المتحصل عليها تنتقل من إطارها السكوني إلى الإطار الحركي. فالكفاءة يمكن أن تعتبر محصلة عوامل ثلاث والتي بدورها تتطلب معرفة توافقية وكذلك تجنيد الموارد، وهذه العوامل هي: معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، المقدرة على التصرف.

**A- مظاهر تقييم الكفاءات:**

يمكن تقييم الكفاءات من خلال مظهرين هما:

1- تقييم مستوى الكفاءة في وقت معطى.

2- النظر إلى كيفية نمو هذه الكفاءة وكيفية تسييرها من طرف الأجير:

1- **تقييم مستوى الكفاءة في وقت معطى:** وهنا يتم تحديد مستوى الكفاءة

بالنسبة لمتطلبات وحاجات الوظيفة وكذلك الأداء المنجز في إطار الممارسة، ويمكن للكفاءة أن تكون أولية كافية، مرضية، جيدة، ولكل واحد من هذه المستويات من الكفاءة نمط من الوقائع المعبرة يتناسب معه، وهذه الوقائع تتحدد من جهة بالنسبة لروتين الوظيفة، ومن جهة أخرى بالنسبة للقدرة التي يبرهن بها العامل اتجاه ما هو استثنائي:

1- **تناسب مستوى الكفاءة الأولى مع الوقائع المعبرة:**

ويكمن هذا التناسب من خلال التعثر الحاصل من العامل في إطار النشاطات المنتظرة من وظيفته.

2- **حالة مستوى الكفاءة الكافية:**

وهي أن لا يرتكب العامل خطأ في إطار النشاطات المنتظرة من وظيفته، ولكن يرتكبه بالنسبة للحالات الجديدة أو الاستثنائية.

3- **حالة مستوى الكفاءة المرضية:**

وفي هذه الحالة يمكن للعامل أن لا يرتكب أي خطأ، ولكن يصعب عليه تصور أو إرسال ما يحسن القيام به أثناء ممارسة النشاط الوظيفي.

4- **حالة مستوى الكفاءة الجيدة:**

في هذا المستوى يمكن للعامل أن يتعامل مع الوضعيات الصعبة وغير العادية، وبالتالي لديه قدرة على الإبداع، وعليه يستطيع تصور وإرسال مهارته.

## 2 - النظر إلى كيفية نمو هذه الكفاءات وكيفية تسييرها من طرف الأخير:

يمكن للكفاءة أن تترقب تحت زاوية ديناميكية وتمنح للعامل نفسه في إطار التوجيه، كما أن التطور السريع لطرق وتقنيات المختصين للعمل يرغمهم من أجل إبقاء كفاءتهم مسايرة لمتطلبات وظيفتهم.

إن حذر المؤسسة كحذر الأجير، لأنه لا وقت لتحضير المستقبل والتسايرات التي لا يمكن اجتنابها. والإجراء في العمل في هذا الاتجاه يعود بلا شك إلى تقييم المبادرات التي يمكن للأفراد اتخاذها من ميدان تسيير كفاءتهم، ويمكن لهذه أن تكون موضوع تقدير مشاركة في تقييم الخدمة في مجموعها، وهنا أيضا يمكن لهذا أن يقع على عدة مستويات.

إن التقييم يساعد الأجير على معاينة مستوى كفاءته وتنبهه إلى أن كفاءته تميل إلى عدم التساير أو الإهمال.

كما تساعد مجهودات التساير الخاصة صاحب الوظيفة إلى بقاء كفاءته الأولية، ويكون الأجير بحيث يستطيع تعميق كفاءته في ميدانه المتعلق بالنشاط أو تنويعه لاتساعه إلى ميادين أخرى، وفي هذا المنظور يوجه تسيير الكفاءة كتوجيه يصلح لتقييم الخدمة والمساهمات المتخذة من طرف الأجير بالنسبة لهذا التوجيه المؤدي إلى التقييم الإجمالي لخدمته.

إن إدماج التقييم مع تسيير الكفاءة له عدة مزايا من أهمها:

- إدخال الأجير وتجنيده، وذلك من أجل جعله عاملا في تسيير تكوينه.
- كما أن هذا التقييم سيساعد على الصلاحية في إحصاء حاجات الأفراد لتأسيس مشروع التكوين.

**B- تقييم الكفاءات في المؤسسة:**

إن تقييم الكفاءات موضوع حساس، وينجم عنه دائماً تخوفات. ولذلك من أجل وضع سياسة تقييم الكفاءات في المؤسسة لابد من توافر مجموعة من الشروط لإنجاح هذه السياسة وضمان إستمراريتها، وهذه الشروط هي<sup>1</sup>:

**1- تحديد ميادين وغايات التحكم:**

الميادين هي الخبرة في ميدان الأداء، الكفاءات، المهارات. أما الغايات فهي درجة الاحتراف وكذلك مشوار الحياة المهنية، التصنيف، الأجر.

**2- تنصيب الهيئات المختصة والشرعية للتقييم:**

ويتم هذا حسب ميادين وغايات التقييم، وكذلك شراكة التقييم.

**3- تبني مقاربة التقييم الفردي ولكن مع تقدير المساهمة في الفرق الجماعي.**

**4- التصرف في مجموعة مراجع المهارات المكتسبة ومعارف الموارد:**

مراجع الحرف والأعمال وكذلك الأنماط.

مراجعة المسار والمشاريع.

**5- معرفة ما يقيم:**

- مستوى التحكم في الموارد.

- مستوى التحكم في الوظيفة المهنية.

- مستوى بلوغ النتائج.

**6- تكوين نتائج التقييم عن طريق المعادلة:**

- اعتبار المعايير الموضوعية مرجع مفتوح على التغيير، وحجز المعارف

والكفاءات المتكونة خلال النشاط.

- تحليل الظروف ووضع الموارد قيد التنفيذ.

<sup>1</sup> - Ingénierie Evaluation des compétences , Gruy le Boterf – page 457

- جميع المكتسبات تدريجيا للكفاءات.
- الانطلاق من المشاريع والمقترحات.
- شراكة في التصديق والتحكيمات المحتملة.
- 7- التصرف في أدوات التمثيل والتبليغ والتبادل فيما يخص الكفاءات:
  - المدخلات المتنوعة.
  - توضيح البيانات بينما هو مكتسب وحققي.
  - التحسن البسيط.
  - تنوع الخرائط (الفرق - المركز - القطاع).
- C- ترجمة الكفاءات إلى مؤشرات تقدير:

يوضح الجدول التالي مثلا لترجمة الكفاءات إلى مؤشرات تقدير، وذلك انطلاقا من النشاطات التي يجب على مسؤول المشاريع الكبرى أن ينجزها بكفاءة. هذه المؤشرات تعتبر كعوامل مساعدة ومكملة لتقييم الكفاءات.

## الجدول رقم (2-2): ترجمة الكفاءات إلى مؤشرات تقدير

المؤشرات	النشاط المنجز بكفاءة
<p>- توجيهات تعطي معنى للمشروع ومقترحة من طرف مسؤول المشروع ومعرفة المسؤول بكيفية ملائمة الموارد في مسار مستقبلي تكراري وليس إجراء خطي التخطيط.</p> <p>- تبني مسؤول المشروع لمقاربات متعددة الميزات والشروع في التحكيم اللازم.</p>	<p>معرفة قيادة مشروع في محيط معقد وغير أكيد.</p>
<p>- أخذ مسؤول المشروع المبادرة في إطار اختصاصه الذي يعرف له.</p> <p>- لا يقتصر المسؤول على معرفة المشروع ولكن يتعداه بالسيطرة على أدوات العملية الهندسية وتسيير المشاريع.</p> <p>- وضعية الإشكالات التي تعالج تكون محللة في مكوناتها المتنوعة ومع تعددية وجهات النظر الاقتصادية والاجتماعية والتقنية .</p> <p>- الأوجه المتنوعة لحالة مشكل المعايير تكون منطقية وتكون موضوع تركيب وإدماج من طرف مسؤول المشروع.</p> <p>- معرفة مسؤول المشروع بتحديد إعادة التفاوض لدفتر الأعباء المتعلقة بالمشروع مع مزج معايير النوعية والتكاليف والأجال</p> <p>- معرفة مسؤول المشروع بكيفية إعطاء هوامش الحركة لنفسه بإعادة دفتر الأعباء للمشروع.</p>	<p>معرفة تطبيق مسعى صارم للعملية الهندسية للمشروع ومعرفة استخلاص دروس انطلاق المشروع وكيفية معالجته كوضعية التعلم التنظيمي.</p>

المصدر: Guy le Boterf, op.cit.P 451.

## D- الغايات من تقييم الكفاءات:

الغايات	السبب	النتائج
ضمان ثقة الزبون	- الإجراءات ضرورية ولكنها غير كافية - كثرة الإجراءات تصبح غير منتجة ومعقدة لعملية الإنتاج - لا بد من وضع الثقة في الكفاءات المهنية - الطلب المتزايد للنجاعة الاجتماعية وليست الصناعية فقط	- ضمان شفافية ونوعية أحكام التقييم - التطور بكل موضوعية عن طريق التقييم الجماعي. - التقييم ليس للكفاءات فحسب بل يتعداها إلى التنظيم الذي ينتج ويجعله ممكنا. - التقييم الدوري وليس المنتظم فقط. - لا يقتصر التقييم على الكفاءات الفردية بل على توطيد نوعية الثقة والتعاون بينها
التحسين بصفة مستمرة للوضعيات	- المحترف يتطور بصفة أقل بالمقارنة مع شخص متعدد المواهب وذلك بالطريقة التي يتصرف بها هذا الأخير مع نقاط القوة والضعف.	- تنظيم التقييم كحلقة للتعليم - التقييم ليس للموارد فحسب بل للقدرة على تركيبها لتتصرف بكفاءة. - ربط التقييم مع المشاريع الفردية للتطور والتنمية المهنية. - ضمان شفافية الغايات للاستعمال وقواعد التقييم. - تقييم الوضعيات المهنية القريبة إلى الميدان والوضعيات الحقيقية، أو المشابهة.
إدارة الأفراد والمجموعات	- إدارة الأفراد والمجموعات تستلزم امتلاك قدرات تقييم مقبولة للتعامل مع الغير من أجل تسيير الكفاءات	- ضمان التخطيط للكفاءات المكتسبة - اعتبار التقييم كسار ديناميكي وليس كظرف وقتي - التقييم ليس للنتائج المحققة ولكن للطرق التي تحققت بها هذه النتائج - إدماج التقييم ضمن سياسة متجانسة لتسيير الموارد البشرية - اعتبار المناجمت كوظيفة للتقييم - العمل على الكفاءات وتنظيم العمل والأداء - السهر على سهولة معايير التنظيم.

المصدر: Guy le Boterf, op.cit.P 453

### E - معايير الإنجاز للنشاط:

يمكن لمعايير الإنجاز أن تساعد في معرفة أن أي نشاط مهني قد تم تحقيقه وإنجازه بكفاءة، وتتدخل هذه المعايير في وصف النشاط المطلوب وفي طريقة تقييمه أو الممارسة المهنية الحقيقية<sup>1</sup>. ويعطي الجدول التالي مثالين من معايير الإنجاز:

#### الجدول رقم (2-3): مثالين من معايير الإنجاز

النشاط	المعايير
متابعة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب انطلاقاً من البطاقات المملوءة يومياً.</li> <li>- تصحيح مخطط التصنيع حسب الإنجاز والاستعمال.</li> <li>- تجميع وزن الموارد بعد كل مرحلة من مراحل التصنيع في المصنع.</li> <li>- إعلام الزبائن في حالة عدم احترام المواعيد المتفق عليها.</li> </ul>
تحديد المعطيات الخاصة بالأسلوب العملي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين وتحسين تشكيلات المنتجات والأسلوب العملي لمجمل المواد المصنعة .</li> <li>- إيجاد مقترحات لتحسين تشكيلات المنتجات وكذا الأسلوب العملي.</li> </ul>

المصدر: Guy le Boterf, op.cit.P 455.

### F - المعايير المكملة لتقييم الكفاءات:

توجد ثلاثة معايير مكملة لتقييم الكفاءات، وهي أداء النتائج وملائمة الممارسات المهنية وكذلك امتلاك موارد يمكن تجنيدها، وكل واحد من هذه المعايير له حدوده ويسمح تكامل هذه المعايير باستنتاج أفضل وهو أن الشخص يتصرف بكفاءة.

<sup>1</sup> - Guy le Boterf, op.cit, P 455.



ويفترض تطبيق هذه المعايير الثلاثة شراكة في التقييم مع إشراك عوامل عديدة منها الشخص نفسه، وتأطيره المباشر والاختصاصيين في الموارد البشرية والزملاء والخبراء في الميدان.

هذه المعايير الثلاثة ممكنة ومكاملة لتقييم الكفاءات.

### 1- انطلاقاً من تقييم النتائج:

- **المقارنة:** انطلاقاً من أداء النتائج نستنتج بأن الشخص يتصرف بكفاءة.
- **التعليق:** هذه المقارنة ملائمة إذا كان من الممكن مباشرة ربط النتائج بالنجاعة أو الفعالية الفردية. في حالات عديدة يكون من الملائم الأخذ في الحسبان أن النتيجة تخضع للكفاءات الجماعية، وهذا يعني التعاون بين الكفاءات الفردية، وهناك عوامل عديدة يمكن أن تتدخل في:
- ملاحظة أداء النتائج ومنها التنظيم، التسيير، وسائل الإعلام.
- لا تعتبر الكفاءة كعامل وحيد مؤثر في أداء النتائج.

### 2- انطلاقاً من تحليل الممارسات المهنية:

- **المقارنة:** نستنتج أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كان يعرف كيف يأخذ في الحسبان المعايير لتحقيق النشاط المهني.
- **التعليق:** يفترض من هذه المقارنة تحديد وتبليغ معايير الإنجاز مع توضيح شكل ممارسة النشاط المهني.

### 3- انطلاقاً من الموارد:

- **المقارنة:** وهي تقييم الموارد مباشرة وانطلاقاً من وضعيات الامتحان، أو بصفة غير مباشرة انطلاقاً من المصانقة على الوضعيات المهنية التي يكون أداؤها جيد، وبالتالي تشهد على أن هذه الموارد مكتسبة بصفة جيدة ومجندة.

■ **التعليق:** هذا التقييم ضروري لتقييم رأس مال موارد المؤسسة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة محدودة، وهذا لا يعني أنه بامتلاك الموارد فإنها ستتجدد وتتوافق ليتصرف بكفاءة<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن للتقييم أن يمارس انطلاقاً من الملاحظة التي يمكن اعتبارها هامة ودالة، كما يمكن للتقييم أن يتمثل في تحليل الكيفية التي يترجم فيها الفرد المعايير المقترحة.

### G- أحكام التقييم:

يمكن أن نستشف من الأعمال التي تخضع لتنظيم منطقي أربعة أنواع من الأحكام التي من شأنها أن تقييم الفرد على أنه يحسن التصرف بكفاءة<sup>2</sup>.

#### 1- الحكم بالفعالية:

وهنا نستنتج أن النشاط مؤدى بكفاءة لكونه توصل إلى النتائج المنتظرة، أي أنها طريقة غير مباشرة للتفوق.

#### 2- الحكم على المصادقة:

نستنتج أن النشاط مؤدى بكفاءة، وذلك لكونه يتناسب مع بعض المعايير أثناء التنفيذ.

#### 3- الحكم الفردي:

وهو يعترف بالكيفية الخاصة لكل فرد والتي يحاول أن يتصرف بها.

#### 4- الحكم على الجمال:

وهو أصعب الأحكام وأكثرها جدلاً، لأنه لا يرجع إلى معيار موحد، ولكن يقدر الإبداعية والإنجاز والتفرد في الممارسة المهنية المطبقة.

إن هذا التقييم يمكن أن يستدعي حكماً واحداً أو عدة أحكام في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - Gruy le Boterf, op.cit, P 465.

<sup>2</sup> - Gruy le Boterf, op.cit, P 463.

## المطلب الثالث: نظام تقييم الأداء الإستراتيجي:

لقد ظهر هذا النظام في بداية التسعينات من القرن العشرين، وبالتحديد عام 1992 على يد كل من الباحثان والاستشاريان "روبرت كابلان وديفيد نورتن" بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو *Harverd Busuouss Rerview*. وقد عمل هذان الباحثان معا لصالح عدد من الشركات لتطوير أساليب قياس الأداء في المؤسسات، وكانت بداية الفرضية من أن القياسات المالية للأداء ليست فعالة بالنسبة للمؤسسات العصرية باعتبار أنها أصبحت تعتمد بشكل كبير على سرعة وديناميكية التغيير استجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار، وكذلك زيادة المنافسة في سوق الأعمال، كما أن هذه المؤسسات أصبحت عاجزة عن تقديم المعلومات لموظفيها والتي لها علاقة باحتياجاتهم الفردية.

واستجابة لهذه المتطلبات بدأت المؤسسات في تطبيق نظام أكثر ملائمة لهذه التغيرات وأسرع استجابة يسمى نظام تقييم الأداء الإستراتيجي. ويسمى هذا النظام كذلك بقياس الأداء المتوازن، ويعتمد على أربع وجهات نظر رئيسية تتشكل منها المؤسسة هي<sup>1</sup>:

- المنظور المالي.

- منظور العملاء.

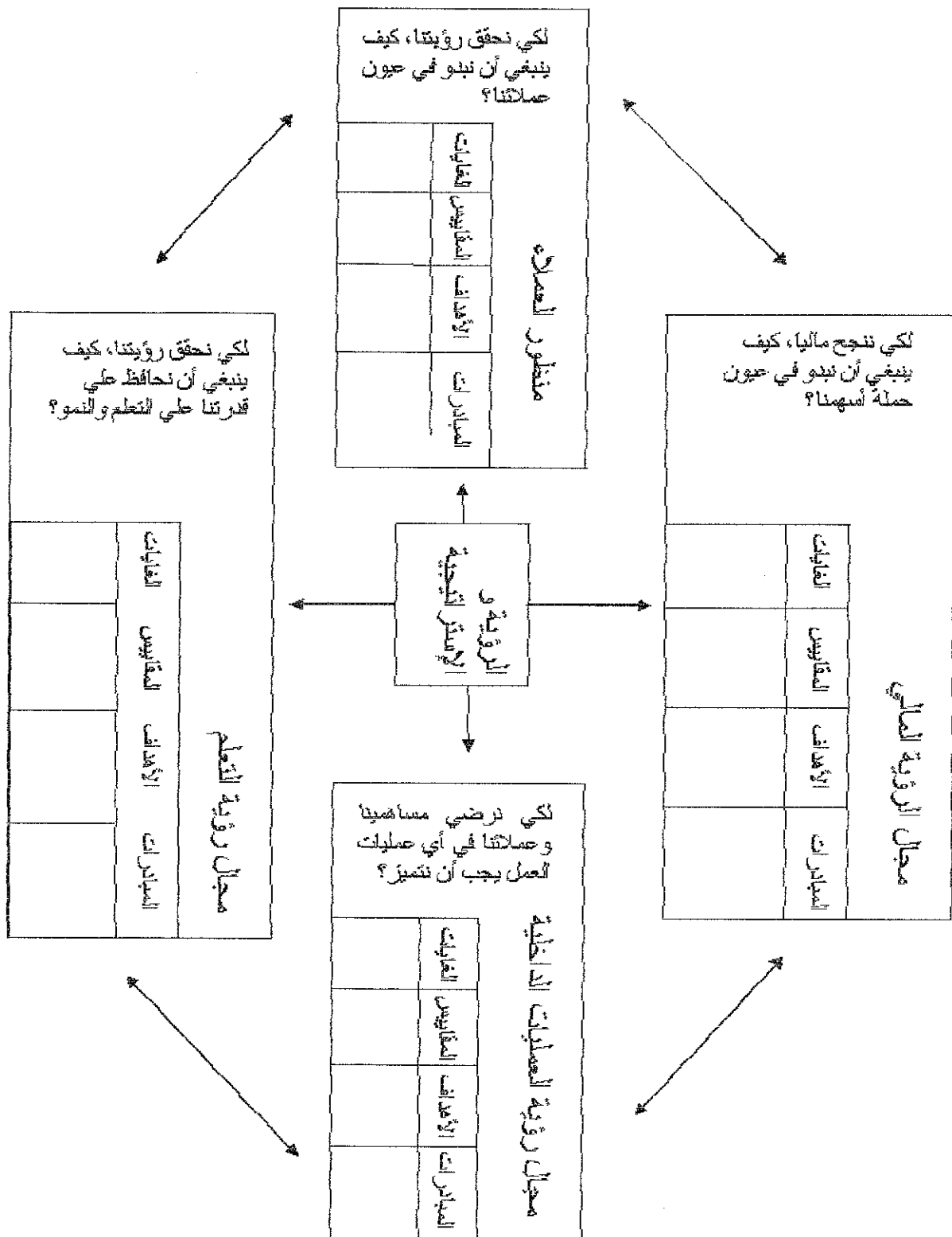
- منظور الإجراءات الداخلية.

- منظور النمو والتطور.

وتم ربط هذه الجوانب الرئيسية بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها، وبالتالي فهو نظام إداري يساعد في توضيح الرؤية والإستراتيجية وترجمة ذلك إلى أفعال.

<sup>1</sup> - الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، تأليف نيلز جوران وجان روي وما جتر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، القاهرة 2003، ص 23.

الشكل (2-4): قياس الأداء المتوازن



المصدر: الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وهذا التناول الجديد لقياس الأداء المتوازن ارتبط بما يلي:

- اكتساب الرقابة الإدارية بعدا إستراتيجيا.
  - التأكيد على توصيل الصورة واضحة لكل فرد في المؤسسة عن الغرض من عمله.
  - خلق فرص جديدة للتعليم عن طريق إجراء قياس منظم للعوامل المهمة لتحقيق النجاح واستخدام البيانات الناتجة عن عقد مناقشات مستمرة بشأن عمل المؤسسة.
  - متابعة الجهود في سبيل تطوير القدرات وعلاقة العملاء وتكنولوجيا المعلومات.
  - ترسيخ فكر جديد مؤداه أن هناك أشياء هامة للغاية بالنسبة للمؤسسات لكنها قد لا توتي ربحا مباشرا لها أو على الأقل ربحا فوريا.
- إن الهدف الأسمى الذي يطمح إليه قياس الأداء المتوازن أو الأداء الإستراتيجي هو إعطاء صورة كلية شاملة، وبالتالي إيجاد علاقة ترابطية بين العمل والهدف العام للمؤسسة على المدى الطويل، ومحاولة الوصول إلى الطريق الذي يجب أن تسلكه المؤسسة من أجل بقائها سائرة في المسار المرسوم لها، وبالتالي كان من الأهمية بمكان أن ينظر إلى القياس ليس فقط على أنه سجل للنتائج المحققة بل يستخدم كمؤشر للنتائج المتوقعة، وعندئذ سيكون القياس وسيلة لمتابعة وتوضيح خطة عمل ما، ومن ثم رسالة إلى مختلف وحدات المؤسسة، ونتيجة لذلك فقد اعتبر قياس الأداء المتوازن أحيانا كبديل للميزانية.
- إن معظم الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة يرجع إلى كيفية صياغة وإعداد وتطبيق الإستراتيجية، حيث تعد المحور الذي ينطلق منه التقييم.
- ويعتبر التخطيط الناجح للخطط الإستراتيجية أكثر المهام صعوبة، ففشل معظم المدراء لم يأتي من خلال ضعف أداء الإستراتيجية وإنما بسبب التنفيذ. وقد استطاع

نظام قياس الأداء المتوازن التغلب على كثير من الصعوبات التي واجهت المؤسسات أثناء عملية تقييم الأداء.

ويختلف القياس من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن كل مؤسسة ستختار قياسات محددة وترسم ارتباطاً محددًا بين تلك القياسات، ولتوضيح ذلك سنركز على مجالات الرؤية الأربعة التي يتكون منها قياس الأداء المتوازن:

- 1- لكي ننجح مالياً، كيف ينبغي أن ننظر لمساهمينا؟
- 2- لكي تنجح رؤيتنا، كيف ينبغي أن ننظر لعملائنا؟
- 3- لكي نرضى مساهمينا وعملائنا، في أي عمليات العمل الداخلية يجب أن نتفوق ونتميز؟

- 4- لكي ننجح من خلال رؤيتنا، كيف ينبغي أن نحافظ على قدرتنا على التعلم والنمو؟

وهكذا تركز مجالات الرؤية جميعها على رؤية وإستراتيجية واضحة ومحددة، ولكل واحد من مجالات الرؤية هذه، نصوغ أهدافاً إستراتيجية ومقاييس وأهداف محددة (نوعية) وخطط عمل<sup>1</sup>.

#### المنظور المالي:

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الأهداف المالية عادة لها علاقة بقياس الربحية، حيث أن هناك ثلاثة أهداف عامة تنعكس من خلال المنظور المالي، ويجب قياسها وهي:

- نمو العوائد.
- تكلفة الإدارة.
- استغلال الأصول.

<sup>1</sup>- الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### منظور إجراءات العمل الداخلية:

تشكل إجراءات العمل الداخلية محور عملية خدمات العملاء والتي من خلالها تنعكس صورة المؤسسة أمام العملاء والشركاء.

ولتحقيق الهدف المتعلق بالتعرف على أوضاع السوق من خلال إجراءات العمل الداخلية، يمكن قياس نسبة الربحية من حصة السوق، ثم نسبة العوائد من المنتج الجديد، وكذلك نسبة العائد من العملاء الجدد، ولتحقيق خدمات ما بعد البيع يمكن قياس معدل مستوى رضى العملاء وعدد العملاء الذين يعيدون طلب المنتج خلال فترة معينة، ثم عدد العملاء الذين لا يعيدون الطلب مرة أخرى خلال السنة.

### منظور التطور والنمو:

يمكن منظور التعلم والنمو المؤسسة من ضمان قدراتها على التجديد والبقاء، وفي هذا المنظور ينبغي للمؤسسة أن تدرس الكيفية التي يمكنها أن تحتفظ من خلالها بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعملاء. ويعتبر تحقيق هدف قدرات الموظفين من الأهداف الأولية التي يمكن قياسها من خلال: رضا الموظفين، مستوى الإنتاجية، عدد الموظفين المؤهلين لمراكز قيادية.

أما هدف تقنية المعلومات فيمكن قياس:

- نسبة تغطية المعلومات.
- نسبة المعلومات المتوفرة لدى الإدارة التنفيذية لتحقيق متطلبات العمل.
- عوائد المعلومات.

وفيما يتعلق بتحضير المؤسسة للموظفين فيمكن قياس:

- المقترحات المقدمة من الموظفين، ثم المقترحات التي تم تطبيقها.
- المكافآت الممنوحة للموظفين كحوافز.
- الوقت المطلوب لتحسين وتطوير القياسات الرئيسية.

- نسبة الموظفين الذين تمت موازنتهم مع الأهداف والقياسات الرئيسية. أما المتطلبات الضرورية لتطبيق هذا النظام فتكمن في الفهم الواضح لرؤية وإستراتيجية المؤسسة، وكذلك تطبيق هذا النظام بشكل دائم كمشروع إداري وتطويري مستقل، وأن يتم التخطيط له كأي مشروع في المؤسسة. وللحصول على نتائج سريعة عند تطبيق الإستراتيجية يتم استخدام نظام حساب آلي مصمم لتحقيق نظرة متوازنة عن جميع هذه الجوانب وارتباطها بالرؤية والإستراتيجية.

كما أن هناك نماذج أخرى لقياس الأداء المتوازن غير نموذج كابلان ونورتون، جميعها مصممة لقياس أداء المؤسسة وربط المقاييس المستخدمة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

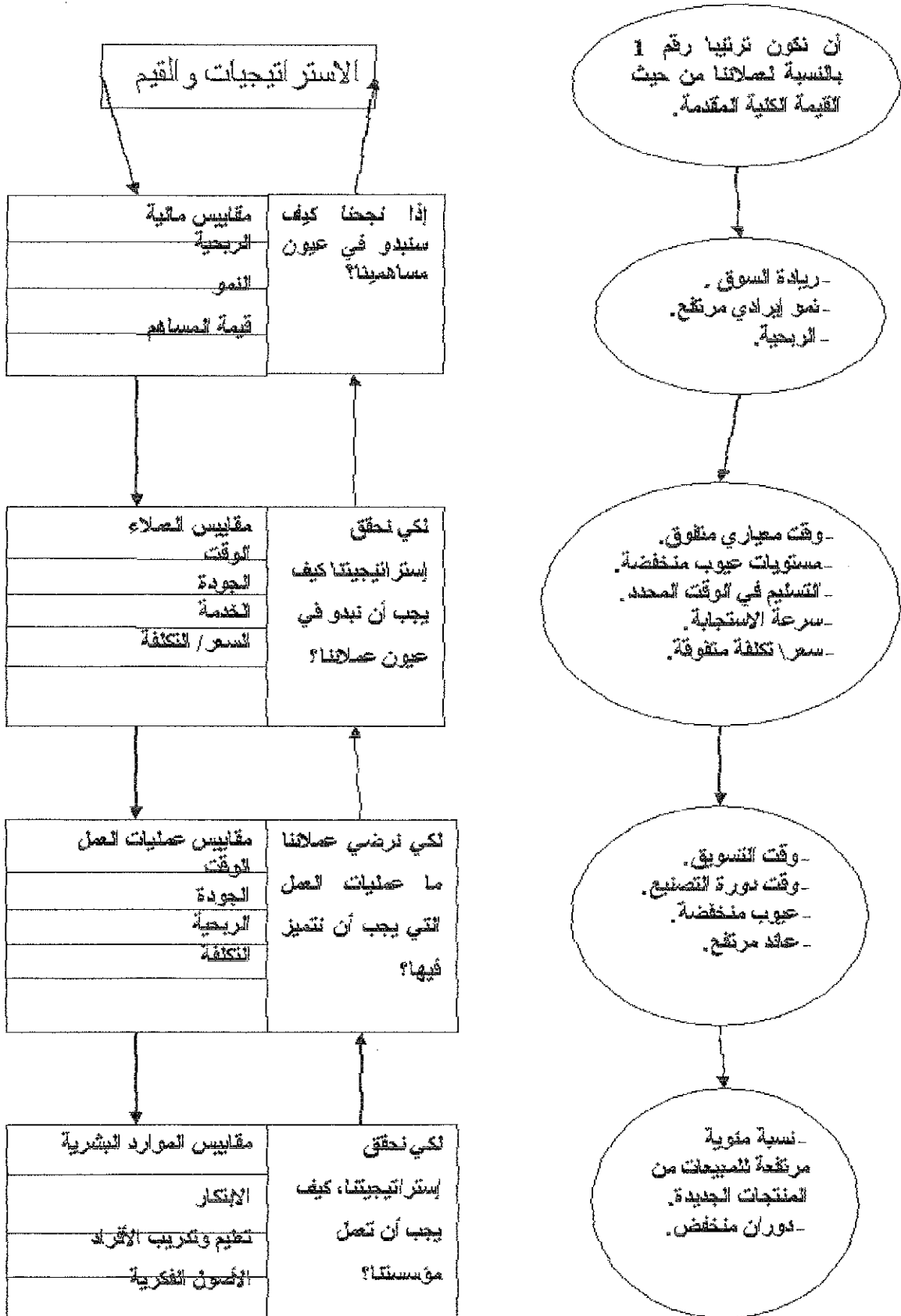
#### 1- نموذج ميسيل لقياس الأداء المتوازن:

لا يحمل قياس ميسيل Maisel (1992) للأداء المتوازن نفس اسم نموذج كابلان ونورتون فقط، بل يحدد ميسيل - مثل كابلان ونورتون- أيضا أربعة مجالات رؤية ينبغي قياس الأداء من خلالها، وبدلا من مجال رؤية التعلم استخدم Maisel منظورا للموارد البشرية في نمودجه، ويعود السبب في استخدام Maisel لهذا المنظور إلى أن الإدارة ينبغي أن تنتفت إلى فاعلية المؤسسة وأفرادها والعمل على قياس هذه الفاعلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 44.



الشكل (2-5): نموذج قياس الأداء المتوازن عند Maisel



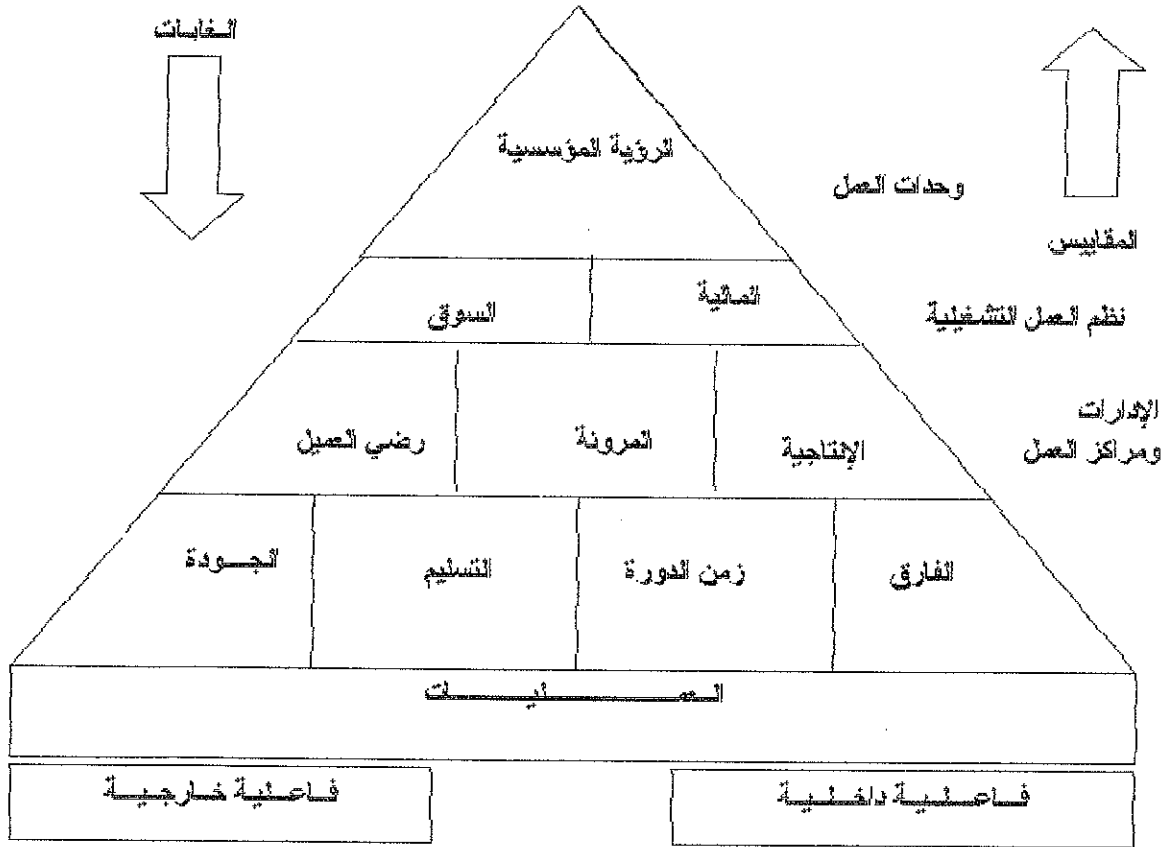
المصدر: الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2- نموذج هرم الأداء:

قدم ماكنير وزملاءه (MC naire et al 1990) نموذجا أطلقوا عليه اسم هرم الأداء، والمبدأ الأساسي لهذا النموذج أنه موجه نحو العميل ومتصل بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الصناعية، محاسبة الأنشطة. ويصدر هذا النموذج المؤسسة عند أربعة مستويات مختلفة هي<sup>1</sup>:  
عند المستوى الأعلى، تصوغ إدارة المؤسسة الرؤية المؤسسية. وعند المستوى الثاني يتم التعبير عن أهداف وحدات العمل والأقسام من منظور أكثر تحديدا وهو المنظور السوقي والمالي، حيث أن العملاء والمساهمين يقررون من منظور خارجي ما يكون قياسه مهما. أما المستوى الثالث فهو ليس تنظيما في الحقيقة بل يتألف من عدد من التدفقات داخل المؤسسة تعطي وظائفها والعديد من الإدارات. وهنا تتم صياغة الأهداف من منظور رضي العميل والمرونة والإنتاجية.  
وفي المستوى الأدنى يقاس الأداء بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية.

<sup>1</sup> - الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## الشكل (2-6): نموذج هرم الأداء



المصدر: الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

## 3- نموذج قياس التقدم والأداء الفعال EPPM:

قدم آدمز وروبرت يس (1993) نموذجاً آخر لقياس الأداء يسمى قياس التقدم

والأداء الفعال (EPPM) *Effective Progress and Performance Measurement*

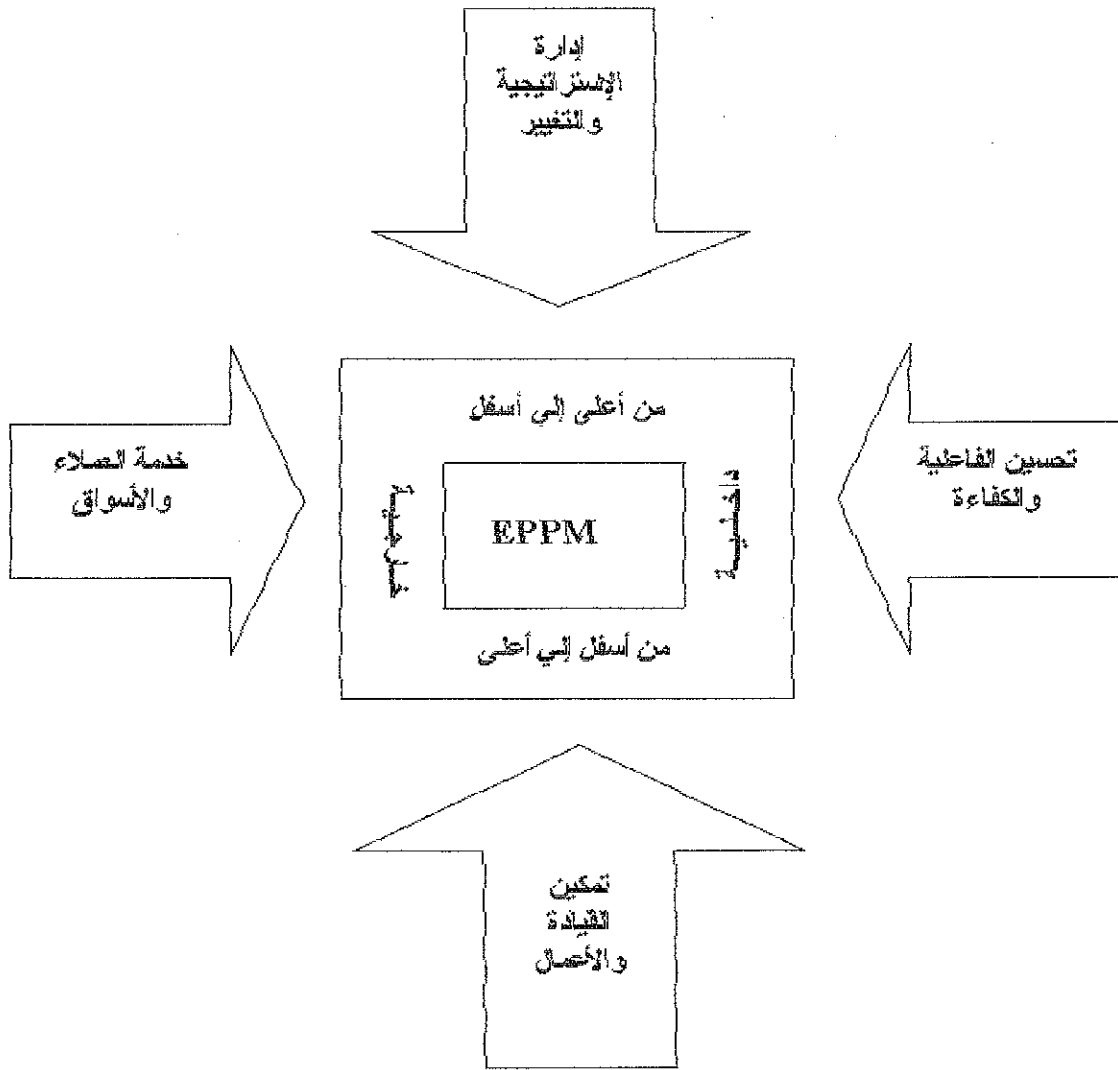
وحسب هذا النموذج يجب قياس أداء المؤسسة من خلال أربع نواحي هي<sup>1</sup>:

- ◆ المقاييس الخارجية: خدمة العملاء والأسواق.
- ◆ المقاييس الداخلية: تحسين الفاعلية والكفاءة.
- ◆ مقاييس من أعلى لأسفل: تحليل الإستراتيجية العامة وتسريع عملية التغيير.

<sup>1</sup> - الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

● مقاييس من أسفل لأعلى: تمكين القيادة وتعظيم حرية العمل.

الشكل (2-7): نموذج قياس التقدم والأداء الفعال



المصدر: الأداء البشري الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الرابع: نتائج التقييم

على ضوء نتائج التقييم تبرز فئة من نوي الأداء الغير كفي، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تغيير سلوك اتجاهات الأفراد وهو ما يعرف بالتدريب.

**مفهوم التدريب:** ينظر إلى النشاط التدريبي في المؤسسات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمراريتها في الريادة، ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### تعريف التدريب:

هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى إحداث تغييرات في قابلية الأفراد لأداء عملهم.

■ **أهمية التدريب:** تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- الأهمية بالنسبة للمؤسسة.
- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.
- أ- بالنسبة للمؤسسة:
- يحقق التدريب بالنسبة للمؤسسة الفوائد التالية:
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تجديد المعلومات.
- زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> - علي محمد ربابة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

**ب- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:**

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء.
- تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد العاملين.

**ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:**

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التجرد الذاتي لخدمة المؤسسة.

**2- أهداف التدريب:****■ تغيير السلوك وهو كالتالي:**

- تنمية المعارف والمعلومات.
- تنمية المهارات الفنية والذهنية والإنسانية.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل.

**■ تحسين مستويات الأداء للفرد والجماعة<sup>1</sup>.****3- مراحل البرنامج التدريبي:**

<sup>1</sup> - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، مرجع سبق ذكره، ص 55.

يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالتالي:

### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية كثيرا ما يطلق عليها مرحلة التشخيص

لتحديد أهداف التدريب<sup>1</sup> *Diagnostic Phase of Setting Objectives*، وتعتبر

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة.

ويعتقد ستاهل<sup>2</sup> بضرورة تصنيف الاحتياجات التدريبية وفق الغايات الموجودة

كالتالي:

- تحسين مستوى الأداء الحالي للعاملين.
- تهيئة وتأهيل العاملين للترقية.
- الإبقاء على العاملين للعمل في مهام متنوعة.
- توفير التدريب لتهيئة العاملين الجدد للقيام بمهام محددة.

### المرحلة الثانية: تطوير أهداف التدريب

يسعى التدريب إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، يمكن وضعها في

ثلاثة مجموعات رئيسية هي<sup>3</sup>:

- 1- زيادة معارف الأفراد ومعلومات.
- 2- التجهيزات الحديثة في مجال العمل.
- 3- تعديل وتطوير الاتجاهات.

وبطبيعة الحال قد يهدف البرنامج التدريبي إلى تحقيق أكثر من هدف من

أهداف التدريب، وذلك تبعا لنوع المتدربين والموضوعات المطروحة، ورغبة

الإدارة والمتدرب والظروف المحيطة الأخرى.

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب (أوراق وقائع ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية)، عمان 2-4 مارس 1997، ص 106.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 203.



### المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي

تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي عدة عناصر أهمها<sup>1</sup>:

- تحديد موضوعات وأساليب التدريب
  - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية
  - إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.
- وعند تصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الأبعاد الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- دراسة اهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب
- خلق بيئة التعلم والمعرفة
- اختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة
- وضع ميزانية التدريب.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي

وتشتمل هذه المرحلة على<sup>3</sup>:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات
- تجهيز وإعداد مكان التدريب
- متابعة المدربين والمتدربين.

### المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

يعد تقييم برامج التدريب والمدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتقييم نشاط مستمر لضمان تحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه،

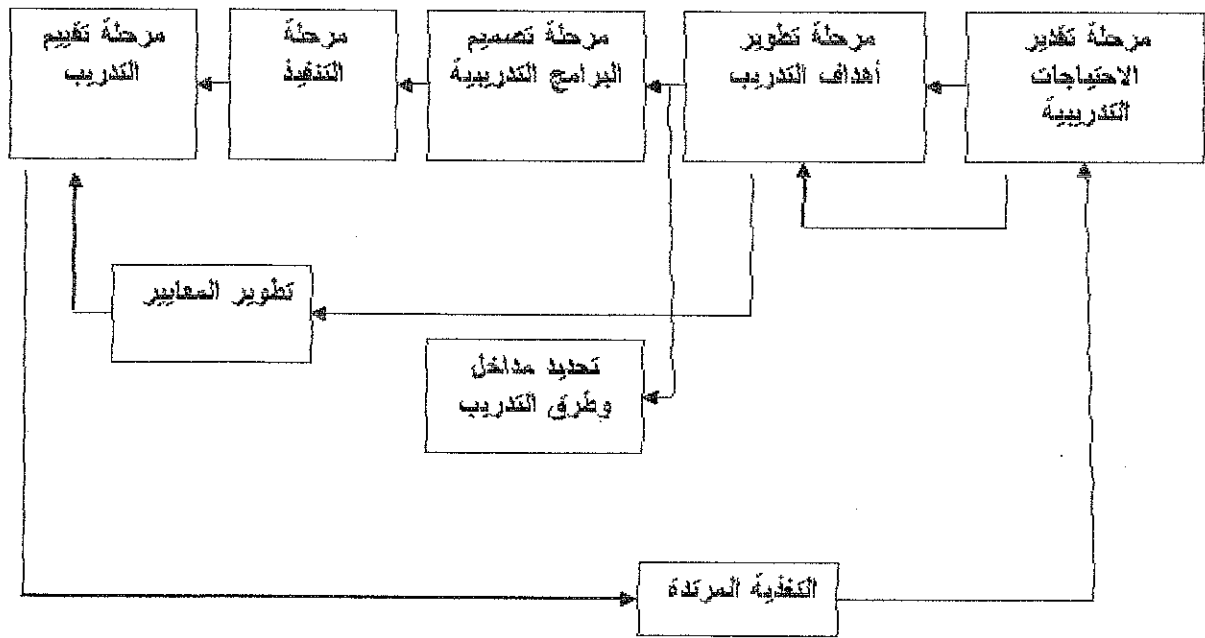
<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 205 - 206.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الالتزام بها، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من استثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأفضل، وتستكمل عملية التقييم حلقاتها بعد انتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية<sup>1</sup>.

### الشكل (2-8): الخطوات المنهجية لإعداد برامج التدريب



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية 2007، ص 196.

### خلاصة الفصل:

يعتبر تقييم الأداء الهدف الرئيسي الذي تنصب حوله كافة الجهود، وذلك لكونه يمثل أهم أهداف المؤسسة، إذ أن المؤسسة تتوقع أن يؤدي الأفراد بفعالية الوظائف

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

المسندة إليهم، وبالتالي تقوم بإجراء التقييم من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة في هذا الأداء.

كما أن عملية التقييم ليست سهلة، بل تتطلب معايير وأدوات تقييم واضحة وعلمية، فهناك بعض طرق وعمليات التقييم التي تعتمد على بعض المؤسسات تؤدي إلى فشل عملية التقييم، وبالتالي التقليل من تحفيز الأفراد في أداء المهام الموكلة إليهم، وعلى العكس من ذلك عندما يكون التقييم خاضع لأسس ومعايير واضحة، وكذلك قدرة المديرين على قياس أداء الأفراد الحالي ومقارنته بالأداء المتوقع منهم، مما يساعد في تحقيق أهداف التقييم، وكذلك تحفيز الأفراد العاملين من أجل أداء العمل على أكمل وجه.

### مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بالتخطيط والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الاستمارات وتصميم مقابلات التقييم، وكذلك جمع المعلومات عن المشاكل التي يصادفها المقيمون أثناء إجرائهم لعملية تقييم الأداء. وسنتطرق في هذا الفصل لمقابلات التقييم وكذلك أهم المشاكل والأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الأداء وكيفية علاج هذه الأخطاء.

### المبحث الأول: مقابلات التقييم

المقابلة هي مناقشة بين فردين أو أكثر، يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات، وتعتبر من أكثر طرق الاختيار انتشارا ولو أنها من أقدم الطرق المستخدمة في اختيار الأفراد.

وتتطلب كثير من المؤسسات أن يقوم رئيس المؤسسة بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع الأفراد، وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية إذا كان هذا الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء والرقى بمستويات العمل، وإذا كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوسين أو الإدارة أو نظام الاتصالات..... الخ.

ونظرا لأهمية هذه المقابلة فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، حيث يقوم الرئيس بعرض الجوانب الإيجابية والسلبية للفرد العامل أثناء تقييم أدائه، وبعدها يتيح له الفرصة لمناقشته، ويجب أن يفهم الرئيس أن الهدف من إجراء المقابلة ليس لوم الفرد أو توبيخه، وإنما هو تصحيح الأخطاء التي ارتكبها الفرد أثناء أداء عمله وتنمية قدراته، كما يجب التركيز في المقابلة على نتائج الأداء المقدمة من طرف الأفراد العاملين.

#### أهداف المقابلة:

- 1- استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع العامل على نتائج عمله.
- 2- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة بالأولى وعلاج الثانية .
- 3- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.
- 4- الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله ورؤسائه و ظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003، ص 326.

5- توفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

### الاعتبارات الضرورية لزيادة فعالية المقابلة:

- 1- التنظيم المسبق للمقابلة.
- 2- تهيئة برامج التدريب للقائمين على عملية مقابلة التقييم.
- 3- توفير معلومات وافية عن العمل.
- 4- عدم إعطاء معلومات عن القائمين على مقابلة التقييم.
- 5- وضع وتصميم قوائم للتقييم.
- 6- تجنب المقابلة القصيرة وغير المحددة بوقت<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: أسلوب مقابلة التقييم

إن تحقيق أهداف مقابلة التقييم هو عملية صعبة في حد ذاتها، خاصة وأن بعض الرؤساء قد يتهربون من المقابلة أولاً يرغبون في إجرائها، لذلك كان مهماً أن يدرّب الرؤساء أو المشرفون القائمون بمقابلة المرؤوسين تدريباً وافياً، وأن لا يترك أمر إدارة المقابلة لشخص غير مؤهل، لأن ذلك قد تنتج عنه آثار سيئة، مثل سوء الفهم وإثارة العداوة بين الرئيس والمرؤوس وشعور الفرد بعدم الإنصاف أو عدم العناية بمشاكله. وقد توصل الباحثون إلى وضع خطوط عريضة يتلقاها المشرفون ويتم تدريبهم عليها، وتتلخص هذه الخطوط فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس بالهدف من ورائها وأنها صممت لمساعدته.

<sup>1</sup> - محمد علي رباحة، إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى 2003 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ص 50.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 237.

- 2- يعرض المشرف تقرير التقييم (أو الجزء الأكبر منه) على مرؤوسه، على أن يبدأ بنقاط القوة أولاً، ثم يتدرج منها إلى نقاط الضعف في أداء المرؤوس.
- 3- يسأل المشرف مرؤوسه عن تعقيبه على هذا التقييم، ويتوقع منه أن يظهر استياء وربما عداء أو اعتراضاً على ناحية أو أخرى في التقييم وخصوصاً ما تعلق منه بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه، ويسمح المشرف له بأن يظهر هذا الشعور.
- 4- يشجع المشرف مرؤوسه على أن يذكر تقييماً لعمله كما يراه، وأن يعدد نواحي تقدمه والمشاكل التي يصادفها واقتراحاته لحلها وما يمكن للمشرف أن يقدمه له من مساعدات.
- 5- يتحاشى المشرف تلك الاقتراحات التي تتطلب تغييراً للصفات الشخصية، ويذكر بدلاً من ذلك عدة مواقف يعرض فيها على المرؤوس طرق بديلة للتصرف، بحيث تكون أكثر قبولا من جهة الإدارة.
- 6- يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوس، ويبين له تلك الأعباء والمسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أدائه بغرض الاستفادة من هذه الفرص، على أن يركز على عدد قليل من هذه الأعباء، حتى يقتنع المرؤوس أن القيام بها أمر ميسور في وقت قصير نسبياً.
- 7- يجري المشرف مناقشة تفصيلية مع المرؤوس حول تحسين الأداء المستقبلي، وما سيقوم به المرؤوس من أعباء وما سيقدمه له المشرف من مساعدات على أن يتقبل المشرف من مرؤوسه ما يراه الثاني من نقد واقتراحات، ويجب أن تنصب المناقشة على نواحي محددة لتحسين الأداء (كزيادة الإنتاجية بنسبة معينة خلال فترة محددة، وتحسين الجودة تبعاً لمواصفات معينة.....الخ)، وقد يرى المشرف في هذه المرحلة أن يعطي مرؤوسه

توجيهات معينة، أو يوصي بأن يلتحق ببرنامج تدريبي معين، أو يكلفه بواجبات إضافية، أو يعدل في واجباته الحالية.

8- يتابع المشرف نتائج المقابلة حتى يتأكد أنها توتى ثمارها في صورة إنتاج أكثر أو أداء أحسن، فيراجع ما تم إنجازه وما لم يتم، ويرى ما استجد من صعوبات أو حدث من أخطاء وأسباب هذه الأخطاء وتلك الصعوبات، ويعرض على المرؤوس نواحي تقدمه ويشجعه على الاستمرار في هذا التقدم، ويضع معه أهدافا جديدة ويحدد أساليب بلوغها.

### المطلب الثاني: أهمية المقابلة في تقييم الأداء

تمثل المقابلة أداة هامة في تقييم أداء الأفراد العاملين، حيث يمكن من خلال المقابلة للرئيس أو المشرف عليها أن يعرف أكثر عن ظروف وملازمات الأداء، كما أنه يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وقدرات الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

ومن خلال إجراء مقابلة التقييم يمكن تحريك رغبة وحماس الأفراد العاملين لتطوير وتنمية أدائهم، ويتوقف ذلك على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس أو المشرف على المقابلة مع الأفراد العاملين أثناء إجراء تلك المقابلة.

### 1- دور الرئيس أو المشرف قبل عملية التقييم:

ويتمثل دور الرئيس أو المشرف قبل مقابلة التقييم في الاتصال المستمر بالمرؤوسين وتوجيههم، وتزويدهم بالمعلومات المرتردة والتي من شأنها الرفع من مستوى الأداء، كما يجب عليه التدريب على تقييم الأداء والعمل على تطوير مهارة ملاحظة سلوك الأفراد العاملين، وكذلك الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة، كما يجب عليه القيام باختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة، وإعلام الأفراد العاملين بمكان ووقت المقابلة، وتشجيعهم على الإعداد لها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 279.



## 2- دور الرئيس أو المشرف أثناء مقابلة التقييم:

أثناء مقابلة التقييم يقوم الرئيس أو المشرف بالإجراءات التحضيرية للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، وبعد ذلك يقوم الرئيس بالحكم على مستوى الأداء الفردي وليس على مستوى شخصية المرؤوس، وكذلك العمل على ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراكهم في طرح هذه الجوانب، ثم الإصغاء لردود فعل المرؤوسين في التشخيص والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم من أجل العمل على تحسين الأداء في المستقبل، ثم بعد ذلك العمل على وضع أهداف مستقبلية من شأنها العمل على تحسين ورفع مستوى الأداء، ويتم وضع الأهداف بالاتفاق مع المرؤوسين.

## 3- دور الرئيس أو المشرف بعد مقابلة التقييم:

بعد إجراء مقابلة التقييم يقوم الرئيس أو المشرف على المقابلة بالاتصال المستمر بالأفراد العاملين ومساعدتهم من أجل التغلب على العقبات التي تحد من مستوى أدائهم، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن الأداء، وبعد ذلك العمل على إجراء تقييم أداء دوري من أجل التقدم نحو تحقيق الأهداف، والعمل على ربط المكافآت والحوافز المقدمة إلى الأفراد العاملين بمستوى أدائهم.

## المطلب الثالث: مشاكل المقابلة

بالرغم من أن الأسلوب الذي تم تقديمه لإجراء مقابلة التقييم هو أسلوب علمي موضوعي، كما أنه يسمح للعامل أن يتبين أخطاءه بنفسه ويقترح طرق تفاديها ويعبر عن أفكاره ووجهة نظره واقتراحاته. إلا أن التجربة العملية لمقابلة التقييم أثبتت أن هناك عدة مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء مقابلة التقييم، وتتلخص هذه المشاكل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 329.

1- يرى دوجلاس ماجريجور أن الصعوبة الرئيسية في مقابلة التقييم تتلخص في أن المديرين أو المشرفين يقفون موقفا يضطرون فيه لتمثيل دور "الإله" فهم يحكمون على المرؤوس حكما معينا ويقدرون قيمته الشخصية، والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء المشرفون إلى أن يقولوا أحكامهم للمرؤوس ويذكروا له قيمته التي قدروها.

2- يعتقد ستراوز وسيلز أن الفرض القائل بأن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم، وأنهم سيتغيرون إلى أحسن بعد أن يتعرفوا على هذه النتائج، فرض غير صحيح دائما. فمن الصعب مثلا تغيير سلوك عامل كبير في السن، أو موظف لم يبق له عن ترك الخدمة سوى سنوات قليلة، وكذلك التركيب النفسي للفرد.

3- يقول: "بينش إن الناس يقولون إنهم يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم كما يراها ويقدرها رؤسائهم. ولكن الذي يريدونه حقا هو القبول والرضى والتشجيع والشعور بالأمان. ويضيف بينش أن نقد الرئيس لمرؤوسه (وخصوصا إذا نصب هذا النقد على الصفات الشخصية للمرؤوس)، قد يعد في نظر المرؤوس طعنا في شخصيته وإضعافا لمركزه وتقليلًا من شأنه وتهديدا لأمنه. وقد يعترض المرؤوس على نقد رئيسه، إلا أنه لا يستطيع أن يجاهر بهذا النقد خوفا من سلطة الرئيس وما يملكه من قوة توقيع الجزاء عليه، فيسكت المرؤوس ويعتبر الرئيس سكوته قبولا لما يلقى عليه من توجيهات، وفي هذا تشويه للاتصال بين الطرفين، ويصبح من الصعب أن يستفيد المرؤوس من مقابلة التقييم و يتعلم منها كيف يصحح أخطاءه، أو يحسن أداءه فيما بعد.

4- أثبتت تجربة شركة جنرال اليكتريك أن النقد الذي يوجه للعاملين يحدث أثرا مضادا في صورة انخفاض في الإنتاجية وتأخر عن الوصول إلى الأهداف المقررة، واللجوء إلى وسائل دفاعية من جانب العاملين للدفاع بها عن أنفسهم تهمة الخطأ، وضعف في علاقات المشرفين مع مرؤوسيه.

5- يعتقد بعض المشرفين أن مهمتهم الرئيسية هي أن يقابلوا المستويات الإنتاجية التي تضعها الإدارة، ولا يعتبرون علاج مشاكل العاملين جزءا من هذه المهمة.

#### المطلب الرابع: علاج مشاكل مقابلة التقييم

إذا كانت كل هذه المشاكل التي ذكرناها تحيط بمقابلة التقييم، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل هناك حاجة لمقابلة التقييم؟ وكيف السبيل لعلاج هذه المشاكل؟ وللإجابة على الجزء الأول من السؤال، فإنه لا جدال في أن المشرف يجب أن يطلع على مشاكل مرؤوسيه، وأن يستمد منهم المعلومات عما يرونها بشأن هذه المشاكل، وكذلك فإن جزءا رئيسيا من أعباء المشرف هو أن يوجه مرؤوسيه ويحل مشاكلهم ويعمل على إشباع حاجاتهم.

ولكي يتم علاج مشاكل مقابلة التقييم، فإن ذلك يتوقف على المشرف والمرؤوس وقدرات ورغبات المرؤوس، وطبيعة العمل الذي يؤديه، والأهداف التي يراد بلوغها، ومشاكل الأداء الموجودة وخطورة هذه المشاكل، ومدى الاستفادة التي يمكن للمرؤوس أن يجنيها من مقابلة التقييم.

ولحل مشاكل مقابلة التقييم، تستطيع الإدارة الاستعانة بالنقاط التالية<sup>1</sup>:

1- إنشاء الإدارة جوا من الصراحة والثقة يشعر العاملين بأن في استطاعتهم أن ينعقدوا أو يذكروا آرائهم واقتراحاتهم، وأن المشرف يقف إلى جانبهم ويريد مساعدتهم، إذ أن ذلك يقلل من شعور العاملين بأن تقييم أعمالهم يقصد به تهديدهم، ومن ثم يتقبلون النقد بارتياح ويتبعون توجيهات رؤسائهم.

2- أن يفهم المشرف أن مرؤوسيه يختلفون في شخصياتهم، ولكنهم يستطيعون جميعا أن يحققوا نتائج حسنة رغم اختلاف هذه الشخصيات، فلا يصب نقده على

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 332.

الصفات الشخصية لمروؤسيه، وإنما يوجه اهتمامه إلى نواحي محددة للعمل، على أن يبين للمروؤسين المزايا التي ستعود عليهم من تحسين أدائهم في هذه النواحي.

3- أن يحاول المشرف بقدر الإمكان أن يجعل المرؤوس يكتشف نواحي التحسين بنفسه، ويناقشه فيها بعد أن يكتشفها، حيث أن ذلك يساعد المرؤوس على تقبل توجيهات مشرفه والعمل على تنفيذها.

4- أن يعقد المشرف مع مرؤوسيه مقابلات دورية ولا يرتبط بموعد معين للمقابلة، وقد تطول هذه المقابلات الدورية، أو تقصر تبعاً للمشكلة التي يريد أن يناقشها مع مرؤوسيه. والغرض من هذه المقابلات هو المتابعة المستمرة لما تم أداءه من أعمال وما يجب تصحيحه من أخطاء.

ويستحسن أن تركز هذه المقابلات بصفة رئيسية على الأداء المستقبلي أكثر من تركيزها على الأداء الماضي.

5- أن تدرب الإدارة مشرفيها على تقادي نواحي التحيز والتفضيل الشخصي وغيرها من الأخطاء الإنسانية التي تعترض تقييم الأداء.

### المبحث الثاني: أخطاء عملية التقييم

إن أهم خطوة يمكن أن تؤثر على عملية تقييم الأداء هي تحديد المعايير، والتي تقيس أداء الأفراد العاملين، دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية تؤثر سلباً على نتائج التقييم. وهذه المعايير يجب أن ترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد، إلا أن بعض الأعمال يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة، وبالتالي من المتوقع أن تحدث أخطاء أثناء عملية التقييم<sup>1</sup>.

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي والحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير، وخصوصاً إذ لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق، فإن هناك أخطاء تصحب عملية تقييم الأداء وتتلخص هذه الأخطاء فيما يلي:

#### المطلب الأول: الأخطاء المتعلقة بمعد التقييم

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر عن معد التقييم وتؤدي إلى عدم الرضا عنه، وبالتالي عدم وصول التقييم إلى المستوى المطلوب هي<sup>2</sup>:

##### 1- الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد:

قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متساهلين، وهناك أسباب كثيرة لذلك، فقد يلجأ المشرف إلى التشدد إذ كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يعاقب أحد مرؤوسيه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى التساهل إذا كانت التقارير متناقض مع المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو خشية النقد من جانب رئيسه المباشر.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 299.

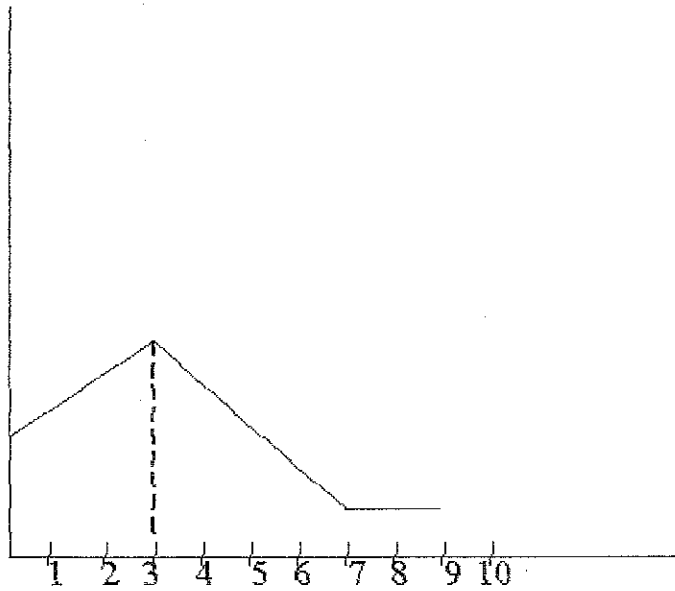
<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص

وقد نجد أيضا أن المشرف يعطي مرؤوسيه تقديرات حسنة حتى يثبت للإدارة أنه يقوم بتدريب هؤلاء المرؤوسين، وأن التدريب يوتي ثماره في صورة أداء متحسن باستمرار، كما أن المشرف قد يعطي تقديرات حسنة لعماله لأنه يخاف منهم ويريد كسب ودهم<sup>1</sup>.

وفي بعض الأحيان يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة ونادرا ما يعطي التقديرات النهائية نتيجة لميل طبيعي لديه نحو التشدد.

ويوضح الشكل التالي مثلا لموقف المقيم المتشدد فنجده يستخدم عادة النصف الأدنى من مدى التقديرات. ومن الشكل يتضح أن متوسط التقديرات 3 درجات فقط<sup>2</sup>.

الشكل (3-1): مثال لموقف مقيم متشدد



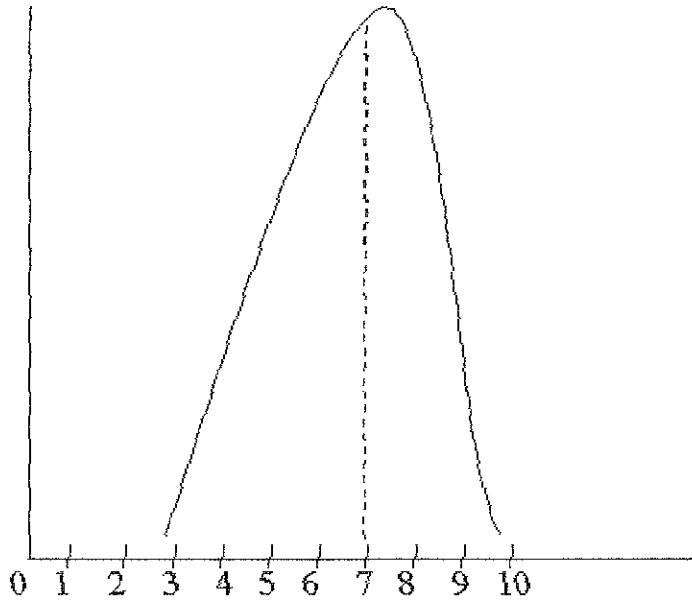
المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 301.

أما المقيم المتساهل فنجد أنه يستخدم عادة النصف الأعلى من مدى التقديرات. ويتضح من الشكل التالي أن متوسط التقديرات هو 7 :

الشكل (3-2): مثال لموقف مقيم متساهل



د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص 406.

وأيا كان الأمر فإن تدريب المقيم هو الحل العملي لمشكلة التقدير في الحالتين، وإن فشل التدريب فإن الحل البديل هو ترجمة التقديرات المعطاة من كلا المقيمين (المتشدد والمتساهل) إلى نسب مئوية، بحيث يكون تقدير (المتشدد) 3 يعادل 50% وكذلك تقدير (المتساهل) 50% وتعديل تقديرات المقيمين بناء على هذه النسب. كما أن وسيلة تعديل المقيمين تأتي في المرتبة الثانية بعد الوسيلة الأولى والأكثر فعالية، وهي توجيه المقيمين إلى التقدير السليم من خلال البرنامج التدريبي. كما أن أخطاء التساهل والتشدد لا تظهر في حالة وجود مقيم واحد في المؤسسة، ولكنها تبرز عند استخدام أكثر من مقيم.

## 2- أخطاء التحيز أو التفضيل الشخصي:

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم<sup>1</sup>.

وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير في حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه. فقد يتساهل المشرف إذ قويت هذه العلاقات، ويتشدد في التقييم إذا ضعفت<sup>2</sup>.

كذلك نجد أن عدداً من المشرفين يعطون تقييمات مختلفة لنفس الأشخاص الذين يجرى تقييمهم، وتنتج هذه الاختلافات في التقييم عن خلافات شخصية بين الرؤساء أنفسهم، فقد يأتي رئيس جديد تقسم من الأقسام ويغير في تقييم المرؤوسين الذين قيمهم الرئيس السابق ويعطي للمجد منهم تقييماً ضعيفاً والضعيف منهم تقييماً حسناً، حتى يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئاً أو مقصراً أو غير ملم بحقائق الأمور.

## 3- الاتجاه نحو الوسط:

قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، وهذا الخطأ هو في الواقع من أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحداً أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن يحدثوا انقساماً في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم

1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الإشتاع الفنية، الطبعة الأولى 2001، ص 307.

2- محمد سعيد نور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 300.



فيتزكون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهرُوا الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم<sup>1</sup>.

#### 4- خطأ تعميم الصفات:

ويحدث هذا الخطأ حين يبني المشرف تقييمه العام لمروؤسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، أي تحديد أداء الفرد اعتماداً على صفة واحدة سواء كانت إيجابية أم سلبية<sup>2</sup>.

فإذا أعطى المشرف موظفاً من موظفيه تقديراً عالياً في الحضور في المواعيد على سبيل المثال، فهو يعطيه تقديراً عالياً أيضاً في التعاون مع الزملاء والسرعة في إنجاز الأعمال وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد، وهكذا فإن الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة للفرد.

#### 5- التأثر بآخر تقييم:

قد يركز المشرف على التقييم السابق للمرؤوس، و لا يعتني بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء المرؤوسين. فقد نجد بعض المشرفين على عملية تقييم الأداء، يقيمون مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازاً يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى ولو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه<sup>3</sup>.

وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فإن المشرف يعتبره ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى ولو كان قد تحسن أدائه بعد التقرير السابق.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup> - أحمد أبو السعود، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 303.

#### 6- التأثير بالوظيفة أو المركز:

وذلك عندما يتم تقييم الأشخاص على أساس الوظائف التي يشغلونها، فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، فإن المشرف على التقييم يعطي شاغلها تقديراً جيداً، والعكس صحيح، وعليه فإن المشرف على عملية تقييم الأداء هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة، وإنما يبنى تقييمه على أساس الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.

#### 7- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم:

إذا كانت الإدارة تنوى استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد يميل المشرفون لإعطاء تقديرات جيدة لهؤلاء الموظفين حتى تمكنهم الاستفادة من فرص الترقى، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم من أجل تصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات الأفراد العاملين، فقد يعطي المشرفون على عملية تقييم الأداء تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء العاملين إلى التدريب، وقد يعطي المشرفون على التقييم مرسومهم تقديرات جيدة إذا كانت تنوى الإدارة استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء<sup>1</sup>.

#### 8- أخطاء التشابه:

وهي أن يقوم المشرف على عملية تقييم الأداء بتقييم الأفراد انطلاقاً من تصوراته عن نفسه، حين يقوم بإسقاط ما يحمله هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 264.  
<sup>2</sup> - محمد علي رابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

## 9- انخفاض دافعية المقيم:

غالبًا ما يخضع المشرف على عملية التقييم لمشاعره الذاتية فقط، والتي قد يقيم الأفراد العاملين على أساسها. ولكن من المفروض أن تنعكس نتائج التقييم في ثلاثة أمور مهمة هي<sup>1</sup>:

1- المكافأة

2- العقوبة

3- الترقية.

## المطلب الثاني: الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم

### 1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

إن من أهم أسباب عدم كفاءة نظام التقييم هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة وندقية للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين القائمين على عملية التقييم من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع معايير ومعدلات للأداء لجميع الوظائف ولاسيما الاستشارية منها، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات للأداء، إلا أنها يجب أن تكون واضحة ونديقة ومفهومة لكل من الرئيس والأفراد العاملين، وأن يتم إشراك العاملين في إعدادها<sup>2</sup>.

### 2- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:

غالبًا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة لتقييم الأداء يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، وبالتالي فإن تعميم طريقة تقييم أداء واحدة على جميع الوظائف وجميع الأجهزة قد لا تحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد رباحية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<sup>3</sup> - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 312.

### 3- عدم كفاءة نماذج التقييم:

تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم، وغالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم ناتجة من أحد الأسباب التالية:

- 1- عدم تضمن نماذج التقييم لإرشادات توضيحية لمعد التقييم.
- 2- عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
- 3- اشتغال نماذج التقييم على عدد كبير من عناصر التقييم، أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الفرد.
- 4- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
- 5- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة وغير محددة المعنى.
- 6- عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقييم توزيعا سليما.
- 7- استخدام نماذج تقييم موحدة لجميع الوظائف.

#### 4- عدم توافر أوصاف وظيفية:

إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة، يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا أن الأهم من ذلك هو توفير هذه الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف.

### المطلب الثالث: الأخطاء المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

#### 1- نقص النشرات الدورية:

إن قلة وعدم تداول وتعميم اللوائح والنشرات الدورية بين المقيمين من شأنه عرقلة نظام تقييم الأداء وخلق نوع من الاختلال في الأهداف<sup>1</sup>.

#### 2- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:

إن الرؤساء المشرفين على تقييم الأداء بحاجة كبيرة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، وبالتالي فإن قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين، وعدم التدريب على الأساليب الحديثة لتقييم الأداء يسبب أخطاء، وبالتالي عدم نجاعة نظام التقييم.

#### 3- قلة المتابعة:

مهما كانت جودة النظام الموضوع للتقييم فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه المشرفين على نظام التقييم أثناء عملية التطبيق، ومساهمتهم من أجل الوصول إلى حلول، وبالتالي لا بد من أن يطرأ تغيير على هذا النظام من حين لآخر، وذلك تماشياً مع متطلبات الظروف الراهنة التي تعيشها المؤسسة، وعدم اهتمام الإدارة العليا بوقت التقييم، مما قد يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

### المطلب الرابع: علاج أخطاء التقييم:

لعلاج أخطاء التقييم، أو التخفيف منها على الأقل، يجب أن يدرّب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم<sup>2</sup>.

ويقترح ستراوز وسيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافئها.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 304.

فمن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيه، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين.

كما يقترح أيضا ستراوز وسيلز أن يعطي المشرفون أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء، وسلوك الموظفين فيها، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات في التقييم قائمة على أساس اختلافات فعلية في مستويات الأداء، أم راجعة لتحيز المشرفين أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم.

ويقترح بيتس لتفادي أخطاء التقييم أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعا بالنسبة لعامل آخر، وهكذا بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد.

غير أن العلاج الرئيسي لأخطاء التقييم ينحصر أساسا في طرق التقييم نفسها، ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد. وكخلاصة نقوم بالتطرق إلى المنهج المتكامل للتقييم، وكذلك تجربة حول طرق التقييم.

لقد كثر الجدل حول تقييم الأداء، واختلفت الآراء بشأن هذه السياسة من سياسات الأفراد، وكان سبب هذا الاختلاف والجدل هو صعوبة هذه السياسة وحساسيتها، واختلاف ظروف تطبيقها، وتعرضها لكثير من المشاكل وخصوصا الأخطاء الإنسانية للتقييم.

وحتى نصل إلى فهم أعمق لهذه السياسة، وبالتالي تطويرها لخدمة أهداف الإدارة من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية وانتظام سير العمل، وخدمة أهداف العاملين من حيث التقدم والتنمية والتدرج في المناصب المختلفة على السلم الإداري، والاستفادة من شتى الفرص المفتوحة أمامهم. فإننا نعرض فيما يلي المنهج المتكامل لتقييم الأداء.

و يقصد بالمنهج المتكامل، أننا لا ننظر إلى سياسة تقييم الأداء على انفراد، وإنما نربطها بالسياسات الأخرى للأفراد، وخصوصا التدريب والإشراف ونظام الاتصالات، هذا بالإضافة إلى الارتباط الوثيق بين تقييم الأداء وأهداف المؤسسة وأهداف القسم وأهداف العاملين أيضا، كما أن تتناسق هذه الأهداف والتنسيق بينها وربطها ببعضها وتكثيف أجزائها وتقليل التناقض بينها، أمر مهم في إقبال العامل على عمله، وإتقانه له وحرصه عليه وإبداعه فيه، ويتساوى ذلك في الأهمية مع ما توفره الإدارة لعمالها من إمكانيات ووسائل ومحفزات لبلوغ أهدافهم الوظيفية وأهداف القسم والمؤسسة جميعا.

### المنهج المتكامل لتقييم الأداء:

يجب أن تتم عملية تقييم الأداء حسب الخطوات التالية<sup>1</sup>:

أولاً: يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها، وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص كلا منها لكل قسم من الأقسام في داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها. فإذا ما تم هذا، فيجب تحديد مستويات الأداء التي تتطلبها الإدارة في أداء العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحا للعاملين ورؤسائهم. ويفضل أن توضع هذه المستويات في صورة رقمية وأن تقسم على مراحل زمنية معينة، فإذا تم هذا وذاك فإن الإدارة تعطي للعاملين تدريبا شاملا يتضمن الطرق الفنية للعمل ووسائل

<sup>1</sup> - محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 334.

الاتصال وتنمية التعاون بين العاملين (وخاصة إذا كان العمل يتطلب مجهودا جماعيا).

إن الإدارة لا تستطيع أن تسأل العاملين أن يبلغوا مستويات معينة للأداء أو يقابلوا مواصفات محددة في إنتاجهم، إذا لم تدريبهم على كيفية مقابلة هذه المواصفات وبلوغ تلك المستويات.

**ثانيا:** يجب أن تجيب الإدارة على السؤال الآتي: ما الذي نريد أن نقيمه؟ إن الإجابة البديهية على هذا السؤال هي: أداء العامل، ولكن هذه الإجابة عريضة شديدة العموم، ويجب أن تفصل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، فبدلا من التقييم العام لأداء العامل يستحسن أن تحدد الإدارة نواحي معينة في هذا الأداء.

إن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيسه بالضبط يعتبر خطوة أساسية في زيادة فعالية التقييم، لذلك فإن هناك اتجاها في المؤسسات الحديثة أن تركز الإدارة في تقييمها لأداء العاملين على خصائص معينة أو نواحي سلوك محددة بدلا من التقييم العام لأدائهم، إذ أن ذلك يحقق موضوعية التقييم ويسهل اختيار الوسيلة المناسبة لقياس الصفات أو الخصائص أو نواحي السلوك المراد الحكم عليها.

**ثالثا:** بعد أن تحدد الإدارة ما تريد أن تقيمه، فإنها تختار الطريقة التي تمكنها من ذلك، وقد ترى الإدارة (كما يحدث في بعض المؤسسات) أن تجمع بين طريقتين أو أكثر.

وحسب طرق التقييم التي تمت دراستها، فإن على الإدارة أن تختار طريقة الإدارة بالأهداف، وأن تخلق المناخ المناسب لها من حيث إشراك العاملين في تحديد أهدافهم الفرعية وطرق الوصول إلى هذه الأهداف، وأن تتأكد من أن العاملين مدربون على أعمالهم تدريباً حسناً وأنهم مهتمون بهذه الأعمال راغبون في أدائها، وأن تدرب المشرفون على كيفية استعمالها، وتنمي فيهم مهارات الاتصال والتوجيه



والإنصات وحل المشاكل، هذا بالإضافة إلى دراسة نوع الأعمال التي يؤديها العاملون والتعرف على قدراتهم ومستويات طموحهم ومدى استعدادهم للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافهم الشخصية، وأهداف المؤسسة على وجه العموم.

**رابعاً:** حين تحدد الإدارة العوامل التي تبني عليها تقييمها للعاملين، فإنها توضح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على حد سواء، ويستحسن أن تفصل هذه العوامل أو البنود إلى أجزائها المختلفة، وتعطي كل جزء منها وزناً يتناسب مع أهميته، ومن ثم تعطي كل بند من بنود التقييم الوزن أو القيمة المناسبة.

**خامساً:** عندما يتفق المشرف مع مرؤوسيه على الأهداف التي يجب الوصول إليها والطرق التي يجب إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف، والمراحل الزمنية اللازمة لتحقيقها، فإن المشرف لابد أن يوضح لمرؤوسيه المزايا التي ستعود عليه من إتباع الخطة التي اتفقا عليها، ويؤكد له أهمية العمل المطلوب منه.

**سادساً:** يجب أن تعمق الإدارة مفهوم الإشراف لدى المشرفين، فتوضح لهم أن علاقتهم بمرؤوسيهم ليست تصيداً لأخطاء الآخرين وتوقيفاً لمختلف أنواع العقاب عليهم، وإنما هي علاقة تعاون واتصال وتوجيه، وأن المشرف يقوم بدور المدرب والموجه إلى جانب قيامه بدور الأمر المنتظر لنتائج العمل.

لذلك من الأفضل أن تدرب الإدارة المشرفين على أن يقابلوا مرؤوسيهم بصفة دورية ويناقشوا معهم مراحل تقدمهم في عملهم ويستعرضوا مشاكلهم ويبحثوا أسبابها وطرق حلها.

إن التنبيه للخطأ عند وقوعه ومناقشة العامل في أسبابه وطرق علاجه يساعد على تقوية علاقة الرئيس بمرؤوسيه، ويدفع المرؤوسين إلى تحسين مستويات أدائهم. ولكن هذا لا يعني أن وظيفة المشرف لا تتضمن تطبيق الجزاء أو توقيع العقاب على المقصرين، فهناك حالات لابد أن يستعمل فيها المشرف سلطته في توقيع العقاب الذي قد يكون خصماً في الأجر، أو إيقافاً عن العمل، أو تنزيلاً للرتبة،

أو نقلا من قسم إلى آخر، وذلك حسب نوع الخطأ ومقداره وتأثيره على سير العمل ونية العامل الذي يصدر عنه ذلك الخطأ.

**سابعاً:** يجب على الإدارة أن تخبر العمال الممتازون بمدى تقدمهم والفرص المفتوحة أمامهم والتي يمكن لهم أن يستفيدوا منها، وأن تخبر الضعفاء منهم بنقاط ضعفهم ونواحي القصور في أدائهم، وتناقش مع رؤسائهم علاج هذا القصور وذلك الضعف.

**ثامناً:** أن تعقد الإدارة اجتماعات دورية للمشرفين، ليناقدش هؤلاء عملية تقييم العاملين والمشاكل التي تعترضهم في القيام بها، وأسباب هذه المشاكل وكيف يمكن التغلب عليها، وليطلعوا على آراء بعضهم بعضاً، ووجهات نظرهم حول العمل والعاملين، والسياسات الإدارية المتبعة والظروف المحيطة بهم على وجه العموم.

**تاسعاً:** يجب على الإدارة أن تدرس ما تم في هذه الاجتماعات وتطبق ما تتوصل إليه مناقشات المشرفين من نتائج، كلما كان ذلك ممكناً ومناسياً، فإذا كانت هناك مثلاً حاجة للتدريب في قسم معين أو لمجموعة من العمال، فلا بد للإدارة أن تدخل التدريب المطلوب بعد أن تدرس إمكانية تطبيقه وتكاليف إجرائه والمزايا التي ستعود على العمل والعاملين من إدخاله، وإذا رأت الإدارة أن اقتراحات المشرفين إلى أن سياسة من سياسات الأفراد في المؤسسة تحتاج إلى تحسين (كالاختيار أو النقل أو الترقية) فعليها أن تمنع النظر في ذلك وتجري تحسيناتها اللازمة لذلك.

**عاشراً:** لا بد أن تراجع الإدارة من حين لآخر طريقة التقييم التي تتبعها سواء كانت طريقة الإدارة بالأهداف، أو طريقة أخرى من الطرق المعتادة للتقييم (التقييم السنوي للأداء)، وذلك حتى تعرف ما إذا كانت الطريقة المتبعة توتي أكلها وتفي بغرضها، أم يحتاج الأمر لتعديلها عن طريق إضافة بنود جديدة للتقييم، أو حذف بنود أخرى، أو تغيير أوزان البنود المستعملة.

وتصبح هذه المراجعة أمراً ضرورياً حين تنوى الإدارة تغيير أهدافها أو إجراء تعديلات فيها، فيتغير بذلك نوع الوظائف المؤداة أو طرق أدائها أو المعدات والأدوات المستعملة في القيام بها، كما قد تتغير قدرات العاملين أو رغباتهم أو الظروف المحيطة بهم.

### تجربة شركة جنرال اليكتريك حول طرق التقييم:

قام الباحثون في شركة جنرال اليكتريك الأمريكية بدراسة الطرق المعتادة لتقييم الأداء، وهي تلك الطرق التي تقيم الأداء العام للموظف عن فترة ماضية (سنة)، وتوصل الباحثون إلى النتائج التالية<sup>1</sup>:

1- إن فعالية التقييم السنوي للأداء مشكوك فيها، وخاصة عندما يوجه المقيم نقداً لمرووسه يتعلق بأخطائه أو نقاط الضعف في أدائه.

فقد وجد أن هذا النقد يدعو المرووس إلى اتخاذ وسائل دفاعية يحاول أن يثبت عن طريقها أنه غير مسؤول عن الأخطاء التي حدثت. أما المديح فيما يتعلق بنقاط القوة فلم يحمل وزناً كبيراً في نظر المرووسين، ربما لأنهم يعتبرونه ستاراً يخفي المقيم وراءه نقده، أو تمهيداً من جانب المقيم للنقد الذي يريد أن يوجهه إليهم.

2- إن توجيه المرووسين ودفعهم لتحسين أدائهم يجب أن يتم يومياً (أو في فترات متفاوتة)، وليس مرة واحدة في السنة، وذلك للأسباب الآتية:

أ- أن لكل فرد حداً لتحمل النقد لا يستطيع بعده أن يتقبله، ويتجه الفرد لرفض أو استنكار نواحي النقد عندما تتراكم وتتراكب وتصبح عدداً كبيراً لا يقدر على مواجهته، ولا بد أن تتراكم وتتجمع نواحي النقد حين يرجي الرئيس عملية النقد والتوجيه إلى آخر العام عندما يضع تقديره النهائي. لذلك وجد أن المسؤولين يتقبلون النقد من رؤسائهم واقتراحاتهم إذا كانت هذه الاقتراحات قصيرة ودورية غير مجتمعة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 322.

ب- أثبتت البحوث أن عملية التعلم تصبح أقل فاعلية عندما يمر وقت طويل بين حدوث الخطأ وتوجيه الفرد لإصلاحه، لذلك كان مهما أن يتبع التوجيه حدوث الخطأ مباشرة، ومن ثم لزم أن تكون هناك مناقشات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين يوجه فيها الأولون اقتراحاتهم للآخرين، بدلا من الانتظار حتى نهاية السنة التي يتم عنها التقييم.

3- إن تحديد الأهداف (وليس توجيه النقد)، هو العامل المهم في تحسين الأداء. فقد وجد الباحثون في الشركة أن النتائج كانت ممتازة عندما حدد الرئيس ومرؤوسيه سويا الأهداف التي يريدان بلوغها، بدلا من مناقشة النواحي التي يجب تحسينها في الأداء، ذلك لأن مناقشة الأهداف تكشف عن أنسب الطرق للوصول إليها، ومن ثم تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء، هذا بالإضافة إلى أن المرؤوس لا يحس في هذه المناقشات أن رئيسه يهدده بالجزاء أو الحرمان من ميزة معينة، كما يحدث عند عرض التقييم النهائي في آخر السنة.

4- بما أن أغراض التقييم تختلف، فيجب أن تجرى تقييمات مختلفة تبعا لهذه الأغراض. فقد وجد الباحثون أن التقييم الشامل في نهاية المدة لا يستطيع أن يحقق كل الأغراض.

لذلك فكر الباحثون في إدخال طريقة جديدة للتقييم تعتمد أساسا على طريقة الإدارة بالأهداف، وقد أسموها طريقة تخطيط ومراجعة العمل Work planning and review، وطبقا لهذه الطريقة تعقد مقابلات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه يبحثان فيها ما تم بشأن الأهداف الماضية ويستعرضان حلول المشاكل الوظيفية ويحددان الأهداف المستقبلية، ويقصد بهذه المقابلات أن يناقش الطرفان الأداء الوظيفي والنواحي التي تحتاج إلى تحسين، دون أن يحس المرؤوس بأن هناك نقدا يوجه إليه ويعاقب عليه.

وقد انقسم الرؤساء والمدراء في الشركة قسمين، فقد قررت مجموعة منهم أن تستخدم هذه الطريقة الجديدة، بينما فضلت المجموعة الثانية الاستمرار في استعمال طريقة التقييم السنوي للأداء ومحاولة تحسينها، وقام الباحثون بعد سنة كاملة بمقارنة النتائج في المجموعتين فوجدوا ما يلي:

1- لم يحدث أي تغيير في نتائج المجموعة التي استمرت في استعمال التقييم السنوي للأداء.

2- حدث تغيير كبير في وجهات نظر المجموعة التي استعملت طريقة تخطيط ومراجعة العمل، وذلك فيما يتعلق بالمساعدات التي يمكن أن يقدمها الرئيس لمرؤوسيه لتحسين أدائهم، والمساعدات التي يقدمها بشأن الفرص الوظيفية المستقبلية، وتقبل الرؤساء للأفكار والاقتراحات الجديدة للمرؤوسين، وقدرة المدير على التخطيط، ومدى الاستفادة من الخبرة المحصلة، وتحسين الأهداف التي يردون تحقيقها.

3- المجموعة التي استعملت الطريقة الجديدة اتخذت خطوات منفصلة تنصب على نواحي محددة لتحسين الأداء.

### خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل أخطاء عملية تقييم الأداء وكيفية معالجتها. ومن خلال هذه الدراسة لأخطاء تقييم الأداء، يتضح أن معظم هذه الأخطاء يرجع إلى عدم إدراك الرؤساء أو المشرفين على تقييم الأداء لأهداف عملية التقييم، مما يؤثر سلباً على مستقبل الأفراد العاملين.

### مقدمة الفصل:

تقد بذل الكتاب والباحثين وكذا العاملين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس والسلوك الإداري والتنظيمي، جهدا كبيرا واهتماما بالغا بنظام تقييم الأداء كأسلوب لقياس الأداء. ونظرا لأهمية هذا النظام في المؤسسات، ومدى استفادتها من نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بأنشطة الموارد البشرية. فقد أخذت المؤسسات الموريتانية تعطي أهمية لهذه الموارد البشرية، إلا أن هذه الأهمية ظلت نسبية، وذلك راجع إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات هو دور ثانوي، هذا بالإضافة إلى أن كل قسم من أقسام هذه الإدارة يعمل بمعزل عن الآخر، فمثلا نجد قسم للأجور وآخر للتأمينات والمعاشات، وقسم للتدريب وتنمية الكفاءات، وقسم للاختيار والتعيين، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية عاجزة عن رؤية الصورة كاملة في المؤسسة.

### المبحث الأول: معلومات عامة عن الشركة

تعتبر الشركات التابعة لقطاع الصناعة والمعادن شركات مهمة وذات مردودية وفعالية معتبرة. ولذلك فإن الاقتصاد الوطني الموريتاني يعتمد بشكل كبير على هذا القطاع بالنسبة للدخل القومي. كما أن شركة سنيم لها دور مهم على المستوى الاجتماعي من خلال التزويد المجاني بالكهرباء لصالح سكان الخط الرابط بين انواذيبو وازويرات انطلاقا من المحطات الكهربائية الواقعة في مراكز الشركة، وكذلك توفير الماء لسكان ازويرات واديرك، بالإضافة إلى توفير النقل اليومي للأشخاص والبضائع، وبالتالي تسهيل المبادلات التجارية بين سكان القرى، وكذلك الرعاية الصحية المقدمة من طرف ممرضي الشركة، كما تقدم مساعدات مالية لفائدة ميزانية البلديات الواقعة على الخط انواذيبو وازويرات.



### الخلفية التاريخية لمناجم الحديد في موريتانيا:

أقد ظهرت بوادر وجود الحديد في موريتانيا خلال القرن الحادي عشر، حين عثر على مؤشرات للحديد من طرف بعض المسافرين في ولاية تيرس الواقعة في الشمال الموريتاني.

وخلال الفترة ما بين ( 1937-1939) تم إجراء بحوث جيولوجية في تلك المنطقة للبحث عن الحديد، ثم انقطعت هذه البحوث الجيولوجية إثر اندلاع الحرب العالمية الثانية، ليتم استئنافها في الفترة (1945-1957).

وفي سنة 1952م تم إنشاء شركة ميفرما الفرنسية في موريتانيا (Miferma) لتتولى أعمال استخراج وتصدير الحديد سنة 1959م، حيث تمت المصانقة على مشروع طاقته الإنتاجية بلغت 6 ملايين طن ولمدة عشرين سنة من طرف البنك الدولي في نفس السنة.

وبدأت الشركة الفرنسية ميفرما (Miferma) أعمالها في موريتانيا كمشرف على استخراج الحديد وتصديره سنة 1960 وحتى 1974، حيث تم تأميم شركة (Miferma) وإحالة إدارتها إلى الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM).

الاسم: الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (سنيم) :

SOCIETE NATIONALE INDUSTRIELLE ET MINIERE « S.N.I.M »

تاريخ الإنشاء والمدة:

أنشئت شركة سنيم بفضل القانون رقم 104/78 بتاريخ 15/04/1972 تحت تسمية الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (التي حلت محل ميفرما المنشأة سنة 1959).

ومدة الشركة محددة ب 99 سنة ابتداء من تاريخ يناير 1972، باستثناء حالات التمديد أو الحل المقرر من طرف النظام الأساسي للشركة.

الشكل القانوني:

تعتبر شركة (SNIM) شركة خفية الاسم طبقا للقانون الموريتاني رقم 05/2000 الصادر بتاريخ 15/04/1972 المتضمن للمدونة التجارية، والقانون رقم 104/78 الصادر بتاريخ 15/04/1972 المنشئ لشركة سنيم.

الغرض الاجتماعي:

يكمن غرض الشركة في استخراج مناجم الحديد وتنمية الثروات المعدنية والتنقيب عنها واستغلالها.

السجل التجاري:

إن شركة (SNIM) مسجلة في السجل التجاري للمحكمة التجارية بنواكشوط تحت الرقم 4579.

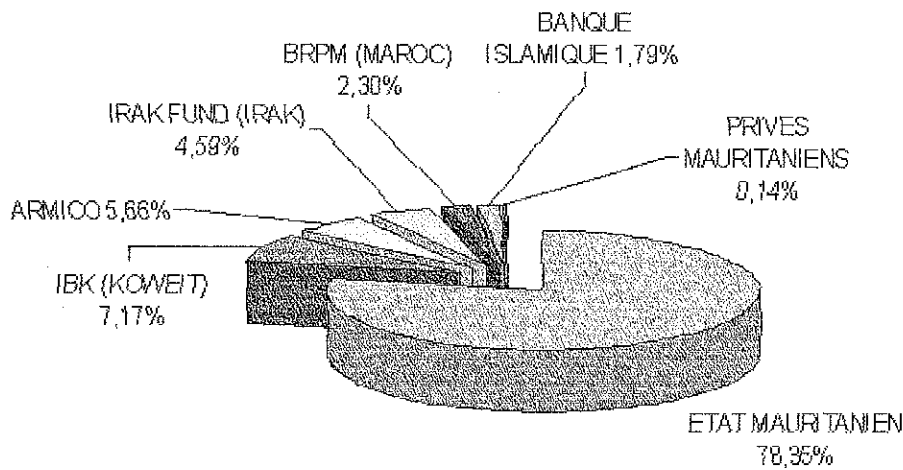
رأس مال الشركة:

يبلغ رأس مال شركة سنيم 12.180.000.000 أوقية، مكونا من 1.218.000 سهما بقيمة 10.000 أوقية للسهم الواحد مدفوعة بالكامل.

الجدول (1-4): يوضح توزيع رأس مال الشركة والمساهمين

النسبة المئوية	عدد الأسهم	المبلغ بالأوقية	المساهمين
78,35	954.303	9.543.030.00	الجمهورية الإسلامية الموريتانية
7,17	87.320	873.200.000	المجموعة الاستثمارية العقارية الكويتية
5,66	68.979	689.790.000	الشركة العربية للتعدين
4,59	55.882	558.820.000	الصندوق العراقي للتنمية الخارجية
2,30	27.950	279.500.000	مكتب الأبحاث والمساهمات المعدنية المغرب
1,79	21.830	218.300.000	البنك الإسلامي للتنمية
0,14	1.736	17.360.000	خصوصيون موريتانيون
%100	1.218.00	12.180.000.0	المجموع

Actionnaires de la SNIM



**CAPITAL : 12 180 000 000 UM**

العقر الرئيسي للشركة:

ص ب 42، انواذيبو

الجمهورية الإسلامية الموريتانية

هاتف: (222) 5745174

فاكس: (222) 5745396

(222) 5749013

(222) 5749065

(222) 5746510

تلكس: 4426 + MTN

الفرع:

7، شارع 4 سبتمبر

75002 باريس، فرنسا

هاتف: (33) 142968090

فاكس: (33) 142961226

(33) 142961228

ممثلية الشركة:

ص، ب 40259 نواكشوط

الجمهورية الإسلامية الموريتانية

هاتف: (222) 5252254

فاكس: (222) 5253689

تلكس: 5531 + MTN

الموقع على شبكة الانترنت:

www.SNIM.COM

البريد الإلكتروني:

SNIM @ SNIM.COM

النشاطات الرئيسية لسنيم (SNIM):

- البحث المنجمي
- استغلال المناجم
- معالجة المعادن
- النقل والسكة الحديدية
- التصدير.

لمحة تاريخية عن الاستغلال المنجمي في موريتانيا:

1963: بداية الاستغلال المنجمي في ازويرات

1984: بداية تشغيل مصنع إثراء الحديد في (قالب الغين)

1991: بداية استغلال (TO14)

1994: بداية استغلال (مهاودات)

2001: إعادة النظر في مشروع لمكورات.

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لشركة (SNIM)



### اختصاصات إدارات الشركة:

- إدارة مقر الاستغلال: وتشمل هذه الإدارة ما يلي
- قسم المعادن: وهذا القسم هو المسؤول عن البحث والتخطيط للمعادن، وكذلك العمل على استخدام التقنيات الحديثة لاستخراج المعادن وبرمجتها. ويشمل هذا القسم ما يلي:
- خدمة علم التخطيط (Service Topographie) ، - مكتب تقنيات المعادن
- خدمة برمجة المعادن، - خدمة الرماية والحفر، - مقر المعادن، - خلية المطاط.
- قسم الهندسة الميكانيكية: وهو المسؤول عن صيانة الآلات والمحركات وكذلك الجرافات. ويضم هذا القسم:
- خدمة الورشات المركزية، - خدمة صيانة الآلات، - خدمة المحركات والنقل
- خدمة صيانة الجرافات.
- قسم النقل والتفريغ: وهو المسؤول عن نقل المعادن من كدية الجل وكذلك أمهاتودات، وصيانة نقل المعادن.
- إدارة مصنع قلب الغين: وهي المسؤولة عن المصنع وكذلك قسم الاستغلال.
- إدارة السكة الحديدية والميناء: وهذه الإدارة مسؤولة عن حركة وجر الحديد، وكذلك صيانة السكة الحديدية، وهي مكونة من الأقسام التالية:
- أ- قسم حركة وجر الحديد: ويشمل هذا القسم:
- خدمة الدراسات والمنهجيات
- خدمة صيانة القاطرات
- خدمة صيانة العربات وتثبيتها
- خدمة استغلال الحديد.

- ب- قسم السكة : ويشمل هذا القسم:
  - خدمة دراسة ومنهجية السكة الحديدية
  - خدمة تجديد وصيانة السكة الحديدية.
- ج- قسم الميناء: ويتكون هذا القسم من:
  - مكتب البرمجة
  - مكتب الدراسات والمنهجيات
  - خدمة استغلال الميناء
  - خدمة الهندسة الميكانيكية.
- إدارة المشاريع: وهي المسؤولة عن المشاريع التي تنوى الشركة القيام بها. وتضم هذه الإدارة رئيس المشاريع بالشركة.
- إدارة الدراسات والتقنيات: وتشمل هذه الإدارة:
  - قسم المصنع والنقل والتفريغ
  - قسم الدراسات الحديدية
  - قسم لوازم المعادن
  - فرع التخطيط والاستثمار.
- إدارة المعلوماتية: وتضم هذه الإدارة:
  - فرع مهندس الدراسات والتنمية: ويضم هذا الفرع، خدمة التنمية، خدمة الإقراض للشركات الفرعية، مركز كفاءات SAP، مركز كفاءات HR Access.
  - فرع النظام والشبكة
  - فرع الاستغلال والدعم
  - خدمة التحكم والسيطرة في العمل.



- إدارة المشتريات: وتشمل هذه الإدارة:

أ- قسم المشتريات: ويضم هذا القسم خدمة المشتريات، خدمة الشحن، خدمة محاسبة المشتريات.

ب- قسم التموين: ويضم هذا القسم فرعي التموين بنواديو و ازويرات.

- إدارة الموارد البشرية: وتضم هذه الإدارة:

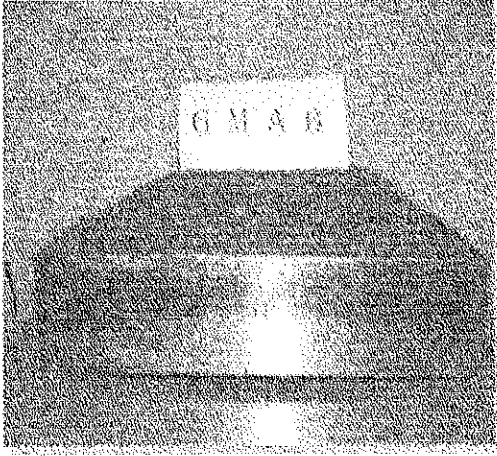
- القسم المركزي للأشخاص: ويضم هذا القسم الخدمة المحلية للأفراد، مكتب

التنظيم والكفاءات، مكتب التنظيم والرقابة.

- قسم التكوين المهني: ويضم هذا القسم: مركز التكوين المهني، خلية الخدمات.

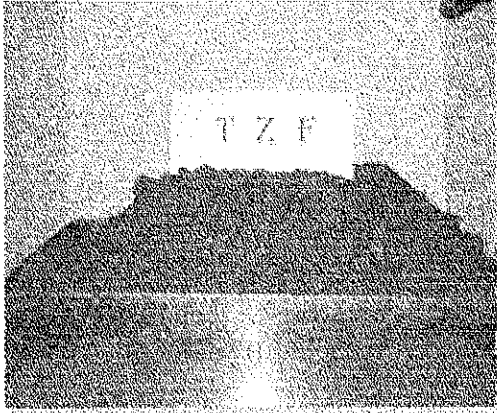
### مواصفات الإنتاج:

#### دقائق الخام:



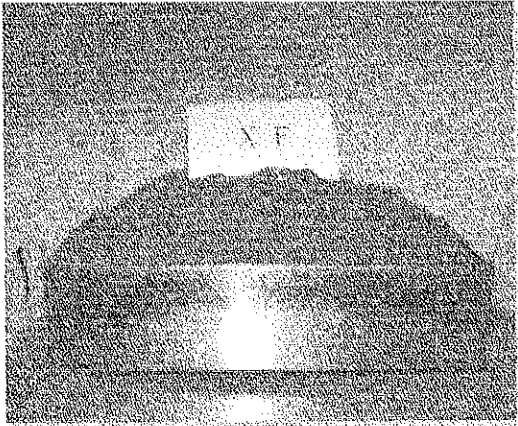
#### GMAB -1: مغناطيسي خفيف

- التصنيف القياسي : 0 - 3,15 مم
- نسبة الحديد : %66
- نسبة السيليكا : %7



#### TZF -2: دقائق الحديد (الغنية)

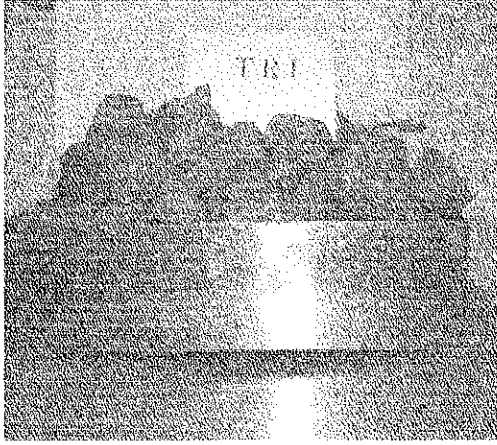
- التصنيف القياسي : 0 - 10 مم
- نسبة الحديد : %65
- نسبة السيليكا : %6



#### XF -3: دقائق الخام السيليكونية

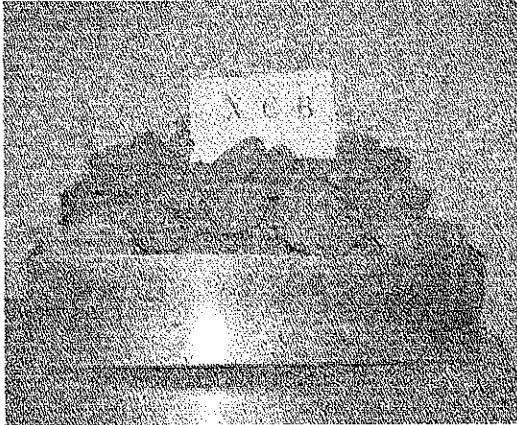
- التصنيف القياسي : 0 - 10 مم
- نسبة الحديد : %56,5
- نسبة السيليكا : %17

## الخام المغربي: Calibrated product



### TRI -1: الخام المغربي الغني

- التصنيف الحجمي : 10-30مم
- نسبة الحديد : 60%
- نسبة السيليكا : 13%



### XCB -2: الخام المغربي السيليكوني

- التصنيف الحجمي : 10-30مم
- نسبة الحديد : 51%
- نسبة السيليكا : 26%

الاحتياطي المعدني في سنيم (SNIM):

الجدول (4-2): يوضح الاحتياطي (بملايين الأطنان)

المجموع	خيط	خامات غنية	
145	50	95	كدية أنجل
58	13	45	مهاودات
203	63	140	المجموع

مجموع

682	191	491	الغين + مواقع أخرى
-----	-----	-----	--------------------

مخاطبي

الجدول (4-3): يوضح التوزيع الجغرافي لمبيعات الشركة

الدولة	النسبة
فرنسا	24%
ايطاليا	25%
ألمانيا	18%
بلجيكا	17%
الجزائر	02%
إسبانيا	05%
المملكة المتحدة	02%
الصين	04%
دول أخرى	03%

### المؤشرات الاقتصادية:

النسبة في الدخل القومي:	12%
المساهمة في ميزانية العملة الصعبة:	45%
المساهمة في ميزانية الدولة:	15%

### شركات نسيم الفرعية:

1- شركة صاما (SAMMA.s a):

(شركة الشحن والتفريغ في موريتانيا)

حصة نسيم 52,50%

غرض هذه الشركة التابعة هو الإيداع والترانزيت والصيانة بمينائي انواذيبو

ونواكشوط.

2- صافا (SAFA.s a):

(الشركة العربية للحديد والصلب في موريتانيا)

حصة نسيم : 100%

تعمل هذه الشركة التابعة على إنتاج حديد البناء واستغلال مسبكه ذات سعة

2000 طن.

3- سوما سرت (SOMASERT.s.a):

(شركة الخدمات والسياحة الموريتانية)

حصة نسيم: 100%

تعمل هذه الشركة التابعة على تسيير الفنادق وترقية الطاقة السياحية للبلد.

4- ساميا SAMIA. s.a :

(الشركة العربية للصناعات التعدينية)

حصة سنيم : 50%

تعمل هذه الشركة التابعة على استخراج وبيع الجبس وكذلك على إنتاج

البلاط.

5- ATTM. s.a :

شركة التنظيف والأشغال والنقل والصيانة

حصة سنيم : 100%

تعمل هذه الشركة التابعة في ميادين أشغال الطرق والهندسة المدنية.

6- كوميكا COMECA. s.a :

(الأطلمية للتصنيع الميكانيكي)

حصة نسيم: 92,84%

تعمل هذه الشركة التابعة على تصنيع وإتمام وإصلاح قطع الحديد الميكانيكية

للقوامات والمجمعات الميكانيكية وصناعة النحاس.

7- GMM. s.a :

شركة لجرانيت والمار بر في موريتانيا

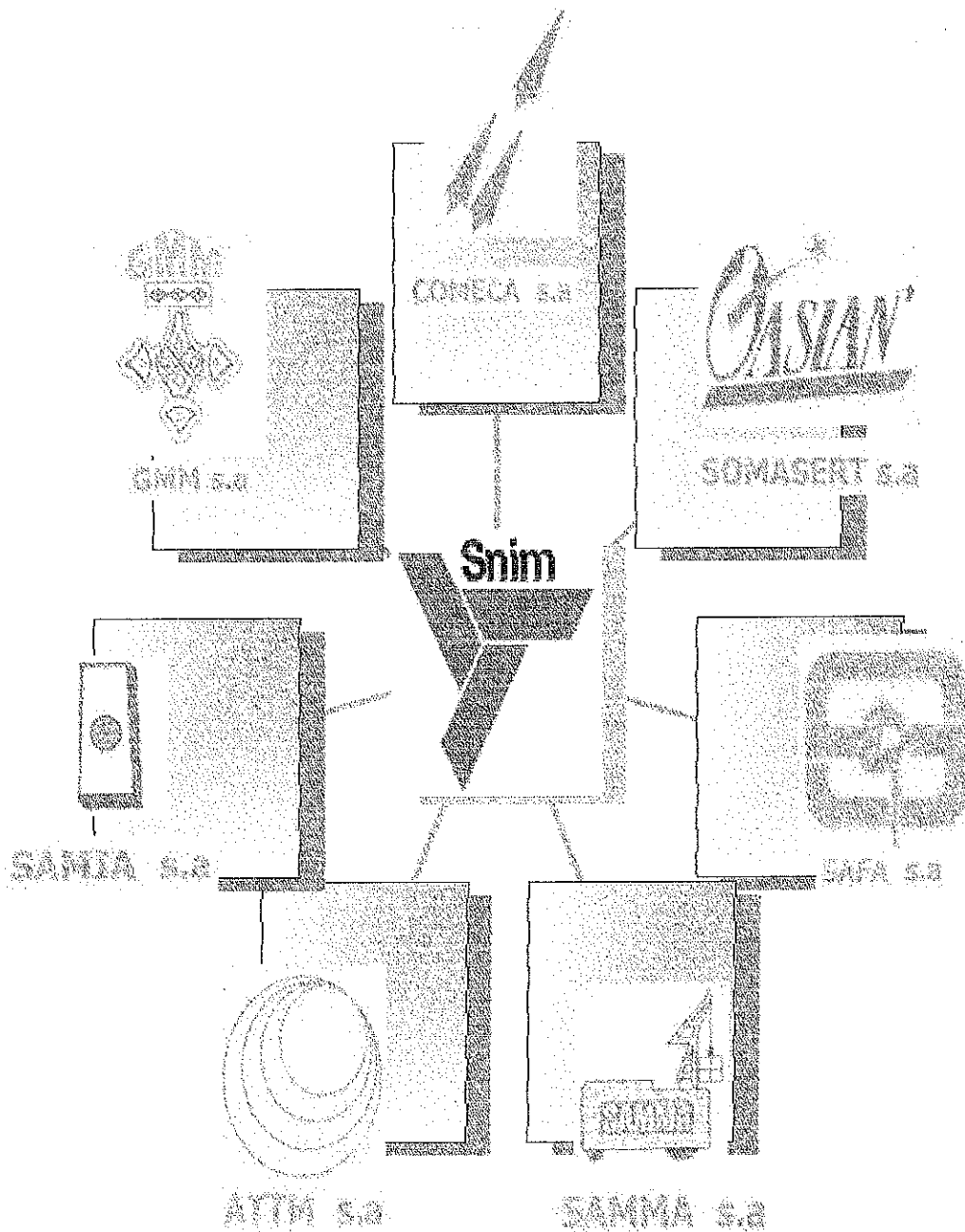
حصة سنيم: 80% , 62

تعمل هذه الشركة التابعة على استغلال وتصدير الأحجار الذهبية، وأساسا

لجرانيت والمار بر.

### LES 7 FILIALES DE LA SNIM:

Consignment et Transit, Hôtellerie et Tourisme, Fonderie, BTP,  
Construction Métalliques, Gypse et Plâtre, Pierres Ornementales.



وقد حصلت شركة سنيم في 13-05-2005 على شهادة نظام الجودة العالمي:

.ISO 9001 :2000

## Certificat ISO 9001:2000

### CERTIFICATION



N° QUAL/2005/24829

**SOCIETE NATIONALE INDUSTRIELLE ET MINIERE  
(S.N.I.M.)**

EXTRACTION, TRAITEMENT ET COMMERCIALISATION DE MINERAUX DE FER  
EXTRACTION, TREATMENT AND MARKETING OF IRON ORES

SAINT-LOUIS, BP 42 FOURMAYE MARITIME  
DUNKERQUE, BP 42 NOMMES/BOUL MARITIME  
Rue de la République, 7 rue de la République, F-12002 PARIS FRANCE

As an APPROVED CERTIFIED BODY, we certify that the manufacturing processes and services provided by the client and supplied to customers in the field of activity stated above are in conformity with the requirements of the standard ISO 9001:2000.

As a result of this certification, we are pleased to advise you that the client has been awarded a certificate of compliance with the requirements of the standard ISO 9001:2000.

**ISO 9001 : 2000**

Le client a été certifié en tant que client  
The client has been certified as client

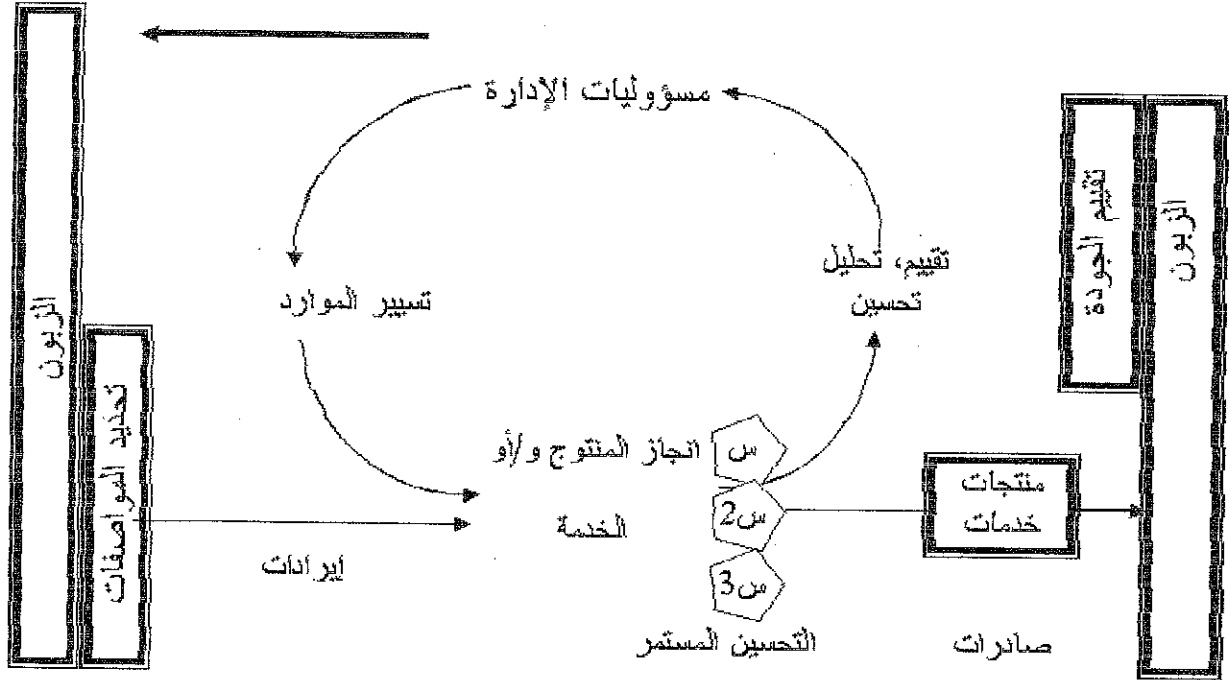
2005-05-13



والشكل التالي يوضح النموذج العام لنظام الجودة ISO 9001 في الشركة.

الشكل (4-2): النموذج العام لنظام الجودة في الشركة

نظام تسيير الجودة



المصدر: شركة سنيم

## الإستراتيجية:

خلال العقود الماضية لم تكن لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة، بل كانت هناك سياسات إنتاج تنتهجها المؤسسة وكذلك نظام قيادي للتسيير، وفي سنة 2005 قامت (SNIM) سنيم بتبنى ولأول مرة رؤية وإستراتيجية مستقبلية من أجل مسانيرة التطور و القدرة على المنافسة مع مثيلاتها في السوق على المدى الطويل. ومن أجل تبنى إستراتيجية واضحة ومستقبلية يجب الأخذ في الحسبان حقائق المؤسسة والعوامل الخارجية المؤثرة عليها، وهو ما يتطلب القيام بتشخيص أولى لأوضاع المؤسسة والذي يمكن تلخيصه على شكل فرص ومخاطر تكمن فيما يلي:

### I- الفرص:

- 1- تجربة أربعة عقود في مجالات البحث واستغلال وإثراء خامات الحديد، تشغيل القطارات ذات الوزن الثقيل على سكة حديدية في وسط صحراوي، إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- 2- الموقع الجغرافي بالنسبة لأوروبا، وهذا يشكل ميزة هامة مقارنة بالمنافسين البرازيليين والأستراليين.
- 3- زبناء تقليديون تربطهم بالمؤسسة علاقات قديمة تم تثبيتها وتطويرها.
- 4- استقلالية داخلية في التسيير.
- 5- نظام تسيير مضبوط على مستوى الميزانية، خطط العمل، نظام التدقيق الداخلي، تقييم الأداء، تسيير المخزون، الجودة الشاملة، نظام تسيير الجودة (ISO 9001)، طرق تسيير العمال، مناهج الوقاية والسلامة من حوادث التشغيل.
- 6- كلفة اليد العاملة بالمقارنة مع المنافسين.
- 7- منتوجات خالية في معظمها من الملوثات (الفسفور الألومين).
- 8- تحديث معظم آليات الإنتاج وتجهيزها بتكنولوجيا جيدة.
- 9- سمعة جيدة على المستوى الخارجي.

10- منح الدولة الأولوية لبقاء وتطوير المؤسسة.

## II- المخاطر:

- 1- ضعف تسيير الموارد البشرية.
- 2- ضعف الاحتياط من الخامات الغنية.
- 3- نسبة التعرية المرتفعة.
- 4- عدم وجود دراسة معقنة للاستثمارات.
- 5- تدني مستوى تأهيل العمال.
- 6- فشل سياسة الرواتب الخاصة بالعمال في عدم تثبيت ولائهم للمؤسسة.
- 7- الموقع الجهوي للشركة مما جعلها تحتمل أعباء الوظائف الاجتماعية.
- 8- بعد المسافة الجغرافية بالنسبة للموردين الرئيسيين.
- 9- احتياطي المياه الجوفية الذي يعتبر غير كافي لتنمية المشاريع الصناعية الضخمة مثل إثراء الخامات الفقيرة.
- 10- عدم مواكبة التطور الحاصل في المواصفات التي يحددها الزبناء.
- 11- ارتباط جزء من منتوجات المؤسسة بزبون واحد، الشيء الذي يحملها مخاطر جمة في حالة انهيار أوضاع السوق.
- 12- وضعية الإنتاج المتواضعة في ظل منافسة مؤسسات تسطير بشكل شبه كلي على السوق العالمية لخامات الحديد.
- 13- التسيير غير الفعال لبعض المشاريع، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء العام للمؤسسة.

14- الوضعية الحرجة لبعض التجهيزات والمنشآت الإستراتيجية مثل:

\* قدم الميناء المعدني.

\* تأخر في تجديد عارضات السكة الحديدية.

\* محطة "القلب" الكهربائية (مولدات GMT ذات الجاهزية الضعيفة).

15- تكاليف التشغيل المرتفعة.

16- انعدام سياسة فاعلة للاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

وعلى ضوء هذه الفرص والمخاطر قامت المؤسسة بإعداد إستراتيجيتها على أساس تثبيت الفرص (نقاط القوة)، والعمل على تذليل المخاطر في إطار رؤية معينة ونظام تسيير يعود بالفائدة على أداء المؤسسة.

وفي هذا الإطار نذكر بعض الأنشطة ذات الأولوية والمستنبطة من الرؤية التي تبنت المؤسسة ومن التشخيص الذي تم عرضه ومن هذه الأنشطة ما يلي:

1- البحث عن خامات الحديد الفنية:

\* الموارد المادية والبشرية.

\* التقنيات الجديدة.

2- استغلال الخامات الفقيرة:

\* توطيد الخبرة المكتسبة.

\* جلب الخبرات المكتسبة.

\* جلب الخبرات الهندسية.

\* المشاركة .

\* التنقيب عن الماء.

3- زيادة الطاقة الإنتاجية:

\* برنامج بلوغ 14 مليون طن للسنة.

\* توسيع مصنع القلابة (زيادة 4 ملايين طن للسنة).

\* مشروع العوج 7 ملايين طن للسنة.

4- جودة المنتج:

\* إعطاء الأولوية للجودة.

\* الدعم الخارجي.

\* خطة عمل خاصة.

\* شراكة على المدى البعيد مع الزبناء.

عكسا للخامات الغنية فإن احتياطي الشركة من الخامات الفقيرة كثيرا جدا، مما أدى بها إلى البحث عن خبرات هندسية وجلب الخبرات، وذلك لعدم كفاءة بعض العمال في الشركة، والعمل على تنشيط البرامج الخاصة بالبحث عن المياه نظرا لعدم تلبية احتياطي المياه لإثراء الخامات الفقيرة.

أما على مستوى البحث عن الخامات الغنية، فإن الشركة ستوفر له جميع الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية، والاستفادة من تقنيات التنقيب الجديدة (المباشرة وغير المباشرة)، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق النتائج المنشودة.

#### 5- الإنتاجية:

\* برنامج متابعة تحديث وسائل الإنتاج.

\* برامج قطاعية للإنتاج.

\* تعبئة الموارد البشرية.

#### 6- التكوين/ الكفاءة:

\* التنسيق من طرف جهة مختصة.

\* مشروع طموح للتكوين على مدى السنوات الخمسة المقبلة.

\* شراكة مع الموردين والمصالح المختصة.

\* مركز تكوين في ازويرات.

#### 7- تسيير الموارد البشرية:

\* مراجعة نظم الرواتب والحوافز.

\* محيط العمل والعمال بصفة خاصة.

\* مبدأ المكافئة والعقاب.

8- نظام الإيراد والشراء:

- \* رفع مستوى المردودية (السعر / الكم / التوقيت).
- \* مستوى الطلب على الخدمات.
- \* إعطاء الأولوية للجودة.

9- تسيير المشاريع:

- \* دراسة معمقة.
- \* مشاريع جاهزة للتشغيل.
- \* مواصفات كاملة ودقيقة.
- \* إنجازات فاعلة.

10- نظم تسيير حديثة:

- \* توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.
- \* التنسيق الداخلي والخارجي.
- \* الشفافية كمبدأ رئيسي.
- \* سياسة توضيح الأهداف والنظم.

11- الانفتاح على الخارج:

- \* المستشارين.
- \* الملتقيات والعروض.
- \* يقظة الإدارة الفنية.
- \* الانفتاح على المحيط الوطني.

### الخطوات المنجزة على مستوى الشركة:

بعد تبنى هذه الإستراتيجية من طرف هيئات التسيير والإشراف في المؤسسة، فإن هناك تحسن في وضعية المؤسسة الراهنة خلافا لما كانت عليه في السابق. ويتجلى ذلك واضحا من خلال تفعيل دورها في القطاع المنجمي والقدرة على تجاوز الحاجز التاريخي لمستويات الإنتاج 12/11 مليون طن سنويا، وذلك بوضع اللمسات الأخيرة لمشروع زيادة الطاقة الإنتاجية لتصل إلى مستويات 25/20 مليون طن سنويا والبدء في تخطيط العمل، وذلك على مستوى جميع القطاعات وتنفيذ مشروع ترقية توظيف الموارد البشرية والإجراءات الاجتماعية. كما تمت تعبئة العمال حول الإستراتيجية وشرح وتعميم الأهداف القطاعية، وإنشاء علاوات التحفيز (الإنتاج، المردودية، الجودة، الأرباح)، ودعم روح العمل الجماعي على جميع مستويات المؤسسة.

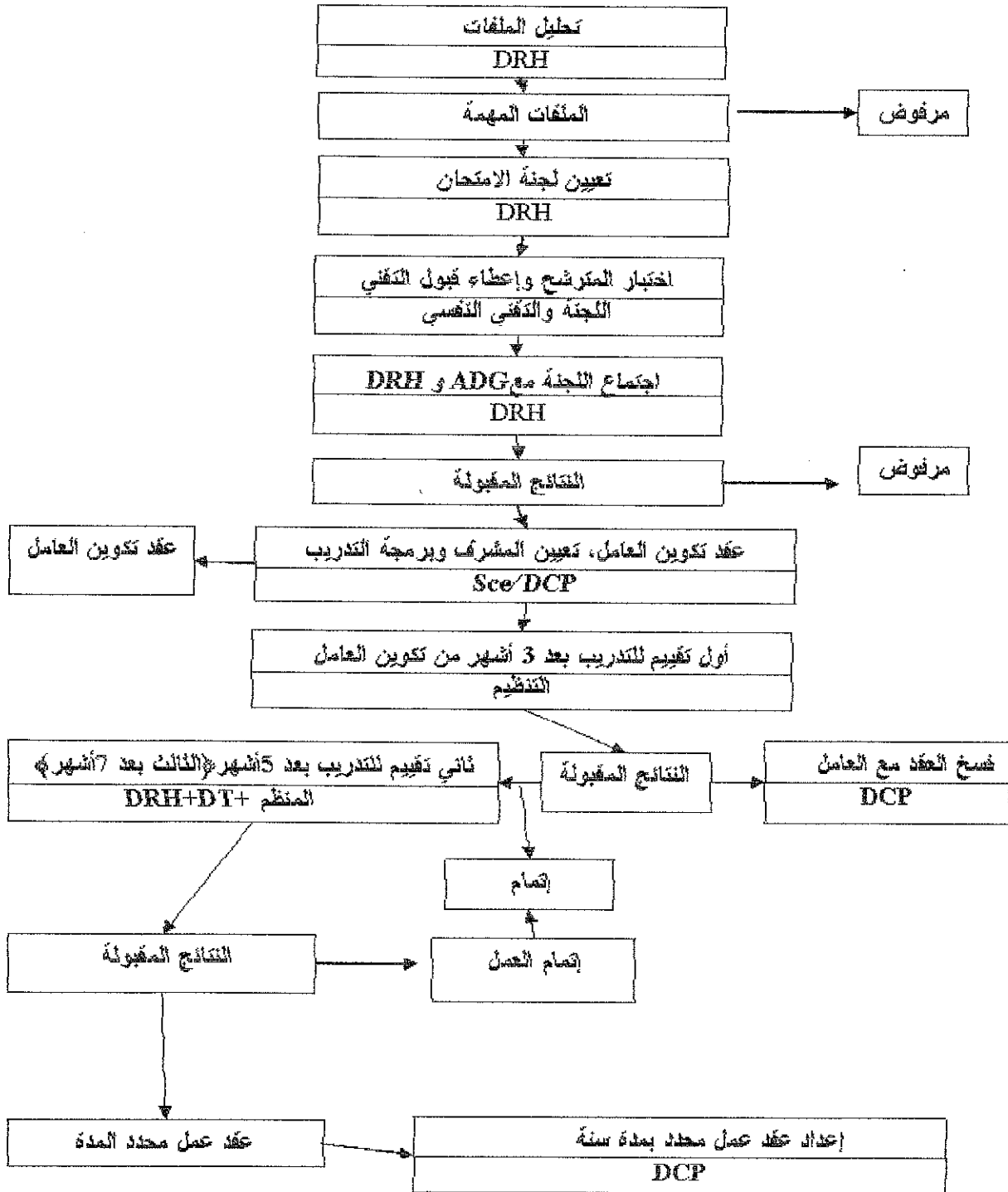
كما أنه في المقابل هناك بعض النقاط الضرورية والتي لم يتم التطرق إليها من خلال هذه الإستراتيجية، وتتمثل في تخطيط القوى العاملة والعمل على تدريبها وتوجيهها من أجل مواكبة التطور الحاصل في متطلبات الزبناء، وتنشيط وظيفة الاستقطاب من أجل جلب الكفاءات التي تحتاجها الشركة والتي تعتبر ضرورية من أجل رفع مستوى الأداء العام في المؤسسة.

كما أن عدم وجود سياسة تسويق واضحة تنتهجها المؤسسة فيما يتعلق بتسويق منتجاتها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كانت لها آثارها الواضحة في تحمل المؤسسة لأعباء جمة في حالة تدهور أوضاع السوق، وكذلك عدم المقدرة على متابعة أوضاع السوق المتغيرة.

المبحث الثاني: نظام تقييم الأداء في الشركة

وضعية الموارد البشرية في الشركة:

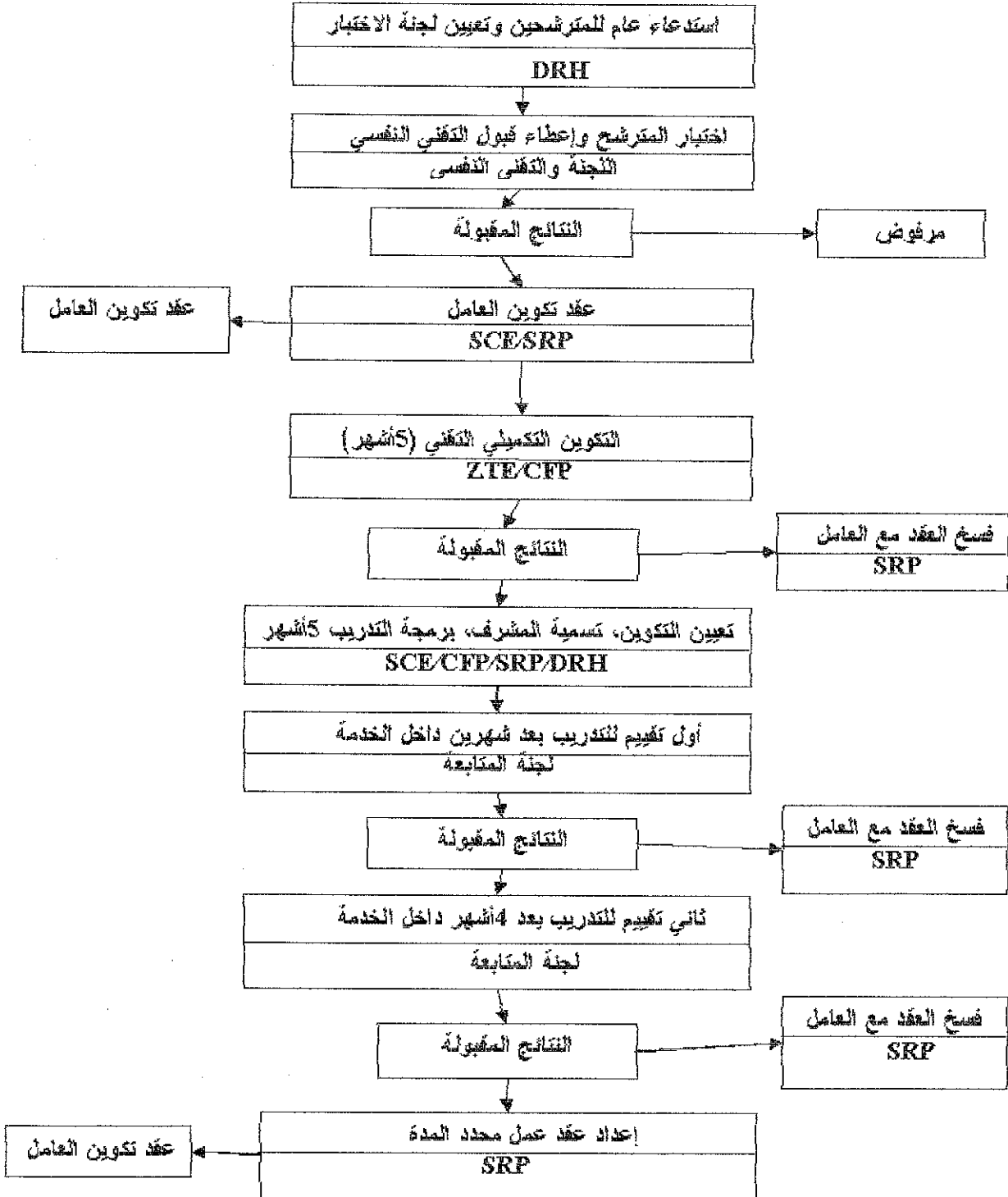
1- مراحل اكتتاب الأطر والعمال المهرة العالين ( $M4 \leq$ ):



الشكل (4-4): مراحل اكتتاب الأطر والعمال المهرة

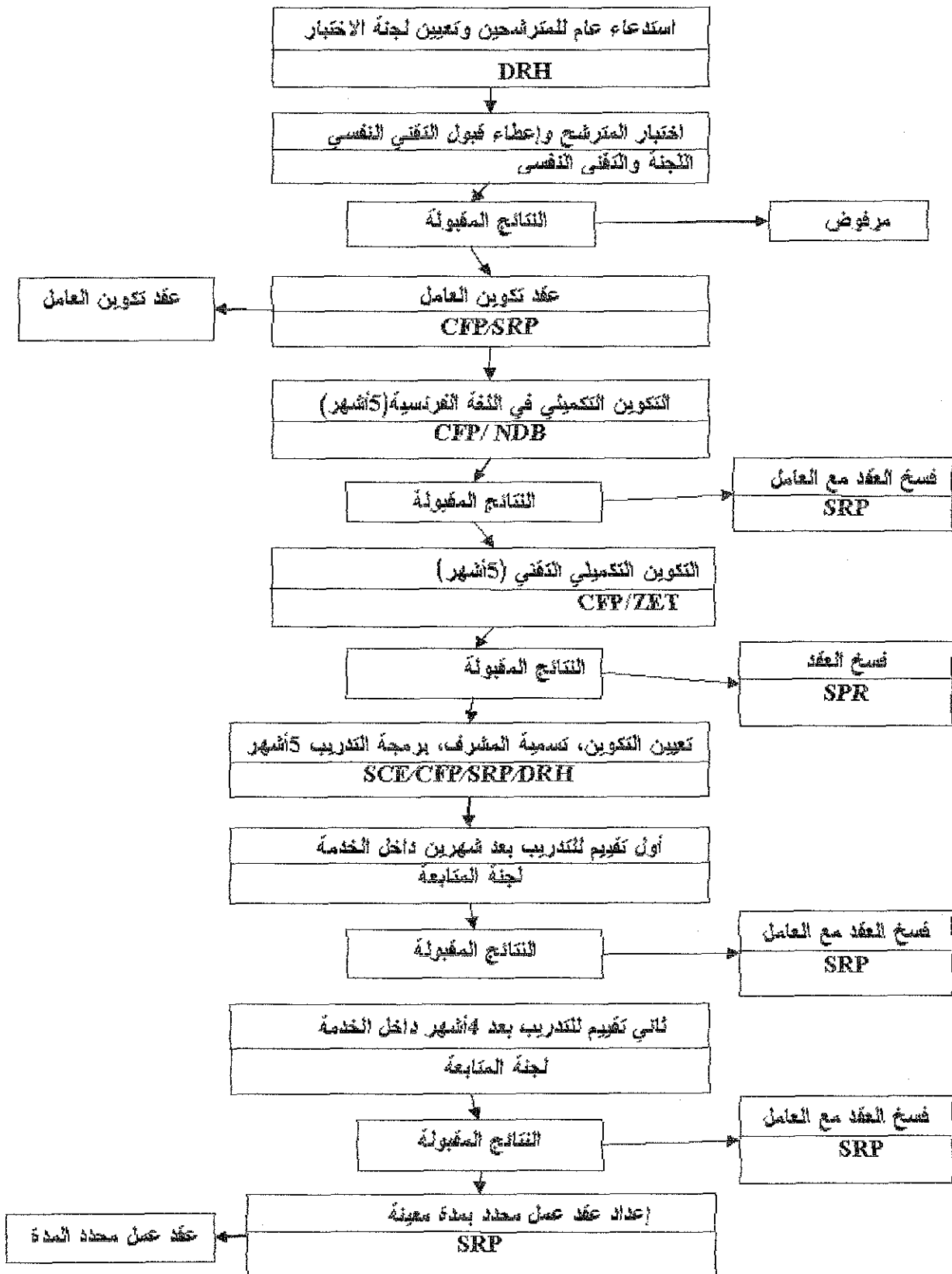


2- مراحل اكتتاب عمال BTS وعمال BT/BEP تعليم مزدوج:



الشكل (4-5): مراحل اكتتاب عمال BEP/BT تعليم مزدوج

### 3- مراحل اكتتاب عمال BEP/BT تعليم عربي:



الشكل (4-6): مراحل اكتتاب عمال BEP/BT تعليم عربي

وقد اتخذت الشركة بعض الإجراءات التي تهدف إلى تحسين القدرة الشرائية للعمال والتكوين المستمر وظروف سلامة العمل منها:

- زيادة عامة في الرواتب القاعدية (10%) والعلاوات، بالإضافة إلى زيادة الأجور السفلى حتى تصل إلى الحد الشرعي الأدنى المضمون للأجور SMIG الذي ارتفع كثيرا إثر اتفاقية الشركاء الاجتماعيين بداية 2005.

- منح مكافأة سنوية بمستوى نصف الراتب القاعدي.
- توفير المواد الأولية بأسعار منخفضة في الحوانيت التابعة للشركة.
- مواصلة مجهودات التكوين والتي استفاد منها 778 عامل في نهاية دجمبر 2005 وزيادة الوسائل المخصصة للتكوين المهني.

- تحسين ظروف سلامة العمل.
- التحسين الملحوظ لإطار حياة العمال، وذلك بوضع برنامج اجتماعي طموح يتضمن تأهيل الأحياء السكنية، والنوادي والمصحات وكذلك تجديد المعدات المنزلية وتوسيع توزيعها.

- وضع نظام لتقييم الأداء الفردي لجميع العمال في الشركة.
- إشراك العمال وتحفيزهم عن طريق علاوات مرتبطة بالإنتاج والأداء.
- دراسة للعصرنة الاجتماعية مع إعادة تأهيل وقت العمل بالتحول إلى 40 ساعة أسبوعيا.

- اعتماد إجراءات تسيير تركز على العدل والإنصاف والشفافية والمسؤولية.

كما أن الشركة ضمن الامتيازات التي توفرها لعمالها تتحمل عن العمال نسبة من الضرائب، وتختلف هذه النسبة حسب راتب العامل، وهذه النسب هي كالتالي:

1- الأجور الأقل من 30.000 أوقية: وفي هذه الحالة تتحمل الشركة كافة الضرائب.

2-(30.000-60.000): هذه الفئة من العمال تتحمل الشركة عنهم نسبة 90% من الضرائب.

3-(60.000-100.000): في هذه الحالة تتحمل الشركة نسبة 80% من الضرائب.

4-الأجور الأكبر من 100.000: وفي هذه الحالة تتحمل الشركة عن هؤلاء العمال نسبة من الضرائب هي 70%.

كما أن هناك أنواع من المكافآت التي تقدمها الشركة للعمال، وهي:

- **مكافأة التعطل:** وهي خاصة بعمال المعادن المعرضين للأخطار، حيث توفر الشركة لهم الخدمات الصحية، إلى جانب توفير الغذاء يوميا. وفي حالة عدم توفيره تقوم الشركة بالتعويض للعمال.

- **مكافأة المردودية:** وهي مكافأة تقدمها الشركة للعمال على أساس مردودية العامل، حيث تربط الشركة هذه المكافأة بمقدار الإنتاجية التي يحققها العامل.

- **مكافأة الإقدمية:** وهذه المكافأة تمنحها الشركة للعمال القداماء في الشركة، واللذين حققوا أداء مرضي خلال فترة العمل. ولا تعطي هذه المكافأة إلا للعمال اللذين مضى على عملهم في الشركة سنتين على الأقل، وتتمثل هذه المكافأة في زيادة بمقدار 4% من الأجر.

تطور عدد العمال في الشركة:

الجدول رقم (4-4): يوضح تطور عدد العمال خلال السنوات 2002 حتى 2005

2005		2004		2003		2002		السنوات الفئات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
5.12%	221	5.21%	212	4.45%	159	4.66%	166	أطر
51.92%	2239	52.79%	2145	52.49%	1872	53.96%	1920	عمال مهرة
42.94%	1852	41.98%	1706	43.04%	1535	41.38%	1472	عمال يدويون
100%	4312	100%	4063	100%	3566	100%	3558	المجموع

المصدر: التقارير السنوية للشركة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع عدد العمال قد تزايد خلال السنوات الأربع، إلا أن هذا التزايد يخفي تباينا كبيرا في فئات العمال. ففي ما يخص الأطر نلاحظ انخفاض عدد الأطر في سنة 2003 بالمقارنة مع سنة 2002، بينما ارتفع عدد الأطر في 2004 ليواصل ارتفاعه سنة 2005.

أما ما يتعلق بنسبة الأطر من مجموع العمال فنلاحظ انخفاض هذه النسبة في سنة 2003 لترتفع بعد ذلك خلال السنوات الأخرى بالمقارنة مع سنة 2002، إلا أنه رغم تزايد عدد الأطر في سنة 2005 فإن نسبة الأطر في هذه السنة شهدت انخفاضا بالمقارنة مع سنة 2004، بينما ظلت مرتفعة بالنسبة لسنة 2002-2003. أما فئة العمال المهرة فأخذت نفس المنحى الذي أخذه مجموع الأطر، فنلاحظ تناقصا في عددهم في العام 2003 مقارنة بالعام 2002، ثم تصاعد العدد في السنتين 2004-2005 بالمقارنة مع سنة 2002.

أما نسبة العمال المهرة إلى مجموع العمال فقد تراجعت في سنة 2003، لترتفع ارتفاعا طفيفا في العام 2004، بينما شهدت هذه النسبة تناقصا في 2005 بالمقارنة مع 2004 وبقيت مرتفعة بالنسبة لعام 2002.

أما فئة العمال اليدويين، فنلاحظ أنها ظلت متزايدة في السنوات الأربعة. أما نسبة العمال اليدويين إلى مجموع العمال فقد تصاعدت من العام 2002 إلى العام 2003، بينما سجلت انخفاضا في العام 2004 لترتفع في العام 2005 وبنسبة أعلى من النسبة المسجلة في العام 2002.

وقد تم تقييم هذا النظام حسب الطريقة الحسابية لوحدات القرض المزمعة، وتتمثل هذه الطريقة في تقييم الالتزام حسب الراتب المتوقع عند نهاية الخدمة والحقوق المكتسبة عند تاريخ التقييم.

وتمنح الشركة لأطرها القياديين امتيازات إضافية غير لاحقة للوظيفة. ويتعلق الأمر أساسا بالمشاركة في الضريبة والغطاء الصحي وسيارات الوظيفة والمحروقات والسكن.

#### وصف النظام:

تصرف للمتقاعد عند تقاعده علاوة حسب:

- راتبه وقت مغادرته الشركة.
- أقدميته كأجير في الشركة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العلاوة تصرف دون اشتراط وجود العامل في الشركة عند تقاعده.

#### الفرضيات الحسابية:

لقد تم أخذ الالتزامات حسب الطريقة الحسابية لوحدات القرض المبرمجة، وتقوم هذه الطريقة على تقييم الالتزام حسب الراتب المبرمج عند نهاية مدة العمل والحقوق المكتسبة عند تاريخ التقييم. وقد تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضيات المعتمدة	الفرضيات
60 سنة	العمر عند التقاعد
16,91%	نسبة زيادة الرواتب
11,84%	نسبة التحديث
100%	نسبة دوران العمل

المصدر: التقرير السنوي للشركة

الجدول رقم (4-7): الفرضيات المعتمدة للشركة

## الأعباء الاجتماعية للعمال:

### الجدول (4-8): أعباء التامين الاجتماعي

2005	2004	2003	2002	
1652	1194	1026	965	أعباء التامين الاجتماعي

المصدر: التقارير السنوية للشركة

ويمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعباء التامين الاجتماعي ظلت في تزايد خلال السنوات الأربع، وهو ما يفسر الأهمية التي بدأت الشركة توليها لمواردها البشرية في السنوات الأخيرة من أجل الرفع من مستوى أدائهم، وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية

أنواع أجور العمال في الشركة:

#### 1- الأطر:

يتم ترتيب أجور الأطر في الشركة حسب تسلسل وظيفي يبدأ من المرحلة الأولى، وهي C1 وحتى C6. ويتوقف أجر العامل على المرحلة الوظيفية التي يعمل بها. والجدول التالي يوضح الحد الأدنى للأجر في الشركة:

CATEGORIE	C1	C2	C3	C4	C5	C6
MINI	136367	155848	179503	205246	237250	275517

الجدول (4-9): يوضح الحد الأدنى لأجر الإطار في الشركة

#### 2- العمال المهرة:

يتم اكتتاب العمال المهرة في الشركة عند المرحلة M1، وهي المرحلة الأولى من مراحل السلم الوظيفي، ويتدرج العامل مع هذا السلم حتى المرحلة M6. ويتم انتقال العامل من مرحلة أدنى إلى مرحلة أعلى عن طريق تقييم تشرف عليه إدارة

الموارد البشرية، أو عن طريق الأقدمية في العمل. ويكون أجر العامل كما هو موضح في الجدول التالي:

Catégorie	Mini légal		Mini Société		Salaire référence		Maxi à ne pas dépasser	
	Heure	Mois	Heure	Mois	Heure	Mois	Heure	Mois
M1	153,27	26568	262,39	45480	355,77	61665	502,98	87181
M2	161,97	28075	308,55	53480	440,32	76320	584,7	101346
M3	172,77	29947	391,55	67867	559,01	96893	654,49	113442
M4	180,15	31226	444,31	77012	598,93	103812	693,92	120277
M5	185,38	32132	514,68	89209	658,58	114151	757,35	131271
M6	190,61	33038	585,02	101401	737,32	127799	883,32	153105

الجدول(4-10): يوضح أجور العمال المهرة

### 3- العمال اليدويون:

يحسب أجر العامل اليدوي من خلال المرحلة التي يعمل فيها. وتبدأ مراحل التسلسل الوظيفي للعمال اليدويين من المرحلة S1 وحتى المرحلة S6. ويحسب أجر العامل كما هو موضح في الجدول التالي:

Catégorie	Mini légal		Mini Société		Salaire référence		Maxi à ne pas dépasser	
	Heure	Mois	Heure	Mois	Heure	Mois	Heure	Mois
S1	121,16	21000						
S2	123,22	21347	210,93	36560	217,75	37742	244,63	42401
S3	124,32	21548	212,81	36886	220,93	38293	250,99	43504
S4	127,57	22111	218,37	37850	233,58	40486	265,6	46036
S5	130,89	22687	224,06	38836	247,05	42821	299,44	51901
S6	136,04	23579	232,87	40363	266,32	46161	315,98	54768
HC	145,09	25149	248,4	43055	301,63	52281	360,76	62530

الجدول(4-11): يوضح أجور العمال اليدويين في الشركة



### الإنتاج:

الجدول (4-12): يوضح حجم الإنتاج في الشركة من العام 2002 حتى 2005

السنوات	2002	2003	2004	2005
حجم الإنتاج	10.460	9,627	11.003	10.639
الإنتاج (بالآلاف الأطنان)				

المصدر: التقارير السنوية للشركة

من خلال تحليل معطيات هذا الجدول نلاحظ انخفاض مستوى الإنتاج خلال العام 2003 بالمقارنة مع إنتاج 2002، بينما ارتفع مستوى الإنتاج في العامين 2004-2005، مع ملاحظة أن مستوى الإنتاج قد انخفض في العام 2005 بالمقارنة مع عام 2004.

ويرجع الانخفاض في مستوى حجم الإنتاج خلال العام 2003 إلى التأخر في التحسينات الفنية على مستوى منشأة القلابة وصعوبة الاستغلال في بعض مواقع المنجم، وهو ما يفسر انخفاض عدد العمال المهرة والأطر خلال العام 2003 في الشركة، وكذلك الطلب المتناقص للمواد الدقيقة الصوانية أثر التعديلات على المصانع الأوربية.

بينما يرجع انخفاض مستوى الإنتاج في العام 2005 إلى تحسين الظروف الاقتصادية الدولية وخاصة التجارة البحرية إثر ارتفاع المستوردات الصينية، وقد مكن هذا التحسن من زيادة السعر المرجعي لخامات الحديد بنسبة 71,5% سنة 2005، مما أدى إلى الحد من مستوى الإنتاج لمواجهة انخفاض الأسعار.

### العلاقة بين الإنتاجية والأجور:

#### الجدول (4-13): الإنتاجية والأجور في الشركة

السنوات	2002	2003	2004	2005
الإنتاجية	10640	9627	11003	10639
الأجور	4464	5146	5450	6226

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إنتاجية الشركة قد شهدت انخفاضا في العام 2003، لترتفع بعد ذلك ارتفاعا طفيفا في العامين 2004-2005 بالمقارنة مع العام 2002، بينما ظلت الأجور في تزايد خلال الأعوام 2003-2004-2005، وهو ما يعني أن الشركة لا تعطي أهمية للعلاقة ما بين الأجر والإنتاج. حيث أن الأجر يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، ولذا فإنها تحاول دائما التخفيض من مستوى الأجور المدفوعة، كما أنه وسيلة لجذب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة والحفاظ عليها، ولذلك فإن الأجر يجب أن يكون على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بالعملية الإنتاجية بشكل جيد، مما يضمن زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشركة وفي إطار تحفيز العمال وضعت نظاما للحوافز، وتم ربط هذه الحوافز والعلاوات بالإنتاجية والأداء. إلا أننا لم نحصل على المعلومات اللازمة لمعرفة مدى استفادة الشركة والعمال من هذا النظام بسبب عدم تجاوب بعض المسؤولين في الشركة معنا.

وبناء عليه فإننا سوف نحاول إعطاء مثال توضيحي للعلاقة بين الأجر والإنتاجية. فإذا حددت الشركة زمنا معياريا لإنهاء العمل، وأنجز العامل عمله في الوقت المحدد فإنه لا يستحق إلا أجره العادي، أما إذا أنهى العامل العمل في وقت أقل من الوقت المحدد فإن العامل يستحق علاوة إضافية، وهذه العلاوة هي جزء من الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل. وبما أن الشركة قامت بإعادة تأهيل وقت العمل فيها، فإننا نفترض أن الوقت المعياري اللازم لإنهاء العمل هو 8 ساعات. وأنجز العامل عمله في 6 ساعات، وكان أجر العامل في الساعة بالنسبة للعمال اليدويين في الشركة هو 244,63 أوقية. فإن أجر العامل يحسب كالتالي:

الأجر المستحق = أجر الساعة × الوقت المستنفذ + الوقت المعياري - الوقت المستنفذ / الوقت المعياري × أجر الوقت الفعلي.

$$\text{أجر العامل} = 6 \times 244,63 + 8 - 6 \div 8 \times 244,63 = 1475,77 \text{ أوقية.}$$

أما في حالة العمال المهرة فإن أجر العامل يكون كالتالي:

$$\text{أجر العامل} = 6 \times 502,98 + 8 - 6 \div 8 \times 502,98 = 3025,87 \text{ أوقية.}$$

كما يمكن حساب أجر الساعة من خلال الوقت الذي استغرقه العامل لأداء العمل مضافا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره، ويحسب كالتالي:

الأجر المستحق = أجر الساعة × الوقت المستنفذ + أجر نسبة مئوية من الوقت المقتصد.

وباعتبار أن الشركة حددت نسبة 4٪، فإن أجر العامل يحسب كالتالي:

$$\text{الأجر} = 6 \times 502,98 + 0,4 \times (2 \times 502,98) = 3420,26 \text{ أوقية.}$$

رقم أعمال الشركة:

الجدول (4-14): يوضح تطور رقم الأعمال خلال السنوات الأربعة بملايين الأوقية

السنوات	2002	2003	2004	2005
رقم الأعمال	46.387	43.597	63.474	101.328

المصدر: التقارير السنوية للشركة

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن رقم الأعمال تزايد في السنوات الأربعة باستثناء رقم الأعمال في سنة 2003، حيث انخفض بمقدار 2,790 مليون أوقية.

متوسط إنتاجية العمال: ويتم حسابها من خلال قسمة حجم الإنتاج على عدد العمال.

الجدول رقم (4-15): يوضح متوسط إنتاجية العمال في السنة

السنوات	2002	2003	2004	2005
حجم الإنتاج	10.460	9.627	11003	10.639
عدد العمال	3558	3566	4063	4.312
متوسط إنتاجية العمال	2,93	2,69	2,70	2,46

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ أن متوسط إنتاجية العمال في تناقص بالمقارنة مع العام 2002، مع ملاحظة أن متوسط إنتاجية العمال قد ارتفع قليلا في سنة 2004، بينما أنخفض في العام 2005، وقد يكون هذا الانخفاض نتيجة للارتفاع الطفيف في حجم الإنتاج وفي نفس الوقت الارتفاع المعتبر في عدد العمال.

الجدول (4-17): يوضح متوسط معدل الأجر (بملايين الأوقية)

السنوات	2002	2003	2004	2005
الأجور	4.464	5.146	5450	6.226
عدد العمال	3558	3566	4063	4312
متوسط معدل الأجر	1,25	1,44	1,34	1,44

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة أن متوسط معدل الأجر ظل في تزايد خلال مجموع السنوات بالمقارنة مع العام 2002.

بينما نلاحظ انخفاض متوسط معدل الأجر خلال العام 2004 بالمقارنة مع العام 2003، وذلك لعدم اعتبار الشركة أن الجهد المبذول في العملية الإنتاجية مرتبط بمدى أهمية الأجر المدفوع، حيث أن زيادة الأجر تؤدي بالعمال إلى الرفع من مستوى أدائهم، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين الأجر والإنتاجية.

إلا أن متوسط معدل الأجر خلال العام 2004 ظل أعلى من مستوى معدل الأجر خلال العام 2002.

أما متوسط معدل الأجر بالنسبة للعام 2005 فقد تراجع مقارنة مع عام 2004، في حين ظل متوسط معدل الأجر خلال العامين 2003 و 2005 متساويا، وذلك رغم الفارق المعتبر في عدد العمال في الشركة خلال نفس العامين 2003،2005.

### أداء الأفراد ضمن نظام الجودة:

لقد قامت شركة سنيم بوضع نموذج عام لنظام الجودة ISO 9001، وتم التركيز في هذا النظام على أداء الأفراد حتى تضمن الشركة تطبيق نظام الجودة وتسييره. وقد اتخذت الشركة من أجل ذلك الإجراءات الضرورية التالية:

- سياسة إنتاج تكون مواكبة لمتطلبات الزبناء، ويتم من خلالها تحديد المواصفات المطلوبة واحترام الحدود المتعاقد عليها بين الشركة والزبناء، والعمل على جودة المنتج وكذلك الخدمات المقدمة.

- تقييم الجودة، وذلك من خلال التقييم والتحليل والتحسين المستمر للأداء.

- تطبيق سياسة تسويق جديدة تتماشى مع وضعيات السوق المتغيرة، وتدعيم قدرة الشركة على المنافسة على المدى الطويل، والعمل على تطوير سوق خامات الحديد في موريتانيا.

- دراسة ومعرفة طبيعة المناجم قبل عملية الاستغلال.

- تسيير الموارد وذلك من خلال:

\* العمل على عصرنة تجهيزات الشركة من أجل مواكبة نظام الجودة الذي تم

تبنيه من طرف الشركة.

\* تكليف العمال والأطر بالعمل من أجل دعم هياكل الصيانة والعمل على

تغطية العجز في عمال التشغيل.

\* تحسين ظروف العمل بصفة مستمرة وتشجيع الأفراد العاملين وتطوير

خبراتهم.

### تخطيط أداء الأفراد العاملين:

من أجل تخطيط أداء الأفراد العاملين في شركة سنيم (SNIM) قامت الشركة

بالعمل على:

- ◆ وضع نظام للأجور والرواتب، ومن خلال هذا النظام تستطيع الشركة أن تجذب إليها الكفاءات التي تحتاج إليها، والعمل على تطوير كفاءات الأفراد العاملين فيها وتثبيتها.
- ◆ دعم الغطاء الصحي للأفراد العاملين في الشركة، والعمل على تطويره.
- ◆ مخطط للتكوين والتدريب في نهاية السنة، وبعد إجراء تقييم الأداء.
- ◆ وضع نظام تكميلي خاص بالشركة لتقاعد الأفراد العاملين.
- ◆ تطبيق سياسة تقييم أداء العمال بامتياز وعدالة في محاولة من الشركة لتجنب الأخطاء أو التحيزات الشخصية التي قد تحدث أثناء تطبيق التقييم.
- ◆ تطبيق مبدأ العقوبة والمكافأة في العمل بإنصاف وصرامة، وذلك من خلال سياسة تقييم الأداء.
- ◆ تطبيق مبدأ الإنصاف والعدل على مستوى خطط الترقى في التسلسل الوظيفي.

### الخطوات العملية لتقييم الأداء:

1- الخطوة الأولى: وهي معلومات أساسية عن العمال وتشمل:

- \* الاسم واللقب.
- \* الوظيفة.
- \* الرقم.
- \* نوعية الوظيفة .
- \* تاريخ التوظيف.
- \* يشغل هذه الوظيفة من.
- \* الفترة المعطاة من خلال هذا التقرير:

DE : Janvier 2006

A : Décembre 2006

## 2- الخطوة الثانية: وتتكون من جزأين هما:

الجزء الأول: المهام والأهداف المتوخاة (يكمّلها المشرف على التقييم والمقيم):

2-1 - في بداية فترة التقييم وبعد محادثة المقيم والمشرف على التقييم داخل نظام له أحقية الترتيب من الأعلى إلى الأسفل، فإن المهام الضرورية والأهداف المخططة من أجل هذه المرحلة عموماً من 5-8 أهداف كحد أقصى. أما الأهداف التي كانت يجب كتابتها بأسلوب SMART، ويعني كيف يمكن النجاح ربما الواضح والمنتظم وبشكل طبيعي فيما يتعلق بالكمية والنوعية والمدة والتكاليف بالنسبة للأطر فقط، فإن المشرف على التقييم يقوم بتعريف الكفاءات التي تسمح بتقييم طبيعة العمال، ورفع قيمة الموارد البشرية والإشراف الجماعي والتكويني..... الخ.

كما أن الأهداف يجب أن تكون مثل العمل، ربما المنشق عن المخطط القطاعي للأداء، وتحاشي جميع الملاحظات الإدارية أثناء وصف المهام.

## الجزء الثاني: الحاجة إلى التكوين:

- التزكية من أجل تطوير الكفاءات: حالياً وبعد الإحساس بمعرفة الأهداف والمهام الضرورية، فإن المشرف على التقييم وبالتشاور مع المقيم يجب عليه التوصية بالتكوين (التدريب الضروري من أجل مساعدة هذا الأخير بحسن الأداء المرتبط بالمهام).

2-2 جدول نشاطات التكوين المتميزة، والمزكاة، النتائج المرجوة، التكاليف بالنسبة للتكوين منطقية وفي التاريخ المطلوب، وفي النهاية يكون هناك نشاط تكويني واحد أو اثنين على الأكثر خلال السنة (بقاء واقعي وتذكّر بقدر نشاطات التكوين المحققة في مكان العمل، وليس من خلال مؤتمرات التكوين الخارجية).

وفي نهاية فترة التقييم تعليق على التكوين (من خلال مكان الضعف المؤثر على الأداء).

2-2a - التقييم وتعليق المقيم



2-2b- التقييم وتعليق المشرف على التقييم.

### الخطوة الثالثة:

الجزء الأول: تقييم الأداء (مكمل من طرف المشرف والمقيم):

3-1 في نهاية فترة التقييم فإن الأفراد والمشرف على التقييم، يقيمون النتائج المتوخاة بالإشارة إلى الأهداف التي تكون مكملة والمتوخاة جزئياً وليس جميعاً، هذا مع تعليق مختصر وضروري.

3-Ia- التقييم وتعليق المقيم

3-Ib- التقييم وتعليق المشرف على التقييم.

الجزء الثاني: محادثات الأداء وإعادة النظر في مخطط العمل:

3-II- محادثات الأداء: إن المحادثات المنتظمة للأداء ضرورية بين المقيم والمشرف على التقييم من أجل تقييم الأداء، والعمل المتتابع والمنتظم قدما إلى مخطط للعمل. (وهذا يسمح بتحاشي المفاجئة، والرجوع إلى المسارات الأكثر مشاركة والأقل تعقيداً).

خارج هذه المحادثات في بداية وحتى نهاية فترة التقييم، يفضل امتلاك ولو القليل من محادثات التكوين الأخرى للأداء خلال السنة، بإستثناء على الأقل محادثة واحدة وسط المسار اللازم.

◆ المحادثة الأولى للأداء.

◆ 1- التاريخ.

◆ المحادثة الثانية للأداء.

◆ 2- التاريخ.

ملاحظة:

تقييم الأداء في الوقت الحقيقي هو أفضل صورة مفعول ارتجاعي والأكثر

تعليمي.

### الخطوة الرابعة:

علامات الأداء من خلال المشرف على التقييم (المكملة من خلال المشرف على التقييم وبعد المحادثة مع المقيم).

- تدرج العلامات: العلامات متتابعة الاستخدام من أجل وصف الأداء المتوصل إليه من المجموع خلال فترة التقييم (تحتاشي التركيز المفرط على الحدث العارض الخاص مثل:

- A- في جميع حالات التميز الجيد المنتظر هنا (يتحاشي استعمال العلامات ما عدى في حالة الأداء الاستثنائي جدا.
- B- غالبا إكمال جميع المهام فوق المستوى المنتظر.
- C- إكمال جميع المهام وبشكل مناسب.
- D- إكمال بشكل مناسب أغلبية المهام، ولكن توجد مع ذلك إمكانية عمل أحسن.
- E- إكمال فقط بعض المهام وبشكل جزئي.

التعليق	العلامات	الكفاءات
جميع العلامات يجب أن تكون مدعمة من خلال التعليق والأمثلة المترابطة منطقياً، وضمان بقدر الإمكان ترابط منطقي مع التقييم والتعليق الذي تم في الجزء 3	تعاشي (+) أو (-)	<p>1-4 المعرفة التقنية: أن العامل الذي يستخدم المعرفة التقنية يتبصر، يأخذ بانتظام أسلوب مطلع على آخر التطورات في مجال اختصاصه.</p> <p>2-4 نوعية العمل: إن إنشاء أهداف واضحة وواقعية من أجل تخطيط العمل، تسمح بمتابعة الأداء وعرض الأهداف الواضحة والمعرفة (الإنتاجية في حد المطابقة، الانتباه إلى التفصيل الكفاءة، الإنتاجية).</p> <p>3-4 كمية العمل: حقيقة ترجمة الأفكار في نتائج ملموسة، إكمال المهام داخل المدة (الإنتاجية بالنسبة لكمية العمل المنجز، السرعة واحترام المدة).</p> <p>4-4 روح العمل الجماعي: التعاون والعمل حقيقة مع الآخرين من أجل متابعة الأهداف الجماعية (القدرة على العمل بالتناسق مع العمال الآخرين في الشركة ومع الشركاء الخارجيين الزبناء والممولين... إلخ).</p> <p>5-4 الإشراف: القدرة على التسيير الجماعي، تسيير الموارد البشرية تحريك الأفراد، التكوين والتشجيع عليه، توجيهه ومساندة المستويات بشكل جيد، المقدرة على الاستماع واحترام آراء الآخرين.</p>

II-4 تعليق عام للمشرف على التقييم:

اسم وتوقيع المشرف على التقييم الوظيفة : - التوقع: - التاريخ:

تعليق عام للمقيم

اسم وتوقيع المقيم - التاريخ:

الخطوة الخامسة:

- إعادة النظر في تعليق المشرف مرة ثانية.

\* إشارة : هذا طبيعيا هو دور المشرف في الإشراف.

تعليق عام: تعليق لاسيما على صحة التقييم وعلامات الأداء، وتعليق على

الإشراف الأول.

- الاسم والتوقيع

- الوظيفة

- التاريخ.

ملاحظات حول عملية التقييم في الشركة:

الجدول التالي يوضح المهام والأهداف المتوخاة من عملية التقييم في المؤسسة

بالنسبة لإدارة المعلوماتية، وذلك في سنة 2006.

الجدول رقم (4-18): المهام والأهداف المتوخاة من عملية التقييم

### Taches et objectif à atteindre

Action	Objectif	Mesure	Délai
1- Tableau de bord de la DRH	Achever le développement des TB DRH	Nombre de TB validé/ nombre total	31/12/2006
2- Délai sur ANO et EVO simple	Délai développement ←31 jour (on intégré le délai qualification)	Nombre de jour moyen	Continu
3- Budget main d'œuvre	Fournir une interface pour budget main d'œuvre	Recette et mise en production	30/06/2006
4- Prime de production	Assurer la mise en place de la nouvelle prime de production	Recette et mise en production	30/04/2006
5- Prime d'éloignement	Assurer la mise en place de la nouvelle prime d'éloignement	Recette et mise en production	31/08/2006
6- Projet de la semaine de 40(ARTT)	Passer de la semaine de 48 heures à une 40 heures à compter du 01/01/07	Recette	30/11/2006

المصدر: شركة سنيم

- 3- إعداد مراحل تقييم أداء الأفراد من طرف الشركة.
  - 4- نظام تقييم الأداء في الشركة يعتبر نظام ظرفي مرحلي لا يتجاوز في جميع الحالات فترة سنة واحدة.
  - 5- وظيفة التكوين تعتبر ذات طابع غير محدود.
  - 6- اعتبار وظيفة التقييم تابعة لوظيفة التكوين.
  - 7- وظيفة التقييم تتم بشكل عام على مستوى جميع عمال المؤسسة.
  - 8- وجود محادثات للأداء بين المقيم والمشرف على التقييم أثناء تنفيذ تقييم الأداء.
- أما الملاحظات التي تحسب على شركة SNIM، والتي من شأنها التقليل من فعالية التقييم فتتمحور حول:

- ◆ عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء يتم على أساسها التقييم.
- ◆ نقص الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- ◆ عدم النظر في سياسة التقييم من منظور نظامي.
- ◆ تبني الشركة سياسة تقييم الأداء على المستوى التخطيطي العادي.
- ◆ عدم تبني طريقة واضحة للتقييم.
- ◆ عدم الاستفادة من نتائج التقييم من أجل التخطيط في المستقبل.
- ◆ لا يوجد نظام تقييمي يهدف إلى أفكار إستراتيجية بعيدة المدى.
- ◆ استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف في الشركة.
- ◆ عدم احترام التاريخ المحدد لتنفيذ عملية التقييم.
- ◆ التقليل من أهمية مقابلات تقييم الأداء.

التوصيات:

أما على مستوى الهيكل التنظيمي فيجب على سنيم (SNIM) إعادة النظر في وضع هيكلها التنظيمي. وذلك من خلال تفعيل دور الرقابة والتسويق، ويتم ذلك من خلال وجود:

◆ إدارة الرقابة الداخلية.

◆ إدارة التسويق.

كما يجب عليها العمل على تنشيط دور الرقابة الخارجية في الشركة.

أما فيما يتعلق بنظام الحوافز الذي تبنته الشركة فإن هذه الحوافز من أجل تحقيق أهدافها لا بد من وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل، وكذلك المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل الشركة، وأن يتم تقنين هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، شريطة أن يكون الحافز على قدر العمل، وفي الأخير تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للعامل، وذلك من خلال تقييم أداء العامل في الشركة.

- ❖ عدم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع المستويات الإدارية.
- ❖ عدم كفاءة استمارة التقييم في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل.
- ❖ التقييم السنوي للأداء، والذي من شأنه عدم الكشف عن الأخطاء لحظة وقوعها، بل تركها تتفاقم و تزداد آثارها.
- ❖ اعتمادا نماذج للتقييم لا تعكس بصدق قياس المهارات الفعلية للعامل، كما أن صياغتها تتم بعبارات غامضة يصعب تقديرها لعدم فهمها بسهولة، مما يجعلها سببا في الاختلاف والنزاع حول تقدير أداء العامل بين المؤسسة وعمالها، إلى جانب كون هذه النماذج لا تعكس الجانب السري الذي يضمن الحيادية و يقلل من عيوب التحيز في الحكم على نتائج أداء العامل.

هذا بالإضافة إلى عدم الاهتمام بنتائج التقييم من قبل المؤسسة فيما يتعلق بإعداد السياسات المختلفة للموارد البشرية، وعدم إعطاء أهمية لمقابلات تقييم أداء العامل للرفع من مستوى أداء العامل وتقوية روح التعاون بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مما جعل مستوى الرضا الوظيفي للعامل بعيدا عن الحد المطلوب توافره لدى عمال المؤسسة التي تنوى بناء ذاتها وتحسين إنتاجيتها، لتتمكن من مواجهة تحديات العولمة و مضايقات اقتصاد السوق.

وبناء على الدراسة التطبيقية التي تمت معالجتها في هذا الحديث على الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (سنيم)، فإن نظام تقييم أداء العامل فيها ما زال لم يصل إلى المستوى الذي يكون عليه نظام تقييم الأداء قادرا على المساعدة في تحسين مردودية العامل. لذلك فإنه من الضروري تقديم جملة من التوصيات التي يمكن للشركة أن تستعين بها من أجل تطوير نظام تقييم أداء العامل بها، و تساعد كذلك في إعداد نظام تقييم متوازن لأداء العامل. و من أهم هذه التوصيات ما يلي:



## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

- 1- أ.د. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية 2004.
- 2- أحمد الأشقر، الاقتصاد الكلي، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 3- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة معدلة ومنقحة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- 4- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2002 بيروت.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004.
- 7- البروفسور. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى 2005، دار النهضة العربية، لبنان.
- 8- د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005.
- 9- أ.د. خضير كاظم حمود/ د. ياسين كاسب الخراشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2007.
- 10- د. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، طبعة 2000.
- 11- د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002-2003.

- 12- د. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 13- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة و النشر، القاهرة 1979.
- 14- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية 2000.
- 15- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999-2000.
- 16- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2000.
- 17- د. صالح مفتاح، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة بسكرة 2004.
- 18- د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى 2001، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
- 19- د. صلاح الدين عبد الباقي/ د. علي عبد الهادي مسلم/ د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2007.
- 20- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية "التحليل الاقتصادي الكلي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة 2005.
- 21- د. ضرار العتيبي/ د. نضال الحواري/ د. إبراهيم خريس، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، الطبعة العربية 2007، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- د. عبد الغفار حنفي/ د. حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.
- 23- أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية 2007.

- 24- علي محمد عبد الوهاب، تقييم الأداء، دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1974.
- 25- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية ( تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003.
- 26- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث/ طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998.
- 27- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، القاهرة، 1985.
- 28- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005.
- 29- كريس أستون، تقييم الأداء الإستراتيجي ( المعرفة و الأصول الفكرية)، القاهرة 2001.
- 30- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 31- د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 32- د. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
- 33- د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 34- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب (أوراق ووقائع ندوة آفاق جديدة في التنمية وإدارة العملية التدريبية)، العدد 6، عمان 2-4 مارس 1997.

- 35- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق  
1996.
- 36- ماريون إي هاينز، إدارة الأداء، ترجمة: محمود مرسي و زهير الصباغ،  
مراجعة: زكي راتب غوشة و ربحي محمد الحسن.
- 37- د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر،  
الإسكندرية 2003.
- 38- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة 2005.
- 39- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، جامعة  
القاهرة 2005.
- 40- محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي،  
الطبعة الثانية، الكويت 1979.
- 41- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها،  
دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت.
- 42- نعمة الله نجيب إبراهيم، نظرية اقتصاد العمل، مؤسسة شباب الجامعة،  
الإسكندرية 2001- 2002.
- 43- نيلز جوران و جان روي و ماجتر ووتر، الأداء البشري الفعال، ترجمة  
علاء أحمد صلاح، الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق، القاهرة 2003.

## قائمة المراجع الأجنبية:

- 44- Anne Marie Firicelli et Bruno Sire : Ed, Performance et ressources humaines, Economica, Paris.
- 45- Alain Magnant : Les compétences de la fonction ressources humaines, diagnostic et action, diagnostic.
- 46- Bergeron. Pierre. G, La Gestion Moderne Théorie et Cas, Ed, Geatan Morin, Canada 1983.
- 47- Christian Balicco, Les Méthodes D'Evaluation en Ressources Humaines, 3ème tirage 1997, édition d'organisation.
- 48- Cahuc Pierre, André Zylberberg, économie de travail : la formation des salaires et les déterminants du chômage, édition de Boeck, 1996.
- 49- Claude Levy, Leboyer : Evaluation du personnel, 5ème édition d'organisation.
- 50- Guy le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, entièrement renouvelée, tirage 2005.
- 51- Gérard Duthil, Economie de L'Emploi et du Chômage, ellipses, copyright 1994.
- 52- Guy Caire, Economie du Travail, Bréal 2001.
- 53- Jean Pierre Rey, La contrôle de Gestion des services publics, communaux, Ed, Dunod, Paris 1991.
- 54- Jean- Pascal Lapra, L'Evaluation du Personnel dans L'Entreprise, Dunod, Paris 1997.
- 55- Jean Michel Palou, Les Méthodes D'Evaluation D'Entreprise, Groupe Revue Fiduciaire 2003.
- 56- Jean Marie Perette : Gestion des ressources humaines.
- 57- Jean Michel plane : La gestion des ressources humaines, Economica, Paris.
- 58- Jacques Teboul, L'Entretien D'Evaluation, Dunod, Paris 1996.

- 59- Khemakhem Abdelatif, La Dynamique du Contrôle de Gestion, Ed, Dunod, Paris 1986.
- 60- Muriel Maillefert, L'Economie du Travail, concepts, débats et analyses 2ème édition, Studyrama, 3ème trimestre 2004.
- 61- Michel Dévoluy, Théories Macroéconomiques, fondement, et controvers, 2ème édition, Armand Colin, Paris 1993.
- 62- Sekiou / Blondin / Fabi Bayod / Perétti/ Alis / Chevalier, Gestion des Ressources Humaines, 2ème édition, deboeck.