



نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار

Employee's Performance Evaluation System and its Impact on Functional Performance: A case Study of a Sample of the Administrative Employee's at the University of Adrar

بوعلالة عائشة*

مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري،

جامعة أدرار، الجزائر

aicha.bouallala@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/05/12

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وقد أسقطت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، ومن أجل تحقيق ذلك تم وضع مجموعة من الإجابات المسبقة كفرضيات لهذه الدراسة التي صيغت في شكل استبيان؛ والذي تم توزيعه على 120 موظف إداري بجامعة أدرار، وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ إجابات أفراد العينة في برنامج (SPSS) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم الوقوف على مجموعة من النتائج تنص في مجملها على وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين؛ تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلبي وإيجابي، وأوصت الدراسة على ضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: نظام؛ تقييم؛ أداء؛ أداء وظيفي؛ موظفين إداريين.

Abstract :

This study aims at identifying the effect of using employees' performance evaluation systems on their functional performance, in order to find out how effective it is in improving their job performance. The study was projected onto a sample of administrative employees at the University of Adrar, to achieve this, a set of prior answers were developed as hypotheses for this study, which were formulated in the form of a questionnaire which was distributed to 120 administrative employees at the University of Adrar, after collecting the questionnaires, the answers of the sample were blanked into the (SPSS) program according to the five-dimensional Likert scale. After testing the hypotheses of the study, the results state in their entirety that there exists direct or indirect impact relationship on the employee's performance result from the evaluation system followed in that in a negative and positive manner, the study recommended the necessity of linking the evaluation criteria in a realistic way with the process to be achieved in order to improve performance.

Key Words: System; Evaluation; Performance; إداري; Functional Performance; Administrative Personnel.

JEL Classification: M12, I23.

*مرسل المقال: بوعلالة عائشة (aicha.bouallala@univ-adrar.edu.dz)



المقدمة:

تعتبر الحياة الوظيفية أو المهنية للإنسان من بين أهم الجوانب أو المجالات التي يسعى لتحقيقها أو الاندماج فيها، ما يقابل ذلك بحث المؤسسات أو المنظمات العمومية بصفة عامة عن المورد البشري للقيام بتحقيق أهدافها، ومن أجل هذا وضعت الدولة الجزائرية نظاماً قانونياً يقيم الأداء لحماية حقوق الموظفين والقيام بواجباتهم والوصول بالإدارة والمؤسسة العمومية إلى الاستناد أو الاسترشاد بتسيير الأمور المهنية لموظفيها بطريقة مقننة. إن استناد الإدارة أو المؤسسة العمومية إلى نظام تقييم الأداء بقصد الحصول على أداء أفضل بالدرجة الأولى ورضا وقبول العاملين من أجل تحديد ومعرفة نقاط قوته وضعفه عند القيام بأدائه.

إشكالية الدراسة: بعد إجراء دراسة استطلاعية لعينة من موظفي جامعة أدرار أنموذجاً على مؤسسات التعليم العالي في مدى تطبيق وفعالية نظام تقييم الأداء، ارتأى البحث وجوب رد الاعتبار في الطرق والأساليب والتقنيات المتعلقة أو المتبعة في تنفيذ نظام تقييم الأداء، وأثره على أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية: ما أثر استخدام النظام المتبع في تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أدرار؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية التأصيل النظري والمعرفي للمعايير والنظم القانونية والعملية المتبعة في تقييم ومكافأة الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، ومدى انعكاس هذا التقييم للأداء الوظيفي بها.
- تحديد مستوى اعتماد الجامعة المبحوثة على استخدام المفاهيم المتعلقة بنظام تقييم الأداء في تقييم أداء موظفيها.
- أهمية توفير أداة مرجعية لأفراد العاملين بجامعة أدرار لتزويدهم بمعلومات مفيدة في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- إسهام الدراسة في لفت اهتمام المؤسسات الجامعية لإعادة الاعتبار لنظام تقييم الأداء في تحسين أداءها، وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

أهداف الدراسة: تسعى هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التطرق لنظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين من الجانب النظري؛
- إبراز وتوضيح أهمية التعرف على النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين الإداريين بجامعة أدرار؛
- التعرف على كيفية التطبيق الدقيق لنظام تقييم الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للموظفين وللجامعة المبحوثة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات إلى القياديين على مستوى الجامعة المبحوثة حول أهمية الاستفادة من المعرفة بأنظمة تقييم الأداء، وأثرها على مردودية الموظفين للتعرف على الطرق الكفيلة برفع مستوى أدائهم وتحفيزهم.

فرضيات الدراسة: تحتوي الدراسة على الفرضيات الرئيسية التالية:



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول نظام تقييم الأداء المنتهج من قبل الجامعة، تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية معاً عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي المنتهج من قبل الجامعة، تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية معاً عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة أدرار.

الدراسات السابقة:

دراسة (ماجد إبراهيم شاهين، 2010): بعنوان "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر"، رسالة ماجستير:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها، مست الدراسة عينة من موظفي كل من الجامعتين، وتم توزيع استبيان بلغ عدده (179)، من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين، وخرج الباحث بجملة من التوصيات نذكر أهمها ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين في الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

دراسة (سميحة لعقابي، 2016): بعنوان "نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري - بين الفعالية والقصور":

تهدف الدراسة النظرية إلى تحديد مفهوم نظام ونطاق تقييم الأداء وآثاره الوظيفية ثم ضماناته القانونية، من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها كفل المشرع عدة ضمانات إدارية من شأنها أن تجعل نظام التقييم نظاماً موضوعياً بعيداً عن الذاتية، وإن لحقها بعض النقص والقصور الذي يتجلى خاصة في حرمان الموظف من الاطلاع على تقديره العام قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها منح الموظف حق الاطلاع على تقديره العام إذا ما أراد ذلك مع تقييده بتقديم طلب بذلك إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

دراسة (علا ميمي، شبلي سويطي، 2019): بعنوان "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني":

هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثاً ومبحوثة، استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال هذه الدراسة خرج الباحثان بنتائج أهمها وجود أثر إيجابي أو دلالة إحصائية



على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان، كما أوصت الدراسة ضرورة أن يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الديوان على تحسين سلوكيات العاملين التي تحكم طبيعة أعمالهم.

دراسة (حماش علي، 2020): بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة":

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، فتخطيط المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة في مجال اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين في المجال الإداري والتنظيمي خاصة في ميدان الموارد البشرية، ويمكن اعتبار تطوير المسار الوظيفي كمبدأ إداري حديث وأساسي في العملية الإدارية، من خلال جعله أكثر فعالية ومساهمة في الرفع من القدرات وتنمية المهارات وصقل الخبرات مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء العام للمنظمة، ومن هنا ورد هذا المقال ليبرز دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء من خلال إبراز الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة.

دراسة (شيخي مليكة، دحو خضرة، سعيدي عامر برزوق، 2020): بعنوان "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة":

يهدف البحث إلى دراسة علاقة التأثير للتمكين النفسي للعاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كم متغير وسيط بالقطاع المصرفي لولاية سعيدة وكذلك تأثير التمكين النفسي على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بتوزيع استبيان لعينة عشوائية من مختلف أفراد مجتمع الدراسة، ولقد تم اختيار طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS) اعتمادا على برنامج Smart PLS3 لتحليل واختبار نموذج الدراسة، وتظهر النتائج التي تم الحصول عليها وجود تأثير مباشر موجب معنوي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي بسعيدة، ووجود تأثير مباشر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الأداء مع وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

دراسة (Dr. Mehack Misoi, Dr. Sr. Lucy Wanza, 2020): بعنوان "Effect of Staff on

:"The Performance of Public Universities: A Case of North Rift Region, Kenya

قام Lucy Wanza و Mehack Misoi بالتحقيق في تأثير الموظفين على أداء الجامعات العامة في منطقة ريفت الشمالي كينيا. اعتمدوا تصميم بحث مسح مقطعي لتحقيق هدف الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار تعداد السكان المكون من ثلاثمائة من أعضاء هيئة التدريس وغير المعلمين من الجامعات الحكومية التي يقع مقرها الرئيسي في منطقة شمال المتصدع، تم اختيار حجم عينة من 170 مستجيباً من السكان المستهدفين، تم الحصول على عينة الدراسة من خلال تقنية أخذ العينات الطبقيّة المناسبة، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات، تم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية المقدمة في شكل التكرار والمتوسط والانحراف المعياري والارتباط والانحدار المتعدد على التوالي، وجد أن منظور الموظفين كان له تأثير إيجابي كبير على أداء الجامعات العامة في منطقة شمال ريفت في كينيا، ويعزى هذا إلى خطة المكافآت التي تتبعها الجامعات لرفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي



بدوره إلى تحسين أدائهم، والجدير بالذكر أن الدراسة أظهرت انخفاض معدل الاستقالة بين موظفي الجامعة مما يدل على التزام الموظفين، كان من الواضح أيضاً أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية مع موافقة غالبية المستجيبين على أن المكافأة تستند إلى الجودة.

دراسة (P.Wekesa and F.H. Makhamara, 2020): بعنوان "Performance Appraisal and Employee Performance At Kibabii University in Bungoma County, Kenya"

سعت الدراسة إلى التحقق في تأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في جامعة كيبابي في مقاطعة بونغوما، مع التركيز على التقييم والإدارة بالأهداف وتصميم تقييم الأداء وتقييم 360 درجة. كانت النظريات الراسخة هي العدالة التنظيمية، وتحديد الأهداف، والتوقع، وقد تم اعتماد تصميم دراسة الحالة على مجموعة مستهدفة من 400 موظف، حيث تم اعتماد العينات العشوائية الطبقية لعينة 200 مستجيباً، تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات التي تم تحليلها من خلال الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم للتقييم والإدارة بالأهداف وطريقة تقييم 360 درجة على أداء الموظف، ولكن التأثير الإيجابي وغير المهم لتصميم تقييم الأداء، تمثلت أهمية النتائج في أن الزيادة في تقييم الأداء، والإدارة حسب ممارسات الأهداف، وتحسين تصميم تقييم الأداء بالإضافة إلى طرق تقييم 360 درجة أدت إلى تحسين أداء الموظف بشكل كبير. أوصت الدراسة بتحسين ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة إذا كانت هناك حاجة لتحسين أداء الموظف بشكل كبير.

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية تم التأكيد على أن جل الدراسات السابقة طبقت على قطاعات غير قطاع التعليم العالي، في حين كانت محل دراستنا قطاع التعليم العالي باعتباره أكثر القطاعات حاجةً إلى التطبيق الواقعي لهذه الدراسة في ظل ما يشهده عالم التعليم العالي من تطورات وتغيرات هائلة، وكذلك تعتبر الدراسة الأولى محلياً (على حد إطلاع أحد الباحثين) لنظام تقييم الأداء وأثره على الأداء الوظيفي لقطاع التعليم العالي الجزائري.



I. الإطار النظري للدراسة:

1. نظام تقييم الأداء:

1.1. مفهوم نظام تقييم الأداء: تعددت الأسماء التي أطلقت على نظام تقييم الأداء، فمن ضمن تسمياته تقدير الكفاية، تقدير الأداء، قياس الأداء، تقرير الكفاية (هاشمي، 2010)، واصطلح عليه المشرع الجزائري في الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مسمى "التقييم" (الأمر رقم 03/06، 2006).

لم يصدر المشرع الجزائري تعريفاً خاصاً لنظام التقييم، وإنما اكتفى بتحديد أحكامه وضوابطه وذلك في المواد من 97 إلى 103 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مما فسح المجال أمام الفقه للاجتهاد في إيجاد وإصدار تعريفات متعددة (الجوهري، 1983).

يعرف حنا نصر الله الأداء الوظيفي بأنه: "عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته" (حنا، 2009، صفحة 169).

يعرفه راندل شولو الأداء الوظيفي بأنه: "نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع" (الصيرني، 2007، صفحة 208).

من أهم وأبرز ما جاء في تعريف التقييم بأنه "تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى" (أرسلان، 1998)، ومن هذه التعريفات يتضح أن نظام تقييم الأداء يتضمن مؤشراً على مدى كفاءة الموظف في أداء مهام وظيفته الحالية، وبياناً على مدى قدرته ومؤهلاته واستعداداته على تولى وظائف ومهام أعلى.

2.1. مكونات نظام تقييم الأداء: لنظام تقييم الأداء مكونات تعبر عنه عند ممارسة الخطوات التطبيقية السليمة له وتمثل في الآتي: (عوني، 2015، الصفحات 19-20)

تحديد الغرض: إذ يعتبر المكون الرئيسي لنظام تقييم الأداء الذي تقوم الإدارة من ورائه بجمع المعلومات والبيانات من أجل توظيفها.

تحديد المسؤول عن العملية: توجد عدة أطراف يمكن أن تقوم بعملية نظام تقييم الأداء داخل المؤسسة وهي (الرئيس، المرؤوس، لجنة التقييم، زملاء العمل).

تحديد وقت التقييم: حيث أن أغلب المؤسسات والإدارات تقوم بعملية نظام تقييم الأداء في نهاية كل سنة. معايير تقييم الأداء: وهي العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم الأداء وهي (معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير صفات شخصية).



3.1. الطبيعة القانونية لقرار تقييم الأداء الوظيفي: نظراً للجدل الفقهي الذي أثاره نظام تقييم الأداء، فقد تناوله المشرع الجزائري إذ إنه رتب آثاراً قانونية على تقارير التقييم (المادة 98 من الأمر 06/03، 2006)، بحيث اعتبر تقرير التقييم قراراً إدارياً نهائياً قابلاً للطعن فيه أمام القضاء مباشرة، ومعنى ذلك أنه يختلف مع الرأي الذي يقول إن التقرير الإداري لا يعد قراراً نهائياً إلا بعد فصل اللجنة المتساوية الأعضاء بالرفض للطعن المرفوع بشأنه قابلاً لمخاصمته بدعوى الإلغاء أمام القضاء الإداري (بن ديدة، 2010).

4.1. النطاق القانوني لنظام تقييم الأداء وآثاره: نتناول بهذا الخصوص نطاق تقييم الأداء وآثار التقييم حسب النقاط التالية:

أ. **النطاق القانوني لنظام تقييم الأداء:** يتحدد بمحل التقييم وإطاره الزمني وأطرافه وهي موضحة كما يلي:

1.1. محل التقييم: ويتمثل في معيارين موضوعيين أساسين هما (عبد الهادي، 1965): (العمل الوظيفي، الصفات الذاتية للموظف). حدد المشرع الجزائري أربعة عناصر موضوعية لتقييم أداء الموظف نصت عليهم المادة 99 من الأمر رقم 03/06 على أنه "يرتكز تقييم أداء الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة، يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك".

2.2. الإطار الزمني للتقييم: فسح المشرع الجزائري المجال للسلطة الإدارية لتحديد المدة والفترة الملائمة لتقييم أداء الموظف، في المادتين 02/101 و 97 من الأمر رقم 03/06 على أن يتم التقييم بصفة دورية ومستمرة، مما يمنح للسلطة الإدارية تحديد الفترة التي يتم فيها التقييم في نظامها الداخلي أو قانونها الخاص¹.

3.3. أطراف التقييم: ينحصر أطراف التقييم في الموظف الخاضع له، والسلطة الإدارية المختصة بإجرائه.

- **الموظفون الخاضعون لعملية التقييم:** لم يحدد المشرع الجزائري فئة معينة، حيث جاء النص عاماً في هذا الشأن (المادة 97 من الأمر 03/06، 2006).

- **السلطة المختصة بالتقييم:** تنص المادة 101 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: "تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة".

ب. آثار التقييم: التقييم هو مؤشر لقياس أداء الموظف في مساره المهني في التشريعات الحديثة، فتترتب عليه آثار إما إيجابية أو سلبية للموظف، على حسب معيار ارتفاع وانخفاض أدائه الوظيفي. حيث رتب المشرع الجزائري آثاراً قانونية مهمة على نظام تقييم الأداء بموجب نص المادة 98 من الأمر رقم 03/06، وما يمكن ملاحظته بالنسبة لهذه الآثار أن جلها نافعة للموظف.

ب1. الآثار الإيجابية للموظف: رتبت المادة 98 من الأمر رقم 03/06 جملة من الآثار النافعة للموظف تمس مزاياه المادية وتدرجه الوظيفي ومزاياه المعنوية مثل: الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والنياشين والمكافآت.



ب2. الآثار السلبية على الموظف: لم ينص المشرع الجزائري على آثار سلبية مرتبطة بعملية التقييم، سواء على مزاياه المادية أو على تدرجه الوظيفي أو على علاقته الوظيفية على خلاف بعض التشريعات المقارنة (عبد الباسط، 1991).

5.1. ضمانات نظام تقييم الأداء: نظراً لأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف ولسلطة الإدارة التقديرية لممارسته وأثره المباشر على مسار حياته الوظيفية، اتفقت التشريعات المقارنة على ضرورة إيجاد ضمانات إدارية وأخرى قضائية لضمان الموضوعية لهذا الإجراء.

أ. الضمانات الإدارية لنظام تقييم الأداء: وتنحصر في إبلاغ الموظف بقرار تقييمه وإمكانية الطعن.

1. إبلاغ الموظف العام بقرار تقييمه: أقر المشرع الجزائري في المادة 102 من الأمر رقم 03/06 تبليغ الموظف بنقطة التقييم الممنوحة له، دون التقدير العام أو الملاحظة العامة التي يحكمها مبدأ السرية.

2. إمكانية الطعن في التقييم: منح المشرع للموظف - بعد إبلاغه بنقطة التقييم الممنوحة له -، الحق بأن يطعن أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، هذه الأخيرة يمكنها اقتراح مراجعتها (المادة 102 من الأمر رقم 03/06).

ب. الضمانات القضائية لنظام تقييم الأداء: بما أن قرار التقييم ذا الأثر المباشر على الحياة الوظيفية للموظف صادر من الإدارة المستخدمة، تعين رقابة القضاء لأنها سلطة مستقلة خارجية لفحص قرار التقييم بالإلغاء أو التعويض.

ب1. رقابة الإلغاء على قرار التقييم: تعتبر قرارات الإدارة المستوفية للعناصر القانونية غير خاضعة لرقابة القضاء الإداري لأنها من صميم اختصاصها ما عدا في حالة إثبات إساءة استعمال الإدارة سلطتها في إصدار هذا التقييم، وأجال رفع دعوى الإلغاء يكون وفق ما نصت عليه المادة 830 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية، فإن ميعاد رفع دعوى الإلغاء هو أربعة أشهر من تاريخ تبليغ قرار التقييم أو شهرين من تاريخ تبليغ قرار الرفض الصريح للتظلم أو فوات ميعاد الشهرين الممنوح للجنة للبحث في التظلم (المادة 830، 2008).

ب2. رقابة التعويض على أضرار قرار التقييم: حول مجلس الدولة الفرنسي للموظف الموضوع عنه قرار تقييم الحق في طلب التعويض إذا ما ارتكب في حقه خطأ بمناسبة هذا التقييم (عبد الباسط، 1991).

أما من الناحية الإدارية فقد اقترح (Somerrick, 1993) ضرورة عقد جلسات حوار بين المدير والموظفين فيما يتعلق بنظام التقييم، وفي حالة حدوث أي مشكلة يمكن مناقشة ذلك في جلسة الحوار على الفور، وليس بعد أشهر عندما يتم تقييم أداء الموظف وتوثيقه في ملفه الشخصي وتمثل في (Shuib و Rafikul، 2005)

- تطوير معايير الأداء: يتم تطوير معايير الأداء بقياس واجبات ومسؤوليات الوظيفة الأساسية مرة أخرى، لتسهيل مشاركة الموظف تطوير معايير أداء موثوقة وصحيحة وعادلة ومفيدة.
- تحديد الهدف: يعتبر تحديد الهدف أداة تحفيزية قوية للموظف، ويتكون من أهداف أداء محددة ومقبولة بدرجة متوسطة، كما يرتبط ضمن عملية تقييم الأداء بزيادة رضا التقييم وزيادة الأداء.



- **مقابلة تقييم الأداء السليم:** في الغالب إذا أجريت مقابلة التقييم بشكل سيء، فإن فعالية نظام التقييم تضع، لذلك يجب أن يكون القائم على إجراء المقابلة على دراية بالحساسية تجاه احتياجات الموظف للخصوصية والسرية من الأهمية بمكان وتوفير اهتمام كامل أثناء المقابلة وتخصيص وقت كافٍ لمناقشة كاملة للقضايا (Mani, B.G, 2002).
- **التقييم الذاتي:** يوفر التقييم الذاتي للموظفين فرصة لتقييم أدائهم بشكل منهجي، فقد أشارت الدراسات إلى أن التقييم الذاتي يزيد من إنصاف الموظفين المتصور في عملية التقييم. يمكن للموظفين تقييم أنفسهم من خلال استكمال نموذج التقييم الخاص بهم وتقديم المسودة للمناقشة مع المقيم، غالباً ما يتوصلون إلى حلول إبداعية لم تكن لتظهر في التقييم الإداري أحادي الجانب (J, McCarthy, 2000).
- **ملاحظات الإدارة:** ملاحظات الإدارة مطلوبة لسبب منطقي، ذلك أن تقييم كل موظف كمتوسط، دون ذكر نقاط القوة والضعف على وجه التحديد، يقلل من قيمة عملية التقييم عندما يتم شرح نقاط القوة والضعف لدى الموظف، يمكن للموظف البناء على نقاط قوته وتصحيح نقاط ضعفه لا يمكن للموظفين تحسين أدائهم الوظيفي ما لم يتم إخبارهم بأن أداءهم غير كاف.

2. ماهية الأداء الوظيفي:

1.2. تعريف الأداء الوظيفي: يعرف أحمد صقر عاشور الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء" (عاشور، 2005، الصفحات 14-15).

كما يعرفه حسن رواية محمد على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حماش، 2020، صفحة 97).

ومما سبق نستنتج بأن الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ومدى التزامه بالسلوك التنظيمي وإتمامه للمهام الموكلة إليه سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

قام (Waldman & Spangler 1989) أيضاً بتطوير نموذج متكامل للوظيفة لكل شكل يركز على خصائص الفرد (مثل الخبرة والقدرة) والنتائج (مثل التغذية الراجعة والأمن الوظيفي) وبيئة العمل الفورية (Arvey و Murphy, 1998).

2.2. أهمية الأداء الوظيفي: تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (خلوف، 2015):

أ. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: وهو ما يمنح الموظف حافزاً قوياً لتطوير من أعماله وتحسين كفاءته.



ب. **الترقية والنقل:** بما أن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس كفاءة الموظف فهو يسهم في ترشيح الموظف للترقية أو النقل إلى مناصب عليا.

ج. **تزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها:** نجاح واستمرار المؤسسة مستقبلاً مرهون بمعرفة حقيقة وواقع حياة العاملين بها ومشاكلهم وإمكانياتهم وكفاءتهم من أجل الترقية والتكوين والتدريب.

د. **تقييم المديرين والمشرفين:** تكمن أهمية تقييم أداء الموظفين في المساعدة على تكوين وترقية وتنمية العاملين تحت سلطتهم في المؤسسة.

هـ. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** المقصود منه الاستثمار في الموظف وتحديد البرامج لازمة لتكوينه وتطوير قدراته. و. توجد علاقة مباشرة بالزيادة السنوية التي يتحصل عليها الموظف و مجموع نقاط التقييم.

ن. الحصول على مصادر (الفيد باك) أو التغذية الراجعة لضبط برامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

3.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: يعد مدى قدرة وكفاءة الموظف في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة له معياراً مهماً في تحديد أدائه، وبالتالي تقييم هذا الأداء بالمعايير المعتمدة بمستوى امتياز أو جيد أو متوسط أو متدني، حيث تؤثر في هذا الأداء عوامل خارجية مثل جو العمل والعلاقات بين الموظفين، وكذا بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيهم والخبرة المكتسبة، وكذلك مدى الرضا بالعمل وحجم الضغوط به، وأخرى داخلية مثل قدرات الموظفين وكفاءتهم وتوجهاتهم، وتوجد عوامل أخرى منها (بودراع، 2013):

أ. **غياب الأهداف المحددة:** من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين هو انعدام أو غياب المخططات الشمولية والتفصيلية، والأهداف الواضحة والمسطرة من طرف المؤسسة لتحقيقها بدقة وفق الزمن والكيفية والكمية والنوعية لكل وظيفة ومهمة وموظف، مما يحول دون إمكانية محاسبة أو قياس مدى تحقيق وإنجاز كل موظف أو مسؤول أو قسم ما عن الأعمال والمهام والوظائف الموكلة له بالعقوبات أو الإجازات والمكافآت وبالتالي يتساوى الموظفون الأكفاء والكسالى مما يسبب في تدني الأداء وانحيار المنظمة في أي وقت لغياب معيار تقييم الأداء.

ب. **عدم المشاركة في الإدارة:** يعتبر من العوامل المساهمة في انخفاض الأداء الوظيفي لدى الموظفين وذلك نظراً للفرجة التي تكون بين الموظفين وخصوصاً في المستويات الدنيا ومسؤوليهم، أو بين الإدارات المحلية والمركزية، مما يؤدي إلى شعورهم بالتهميش، وبالتالي اللامسؤولية تجاه الوظيفة والمسؤول.

ج. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا أو الاقتناع بالعمل أو الوظيفة مهم في جودة أداء الموظف أو العكس، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية فقط بل يتأثر بالحوافز المعنوية أيضاً.

د. **التسيب الإداري:** يعد من أهم العوامل المؤثرة في أداء العمل، فالتسيب الوظيفي ظاهرة إدارية خطيرة على أداء المؤسسات.



II. الطريقة والأدوات:

فيما يلي سنتطرق إلى عرض نموذج وتحديد مجتمع وعينة وأدوات الدراسة، وكذا تحليل النتائج لاختبار صحة الفرضية.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين التابعين لجامعة أدرار، بلغ عددهم في سنة 2020 حوالي 322 موظف إداري موضحة في الجدول رقم 01، وقد تم اختيار جامعة أدرار نظراً لطبيعتها الإدارية، وهو ما يتماشى مع طبيعة الموضوع، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين تتكون من 120 مفردة مختارة لأجل التعرف على آرائهم حول معايير الأداء المتخذة في جامعة أدرار، ومدى التزام الجهات المعنية في استعمال مخرجات نتائج هذا التقييم.

الجدول 01: "يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب التصنيف"

التصنيف	التعداد
التأطير	144
التطبيق	104
التحكم	48
التنفيذ	26
المجموع	322

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات من المديرية الفرعية للمستخدمين بالجامعة

2. منهج الدراسة:

لمعالجة دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي لإثراء الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب الميداني فاستخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي لمعرفة رأي الموظفين الإداريين بجامعة أدرار محل الدراسة، بهدف الاستطلاع على بيانات الدراسة واختبار فرضيتها بالاعتماد على "حزم تحليل البيانات الإحصائية" في العلوم الاجتماعية SPSS، للحصول على نتائج جيدة ودقيقة، تم تصميم استبيان لذلك اعتمدنا على أسلوب ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

3. تصميم أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استبيان للدراسة، حيث قام الباحثون بتقسيمه إلى ثلاث (03) محاور رئيسية، خصصنا المحور الأول للبيانات الشخصية للموظفين والذي يتكون من سبعة (07) أسئلة، أما المحور الثاني خصصناه إلى نظام تقييم الأداء في جامعة أدرار يضم إحدى عشر (11) سؤالاً، أما المحور الثالث فخصصناه إلى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة أدرار ضم اثني عشر (12) سؤالاً، ولاختبار صحة فرضيات الدراسة، وبعد توزيع الاستبيان تم



استرجاعه كلياً وخضع لاختبار الثبات والصدق (معامل الثبات ألفا كرونباخ) الكلي الذي بلغ 93.3% مما يدل على وجود ثبات قوي جداً، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول 02: "معامل ألفا كرونباخ للثبات"

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ "
محور نظام تقييم الأداء	11	0.907
محور الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين	12	0.874
الثبات الكلي للاستبيان	23	0.933

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لإحصاء إجابات المستجوبين عن الأسئلة المقترحة وإعطاء صورة واضحة عن العناصر المهمة للدراسة المتعلقة بهذه الإجابات، قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم اختبار نوع توزيع البيانات، لتبيان إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، تحليل التباين، تحليل الانحدار).

5. عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للدراسة:

سنقوم بعرض المؤشرات الإحصائية لإجابات عينة الدراسة لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل محور من محاور الاستبيان، وبالنسبة لكل الاستبيان مع تقديم تحليل مفصل للمؤشرات المتحصل عليها موضحة كالتالي:

تصورات المستجوبين حول نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي في جامعة أدرار:

الجدول 03: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحاور الدراسة"

الترتيب	مستوى المعنوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	0.000	0.420	0.709	2.850	نظام تقييم الأداء	1
2	0.000	0.405	0.683	2.839	الأداء الوظيفي	2
--	0.000	0.386	0.651	2.845	القيمة الإحصائية الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن متوسط عبارات المحور الأول (نظام تقييم الأداء) تميل في متوسط اتجاهها العام نحو الرأي المحايد بقيمة 2.850، وجاء الانحراف المعياري لمجمل العبارات بين 0.709 وهو انحراف متوسط، ويدل على أن أفراد العينة ليسوا متفقين فيما بينهم على عبارات هذه الفرضية بمعامل اختلاف بلغ



0.420. أما المحور الثاني (الأداء الوظيفي) فكان اتجاهه العام نحو الرأي المحايد أيضا بقيمة 2.839، وجاء الانحراف المعياري لمجمل العبارات بين 0.683 وهو انحراف متوسط، ويدل على أن أفراد العينة ليسوا متفقين فيما بينهم على عبارات هذه الفرضية بمعامل اختلاف بلغ 0.405.

6. اختبار فرضيات الدراسة:

1.6. اختبار الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول نظام تقييم الأداء المنتهج من قبل الجامعة تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05).

ولأجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الثنائي بين (متغير الوظيفة والخبرة المهنية)، وذلك بالاعتماد على هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس التباين الثنائي فقد بينت قيمة Levene Statistic أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء $P\text{-value} = \text{Sig} 0.390$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ولهذا لا يمكن رفض فرضية تجانس التباينات، وبالتالي يمكن إجراء تحليل التباين.

وتظهر نتائج تحليل التباين الثنائي لنظام تقييم الأداء حسب الوظيفة والخبرة المهنية معاً في الجدول التالي:

الجدول 04: "نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في آراء الباحثين فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء حسب الوظيفة والخبرة المهنية معاً".

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
نظام تقييم الأداء	الوظيفة	2.104	3	0.701	1.418	0.242	غير معنوية (لا توجد فروق)
	الخبرة المهنية	1.507	3	0.502	1.015	0.389	
	التفاعل	4.559	8	0.570	1.152	0.335	
	الخطأ	51.941	105	0.495			
	الكلي المصحح	59.897	119				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لنظام تقييم الأداء مجتمعة بلغت $F=1.152$ وذلك بدرجة حرية 8، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت $\text{Sig} = 0.335$ وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم معنويتها (نقبل الفرضية الصفرية)، أي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء مجتمعة تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية مجتمعة.

ويخلص البحث إلى أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين فيما يتعلق بنظام تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.6. اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الأداء الوظيفي المنتهج من قبل الجامعة تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية معاً عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي (0.05)



لأجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الثنائي بين (متغير الوظيفة والخبرة المهنية)، وذلك بالاعتماد على هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس التباين الثنائي، فقد بينت قيمة Levene Statistic أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء $P\text{-value} = \text{Sig } 0.228$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ولهذا لا يمكن رفض فرضية تجانس التباينات وبالتالي يمكن إجراء تحليل التباين.

وتظهر نتائجه نتائج تحليل التباين الثنائي للأداء الوظيفي حسب الوظيفة والخبرة المهنية معاً في الجدول التالي:

الجدول 05: "نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين فيما يتعلق بالأداء الوظيفي حسب الوظيفة والخبرة المهنية معاً".

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
الأداء الوظيفي	الوظيفة	0.828	3	0.276	0.591	0.622	غير معنوية (لا توجد فروق)
	الخبرة المهنية	2.411	3	0.804	1.721	0.167	
	التفاعل	4.166	8	0.521	1.115	0.359	
	الخطأ	49.029	105	0.467			
	الكلي المصحح	55.669	119				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة للأداء الوظيفي مجتمعة بلغت $F = 1.115$ وذلك بدرجة حرية 8، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت $\text{Sig} = 0.359$ وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم معنويتها (نقبل الفرضية الصفرية)، أي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين فيما يتعلق بالأداء الوظيفي مجتمعة تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية مجتمعة.

ويخلص البحث إلى أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين فيما يتعلق بالأداء الوظيفي في الجامعة - محل الدراسة - تعزى لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية مجتمعة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.6 اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة أدرار.



الجدول 06: "تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر نظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين"

اختبار F		R ²	R	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات
Sig	قيمة F			Sig	قيمة T		
0.000	150.877	0.561	0.749	0.000	4.522	0.781	0.722
					12.283		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين = $0.722 \times \text{نظام تقييم الأداء} + 0.455$

نجد أن معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.561 ومعامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) بلغ 0.557، في حين إن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.4550، وتفسر قيمة معامل التحديد 56% من تغير قيمة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين (المتغير التابع)، يمكن أن يفسر استخدام العلاقة الخطية بين نظام تقييم الأداء وبين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنها توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أدرار عند مستوى معنوية 5%.

الخلاصة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية لأثر نظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في جامعة أدرار تم التوصل على النتائج التالية:

- لا يساهم نظام تقييم الأداء لوحده بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة أدرار.
- تبين من الدراسة أن نظام تقييم الأداء في الجامعة لا يتماشى مع الأداء الوظيفي للموظفين فيها من خلال عدم الممارسة الفعلية لهذا النظام.
- تبين أن أغلب آراء العينة المستجوبة متفقة على عدم وجود معايير واضحة تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها والمهام المخولة للموظف.
- عدم ترابط نتائج نظام تقييم الأداء مع الأداء الوظيفي يؤدي بالجامعة إلى التسبب واللامبالاة في ممارسة المهام الإدارية.
- تبين أن أغلب آراء العينة المستجوبة متفقة على أن معايير تقييم الأداء المستعملة في الجامعة غير مقبولة وغير محفزة لتحسين أداء الموظفين.



التوصيات:

- بناءً على النتائج المذكورة أعلاه توصلنا إلى أن نظام تقييم الأداء يؤثر بنسبة قليلة على الأداء الوظيفي في ظل عدم تطبيق هذا النظام بمعايير واضحة، على إثر ذلك يمكن تقديم جملة من التوصيات، وهي كالتالي:
- ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها.
 - ضرورة إيجاد معايير التقييم تتماشى مع سلك الانتماء أو الرتبة المشغولة.
 - عند رفع طعن أو تظلم لدى لجنة تقييم الأداء يجب دراسته بشكل جدي.
 - إخضاع جميع الموظفين لنفس المعاملات في التقييم.
 - ضرورة اعتماد معايير التقييم المستعملة في الجامعة بشكل مباشر على تحفيز الموظفين لبذل مجهودات أكبر.
 - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم في جميع المسائل المتعلقة بالموظف.

قائمة المراجع:

- الأمر رقم 03/06. (2006). المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. (جريدة رسمية رقم 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006).
- اللبدي نزار عوي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار دجلة.
- المادة 830. (2008). من قانون الاجراءات المدنية والإدارية.
- المادة 97 من الأمر 03/06. (2006). المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (جريدة رسمية رقم 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006).
- المادة 98 من الأمر 06/03. (2006). المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (جريدة رسمية رقم 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006).
- أمينة بودراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والتجارة. الجزائر: جامعة المسيلة.
- أنور أحمد أرسلان. (1998). تقارير الكفاية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- حمدي أمين عبد الهادي. (1965). تقويم الأداء. مجلة العلوم الإدارية، مصر، العدد 03.
- خري هاشمي. (2010). الوظيفة العامة على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. الجزائر: دار هومة.
- زهرة خلوف. (2015). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء (أطروحة دكتوراه). تخصص إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.
- صقر أحمد عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.



- عبد العزيز السيد الجوهري. (1983). نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- علي حماش. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة. القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، 02 (08).
- محمد فؤاد عبد الباسط. (1991). قياس كفاية الأداء للعاملين المدنيين بالدولة. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية مصر: دار النشر الجامعي.
- نجاة بن ديدة. (2010). "تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية". مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر ، العدد 39.
- نصر الله حنا. (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). « Performance Evaluation in Work Settings ». *Annual Review of Psychology* 49(1).
- Mani, B.G. (2002). "Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study". *Public Personnel Management*, 31(2).
- McCarthy, J. (2000). "How to Conduct Productive Performance Appraisals . ", *Journal of Property Management.*,
- Rafikul, I., & Shuib, b. M. (2005). "Employee performance evaluation by the AHP: A case study". *Honolulu, Hawaii, July 8-10.*

¹أخذ المشرع مبدأ سنوية التقييم بموجب المادة 02 من المرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بعملية التنقيط وطرق الترقية في الوظيفة العمومية (جريدة رسمية رقم 46 المؤرخة في يونيو 1966). - وكذلك الحال في المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (جريدة رسمية رقم 13 المؤرخة في 24 مارس 1985، أنظر المادة 84 منه).