

تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة

دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة

Diagnosing the reality of the performance appraisal system for university employees case study of Ouargla University

خالد رجم^{1*}، محمد نجيب سويقات²، قداش سمية³

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 (الجزائر)،
redjemkhaled@gmail.com

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)،
souigat.mo@univ-ouargla.dz

³ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)،
keddechoumia@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/01 تاريخ قبول النشر: 2021/12/03 تاريخ النشر: 2021/12/31

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحسين الأداء بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وإلى الوصول إن كان هناك تأثير على مستوى أداء العاملين وكذا تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال جامعة ورقلة والتي بلغت 250 عاملا، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة؛ وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بالرغم من أن نظام تقييم الأداء لم يصل إلى مستوى جيد إلا أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء في جامعة قاصدي مرياح ورقلة. **الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، نظام تقييم أداء العاملين، فعالية، طرق تقييم الأداء، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

تصنيف JEL : M12, M59.

Abstract: This study aims to evaluate the effectiveness of the system for evaluating the performance of workers at the University of Kassed Merbah and Ouargla, and to know the extent of its impact on the level of employee performance and achieve job satisfaction in it, We used the descriptive approach. In order to collect the study data, and the questionnaire was used as a main tool for the study, The SPSS program was also used to analyze the data extracted from the questionnaires, and the study concluded several results, the most important of which are: Although the performance appraisal system has not reached a good level, there is an average correlation relationship between job performance and the performance appraisal system at Kassed Merbah and Ouargla University.

Keywords: Personnel Performance; Personnel Performance Appraisal System, Effectiveness, Performance Appraisal Methods, Kasdi Merbah University Ouargla.

Jel Classification Codes: M12, M59.

* المؤلف المرسل: خالد رجم

1. مقدمة:

إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، مما جعلها تحاول تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين. فعملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين، والتي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أداءهم، ويمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحسين أداء العاملين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى نظام تقييم الأداء والطرق المستخدمة فيه على مستوى جامعة قاصدي مرياح ورقلة من وجهة نظر العاملين؛ وهل تعي المؤسسة ضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بها، يحقق أهدافها وأهداف أفرادها على حد سواء؟
- ما هو مستوى أداء عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين في جامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

2.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تطبق جامعة قاصدي مرباح نظام تقييم الأداء جد فعال من وجهة نظر العاملين فيها؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

3.1. أهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية ودور تقييم الأداء في تحسين أداء العمال في المؤسسة، وكذا محاولة تحليل نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقييم فعالية الآليات والطرق المتبعة في تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة تقديم اقتراحات وتوصيات لأوجه النقص إن وجدت في هذا النظام.

2. الإطار النظري للدراسة:**1.1. الأداء الوظيفي:**

الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات الموكلة له؛ كما يعرف بأنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته (الحراشنة، 2011، صفحة 90)؛ وعرفه (Thomas gilbert) بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو إتحاد السلوك ونتائجه معا (القرالة، 2011، صفحة 48)؛ كما لا بد من الإشارة إلى أن الأداء مكون من عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، فحسب (Albane) فإنه عادة ما يتم استعمال مصطلحي الكفاءة والفعالية للتعبير عن الأداء، فالكفاءة تعني القيام بالأعمال بطريقة جيدة دون ضياع للموارد، مهما كانت الأعمال التي تقوم بها، أي التركيز على الجانب "الأحسن، الأسرع، الأقل تكلفة" لتحقيق الأداء، أما الفعالية فتركز على أبعد من ذلك "أثر العمل البشري، مدى موائمة الأهداف، والنتائج عن المدى البعيد، ومعايير وقيمة العمل والأهداف" (Dimitri Weiss, 2011, p :231).

ومنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد بكفاءة وفعالية، خلال زمن محدد بما يحقق ويشبع أهداف شخصية للعامل والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

2.2. تقييم أداء العاملين:

عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة ، لقياس وإصدار الأحكام ، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء التي تحددها وتعتمدها المؤسسة؛ والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا ومستقبلا، وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي. كما يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي بموجبها تقدر جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (Schuler R S, 1995, p: 306). من خلال هذا التعريف نستنتج خاصيتين لعملية تقييم الأداء: أولا هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون، وثانيا هي عملية تخضع لمعايير أداء وأسس المقارنة تعتمدها المؤسسة حسب خصوصيتها.

إن تقييم أداء العاملين يستهدف الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟ هل هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف الفرد؟ هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟ ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة؟ (الهييتي، 2003، صفحة 198). وبالتالي فإن لهذه العملية أهمية بالغة يمكن إيجازها فيما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي للأداء سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.

- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة، حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القائد معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية التوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.

- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

- تقييم سياسات الاختبار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار التدريب للعاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

- وأخيرا فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على ذلك إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف (زويلف، 1998، صفحة 241).

3.2. شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين:

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

- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية؛

- إهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام؛

- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها؛

- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً؛

- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية؛
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مسؤوليهم وتقييم أدائهم على ضوءها؛
- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛
- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد؛
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرووس، إدارة الموارد البشرية)؛
- يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية. (بعجي، 2007، صفحة 50).

4.2. استخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بما كان لارتباط مخرجاتها بجميع ووظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تستخدم نتائج العملية في كل من عملية تحديد المكافآت والحوافز من خلال معرفة مستوى العامل من أجل تحفيزه وتشجيعه، بالإضافة إلى عمليات الترقيات حيث تتم بناء على مدى كفاءة العامل بمناصب أعلى من خلال نتائج التقييم، أما بالنسبة لعمليات التعيين والنقل فتساعدنا نتائج التقييم في معرفة مدى أحقية العامل بالوظيفة بالإضافة أو إمكانية النقل إلى وظائف أخرى، أيضا تعتبر وظيفة التدريب من أهم الوظائف التي تركز على نتائج التقييم من خلال معرفة مستويات العاملين لوضع البرامج التدريبية لتطوير أدائهم، وأيضاً يمكن أن نشير إلى أن عملية التوظيف يمكن استخدام مخرجات التقييم للتخطيط لها وهذا من خلال معرفة النقص الموجود على مستوى بعض الوظائف أو العاملين (رجم، 2018، صفحة 417).

5.2. الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعتنا للأدبيات التطبيقية، وفي حدود اطلاعنا، تبين وجود دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي وطرق تقييمه وفي قطاعات مختلفة أما تلك التي استهدفت نفس قطاع الدراسة فكانت دراسات أجنبية، ومن الدراسات السابقة نجد:

أولاً: دراسة (أسيا يعقوب، الهادي عبد الخير، 2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين، والتعريف بالطرق الصحيحة المتبعة لتقييم الأداء بالجامعة ومعرفة نواحي القصور ومعالجتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين، وأنه هناك علاقة بين التدريب وتقييم الأداء بالجامعة وكذلك علاقة التحفيز والاختيار والتعيين مع تقييم الأداء؛ كما أنه يجب استخدام طريقة 360 درجة في عملية تقييم أداء العاملين لأنها تشرك جميع العاملين في عملية التقييم مما يشعرهم بالأهمية؛ كما توصلت الدراسة إلى الاهتمام بالحوافز المادية وعملية التدريب لما لهما من أثر على أداء العاملين بالمؤسسة وعدم إهمال الحوافز المعنوية كذلك.

ثانياً: دراسة (إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة المبحوثة والمؤسسة المرجعية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وبيان طبيعة العلاقة والأثر بين تقييم أداء العاملين ومتطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية لذلك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضعف في الاعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة واعتماد المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة في أغلب الأحيان على الملاحظة الشخصية في تقييم أداء العاملين كان له الأثر في عدم عدالة نظام التقييم؛ وكذا تأثير نظام تقييم أداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية عن طريق المقارنة المرجعية أي التأثير غير المباشر أفضل من تأثير نظام تقييم الأداء العاملين ومتغيراته الفرعية في متطلبات الجودة للموارد البشرية بشكل مباشر لدى المؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: دراسة (محمود محمد بن مسعود، 2015) هدفت الدراسة إلى التعرف واقع عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح الآثار المترتبة على

عملية تقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة؛ الانتقال إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف؛ هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوع لأداء من شملهم التقييم، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة؛ عدم الاهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء؛ مما يضعف أهمية عملية التقييم والاستفادة من نتائجها؛ إن عمليات الترقية لا تتم بناء على نتائج التقييم مما ترتب عليها عدم وجود حافز لدى الأفراد للتميز في الأداء، مما يؤثر سلباً على الارتقاء بمستوى العمل.

رابعاً: دراسة (نور الدين شنوفي، 2005) هدفت الدراسة إلى التعرف تشخيص نظام التقييم المعمول به لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، قصد معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي؛ التعرف على طبيعة الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها النظام الحالي للتقييم، سواء كانت متعلقة بالعمال الخاضعين للتقييم أو متعلقة بالجهات المشرفة والقائمة على عملية التقييم أو بالنماذج والمعايير المستخدمة في عملية التقييم أو تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المنظمة لعملية التقييم أو تعود لأسباب أخرى؛ بالإضافة إلى الكشف عن مدى الاستفادة من نتائج عملية تقييم أداء العامل بالمؤسسة محل الدراسة وفق هذا النظام في رسم ومراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة بالمؤسسة سواء كانت منها المتعلقة بسياسة التحفيز والمكافآت أو سياسة التدريب والاختيار والتعيين أو بسياسة الترقية والنقل والفصل وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم الالتزام التام بالأسس العلمية والنصوص التشريعية والقواعد التنظيمية في عملية تقييم أداء العامل؛ غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها في المؤسسة؛ عدم كفاية استمارة التقييم (إن وجدت) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل؛ اعتماد دورية التقييم السنوي التي يعاب عليها كونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها، بل تتركها تتماهى وتزداد آثارها.

خامساً: دراسة (Vineet chouhan and pushpavarma, 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء؛ ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة لتقييم الأداء على عوائد مؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة جداً وتتوجب احتساب

الفروق بين العمال والمديرين لأنه يؤثر على مستوى دافعية الموظفين للعمل؛ تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

سادسا: دراسة (Muhammad Faseeh ullah khan, 2013) هدفت الدراسة إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت؛ نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة؛ تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء؛ شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء؛ كما يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85% من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: دراسة (George Ndemo Ochoti. 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء؛ توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال لنظام التقييم؛ العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في إنجاح نظام تقييم الأداء؛ عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين تساهم بشكل كبير في إنجاح عملية تقييم الأداء؛ كما أن فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء.

ثامنا: دراسة (M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة في مؤسسات الملابس السيريلانكية؛ والتأكد ما إذا كان تقييم الأداء يختلف حسب حجم المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الاستخدام المنتظم لنظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة في شركات الملابس في سريلانكا، مما يعني أن شركة الملابس على الرغم من أنها كبيرة أو غير كبيرة يجب اعتماد نظام تقييم الأداء أكثر

انتظاما وذلك لتحسين أداء المؤسسة؛ كما توصلت إلى عدم وجود فروق بين شركات الملابس الكبيرة وشركات الملابس الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بجودة نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة.

3. الطريقة والأدوات:

1.3. منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء المسح النظري والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وهذا من أجل تحديد طرق وأدوات الدراسة الأكثر تناسبا مع نوع دراستنا، أما الدراسة الميدانية، فقد اعتمدنا على عدة أدوات كالملاحظة والمقابلة والاستبيان من خلال تصميم استبانة (أنظر الملحق 01) وتوجيهها لعمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة من خلال الإجابة على هذه الاستبانة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة مستعينين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا بتحليل وتفسير النتائج على ضوء الملاحظات والمقابلات التي أجريناها بالمؤسسات محل الدراسة.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة والبالغ عددهم 865، ومنه تم توزيع 265 استبانة أي أخذنا 30% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الواردة والقابلة للمعالجة الإحصائية 260 استبانة أي بنسبة استرداد 90% من إجمالي الاستبيانات المسترجعة.

3.3. أداة الدراسة: لجمع البيانات الخاصة بالدراسة اعتمدنا على الاستبانة حيث تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة حيث تضمنت الاستبانة 37 بنداً، تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات والمتعلقة بـ: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن محورين:

- **المحور الأول:** الخاص بمحور فعالية نظام تقييم أداء العاملين ويتألف من 26 عبارة، ويتكون من أربعة أبعاد؛
- **المحور الثاني:** يتعلق محتوى هذا الجزء بمحور أداء العاملين، وهو يتكون من

14 عبارة؛

كما تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، إذ ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم.

إضافة للمقابلة التي تعتبر كأداة مساعدة في تحليل نتائج الاستبيان، وتتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، حيث تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكان الهدف منها التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعيًا، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم وبعض المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية بمديرية الجامعة ومع الأمناء العامون بالكليات والمعاهد، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقضاؤها والحصول عليها إلا عن طريق مقابلة بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال الدراسة.

بالإضافة إلى الأدوات السابقة تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق السجلات التي تتعلق بنظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، وأهم هذه الوثائق ما يلي: القرارات الداعمة لنظام التقييم، وهي مجموعة النشرات الدورية للإدارة المركزية للموارد الخاصة بعلاوة المردودية والمتضمنة لنظام التقييم وكيفية تطبيقه؛ استمارات تنقيط الأداء المستعملة؛ استمارة نهاية التبرص بالنسبة للموظفين الجدد؛ جداول الترقية في الدرجات بالنسبة للموظفين الدائمين؛ المناشير المتعلقة بالترقية الاختيارية لرتبة أعلى؛ والقانون الداخلي للمؤسسة.

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إلى أن تمت صياغتها في شكلها النهائي، وبحساب ألفا كرومباخ لأبعاد الاستبانة ومجالاتها والذي بلغ 90.5% (أنظر الملحق رقم 02)، وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل.

5.3. النتائج ومناقشتها:

5.3.1. عرض خصائص عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة مجموعة من الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والخاضعين لنظام التقييم خلال فترة البحث، والذي بلغ عددهم 865 عامل، حيث أن نسبة مستخدمي التصميم (إطارات) من مجموع تعداد عمال الجامعة تتراوح بين 29 % و 38 %، ونسب مستخدمي التطبيق تتراوح ما بين 29 % بالمائة و 35 بالمائة من مستخدمي الجامعة، أما مستخدمي التحكم تتراوح النسبة ما بين 14 % و 17 %، أما التنفيذ تتراوح بين 16% و 23%.(الملحق رقم 03).

أما بالنسبة للعمال الذين خضعوا لنظام التقييم، فقد اعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، لتكون معبرة بشكل أمثل على مجتمع الدراسة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

تقسيم عمال الجامعة المستفيدين من نظم التقييم خلال فترة البحث إلى ثلاث أنواع (حسب نمط التقييم): الترقية الاختيارية، تثبيت الموظفين الجدد، الترقية في الدرجات.

الجدول رقم (1): المستفيدين من نظم التقييم بجامعة ورقلة

نمط التقييم/السنوات	2013	2014	2015	1620	7201
الترقية الاختيارية	04	04	03	07	03
تثبيت الموظفين الجدد	95	90	63	47	48
المجموع	255	147	128	106	137

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين. حيث أن إحصائيات التقييم الخاص بالترقية في الدرجات لخمس سنوات سابقة لم تكن متوفرة كلها بمصلحة المستخدمين الإداريين بالجامعة، وذلك لوجود نقص في جداول الترقية في الدرجات لبعض أصناف الرتب مما يؤثر على الرقم الصحيح لها.

2.5.3. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

1.2.5.3. اختبار الفرضية الأولى وتفسيرها: نصت الفرضية الأولى على أنه: "تطبق جامعة قاصدي مرباح نظام تقييم الأداء جد فعال من وجهة نظر العاملين فيها". كان الهدف من وضع هذه الفرضية هو تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين من خلال معرفة أهداف نظام التقييم المطبق بالمؤسسة والطرق والمعايير المنتهجة في ذلك، مع التطرق

إلى نتائج تقييم الأداء واستخداماته؛ تبين من إجابات العاملين حول فقرات متغير نظام تقييم الأداء أنها نتجة بين الموافقة إلى الحياد أنظر (الملحق رقم 04)، بناء على نتائج الاستبيان والمقابلة والتي جاءت نتائج بتوجيه محايد وبمتوسط إجمالي (2.27) إلا أن العبارة رقم (1) "تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم" جاءت بتوجه "موافق" بمتوسط حسابي (2.40) وهذا ما يعكس أن المؤسسة تهتم وتطبق بما جاءت به المراسيم والمناشير المنظمة لعملية التقييم، وكما نلاحظ أن العبارة رقم (5) "يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي" بتوجيه "موافق" وبمتوسط حسابي (2.44)، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين يدركون أهمية نظام تقييم الأداء خلال مساهمهم المهني، أما بخصوص العبارات الأخرى والتي جاءت بتوجيه محايد وخاصة العبارة رقم (3) "أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة" بتوجيه محايد و بمتوسط حسابي (2.15) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام، وهذا ما يثبت على أن نسبة معتبرة من العاملين ليس لهم دراية بأهداف نظام التقييم بالمؤسسة إما لجهلهم بها أو لعدم شرح المؤسسة للعامل أهداف نظام التقييم بالمؤسسة.

وكما توصلنا خلال المقابلات مع بعض المستجوبين، أنهم لا يعلمون بأهداف نظام التقييم المطبق بالمؤسسة لعدة أسباب نذكر منها:

- غياب الندوات أو جلسات للعمال بمختلف مستوياتهم للتعريف بأهداف نظام تقييم الأداء والأهمية من تطبيقه؛
- عدم إشراك الشركاء الاجتماعيين وممثلي العمال في اللجان المتساوية الأعضاء في صياغة الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء؛
- غياب التواصل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين في إنجاح نظام تقييم الأداء وفهم توجهات العاملين ومعتقداتهم حول هذا النظام.

أما بخصوص البعد الثاني طرق ومعايير نظام التقييم المطبق بالمؤسسة فقد جاء متوسط حسابه (2.19) وهو بمستوى متوسط، خاصة من جانب شرحها وفهمها من جانب العاملين، حيث أن نسبة كبيرة من المستجوبين يؤكدون أنه لا يتم شرحها، وهذا ما تؤكد العبارة رقم (6) والتي تنصت على: "يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها" كان متوسطها الحسابي (1.87) وهو متوسط أقل من المتوسط الحسابي للبعد الثاني أي بمستوى منخفض؛

أما بخصوص موضوعية وعدالة المعايير المستخدمة في تقييم الأداء فقد أجمعت نسبة كبيرة على عدم الموافقة على المعايير المستخدمة من خلال العينة المستجوبة وهذا ما أظهرته العبارة رقم (7) والتي نصت على "المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية" فجاء متوسطها الحسابي (2.10) وهو أقل من المتوسط الحسابي للبعد الثاني أي بمستوى متوسط، حيث تؤكد عند إجراء مقابلة مع العمال أن هذه المعايير تتصف باللاموضوعية وعدم دقتها، فكثير من الأحيان يستند المسؤول في التقييم على معايير عشوائية غالباً ما تعتمد على ورقة الحضور اليومي للعامل، وكما جاءت العبارة رقم (12) التي نصت على "أفضل أن يتم تقييمي من طرف مسؤولي المباشر" وكان المتوسط الحسابي (2.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للبعد وجاء بتوجيه موافق وبنسبة 87,6 بالمائة، حيث يؤكد أغلب المستجوبين أنهم يفضلون أن يقيمهم المسؤول المباشر لهم وليس مسؤول إداري آخر، لأنه هو الأدرى بهم من غيره، كما أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وذلك كل ثلاثة أشهر (علاوة المردودية) ومن خلال التتقيط السنوي (الترقية في الدرجات) وهذا ما أكدته العبارة رقم (10) والتي نصت "يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم" وكان المتوسط الحسابي (2.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبعد الثاني (2.19) والتي جاء توجيهها بموافق (أنظر الملحق رقم 04).

كما أجمع العديد من المستجوبين على أن العديد من العيوب الموجودة في معايير وطرق نظام التقييم نلخصها في النقاط التالية:

- عدم التحديد الواضح لمعايير التقييم والنقاط التي يتم التقييم عليها؛
- عدم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها؛
- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛
- يجب أن تكون عملية التقييم من أطراف مختلفة دون الاعتماد على المسؤول المباشر.

أما بالنسبة للبعد الثالث من خلال (الملحق رقم 04) نلاحظ أن عبارة "يتم إطلاعي على نتائج تقييم أدائي" جاءت نتائجها بتوجيه موافق وبمتوسط حسابي (2.52) وهو متوسط جيد، وذلك راجع لإلزامية إمضاء العامل على استمارة التتقيط السنوية الخاصة بالترقية في الدرجات والترقية في الرتب، إذ يمكنه الاعتراض على النقطة الممنوحة له، إلا

أنا نجد في استمارة نهاية الترخيص الخاصة بتهيئة الموظفين الجدد وكذلك علاوة المردودية (كل ثلاثة أشهر) فيكون نتائج تقييمهما بين المسؤول الإداري والإدارة ولكن يمكن الطعن في الأولى لدى اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك في حالة عدم تهيئة الموظف المعني بالتقييم وهذا ما أكدته العبارة "يتم إعطائي حق الاعتراض والنظم على نتائج تقييمي" والذي كان متوسط حسابها (2.25) وتوجيه محايد أي مستوى متوسط وذلك راجع لما شرحناه سابقا بعدم الاعتراض على نقطة المردودية واستمارة نهاية الترخيص.

بالإضافة إلى ذلك لا تتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين، وهذا قد يعود سلبا على مستوى الرضا لدى العمال ورغم أهمية المناقشة، فهي تعتبر كتغذية عكسية لعملية التقييم، فمن خلالها يتم إطلاع العامل على مواطن قوته ليعززها ونقاط ضعفه ليصححها، كما أن عملية المناقشة تساعد على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم، وبالتالي عند إهمال هذه المرحلة سينتثر نظام التقييم ككل، والعبارتين (17) و (21) تؤكدان ذلك من خلال متوسطهما المنخفض والذي بلغ (2.20) و (2.17) على التوالي مقارنة بالمتوسط الحسابي للبعد الثالث والذي كان (2.30).

أما بالنسبة للبعد الرابع (استخدام نتائج التقييم المطبق بالجامعة) يتضح من خلال (الملحق رقم 04) أن درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقية والبرامج التدريبية قد كانت منخفضة وبمتوسط حسابي (1.85) و (1.75) بالنسبة للعبارتين رقم (22) و (23) على التوالي، مما لا يساهم في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة؛

ولكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لا بدّ من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزاً لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين حتى يعتبر غيرهم.

كما أجمع العاملين في إجاباتهم على العبارتين رقم (24) و (25) أن نتائج التقييم تساعدهم على إرشادهم للنقاط التي يجب تحسينها وتنمية أدائهم وكذلك تشجعهم وتمنحهم الدافعية لمزيد من العمل وهذا ما تؤكدها المتوسطات الحسابية (2.44) و (2.60) على التوالي والتي جاءت بتوجيه موافق وهي متوسطات ذو مستوى مرتفع، كما أكد أغلبية

الأفراد المستجوبة على العبارة رقم (26) والتي نصت "تستخدم نتائج التقييم في عملية الترقية خاصة الترقية في الدرجات" وبمتوسط حسابي مرتفع وجيد، وذلك نتيجة لإطلاعهم على النقطة وإمضائهم على التقييم الخاصة بها ولأهمية الترتيبات في الدرجات في المسار المهني للعامل.

2.2.5.3. اختبار الفرضية الثانية وتفسيرها: نصت الفرضية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مقبول من الأداء الوظيفي للعمال في جامعة قاصدي مرباح ورقلة".

من خلال نتائج التحليل للمحور الثاني أداء العاملين والذي كان متوسط الحساب (2.43) وهو متوسط مرتفع وجيد ويتوجبه موافق (أنظر الملحق رقم 05)، وهذا يؤكد أهمية أداء العاملين في تحسين أداء الجامعة لأنه هو المحدد الرئيسي لنجاحها، فمن خلال المتوسطات الحسابية الجيدة والمرتفعة في أغلب إجابات أفراد العينة المستجوبة وإجماعهم على أهمية الوظيفة بالمؤسسة وما تمثله لهم، وعدم التغيب عن العمل، وكذلك لقدرتهم على الإبداع وتطوير العمل، إلا أنه عند مقابلتنا لبعض العاملين أكدوا على وجود نقائص يمكن معالجتها لكي يتحسن أداؤهم ونذكر منها:

- تحسين ظروف العمل الجيدة للعمل بتوفير نظام برامج معلوماتية تحسن من أداؤهم؛
- التشجيع على التعاون بين العاملين على مختلف مستوياتهم بغية تحقيق أداء فعال، بالعمل ضمن فرق والاتصال الجيد بينهم؛
- منح مكافآت للعاملين المبدعين بهدف إبراز القدرات والمعارف الضمنية لديهم؛
- إتاحة فرص التدريب لكافة العاملين لتحسين الأداء؛
- تنظيم دورات لتجديد المعلومات للعاملين بالمتطلبات الوظيفية التي يؤديها.

3.2.5.3. اختبار الفرضية الثالثة وتفسيرها: نصت الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء في جامعة قاصدي مرباح ورقلة".

من أجل اختبار هذه الفرضية الثالثة، تم استخدام نموذج الانحدار البسيط كما هو موضح في (الملحق رقم 6) حيث بلغ معامل التحديد (33.6) عند مستوى معنوية (Sig=0.00)، وهذا ما يعني أن 33.6% من التغير في الأداء الوظيفي مصدره تطبيق

نظام تقييم فعال للأداء، كما أن معامل الارتباط يساوي (66.4%) وهو متوسط موجب، مما يعني أن هناك ارتباط متوسط طردي بين الأداء الوظيفي ونظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال، أي كلما فعلت المؤسسة من برامج وطرق تقييم الأداء كلما زاد الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛ وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة كلا من: M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha ودراسة محمود محمد بن مسعود؛ كما تتفق مع بعض أبعاد الدراسات السابقة المعتمدة في هذا المقال.

4. خاتمة:

مما تم عرضه يمكن عرض النتائج التالية:

- عدم توفر متطلبات نظام دقيق لتقييم أداء العاملين، والذي يؤثر سلباً على إدراك الموظفين للأعمال المطلوب منهم تنفيذها؛
 - الإفتقار إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من التوصيف الجيد للوظائف، بالرغم من وجود ركائز يعتمد عليها في عملية التقييم مثلما جاء به الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006؛
 - بينت الدراسة أن مسؤولية تقييم أداء العاملين تكون على عاتق المسؤول الإداري دون مشاركة أطراف أخرى، كما نلاحظ أن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظف القائم على عملية التقييم مما يضعف من موضوعية ونتائج التقييم؛
 - عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتكوين مما يضعف من أهمية عملية التقييم في تحقيق أهدافها؛
 - عدم توفر التغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء، مما يؤدي بالموظف لجهل مستوى أدائه؛
 - إن عملية الترقية والتعيين في المناصب العليا لا تعتمد على نتائج التقييم، مما يترتب عليه عدم وجود حافز للأفراد للتميز في الأداء، مما يؤثر في الارتقاء بالعمل في الجامعة؛
 - كما أوضحت الدراسة أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء من شملهم التقييم، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة النظام موضع الدراسة.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- بالنسبة لمتطلبات وسياسات تقييم أداء العاملين:

- وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي للمؤسسة حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع العاملين على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما طُلب منهم؛
- ربط المعايير التي يحتوي عليها نموذج تقييم الأداء بالواجبات المطلوب من العاملين القيام بها، وأن تكون نابعة من توصيف وتحليل جميع الوظائف حتى يتم الوصول إلى معايير عمل بشكل دقيق ومنطقي؛
- تدريب المسؤولين على عملية التقييم وتوعيتهم بأهمية هذا النظام والأهداف المرجوة منه؛
- إطلاع العاملين بأهداف نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة.
- بالنسبة لمعايير الأداء المطلوبة والوسائل المستخدمة في عملية التقييم:
 - تحدد معايير الأداء المطلوب الوصول إليها بدقة والتعبير عنها بشكل كمي يسهل على المقيم القياس بها؛
 - استخدام نماذج متعددة للتقييم العاملين، بحيث يكون لكل مجموعة من الوظائف نموذج خاص بها وذلك لاختلاف ظروف وطبيعة العمل حتى يستطيع المقيم قياس الأداء بشكل موضوعي وعادل؛
 - يجب أن تحتوي نماذج التقييم على قسم خاص بيدي فيه المقيمون للأداء الأسباب التي اعتمدوا عليها في عملية التقييم، ومبررات التقديرات التي منحت للعامل؛
 - تخصيص قسم في نموذج التقييم يملأ من طرف العامل بيدي فيها الاقتراحات التي يراها تحسن في مستوى أدائه.
- بالنسبة لاستخدامات نتائج التقييم والاعتماد على مخرجاتها:
 - الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد؛
 - إعداد نظام للمعلومات يكون بمثابة بنك للمسؤولين بالمؤسسة لنتائج التقييم لاستخدامه في عمليات الترقية في الدرجات والرتب وتحديد علاوة المردودية وتحسين الأداء؛

- ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز الممنوحة للعاملين سواء " المادية أو المعنوية، حتى تعمل على زيادة دافعتهم للعمل والشعور بالرضا؛
- إعلام العاملين بنتائج تقييمه بشكل رسمي، على أن يتم توضيح نقاط الضعف ونقاط التمييز لديه، وذلك للاستفادة من تطوير نقاط الضعف واستغلال نقاط التمييز.

5. قائمة المراجع:

- إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، (2016)، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، جامعة بغداد، العراق.
- أسيا يعقوب الهادي عبد الخير، (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، جمهورية السودان.
- حسين محمد الحراشنة، (2011)، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خالد رجم، (2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية، العدد 18، مجلة الباحث جامعة ورقلة الجزائر.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- سعاد بعجي، (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة نفضال المسيلة بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- شنوفي نور الدين، (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر.
- عصمت سليم القرالة، (2011)، " الحكمانية في الأداء الوظيفي " دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمود محمد بن مسعود، (2015)، تقييم أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، قسم الإدارة، الجامعة الأسمرية، زليتن؛ ليبيا.

مهدي حسن زويلف، (1998)، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.

Dimitri Weiss, (2001), les ressources humaines, édition d'organisation, 3eme tirages.

George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, International journal of business and social science, Kenney.

M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, (2011), Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, Thèse de doctorat : En Stratégie et Management des Organisation, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Sciences Technologies de LILLE, France

Muhammad Faseeh ullah khan, (2013), Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, Journal of Business and Management; India.

Schuler R S, Managing Human Resources, (1995), West publishing company, without giving out the publishing country 5th ed.

Vineet chouhan and pushpavarma, (2014), Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool, journal of business spectrum, The Rajasthan State Mines & Minerals Limited, (RSMML) , India.

6. الملاحق:

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان الدراسة

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مقال علمي.

تحت عنوان : تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير و الاحترام.

معلومات الموظف ضع علامة X في الخانة المناسبة

		أنثى	ذكر	الجنس
أكبر من 50 سنة	41 إلى 50 سنة	31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
	جامعي	ثانوي	أقل من ثانوي	مستوى التعليم
	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	المنصب الحالي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

المحور الأول: فعالية نظام تقييم أداء العاملين				الرقم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة	
			تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها	1
			تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم	2
			يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز	3

			4	أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة
			5	يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي
			6	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة	
			7	يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها
			8	هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العامل على أساسها
			9	المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية
			10	يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها
			11	يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل
			12	يتم تقييم أدائي على أساس سماتي الشخصية
			13	يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع : الإعلان عن نتائج التقييم	
			14	يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي
			15	لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي
			16	تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي
			17	أنا راض عن نتائج تقييم أدائي
			18	يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي
			19	يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي
موافق	محايد	غير موافق	البعد الخامس: استخدام نتائج التقييم	
			20	استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم
			21	تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي
			22	استفدت من برامج تدريبية بناء على نتائج تقييمي
			23	تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلها والصعوبات التي تعترضها

			24	تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه
			25	تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعني نتائج التقييم وتمنحني دافعية لمزيد من العمل)
موافق	محايد	غير موافق	المحور الثاني : أداء العاملين	
			26	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.
			27	لا أعيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .
			28	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.
			29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.
			30	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.
			31	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال
			32	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة
			33	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء
			34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
			35	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.
			36	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.
			37	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.

إذا كنت ترى أن نظام التقييم بالمؤسسة غير فعال، فما هي اقتراحاتك؟

.....

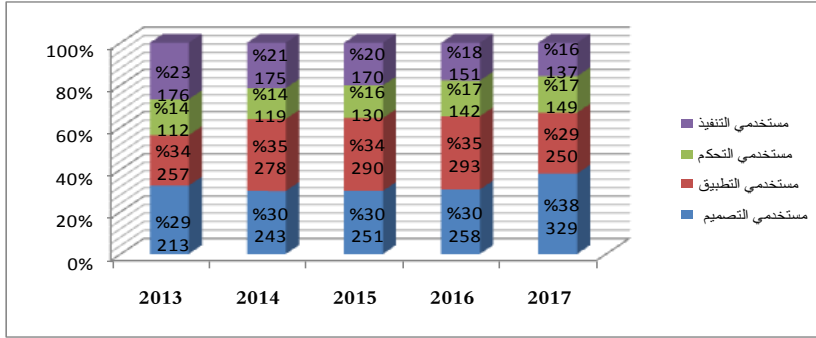
المصدر: من إعداد الباحثين.

الملحق رقم 02: اختبار الفاكرومباخ

معامل ألفا كرومباخ	عدد العبارات
,905	40

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الملحق رقم 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2013- 2017



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الجامعة.

الملحق رقم 04: اتجاه إجابات العينة المستجوبة حول متغير نظام تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الأول: فعالية نظام تقييم أداء العاملين
,820	2,27	البعد الأول: أهداف نظام تقييم الأداء
,786	2,19	البعد الثاني: طرق ومعايير نظام التقييم
,782	2,30	البعد الثالث: الإعلان عن نتائج التقييم
,782	2,23	البعد الرابع: استخدام نتائج التقييم
,792	2,24	المتوسط الحسابي لمتغير نظام تقييم الأداء)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الملحق رقم 05: اتجاه إجابات العينة المستجوبة حول متغير أداء العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثاني
موافق	,659	2,43	متغير الأداء ككل
موافق	,659	2,43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الملحق رقم 06: معامل الارتباط سبيرمان بين نظام تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين

		فعالية نظام تقييم أداء العاملين	أداء العاملين
فعالية نظام تقييم أداء العاملين	Spearman's Correlation Coefficient	1,000	,664** ,000
	معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	250	250
أداء العاملين	Spearman's Correlation Coefficient	,664** ,000	1,000
	معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	250	250

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.