



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

المرجع : / 2015

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

مذكرة بعنوان:

أثر تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- فرع ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص: " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

رحيم إبراهيم

إعداد الطلبة:

- خليفة بدر الدين
- زرقين أمير
- عليوط عمار

السنة الجامعية: 2014 / 2015



كلمة شكر

”بسم الله الرحمن الرحيم“

» ربنا أوزعنا أن اشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدي وأن العمل حالما ترضاه
وأحفظني برحمته في عبادك الصالحين «

النمل-19-

بعد بسم الله الرحمن الرحيم نحمد المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق
سمعنا وبصرنا بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي
يعد قطرة من بحر.

كما نتفضل بشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: * **رحيم ابراهيم** *
الذي كان بمثابة الأب حيث لم يبخل علينا بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته
السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لنا الأوقات
الثمينة من أجل إثراء هذا العمل، فشكرالك أيها الأستاذ الرمز.

دون أن يفوتنا أن نشكر كل الموظفين بسونلغاز على المجهودات الجبارة والمعلومات
القيمة التي ساهموا بها في إنجاح هذا العمل وتدعيمه حيث ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي
كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفا* وطموحا* في التحسين.
نتقدم بشكر أيضا إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا
العمل بما فيهم العاملون والعاملات بدون استثناء.

كما نتقدم بشكر الى كل عمال مكتبة ثابت إلى "ثابت، حمزة، صلاح، إسماعيل" الذين كانوا عوننا
لنا في تقديم هذا العمل المتواضع .

ونختم شكرنا المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد. لكم جميعا كل الشكر والتقدير.

-بارك الله فيكم -

إهداء

اهدي ثمرت جهدي لعائلتي في المقام الأولى

الى حبيبتى اميالى ملاكي في الحياة الى من تحت قدميها الجنانالى
معنى،

الحب والحنان الى صاحبة العطاء دون انتظارالى من كان دعاؤها سر نجاحي في هذا
الزمان "أمي الحبيبة".

الى من كلله الله بالهيبة والوقارالى من احمل اسمه بكل افتحار أتمنى ان يبارك الله في
عمره حتى يرى ثمارا ان قطفها بعد انتظار الى ابي العزيز "عبد الحميد".

الى من توليا رعايتي وانا لا اعرف شيئا ، الى مربييتي امي الثانية وابي الثاني الى نصيحي
وخبرتي في الحياة الى روعي **جدتي** الطاهرة رحمها الله وجعل مثواها جنان جدتي رحمها الله
والى **جدي** اطال الله في عمره .

الى من بهما اكبر وعليهما اعتمد الى شمعة تنير ظلمة حياتي الى من بوجودهما اكتسب قوة ومحبة
لا حدود لها الى من عرفت معهما معنى الحياة **اختاي** .

الى من أرى تفاؤل بعينييه والسعادة في ضحكته الى اخي "**أيمن**".

والى كل أصدقائي الذي رافقوني في كل مراحل الحياة ودراستي والى كل من يعرف
"**أمير**" من قريب ومن بعيد.

أمير

إهداء

ان اعظم النعم التي تستوجب الشكر وتستلزم الثناء الله سبحانه وتعالى الى من ترك بصماته في كل يوم من أيام حياتي ،الى من تمنيت ان يكون معي ويرافقني في لحظات حياتي ،الى من طلعت ذكراه خالدة في قلوبنا.

الى روح **والدي** الطاهرة، اراحك الله في لحدك وادخلك فسيح جنانه.

الى من تعبت وسهرت لاجلي.

الى من تعبت وسهرت لاجلي.

اليك يا من لن اوفيك حقك حتى اخر قطرة من دمي الى تلك التي الجنة تحت اقدامها اليك يا **"امي الغالية"**.

والى رفيقي وصديقي في هذا العمل المتواضع **"بدرالدين"** و**"أمير"**

في كل مراحل حياتي ودراستي. والى كل أصدقائي الذين رافقوني

اللهم لك الشكر حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت حتى اوفي ماقد نسيت

عمارة

أهدي هذه الثمرة العلمية التي نضجت بعد خمسة عشر سنة من الجد والإخلاص
ولإتقان والتفان في رعايتها والسهر على حمايتها من الاغصار والظوفان الذي
يعتري جذورها سنة بعد سنة الى:

اول نور اضاء حياتي، إلى من تولت رعايتي وأنا لا أعرف شيئاً، إلى أسمى كلمة
نطق بها لساني الى التي غمرتني بالحب وربتني على حساب صحتها وكانت تدعوا
لي بالنجاح وسهرت الليالي وكانت شمعة تنير دربي الى "أمي" الحبيبة أطال الله في
عمرها.

الى ملاكي في الحياة الى معنى الطيبة والحنان الى بسملة الحياة وسر وجودي الى
من حملتني 9 أشهر الى من كان حنانها بلسم جراحي الى أغلى الأحباب قرة عيني
"أمي الحبيبة".

الى من كلفه الله بالهيبة والوقار، الى من علمنى العطاء بدون إنتظار، الى من احمل
إسمه بكل إفتحار ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قطنها بعد طول
إنتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الابد ولدي العزيز
"بشير".

الى من بهما اكبر وعليهما اعتمد الى شمعة تنير ظلمة حياتي الى من بوجودهما
اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها الى من عرفت معهما معنى الحياة **أختاي**.

الى **أختي** الغالية وزوجها "حمزة" وعصافير المنزل وأنوار قلبي وحبيبات قلبي
:تساويح الأيمان، رتال، روديئة .

الى أخوي "**عماد وأميين**" و إلى اخي صغير وصديقي ونور
عيني "**حسان**"

كما لا ننسى إبنت عمي التي كانت بمثابة الأخت الكبرى وزوجها "كمال"
وعصافير البيت "**معتز، منال، منيب**".

كما لا ننسا كل من خالتي الغاليتين "**ذهبية، عتيقة**" والى كل من خالي "**دوادي،
عمار، مليك، نور الدين، كمال**" وكل أولادهم الأفاضل .

بالأضافة الى عمتي "**عائشة، مليكة، زوليخة**" واعمامي رحمهم الله وأسكنهم
فسيح جنانيه "**علي، صالح، حسونة**" وكل أولادهم الأعزاء

إلى من شاركوني فرحة الصبا "زاكي، علاء، حسين، فارس" إلى من تقاسمت
معهم أيام الدراسة" بجلوها ومرها " محمد، خالد، زاكي، أمير، عمار، حسام،
موسى، أسامة، حمزة، علاء.....ألخ" إلى من أحبوني بصدق وإخلاص إلى
من حاولوا إسعادي دون مقابل، إلى كل من أحبهم قلبي أهدي هذا العمل
المتواضع.

بدرالدين

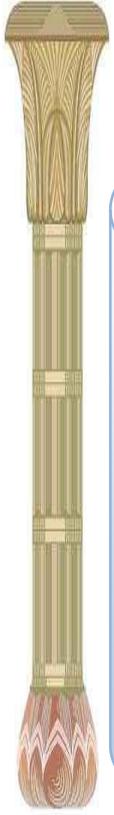
المخلص:

ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على إختيار الإستراتيجيات الجيدة، والتنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، وتقييم الأداء واحدة من هذه الإستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا البحث -في الجانب النظري منه- إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أداءها، وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي بنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، وكذا شروط فعاليته.

والمؤسسة الجزائرية للأسف مازالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، والتي من بينها نظم لتقييم الأداء، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، و إن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها، حيث لا تزال تخضع لتبايعات النظام الاقتصادي الموجه الذي لازالت أفكاره واتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كإتخاذة لعلاوة المردودية الجماعية (PRC) حافز جماعي للعمال، مثلما لوحظ في المؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية، ويجعله في موقع قوة، يؤهلها لمواجهة التحديات التي تفرض عليها وتحقيق التنمية المستدامة لمواردها البشرية.



الفهرس



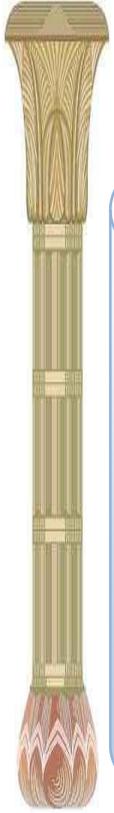
الفهرس

الصفحة	المحتويات
	تشكر و عرفان
	الإهداء
VI- VI	فهرس المحتويات.....
VI-VI	قائمة الأشكال والجداول.....
أ- هـ	مقدمة عامة.....
29-2	الفصل الأول: اثر تقييم اداء العاملين
2	مقدمة الفصل الاول.....
8-3	المبحث الأول: ماهية تقييم الاداء.....
3	المطلب الاول: مفهوم الاداء وتقييمه.....
3	أ. مفهوم الأداء.....
3	ب. العوامل المؤثرة في الأداء.....
4	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....
4	أ. مفهوم تقييم الأداء.....
7-6	ب. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة.....
8-7	المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء.....
25-9	المبحث الثاني: مدخل تقييم أداء العاملين.....
10-9	المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين.....
10	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.....
10	1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء.....
10	أ. طريقة الترتيب.....
11	ب. طريقة المقارنة الثنائية(المزدوجة).....
11	ج. طريقة التوزيع الاجباري.....
11	2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء.....
11	أ. طريقة الاختيار الالزامي (الاجباري).....
12	ب. طريقة الوقائع الحرجة.....
12	ج. طريقة قوائم المراجعة.....

13	د. طريقة الأداء المتزن.....
13	المطلب الثالث: المعايير والجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين.....
13	1. معايير تقييم أداء العاملين.....
14	أ- العوامل المتصلة بالسلوك.....
14	ب- عوامل متصلة بقدرات العامل.....
16	2. الجوانب المحيطة بتقديم أداء العاملين.....
17	3. علاقة البيئة بأداء المنظمة.....
17	4. أثر الثقافة على الأداء.....
20	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.....
20	أ. أهمية تقييم أداء العاملين.....
21	1- إحساس العامل بالمسؤولية.....
21	2- إختيار العامل تحت التجربة.....
21	3- تطوير أداء العامل.....
21	4- زيادة مستوى رضا العامل.....
23	ب. أهداف عملية تقييم أداء العاملين.....
28-26	المبحث الثالث: تطور عملية تقييم الأداء.....
26	المطلب الأول: عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة.....
26	المطلب الثاني: تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية.....
26	1- مدرسة الإدارة العلمية.....
27	2- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
27	3- تطورات اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية.....
28	المطلب الثالث: النماذج الحديثة في تقييم الأداء.....
28	1- الإدارة بالأهداف وعملية التقييم.....
28	2- إدارة الأداء.....
38-29	خلاصة الفصل الأول.....
55-31	الفصل الثاني : تدعيم اداء المؤسسة الاقتصادية
32	مقدمة الفصل الثاني.....
44-32	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء.....
32	المطلب الأول: سبب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.....

34	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....
34	أ- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....
35	ب- مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....
36	أولاً: مرحلة الإعداد.....
36	ثانياً: مرحلة التخطيط.....
37	ثالثاً: مرحلة التقييم والتقديرات.....
37	رابعاً: مرحلة التطبيق.....
38	خامساً: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات.....
38	المطلب الثالث: عقبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.....
54-39	المبحث الثاني: تحسين عناصر الأداء وشروط فعاليته.....
39	المطلب الأول: تحسين عناصر الأداء.....
40	أ - تحسين الموظف.....
41	ب - تحسين الوظيفة.....
41	ج - تحسين الموقف.....
42	المطلب الثاني: استراتيجية التعاون في حل مشكلات تدني الأداء.....
43	المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التقييم.....
45	المبحث الثالث: إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء.....
45	المطلب الأول: منهجية ومراحل إعادة الهندسة.....
45	1- منهجية إعادة الهندسة.....
45	2- مراحل إعادة الهندسة.....
47	المطلب الثاني: عوامل نجاح إعادة الهندسة.....
48	المطلب الثالث: أسباب فشل إعادة الهندسة.....
51	المطلب الرابع: اقتراح لتنفيذ إعادة الهندسة بفعالية.....
55	خلاصة الفصل الثاني.....
79-57	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع نظام تقييم أداء العمال في مؤسسة الكهرباء والغاز
57	مقدمة الفصل الثالث.....
66-58	المبحث الأول: مدخل لمؤسسة سونلغاز بالجزائر.....
58	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز.....

60	المطلب الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
63	المبحث الثاني: فرع توزيع الكهرباء والغاز لميلة
63	المطلب الاول: تعريف مديرية التوزيع بميلة
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة
65	المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز فرع ميلة
79-67	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للتقييم السائد في فرع مؤسسة سونلغاز
67	المطلب الأول: منهج الدراسة وعينة البحث
67	المطلب الثاني: الفئات العمالية للفرع
70	المطلب الثالث: النتائج الإحصائية للتقييم وتحليلها
70	1- الإطارات المسؤولين عن التنظيم
72	2- الإطارات الغير مسؤولين
74	3- إطارات التحكم
76	4- أعوان التحكم
83-81	خاتمة عامة
87-85	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



قائمة الأشكال والجدول

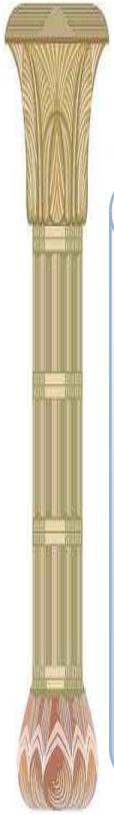


قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	معايير تقييم الاداء	1
20	الجوانب المحيطة بالأداء	2
23	أهمية تقييم أداء العاملين	3
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	4
64	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة	5

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	الاختلاف بين إعادة الهندسة وبرامج التطوير الأخرى	1
67	عدد عمال سونلغاز	2
68	تشكيلة فئات عمال سونلغاز	3
70	مدى الفئات	4
71	عدد عمال فئة الإطارات المسؤولين	5
71	جدول تحليلي لفئة الإطارات المسؤولين	6
73	عدد عمال فئة الإطارات الغير مسؤولين	7
73	جدول تحليلي لعدد عمال فئة الإطارات الغير مسؤولين	8
75	عدد إطارات التحكم	9
75	جدول تحليلي عمال فئة إطارات التحكم	10
77	عدد عمال فئة أعوان التحكم	11
77	تحليل عدد عمال فئة أعوان التحكم	12
79	عدد عمال فئة أعوان التنفيذ	13
79	تحليل عدد عمال فئة أعوان التنفيذ	14



المقدمة العلمية



تمهيد

تتوقف فعالية كل مؤسسة في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها على فعالية أداء الأفراد العاملين بها ومدى كفاءتهم، كون المورد البشري أهم مدخلات النظام المؤثرة في تحديد هوية المؤسسات الحديثة إضافة إلى جملة من العوامل والإمكانيات التقنية والمادية (الموارد المالية، تنظيم الإدارة، الاستراتيجية المتبعة... إلخ).

إذا كانت فعالية المؤسسة مرتبطة أساساً بفعالية عمالها فهي ملزمة بالاهتمام بالبعد البشري في تسييرها من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال، وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم، تنمية قدراتهم وبالتالي تهيئة الموارد البشرية، وللوصول إلى تحسين فعالية العمال تستعين الإدارة بأدوات وتقنيات تسيير تمكنها من تحقيق هذا الهدف، ولعل من هذه الأدوات أداة التقييم خاصة لما لها من علاقة وثيقة بتحديد استراتيجية الموارد البشرية .

يعتبر تقييم الأداء عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو من جهة يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال، مقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، تحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة، ومن جهة أخرى تتيح للعامل معرفة ما ينتظر منه مسؤوله السلمي والإدارة بصفة عامة، وبالتالي تحديد هويته المهنية في المؤسسة ومن ثمة وضعه في المكان المناسب.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنى عن كل هذه التحولات، حيث شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتعظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، وتحولات التي عرفت الجزائر على وجه الخصوص، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، وانضمامها إلى منظمة التجارة العالمية، مما جعلها تحاول أحداث القطيعة مع أنظمة التسيير السابقة، ومحاولة تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين وإبراز أثر وسبل هذا التقييم .

الإشكالية:

بناء على متقدم طرح الإشكالية التكاملية:

❖ ما هو أثر تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وعليه إشكالية تتمحور حول تساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو الأداء وما هي طرق تقييمه؟
- 2- ماهي المعايير والجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين؟
- 3- ماهي مراحل تطور تقييم الأداء؟
- 4- إلى أي مدى استعداد العنصر البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الفرضيات:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وأهداف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

إن تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره تتطلب من المؤسسة ضرورة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق حديثة لتقييم أداءه تتناسب مع هذه لإختلافات، من أجل زيادة التأثير والتحكم في سلوك العمال في العمل بما يضمن توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة، حيث تتطلب المراجعة الدورية لنظام التقييم باعتماد استراتيجية تسيير نحو الفهم الصحيح لسلوك العامل في العمل، تمكن المؤسسة من التفاعل مع عمالها بالطريقة الصحيحة في تحسين وتطوير مستوى أداءهم.

الفرضيات الفرعية:

- 1- الأداء هو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل.
- 2- هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة في ما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير .
- 3- يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة، وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة، ولا زالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين والمفكرين والاداريين ورجال الأعمال، وبناء على هذا سوف يتم التطرق الى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة.

4- ان استعداد العنصر البشري في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ميررات أختيار الموضوع :

تتمثل أهمية هذا البحث في مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن، والذي يشهد تحولات وتغيرات في هذا الوقت.

- ✓ إدراكنا بأن المورد البشري مصدر للأداء الاحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع ان يوليه اهتماما وتفعيلان ومحاولت مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، اذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة .
- ✓ معانات المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أدائها نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا الى اهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية .
- ✓ الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا البحث يمكن اتاحة مقاربات نظرية يمكن لباقي الباحثين اختبار مدا صحتها ونجاحتها .

أهداف الدراسة وأهميتها:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المؤسسة لتحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن اعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال مايلي:

- ✓ تحديد طبيعة الأخطاء او المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين لتقييم او القائمين بعملية التقييم .
- ✓ اقتراح أساليب وطرق تغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لاهدافه .
- ✓ تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة او تقييم سياسات الافراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين، واسنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الافراد في المستقبل.

✓ عرض مزايا ومآخذ كل مدخل من مداخل التقييم وكذا تشخيص نقاط الضعف ومحاولة تجنبها لتفادي الوقوع في الخطأ من اجل تحقيق النجاح.

حدود الدراسة:

إن أساليب تقييم وإبراز أهمية أداء العاملين في تدعيم اداء المؤسسة الاقتصادية متعددة وقد تحصلنا على معلومات هذا البحث من مصادر مختلفة، حيث أنهيناها بدراسة ميدانية تمت على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة في الفترة الممتدة بين شهري مارس وأبريل من سنة 2015.

منهج البحث:

المنهج المستخدم في هذا البحث والذي اتبعناه في هذه الدراسة هو الوصفي التحليلي، والذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية.

الهدف الأساسي من الدراسة الميدانية هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال اجراء دراسة لواقع تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

أدوات البحث:

بغرض إتمام هذا البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة، والمناسبة لكل مرحل من مراحل البحث حيث تم الاستعانة بجمع معلومات مختلفة تتعلق بتقييم أداء العاملين من مصادر مختلفة، مثل (الانترنت، مقالات ، مذكرات، وثائق من المؤسسة محل الدراسة)، كما اعتمدنا أيضا على مجموعة من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع بحثنا .

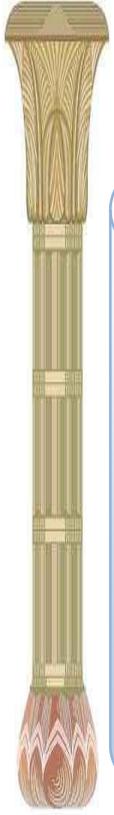
تقسيمات البحث:

ينقسم هذا البحث الى ثلاث فصول حيث يحتوي الفصل الأول والثاني على الجانب النظري، والفصل الثالث يعتمد على الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية)، وكل فصل ينقسم الى عدة مباحث تبرز أثر تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الاقتصادية

مرجعية الدراسة (دراسات سابقة):

توجد عدة دراسات تطرق اليها الباحثين من قبل أهمها أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة من إعداد الطالبة نعيمة فضيل في السنة الجامعية 2006/2005 لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال، ومن أهم الانتقادات الموجهة لها أنها لم تتطرق إلى مراحل تطور عملية تقييم الأداء وأيضاً لم تبين شروط فعالية نظام التقييم واستراتيجيات حل مشكلات تدني الأداء.



الفصل الأول: نظرة عن تقييم أداء العاملين



مقدمة الفصل الأول

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للباحثين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع بغرض التقييم، إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يولد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائجه.

يتطلب إنجاز العمل في المنظمة درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم، بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط، وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل. ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها، حتى يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها. من هذه الزاوية يأتي الفصل الأول كمدخل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجزء منه.

يناقش الفصل الأول ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: نظرة عن تقييم الأداء
- المبحث الثاني: مدخل تقييم أداء العاملين
- المبحث الثالث: تطور عملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: نظرة عن تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أ. مفهوم الأداء:

يقصد بالأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾. كما يرى حمادي (Hamady،H.M) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه"⁽²⁾. وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

ب. العوامل المؤثرة في الأداء:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما، عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

1- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.
² H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975, P215-216.

1. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلا، الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عنه تغييرا في معدل الإنجاز، ومكنة العملية اليدوية يترتب عنها ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة ل أنه اء وحدة العمل.

2. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظامها ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

3. نوعية وحدة العمل التام، قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن أي جازها فيما يلي:¹

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أ. مفهوم تقييم الأداء:

1. تعاريف:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء.

¹ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية¹.

أما أن-روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"². ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل الثلاثية (مورد بشري-أداء-مستقبل)³.

في حين يرى الباحث جاري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه: "تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنه عملية تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب".

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

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

ثم أن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل⁴.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de Jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

³ ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص 322.

⁴ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

ترى أي ضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية¹. إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الباحثين حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ومن ثم يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة: يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية"³.

ب. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- ✓ مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه.
- ✓ تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.

✓ مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

¹Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

²عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان م كان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟ هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة. كما أن لتقييم الأداء بعد أن أساسيان:

☞ أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

☞ والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة¹. واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيمايلي:

✓ **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، ل أنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى

¹Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات¹.

✓ **خطوات تقييم الأداء:** يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

☞ تحديد الوظيفة، وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومروؤسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

☞ أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمروؤسين بالمعايير الموضوعية.

☞ التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

كانت هذه نظرة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتبين لنا مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به. في المباحث التالية لیتسنی لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية².

¹ ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص 327.

² ديسلر جاري، نفس المرجع، ص 328.

المبحث الثاني: مدخل تقييم أداء العاملين

تهدف ادارة الافراد إلى تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، وتعتبر سياسات الاختبار، الاجور، والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين وسائل اساسية تعتمد عليها الادارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية لتحقيق اهداف المنظمة.

المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين باعتباره البنية الاساسية لتقييم الاداء نعرضها فيمايلي ونحاول تبني أن مفهوم موحد يربط بكل الجوانب:

تقييم أداء العاملين هو " تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"¹. وفي نفس السياق يقول جاري ديسلر (gary dessler) عن تقييم أداء العاملين أنه : " تحديد لمدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه، وضم أن الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى اليها ".

تعريف آخر: "تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الاداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل، والمتعلقة بهم وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة"².

وأيضاً: " هو قياس لكفاءتهم وتحليل وتقييم انماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الانماط والمستويات..."³. وعملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية اشمل للتنمية المستدامة والمستمرة لهم، تضم ضمن التدريب والتطوير وتقييم الاداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية الموظف وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم.⁴ أما الادارة فيجب أن تطمئن إلى أن الفرد الذي عهد اليه قدرا مناسباً من التدريب يستطيع أن يعمل أو يتعامل وفق الانماط والمستويات المحددة، و أن يستخدم أدوات العمل ويتبع تقييم الاداء من حيث توضيح نواحي قصوره - أن وجدت - ومساعدته على تداركها، وبين الدارة والفرد موضع التقييم هناك الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤوسيه ويتعين أن يرى في تقييم الاداء مرؤوسيه سبيلا إلى تحسين أدائهم واتاجيتهم لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم الذي ما تفتا أن تنتهي في نفس النقطة.

¹ Anne riberolless,opcit, p 19

²-ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره

³ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص.53

⁴ نفس المرجع، ص 56.

- من التعاريف الانفة الذكر يمكننا نخلص إلى تعريف نكاد أن نراه شاملا من أي مضي:
- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الاعمال بالمنظمة،
 - وجود معدلات أداء يتم على اساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي،
 - أن الجوانب محل التقدير هي عادة الاداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل، وبالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة الي القدرات الذاتية للعامل، سواء ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملاءمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف اخرى أعلى من الوظيفة التي يشغلها.
 - عملية تحليله لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في الم كان المناسب.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء قياسا للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، املا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف، على أن تقييم الأداء دون أن تقوم بأي وظيفة من الوظائف ل أنه المدخل للفعالية، ثم أن تقييم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد سلكت المنظمات عدة طرق لتقييم الأداء:

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ. طريقة الترتيب:

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، وغالبا ما يتم مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.¹

✓ **مزايا هذه الطريقة:** تتميز هذه الطريقة على أنها:

▪ سهولة التطبيق،

▪ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة.

✓ **عيوبها:** ما يؤخذ على هذه الطريقة ان:

▪ الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية،

فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم.

¹ محمد عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود إعداد كبيرة من الافراد.
- ب. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة): بموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس مع باقي زملائه لتحديد الأفضل بينهما في كل مقارنة مثلا.
- ج. طريقة التوزيع الاجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقوم على أن هذه الظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزا عند الطرفين.

2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

يسمح هذا المطلب باعتماد طرق حديثة لتقييم أداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الاخرين، وتعد هذه الطرق حديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر (التقليدية)، كونها تمكن المقيّم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين والذين هم موضع التقييم، ومن اهم هذه الطرق نجد:

✓ طريقة الاختيار الالزامي (الاجباري)،

✓ طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة

✓ طريقة القوائم المراجعة.

وأحدث طريقة في هذه الطرق الحديثة والتي ظهرت مؤخرا هي طريقة الأداء المتزن والتي سنتطرق إليها:

أ. طريقة الاختيار الالزامي (الاجباري):

والهدف الأساسيم وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنت أن تمثل أن الصفات المرغوبة والاثنت أن الاثنت أن الأخيت أن تمثل أن الصفات غير مرغوبة في أداء العامل، بما يراه معبر عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، مثال على ذلك:

- هذا الشخص يحب العمل ويقده،

- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل،

- كثير الكلام وقليل التنفيذ،

- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.¹

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبر أن على النواحي الطيبني الشخص واثنتين تعبر أن عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أما م تلك العبارة الاكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الاقل انطباقا عليه، والمقيّم هنا لا يعرف ما إذا

¹ lapra jean-pascal، l'èvaluation du personnel dans l'entreprise، Edition dunod، paris،1993،p19.

كان اختياره في صالح أو في غير صالح الموظف، إلا أن أهمية هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

مزايا الطريقة: تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف أم لا، كما تتميز باجبار المقيم على الدراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل.

ب. طريقة الوقائع الحرجة:

والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب، وتتميز هذه الطريقة كونها:

- ❖ تقلل من تحيز الرئيس في التقييم،
- ❖ تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنه يقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل،
- ❖ الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

ج. طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أما م كل سؤال أما ب: نعم أو بلا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة قليلاً لتحيز المشرفين في عملية التقييم، أن ما يميز هذه الطريقة هو أنه أ:

- ❖ سهولة الاستخدام،
- ❖ الدقة والموضوعية وتلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر لسريته.

أما ما يعاب عليها هو أنها:

- ❖ تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى معرفة العملية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير أوزانها ذات الصلة

بخصائص وصفات العامل ومساهمته يعد أمراً صعباً جداً لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جداً،

❖ نظراً للطبيعة الفطرية والتركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضولياً لمعرفة السرية التي تتم داخل ادارته، قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.

د. طريقة الأداء المتزن:

يستكمل البناء الاستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق ادارة التميز بإقامة نظام حركي وفعال لتقييم الأداء المتزن،¹ يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الاستراتيجية، ولقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقييم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقييم الشائعة ومن أهم مظاهر هذا القصور مايلي:

- ❖ الاعتماد بشكل أساسي على تقييم النتائج المالية للمنظمات واهدار جوانب أخرى مهمة في أدائها،
- ❖ الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية،
- ❖ التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء ومن ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها،
- ❖ الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساند للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات ومشكلات الأداء ومنع التكرار.

المطلب الثالث: المعايير والجوانب المحيطة بتقييم أداء العاملين

1. معايير تقييم أداء العاملين:

إن عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء وعلى أساسها يقارن أداء المنظمة والحكم على مستوى كفاءة الانجاز والفعالية، فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك في الأجل القريبة والبعيدة، أما مقييس الأداء فهي مجرد أدوات لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقياس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء.²

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعمال، والمعايير نوع أن هما العناصر ومعدلات الأداء.

¹ علي السلمي، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ص76.
² عيد المحسن محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص13.

- **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف الأداء، ومثال عليها العوامل التالية:

أ. **العوامل المتصلة بالسلوك:** مثال عن ذلك:

2. التعاون حيث يقيم هذا العنصر **درجة التعاون** بين العاملين والمتصلين به،
 3. كما نجد **درجة الاعتماد الذاتي** حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤوليته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم¹
 4. **الحرص على الآلات والأدوات والمواد** ويقيم هذا العنصر مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد،
 5. **المواظبة** ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف،
 6. **السلوك الشخصي** أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصدق، الأمانة، التعاون.
- ب. **عوامل متصلة بقدرات العامل:**

ونجد منها:

• **المبادرة:** أي القدرة على ادخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجه في حدود الامكانيات المتاحة،

• **الإشراف والتنظيم:** ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

1. **معدلات الأداء:** لقد كانت ولا زالت معدلات الأداء أساساً نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل معدلات الأداء مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، الزمن المحدد الانجاز. أن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنه تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنه يعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً ومتكاملاً لتقييم الأداء.

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط يجب أن يوليها القائمون بتصميم معايير الأداء، فعليها يتوقف فعالية المعلومات التي تعطىها المقاييس المستخدمة، وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

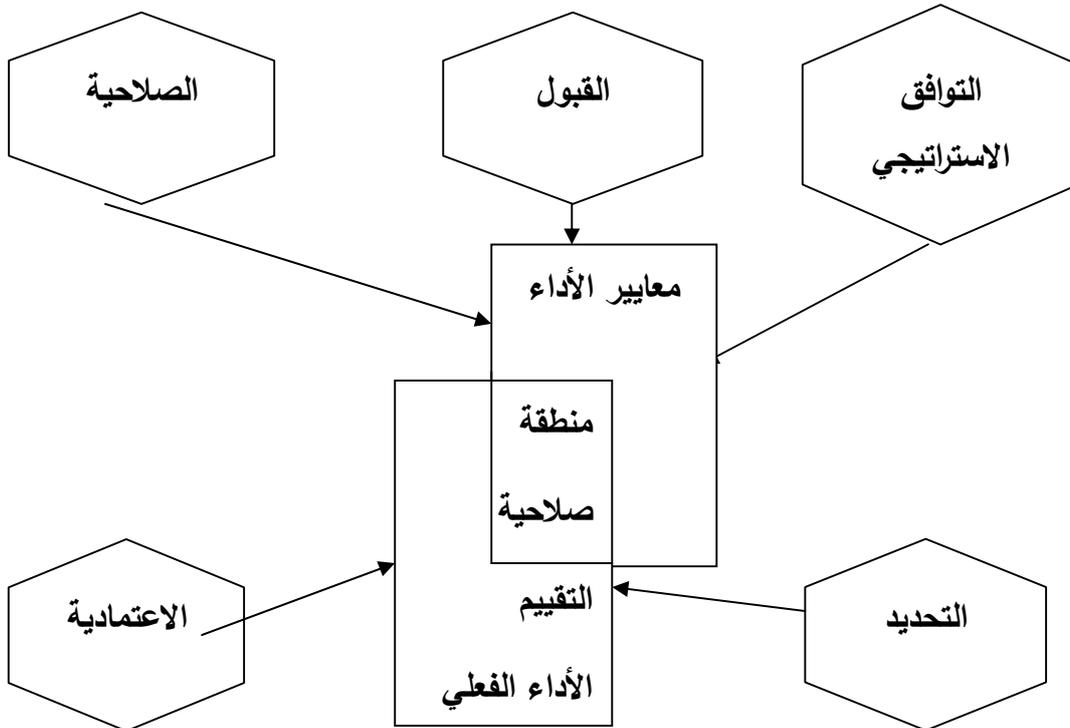
✓ **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي تحتويها هذه المقاييس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلة في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل الأكثر والأقل،

¹ عيد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص16

- ✓ **الثبات:** المقصود أن تكون المقاييس تحتوي على قسط هام من الاخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد، وفي ظروف محددة،
- ✓ **التكيف:** وذلك مع ثقافة المنظمة اذ على مقاييس تقييم الأداء أن تتوافق مع محيط المنظمة، فلا يستطيع المقياس تحقيق ما يهدف اليه، الا إذا كان هذا المقياس يتوافق مع الحاجة الحقيقية للمنظمة،
- ✓ **التمييز:** المقصود هنا هو قدرة المنظمة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء مهما كانت ضئيلة.

واعتبارا لما سبق ذكره، فإن بعض الدراسات تناولت في نفس السياق معايير الأداء بالشكل الآتي:

الشكل رقم 01: معايير تقييم الاداء



المصدر: محمد مرسي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص414، بالتصرف.

أ. **التوافق الاستراتيجي:** ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافتها، فعلى سبيل المثال اذاكانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجياتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد التوافق على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الارشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ب. **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون فاسدا أو معيبا، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

ج. **الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذ تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم وقريبا منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمرا هاما في هذا المعيار. وبصفة عامة، إذا لم تتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في الأجر والترقية أو التدريب.

د. **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المعيار وأداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المعايير المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المعايير وفي كلتا الحالتين فإن المعيار الذي لا يتمتع بالقبول هو معيار غير مفيد، وربما أسوأ من عدم وجود معيار على الإطلاق. والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة للإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير معايير الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

هـ. **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المعيار المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يصحح أداءه.

2. الجوانب المحيطة بتقديم أداء العاملين

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانيات الجميع بين جزئين أو قطاعين استراتيجيين أو احتميات الفصل بينهما أو التخلي عن بعض الأجزاء وكذا إمكانيات إجراء دمج واحتواء اعتمادا على مفهوم التعاضدية (Synergies)، هذه الأخيرة التي قد تكون موجبة، معدومة وقد تكون سلبية، وللحفاظ على النمط الموجب يجب العمل في إطار مزايا إقتصاديات السلم والغاء ازدواجية الجهود والمسؤوليات مما يخفض حتما في التكلفة وبالتالي مردودية أحسن.

إذن التعاضدية من العناصر الأساسية لاستراتيجية المنظمات، فالأمر يتعلق بتحقيق الربط بين خصائص المنظمة والتناسب بين أجزاء النظام، وتطور المنتجات والأسواق وفيمايلي عرض لعلاقة كل من

هذه الجوانب المحيطة بالأداء من بيئة، وثقافة المؤسسة، التطور التنظيمي والتغيير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، الاتصال والمعلومات، ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

3. علاقة البيئة بأداء المنظمة

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة إتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات... كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياساتها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في إختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة.

إن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الإستقرار، والتموج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية التشريعية الإقتصادية الإجتماعية وسرعة التطور التاريخي، وتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعمولة، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات¹.

4. أثر الثقافة على الأداء

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبارها أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها حيث عرفت بمصطلح خاص "الثقافة التنظيمية"، هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافية التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات، فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هنالك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة، ومن بين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها، فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هنالك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع.

¹ عبد الله علي، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء - الإدارة العامة رقم 60، مايو 1990، ص: 21-22.

دور التطور والتغيير التنظيمي في الأداء

يعد التطور التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، التكنولوجيا وترشيد القرارات أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل. في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

لابد للإدارة من حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهذا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي: هل التغيير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا والتكلفة فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب يجب الاستعداد في إجراء التغيير.

إختيار البدائل المختلفة للتغيير يجب على المعنيين أن يتأكدوا من أن أسلوب التغيير الذي يتم اختياره هو الأسلوب الصحيح، وفي معظم الحالات نجد هناك بدائل للتغيير وعادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة والتي تحقق العائد لكل من الأفراد والمنظمة.

تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لابد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير والمدى الطويل، وعلى المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير لمتغيرات المطلوبة. الحصول على تأييد العاملين، ولابد من تهدئة روعهم ل أنه م سوف يتأثرون بالتغيير مباشرة حتى يمكن للمنظمة إحداث التغيير الناتج وقد يتم ذلك عن طريق المناقشات لتوضيح القوى الدافعة وتقليل القوى المعوقة.

خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزوجة بين أهداف العاملين والمنظمة.

مناخ أي جابي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية، والشعور بالولاء والانتماء.

مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف.

تأثيرات ضغوط العمل على الأداء:

هناك العديد من الدراسات التي أجزمت ب أن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنه م يعتقدون ب أن الضغوط والأداء هما علاقة تسيير يفني شكل خط منحن، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض

بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء¹.

توفر الاتصالات والمعلومات في الأداء

أن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الإتصال الذي يعد عملية تبادل المعلومات أو مع أن بين طرق وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تغييرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما، وحتى الصمت أحيانا يمكن أن ينقل معنى معيناً.

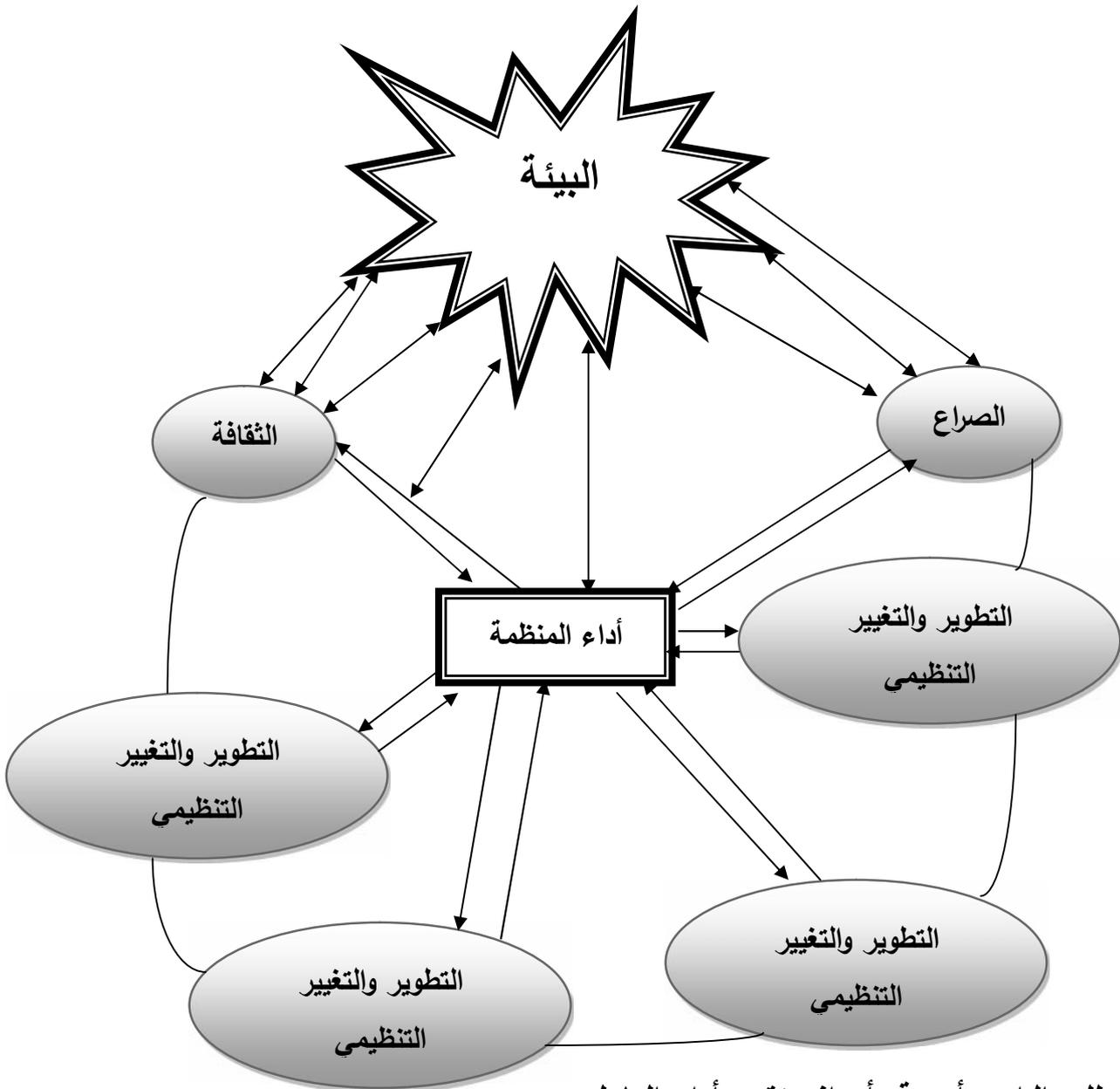
وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفا أساسيا هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل، هذه المعلومات التي تتناسب بدورها ببسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الإتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة.

أن الإدارة التي تبتغي النجاح لا بد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الإتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الإتصال هو سبيل للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على قهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم.

تتجلى توفير الاتصالات في ضرورة إرساء نظام مفتوح متصل ومتواصل بين أعضاء التنظيم كما يؤكد مسؤولية المدير في تحقيق التوافق بين الأفراد وبين المناصب في المستويات الإدارية عن طريق العناية باختيار العاملين واستعمال العوامل السلبية الإيجابية وتأمين التنظيم غير الرسمي كل هذه الجوانب التي تحيط بالأداء تؤثر وتتأثر به، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

¹ سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك والأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، عام 1991، ص: 272.

الشكل رقم -2- الجوانب المحيطة بالأداء



المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أ. أهمية تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد الضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتثوية الحوافز، إقناع المجددين أهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع ب أنه م محل مساءلة

ومحاسبة، و أن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتائجهم¹، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي:

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل ب أن أداءه موضوع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- إختيار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيد أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي الإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العامل، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه على أسلوبيين:

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته.
- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم

4- زيادة مستوى رضا العامل: يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل ب أن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العامل ورؤسائهم ومنظمتهم².

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيمايلي:

1- ضم أن استمرارية الرقابة والإشراف: أن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العامل وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

¹ عبد الله علي، المرجع نفسه، نقلا عن: علي محمد عبد الوهاب، الإدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة والإدارة"، مكتبة عين القاهرة، مصر، 1974، ص: 02.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

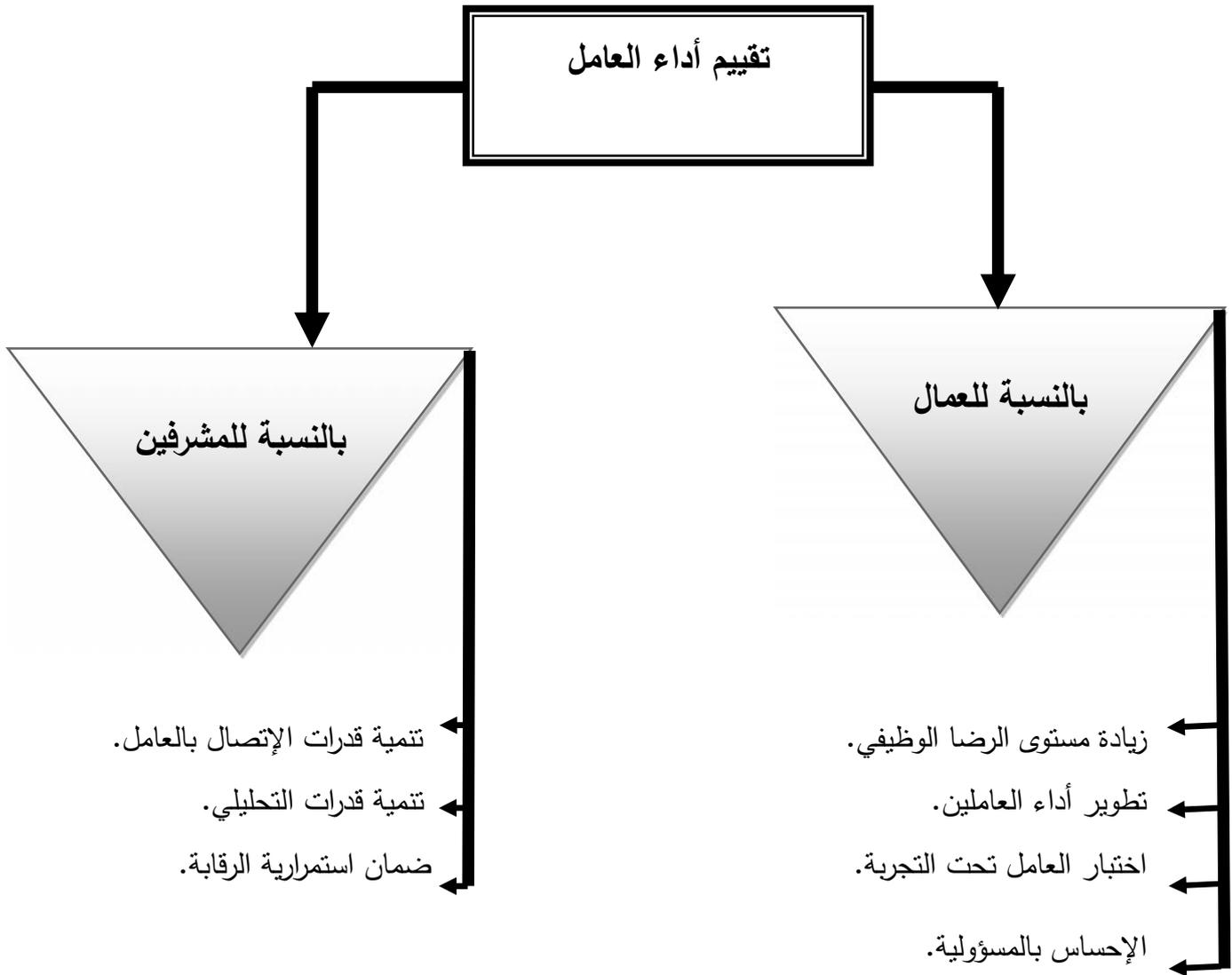
2- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، من اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، ب أنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفس لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا؟، وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنه م مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أما م العمال، أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

3- تنمية الإتصال بين المشرف الرئيس والعمال: أن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة -تغذية عكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضوع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم¹.

وفيمايلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

¹ نفس المرجع نقلا عن: نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 76.

الشكل رقم 3- أهمية تقييم أداء العاملين



ب. أهداف عملية تقييم أداء العاملين

أن الأنظمة تقييم الأداء دورا بالغ الأهمية، فهي تساعد من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل والاستفادة من الأخطاء والتقليل منها أو تجنبها بالأحرى، وخلق جو من التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فإذا أخطأ العامل، على المشرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل فلا شك أن أهم ما يشغل ذهن العامل هو رأي مرؤوسه فيه، إذن تقييم الأداء هو الأساس للرضا الوظيفي، فالفرد حينما يشعر أن أداءه مقام على أساس موضوعي بصفة مستمرة يرتفع رضائه الوظيفي مما يحفزه على تحسين مستوى أداءه¹.

¹Hnry carre, diriger des sqlqriesaujourd'hui, éditions: maxima leurent du mesnil, paris, 1991, p 11,31, 39, 49

أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين الاهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

- أن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة أما التدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.
- أن التوجيه الوظيفي على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.

إرشاد العاملين:

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي إقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الإنجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والإرشاد المهني. ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

وأما من وجهة نظر المنظمة فنكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم، للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار.
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون لعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب.

- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.
- مراجعة الأجر حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فهناك من يقول:
- ✓ يتعين استبعاد الأجر من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما آخرون يرون أن الأجر وتحديدته ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من ش أنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد.
- التغذية الاستراتيجية (Feed-Back) للعامل:** يحتاج من الإدارة والعامل إلى توفير المعلومات الأساسية عن كيفية الأداء خلال الفترة السابقة عملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الأدائية للعامل خلال سنوات عمله.
- الإدارة بالأهداف:**

يتمثل هذا النظام في أن يقوم المدير التنفيذي بتحديد الهدف التي وجد التنظيم من أجلها والتي يجب أن تشكل محور سلوكه وتفكيره والتي منها يشتق الأهداف التي تعطي أولوية الإنجاز والحيوية والتحقيق في المدى المتوسط والقصير ثم تتخذ القرارات التي يمكن أن تتفق أما م تحقيق الأهداف ثم يلتقي المديرين كل على حده أو مجتمعين في استعراض الأهداف ومجموعة من قواعد السلوك التي تعتبر ملزمة للتنفيذ والتي تعتمد كمعايير للتقييم الذاتي والمزدوج والإرشادات والتوجيهات الكفيلة بالتغلب عليها. وأحسن ما نختم به أن لتقييم الأداء تحقيق مزايا عدة نذكر منها:

- الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل.
 - وسيلة لتطوير الأداء الذاتي.
 - إشعار الموظف بمسؤوليته.
 - وسيلة لضم أن عدالة المعاملة.
 - تقليل معدل دور أن العمل، الغيابات، الحوادث.
- كما أن نتائج الأداء لها مجالات إستخدام جديدة منها: الترقية، الفصل، النقل، الأجر، التدريب الخ.

المبحث الثالث: تطور عملية تقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنه ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة وتناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة ولا زالت ليومنا هذا تثير الاهتمام الباحثين والمفكرين والإداريين ورجال الأعمال وبناء على هذا سوف يتم التطرق إلى الممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة كما سيتم استعراض أهم الإسهامات النظرية الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم أداء وكذلك إبراز أهم نماذج الحديثة في عملية تقييم التي ميزت السنوات الأخيرة.

المطلب الأول: عملية تقييم الأداء في الحضارات القديمة.

توسع استخدام عملية تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة بلاد الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام وعملية التقييم بشكل خاص.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء الإدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية حيث يشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك.

وفي حضارة الصين اعتبرت إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة. أما الحضارة الرومانية وبكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتي استلزمت لدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة

المطلب الثاني: تقييم الأداء من خلال النظريات الإدارية

تناولت عدة مدارس إدارية موضوع الأداء بالدراسة وفيما يلي استعراض الإسهامات مختلف النظريات الإدارية فيما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء والاسس التي ركزت عليها كل نظرية.

1- مدرسة الإدارة العلمية: اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم مركزة بذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم مادياً

ولقد استخدمت الإدارة العلمية هذا المدخل من أجل ترتيب وعقلنة أداء العاملين وهكذا تكون المدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم فهي المعايير التي تتطلبها

الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية وترجمت هذه المتطلبات وشروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء.

وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء ومستويات الكفاءة كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة على الموارد البشرية حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة كما ركزت في دراستها على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصالات كأساس لبناء العلاقات الإنسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد والوحدة التي يعمل فيها وبناء على هذا فقد ركزت في عملية قياس و تقييم الأداء على مقابلة التقييم التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز مركزة على الرغبة الفرد في الحصول على التقرير وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه يعزز الدوافع والرغبة عنده حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة وبالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها¹.

إذن فإن هذه مدرسة العلاقات الإنسانية اعترت مسألة قانونية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها أي يمكن تقادي الذاتية بالأعداد للمشرفين على عملية التقييم وبالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كالأداة من أدوات التحفيز ادعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية².

3- تطورات اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية:

ركزت هذه المدرسة دراستها حول القرارات الإدارية حيث تقوم هذه النظرية على تحديد المسؤوليات واعباء كل فرد تحديد دقيقا كما ترسم له اهداف التي بمقتضاها يصدر القرار "اما المقاربة النظرية لتسير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم أما القرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند اجراء مقابلة التقييم وهذا ما يؤدي إلى طرح سؤال حول تأثير تقييم الأداء على قرارات تسير الموارد البشرية و إلى التساؤل عن السلطة القائم بعملية تقييم في اتخاذ هذه القرارات تسير الموارد البشرية و إلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات والمستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات وبما يعزز حظوظ الخاضعين للتقييم في الاستجابة لطموحاتهم.

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي: مرجع سابق، ص (198)

²Cadin (L) , Guerin (F) , Pigeire (F), op, cit , p 310

المطلب الثالث: النماذج الحديثة في تقييم الأداء

عرفت السنوات الأخيرة عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها:

1- الإدارة بالأهداف وعملية التقييم:

"الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي الإدارة يعتمد على الأهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وهي تستخدم كالأسلوب لقياس تقييم الأداء وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا وتتميز الإدارة بالأهداف ب أنه تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه إضافة إلى أنه تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد زد على ذلك أن هذه الطريقة تكشف قدرات المشرفين على التفكير والابتكار وما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة¹.

2- إدارة الأداء:

إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم الوضع بخصوص:

- ✓ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- ✓ كيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ ماذا يعني اتق أن العمل بعبارات محددة.
- ✓ كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على أداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
- ✓ كيف سيجري تقييم أداء العامل.
- ✓ ماهي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

إن الإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق وتحديد نتائج الأداء المحددة ربما يحقق أهداف المنظمة ذاتها وهذا من خلال تحديد المستوى الفعلي للأداء وتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

¹أحنا نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهر أن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص (109).

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم الأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل. وقد أشارت الطالبة إلى مجموعة الدراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص. فالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل، وفي الختام تطرقنا إلى مراحل تطور تقييم الاداء الذي مر عبر مراحل مختلفة من الزمن.



الفصل الثاني - الدعم الداء المؤسسة الاقتصادية



مقدمة الفصل الثاني

تمحور هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية أولها إدارة الجودة الشاملة وفيه سبب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تنفيذها وكذا عقبات تنفيذها. والذي تطرقنا في هذا الفصل أن معظم الدراسات أوضحت أن المنظمات الاقتصادية تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء الشامل كونها إحدى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المنظمة.

أما المبحث الثاني فتضمن تحسين عناصر الاداء التي تطمح إلى تحقيق نجاح المنظمات في أداء مهامها وبلوغ أهدافها. كما تطرقنا أيضا الى استراتيجيات التعاون في حل مشكلات تدني الاداء التي توضح السبل المختلفة التي تعتمد عليها المنظمات لتخطي مختلف مشاكل الاداء لتحقيق أهداف المنظمة. وأنهينا هذا المبحث بشروط فعالية نظام التقييم حيث تم تحديد مجموعة من الشروط لتفعيل عملية التقييم في المنظمة . وأخيرا حرص المبحث الثالث إعادة الهندسة واحتوى على منهجية ومراحل إعادة الهندسة، عوامل نجاحها، أسباب فشلها واقتراح لتنفيذها بفعالية، والتي تبين جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المنظمة ومدخل التطوير الإدارية الأخرى والذي يتضح منه أن إعادة الهندسة هو المدخل المتكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي للمنظمة بشكل جوهري وسريع.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء أحد أهم وأعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينها، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء له نفس فعل المستحث Catalyst، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التمييز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها. ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالب ما يقر به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولا عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها وأهميتها بسبب ما قدمته بعض البحوث والآراء التي أكدت على أن أداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقا ببعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل أشاروا إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتركمة والقياسات العديدة التي تتطلبها مما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي القرار.

المطلب الأول: سبب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت شموليتها لأن كلا منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها، وعلى الرغم من هذه الاختلافات إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري.

فيرى تشوكتر Schuetyer مثلا أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"¹ في حين يعرف كالوزني إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار".

والسؤال الذي يطرح نفسه : * لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟

تعود أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة إلى :

1- أن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

2- أن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

¹ زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص24.

- 3- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
 - 4- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
 - 5- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذا جودة عالية.
 - 6- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 - 7- تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين والعملاء.¹
- * تحفيز الأفراد لإدارة الجودة الشاملة:**

لن يعمل أي فرد لإنتاج الجودة الشاملة بهدف إرضاء العميل أو المالك فقط، وإنما سوف يعمل الأفراد ذلك لإرضاء أنفسهم أيضاً، فإذا لم يرتبط تحقيق الجودة الشاملة في أذهانهم مباشرة وبصفة مستمرة برضايتهم هم أنفسهم فلن يبذلوا الجهد لتحقيقها. ويتحقق التحفيز بتشييد علاقة واضحة وأصلية بين الجودة الشاملة، وتحقيق احتياجات محددة للأفراد وينتج عن ذلك شرح هذه العلاقة بصورة تثير الرغبة فيهم لتحقيق الجودة الشاملة.

كما يحتاج الأفراد أيضاً أن تظهر جهودهم، وتميز ويجب أن تعدّ الإدارة طرقاً نظامية، وغير نظامية للتعبير عن تمييز المنظمة وتقديرها للجودة الشاملة المتحققة. ولدى بعض المنظمات طرق عديدة، وخيالية للتعبير عن تقديرها: كاختيار عامل الأسبوع أو عامل الشهر، أو عقد اجتماع عام مع الرئيس، أو منح هبة، أو مكافأة. ولتحسين الجودة يجب جعل العمال يشعرون أن لهم نصيب شخصي، يعني سوف يكسبون أو يخسرون بصفة شخصية من ناتج مغامرة الجودة الشاملة.²

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أنه توجد مناهج وأساليب متعددة يفترض أن تكون قادرة على تحفيز الأفراد لأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة لأول مرة، ولكن بعد الدراسة اتضح أنها باءت بالفشل. فهل يعني أن النظريات عن التحفيز ليست عملية؟ للإجابة على هذا السؤال، ننظر إلى الخطوات التي تتخذ في العادة لتحفيز الأفراد.

كلها تبدأ عندما يلاحظ أحد الأفراد أن العديد من الأخطاء أنتجت جودة ضعيفة. وإلغاء الأخطاء البشرية يقترح المختصون ثلاثة أمور:

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، ص156، 1998.

² صخر، سحر التحفيز : وصفة لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين، مقال من الإنترنت في الموقع:

1- معرفة ما المفروض أن يؤديه الفرد.

2- معرفة ما يؤديه الفرد بالفعل.

3- معرفة كيف تصحح الأخطاء.

دعنا نشير أنه إذا كان الفرد سينتج، أو سيشارك في إنتاج الجودة الشاملة، فيجب أن يكون لديه المعرفة، والمهارة، والقوة أو السلطة أولاً، لعمل ذلك ثم المباشرة في عمل ذلك. كما أن المعرفة بالشروط الثلاثة سألقة الذكر معناه: يجب أن يعرف الفرد ما يجب أن يؤديه وما الذي يؤديه، وما الذي أداه (التغذية المرتدة)، ثم كيفية تصحيحه إذا كان قد أدى بصورة خطأ، ويشمل اكتساب المعرفة اللازمة لتنفيذ العمل كلاً من التعليم والمعلومات.

ومن الواضح أن التحفيز لا يمكن أن يصحح الأخطاء التي تسببت فيها الآلة أو التكوين الكيميائي للمادة، لكن عندما نكون متأكدين أن الخطأ هو في الحقيقة خطأ بشري فيكون علينا أن نجد أين حدث. لذلك فمن المهم تحديد موقع الخطأ، والفرد الذي وقع فيه. فقبل الدخول في أنشطة التحفيز علينا أن نتأكد أن الخطأ المعين يمكن أن يصحح عن طريق تحفيز الفرد، أو المجموعة التي ارتكبت الأخطاء.¹

* **مبادئ الطريقة** : إن المبادئ الأساسية التي يقوم النظام الفعال في تقييم أداء العامل وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة تتحدد في العناصر المكونة لنظام التقييم والتي نوجزها فيما يلي :

1- التحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم أداء العامل بصياغة الأهداف وتحديد المعايير ومقاييس الأداء واختيار طرق التقييم التي تعكس علاقة الأداء بالمقاييس.

2- كتابة تقارير تقييم الأداء طبقاً لضوابط إدارة الجودة الشاملة، مرفقة بالدليل الرسمي المعد لذلك الغرض.

3- إجراء مناقشة التقييم، ووضع خطط لإصلاح الأداء وتحسينه بشكل دائم عبر التغذية العكسية، مع الحرص باستمرار على إخضاع أداء العامل إلى قواعد إدارة الجودة الشاملة من خلال قياس فعالية الأداء للتعرف على مشكلات الجودة وحلها، بإلغاء الأهداف غير الملائمة واتخاذ القرارات الوقائية التصحيحية التي تدفع بالموارد البشري نحو تحقيق الجودة الشاملة بشكل مستمر²

المطلب الثاني : متطلبات ومراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، لا بد على المؤسسة أن تدرك جيداً بأن هناك شروطاً لا بد أن توفرها، وعوامل نجاح أن تتأكد من حضورها، وممارسات عليها أن تقوم بتطويرها، خلال عدة مراحل ومستويات.

¹ Henry Carre, Op.cit, P 67,99

² شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 151.

أ- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

- تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتنفيذ العملي :
- 1- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أنّ تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة، وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير. فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.
 - 3- يجب أن تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها موجهة لاحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.
 - 4- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.
 - 5- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 - 6- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم، دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله. فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أنّ الإدارة دائما تطلب المزيد منهم، ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال. مما قد يترتب عن ذلك الفشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.
 - 7- التدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المنظمة بمختلف مراحلها. ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل أفضل، وفي كل الأحوال ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- ب- مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة :

حدد جوزيف جابلونسكي (Josephe Jablonski) خمس خطوات ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة

الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:¹

- المرحلة الصفيرية: مرحلة الإعداد Preparing .
- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط Planning .
- المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير Assessment.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق implémentation.
- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل نشر الخبرات Diversification .

وسنحاول من خلال ما سيأتي مناقشة هذه المراحل بهدف توضيح التابع المنطقي للحدوث والتفاعل بينها.

أولا : مرحلة الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بالأساس في تحديد مدى الاستفادة الموجودة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المنظمة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة لمنظمتهم إضافة إلى تكوين محيط تفاعلي بينهم أثناء التدريب وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى ومنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الإستراتيجية بالشركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق هذا المدخل الإداري.

ثانيا : مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة التفصيلية منخلا لإعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص خطوات إنجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة:

يتكون المجلس الاستشاري من القائد المدير والمديرين الوظيفيين. فالقائد قد يكون رئيس مجلس الإدارة أو عضوا منتدبا، ويضم المجلس الاستشاري بالخصوص الأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في المرحلة الصفيرية، وذلك لإعداد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان دعم جيد لفريق العمل.

¹ جابلونسكي جوزيف، ، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة" ، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996 ، ص.70

يقوم المجلس بمراجعة، تحليل، وتحسين العمليات داخل المنظمة، وتمثل مسؤوليتها الأساسية في إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المنظمة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل.

- عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يناقش خلال هذا الاجتماع ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق خطة الجودة وتحديد مواعيد التطبيق الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة وبرنامج الاجتماعات التقييمية الدورية، أما فيما يتعلق بمسودة التطبيق فيتم إعدادها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري، بمشاركة من ممثلي العمال، ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، ويعتبر حضور مدير التدريب ضروريا باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق واختيار استراتيجية التطبيق:

تعتبر عملية اختيار الموارد من أصعب الخطوات باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب ميزانية مهمة، قد تؤدي إلى إعادة تخصيص الموازنات داخل المنظمة أو الاستدانة من الخارج هذا من جهة، والعائد المرجو من تطبيق هذا المدخل الإداري لا تظهر نتائجه إلا في الأجل المتوسط والطويل، حيث تعتبر العملية استثمارا طويلا الأمد من جهة أخرى. أما فيما يتعلق باختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق فتتم بعد اختيار فرق العمل المكلفة بالعمليات، حيث توكل لها مهمات محددة وفق منهجية يحددها المجلس.

ثالثا : مرحلة التقويم والتقدير

إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، حيث أن هذه المجموعات البشرية تتكون من مزيج منا لأفراد ذوي أمزجة، أفكار ومعتقدات قد تكون متباينة، لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية التي يجب أن يركز عليها التقدير والتقييم مبنية على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد وهذا ما يسمح للمديرين بتكوين فرق عمل أكثر سرعة وفعالية وأقل أخطاء، وهذا ما يتيح للمنظمة بأن تخطو بشكل أسرع تجاه التحسين المستمر.

رابعا : مرحلة التطبيق

في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياً لبداية التحسين المستمر وتمثل أهم المراحل اللازمة لإنجاح هذا

التحسين في:

- انتقاء المدربين: المقصود بالمدربين أي الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات

إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمهمة منسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة أي تدريباً مكثفاً لإكسابهم

الخبرة اللازمة في مهمتهم الجديدة بعد الانتهاء من عملية التدريب للمدربين، يوجهون حسب قدراتهم ورغباتهم لموضوعات يحبونها.

- تدريب الإدارة وقوة العمل :بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:

- ❖ خلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة
- ❖ تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها
- ❖ التدريب على إكساب المهارات للأفراد.

خامسا : مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين - المتعاملين مع المنظمة - للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها، وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث : عقبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

تتفرد الأجهزة الحكومية والمؤسسات ببعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات تطبيقها نذكر منها ما يلي:¹

1- التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.

2- يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إشباع حاجات المستفيد . وعند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه صعوبة في تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة.

3- من الملاحظ أن قضية جمع وتحليل المعلومات لم تكن عقبة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص عند الدول المتقدمة على عكس ما تواجهه أنظمة المعلومات في دول العالم النامي.

4- طول الوقت اللازم لتطبيق وتفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيا لأجهزة الحكومية ويضيف Irani and Others² بعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام حيث تتلخص فيما يلي:

¹القحطاني، سالم بن سعيد، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78، 1993، ص 30.

² Z.IRANI., A. Beskese, &P.Love , "Total quality management and Corporate Culture :Constructs of Organizational Excellence", Technovative, Vol.24,U.K,2004, p64.

- الاعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار والسيطرة ، وتحجيم الصلاحيات.
- الاعتماد على الإدارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين، مع زرع الخوف من الأخطاء.
- يتم تقييم الأداء على النتائج بدل من تحسين العمليات.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب، فهي تعتقد بأن هذا يعتبر مساسا بسمعته ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
- عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
- ضعف مستوى التحفيز والذي يؤدي بدوره إلى ضعف الانتماء الوظيفي.
- وقد اجمع الكثيرون من الكتاب والمفكرين على بعض المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من البرامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة في خدمات المنظمات ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:
 - الفشل في تغيير فلسفة المنظمة :حيث انعدام قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم و أفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالإقالات، ودوران العمل المتسارع، والتقاعد، وغيرها.
 - معارضة العاملين :حيث أن الموظفين غالبا ما يقاومون التطبيق وذلك بسبب الأهداف طويلة الأجل والخوف من التغيير.
 - فشل الإدارة في توفير المكافآت و تقدير إنجازات الأفراد.
 - غياب نظم فعالة للاتصال.
- ويعزي خاشقجي الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جلة من الأخطاء ومن أبرزها ما يلي¹:
 - ❖ البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة الثقافة الملائمة للتطبيق.
 - ❖ الاعتقاد بأن التقنية أهم من البشر.
 - ❖ التقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى.
 - ❖ تناقض التصريحات مع الأفعال .
 - ❖ الفشل في الاتصالات بين العاملين و المستفيدين.

¹ خاشقجي و هاني يوسف، "تماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الإقتصاد .و الإدارة-، مجلد 17 ، العدد 2 ،جدة، 2003 ، ص 20.

المبحث الثاني: تحسين عناصر الأداء وشروط فعاليته

المطلب الأول: تحسين عناصر الأداء

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح العديد من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء، تتلخص هذه العوامل في ثلاثة عوامل هي الموظف والوظيفة والموقف. وحتى يتم التحسين يجب دراسة كل هذه العوامل الثلاثة والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها.

أ - **تحسين الموظف:** يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها في هذا العنصر أهمها:

- **التركيز على نواحي القوة:** يجب إدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف حيث تتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف عند أغلب الناس، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب ضعيفة أو جديدة

- **التركيز على المرغوب:** لوحظ أن هناك ارتباطا ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها. وهذا لا يعني أن ينجز العمل ويترك دون أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب في أداءه، فالمطلوب هو توفير درجة من الانسجام بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم.

- **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، حيث انه عندما تتوفر لدى الموظف اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، وتؤدي هذه العملية توفير النفع المتبادل.

وتزيد هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط تحسين الأداء من واقعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة. لكن يجب الإشارة إلى أن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت، ويجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في خطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات الموظفين وأهدافهم الحاضرة.

ب - تحسين الوظيفة: إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:

- **تحديد المهام الضرورية:** إن نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، بمعنى آخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

- **تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة لسلطات الموظف وصلاحياته¹.

- **تصميم الوظيفة:** إن نتيجة عملية تحليل الوظيفة هو تصميم الوظيفة، والمقصود بتصميم الوظيفة " عملية تحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة وتجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط"²، ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومي أساسيين نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، " حيث يتضمن توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد مهام الموظف المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، حسب هارزبارغ يتم إثراء الوظيفة فقط من خلال الاستقلالية والإحساس بالمسؤولية"³.

- **تبادل الوظائف:** تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي، وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين، " ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت"⁴.

حيث أن هذا الأسلوب يضيف للعامل نوع من الحماس والتدريب بين الموظفين، كما يساعدهم على تعلم معارف وظيفية جديدة. ومن بين الشركات التي تعمل به شركة تويوتا موتورز.

ج - تحسين الموقف: يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك بأخذ العناصر التالية في الحسبان:

- **تخطيط مكان للعمل:** يتم تخطيط مكان للعمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع، ومحاولة تحسين انسياب عن طريق ترتيب مكان العمل.

¹ ثابت زهير: مرجع سابق، ص 153

² Steven (L). Mary (A) : op, cite, P 107

³ Ibid, p 114-115

⁴ Steven (L). Mary (A) : op, cite , P 114.

- إعادة تنظيم جماعة العمل: وذلك بالنظر إلى الطريقة التي بها تنظم جماعة العمل، وضوح أو عدم وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، عدد المستويات التنظيمية الموجودة، وهل هو مناسب أو لا ... إلخ
- توفير الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل: يحتاج كل موظف إلى موارد وأدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به، وبالتالي يجب مراجعة هذه الموارد والتأكد من كفاءتها وملاءمتها لأولوية العمل.
- تغيير جداول وبرامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه.
- إعادة النظر في أسلوب الإشراف: يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفويض للسلطات ودرجات الإشراف وما يترتب عليه من تفويض للسلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي تم وضعها، المكافآت التي تعطى للموظفين.

المطلب الثاني: استراتيجية التعاون في حل مشكلات تدني الأداء

تنتهي مقابلة تقييم الأداء إلى اتفاق بين الرئيس ومروؤسه على خطة مقترحة من أجل تحسين أدائه، حيث يبنى هذا المدخل على الثقة والاحترام بين الرئيس ومروؤسيه والتعاون لحل المشكلات. وفيما يلي خطوات الاستراتيجية المنبئة في حل المشكلات تدني الأداء:

- أ- تحليل المشكلة: يتم أولاً البدء بمناقشة المشكلة بهدف تحليلها وتحديد أسبابها، ولا يفترض أن الموظف هو المخطئ بل يجب استعراض جميع العوامل في معادلة الأداء (العامل، الوظيفة، الموقف) كأسباب محتملة لقصور نتائج الأداء، وحتى تحقق المناقشة نتائج إيجابية يجب إلغاء فوارق المركز والقوة التي توجد عادة بين الموظف والمشرف، ومحاولة تشجيع الموظف على الاشتراك في تشخيص المشكلة، وبالتالي يتحول المشرف من رئيس إلى مرشد ومدرّب.
- ب- تحديد الهدف: الخطوة التالية بعد التحليل الكامل لمشكلة الأداء وأهداف النتائج، على سبيل المثال: إقامة علاقات عمل فعالة مع إدارة الرقابة على الجودة نهاية العام الحالي هي أهداف تحسين الأداء وليست أهداف نتائج.

ج - وضع خطة العمل: وذلك من خلال:

- اختيار استراتيجية مناسبة لتحقيق الهدف.
- تحديد خطوات العمل وذلك بتقسيم الاستراتيجية الموضوعية إلى خطوات محددة.

- وضع جدول زمني لكل خطوة من خطوات العمل.
 - تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة من خطوات العمل.
- د- **تنفيذ الخطة:** يتم تنفيذ الخطة التي تم إعدادها من قبل الموظف لتحسين الأداء، أما المشرف فيقوم بالخطوات المطلوب منه القيام بها كرئيس.

هـ - **متابعة التنفيذ:** يتم تحديد تاريخ معين لمتابعة التنفيذ، يقوم فيه العامل بتقديم تقرير عن إنجازاته.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التقييم

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

- 1 - تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- 2 - اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام.
- 3 - 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.
- 4 - ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً، وبالتالي ناجحاً¹.
- 5 - تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 6 - وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها.
- 7 - وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم².

¹ حسن بلوط: مرجع سابق: ص 397

² زهير ثابت: مرجع سبق ذكره، ص 356

- 8- 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.
- 9- 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.
- 10- يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها: مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، عدد الشكاوى، الجزاءات وغيرها
- 11- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
- 12- يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية¹.
- 13- توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليست وجيها لاستفسارات عن سلوك الموظف أو طريقة أداءه لعمله.
- 14- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني، مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب و تطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم و على العاملين و المنظمة².
- 15- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة.

¹ أحمد سبد مصطفى، مرجع سابق، ص 356

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 462

المبحث الثالث: إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء

تعمل المنظمات اليوم في بيئة عالمية وتنافسية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المنظمات العالمية العملاقة توجهاتها الاستراتيجية الحالية نحو تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية.

ومن أهم التغيرات التي تواجه المنظمات على الساحة العالمية وتفرض ضغوطاً نحو التغيير والتطوير: التوجه نحو التكتلات الاقتصادية، وخصخصة الأعمال، تقليص دور الحكومة، ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، التغيير المستمر في تطوير المنتجات الجديدة، التوجه نحو الأسواق الدولية، زيادة حدة المنافسة وتضاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة الدولية.

ولمواجهة هذه التغيرات أصبح من العسير على الإدارة تبني أساليب ومفاهيم إدارية قديمة قد تكون أثبتت نجاحاً في فترات ماضية، ذلك لأن عوامل نجاح الأمم قد تصبح دواعي فشل الغد. وبذلك أصبح على الإدارة أن تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة. ويعتبر مدخل إعادة الهندسة (إعادة البناء) أو إعادة هندسة العمليات في المنظمات من أهم المداخل الأساسية لإحداث تغيير جذري في حياة المنظمات.

المطلب الأول: منهجية ومراحل إعادة الهندسة

قبل التطرق إلى منهجية إعادة الهندسة نقف أولاً عند مفهوم إعادة البناء أو إعادة الهندسة. فقد عرفها بعض الباحثين على أنها إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء¹.

فيما عرفها آخرون بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة. ومن وجهة نظر أخرى تعني إعادة هندسة المنظمات التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حالياً بشكل جذري وتصميم نظم جديدة بدلا منها². كما يعرفها البعض بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية، والتي لها قيمة مضافة للعمل. وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم، والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد تلك العمليات بهدف الوصول إلى انسياب العمل وتحقيق الإنتاجية القصوى داخل المنظمة³.

¹ محمد المرسي، جمال الدين، مرجع سابق، ص 68.

² Jean - Pascal- lapra, opcit, P86

³ Jacques Barraux, opcit, P 137.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إعادة بناء أو هندسة المنظمات بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساعدة بشكل غير تقليدي.

*** منهجية إعادة الهندسة:**

يحتاج مدخل إعادة الهندسة إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولهذه المنهجية خصائص محددة تتلخص فيما يأتي:

- تحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير والطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف.
- الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.
- وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء، هدفها إحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي.
- إعداد خطة عمل تحدد فيها المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتنفيذها.¹

* مراحل إعادة الهندسة:

تتكون إعادة الهندسة من خمس مراحل:

المرحلة الأولى: التحضير: وتهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة البناء (الهندسة).

المرحلة الثانية: تحديد ما تريده المنظمة: ويتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ذات القيمة المضافة، والأنشطة المساعدة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة مادياً وبشرياً.

المرحلة الثالثة: التخطيط: وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف إعادة الهندسة.

المرحلة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ: وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها، ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

المرحلة الخامسة: متابعة الخطة

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 209.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء (الهندسة) من تحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث :

- مدى رضا العملاء.

- زيادة المبيعات.

المطلب الثاني : عوامل نجاح إعادة الهندسة

أجمعت آراء كتاب وخبراء الإدارة المهتمين بتنفيذ الهندسة الإدارية على ضرورة توفر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل:

1- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة الهندسة، فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تحتاجه المنظمة فإن أي جهود أخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب. فإحداث عملية إعادة الهندسة تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.

2- تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً، فالعميل يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية إعادة الهندسة باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة بالمنظمة. فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

3- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة.

4- اتصالاً بالنقطة السابقة يتطلب نجاح مدخل إعادة الهندسة تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع إدارات المنظمة وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب.

5- حتى ينجح مدخل إعادة الهندسة في المنظمات فلا بد من الأخذ في الاعتبار أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه خاصة وأن، المنطلقات الأخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوماً بعد يوم.

6- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.

7- ضرورة توفر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة حالة القيام بإعادة الهندسة.

8- وضع خطط مرحلية للتنفيذ تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب والأهداف المحددة مسبقاً بالسرعة المناسبة.

- 9- تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي وربطها بالعمليات الرئيسية عند إعادة الهندسة وفيما يتعلق بأعمال كل المنظمة على حده.
- 10- التحسين المستمر لتحقيق إعادة الهندسة الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.
- 11- التغيير الجذري يحقق نتائج هامة إذا استخدم في التوقيت المناسب.
- 12- مجرد التعديلات السطحية مع بقاء النظام الحالي كما هو لا تحقق في معظم الأحوال الهدف المنشود، فلا يمكن استخدام تصحيح المسار في الوقت الذي يتحتم فيه الانفصال الكامل للأجزاء غير المطلوبة¹.

المطلب الثالث: أسباب فشل إعادة الهندسة

من الأهمية بمكان الإشارة إلى الاختلاف في الحاصل بين مدخل إعادة الهندسة وغيره من برامج التطوير الأخرى قبل التطرق إلى أسباب فشل إعادة الهندسة وما يؤخذ عليها في هذا المطلب.

* **الاختلاف بين مدخل إعادة الهندسة وبعض برامج التطوير الأخرى:**

هناك بعض جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المنظمة ومداخل التطوير الإدارية الأخرى. ويوضح الجدول أدناه أوجه الاختلاف بين هذا المدخل، وباقي مداخل التطوير الأخرى، وأهمها التحجيم، وإعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، والتقنية (الأمثلة). والذي يتضح منه أن إعادة الهندسة هو المدخل المتكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي للمنظمة بشكل جوهري وسريع، وتستطيع قيادات المنظمة استخدامه إلى جانب المداخل الأخرى لمواجهة المنافسة الحادة في بيئة سريعة التغيير².

¹ أنظر إلى:

- John R. Schermerhorn et autres, opcit, P147 , 153.
- Frédérique Alexandre – Bailly et autres ,opcit, P 158.
- Robert Bacal, opcit, p 169 , 203
- Nicole Aubert et Mickael Hoffmann – Herve, op cite, P240, P245.
- Jacques – Henri Jacot, et Jean – François Troussier, op cite, P203

² عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الجدول رقم(1):الاختلاف بين إعادة الهندسة وبرامج التطوير الاخرى.

Automation	T.Q.M	Restructring	Rightsigin	Reengineering	البرامج أوجه الاختلاف
التقنية	الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	g التحجيم	إعادة الهندسة	الفروض محل البحث
تطبيقات التكنولوجيا	احتياجات العملاء	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حجم العمالة	جوهرية وأساسية	نطاق التغيير
النظم	من أسفل إلى أعلى	التنظيم	مسؤوليات الوظيفة	جذري	التوجه الأساسي
الإجراءات	العمليات الإدارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات الإدارية	كيفية التطوير
تدريجي	تدريجي	تدريجي	تدريجي	سريع	

المصدر : عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 210.

*** معوقات (عقبات) تنفيذ الهندسة الإدارية**

من بين العقبات التي تعترض تنفيذ إعادة الهندسة بالمنظمة هو ما يمكن تلخيصه أدناه :

- عدم وجود أهداف محددة وواضحة تسعى المنظمات لتحقيقها.
- مركزية الإدارة والسلطة
- انفصالية الوحدات الإدارية وانعزالها.
- تداخل الإدارات والمسؤوليات.
- الاعتبارات الشخصية تحكم الأوضاع التنظيمية.
- اتصاف الوظائف بالبيروقراطية دون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلي الوظيفة.
- عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية.
- تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها.
- سوء اختيار وإعداد القادة.
- التدريب غير الفعال.
- عدم فعالية نظم الاتصالات.

- الافتقار للعمل الجماعي.
- التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد .
- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصارعة.
- عدم سلامة نظم الحوافز وعدالتها.
- عدم ملائمة مكان وظروف العمل.
- عدم فعالية نظام الإدارة التقليدية فظلا عن عدم كفاءة نظم وإدارات اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير .
- طرق تقييم الأداء وأساليبه تتسم بالعقم والتعقيد وكثرة النماذج والتوقعات.
- عبودية العاملين لحرفية النصوص.
- تسلط الإدارات المالية واستبدالها.
- تضخم أجهزة الرقابة وتعقدها.
- غياب نظم التقييم والمتابعة.
- الانحراف، التسبب، والإهمال وتغليب المصالح الشخصية.
- التراخي في تنفيذ الانضباط العام.
- التهاون والتساهل في فرض العقوبات حين تكون العقوبة واجبة.
- عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حاليا.
- عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته.
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها، كما أن هذه اللوائح والقوانين تميل إلى التعقيد فضلا عن تقادمها، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم شيوع البيروقراطية وانخفاض مستويات الأداء.
- تدخل الأجهزة الحكومية في كثير من الأعمال مما يؤدي إلى عدم الاستقرار في القيادات الإدارية.
- عدم فعالية نظم وسياسات التعليم.

* أسباب فشل إعادة الهندسة :

- يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة الهندسة بوجود بعض المآخذ الشائعة التي تحول دون تنفيذ هذا المدخل بفعالية وأهمها:
- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.

- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- تجاهل قيم الأفراد وثقافة المنظمة.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة.
- التراجع من منتصف الطريق.
- وضع العراقيل أمام إعادة البناء والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة من الانطلاق.
- محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعيين شخص لا يفهم معنى إعادة الهندسة لقيادة المعركة.
- دفن إعادة الهندسة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.
- عدم تخصيص موارد لإجراء العملية.
- إجراء عملية إعادة الهندسة والمدير العام على وشك التقاعد.
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف¹.

المطلب الرابع : اقتراح لتنفيذ إعادة الهندسة بفعالية

* إن أساليب الإدارة التقليدية أصبحت قاصرة عن التكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة، لذا أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة الهندسة إلى جانب المداخل الحديثة الأخرى كالجودة الشاملة وإعادة الهيكلة ومحاولة تنفيذه بفعالية في المنظمات لتحسين أداءها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الدولية.

* من المفيد للمنظمات التي تود تنفيذ مدخل إعادة الهندسة لإحداث التطوير والتحسين المستهدف في أدائها أن تنظر إليه بشكل مختلف عن المنظمات التي قامت بتطبيقه بالدول الأخرى سواء حققت النجاح أو الفشل فضلاً عن تفحصه بدقة للتأكد من مناسبته لظروفها وإمكانياتها وقدراتها، وفي حالة اقتناعها عليها أن تبدأ بالتنفيذ بثقة تامة من أنها ستحقق كافة النتائج المستهدفة.

* خبرة بعض المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية والعربية والتجربة الناجحة التي مرت بها في هذا المجال تعتبر فريدة من نوعها مما يحتم على المنظمات التي لديها رغبة فعلية في تنفيذ هذا المدخل محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التي تمكنها من التنفيذ بنجاح.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 214.

* قبل البدء في تنفيذ مدخل إعادة الهندسة يجب أن تتخلص المنظمات من القواعد القديمة التي أدت بأدائها إلى هذا المستوى المتدني، فمعظم المنظمات كما ذكرنا في متن الدراسة مازالت تعاني من معتقدات خلفتها الأجيال السابقة مثل: العاملين لا يصلحون أجهزتهم بأنفسهم، وكل القرارات الإدارية الهامة تتخذ في الإدارة المركزية والمخزون المحلي ضروري لتقديم خدمة جيدة للعملاء والنماذج يجب أن تعبأ كلها وبالترتيب. علما بأن كل قواعد العمل هذه تركز على فرضيات حول الأفراد والتقنيات وأهداف تنظيمية لم تعد نافذة في أيامنا هذه.

* من أهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تنفيذ مدخل إعادة الهندسة مراعاة المتطلبات الآتية:

أ- القيام بإجراء تغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمنظمة وكذلك إعداد الاستراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في المنظمة ككل والاستجابة للتغيرات العالمية والتكنولوجية وحاجات المستهلك.

ب- التركيز على الهدف الأكبر من إعادة الهندسة للمنظمة استراتيجيا وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل.

ج- التركيز على عدد محدد من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المنظمة والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه الأنشطة.

د- البحث عن الفرص التي تمثل مصدرا جديدا للنمو وتحقيق أهداف المنظمة.

هـ - يجب أن يعتمد برنامج إعادة الهندسة على رئيس المنظمة وعليه أن يقوم بالآتي:

- تكوين رؤية مستقبلية
- إعداد رسالة واضحة للمنظمة
- وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المنظمة
- المبادرة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة بهمة ونشاط مع التركيز على إصلاح العمليات وتغييرها تماما.
- عدم تجاهل قيم الأفراد وثقافة المنظمة وقبول النتائج الطفيفة.
- إزالة العراقيل أمام إعادة الهندسة والتركيز على الجوهر
- تخصيص الموارد اللازمة والكافية لإعادة الهندسة والحد من تغيير القيادات وإعطائهم الفرص لمواصلة إعادة الهندسة
- تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الإستراتيجية .

* اتصالا بالنقطة السابقة ولضمان نجاح مدخل إعادة الهندسة في الواقع العملي يجب أن تمر عملية التنفيذ وفقا للخطوات الآتية :

أ- الخطوة الأولى : التحديد الدقيق لما تريد أن تحققه المنظمة ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال إجابة المنظمة على عدد من الأسئلة أهمها:-

هل المنظمة في حاجة فعلية لإعادة الهندسة والتغيير الجذري أم لا ؟
- إذا كانت المنظمة تحتاج بالفعل إلى إعادة الهندسة هل لديها القدرة والإمكانات على إحداث التغيير المطلوب؟

- ما هي حاجات ومتطلبات الأطراف الذين لهم مصالح متبادلة مع المنظمة؟
- من سيقوم بكل هذه التحليلات، ومتى يتم البدء بالتحليل؟
- ما هي الرسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية والتفصيلية؟
ب- الخطوة الثانية : وضع خطة للتنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم :

- تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة، يعمل كل منها في إطار مشروع معين.
- التحديد الدقيق لكل منظمة والمسؤول عنها ومقاييس الأداء.
- تحديد المهام والأدوار بالتفصيل.
- تحديد الوقت الكلي للمهام بأكملها.
- التأكد من فهم الجميع لكيفية إدارة المنظمة واستيعابهم وتخطيطهم للأساليب الفنية والثقافية التي يتم استخدامها في مرحلة التنفيذ.

ج- الخطوة الثالثة : تنفيذ الخطة يعتمد نجاح التنفيذ على المعرفة التامة لما تريده المنظمة، والأهداف المطلوب تخطيطها أو وضع خطة جيدة لتحقيق هذه الأهداف.

- تقوم فرق العمل بإنجاز المهام المكلفة بها خارج إطار الهياكل التنظيمية الحالية وفي إطار مشاركة الإدارة العليا في الفريق المسؤول عن مرحلة التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- عندما تظهر بوادر المقاومة للتغيير المطلوب، تقوم المنظمة بمواجهتها، والمحافظة على استمرارية الشعور بالوضع الحالي والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة لإعادة الهندسية.

د- الخطوة الرابعة : الرقابة والمتابعة : وفي هذه الخطوة تتم متابعة جانبيين أساسيين : الطريقة التي يتم بها التنفيذ وإحداث التغيير، والنتائج التي تتحقق مع الأخذ بعين الاعتبار متابعة طريقة التنفيذ في إطار الوقت والتكلفة والجودة وفعالية إدارة التنفيذ ومتابعة النتائج المتعلقة بكل من العملاء (درجة الرضا- صورة المنظمة - المبيعات)، العاملين (الروح المعنوية، الإنتاجية، معدل دوران العمل)، المساهمين (التدفقات النقدية درجة الولاء والرضا)، الموردين (مواعيد التسليم - الجودة - التكلفة).

- * ضرورة قيام الأجهزة الاستشارية في الدولة بتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومتخصصة في إعادة الهندسة، بالإضافة إلى بعض الموضوعات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة، التميز في خدمة العملاء، التخطيط الإستراتيجي، أساليب حل المشكلات، دوائر الجودة، تخطيط جودة المنتجات، إدارة التغيير، التطوير التنظيمي، تنمية المهارات الابتكارية.
- * اتصلاً بالنقطة السابقة نوصي بضرورة قيام أجهزة التنمية الإدارية في الدولة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تناقش باستضافة مدخل إعادة الهندسة، والتجارب الناجحة في هذا المجال.
- * دعم فعالية أجهزة ومنظمات التنمية الإدارية في الدولة بخصوص هذا المجال عن طريق إصدار توجيهات محددة باعتبارها توصيات وإن لم تكن ملزمة للمنظمات، جديرة بالتنفيذ وتعد أجهزة التنمية الإدارية في الدولة تقارير دورية في هذا الخصوص يتم عرضها على مجلس الوزراء لتقرير ما يراه مناسباً.
- * زيادة حجم مساهمة الدولة في الاعتمادات المالية المخصصة لإعادة الهندسة مع الاحتفاظ بالمرونة الكاملة في الاعتمادات.
- * الدعوة إلى مراجعة شاملة لسياسات التعليم وإحداث التغيير اللازم في مناهج الدراسة وربطها بالعمليات الرئيسية لإعادة الهندسة.
- * وأخيراً مواجهة الأمية السلوكية السائدة حالياً بمنظمات الدولة من خلال :
 - التوجيه والترشيد الإعلامي لما يجب أن تكون عليه سلوكياتنا في المواقف المختلفة، شريطة أن يتم هذا بهدى استشارة المختصين وفي إطار إستراتيجية متكاملة محكومة بخطط قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى.
 - اضطلاع المنظمات التعليمية (على جميع مستوياتها بشق مهمل من شقي دورها، وهو الشق التربوي حيث لا بدّ وأن يعلم الدارسين السلوكيات الملائمة على مستوى مباشر) ومن خلال المعلومة المنقولة "وعلى مستوى غير المباشر" عرض نماذج السلوك الملائمة وأن يلزموا باليات الردع الخاص والردع العام بأداء هذه السلوكيات في سياق منظماتهم التعليمية، والمقصود من هذا الإلزام أن تتم برمجة المنظمات التعليمية سلوكياً كسياق تدريبي على كيفية التصرف في المجتمع.
 - كفالة وضع التشريعات القانونية المحددة للسلوكيات العامة موضع التنفيذ. فالتهاون في حق تشريع معين، مهما كان السلوك الذي يستهدفه بالضبط هو بمثابة دعوة مفتوحة للتهاون في حق التشريعات الأخرى حتى ولو كانت متصلة بسلوكيات خطيرة الأثر.... فما لا يجب نسيانه هو أنّ سلوكياتنا المرفوضة اجتماعياً أو المدانة قانونياً ، بل تتشكل تدريجياً على مستوى الفترات المتتابعة بحيث تطالعنا في النهاية بأنماط من السلوك تتحدى صيغها قيماً الاجتماعية وقوانيننا التشريعية في آن واحد.

- إفساح الطريق لآلية الإقتداء أن تمارس دورها فالدعامات الثلاث المشار إليها أعلاه هي بمثابة معينات على إيجاد مناخ ملائم لإبراز القدرات وعندما تبرز القدرات وتجد الظروف المهيأة للتأسي بها سيكون شوطا بعيداً قد قطع في مواجهة الأمية السلوكية التي تعتبر ضرورية لإعادة الهندسة.¹

خلاصة الفصل الثاني

نصل ختاماً لأن نعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، فالعامل قد يمتلك المهارات الضرورية إلا أنه لا يظهر السلوك المرغوب، ففي بعض الأحيان قد تحول ثقافة المنظمة دون أن يقوم العامل بإظهار أنماط السلوك أو التصرفات الفعالة مثل المبادرة والابتكار في أساليب العمل. وتجدر الإشارة إلى التنبيه إلى أساس ذلك كله والذي يكمن في الإبداع، فيعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق والتميز ويمثل الفرد مصدره الوحيد، لهذا تحرص المنظمات على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته فنجد لإدارة الموارد البشرية دور كبير في التأثير وبناء ظروف عمل جيدة، فالقيادة الديمقراطية وتفويض السلطة، والتعاون الوظيفي والتسيير بالمشاركة هي أمثلة عن هذه الظروف المشجعة للمبادرة والإبداع، كما تستعمل أيضاً المنظمة أنظمتها (الاتصال الداخلي، التكوين، التقييم...) لتأثر وبصفة غير مباشرة على قيم، واتجاهات العاملين وتجعلهم يتصرفون حسب الثقافة التنظيمية السائدة، أي في الاتجاه المرغوب فيه من قبل المنظمة باعتبار أن الإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المنظمة بتوظيف معارفهم ومهاراتهم، ومعلوماتهم وأفكارهم ومواقفهم لصالح تطورها وتفوقها وهذا منهج الإدارة المفتوحة آخر ما تطرقنا إليه في تدعيم أداء المؤسسة الاقتصادية.

¹ Claude L'evy- Leboyer, opcit, P 235.



الحل الثاني لآلة حلة مطوية توزع الكرياء والعزيمة



الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

مقدمة الفصل الثالث

إنّ الملاحظ لمسلسل الإصلاحات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية بشكل خاص منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي لا يدرك أنّها إصلاحات تبحث من خلالها المؤسسة عن موقعها في السوق المحلي والدولي، فكانت سياستها تهدف أساسا إلى إعادة التركيز على النشاط الرئيسي في إنتاجها، الذي تتحكم فيه أكثر بعدما عرفت توسع في نشاطها، أدى بها في بعض الحالات بالقيام بدور اجتماعي أكثر منه اقتصادي وذلك من خلال التخلي عن النشاطات التي ليست لها وضعية تنافسية مقبولة، أو التي تسبب الخسارة وكذا إغلاق جميع الأصول التي تمارس بها نشاطات غير مرتبطة بالنشاط الرئيسي، التي تختلف طبيعتها وتتنافر مع الثقافة القاعدية للمؤسسة.

هذا وتميزت الدراسة الميدانية كونها كانت شاملة لآثر نظام التقييم لأداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) بفرع ميلة، وقد استندت دراستنا على الملاحظات الميدانية والقراءات التاريخية لوثائق المؤسسة إلى جانب الحوار المباشر، والاستعانة بمجموعة من المعلومات والمواقع الالكترونية عبر الانترنت . وتناولنا دراسة وتحليل أثر نظام التقييم في المؤسسة من خلال عرض المحاور الآتية:

المبحث الأول: نموذج لأنظمة التقييم السائدة وتضمن نبذة تاريخية والتنظيم العام لمؤسسة سونلغاز، كما أدرجنا مهام مؤسسة سونلغاز .

المبحث الثاني: تقديم فرع التوزيع الكهرباء والغاز لميلة وهيكلها التنظيمي والمهام الذي يتولها الفرع. فيما عالج المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتقييم السائد في سونلغاز وتضمن طرق التقييم ومدخل تقييم الأداء، والأخطاء التي حالت دون الوصول إلى التحسين وأخيرا الآفاق والاقتراحات الناتجة عن الدراسة.

المبحث الأول: مدخل لمؤسسة سونلغاز بالجزائر

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز¹

أسست مؤسسة 'كهرباء وغاز الجزائر' المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA سنة 1947 من طرف الاستعمار الفرنسي، والتي خول لها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز وهذا ما حول اسمها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز في 1969 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59-69 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وأصبحت تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية في السوق الجزائرية. كما شهدت عدة تغييرات وإعادة هيكلة في السنوات اللاحقة مواكبة مع التغييرات الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة نذكرها كما يلي:

في سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز، حيث تم خلق (06) شركات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- مؤسسة إشعال الكهرباء (KHARIF)،
- مؤسسة تركيب البنى التقنية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
- مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGAZ)
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (INERGA)
- مؤسسة التركيب الصناعي (ETTERKIB)
- مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (AMC)

في سنة 1991: بعد تحول الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز حيث تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وهذا بموجب القرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17. وفي هذا القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي:

- إنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، التوزيع العمومي للغاز، المحافظة على شروط الجودة والأمن، والبيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.
- في سنة 2002:** جاء المرسوم الرئاسي 02-195 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA (شركة ذات أسهم) والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم. يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن ان يحول إلى أي مكان اخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على ان رأس مالها يبلغ:

¹www.sonalgaz.de, le 14/04/2015, a 18: 46

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد (1) مليون (د.ج) تحررها وتكتتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

في سنة 2004: بدأت عملية تغيير سونلغاز مع إنشاء 3 مؤسسات 'مهن قاعدية' أي تشييد سونلغاز كمجمع صناعي وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات، ويتعلق الامر بمايلي:

- المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE;
 - المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE;
 - المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز. GRTG.
- في سنة 2005: تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:
- المؤسسة المدنية لطلب العمل SMT
 - مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CRE DEG
 - خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي انشأت في 1998 إعادة هيكلة
 - أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات MPV
 - وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسات صيانة المحولات الكهربائية SKMK وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:
 - مؤسسة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشأت في 1993 ;
 - مؤسسة الوقائية والعمل الأمني SPAS التي أنشأت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني ;
 - صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي مؤسسة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشأت في 1997 ;
 - نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997 ;
 - مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، أنشأت في 1988 ;
 - وكذا المؤسسة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAINFO، أنشأت بدورها في 1998 ;
 - وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء الوطن.
- في سنة 2006: تم إنشاء خمس مؤسسات (مهن قاعدية) أخرى، الفرع الأول:
- مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، وهي:

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA;
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC;
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE;
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO.

في جانفي 2007: جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب 'الأشغال' يبلغ ستة فروع في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء مؤسستين أخريين هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT ومؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 مؤسسة، منها ست مؤسسات مساهمة مباشرة هي:

- المؤسسة الجزائرية للطاقة AEC;
- المؤسسة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC;
- الطاقة الجديدة الجزائرية NEAL;
- مؤسسة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO;
- المؤسسة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز SAFIR;
- مؤسسة كهرباء حجرة النوس. SKH

هذا دون حساب المساهمات الغير مباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC، وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو إنارة الروبية.

في ماي 2011: القرار الصادر في 2 ماي 2011 والمصرح به في الجريدة الرسمية لـ 8 جوان 2011 الذي ينص على أن 'مجمع سونلغاز' يتكون من الشركة القابضة والشركات الفرعية لا سيما المكلفة منها بممارسة نشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه كما ينص أيضا على ان رأس مال الشركة القابضة للمجمع وفروعها المكلفة بالنشاطات السابقة غير قابل للتقادم والتصرف فيه.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز¹

- إنتاج طاقة كهربائية ذات جودة ;
- نقل، توزيع، وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج ;

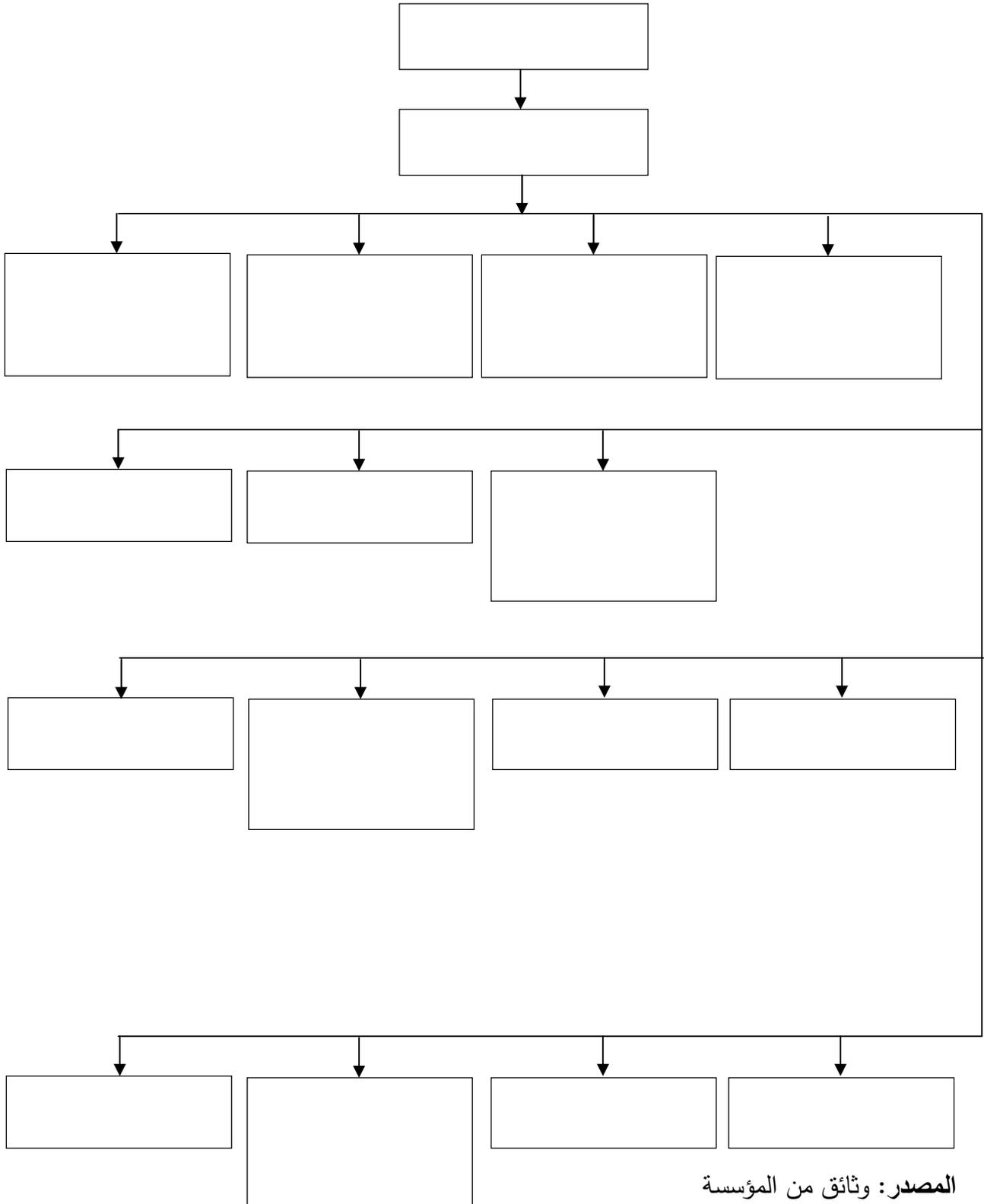
¹صورية منصور، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص: 122.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

- نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية ;
 - توزيع الغاز في الجزائر وخارجها بأقل تكلفة ;
 - دراسة، تنمية وتطبيق كل أنواع الطاقة (مثلا: الطاقة الشمسية) ;
 - تصليح، صيانة وتحديد منشأة إنتاج الطاقة الكهربائية ;
 - تخطيط البرامج السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها ;
 - تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع ;
 - البحث والتطوير في الهياكل القاعدية لمجال نشاطها ;
 - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج ;
 - التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز .
 - كما يمكن أن تقوم سونلغاز زيادة على ذلك بما يلي:
 - تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها ;
 - تنشأ فروع لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.
- ملاحظة:** عملية استخراج الغاز ليست على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سوناطراك، ومؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سوناطراك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: فرع توزيع الكهرباء والغاز لميلة

المطلب الاول: تعريف مديرية التوزيع ميلة¹

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987م وكانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل اصلاح الاعطاب الناتجة انذاك. ففي جانفي 1992م تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في ادارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية و الغازية. وبوجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005م قام مجلس ادارة المجموعة باعادة تسمية مراكز التوزيع الى مديريات جهوية وفي سنة 2009م وبموجب توصيات مجلس الادارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12م تم تحويل مرة تسمية المديريات الجهوية الى مديرية التوزيع، وتقع مديرية التوزيع لولاية ميلة في وسط عمراني على مشارف طريق جيش الشعبي الوطني رقم 43 ميلة، والذي يبلغ عدد عمالها 159 عامل، كما وصلت نسبة تغطية الكهرباء الى 98% بينما وصلت نسبة تغطية الغاز الى 43% .

¹معلومات من مؤسسة سونلغاز لميلة

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة

الشكل رقم(02):الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بميلة

مديرية التوزيع	
ملحق الإتصال	أمانة المديرية
مهندس الأمن	قسم التقنيات الكهربائية
قسم تقنيات الغاز	المصلحة القانونية
قسم العلاقات التجارية	مكلف بالأمن الداخلي
قسم المالية و المحاسبة	قسم الموارد البشرية
خلية المراقبة و التفتيش	قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال للكهرباء و الغاز
قسم الإدارة و التسويق	قسم التخطيط للكهرباء و الغاز
مصلحة الشؤون العامة	قسم تشغيل النظام المعلوماتي

المصدر: وثائق من المؤسسة

المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز فرع ميلة¹

- 1- المشاركة في تحسين سياسة المديرية العامة للتوزيع .
- 2- تطبيق سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة التطبيق
- 3- إرضاء الزبائن، ونصحهم ومشاركتهم.
- 4- ضمان التسيير (السيرة -الاستغلال -عمليات الصيانة -وتطوير الشبكات -والتجهيزات الملحقة).
- 5- تحسين وتطبيق تقدم البناء وعمليات الصيانة واستغلال الأشغال.
- 6- انشاء برامج العمل التي تعود للمهمات وضمان تطبيق واتقان العمل.
- 7- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لتسيير المركز.
- 8- ضمان امن الأشخاص والممتلكات الذين لهم نشاطات التوزيع.
- 9- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

ومن بين أدوار هيئة المديرية الجهوية:

1-المكلف بالاتصالات:

- فهم وتنظيم المعلومات الموجهة للزبائن بالاستعمال أمثلة مألوفة (مطويات-إعلانات اشهارية صحافة - راديو محلي)، مع التأكيد على سياسة الاموقوفة من الامؤسسة.
- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الاشهار واعلام الزبائن على أساس الملاحظات المحلية.
- الإبقاء على العلاقات ضيقة ومحدودة مع وسائل الاعلام (تلفزيون- راديو- صحافة).

2-المكلف بالشؤون الجنائية:

- القيام بمخطط زيارات مع برمجة حملات تحسيسية .
- مشاركة الهيئات في التكفل بالمشاكل ذات الطابع الجنائي.
- تمثيل سونلغاز من طرف المدير الجهوي امام الالاحاحات الجنائية وأخذ التدابير اللازمة لمصلحة مجمع سونلغاز .

-متابعة تنفيذ قرارات العدالة .

- أخذ التدابير التي تسمح بضمان تسديد الديون بكل أنواعها .تشكيل ومراقبة الملفات المتضررة .
- فحص ودراسة الطلبات الخاصة بالتعويض بكل أنواعها .
- بث المعلومات ذات الطابع الجنائي بصفتها ضرورية .
- المشاركة في كتابة دفاتر الشروط والعقود في لجنة السوق .

¹ وثائق من المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

3-المكلف بالأمن:

- القيام بمخطط زيارات مع برمجة حملات التحسيس .
- تحضير اجتماعات لحساب المدير الجهوي .
- زيارات تفقدية للورشات .
- تحضير حوادث الغازوالكهرباء المتشابهة مع المصالح التقنية .
- تطبيق كل التوجيهات الخاصة بالأمن وصحة .
- بث مذكرات الحوادث .
- وضع برامج الأعمال السنوي .
- المشاركة في اقتراح التجهيزات الأمنية .

4-المكلف بالأمن الداخلي:

- المتابعة وبشكل مستمر الأمن الداخلي للمديرية الجهوية والمصالح التقنية للغاز والكهرباء، والمصالح التجارية(وكالات).
- القيام بزيارات دورية لأجهزة المديرية الجهوية من أجل مراقبة حالة الأستعداد للامن الداخلي .
- انشاء خطة الأمن الداخلي للمديرية الجهوية المتعاونة مع المكلف بالصحة والأمن والمسؤولين المحليين (الولايات).

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للتقييم السائد في فرع مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: منهج الدراسة وعينة البحث

أستهدف هذا الإستطلاع عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع ميلة والبالغ عددهم 396 عامل حيث ينقسمون إلى 5 فئات من إطارات مسؤولين عن التنظيم واخرين غير مسؤولين و إطارات تحكم و أعوان تحكم وتنفيذ وفي ما يلي سنبين حجم كل فئة والنسبة التي تمثلها من العينة.

إن الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو الكشف عن مستوى مؤسسة سونلغاز و طر تقييمها للعمال SPSS. وبعد ان تم تحديد وجمع البيانات اللازمة للبحث في الموضوع قمنا بتحليلها عن طريق برنامج

المطلب الثاني: الفئات العمالية للفرع

سنقوم في م بتقديم العينة الإجمالية للبحث وتقسيم فئاتها حسب مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (2) عدد عمال سونلغاز

N	Valide	396
	Manquant	0

الجدول رقم (2) يبين لنا عدد مفردات العينة المدروسة التي بلغ عددها 396 مفردة وهذا العدد يمثل مجموع عمال فرع سونلغاز لميلة.

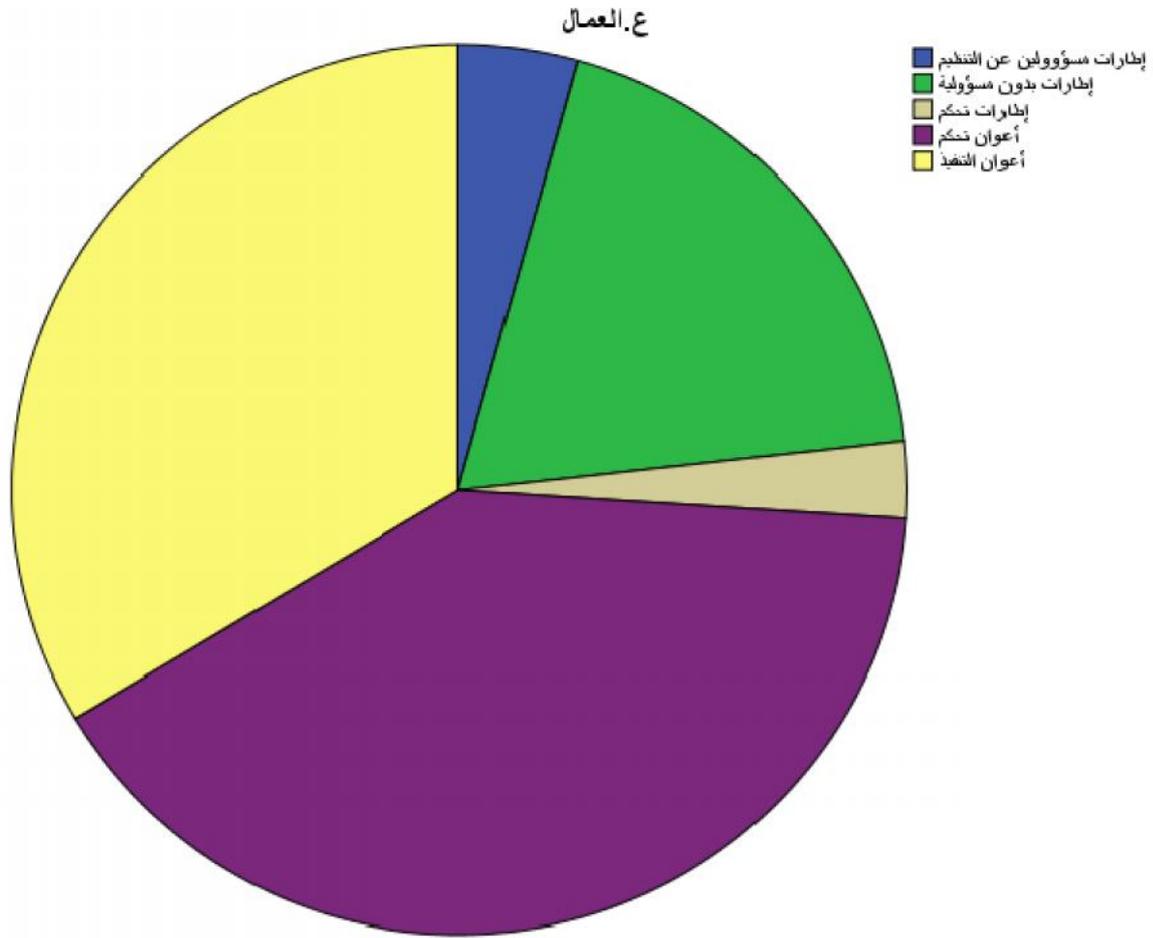
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

الجدول رقم (3) تشكيلة فئات عمال سونلغاز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التنظيم من مسؤولينا إطارات Valide	17	4,3	4,3	4,3
مسؤولية بدون إطارات	75	18,9	18,9	23,2
تحكم إطارات	11	2,8	2,8	26,0
تحكم أعوان	160	40,4	40,4	66,4
التنفيذ أعوان	133	33,6	33,6	100,0
Total	396	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22.

الجدول رقم (2) يبين لنا الفئات العمالية لفرع سونلغاز والملاحظ هنا هو أن فئة أعوان التحكم هي أكبر فئة بـ 160 عامل، حيث بلغت نسبتها 40.4% من العدد الإجمالي للعمال لتليها فئة أعوان التنفيذ التي تمثل 33.6% ثم إطارات بدون مسؤولية بـ 18.9% و أخيرا فئتي الإطارات المسؤولين عن التنظيم و إطارات التحكم بـ 4.3 و 2.8% على الترتيب.



يلاحظ من الشكل أعلاه تمثيل التشكيلة العمالية في مؤسسة سونلغاز وكل صنف يشغل مساحة نسبية حيث نجد من خلال تحليل الدائرة النسبية ان اكبر مساحة تمثل اعوان التحكم (الجزء البنفسجي) ثم الجزء الأصفر الذي يمثل أعوان التنفيذ كما نلاحظ ايضا في هذا التمثيل ان اطارات بدون مسؤولية يشغلون مساحة معتبرة من مساحة التمثيل بينما نلاحظ ان الاطارات المسؤولين عن التنظيم واطارات التحكم يشغلون الأجزاء الصغيرة في التمثيل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

المطلب الثالث: النتائج الإحصائية للتقييم وتحليلها

لإيجاد إلى أي فئة ينتمي المتوسط الحسابي اعتمدنا على حساب المدى كما هو مبين في الجدول

التالي : الجدول رقم (4): يبين مدى الفئات

ترتيب لفئات	مجال الفئة	مدى الفئة
1	0 - 2	1.9 - 1
2	2 - 4	2.8 - 1.9
3	6 - 4	3.7 - 2.8
4	8 - 6	4.6 - 3.7
5	10 - 8	5.5 - 4.6
6	12 - 10	6.4 - 5.5
7	14 - 12	7.3 - 6.4
8	16 - 14	8.2 - 7.3
9	18 - 16	9.1 - 8.2
10	20 - 18	10 - 9.1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي

حساب المدى: $10 - 1 = 9$

10

ثم نضيف 0.9 لكل فئة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

1 - الإطارات المسؤولين عن التنظيم

الجدول رقم (5) عدد عمال فئة الإطارات المسؤولين

Notes

N	Valide	17
	Manquante	0
	Moyenne	13,4706
	Ecart type	2,09516

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

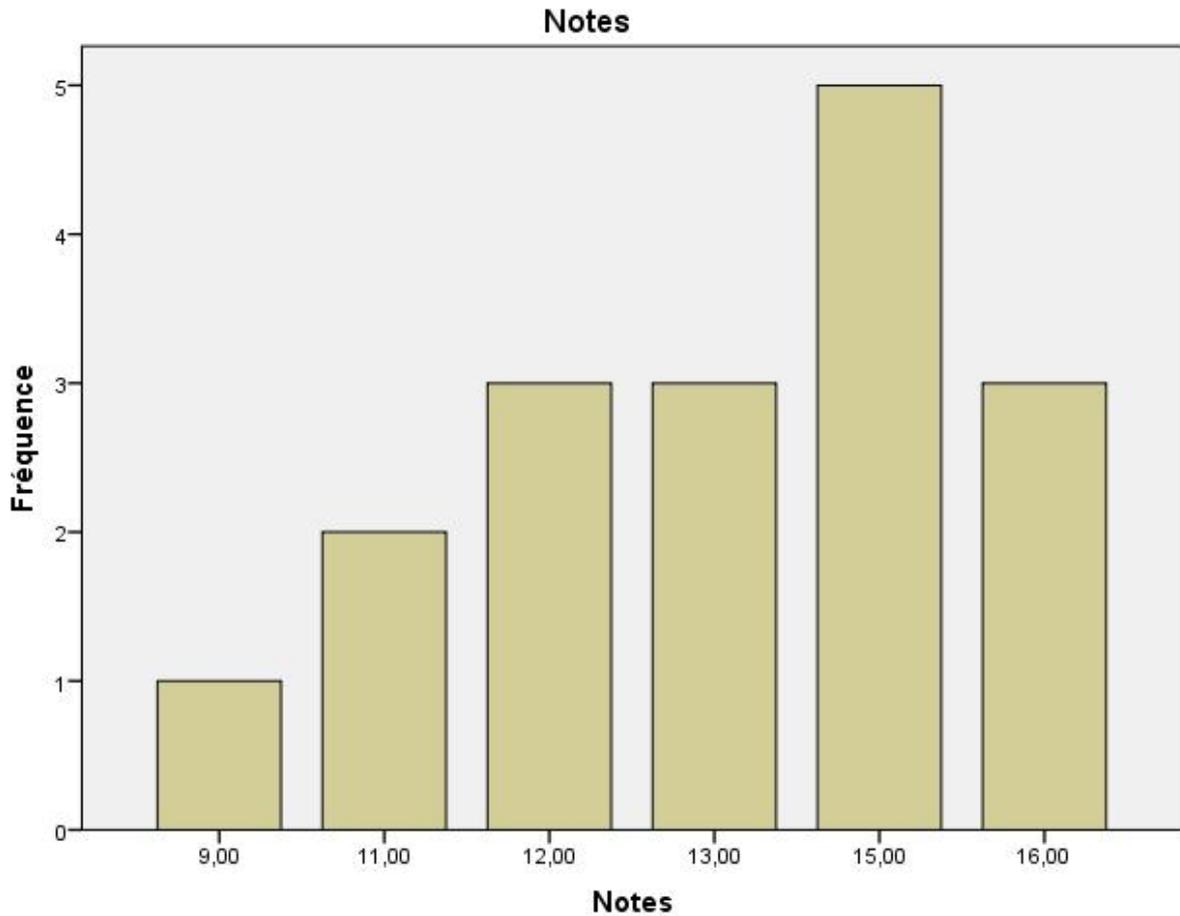
الجدول رقم (4) يبين لنا $N=17$ عدد مفردات فئة الإطارات المسؤولين عن التنظيم و المتوسط الحسابي 13.47 و Ecart type هو الانحراف المعياري 2.09 أي أنه لا يوجد تشتت كبير.

الجدول رقم (6): جدول تحليلي لفئة الإطارات المسؤولين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 9,00	1	5,9	5,9	5,9
11,00	2	11,8	11,8	17,6
12,00	3	17,6	17,6	35,3
13,00	3	17,6	17,6	52,9
15,00	5	29,4	29,4	82,4
16,00	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

الجدول رقم (5) يبين لنا تكرار ونسبة كل نقطة في فئة الإطارات المسؤولين، نلاحظ ان النقطة 15 هي التي كانت لها أكبر نسبة للظهور حيث بلغت 29.4% لتليها 12 و 13 و 16 بنسب متساوية 17.6% و في الاخير النقطتين 9 و 11 بـ 11.8 و 5.9% على الترتيب.



نستخلص من الشكل اعلاه الذي يمثل درجة تصنيف الاطارات المسؤولين عن التنظيم في عملية التقييم، والملاحظ ان أغلبية الاطارات تحصلوا على نقاط جيدة والذي بلغ عددهم ثلاثة اطارات. بينما تحصل خمسة اطارات على نقاط مرتفعة، اما اغلبية الاطارات والذي بلغ عددهم ثمانية اطارات على نقاط متوسطة. ومما سبق نستخلص ان عملية التقييم تخضع لقواعد مدروسة تستند اليها عملية التقييم.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

2- الاطارات الغير مسؤولين

الجدول رقم (07): يبين عدد عمال فئة الإطارات الغير مسؤولين

Notes

pN	Valide	69
	Manquant	0
	Moyenne	7,7681
	Ecart type	1,08662

المصدر: مخرجات برنامج spss الاحصائي الاصدار 22

الجدول رقم (6) يبين N=69 عدد أفراد فئة الاطارات الغير مسؤولين حيث يمثل المتوسط الحسابي قيمة 7.76 التي تنتمي للفئة $14 \leq et < 16$ بينما يقدر الانحراف المعياري ب 1.08. وبالتالي لا يوجد تشتت.

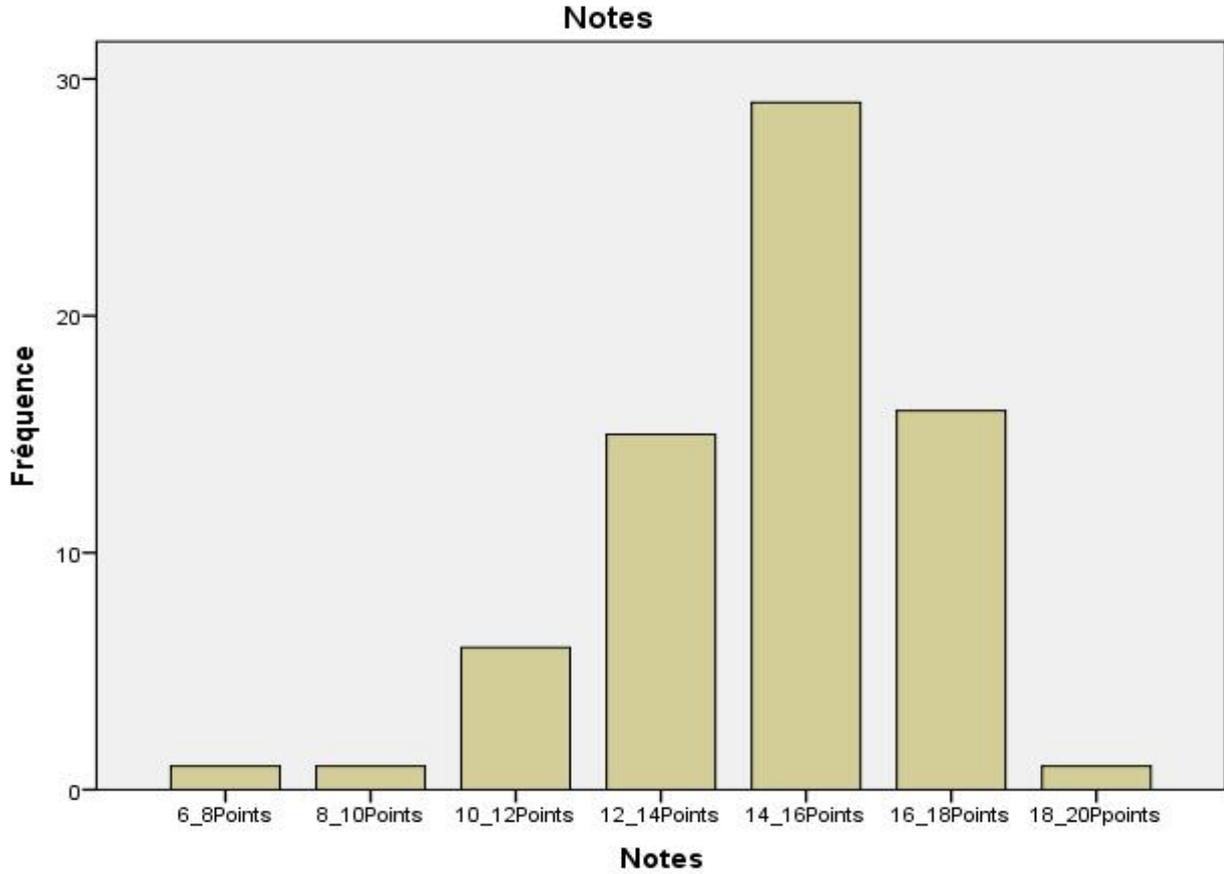
الجدول رقم (08): يبين تحليل عدد عمال فئة الإطارات الغير مسؤولين

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 6_8Points	1	1,4	1,4	1,4
8_10Points	1	1,4	1,4	2,9
10_12Points	6	8,7	8,7	11,6
12_14Points	15	21,7	21,7	33,3
14_16Points	29	42,0	42,0	75,4
16_18Points	16	23,2	23,2	98,6
18_20Ppoint s	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

يبين لنا هذا الجدول نسبة وتكرار نقاط الاطارات الغير مسؤولين، حيث نلاحظ ان تكرار النقاط 14-16 اكبر تكرار في هذا الجدول الذي قدر بنسبة 42% و نلاحظ ايضا تكرار اقل نسبة قدر بنسبة 1.4% لمجموع النقاط المتحصل عليها اقل من 10. حيث نلاحظ أنه تم تقييم فقط 69 من 75.



نلاحظ من المدرج التكراري الذي يمثل تصنيف الإطارات الغير مسؤولين عن التنظيم في عملية التقييم، ان اغلب الاطارات تحصلوا على نقاط مرتفعة بينما تحصل الاقلية على نقاط متوسطة. مما سبق نستخلص ان عملية تقييم الاطارات الغير مسؤولين تخضع لمعايير سابقة الدراسة يتم اتباعها في عملية التقييم.

الجدول رقم(09):يبين عدد إطارات التحكم

		Notes
N	Valide	11
	Manquant	0
	Moyenne	8,5455
	Ecart type	,93420

المصدر: مخرجات برنامج spss الاحصائي الاصدار 22

يبين الجدول (08) ان عدد اطارات التحكم هو 11 و متوسطهم الحسابي في التتقيط هو 8.54 ينتمي إلى الفئة $14 < et \leq 16$ كما يبين لنا في خانة Ecarttype الانحراف المعياري 0.93 أي أنه لا يوجد تشتت كبير.

الجدول رقم (10) يبين تحليل عمال فئة إطارات التحكم

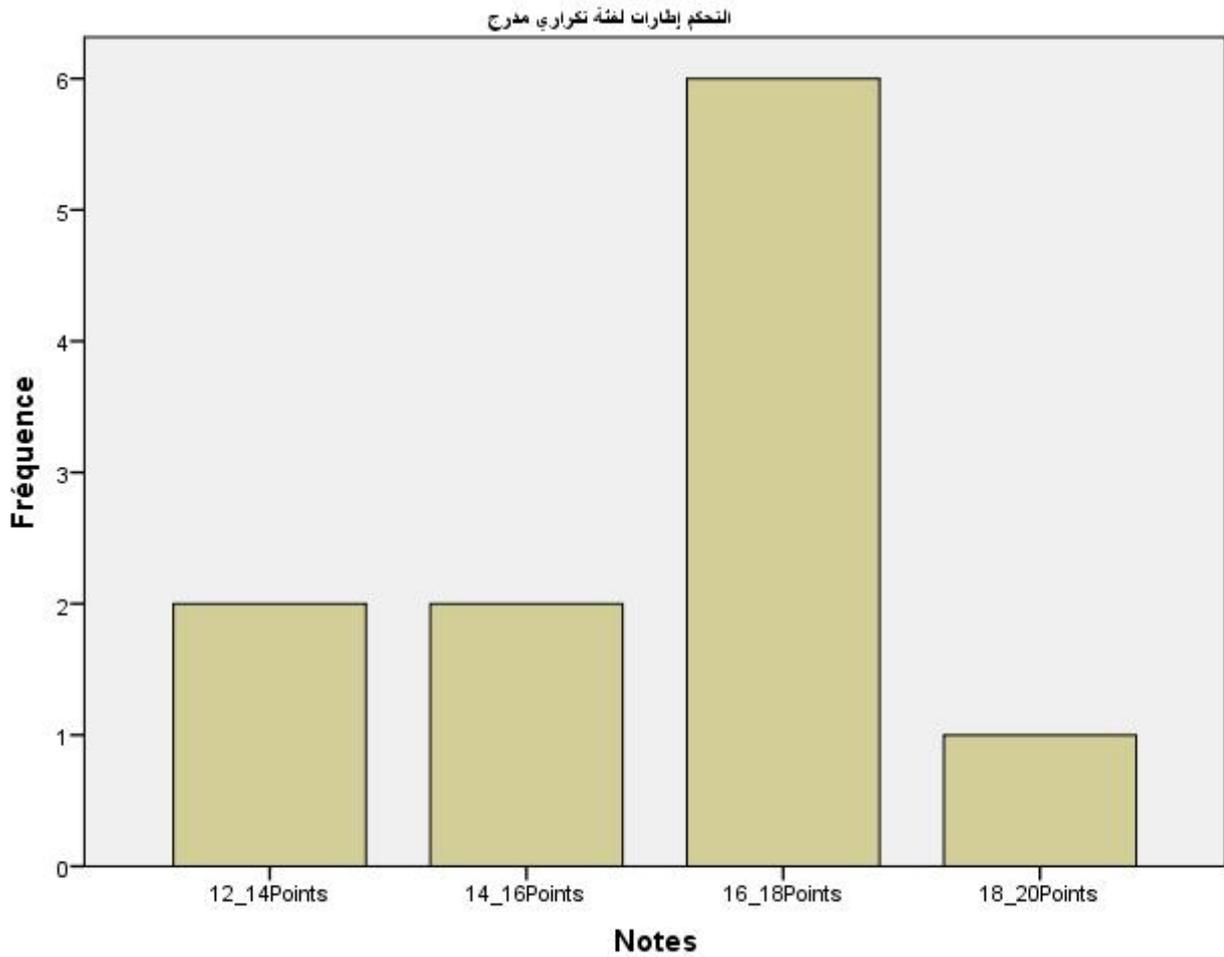
	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 12_14Points	2	18,2	18,2	18,2
14_16Points	2	18,2	18,2	36,4
16_18Points	6	54,5	54,5	90,9
18_20Points	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

يبين لنا الجدول رقم (9) تكرارات ونسب كل فئة والملاحظ هنا هو أن فئة $16 < et \leq 18$ هي الفئة التي كانت لها أكبر نسبة ظهور بـ 54.5% لتليها الفئتين $12 < et \leq 14$ و $14 < et \leq 16$ بنسبة 18.2%

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

وفي الأخير فئة $18 \leq 20$ et بنسبة 9.1%.



يبين لنا المدرج الفرق الواسع بين تكرارات الفئة $16 < 18 \leq$ و باقي الفئات و أقل تكرار كما هو مبين أيضا هو الفئة الأخيرة و تتوسط الفئتين $14 < 16 \leq$ و $12 < 14 \leq$.

4- أعوان التحكم

الجدول رقم (11) يبين عدد عمال فئة أعوان التحكم

		Notes
N	Valide	153
	Manquant	0
	Moyenne	8,0850
	Ecart type	,85029

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي

يبين لنا الجدول رقم (10) عدد العمال في فئة أعوان التحكم الذي يساوي 153 و الملاحظ هنا أن العدد الإجمالي لأعوان التحكم هو 160 و لكن تم تقييم فقط 153 كما يبين لنا المتوسط الحسابي 8.08 الذي ينتمي إلى الفئة $14 < et \leq 16$ و يبين الجدول أيضا الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.85 نستنتج أيضا أنه لا يوجد تشتت.

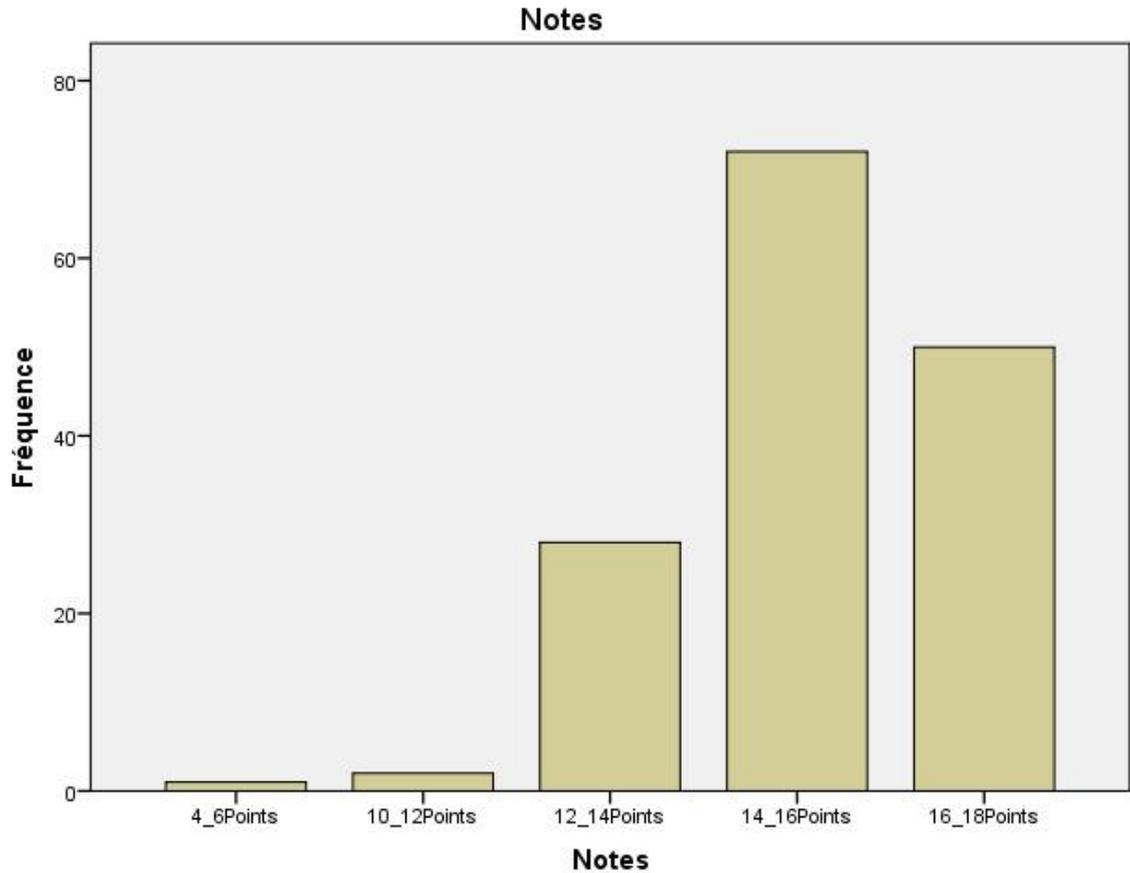
الجدول رقم (12) تحليل عدد عمال فئة أعوان التحكم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 4_6Points	1	,7	,7	,7
10_12Points	2	1,3	1,3	2,0
12_14Points	28	18,3	18,3	20,3
14_16Points	72	47,1	47,1	67,3
16_18Points	50	32,7	32,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

يبين لنا الجدول رقم 11 مجموع تكرارات ونسب أعوان التحكم، نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47.1 و هي خاصة بالفئة التي تتراوح نقاطها بين 14 و 16 وأصغر نسبة هي 1.3 الخاصة بـ $04 < \text{et} \leq 06$ و الفئات كانت بالنسب التالية 18.3 لفئة $12 < \text{et} \leq 14$ و 7 لفئة $4 < \text{et} \leq 6$ و 32.7 لفئة $16 < \text{et} \leq 18$.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

5- أعوان التنفيذ

الجدول رقم (13): يبين عدد عمال فئة أعوان التنفيذ

Notes

N	Valide	131
	Manquant	0
	Moyenne	7,8779
	Ecart type	,75471

يبين الجدول (12) عدد المفردات المقيمة هي 131 أما العدد الإجمالي لأعوان التنفيذ هو 133 ويبين لنا أيضا بالمتوسط الحسابي 7.87 ينتمي إلى الفئة $14 < \leq 16$ et > 14 والإنحراف المعياري 0.75 نلاحظ أنه لا يوجد تشتت يأخذ بعين الإعتبار.

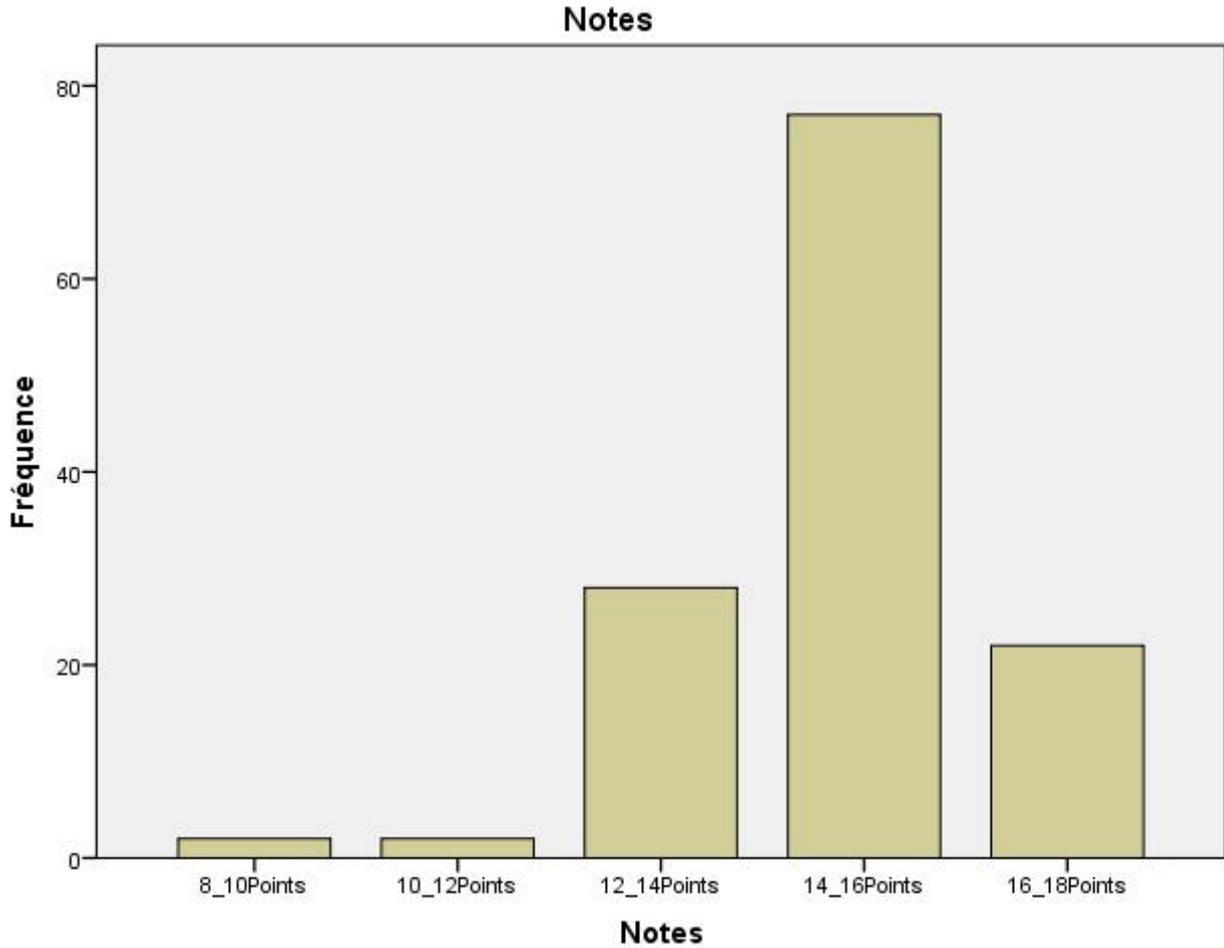
الجدول رقم (14) يبين تحليل عدد عمال فئة أعوان التنفيذ

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 8_10Points	2	1,5	1,5	1,5
10_12Points	2	1,5	1,5	3,1
12_14Points	28	21,4	21,4	24,4
14_16Points	77	58,8	58,8	83,2
16_18Points	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

الجدول رقم (13) يبين لنا تكرارات ونسب أعوان التنفيذ اللاحظ في هذا الجدول هو أن أكبر نسبة هي 58.8% و كانت من نصيب فئة $14 \leq et \leq 16$ لتليها فئة $12 \leq et \leq 14$ بنسبة 21.4% ثم فئة $et > 16$ و في الأخير فئتي $et \leq 10$ و $10 \leq et < 12$ بنسبة 1.5%.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 22

التمثيل أعلاه يبين أيضا لنا الفرق بين عدد التكرارات في الفئة $14 \leq et \leq 16$ أو باقي الفئات وتكرارات الفئتين الأخيرتين التان تراوح عدد تكرارهما بين 0 و 20 مرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

خلاصة الفصل الثالث

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لواقع نظام التقييم لأداء العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) تخوفاً بالغاً في انتهاج منهج الإدارة المفتوحة ورجع سبب ذلك إلى أن الغاية موجودة ومرجوة لكن الوسيلة والأسلوب أمران يطمح إليهما بيد أنه يمكن القول أنها تمكّنت من وضع نظام تقييم يتقارب جداً مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتّزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه، وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلاً نظام فتي في مراحل الأولى من التنفيذ فهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة وتجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية، وهذا ما تقوم به مؤسسة سونلغاز من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه. ولمزيد من المساهمة في إثراء وتحسين وتوسيع نطاق استعمال نظام التقييم بالمعايير الحديثة على كافة المؤسسات قدّمت الطالبة هذه الدراسة التي كشفت عن جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل والتي أدلى بها العمال المستجوبين من جهة واستخلصتها الطالبة من زيارتها الميدانية من جهة أخرى.



الْخَاتْمَةُ الْعَالِمَةُ



خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني انجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها. في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية، النوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها. وكذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

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

1- النتائج:

علينا أن نميز بين نوعين من النتائج هما: النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال البحث، والنتائج العملية الميدانية المتوصل إليها من خلال دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز).

أ- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط الآتية:

- ✓ عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل.
- ✓ التعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء ولفت النظر إليها وإتاحة الوسائل المناسبة لتلافيها.

✓ عدم مراعاة التناسب في إسناد المهام الوظيفية بين متطلباتها وقدرات العامل بما يضمن من ناحية النقل إلى وظيفة أخرى أكثر ملاءمة تصحيحاً لسوء التوزيع في البداية ومن ناحية أخرى التدرج إلى الوظائف الأعلى بحسب ما يستظهر من قدراتها في المرشح لها. وكل ذلك بمعايير تكفل المساواة بين العاملين، وتضمن لهم حقوقهم بالفعالية التي تنعكس في النهاية على نتائج المؤسسة وإدارتها بحسن الأداء وانضباطه وجودته.

✓ تحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.

✓ عدم مشاركة المؤسسات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها. غالباً، لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال.

ب- النتائج الميدانية:

توصلنا في بحثنا إلى مجموعة من النتائج بعد الدراسة الاستكشافية التي قمنا بها بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - وذلك للإطلاع على النظام المتبع لتقييم كفاءة أداء العاملين وكذا النماذج المطبقة، والتي تستخدم في التقييم، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين، وكذلك مع بعض المسؤولين في تلك المؤسسة بهدف التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعياً. وأهم هذه النتائج نذكر منها:

✓ عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم.

✓ عدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم.

✓ عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة.

✓ المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

✓ تبين أيضاً عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم كفاءة أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية.

✓ قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

ويحول كل ذلك دون الوصول إلى تقدير حقيقي لأداء العامل مما يحد من كفاءة وفعالية نظام تقييم كفاءة الأداء، وبالتالي عدم الاستفادة المثلى من نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد من ترقية، ونقل، فصل، تدريب ومكافآت، ... إلخ.

بهذه النتائج والأهداف عالية الأهمية في الحياة الوظيفية أخذ نظام تقييم كفاءة الأداء مكانه المميز بين غيره من وسائل التقييم الوظيفي، إذ هو في النهاية وبرغم كل أهميته لا يستوعب كل صور ووسائل هذا التقييم.

بقي بعد عموم القول في مكانة وأهمية تقييم أداء العاملين سمواً إلى التميز أن نمضي في الإفادة إلى مجموعة من التوصيات.

2- التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن عرض بعض التوصيات فيما يلي:

- ☞ على المشرفين القائمين على التقييم الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

- ☞ الحرص على مساءلة ومحاسبة وحتى المتابعة للمشرف على عملية التقييم في حالة إثبات عدم احترامه للقواعد واللوائح القانونية في إصداره لأحكام غير سليمة ولا عادلة في حق الخاضعين لعملية التقييم.

- ☞ تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراف العرفية.

- ☞ توعية العمال ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه لدفعه نحو التطور والانتقال إلى مستوى أعلى وليس ترسيخ ثقافة العقاب المجحف أو الإقصاء.

- ☞ تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

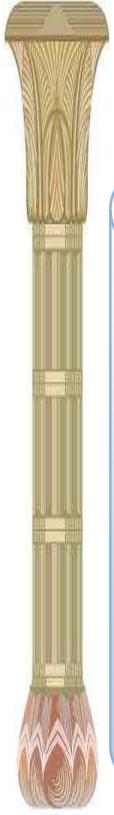
- ☞ العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية.

- ☞ التأكد من أن كل فرد يدري دائماً مدى تأثير أدائه على عرض ونتائج المؤسسة ككل.

- ☞ ضرورة وضع الموارد البشرية في مواقف تساعد على التعليم عن طريق الفعل، وتوفير لهم المعلومات والتدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء.

- ☞ استخدام أداء الفريق لدفع التحسين.

- ☞ التركيز على تصميمات المؤسسة على ما تقوم به الموارد البشرية وليس ما تملكه من سلطة اتخاذ القرارات.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- أكرم محمد الطويل، خالد عبد الرحمن الهيتي، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- أي هايز ماريون، ترجمة محمد مرسي وآخرون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- جابلونسكي جوزيف، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة"، الجزء الثاني، بييمك، مصر، 1996.
- حنا نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية.
- روبرت باكال: ترجمة موسى يونس: تقييم الأداء، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- زين الدين عبد الفتاح فريد، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، عام 1991.
- عبد الله علي، علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة والإدارة"، مكتبة عين القاهرة، مصر 1974.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

2- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992.
- Anne RIBEROLLES, Opcit, P 19.

- Aubert Nicole, Hoffmann Hervé Michael, diriger et motiver; édition d'organisation, paris, 2000.
- Cadin (L) , Guerin (F) , Pigeyre (F), op, cit.
- Frédérique Alexandre – Bailly et autres ,opcit,.
- H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975.
- Henry Carre, Diriger des salariés aujourd'hui, édition: maxima leurent du mesnil, Paris 1991.
- Henry Carre, Op.cit.
- Jacques – Henri Jacot, et Jean – François Troussier, op cit.
- Jacques Barraux, opcit.
- Jean - Pascal- lapra, opcit.
- John R. Schermerhorn et autres, opcit.
- Jon katzenbach, Douglas Smith, opcit.
- lapra jean – pascal, l'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition Dunod, paris, 1993.
- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004.
- Nicole Aubert et Mickael Hoffmann – Herve, op cit.
- Robert Bacal, opcit.
- Steven (L). Mary (A): op, cit.
- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999.
- Z.IRANI., A. Beskese, &P.Love , "Total quality management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence", Technovative, Vol.24,U.K, 2004.

3- المجلدات:

- القحطاني، سالم بن سعيد، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الادارة العامة، المجلد32، العدد78، 1993.
- خاشقجي وهاني يوسف، "نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد والإدارة-، مجلد 17، العدد 2، جدة، 2003.

4- المقالات:

- صخر، سحر التحفيز: وصفة لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين، مقال من الإنترنت في الموقع: www.alsakher.com

5- المطبوعات الجامعية:

- عبد الله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003.

- عبد الله علي، مطبوعة جامعية، 2002، نقلا عن: محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء - الإدارة العامة رقم 66، مايو 1990، مصر.

6- مذكرات جامعية:

- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.

- صورية منصوري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

7- مواقع باللغة الفرنسية:

-www.sonalgaz.de, le 14/04/2015, a 18: 46.

8- معلومات من الدراسة الميدانية:

- معلومات من مؤسسة سونلغاز لميلة.



قائمة الملاحق





شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرقي
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

DIRECTION DE DISTRIBUTION MILA
DIVISION RESSOURCES HUMAINES
N°/SABZ/2014/SDE/DDML/DRH

NOTE POUR :

SDE

Direction Des Ressources Humaines

OBJET : Evaluation annuelle (exercice 2013)

P. J : 03 synthèses

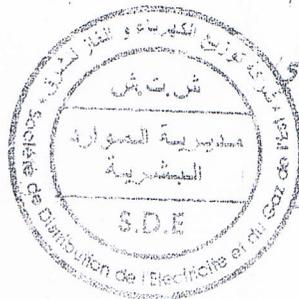
17 formulaires (CRS)

Veuillez trouver ci-joint, les synthèses d'évaluation annuelle de l'exercice 2013 concernant :

- Cadres responsables de structures,
- Cadres sans responsabilité hiérarchique,
- Maîtrise d'encadrement, Maîtrise et Exécution.

11 نوفمبر 2014

Ag
Le Directeur de Distribution, VA



60 NOV 2014

