



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع :

تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين

إشراف الأستاذة:

أ_ خيرة لكحل

إعداد الطلبة:

صلاح الدين الأيوبي لعيد

بن علية زكموط

لجنة المناقشة:

1. أ- عبد العزيز طوال رئيسا
2. أ- خيرة لكحل مقرا
3. أ- بلقاسم التومي مناقشا

السنة الجامعية : 2016- 2017

اهداء:

الى الأستاذة لكل خيرة

الى روعي والذي أسأل الله له فسيح الجنان

الى روح زميلي وصديقي جلول السايح أسأل الله

أن يتغمده برحمته

الى والدتي العزيزة التي هي ثمرة الجهد والعطاء

الى كل من ساعدني في اتمام هذه المذكرة

الى كل طالب علم ومعرفة

الى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع هذا

شكر وتقدير :

أقدم أسمى تشكراتي الى الأستاذة لكحل خيرة التي
تفضلت بالاشراف على هذه المذكرة, كما أوجه جزيل
الشكر الى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من
جهد في تمحيص هذا العمل المتواضع, كما لا أنسى
أن أتقدم بالشكر الى من كل من ساعدني على اتمام
هذا البحث وخاصة الى الذين ساعدوني في اعداد
البحث الميداني في مؤسسة سونلغاز بالجلفة, كما
لايفوتني أن أقدم شكري وامتناني لعائلي لوالدي
واخوتي وكل من ساهم ي انجاز هذا العمل المتواضع
من قريــــــــــــــــب أو بعيــــــــــــــــد

الملاحض

ملخص

يعتبر العنصر البشري العنصر الاساسي في تحريك عناصر الانتاج ويجب الاهتمام به كأدات محركة وفاعلة وأساسية, حيث أن تقييم الأداء له يعتمد على تقدير مستوى الانجاز للفد في فترة زمنية ويقوم تقييم الأداء على تمكين العاملين وتدريبهم وتحسين طرق الأداء ويساهم تقييم الأداء في ابراز الكفاءات والقدرات للعاملين ومن هذا المنطلق كان موضوع البحث كالتالي:تقييم الأداء ودوره في ابراز الفروق الفردية للعاملين وكانت الاشكالية كالتالي: هل لتقييم الأداء دور في ابراز الفروق الفردية بين العاملين ؟ وكانت فرضيات البحث كالتالي: الفرضية العامة : لتقييم الأداء دور أساسي في ابراز الفروق الفردية بين العاملين والفرضيات الجزئية : - تؤثر تقارير الكفاية في عملية تقييم الأداء على ابراز الفروق الفردية للعاملين داخل المؤسسة

-لتقارير الكفاية دور في تبني واعداد برامج تدريبية ناجحة

-لآلية تقارير الكفاية اهتمام ومراعاة من طرف المؤسسة في تحديد الترقيات

انعكاس تقييم الأداء على الفروق الفردية : تعتبر تقارير الكفاية من أه العمليات في اعداد وتميم برامج تربية لزيادة كفاءة وفاعلية العاملين ومن أهدافها ,تخطيط الموارد البشرية واعداد برامج تدريبية ودعم نظام الحوافز والرقابة وتنمية العاملين وقدراتهم وتحقيق

الأهداف المرتبطة بنتائج الأعمال, أما التدريب للعاملين من أهدافه تنمية المعارف والسلوك والاتجاهات الايجابية في الترقية وتعني نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة في مستوى تنظيمي أعلى .

ومن خلال انعكاس التقييم على الفروق الفردية تم التأكيد على ضرورة مراعاة الفروق الفردية عند التقييم وهما من خلال تقارير الكفاية ومن بين الأهداف التي لها علاقة مباشرة بالفروق الفردية أولا هو التدريب وكذلك الترقية .

المجال الزمني والمكاني للدراسة : كانت الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالجلفة وكانت في الفترة ما بين شهري أفرى لوماي من الموسم الجامعي 2016-2017

المنهج المستعمل للدراسة: المنهج المعتمد للدراسة هو المنهج الوصفي لدراسة حالة المؤسسة .

التقنيات المستعملة : اعتمدنا على الاستبيان لملائمته للدراسة.

مجتمع البحث والعينة وكيفية اختيارها : مجتمع البث كان بمؤسسة سونلغاز أما العينة فتم انتقاء مفرداتها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير اتمالية من قبلنا

وكان اختيارها بسحب 30 مفردة من أصل 300 حيث تكون المجتمع من اطارات 6 مفردات , وفئة عمال تحكم مؤهلين 10 ومنفذين 14 وانطلاقا من تحليل الاستبيان تم تفرغ البيانات وبناء الجداول وقراءتها احصائيا وسوسولوجيا .

الاستنتاج : تم التوصل والملاحظة الى أن :

- هناك اختلاقات بين الأفراد في القرات والمهارات
- العديد من الأفراد وان كان مستوى تعليمهم وتأهيلهم عال, الا أنهم وضعوا في المكان غير المناسب

- تدريب العمال لم يتم وفق احتياجاتهم ولم يمكنهم من اظهار قدراتهم أو تحسينها
- أهم تحفيز يقدم لزيادة الأداء في مؤسسة سونلغاز هو الترقية
- وجدنا أن عملية تقييم الاداء التي هي العصب الحساس والعماد لنجاح المؤسسة لا تتم وفق أسس موضوعية, مما جعل منها عملية فاشلة
- العمال يعانون حالة فتور وصراع وصنخط, مما أثر سلبا على أداءهم وولاءهم واخلاصهم للعمل والمؤسسة
- القائمين بهذه العملية غير مؤهلين, لم يصلوا لدرجة الفصل بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية سواء في العمل أو أثناء القيام بعملية التقييم
- العامل الجزائري سواءا كان مقيما أو غير مقيم لا يتوقف عن الشكوى, يهمل واجباته ويطالب بحقوقه, وهذا يتنافى مع تحقيق الأداء الجيد

résumé

L'élément clé de l'élément humain dans le déplacement des éléments de production et d'attention doit être accordée par la conduite Kodat et efficace et essentiel, étant donné que la performance a évalué en fonction de l'estimation du niveau de réalisation des LVD dans le temps Guetrp et l'évaluation du rendement sur l'autonomisation des travailleurs, des méthodes d'amélioration formation et de performance contribuent à l'évaluation des performances mettant en évidence les compétences et les capacités des travailleurs et ce Almandalq a fait l'objet de la recherche comme suit: évaluation des Alooda et son rôle dans les différences individuelles mettant en lumière des travailleurs étaient problématiques comme suit: le rôle de la performance en mettant en évidence les différences entre les travailleurs individuels à évaluer? Les hypothèses de recherche sont les suivants: le principe général: pour évaluer la performance d'un rôle clé en mettant en évidence les différences entre les travailleurs et hypothèses partielles - des rapports assez influent sur le processus d'évaluation Alodeddae pour mettre en évidence les différences individuelles des employés au sein de l'organisation

rapports rôle assez dans la préparation et l'adoption de programmes de - formation avec succès

Mécanisme de rapports suffisamment intéressants et prise en compte par - l'institution pour déterminer les promotions

Une réflexion d'évaluation des performances sur les différences individuelles: Les rapports d'adéquation des opérations OH dans la préparation et les programmes Tamim Thripah visant à accroître l'efficacité et l'efficacité des travailleurs et de leurs objectifs, les ressources humaines et la préparation des programmes de formation et d'encouragement de soutien, la supervision et le développement du personnel et de leurs capacités et obtenir des résultats Almertbzh des objectifs commerciaux de la planification du système, alors que la formation des employés de ses objectifs de développement les connaissances, les comportements et les attitudes positives dans la promotion

et le transfert, une personne de son emploi actuel à fonctionner au plus haut .niveau de l'organisation

Grâce à la réflexion sur l'évaluation de l'individu a été souligné Alfwerk Addourh tenant compte des différences individuelles en matière d'évaluation et Hta au moyen de rapports suffisamment et les objectifs qui sont directement liés à des différences individuelles est la première formation ainsi .que la mise à niveau

zone spatiale et temporelle de l'étude: L'institution d'étude Sonelgaz Paljlvh était dans la période entre les mois de Afri Omay 2016-2017 Saison Université

Méthodologie utilisée pour l'étude: étude basée sur le curriculum est une .approche descriptive à l'étude du cas de l'institution

Techniques utilisées: Nous comptons sur le questionnaire à son aptitude à .l'étude

La communauté de la recherche et de l'échantillon et la façon choisie: la radiodiffusion communautaire a été l'institution de Sonelgaz L'échantillon choisi au hasard VTM vocabulaire sous la forme de couches non Atmalah nous

Il a été choisi de se retirer 30 sur 300 société unique où les pneus sont de 6 vocabulaire et classe de contrôle des travailleurs qualifiés 10 et 14 Antlava de implémenteurs l'analyse du questionnaire de la décharge de données et créer .des tableaux et lire statistiquement et la sociologie

Conclusion a été atteint et observé que

-Il y a concoctions entre les individus des compétences Alaqrat

-Un grand nombre des individus et le niveau d'éducation et de réadaptation de haut, mais ils ont été mis au mauvais endroit

-La formation des travailleurs n'a pas été selon leurs besoins, ils ne peuvent pas ou améliorer leurs capacités Azar

-Le stimulus le plus important de fournir des performances accrues de la Fondation Sonelgaz est de mettre à niveau

-Nous avons constaté que le processus d'évaluation du rendement qui est le nerf sensible et pilier de la réussite de l'organisation est non conforme aux motifs objectifs, ce qui a échoué une opération

-les travailleurs souffrent le cas d'apathie, les conflits et Ckt, ce qui a un impact négatif sur leur performance et de la loyauté et le dévouement au travail de la Fondation

- Dans ce processus, ceux qui ne sont pas qualifiés, n'a pas atteint le degré de séparation entre les relations formelles et informelles, que ce soit au travail ou pendant le processus de faire Agayam

- travailleur algérien, qu'il est un résident ou non-résident ne s'arrête pas se plaindre, négliger ses devoirs et exigeant leurs droits, ce qui est incompatible avec la réalisation d'une bonne performance

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الاقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الدولي الجديد وما أدى الى تطوير نمط تسيير المؤسسات واشتداد المنافسة بينها أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها الى تطوير قدراتها التنافسية من تحديث هيكلها الانتاجي واعتماد نظم التسيير الأكثر فعالية ولعل من أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشرية .

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الانتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة ونظرا لأهميتها وقدراتها على المساهمة ايجابا او سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة انتقل دور ادارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار العامل سلعة تباع وتشتري خاصة في القرنين 18 و19 الى ادارة علمية تعمل على تنظيم العلاقات بين الادارة والعمال هذا ما أدى الى تطوير مهامها لتشمل اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للأداء البشري وأيضا توحيد مصالح الادارة والمستخدمين بالاضافة الى تنمية وتطوير هذه الطاقات وقد تميزت ادارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين بحيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الأداء للعاملين وتمكينهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين من ابراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورأساءهم كما له دور أساسي هو ابراز الفروق الفردية بين العاملين ومن هذا المنطلق وجدنا أنفسنا أمام ضرورة ملحة لتحليل ودراسة موضوع تقييم الأداء ودوره في ابراز الفروق الفردية للعاملين ولو كان ذلك بايجاز ولذلك قمنا بتقسيم خطة بحثنا الى جانبين الاطار المنهجي للدراسة : ونجده يضم

الفصل التمهيدي للدراسة ويتحوي : على أسباب الدراسة , الاشكالية , الفرضيات, تحديد المفاهيم , أهمية , وأهداف الدراسة , والدراسات السابقة .

الباب الأول :الجانب النظري وتناولنا فيه في الفصل الأول لنظام تقييم الأداء ويندرج ضمنه مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ومسؤولية تقييم الأداء, عملية تقييم الأداء ومدتها , المعايير, الطرق, أخطاء عملية تقييم الأداء وعلاجها .والفصل الثاني قمنا باعطاء لمحة تاريخية عن بداية الاهتمام وظهور الفروق الفردية , وتناولنا بازبراز مفهوم الفروق الفردية, وأنواعها, وخصائصها, ومبادئ التعامل معها, وأهمية دراستها, وأساليبها.

الباب الثاني : الجانب الميداني وتناولنا فيه الفصل الرابع ويضم تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة وتحديد المنج والتقنيات والأدوات المستعملة والعين وكيفية اختيارها وأيضا تفرغ البيانات وتحليلها, واختبار الفرضيات والخرج باستنتاج عام ,واعطاء التوصيات والاقتراحات .

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي

المقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

1_ أسباب الدراسة

2_ الإشكالية

3_ الفرضيات

4_ تحديد المفاهيم

5_ أهمية الدراسة

6_ أهداف الدراسة

7_ الدراسات السابقة

1: أسباب اختيار الموضوع :

1_1 أسباب ذاتية :

- يعود سبب اختيارنا لموضوعنا هو الكشف ولو محاولة منا الى دور وأهمية تقييم الأداء في ابراز الفروق الفردية بين العاملين
- عدم دراسته من قبل في جامعتنا

2_1 أسباب موضوعية :

- الموضوع جديد وحديث وله علاقة بالموارد البشري الذي هو أهم عنصر في المؤسسة
- قابلية الموضوع للبحث والكشف والتحقيق
- العقلانية والواقعية
- الكشف والبحث من قيام عملية تقييم الأداء على الفروق الفردية كمعيار قاعدي وأساسي

2_ الاشكالية :

أصبحت الادارة الحديثة تهتم بشكل كبير بالموارد البشري الذي هو العنصر الأساسي في عملية الانتاج والذي يحتل المكانة الكبرى في المؤسسة داخلها وخارجها فهو الذي يقوم بالعملية التنظيمية وتوظيف جميع عناصر العملية الانتاجية متناسقة كالمعدات والآلات وهو الذي يقوم على تشغيلها دخل المنشأة ويستخدم بدوره المادة الأولية اللازمة لاحداث منتج معين وكذلك يشرف على ادارة المؤسسة بجميع عناصرها ومعدات كما أن الادارة الحديثة أصبحت تهتم بالعنصر البشري اهتماما كبيرا من خلال عمليات التدريب

والتحفيز وتنمية المهارات والقدرات¹، واكسابه الخبرات تخوله لممارسة مهامه التي يتقلدها أو مهام جديدة ملقاة على عاتقه لمواكبة التطور الحاصل في جميع الميادين .

ان تزايد الاهتمام بالصناعة ليس أمراً حديثاً اذ أن الصناعة ليست مجرد مجموعة من المعدات والآلات وانما هي جموع من القدرات والمجهودات البشرية وهذا يؤكد أهمية العنصر الانساني فيها بحيث أن الوعي والاهتمام بالصناعة هو فهم من خلال العاملين فيها ويرتبطون بها ومن المشاكل التي يمكننا البحث فيها، والتطرق اليها ونلخصها في سؤال : ماهي أنجع الطرق التي من خلالها يمكن الربط بين العوامل الانتاجية المادية والموارد البشري (العمال) .

حيث تتمثل في أنها من مشاكل الادارة الحديثة فالبحث في هته المشاكل هو من حيث التطور والتقدم للمؤسسات وليست دراسة في الجوانب التنظيمية والعمليات الانتاجية ولكنها أكثر من ذلك اذ أنها تتعلق بطرق تنظيم القدرات والامكانيات البشرية، وتهيئتها للعمل

للعنصر البشري دوران رئيسيان يختلف كل منها سب طاقاته ومجهوداته ونوعية العمل الذي يؤديه، قدرات جسمانية، وقدرات ذهنية حيث ترتب الجسمانية وتكييفها باعطاءه بعض الحوافز المادية التي بدورها هي أمور تشجيعية ولايمكنها أن تستمر مقارنة بقدراته الذهنية بحث يكون رفع معنوياته تزيد من العمل والنشاط والقيام بالأعمال على أحسن مايرام، ومن هذا الجانبية يكون لنا في أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من يث القدرات البدنية والعقلية والصفات الذاتية والشخصية والميولات المهنية هذا مايعطي الفروق الفردية وفروق في الكفاءات والأداء ومن خلال هذا لا يمكننا أن نتنبأ بتساوي معدلات نجاح أو فشل أداء الأفراد في أعمالهم بحيث أن الفروق الفردية لها علاقة وارتباط بمستوى اداء العنصر البشري في أعمالهم .

¹ اشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 81 .

وقد ازداد الاهتمام من طرف العلماء للبحث والكشف عن الفروق وخاصة الفروق
الذهنية وتركزت البحوث في هذا المجال وغيره من الاستعدادات الخاصة والقابلية للتدريب
والتعرض لمشاكل العمل والانفعالات والالتزان نحو القيادة الفاعلة والسيطرة على العمال
وجماعات العمل التي يمكن أن نستدل عليها في عملية تقييم الأداء للعاملين ,حيث هذا
الأخير يعتبر الركيزة الحية لدى المؤسسات في تدارك الأخطار والحوادث والالتزام والتنمية
والتطوير والوقاية كما كذلك له جانب رقابي فعال لاختبار وقياس أداء العاملين وكفاءتهم
ويعتبر أمر هام في استخلاص نتائج التباين في الفروق الفردية ومعرفة نقائص مستوى
أداء العاملين وهو وسيلة فعالة لرسم الاستراتيجيات والخطط للتدريب وتنمية القدرات
والمهارات التي نستخلصها من نتائج التقييم, والتقييم الفعال العادل يسمح لنا بمعرفة ردود
الفعل للعمال ويعطيهم الثقة والجدية وتقديمهم للخدمة على احسن مايرام, والتقييم يترتب
عنه تقييم للكفاءات والترقيات كما أنه قد يكون فصلا من العمل حيث أن عملية التقييم في
أساسها مبنية على المعلومات الصحيحة والدقيقة وهذا يعطي للمشرف على التقييم نتائج
التقييم والفروق الفردية بين العمال ويساعدنا في بناء برامج تدريب وتنمية القدرات
والبحت عن سبل العلاج ومن هذا المنطلق نطرح الاشكال التالي :

_ هل لتقييم الأداء دور في ابراز الفروق الفردية بين العاملين ؟

2-1 الأسئلة الفرعية :

_ هل تعتبر آلية تقارير الكفاية في عملية تقييم أداء العاملين مؤشر دال على الفروق
الفردية للعاملين داخل المؤسسة؟

_ هل لتقارير الكفاية دور في تبني واعداد برامج تدريبية ناجحة ؟

_ هل لآلية تقارير الكفاية اهتمام ومراعاة من طرف المؤسسة في تحديد مستويات
الترقية ؟

3_ الفرضيات :

3_1 الفرضية العامة : لتقييم الأداء دور أساسي في ابراز الفروق الفردية بين العاملين

3-2 الفرضيات الجزئية :

_ تؤثر آلية تقارير الكفاية في عملية تقييم الاداء على ابراز الفروق الفردية للعاملين داخل المؤسسة

_ لتقارير الكفاية دور في تبني واعداد برامج تدريبية ناجحة

_ لآلية تقارير الكفاية اهتمام ومراعاة من طرف المؤسسة في تحديد الترقيات

4_ تحديد المفاهيم :

4-1 تقييم الأداء: هو قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة في الأجور¹

والتقييم أيضا يعتبر المنظم للفرد فيما يتعلق بأداءه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى²

_ اجرائيا : ان عملية تقييم الأداء في المؤسسة هي عملية دورية اما تكون سنوية أو آنية أو فصلية وتهدف الى المعرفة والالمام بقدرات وأداء العاملين ومستوى العمل والمهام المنجزة .

4_2 : الفروق الفردية : هو ذلك التباين والاختلاف والتمايز بين الأفراد والعاملين من حيث المستويات البدنية والجسمية والعقلية .³

¹ أحمد أبو السعود محمد الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، سنة 2004، ص20

² محمد السعيد أبو السلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، سنة 2002، ص294

³ فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والاداري ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، سنة 2008، ص 376

_ الفروق الفردية : هي الانحرافات الفردية عن متوسط المجموعة في صفة أو أخرى جسمية كانت أم نفسية .

_ اجرائيا : ان الفروق الفردية من خلال تناولنا لما سبق وفي دراستنا هي ذلك المقياس العلمي لمدى التباين والاختلاف والتمايز بين العاملين من حيث الاداء والتفاوت بين مستويات العاملين في المهام والعمل والقدرات والكفاءات

5_ أهمية الدراسة : تتمثل أهمية البحث في جوانب أساسية

5_1 الجانب الشخصي :

- اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
- الاستكشاف والبحث في هذا الموضوع الذي هو من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات

5_2 الجانب الأكاديمي :

- اثراء الدراسات الأكاديمية والمكتبة الجامعية حول موضوع تقييم الأداء ومراعاة جوانب الفروق الفردية الذي هو محل الدراسة
- افادة الطلبة باحدى المواضيع الهامة في التخصص الذي هو موضوع البحث

5_3 جوانب خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع :

- الموضوع له أهمية خاصة بالنسبة للفرد والمؤسسة
- نتائج الموضوع من جانبها افادة المؤسسة والفرد للتدراك والبحث عن سبل العلاج وله أهمية كبرى في الحفاظ على فعالية المؤسسة والفرد وديمومتهم
- دوافع لتبني نظام تقييم الأداء والذي تراعي فيه الفروق الفردية بين العاملين

- هذا الموضوع له أهمية من حيث مواكبة التطور والتنمية بالنسبة للمؤسسات والاهتمام بالسعي نحو تقديم أفضل الخدمات والعملات

6- أهداف البحث :

- ابراز أهمية موضوع تقييم الاداء وعلاقته بالفروق الفردية بين العاملين
 - للتحقيق في الفرضية التي تدعي بأن المنظمة الناجحة تتوقف على اقامتها لآليات نظام تقييم الأداء
 - البحث عن مراعاة الادارة والمؤسسات لنظام تقييم الأداء ونتائج الفروق الفردية لاتخاذ القرارات والخطط الاستراتيجية
 - المساهمة في اثراء المكتبة العلمية بموضوع البحث
 - التحقق من الفرضيات القائلة ب: أ- أن آلية تقارير الكفاية في عملية تقييم الأداء تؤثر في ابراز الفروق الفردية للعاملين داخل المؤسسة
- ب_ تقارير الكفاية لها دور في تبني واعداد برامج تدريبية ناجحة
- ج_ لآلية تقارير الكفاية اهتمام ومراعاة في تحديد الفرضيات من طرف المؤسسة

7_ الدراسات السابقة :

- 1 يتتقي مضمون الدراسة مع المضمون والذي يتمثل في أطروحة دكتوراه للأستاذ الدكتور نور الدين شنوفيوالتي عنوانها "تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية " أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر , 2004-2005
- 2 موضوع اخر بعنوان "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية أطروحة ماجيستر للأستاذ عبد الكريم بوبرطخ ,قسم العلوم الاقتصادية جامعة منتوري 2011-2012

3- الدراسة كانت للطالبين نوري محمد و توابتية محمد لنيل شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية فرع محاسبة وتسيير المؤسسات بعنوان * تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية * دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لسنة 2001 و 2002 _ جامعة التكوين المتواصل بالأغواط

تم طرح اشكالية البحث كالتالي :

هل تأدي وظيفة تقييم الأداء الدور المنوط بها

تدرج تحتها أسئلة فرعية للبحث :

_ ترى ماهي الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين؟

_ ماهي الأسباب المعتمدة في هذا المجال وكيف تطورت هذه الوظيفة؟

_ ماذا كان تأثيرها على أداء الأفراد داخل المؤسسة؟

قام الباحثان بالمقارنة بين طريقة تقييم الاداء التي كانت سارية من قبل 1995 وهي طريقة المقاييس المتدرجة (الطريقة التقليدية) وبين طريقة الأهداف (الادارة بالأهداف) من الطرق الحديثة

أما عن نتائج الدراسة فتوصل الباحثان الى :

الأثر الكبير لتغيير طريقة تقييم الأداء على مستوى أداء العامل انعكاس الأخذ بعين الاعتبار على درجة تنافس العمال في تحقيق أهدافهم خلقت هذه الطريقة الحديثة رؤية جديدة سمحت لهم بمتابعة الأهداف العامة للمؤسسة حيث أصبح كل عامل يعتبر أهداف المؤسسة من ضمن انشغالاته الدائمة.

رغم أن هذه الطريقة حديثة العهد في مؤسسة سونلغاز لكنها أعطت نتائج مرضية وخاصة من خلال تطبيقها على الترقيات السنوية بحيث حددت المديرية العام

أدنى علامة محققة في التقييم للاستفادة من الترقية السنوية * حدد الحد الأدنى للعلامة لسنة 2000 بـ 13,5/ 20 ومن مؤشرات نجاح هذه الطريقة تقلصت نسبة التظلمات لدى ممثلي العمال

الاستفادة من الدراسة :

استفدنا من هته الدراسة وبما انها تمت في مؤسسة سونلغاز حيث بينت لنا التغيرات التي طرأت على نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسة والطرق المنتهجة وكيف له أن يحقق دوره الحقيقي في المؤسسة بالنسبة للأفراد والمؤسسة كما أنها أفادتنا في الجانب الميداني في تحديد المجال المكاني للدراسة والمنهج المستخدم.

الباب الأول

الجانب النظري

للمدرسة

الفصل الأول

تقييم الأداء

تمهيد :

1_ مفهوم تقييم أداء العاملين

2_ أهداف عملية تقييم الأداء

3_ أهمية عملية تقييم أداء العاملين

4_ عمومية وشمول عملية التقييم

5_ آلية تقييم الأداء

6_ المسؤوليات في عملية التقييم:

7_ أساليب تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد:

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة

إنتاجية ممكنة في المنظمة , ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر, وذلك بمقارنته (أي الأداء الفعلي) بمستوى الأداء المطلوب, وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومداخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى, مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها.

1_ مفهوم تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لا بد من التحدث عن مفهوم الأداء (performance) والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية⁵.

⁵ أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، 2004، ص317.

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير لهذه الظروف على أداء الأفراد .

ولكن كيف نقوم بعملية تقييم الأداء؟ وقبل ذلك يجب أن نعرف ما هو بالضبط تقييم الأداء ؟ .

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء " ⁶ .

" هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل " ⁷ .
ويعرف أيضاً : " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير " ⁸ .

وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه .

متعرضين بشكل أساسي لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج

⁶ Betty, roper riks, **contemporary supervision** ,mcgraw-hill,1995,pp250.

3Cynthia, d.fisher, **human resource management, usa**,1996.

⁸ سهيلة محمد عباس , حسين, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط2, 2007, ص242, ص243

مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها .

2_ أهداف عملية تقييم الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف (Management By Objective)، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف)⁹.

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

⁹ عمر ،وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،دار وائل ،2005 ،ص365 .

إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات... الخ.¹⁰

3_ أهمية عملية تقييم الأداء :

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

3_1_ أهميته للمنظمة :

تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة .

تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .¹¹

3_2_ أهميته للأفراد :

¹⁰ سهيلة محمد عباس ,حسين علي حسين, مرجع سابق ذكره , ص 270
¹¹ محمد فالح صالح , ادارة الموارد البشرية , دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, ط2, 2007, ص137

يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

3_3_ أهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثر معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

في تخطيط الموارد البشرية : عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحدد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.

في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .

في الاختيار : عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي

تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .

في البرامج التدريبية : تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية للزمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج .

في الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

في النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .

في الفصل من العمل : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضحاً وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء (Fire) وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء .

من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كما رأينا¹² :

تخطيط الموارد البشرية

الاختيار

التدريب

التعويضات المالية

النقل الوظيفي

الترقية

4_شمولية وعمومية تقييم الأداء :

ونقصد هنا أن عملية تقييم الأداء تتم على جميع أفراد المنظمة وذلك لأن كل من يعمل في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور الذي يقوم به يجب أن يخضع أسهامه للتقييم المستمر للوقوف على جودة هذا الإسهام خلال الفترة المحددة وأن بقاءه في المنظمة وتقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله وبذلك يكون الدافع لتطوير وتحسين الأداء دائم ومستمر

5_آلية تقييم الأداء¹³ :

الشكل التالي يوضح
آلية عملية تقييم الأداء :

¹² عيد المحسن، النعساني، إدارة الموارد البشرية، حلب، 2007، ص378
¹³ عمر، وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص264.

يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح، هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.¹⁴

يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء.

يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

اقترح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، إما الذين

¹⁴ محمد سعيد أنور سلطان، ادارالموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 1998، ص293

فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.¹⁵

عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الايجابية على :

- ارتفاع انتاجية العمل
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم .

6_المسؤوليات في مجال تقييم الأداء :

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي :

6_1_ دور إدارة الموارد البشرية (Role of H.R.M) :

تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:

-تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.

-تحديد أسلوب التقييم المناسب .

-تحديد من سيقوم بعملية التقييم .

¹⁵ ممد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق ذكره , ص295

- تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر)
- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعاييره المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعها للجهات المسؤولة .
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
- البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.¹⁶

2_6_ دور المقيّم (role of rater):

المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :

دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه (وهم في العادة رؤوسيه) .

¹⁶ كامل بربر, ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ,ص131

متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.

مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أداءه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه).

مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيمين بتطبيق هذه الخطة.

6_3_ دور المقيّم أدائه (role of rate):

ويتمثل دوره بما يلي :

الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .

المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .

أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .

7_ أساليب تقييم الأداء:

يعتبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفت أكثر الأدبيات في الإدارة هذه الأساليب في مجموعات ثلاث، بحيث تضم كل مجموعة عدداً من الأساليب، التي تطبق منها واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه كل منها من أساليب تقييم.

1_7 مجموعات أساليب التقييم:

2_7 مجموعة أساليب الترتيب.

3_7 مجموعة أساليب التقييم الوصفية.

4_7 مجموعة أساليب التقييم على أساس النتائج.

1_7_1 مجموعة أساليب الترتيب (المقارنة):

الفكرة الأساسية لأسلوب المقارنة هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، أي مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقاً لجودة الأداء في هذا المجال تطبيق ثلاثة أساليب وهي: أسلوب الترتيب - أسلوب التوزيع الإجمالي - أسلوب المقارنة المزدوجة.¹⁷

1_7_1 أ : أسلوب الترتيب البسيط : SIMPLE RANKING METHOD

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1 لأفضل فرد ورقم 10 لأسوأ فرد ، ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة¹⁸ .

إيجابيات هذا الأسلوب سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة، أما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة، بالإضافة إلى التحيز من قبل المشرف للبعض.

1_7_1 ب : أسلوب المقارنة المزدوجة : يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد

العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد ببقية الأفراد من ثم ترتيبهم حسب عدد

¹⁷ - عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية، 2003، القاهرة، ص361.

¹⁸ - د كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ، 1997، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، الجامعة اللبنانية، ص131 .

المرات التي اختير فيها أنهم أفضل ، ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة :

$$ع = \frac{(ن-1)ن}{2} : \text{حيث } ن \text{ هو عدد الأفراد الخاضعين للتقييم .}$$

وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها ولنفترض أنها كانت على الشكل التالي :

الفرد	عدد المرات التي اختير فيها	ترتيبه في المجموعة
أ	2	2
ب	1	3
ج	3	1
د	0	4

نلاحظ أن الفرد ج تم اختياره على أنه أفضل فرد أكثر من جميع أفراد المجموعة الباقين وبالتالي فإنه يحصل على المرتبة الأولى في المجموعة ومن ثم يتبعه جميع أفراد المجموعة المقيمة ، ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذا كان عدد الأفراد قليلاً

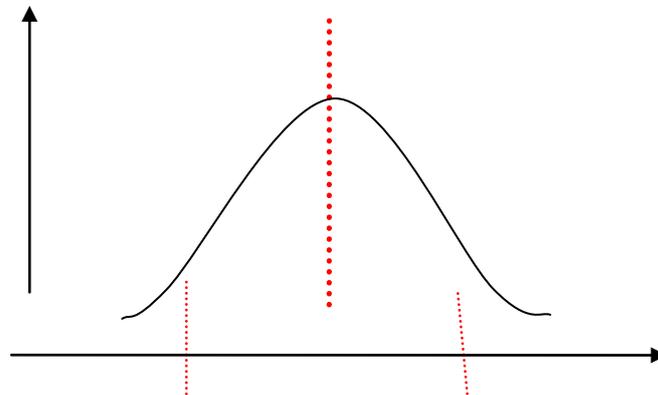
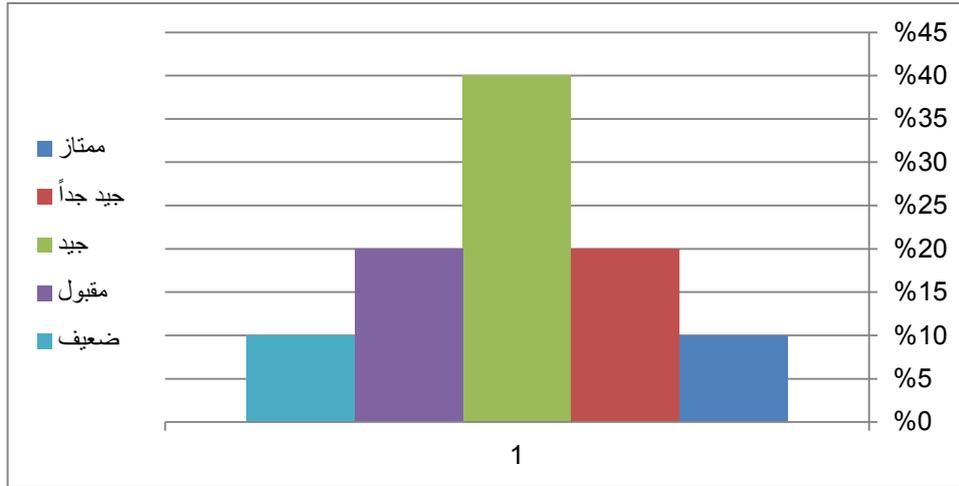
7_1_ج: أسلوب التوزيع الإجباري :

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أية ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وعدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :¹⁹

النسبة المئوية للأفراد	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
------------------------	---------------	-----------------------

¹⁹ محمد صالح فالح , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق ذكره, 141

		الخاضعين للتقييم
ممتاز	كفاءة ممتازة	10 %
جيد جداً	كفاءة عالية	20 %
جيد	كفاءة متوسطة	40 %
مقبول	كفاءة مقبولة	20 %
ضعيف	كفاءة منخفضة	10 %



المستوى المرتفع المستوى المتوسط المستوى المنخفض

شكل رقم (1) منحنى التوزيع الطبيعي

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن استخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهو يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب ومن الملاحظ أن منشآتنا تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون على درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى.²⁰

تقييم مدخل المقارنة

يفضل استخدام مدخل المقارنة في الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيس هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين. إن استخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية، لذا فإن هذا المدخل يعد مناسباً لأغراض الاستخدام الإداري مثل تحديد المرتبات والحوافز والترقية، إلى جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبر من المدخل سهل الإعداد والتنفيذ.

السلبيات:

صعوبة استخدامه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيراً بالجوانب الشخصية للمدير.

²⁰ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 145

أساليب هذا المدخل تفتقر إلى الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين ,فالعامل يجهل تماماً نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.

2_7 : مجموعة أساليب التقييم الوصفية: descriptive group

ويسمى البعض بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية, ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة , عن طريق معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها, حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم. ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة, حيث تمثل نتيجة المقارنة مستوى كفاءة كل فرد يجري تقييمه, فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه. وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفروض التالية:²¹

- يتم التقييم وفق عدة أساليب متنوعة تصف الأداء الجيد.
- يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حده لدى الفرد الذي يقيم أداءه.
- يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.
- الفرد وحدة مستقلة في التقييم, أي يقيم بمعزل عن الآخرين
- معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

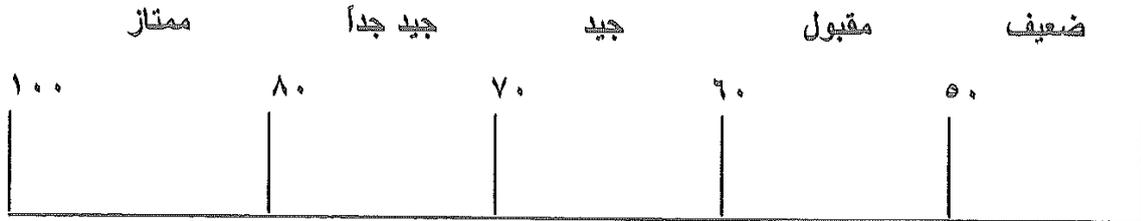
2_7 أ : أسلوب مقياس التقييم البياني graphic rating scale .

بموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات

²¹ -عمر وصفي عقيلي, مرجع سبق ذكره ص 416.

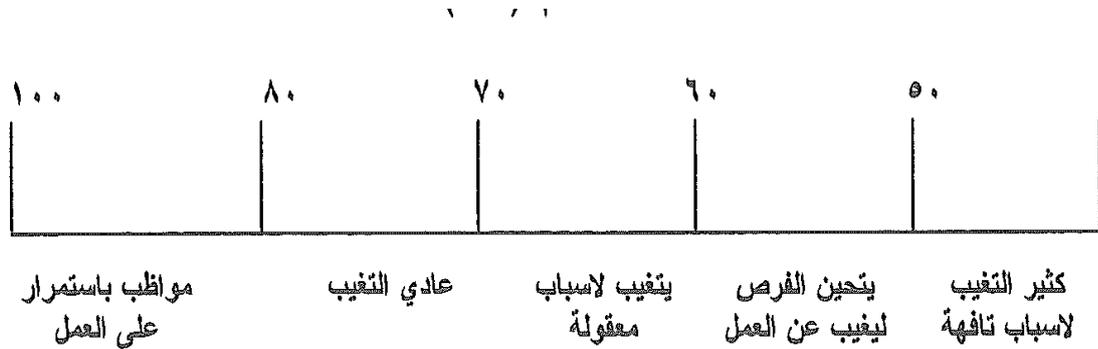
لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيّم أداءه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما :

التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:



التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة - أكثر من السابق - لمدى توفر الصفات في الفرد، ويستطيع المقيّم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الصفة: المواظبة على العمل.



وتقتصر مهمة المقيّم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير، وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو التالي:

لنفرض أن موظفاً ما قد حصل على الدرجات التالية في تقييم كفاءته

التعاون	90 درجة	المواظبة على العمل	80 درجة
	حسن التصرف	60 درجة	
القدرة على التفكير	90 درجة	معاملة الجمهور	80 درجة
	المجموع	400 درجة	

يتم جمع هذه التقديرات ويستخرج المتوسط الحسابي لها وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالآتي:

$$80 = 5/400 \text{ درجة}$$

بعد ذلك تصنف كفاءته وفق ما يلي

أقل من 50 درجة ضعيف.

50 وأقل من 60 درجة مقبول.

60 وأقل من 70 درجة جيد.

70 وأقل من 80 درجة جيد جداً

80 وأقل من 100 درجة ممتاز.

2_7_ب : أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية. Behavioral observation scale :

ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي

معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقيّم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطقياً عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد، وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الأسلوب البياني. ويجب الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية، يجعل الفرد الذي يقيم أداءه يحصل على النقاط المخصصة لها، في حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية، يجعله يخسر نقاطها.

لقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدى الفرد يجيب بنعم، أما إذا كانت غير موجودة فيجيب بلا، وتكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم، وإن الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه على النقاط المخصصة للمعيار، في حين أن الإجابة لا تجعله يخسرها، والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة، هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي، مما يجعله يقرأ المعايير (الأسئلة) بتركيز، فيأتي تقييمها بشكل أدق، وفيما يلي نموذج توضيحي لقوائم التدقيق:

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
	✓	س ١ . هل هو دقيق في عمله؟
✓		س ٢ . هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
	✓	س ٣ . هل هو متعاون مع الآخرين؟
	✓	س ٤ . هل يواظب على عمله؟

7_2_ج: أسلوب الوقائع الحرجة CRITICAL INCEDENT METHOD:

ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ،ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا ، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها ،و يهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء .يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين : الأول وله علاقة بالسلوكيات الايجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل ،والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه .ويحدد عادة قيما موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الايجابية ،وقيما سالبة للسلبية ، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم . بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الايجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه .فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد90من 100 ، وكانت القيم السلبية 30من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60من 100 نقطة .بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيف الخ) توضح مستوى أدائه .

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة ، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء ،كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أدائه نقاطا ايجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

7_2_د :أسلوب الاختيار الإجباري forced choice method :

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين،كل ثنائية تضم عبارتين،الثنائية الأولى تصف نواحي

حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه. وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظة.

سريع البديهة.

ثنائية ب: اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه.

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه والثانية أقل انطباقاً عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية. ويجب معرفة أن قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

7_2_ ه : أهم مزايا أساليب المجموعة الثانية:

جميع أساليب هذه المجموعة تقيم الأداء بشكل دقيق، ذلك لأن معايير التقييم التي تستخدمها لها قيم وأوزان توضح أهمية كل منها بالنسبة لأداء الوظيفة.

توفر قدر كبير من الموضوعية في التقييم، وهذا ناتج عن كون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم، باستثناء الأسلوب البياني.

جميع الأساليب توضح وتصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ذلك لأن معايير التقييم جميعها وصفية تبين الأداء الجيد والضعيف، والأسباب التي أدت إلى كل منها.

تجبر الأساليب المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

تسهل هذه الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقييمه مع من قيم أداءه، وهذا ناتج عن كون هذه الأساليب توضح وتبرر سبب وجود نقاط القوة والضعف في الأداء.

7_2_و: الصعوبات التي تصاحب استخدام هذه الأساليب:

صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها على شكل عبارات وجمل +وصفية.

احتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.

تتطلب وقتاً وجهداً من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أداءه.

7_3_أ: أسلوب التقييم على أساس النتائج:

يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال وظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الجودة الشاملة، وسوف نركز على أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

7_3_أ : أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:²²

يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأييد والافتتاع من المرؤوس. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين.

يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة. أي يضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا من الطرفين ما يلي:

- ماذا يؤدي من عمل؟

- وماذا أنجز منه؟

- ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟

يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

²² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 420.

• يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.

يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، بما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.

يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه

خلاصة :

من خلال تعرضنا لما سبق لنظام تقييم أداء العاملين استخلصنا أنه لا بد أن تقوم هذه الوظيفة على المعايير الموضوعية وأن تحدد لكل فئة سوسيو مهنية طريقة تقييم معينة نظراً للفروق بين طبيعة الأعمال وكذا الفروق بين العمال في حد ذاتهم .

الفروق الفرديّة

تمهيد

1_ لمحة تاريخية عن مفهوم الفروق الفردية

2_ تعريف الفروق الفردية

3_ الأنواع الرئيسية للفروق الفردية

4_ الخصائص العامة للفروق الفردية

5_ مبادئ التعامل مع الفروق الفردية

6_ أهمية دراسة الفروق الفردية

7_ أسباب الفروق الفردية وطبيعتها والاهتمام بدراستها

خلاصة

تمهيد :

ان الفروق الفردية بين العاملين تعد أمرا أساسيا في ضبط التفاسير للتفاوت الحاصل بينهم ولهذا سنخرج في هذا الفصل على جوانب الفروق الفردية تاريخيا وتعريفها وأنواعها وخصائصها وأهمية دراستها وأسبابها وطبيعتها والاهتمام بدراستها .

1_ لمحة تاريخية عن الفروق الفردية:

- وضع أفلاطون ضمن أهدافه الأساسية في جمهوريته المثالية كل فرد في عمل خاص يناسبه.
- ينظر أفلاطون للعدالة على أنها قيام كل طبقة في الدولة بما هيئت له وما خلقت له فطرياً.²³
- لم تمهل عبقرية أرسطو الاختلافات الفردية فقد فاض في مناقشة الفروق بين الجماعات .
- أهملت الحركة المدرسية في العصور الوسطى الفروق الفردية.
- الصور المختلفة لنظريات الإرتباطيين التي إنتعشت من القرن 17 إلى القرن 18 تهتم كثيراً بالفروق الفردية.
- في أواخر القرن 18 وأوائل القرن 19 ظهر في كتابات جماعة من التربويين الطبيعيين مثل: (روسو) و(بستالوزي) و(هريارت) و(فروبل) إنتقالاً واضحاً نحو الطفل.
- إعتقد (روسو) أن الطفل لديه قدرات فطرية عند الولادة, وأن الإنسان يجب أن يحترم النمو الطبيعي لهذه القدرات.
- أدرك علماء المسلمين أحمية الفروق الفردية وقد ظهر هذا واضحاً في كتاب (المدينة الفاضلة) للفارابي, كما جاء على لسان الأصمعي: (لا يزال الناس بخير ما تباينوا فإن تساوا هلكوا).
- من الملاحظ أن حركة قياس الفروق الفردية لم تبدأ على أيدي رجال علم النفس ولكن بدأت على أيدي علماء الفلك, ومما يذكر في هذا الموضوع أنه حدث في عام 1796م

²³ أنسي محمد قاسم, الفروق الفردية والتقييم, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان , الأردن, ط1, 2003, ص10

أن طُرد مدير مرصد (رويال) بجرينتش مساعد (كينبروك) من وظيفته بسبب الفرق الثابت في 18 ثانية بين ملاحظاته لمسار النجوم وملاحظات رويال لها، وقد أرجع مدير المرصد هذه الفروق إلى عجز (كينبروك)، وفي عام 1816م قرأ الفلكي (بيزل) عن هذه الحادثة فأهتم بدراستها واهتم بمقياس ما عرف بعد ذلك بإسم (المعادلة الشخصية للملاحظين المختلفين)، وفي هذا إعتراف بأن الذى كان يعتبر خطأ فى حادثة جرينتش إنما هو مظهر من مظاهر الفروق الفردية، وقد أدى هذا الحادث التاريخى إلى إهتمام الباحثين فى النصف الأول من القرن الـ 19 بقياس الفروق الفردية.²⁴

- أنشأ (فونيت) أول معهد فى على النفس فى لبيزج عام 1879م، وجاء بعد فونت تلميذه العالم البيولوجى (فرانسيس جالتون) فى شق الطريق لحركة قياس الفروق الفردية على أسس سليمة.

- إهتم جالتون بالبحث فى الوراثة والعوامل الوراثية إلا أنه تبين من خلال أبحاثه حاجاته إلى قياس المميزات التى يتشابه ويختلف فيها الأقارب.

- كان من آثار (جالتون) إعداد عدد كبير من الإختبارات العقلية التى لا زالت تستخدم حتى اليوم.

- فى سنة 1889م أنشأ (جالتون) معمل لقياس المتغيرات الإنسانية وفيه أمكنه قياس حدة البصر والسمع والقوة العضلية وزمن الرجوع ووظائف حسية حركية بسيطة أخرى، ثم جمع أول وأضخم مجموعة من البيانات عن الفروق الفردية فى العمليات النفسية البسيطة.

²⁴ أنسى محمد قاسم المرجع السابق، ص11

- كان لـ (جالتون) الريادة فى تطبيق مناهج الإستبيان والمقياس المتدرج، وكذلك فى إستخدام منهج التداعى الحر، وله جهد مشكور فى تطوير الطرق الإحصائية لتحليل البيانات.

- أكمل (جيمس ماكين كاتل) دراسة الفروق الفردية فى زمن الرجوع وتعاون مع (جالتون).

- فى عام 1895م نشر (بينييه) و(هنرى) مقالة بعنوان (علم النفس الفردى) قدما فيه أول تحليل منظم لأغراض ومجال ومناهج علم النفس الفارق.²⁵

- فى عام 1900م ظهر كتاب (علم النفس الفارق) لشترن.

- فى الفترة ما بين الحربين العالميتين تقدمت حركة قياس الفروق الفردية، فلم تعد قاصرة على قياس الفروق الفردية فى الذكاء ولكنها إمتدت إلى الفروق الفردية فى القدرات الخاصة.

2_ تعريف الفروق الفردية:

يعرف دريفر الفروق الفردية : بأنها الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي فى الصفات.

وهى مدى إختلاف الأفراد فيما بينهم فى السمات المقاسة أو القابلة للقياس..... كما يقصد بها إحصائياً درجة الإنحراف عن المتوسط فى السمات المقاسة أو القابلة للقياس.²⁶

3_ أنواع الفروق الفردية

3_1_ الفروق بين الأفراد: أى إختلاف الأفراد بعضهم عن بعض فى صفة جسمية أو عقلية أو نفسية وبهدف قياس هذا النوع من الفروق إلى مقارنة الفرد بغيره من أفراد فرقتة

²⁵ خيري المغازي عجاج، الفروق الفردية والقياس النفسى، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة ، ص29
²⁶ ناجي محمد قاسم، الفروق الفردية والقياس النفسى والتربوي، داتر الفت للتجليد الفنى، الأزريطية، الاسكندرية بدون سنة ، ص15

المدرسية أو عمره أو بيئته في جانب من الجوانب النفسية أو التربوية أو المهنية لتحديد مركزه النسبي في تلك الفرقة من أجل تصنيف الأفراد إلى مستويات أو إلى جماعات متجانسة.

3_2_ الفروق داخل الفرد: وهي تحدث باستمرار نتيجة للنمو الجسمي الذي يحدث بفعل التغذية والرعاية الصحية. وتتطور مراحل النمو كما قد تكون هذه الفروق بسبب النمو الانفعالي أو الاجتماعي أو المعرفي الذي يحدث نتيجة لعمليات التعلم واكتساب المعارف. فالفرق داخل الفرد تعني مقارنة قدراته المختلفة مع بعضها البعض للتعرف على أقصى إمكانياته في كل منها بغرض الوصول إلى تخطيط أفضل لبرامج تعليمية أو تدريبية كما تفيد في توجيهه مهنيًا وتربويًا.

3_3_ الفروق بين المهن: فالمهن المختلفة تتطلب مستويات مختلفة من القدرات والاستعدادات والسمات وقياس هذه الفروق يفيدنا في الانتقاء والتوجيه المهني.

أ_ الفروق بين الجماعات: تختلف الجماعات في خصائصها ومميزاتها المختلفة وقياس هذه الفروق يفيدنا في دراسة سيكولوجية الجماعات وخصائص النمو ودراسة العوامل التي تكون مسئولة عن هذه الفروق لإنماء الصالح منها والتغلب على السيئ.

4_ الخصائص العامة للفروق الفردية:

- عمومية الفروق الفردية: حيث أن الاختلافات الفردية ظاهرة عامة في جميع الكائنات العضوية.

- الفروق الفردية فروقاً كمية وليست نوعية: حيث أن جميع القدرات متوفرة في كل فرد وأن الفرق ينحصر في مقدار توافر القدرة أو السمة في كل فرد.

- مدى الفروق الفردية يتأثر بمتغيرات القياس: المدى هو الفرق بين أعلى درجة لوجود أى سمة أو قدرة وأقل درجة لها مضافاً إليها واحد صحيح, ويختلف المدى من قدرة إلى أخرى ومن سمة إلى أخرى.

- يتأثر مدى الفروق الفردية بالنوع أو الجنس: يلعب جنس الطفل دوراً هاماً فى نشاطه العقلى وذلك لسببين: أولهما أنه من المحتمل أن توجد روابط جنسية فى الموروثات تساعد على تحديد مستوى الطفل فى القدرات المختلفة, وثانيهما أن الثقافات تختلف فى تحديد أدوار كل من الجنسين وما يرتبط بها من قدرات.²⁷

- تتوزع الفروق بين الأفراد توزيعاً إعتدالياً: حيث أن جميع السمات أو القدرات إذا قيست بين مجموعة من الأفراد ممثلة للمجتمع الأسمى, ومثلت درجاتها بمنحنى فإن الفروق الكمية تخضع توزيعها وانتشارها بين الأفراد إلى ما يسمى بالتوزيع الإعتدالى.

- معدل ثبات الفروق الفردية: تخضع الفروق الفردية للتغير مع مرور الوقت, على أن مقدار التغير فى الفروق الفردية ليس على درجة واحدة فى مختلف صفات الشخصية حيث أن معدل ثبات الفروق فى الصفات العقلية أكبر من معدل ثبات الفروق فى السمات الإنفعالية.

- تمايز الفروق الفردية وعلاقتها بالعمر الزمنى: حيث تشير الدراسات إلى إختلاف مدى الفروق الفردية فى الخصائص الشخصية بإختلاف العمر الزمنى فيميل هذا المدى إلى الزيادة مع تزايد العمر الزمنى.

- يزداد مدى الفروق الفردية بالممارسة والتدريب: حيث يتأثر مدى الفروق الفردية بالخبرة والتمرين والتدريب, فتزداد التباينات بين الأفراد من خلال برامج التدريب والخبرات التى يمرون بها.

²⁷ فاروق السيد عثمان سيكولوجية الفروق الفردية والقدرات العقلية, دار الأمين, القاهرة, 1427هـ_2006م, ص5

- الأسرة والمدرسة لها دور فى تشكيل الفروق الفردية: لا يقتصر الأمر بالنسبة للأسرة على المستوى الإجماعى والإقتصادى والتعليمى للوالدين بصفة خاصة, ولكن المناخ الإنفعالى والدفء الوجدانى الذى يسود الأسرة من أهم عوامل تنمية خصائص الشخصية السوية.

تصنيف المظاهر العامة للفروق الفردية²⁸:

يصنف كرونياك المظاهر العامة للفروق الفردية فى الشخصية إلى فئتين هما:

1- الفروق الفردية فى الأداء الأقصى: وهى أن يؤدى الفرد أفضل أداء ممكن قدر إستطاعته.

2- الفروق الفردية فى الأداء المميز: وهى ما يؤديه الفرد بالفعل وطريقة أدائه.

5_ مبادئ التعامل مع الفروق الفردية:

تعتمد الفروق بين الأفراد, وخاصة بين العمال على عدة مبادئ أهمها:

- أن وجود فروق فردية بين العاملين أمر طبيعى, وهذه الفروق تشمل نواحى شخصيته المختلفة (الجسمية والعقلية والمزاجية والإجتماعية... إلخ).

- أن بعض هذه الفروق تغلب عليها (الصفة الوراثية), وبعضها (يتأثر أكثر بالبيئة) والظروف الإجتماعية المحيطة بالفرد, ومعظمها يتداخل فيه عاملا (الوراثة والبيئة) التى يمكن أن نخضعهما للتغيير والتأثير فى الصفة المراد تعديلها تبعاً للتغيير الحادث.

- أن وجود فروق بين الناس فى الخصائص العقلية أو المزاجية أو الجسمية أو غيرها لا يعنى وجود أو عدم هذه الخصائص عند فرد ما, فليس هناك إنسان معدوم الذكاء أو

²⁸ خيرى المغازي عجاج, مرجع سابق ذكره, ص 33, ص 32

إنسان كامل الذكاء وإنما تقاس هذه الفروق على طول مقياس لأى خاصية من خصائص السلوك.

- أن وجود الفروق الفردية يساعد على تحسين الحياة وسيرها السير الطبيعي, فالحياة لا يمكن أن تقوم إذا كان الناس جميعاً من درجة ذكاء واحدة, كما أن الذكاء ليس وحده الشرط الوحيد للنجاح فى الحياة.

- أن وظيفة التربية والمدرسة أن تتعرف على الفروق بين التلاميذ, وأن تكشف عن المواهب والإستعدادات وتعمل على نموها إلى أقصى حد ممكن.

6_ أهمية دراسة الفروق الفردية:

- تساعد فى التعرف على الإستعدادات الكامنة لدى أفراد الفئات الخاصة ومن ثم التركيز عليها ومراعاتها.

- تساعد المعلم والقائمين على التعليم على تكييف المناهج وطرق وأدوات وأهداف التدريس بما يراعى إستعدادات وقدرات التلاميذ وحاجاتهم الأساسية فى كل مرحلة من مراحل التعليم.

- تساعد على فهم وإبراز ما لدى التلاميذ من قدرات وإستعدادات وميول دراسية أو مهنية مما يساعد على توجيههم توجيهاً يتناسب معهم.

- التعرف على طبيعة الأنماط السلوكية ومسبباتها.

- التعرف على الأداء أو السلوك المتوقع للفرد فى المواقف المختلفة مما يمكننا من الحكم المسبق على إمكانية نجاح الفرد أو فشله مما يساعد على الإختيار السليم للفرد ووضعه فى المكان المناسب له.

- تساعد على التعامل مع الأفراد كل وفق سماته المميزة له.²⁹

7_ أسباب الفروق الفردية وطبيعتها والاهتمام بدراستها

7_1 أسباب الفروق الفردية:

- 1- الهجرة الإنتقائية: وهى أن الأفراد الأكثر ذكاء يهاجرون إلى الطبقات الإجتماعية الأعلى أو المجتمعات الأكثر تقدماً وتحضراً من خلال ما يسمى بالحراك الإجتماعى.
- 2- المؤثرات البيئية: وهى أن المؤثرات البيئية تؤدى إلى إتاحة الفرص الأفضل لأولئك الذين يعيشون فى الريف أو فى الجنوب أو فى المستويات الإقتصادية والإجتماعية الأقل.
- 3- التحيز الإختبارى: وهى أن جميع إختبارات الذكاء تستخدم محتوى ومعلومات أكثر معايشة لجماعات العمل الأكثر تحضراً وتقدماً.

7_2 طبيعتها والاهتمام بدراستها:

من الواضح أن الأفراد لا يختلفون فقط فى الخصائص الطبيعية, بل أنهم يختلفون كذلك فى خصائص الشخصية بما تشمله من قدرات عقلية أو سمات وجدانية أو مهارات حركية, وإذا إستثنينا التوائم المتماثلة وبعض الحالات القليلة جداً, فإننا عادة لا نجد صعوبة فى التمييز بين أى إثنين من الأفراد.

ومن المعروف منذ زمن طويل أن الوظائف الحسية والحركية تختلف بدرجة كبيرة بين الأفراد, حتى فى الأزمنة القديمة, كانت هناك فروق بين الإنسان البدائى وبعض الحيوانات فى القوة والسرعة.

²⁹ أشرف محمد عبد الغنى شريت, علم النفس الصناعى أسسه وتطبيقاته, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2003, ص93, ص100

خلاصة :

من خال ماسبق نجد أن الفروق الفردية لها تأثير كبير على الأداء بين العاملين وبنعكس على مخرجات المؤسسات, ومن خلال هذا ان لم يكن العامل ذا قدرة واستعداد ولديه القدرات والمهارات للممارسة مهامه على أكمل وجه فإن أداءه سيقبل وهذا ينعكس على حياته المهنية وعلى المؤسسة .

الفصل الثالث

انعكاس تقييم الأداء على الفروق الفردية للعاملين

تمهيد

انعكاس تقييم الأداء على الفروق الفردية

1 _ تقارير الكفاية

1_1 مفهوم تقارير الكفاية

2_1 أهداف تقارير الكفاية

3_1 أهمية تقارير الكفاية

2 _ التدريب

1_2 مفهوم التدريب ومكوناته

2_2 أهمية التدريب

3_2 علاقة التدريب بتقييم الأداء وأثر التدريب على الفروق الفردية

3 _ الترقية

1_3 مفهوم الترقية

2_3 شروط الترقية وأسسها

3_3 أثر الترقية في زيادة أداء العاملين

خلاصة

تمهيد:

بما أن العنصر البشري هو الحلقة الركيذة ضمن عمليات المؤسسة ومن خلال تحقيق أهدافها تسعى دائماً الى مواكبة التطورات والبقاء ضمن سلسلة الاهتمامات العامة وللعمل بهذا المبدئ فيجب على القائمين بعملية التقييم مراعاة جميع جوانبه من تصميم التقييم واعداد لتقارير الكفاية للفروق الفردية بين جميع عناصر المؤسسة خاصة من حيث الأداء حيث أنه كلما كانت تقارير الكفاية أكثر وضوح ودقة وتوجيه أمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها وسيرورتها ومن أهم هته العمليات اعداد وتصميم البرامج التدريبية واقامة نظام الترقية العادل وخلصته زيادة الدافعية نحو الأداء الناجح .

1_1 تقارير الكفاية :

1_1 مفهوم تقارير الكفاية

1_أ_ تقارير الكفاية : أنها تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية معينة.³⁰

1_ب_ : أنها نظام وضع للحكم على قدرة الموظف واستعداده للعطاء والتقدم , ومدى سلامة تعيين الشخص في وظيفة ومدى معرفة الإدارة لأوجه النقص في الموظف , وبالتالي علاج ذلك , بالإضافة إلى الأهداف الأخرى منها الترقية والجزاء

1_ج_ : هي تحليل وتقويم لأداء الموظفين ومدى صلاحيتهم وكفائتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وامكانيات مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى .

1_2 أهداف تقارير الكفاية: تهدف تقارير الكفاية إلى :

- تحديد أغراض التوجيه والارشاد
- تحديد أغراض البحث العلمي
- الأغراض الإدارية وتتضمن :

أ_ تخطيط الموارد البشرية

ب_ دعم نظام الحوافز

³⁰ أحمد أبو السعود محمد , مرجع سابق ذكره , ص14, ص18

ج_ الرقابة

د_ تنمية العاملين

ه_ مبرر ودعم القرارات الادارية

و_ تحقيق الأهداف المرتبطة بنتائج الأعمال³¹

1_3 أهمية تقارير الكفاية :

ان لتقارير الكفاية أهمية كبيرة وذلك في مد الادارة بمعلومات كثيرة عن ظروف العمل ومشاكله, وأن عملية التقييم هذه تفيد الادارة في تحديد الخطأ في الأداء والتعرف على أسبابه وطرق العلاج, وأن هذا العلاج يجب أن يوضع موضع التنفيذ , ونجد أن الادارة من خلال تقارير الكفاية أن تضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

كما تحظى تقارير الكفاية بأهمية خاصة وذلك لما لها من أثار قانونية بعيدة المدى , لها فاعليته سواء في الترقية أو منح العلاوات والدورية أو الاستمرار في الخدمة .

ومن بين أهداف وأهمية تقارير الكفاية حصرنا بثنا في بعدين البرامج التدريبية وسياسة الترقية باعتبارهما أهم مخرجات تقارير الكفاية والتي لها أثر واضح على الفروق الفردية للعاملين وبالتالي زيادة الأداء .

2_ التدريب :

2_1 مفهوم التدريب ومكوناته :

2_1* أ مفهوم التدريب :

تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب

³¹ احمد محمد أبو السعود , المرجع السابق ذكره , ص24, ص25

الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم".³²

الكفاءة : القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح .

الأداء : مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به .³³

2_1*ب مكونات التدريب :

تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك

الفرد الأدائي المطلوب ، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي :

_المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة

بموضوع التدريب مستهدفا ايقاض وبعث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من

المعارف في المجال التدريبي

_المكون المهاري : إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة

والمفضية إلى نشد الكفاءة الفردية والتنظيمية .

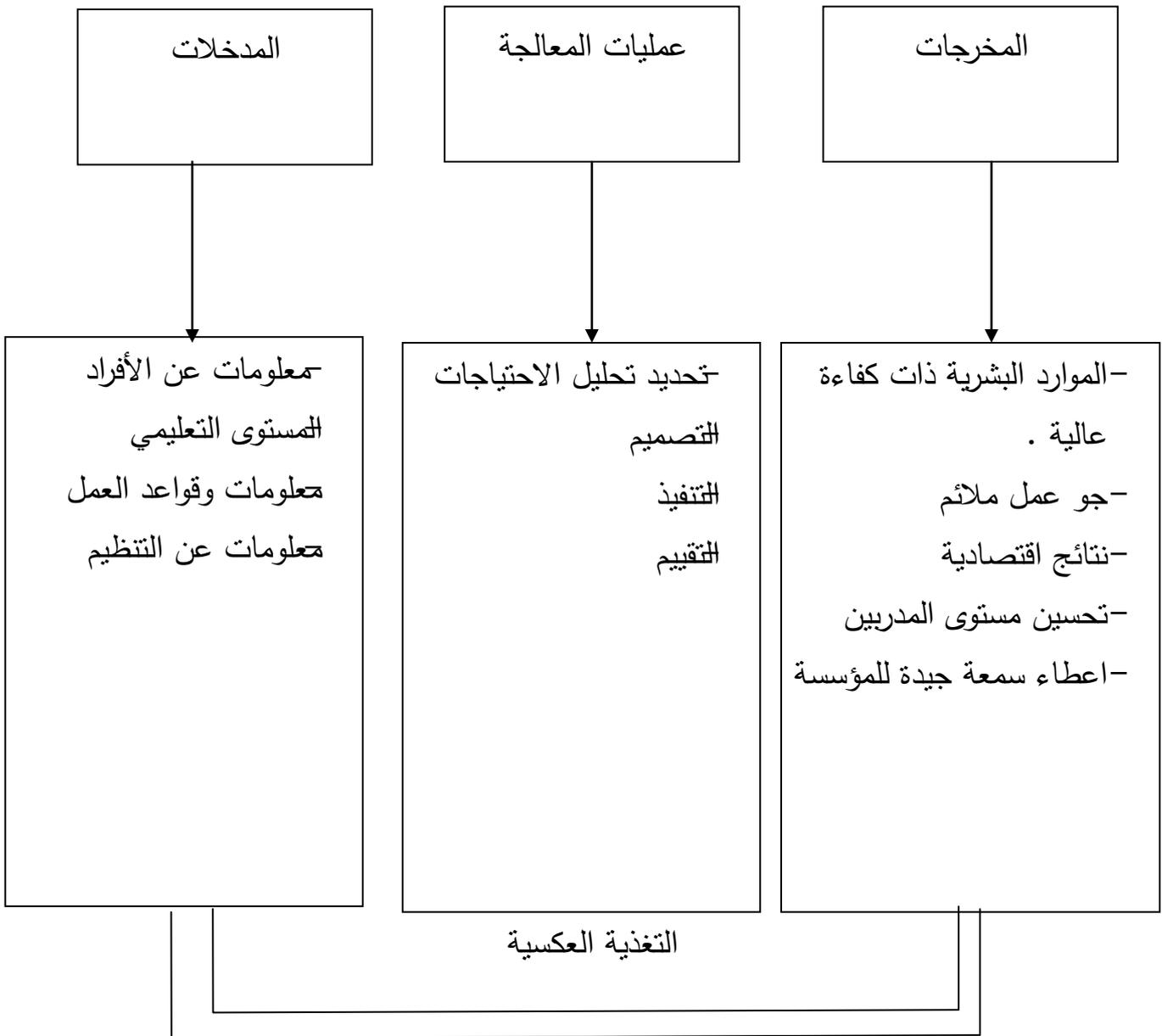
³² فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1, سنة 2008, ص137
³³ نبيهة صالح السامرائي, علم النفس الاعلامي , مفاهيم, نظريات , تطبيقات , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1, سنة 2007, ص135

_المكون لاتجاهي : توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق الهدف التغيير السلوكي ، الذي سعت إليه

العملية التدريبية

فيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات " النظام التدريبي "34

الشكل رقم : 01 مكونات النظام التدريبي :



³⁴ سناء الموسوي, ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , عمان , الأردن ط1, سنة 2006, ص189

2_2 أهمية وأهداف التدريب :

2_2*أ أهمية التدريب :

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة ، وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية ، كما انه أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر ، ويتميز التدريب الموجه للأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ، ولذلك فانه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي .³⁵

ويقوم التدريب بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات ، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى ، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بينما يجب إن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلا ، وتحديد مواطن الضعف والقوة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال

³⁵ نبيهة صالح السامرائي، مرجع سابق ذكره ،ص137،ص139

استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء ، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات في الأداء .

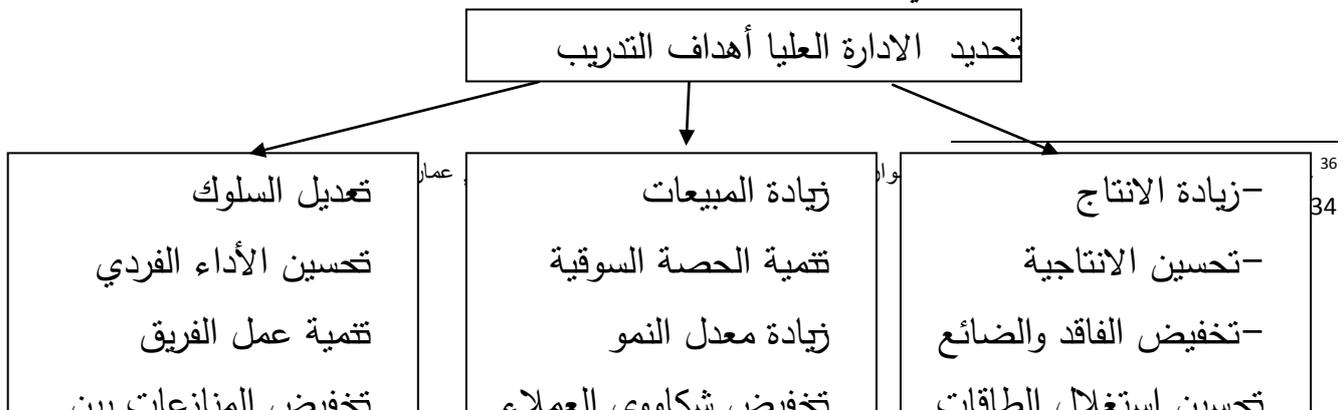
إن الأمر يستدعي تحديد المشكلات وتحليلها بشكل يسهل على خبراء التدريب والمسؤولين في المركز التدريبية تصميم برامج تدريبية تتناسب بأهدافها وموضوعاتها ، ومددها الزمنية ونوعية المشاركين فيها ، وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها عملية تحليل الأداء الوظيفي

إن أهمية التدريب لا تنحصر كونه الوسيلة الأساسية في ترقيه العنصر البشري لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ، وإنما تتعدى ذلك إلى تنمية وتحسين العلاقة الرابطة بين أعضاء المؤسسة ، بما فيهم المدير والعمال وتحسين سمعة المؤسسة وهذا ما يعزز ميزتها التنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى ، خاصة وأن التدريب يعالج أغلب المشاكل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة وكذا مشاكل الأداء والإنتاجية والجودة ، وهذا يصقل مهارات ومعارف العنصر .

2_2*ب أهداف التدريب :

يمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية ، فنية ، إنسانية

من خلال المخطط التالي:³⁶



ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ تنمية المعارف : KNOWLEGE DEVEPEMENT وتركز على

تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكرسها لخدمة أهداف

المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام

بها الإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل

ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

ب - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم : SKINLLS AND ABILITISE

DEVELOPMENTS وتهتم بتنمية وتحديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد

لأداء عمل معين بكفاءته وفاعلية وسلاسة .

ت - تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية : BEHAVIOR AND

ATTETUDE DEVELOPMENTS نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها

والمجتمع حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع

بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه

الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال حماسه

نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتضارف عليه العوامل مجتمعة

لنتمكن من انجاز بكفاءة أفضل .³⁷

3_2 علاقة التدريب مع القياس وتقييم الأداء أثر التدريب على الفروق

الفردية:

3_2*أ_ علاقة التدريب مع القياس وتقييم الأداء:

تقرر احتياجات التدريب وتنمية القوى العاملة التي ليست جديدة في المؤسسة

عادة ولجميع المستويات الإدارية على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم أداء

العاملين ، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال فترة

³⁷ خضر كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة ، ادارة الموارد البشرية، ص137

القياس ، مبينة لنا نقاط الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منه ، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب وتنمية ؟ أم تتطلب تحفيز ، ما سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المؤسسة ؟ ، إذا فقياس وتقييم الأداء يحدد لنا فيما اذا كان الفرد بحاجة لتدريب وتنمية لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلا ، أم لا يحتاج .

وبالتالي نجد إن العلاقة بين نشاطي التدريب وقياس الأداء علاقة مباشرة أيضا.³⁸

2_3*ب_ أثر التدريب على الفروق الفردية :

أدت بعض التجارب أن التدريب أدى الى زيادة الفروق الفردية وفي بعض التجارب الأخرى أدى الى التقليل من الفروق والى التقريب بين الأفراد، ويرجع التناقض في هذه التجارب الى عوامل كثيرة متعلقة باختلاف مناهج البحث ووسائل القياس وطرق التليل ففي التجارب التي لجأ فيها الباحثون الى قياس الزمن والأخطاء أدى التدريب الى تقليل الفروق .

وفي التجارب التي لجأ فيها الباحثون الى قياس كمية الانتاج أى التدريب الى زيادة الفروق الفردية ، ويبدو أن الطريقة الثانية هي الأص من الناحية العملية التطبيقية ، اد أننا نميل عادة الى تقدير كفاية العمال على أساس كمية انتاجهم ، وحينما أعي بحث نتائج كثيرة من هذه التجارب وحلت على أسس وادة زالت الاختلافات بينها ، وتبين أن التدريب يؤدي في معظم هذه الأبحاث الى زيادة الفروق بين الأفراد

³⁸ خضر كاظم حمود، ياسين كاسب خرشة ، ادارة الموارد البشرية، ص140

ويرى * تيفن tiffin* أنه في الحالات التي يؤدي فيها التدريب الى زيادة الفروق الفردية يكون العمل الذي يتدرب عليه العمالعادة معقدا, بحيث يحتاج الفرد العادي الى تدريب طويل حتى يصل فيه الى أقصى درجة ممكنة من الكفاية أما في الحالات التي يؤدي فيها التدريب الى تقليل الفروق الفردية فان العمل الذي يتدرب عليه العمال يكون عادة بسيطا بحيث يستطيع الفرد العادي أن يكتسب فيه مهارة بعد مدة قصيرة نسبيا من التدريب , وقد استنتج * تيفن* من ذلك أن التدريب يميل الى زيادة الفروق الفردية بنسبة صعوبة العمل .

ويتبين لنا من ذلك أننا لا نتوقع من برامج التدريب أن تجعل العمال متساوين في القدرة على الانتاج الا اذا كانوا قد أختيروا من قبل على أساس تشابههم في القدرة على العمل ويبدو أيضا من كثير الأدلة أن التدريب لا يؤدي الى التحسين في القدرات الفطرية , وانما هو يمد الفرد بمهارات وفنون خاصة فقط تساعده على تحسين استخدام قدراته لفظية في الأعمال التي يتدرب عليها³⁹

3 _ الترقية :

1_3 مفهوم الترقية :

الترقية, تعني نقل الفرد من وظيفته الحالية إلي وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى وحيث يتحمل شاغلها واجبات ومسئوليات أضخم, وفي مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية و أدبية .

والترقية في تعريف آخر تعني إعادة تعيين فرد على وظيفة بدرجة أعلى وعادة يترتب على ذلك أعباء ومسئوليات إضافية ترتبط بالوظيفة الجديدة, وقد يصاحب الترقية زيادة في الراتب, أو لا يحدث ذلك عندما يصل راتب الموظف قبل الترقية إلي بداية

³⁹ أشرف محمد عبد الغني شريبت, مرجع سابق ذكره , ص 114, ص 113

الراتب المخصص للوظيفة الأعلى، وهو ما يعرف بالترقية الجافة، ويستفاد من الترقية في هذه الحالة بمزايا أخرى كالوضع الأدبي، أو أي مخصصات مادية أو اجتماعية أخرى.

وبالرغم من أن الترقية بمفهومها العادي تعني الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات ومهام أكبر إلا أن هناك بعض الترقيات التي تتم على وظائف لا تحمل هذا المفهوم، إذ إن هناك كثيراً من الأعمال المتشابهة التي يصعب التمييز فيها بين المسؤوليات والواجبات كوظائف التدريس الجامعي، ففيها نجد أن شاغليها يقومون بمهام واحدة أو متشابهة إلى حد بعيد بالرغم من اختلاف الدرجات الوظيفية التي يشغلونها .

والترقية بالإضافة إلى أنها تستخدم حافزاً مادياً ومعنوياً للموظف تقديراً لإعماله وإنجازاته السابقة، فإنها كذلك تمكنه من استخدام قدراته ومهاراته التي اكتسبها عن طريق التدريب والخبرة بفعالية أكبر في وظيفته الجديدة، كما أن اهتمام المنشأة ببرامج الترقية وتطبيقها على أسس صحيحة يشجع الكفاءات المتميزة وأهل الخبرة من الأفراد على الإقبال عليها وحسن سمعتها لدى الغير .

2_3 شروط الترقية وأسسها :

2_3*أ_ شروط الترقية :

قبل إجراء الترقية يجب على الجهة المختصة أن تتأكد من توفر الشروط اللازمة ومن أهم هذه الشروط :

_ ان يكون هناك توصيف دقيق وشامل لوظائف المنشأة بصفة عامة, والوظائف المراد الترقى إليها بصفة خاصة, على ان يشتمل التوصيف على تحديد المهام والمسئوليات, والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف.⁴⁰

_ لا يجوز ان تتم الترقية إلا على وظائف شاغرة فعلاً, سواء كانت هذه الوظائف تم التصديق عليها, واعتمدت في ميزانية المنشأة, أو وظائف شغرت بسبب ترك الخدمة

_ يجب توفر الشروط اللازمة للترقية بالنسبة للمرشح, كمؤهلاته العلمية والخبرة المطلوبة وانقضاء الفترة الزمنية المنصوص عليها, ويتضمن الوصف الوظيفي عادة مثل هذه الشروط .

_ يجب ان تكون الترقية للوظيفة الأعلى التي تلي الوظيفة التي يشغلها الموظف حالياً, ويعنى ان لا يكون هناك تجاوز لأحد المستويات الوظيفية, كان يرقى الفرد من الدرجة الثامنة إلي الدرجة العاشرة متخطياً بذلك الدرجة التاسعة, وقد يحدث ذلك أحياناً مما قد يؤدي إلي كثير من المشكلات التي تؤثر سلباً على سير العمل والعلاقات السائدة بين الإدارات والعاملين .

_ يجب التأكد من ان سياسة الإدارة فيما يتعلق بأسس وقواعد الترقيات محددة وواضحة حتى يمكن لأفراد المنشأة معرفتها والإلمام بها .

_ لسلامة إجراءات الترقية وتحاشي الدخول في خلافات مع العاملين أو منظماتهم ولتأكيد العدالة الموضوعية يجب أن تتم الترقيات بواسطة لجان يكون مندوب شئون الخدمة, أو أحد موظفي إدارة الأفراد بالمنشأة ممثلاً, وذلك لتزويدها بالبيانات المطلوبة عن الوظائف والأفراد ومدىها بالمعلومات الفنية الخاصة بإجراءات الترقية .

⁴⁰ ممد أنس قاسم جعفر, نظم الترقية في الوظيفة العامة , دار النهضة العربية , القاهرة , ط2, سنة 1996 , ص 27

_ عند اكتمال إجراءات الترقية والتصديق عليها من السلطة المختصة يجب ان تعلن رسمياً للعاملين وخاصة المتأثرين منهم بذلك, كما يجب ان يُعطى المتضررون حق التظلم والطعن في نتائج الترقية إذا رغبوا في ذلك.⁴¹

إجراءات الترقية :

من المعروف ان عملية الترقية تمر بخطوات وإجراءات إدارية لا بد منها, والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

_ حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

_ إعداد قوائم بالموظفين المرشحين للترقية بعد التأكد من استيفاء الشروط اللازمة لذلك .

_ تكوين وتكليف لجنة تسمى لجنة الترقيات المكلفة بأجراء الترقيات, والتي يرأسها في العادة رئيس الوحدة المختصة بالإضافة إلي عضوين آخرين يمثل أحدهما ديوان الخدمة العامة والآخر من خارج الوحدة .

_ تزويد لجنة الترقيات بقائمة المرشحين وملفاتهم العامة والسرية بعد التأكد من اكتمال كل المستندات من حيث تقارير الأداء, الشهادات الدراسية, وتاريخ التعيين, حتى يمكن احتساب أقدمية الموظف في الخدمة, بالإضافة إلي أي أوراق أخرى يمكن الاستفادة منها لمصلحة المرشح.

_ تقويم الأفراد وترتيبهم حسب التقديرات التي حصلوا عليها, وذلك في ضوء المعايير التي وضعتها اللجنة, والمعلومات التي توفرت لديها.

⁴¹ خضر كاظم حمود, ياسين كاسب خرشة , ادارة الموارد البشرية, ص145

_ إعداد التقرير النهائي, مبيناً فيه بالتفصيل الإجراءات التي اتخذت والمبررات التي استندت عليها اللجنة فيما توصلت إليه من قرارات خاصة بتقويم الأفراد.

_ بعد توقيع أعضاء اللجنة على التقرير الخاص بالتوصيات, يقوم رئيس اللجنة برفع التقرير إلي رئيس الوحدة لإصدار قرار الترقية, إذا لم يكن هناك ملاحظات على الإجراءات التي تمت.

3_2*ب_ أسس الترقية وقواعدها :

ان الترقيات يمكن ان تتم على أساس عاملين أساسيين : هما أقدمية الموظف وكفاءته في العمل, ويتم توضيحهما كما يلي:

3_2*ب_1: الأقدمية (للموظف)

فأقدمية الموظف تعني الفترة الزمنية التي قضاها في العمل دون انقطاع يؤثر على اتصالها أو استمرارها, وتحسب الأقدمية بعد طرق, منها ان البعض يحسبها على أساس الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية قبل الترقية, والتي على ضوءها تحدد أقدميته بالنسبة لمنافسة, على حين هناك من يعتقد ان أقدمية الموظف تشمل كل الفترة التي قضاها في المنشأة منذ تعيينه, بالإضافة إلي رأي آخر, يضيف إلي ذلك, أي فترة عمل قضاها الموظف في خدمة وحدة أخرى قبل التحاقه بعمله الحالي, سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص بشرط ألا يختلف نوع العمل الذي يقوم به.

فإذا رجحنا إلي كفة الأقدمية, واعتبارها أساساً للترقية, يكون ذلك للأسباب التالية :

_ يعتقد أن الموظف كلما زادت سنوات خدمته في المنشأة كلما إكتسب خبرة ومعرفة بعمله والأساليب الفعالة التي تمكنه من إنجازه بكفاءة تؤهله للقيام بأعباء الوظيفة المتوقع ترقبته إليها.

_ تعد الترقية بالأقدمية مكافأة للموظف عن ولائه وإخلاصه لعمله والمنشأة التي يعمل بها, دون أن يتأثر بإجراءات العروض أو الفرص التي يجدها يكون أكثر حرصاً من غيره على مصلحة العمل, وأقرب إلى تفهم سياسة المنشأة وبالتالي فإنه يستحق أن يكافأ نظير ذلك.

_ الأقدمية تعتبر من الوسائل التي تتميز بالموضوعية في التمييز بين الأفراد, كما أنها لا تحمل الشك أو التعقيد في قياسها, مما يجعلها أكثر قبولاً لدى المجموعة عند تطبيقها.

_ الاستناد إلى الأقدمية يقلل من الشكاوي والتظلم .

بالرغم من اعتبار الأقدمية أساساً للترقية, فإن لها عيوب وسلبات تتمثل في التالي :

_ ان ترجيح كفة الأقدمية على الكفاءة في الترقية يؤدي دون شك إلى الشعور بالإحباط بين الأفراد من ذوي الكفاءات المتميزة, مما يؤدي في أغلب الأحوال, إلى ارتفاع معدل ترك الخدمة وعدم الاستقرار, وما يترتب عليه من نتائج سلبية للمنشأة.⁴²

_ ان الاعتماد على الأقدمية في الترقى يؤدي إلى شغل الوظائف القيادية بأفراد لا يحملون مؤهلات أو متطلبات تلك الوظائف, ولا يملكون القدرة على القيادة أو اتخاذ القرار السليم, ويصبحون بذلك عبئاً ثقيلاً على المنشأة التخلص منه.

_ من مشكلات الاعتماد على الأقدمية أيضاً ان لا يشجع الكفاءات المتميزة على الإقبال على العمل في المنشأة إذا علموا أنه لا بد لهم من قضاء فترات طويلة قبل الحصول على الترقية, مما يدفعهم إلى البحث عن فرص عمل في أماكن أخرى تكفل لهم حق المنافسة على الترقية بقدر كفاءتهم, ويترتب على ذلك ان المنشأة في هذه الحالة تفقد فرصة الحصول على العناصر الجيدة من العاملين.

⁴² خضر كاظم حمود, ياسين كاسب خرشة , ادارة الموارد البشرية, ص152

3_2*ب_2: الجدارة(القدرة والكفاءة): أما بالنسبة للجدارة فإنها تعني كفاءة الموظف وقدرته على أداء عمل بمستوى متميز, وان الموظف بهذه الصفة يملك القدرة علي التصرف الجيد والرغبة في استخدام أفضل الطرق في إنجاز العمل الموكل إليه. وان جدارة الموظف أو كفاءته في العمل يمكن التوصل إليها من خلال سجل الخدمة أو تقارير الأداء أو نتائج الاختبارات التي تجرى من وقت لآخر.⁴³

والترشيح للترقية هنا يعتمد على كفاءة الفرد في وظيفته الحالية يعتبر أساساً, يمكن الاعتماد عليه, للتنبؤ بنجاحه في الوظيفة الأعلى ذات المهام والمسئوليات المختلفة, وربما يكون هناك من يختلف في هذا الرأي ويعتقد ان نجاح الموظف في عمل ما قد لا يكون مبرراً مقبولاً لنجاحه في عمل آخر, وبمعنى آخر فان الكفاءة يجب ان تقاس على مستوى الوظيفة التي كان يشغلها الموظف قبل الترقية, أما الوظيفة الجديدة والتي تختلف في مهامها ومسئولياتها وظروفها تحتاج بجانب الكفاءة إلي عوامل أخرى من بينها الأقدمية والخبرة السابقة.⁴⁴

هذا بالإضافة إلي ان مبداء الجدارة كأساس للترقية لا يخلو كذلك من بعض العيوب التي لا بد من التعرض لها قبل الوصول إلي درجة المفاضلة بينها في اتخاذ قرار الترقية, ومن أهم عيوب الاعتماد على مبداء الكفاءة أو الجدارة في الترقية ما يلي :

_ صعوبة قياس الكفاءة وانخفاض درجة الموضوعية في عدم القدرة غلي تحديد الفروقات الفردية بدرجة يمكن الاعتماد عليها في التمييز بين المتنافسين للترقية, كما يصعب كذلك, في حالة الاعتماد على مبداء الجدارة, إقناع العاملين بنتائجها مما يثير في نفوسهم الشك وعدم الثقة في قرارات الإدارة.⁴⁵

⁴³ داوود معمر ,مرجع سابق ذكره ,ص85, ص86

⁴⁴ محمد أنس قاسم جعفر , مرجع سبق ذكره , ص207

⁴⁵ داوود معمر جعفر , مرجع سبق ذكره , ص86, ص87

_ تحديد كفاءة الأفراد يتم عادة من خلال تقويم الأداء, ان عملية تقويم الأداء قد واجهت كثيراً من النقد وعدم الموضوعية, بسبب تأثير العوامل الشخصية, وبالتالي فان الترقية التي تتم على هذا الأساس تكون بعيد عن الموضوعية كما تثير شعوراً بالقلق وعدم الرضا بين الموظفين الذين لم يحظوا بالترقية .

3_3 أثر الترقية على أدا العاملين :

ان الترقية بشقيها الداخلي والخارجي تعد من الممارسات الناجحة في رفع مستوى أداء الأفراد وكفائتهم على غرار المؤسسة, فالترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية المهارات للعاملين وتتفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج, لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين ادائهم وتغرس فيهم الاحساس بالعدالة, كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها, وتساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم مع التنظيم

والترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين لزيادة انتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية والتفاني في بذل جهود أكثر اذ علموا بأن ذلك سيؤدي الى ترقيةهم كما تساهم في تحقيق الرضى عن العمل والوظيفة.

أما الترقية من الخارج فتكون بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخل المؤسسة بكفاءات جديدة تجنباً للجمود, كما أن ملائمة الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب, وأيضاً من أهم نتائج الترقية على العاملين نجد :

- أنها تزيد الأداء وترفع الانتاجية
- رفع الروح المعنوية وزيادة الحيوية وكسر الجمود في الحياة الوظيفية
- تغيير الأفكار واثاحة الفرصة للتغيير والتطوير
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.⁴⁶

⁴⁶ علي غزبي وآخرون, تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للنشر والتوزيع . ط1, 2007, ص114, ص114

خلاصة :

من خلال ماسبق ذكره في هذا الفصل والذي تضمن انعكاس تقييم الأداء على الفروق الفردية حيث أكدنا على ضرورة مراعاة الفروق الفردية عند التقييم وهذا من خلال تقارير الكفاية التي تعرضنا لها بتحديد التعريف والهدف ومن بين هته الأهداف التي لها علاقة مباشرة بالفروق الفردية الا وهو التدريب معرجين على جوانبه وأسايب تأثيره على الفروق الفردية, وكذا الترقية التي حددناها من حيث المفهوم والشروط والأسس وأثرها في زيادة كفاءة الأداء .

الباب الثاني

الجنب الميكانيكي

للدراسة

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1_ تحديد المجال الزمني للبحث

2_ تحديد المجال المكاني للبحث

3_ تحديد المنهج

4_ تحديد تقنيات والأدوات المستعملة

5_ تحديد العينة

6_ كيفية اختيارها

7_ تفرغ البيانات وتحليلها

_ اختبار الفرضيات

_ الاستنتاج العام

_ الاقتراحات والتوصيات

خاتمة

تمهيد :

ان الدراسة الميدانية هي من اهم المراحل البحثية التي تمكن الباحث من خلالها لجمع بيانات المعلومات حول المجال البحثي , ثم يقوم بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لأساليب منهجية للحصول على نتائج تكون بمثابة تكملة للجانب النظري .

ويتحقق من كل هذا الهدف المرجو من البحث ألا وهو اختبار الفرضيات, وسنتطرق في هذا الفصل الى الأساليب المنهجية المتبعة في انجاز هذه الدراسة الميدانية

1_ المجال المكاني للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في موضوع (تقييم الأداء وأثره في ابراز الفروق الفردية للعاملين) بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة

2_ المجال الزمني للدراسة :

انطلقت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 22 مارس 2017 الى 20 أبريل 2017 أما الجانب الميداني فانطلق في 22 أبريل 2017 الى 12 ماي 2017 .

اذ قمنا في يوم 25 أبريل 2017 بزيارة استكشافية للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز ثم في يوم 27 أبريل 2017 قمنا بزيارة لاحصاء مجتمع البحث وفي يوم 29 أبريل 2017 قدمت لي شروحات حول تقييم الأداء في المؤسسة ومخرجات هذا النظام بالنسبة للمؤسسة والعامل وفي يوم 3 ماي 2017 قمت بتوزيع عينة من الاستثمارات قصد اختبارها وفي يوم 4 ماي قمت بمقابلة بعض المقيمين وتوزيع الاستمارة وشرحها للمنفذين وفينفس اليوم تم شرح نظام التدريب والترقية من طرف السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية (,) وفي يوم 5 ماي 2017 تم استرجاع الاستثمارات وفي الفترة ما بين 6_9 ماي 2017 تم تفرغ البيانات وقراءتها احصائيا وتحليلها سوسيولوجيا

3_ **المنهج** : هو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة.¹

ويعرف ايضا بأنه : عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي تتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.²

¹ موريس أنجرس, ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون, منهجية البحث العلمي والعلوم الانسانية, دار القصبة للنشر, الجزائر, ط2, 2008, ص37
² رشيد زرواني, تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية, ديون المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط3, 2008, ص176.

ويعد المنهج من الركائز الأساسية التي تعين الباحث في دراسته للوصول الى الحقائق العلمية لذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي (دراسة حالة) لموضوع بحثنا .

يعرف المنهج الوصفي بأنه : أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ومشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة¹.

وهناك تعريف اخر للمنهج الوصفي فهو مجموعة الاجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة .

واستعملت أسلوب دراسة حالة كونه يهتم بحالة الفرد أو الجماعة وذلك باستخدام عدد معين من أدوات البحث, لجمع المعطيات والحقائق عن واقع الموضوع والعوامل المؤثرة فيه والمراحل التي مر بها وتحليل تلك المعطيات للوصول لنتائج وبالتالي الوصول لفكرة عامة حول موضوع الدراسة

4_ تقنيات وأدوات الدراسة :

تعريف الأداة : هي وسيلة جمع المعلومات وهي متعددة قد تكون استبانة أو مقابلة أو ملاحظة ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملائمتها لتلك الأداة كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة وهي تختلف على المنهج وان كانت في جزئية معينة فالأداة هي (الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة)²

¹ ماجد محمد الخياط, أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية , دار الراجحة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2010, ص135, ص136

² http://www.Islamemo.cc10:15,4/2011:

4_1 الاستمارة : يعد الاستبيان أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق أو معلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة أو مشكلة معينة شريطة بقاءه بشكل سليم وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى فإنه يعد أكثرها كفاية لأنه يستغرق وقتاً أقصر وتكلفة أقل ويسمح بجمع لبيانات من أكبر من عدد أفراد عينة البحث.¹

يتم تعبئتها عن طريق المقابلة الشخصية، الهاتف البريد أو حتى الكمبيوتر في طريقة حديثة ...

واختيارنا لهذه الأدوات كونها مناسبة لموضوعنا ومساهمة في الالمام به وذلك بوضع جملة من الأسئلة المنظمة وكتابتها على أوراق ويتم توزيعها على أفراد العينة و ثم تقسيم الاستمارة الى محاور أو أقسام ثم في القسم الأول التعريف بالاستمارة من حيث عنوان الدراسة , اسم الباحث والمشرف والتأكيد على أهمية وسرية المعلومات واستغلالها للبحث العلمي, أما القسم الثاني فيخص المحاور المتعلقة بالبيانات الشخصية, والمحاور الأخرى تتعلق بفرضيات الدراسة, تراوحت الأسئلة ما بين المغلقة ونصف المغلقة والمفتوحة وذلك لمنح المبحوث نوعاً من الحرية في الإجابة وبعد توزيعها حسب عدد العينة الممثلة لمجتمع البحث ثم تفرغها في جداول وتحليلها احصائياً وسوسيلوجياً لاستنتاج النقاط المهمة .

5 _ مجتمع البحث: هم عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة

6_ العينة:

تعريفها : هي عبار عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي .

¹ وائل عبد الرحمن التل , عيسى محمد فحل , البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية, دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن , ط2, 2007, ص68

_ ولأن العينة توفر الكثير والجهد والوقت في تستخدم كون اجراء البحث على كامل المجتمع صعب , أو في حالة تجانس التام في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي , لذلك فهي أنواع ويعتبر نوع العينة من الأمور الهامة التي يجب أن يهتم الباحث أما تفضيله عن واحدة عن ما سواها لطبيعة البحث والمجتمع وامكانيات الباحث .

_ عموما على الباحث تحديد وحدة العينة والمجتمع الأصلي وحجم العينة وطريقة اختيارها وهي تنقسم الى مجموعتين : العينات الاحتمالية والعينات غير الاحتمالية , فالنوع الأول ينقسم الى العينة البسيطة المنتظمة العنقودية, أما الثانية فيضم العينة القصدية والحصصية والعينة الملائمة (اختيارية) ومايناسب موضوعنا هو العينة العشوائية البسيطة , ويتم انتقاء مفرداتها بشكل عشوائي على شكل طبقات غير احتمالية من قبل الباحث نظرا لتوفر خصائص لديهم دون غيرهم من الأفراد.¹

¹ محمد عبيدات وآخرون , منهجية البحث العلمي , القواعد والمراحل والتطبيقات, دار وائل للطباعة والنشر , عمان , ط2, 1999, ص84, ص88

6_ **كيفية اختيارها** : تعتبر هذه الخطوة ركيزة للبحث لأنها تسهل تطبيق الطريقة
الأمبريقية , يقدر حجم مجتمع بحثنا ب300 مبحوث . قمنا بسحب 10 % من مجوع
المجتمع بالطريقة الآتية : $10 \times 300 = 30$ اذن عينة الدراسة تقدر ب : 30 مفردة

100

يتكون حجم المجتمع من ثلاث فئات : اطارات يقدرون ب : 60 مفردة أما فئة عون تحكم مؤهل

فعددهم 100 مفردة والمنفذين فعددهم 140 تم السحب كالتالي :

$$06 \text{ اطارات} = \frac{10 \times 60}{100}$$

$$10 \text{ عون تحكم مؤهل} = \frac{10 \times 100}{100}$$

$$14 \text{ عون تنفيذ} = \frac{10 \times 140}{100}$$

تفريغ وتحليل البيانات

7_ تفرغ وتحليل البيانات :

المحور الأول البيانات الشخصية

الجدول(1) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والحالة المدنية

الدالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا		النسبة المئوية	مجموع ت	اعزب		متزوج		الجنس الحالة المدنية
			ج	م			%	ت	%	ت	
دال	1	0,05	5,99	9,99	66,66	20	33,33	04	88,88	16	ذكر
					33,34	10	66,67	08	11,11	02	أنثى
					100	30	100	12	100	18	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(01) والتي تهدف لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب الجنس والحالة المدنية نلاحظ أن نسبة 66,66% هم من الذكور ، أما نسبة 33,34% كانت من الإناث وبالتالي فإن عينة الدراسة تغلب عليها نسبة الذكور والمقدرة ب 20 فرد ، أما في الحالة المدنية نجد ان نسبة 88,88 % من الذكور هم من المتزوجين ونسبة 33,33 % هم من العزاب ، في حين نجد نسبة

11,11% من الإناث هم المتزوجين أما العازبات 66,67% , اذن عينة الدراسة يغلب عليها نسبة المتزوجين بالنسبة للذكور و نسبة العزاب بالنسبة للإناث

ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب χ^2 والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 9,99 وهي اعلى من قيمة χ^2 الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , اذن توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية.

ونستنتج من خلال النسب المدونة في الجدول أن النسبة العالية هم من الذكور مقارنة بالإناث , حيث نجد ان نسبة الذكور المتزوجين تغلب على نسبة الإناث المتزوجات

القراءة السوسيوولوجية : من خلال البيانات الواردة نستنتج أنه عدد الذكور (متزوج وأعزب) أكثر من عد الإناث (متزوجات وعازبات)، وهذا يؤكد وجود كلا الجنسين في مؤسسة سونلغاز ، بينما المناصب الادارية تتواجد فيها الإناث ، بينما الذكور في المناصب التنفيذية والتأهيلية .

الجدول (2) : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية

النسبة المئوية	مجموع ت	54_47		40_39		38_31		30_23		الفئة العمرية الأقدمية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43,33	13	00	00	27,27	03	75	06	100	04	أقل من 5 سنوات
40	12	42,85	03	63,63	07	25	02	00	00	من 6 الى 11 سنة
16,66	05	57,14	04	9,09	01		00	00	00	أكثر من 11 سنة
100	30	100	07	100	11	100	08	100	04	المجموع
								21,33	م	كا ²
								12,59	ج	
								0,05		مستوى الدلالة
								6		درجة الحرية
									دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (02) ، والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن والأقدمية حيث نلاحظ أن نسبة 43,33% من اصل العينة التي تمثل 30 فرد ذوي اقدمية اقل من 5 سنوات ، أما نسبة 40% هم من ذوي

الاقدمية من 6 الى 11 سنة , اما نسبة 16,66% أقدميتهم أكثر من 11 سنة, كما يبين الجدول أن الفئة لعمرية 23_30 تتركز لدى العمال الدين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 100 % , وتليها الفئة العمرية ما بين 31_38 , وايضا تتركز لدى العمال ذوي الاقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 75 % مقابل نسبة 25 % لدى العمال الدين لديهم اقدمية ما بين 6 الى 11 سنة اما الفئة العمرية ما بين 39_40 فغالبيتها تتركز لدى العمال الدين لديهم اقدمية من 6 الى 11 سنة بنسبة 63,63 % , وتليها نسبة 27,27 % لديهم اقدمية أقل من 5 سنوات , وتليها نسبة 9,09 % لدى العمال ذوي اقدمية أكثر من 11 سنة , في حين نجد ان الفئة العمرية 47_54 تتركز عند الاقدمية اكثر من أكثر من 11 سنة بنسبة 57,14 % تليها نسبة 42,85 % لديهم اقدمية من 6 الى 11 سنة

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 21,33 وهي اعلى من قيمة كا² المجدولة 12,59 عند درجة الحرية 6 ومستوى الدلالة 0.05 , اذن توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية.

القراءة السوسيوولوجية :

نلاحظ أن عدد الذين لديهم الأقدمية أقل من 5 سنوات هم الفئة الغالبة , مما يؤكد وجود ذوي الأقدمية في مؤسسة سونلغاز , حيث تليها الفئة العمرية بين 6 الى 11 والفئة أكثر من 11 سنة .

المحور الثاني : الخاص بالفرضية الأولى القائلة :تؤثر تقارير الكفاية في عملية تقييم الأداء على ابراز الفروق الفردية للعاملين داخل المؤسسة

مجموعة الجداول (03) : تبين الرأي العام في نظام تفسير الأقدمية والفئة المهنية

الجدول 1_03 : يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة لأقل من 5 سنوات

النسبة المئوية	مجموع ت	لأقل من 5 سنوات						الأقدمية نظرية تقييم الأداء
		عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		
		%	ت	%	ت	%	ت	
53,84	07	80	04	60	03	00	00	رقابة
46,15	06	20	01	40	02	10	030	تحفيز
100	13	100	05	100	05	10	030	المجموع
						4,92	م	كا ²
						5,99	ج	
						0,05		مستوى الدلالة
							02	درجة الحرية
							غير دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(4_1) والذي يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة لأقل من 5 سنوات حيث نلاحظ أن نسبة 53,84% من اصل الفئة اقل من 5 سنوات التي تمثل 13 فرد هم رقابة ، أما نسبة 46,15% هم تحفيز, كما يبين الجدول ان فئة الاطارات ترى ان تقييم الاداء تحفيز بنسبة 100 % اما فئة عون تحكم مؤهل ترى ان تقييم الاداء رقابة بنسبة 60 % تليها تقييم الأداء تحفيز بنسبة 40 , أما فئة عون تنفيذ ترى ان تقييم الأداء رقابة بنسبة 80 % تليها تقييم الأداء تحفيز بنسبة 20 %

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 4,92 وهي اقل من قيمة كا² الجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 .

الجدول 2_03 : يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة من 6 الى 11 سنة

النسبة المئوية	مجموع ت	من 6 الى 11 سنة						الأقدمية نظرية تقييم الأداء
		عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		
		%	ت	%	ت	%	ت	
16,66	02	16,66	01	25	01	00	00	رقابة
83,34	10	83,34	05	75	03	10 0	02	تحفيز
100	12	100	06	100	04	10 0	02	المجموع
						0,6	م	كا ²
						5,99	ج	
						0,05		مستوى الدلالة
							02	درجة الحرية
							غير دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (4_2) يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة من 6 الى 11 سنة حيث نلاحظ أن نسبة 883,34% من اصل الفئة من 6 الى 11 سنة التي تمثل 12 فرد هم تحفيز ، أما نسبة 16,66% هم رقابة , كما يبين الجدول ان فئة الاطارات ترى ان تقييم الاداء تحفيز بنسبة 100 % أما فئة عون تحكم مؤهل ترى ان تقييم الاداء رقابة بنسبة 75 % تليها تقييم الاداء رقابة بنسبة 25 % , أما فئة عون تنفيذ ترى ان تقييم الاداء تحفيز بنسبة 83,34 % , تليها تقييم الاداء رقابة بنسبة 16,66 %

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 0,6 وهي اقل من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , انن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول 3_03 : يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة لأكثر من 11 سنة

النسبة المئوية	مجموع ت	أكثر من 11 سنة						الأقدمية نظرية تقييم الأداء	
		عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار			
		%	ت	%	ت	%	ت		
60	02	33,33	01	100	01	00	00	رقابة	
40	03	66,67	02	00	00	10 0	01	تحفيز	
100	05	100	03	100	01	10 0	01	المجموع	
							2,21	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (4_3) والذي يبين رأي العام في نظام تفسير الأقدمية بالنسبة لأكثر من 11 سنة حيث نلاحظ أن نسبة 60% من اصل الفئة أكثر من 11 سنة التي تمثل 05 فرد هم رقابة ، أما نسبة 40% هم تحفيز, كما يبين الجدول ان فئة الاطارات ترى ان تقييم الاداء تحفيز بنسبة 100 % , أما فئة عون تحكم مؤهل ترى ان تقييم الاداء رقابة بنسبة 100 , أما فئة عون تنفيذ ترى ان تقييم الاداء تحفيز بنسبة 66,67 % تليها تقييم الاداء رقابة بنسبة 33,33 %

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,21 وهي اقل من قيمة كا² الجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , ان لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية للجدول رقم 03 : من خلال ماسبق من البيانات نجد أن أغلب العمال في مؤسسة سونلغاز يرون أن تقييم الأداء عبارة عن رقابة وخاصة بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 11 سنة مقارنة بالعمال الذين لديهم اقدمية ما بين 6 الى 11 سنة التي ترى أن التقييم تحفيز, ونستنتج كذلك أن فئة الإطارات دائما ترى أن التقييم تحفيز وذلك راجع الى أنها تفقه أهمية تقييم الأداء في المؤسسة والهدف منه ومشرفين على عملية التقييم وذلك مقارنة بالعمال التنفيذيين الذين يرون أن التقييم يتم عشوائيا حسب الذاتية والمحسوبية وأنه يتم دون علم العامل مما أوحى لنا وجود صراع دائم بين الفئات المهنية وعدم رضا المقيمين خاصة من فئة المنفذين عن نتائج التقييم .

جدول (04) : يبين العلاقة بين الفئة المهنية وتوقيت التقييم

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		الأقدمية توقيت التقييم
		%	ت	%	ت	%	ت	
		23,33	07	7,14	01	50	05	16,66
30	09	42,85	06	20	02	16,66	01	فصلي
16,66	05	28,57	04	10	01	00	0	سنوي
10	03	14,28	02	10	01	00	00	شهري+سنوي
20	06	7,14	01	10	01	66,67	04	فصلي+سنوي
100	30	100	14	100	10		06	المجموع
						22,32	م	كا ²
						15,5	ج	
							0,05	مستوى الدلالة
							08	درجة الحرية
							دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (04) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين الفئة المهنية وتوقيت التقييم , حيث نلاحظ أن نسبة 23 و33% من اصل العينة والتي تمثل 30 فرد هم شهري ، أما نسبة 30% هم فصلي , تليها نسبة 20 فصلي +سنوي, ثم سنوي بنسبة 16.66% وفي الاخير شهري+سنوي بنسبة 10% , كما يبين الجدول ان فئة الاطارات ترى ان توقيت التقييم شهري وفصلي بنسبة متساوية % 16,66 تليها فصلي +سنوي بنسبة 66,67% , أما فئة عون تحكم مؤهل ترى ان توقيت التقييم شهري بنسبة 50% , تليها توقيت التقييم فصلي بنسبة 20% . ثم سنوي و شهري+سنوي و فصلي +سنوي بنسب متساوية وهي 10% , أما فئة عون تنفيذ ترى ان توقيت التقييم فصلي بنسبة 42,85% ,تليها توقيت التقييم سنوي بنسبة 28,57% ,ثم توقيت التقييم شهري+سنوي بنسبة 14,28% ,ثم توقيت التقييم شهري و فصلي +سنوي بنسب متساوية 7,14%.

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 22,32 وهي اكبر من قيمة كا² المجدولة 15,5 عند درجة الحرية 08 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السويولوجية :

نستنتج من خلال البيانات أن أغلب المبحوثين يقولون أن تقييم الأداء (فصلي + سنوي) وهذا لايعني أنه لا يوجد تقييم أداء شهري , وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريناها مع بعض البحوثين , حيث أن تقييم الأداء الشهري يستغل من دخل الفرد, أما تقييم الأداء الفصلي فهو قياس الأداء الفعلي بالأداء المتوقع, وذلك من خلال تحقيق الأهداف. وتقييم الأداء السنوي الذي يشمل تقييم الأداء الشهري والفصلي ويعتمد عليه أساسا في الترقية , كما تأكد لنا أن موعد التقييم يختلف حسب الفئة المهنية وحسب القائم بعملية التقييم

الجدول (05) : يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والاطلاع على الطرق المعتمدة في التقييم

النسبة المئوية	مجموع ت	جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الاطلاع على الطرق	
		%	ت	%	ت	%	ت		
56,66	17	80	04	61,11	11	28,57	02	نعم	
43,34	13	20	01	38,89	07	71,42	05	لا	
100	30	100	05	100	18	100	07	المجموع	
							6,3	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
								دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (05) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين المستوى التعليمي والاطلاع على الطرق المعتمدة في التقييم، حيث نلاحظ أن نسبة الاجابات بنعم كانت 56,66% من أصل العينة والتي تمثل 30 فرد ، أما نسبة 43,34% كانت بـ لا ، ، كما يبين الجدول ان الدين كان لديهم المستوى التعليمي متوسط اجابو بـ نعم وبنسبة 61,11 تليها بـ لا وبنسبة 43,34، اما فئة الثانوي فنسبة اجاباتهم بـ نعم كانت 61,11% ، تليها بـ لا و بنسبة 38,89% . أما فئة الجامعيين فاجابو بنعم و بنسبة 80 تليها بـ لا و بنسبة 20 .

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 6,3 وهي اكبر من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 ، إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : من خلال ماسبق نستنتج أنأغلب العمال لديهم اطلاع على الطرق المعتمدة في مؤسسة سسونلغاز لتقييم الأداء ، وذلك نجده عند العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي ، كذا الثانوي على خلاف لعمال ذوي مستوى متوسط فالأغلب ليس لديهم اطلاع على طرق التقييم ، مما يؤكد أن التأهيل العلمي يمكن العامل من معرفة قانون وسيرورة العمل داخل المؤسسة .

الجدول (06): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والاطلاع على معايير التقييم

النسبة المئوية	مجموع ت	جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الاطلاع على المعايير	
		%	ت	%	ت	%	ت		
70	21	80	04	66,66	12	71,42	05	نعم	
30	09	20	01	33,34	06	28,57	02	لا	
100	30	100	05	100	18	100	07	المجموع	
							1,91	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (06) والذي يهدف لمعرفة العلاقة بين المستوى التعليمي والاطلاع على معايير التقييم ,حيث نلاحظ أن نسبة الاجابات بنعم كانت 70% من اصل العينة والتي تمثل 30 فرد ، أما نسبة 30% كانت بـ لا , , كما يبين الجدول ان الدين كان لديهم المستوى التعليمي متوسط اجابو ب نعم ونسبة 71,42 تليها ب لا ونسبة 28,57% , أما فئة الثانوي فنسبة اجاباتهم ب نعم كانت 66,66% , تليها ب لا و بنسبة 33,34% . أما فئة الجامعيين فاجابو بنعم و بنسبة 80% تليها ب لا و بنسبة 20% .

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 1,91 وهي اقل من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية : من خلال البيانات المستخلصة نجد أن أغلب العمال رغم اختلاف مستواهم التعليمي لديهم اطلاع مسبق على معايير التقييم , لأنها توجد ضمن قانون المؤسسة المتعلق بتقييم الأداء , كما يقوم المقيم و المشرف المباشر باطلاع العامل على معايير تقييمه .

الجدول (07) : يبين العلاقة بين الفئة المهنية واتفاق المعايير المعتمدة في التقييم

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		الفئة المهنية توافق المعايير
		%	ت	%	ت	%	ت	
23,23	07	14,28	02	30	03	33,33	02	نعم
76,67	23	85,72	12	70	07	66,67	04	لا
100	30	100	14	100	10	100	06	المجموع
						3,98	م	كا ²
						5,99	ج	
						0,05		مستوى الدلالة
						02		درجة الحرية
						غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (07) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين الفئة المهنية واتفاق المعايير المعتمدة في التقييم, حيث نلاحظ أن نسبة الاجابات بـ لا كانت 76,67% من اصل العينة والتي تمثل 30 فرد ، أما نسبة 23,23% كانت بنعم , , كما يبين الجدول ان نسبة الاطارات الدين اجابو بـ لا كانت 66,67%, تليها بـ نعم وبنسبة 33,33%, أما عون تحكم مؤهل فنسبة اجاباتهم بـ لا كانت 70% , تليها بـ نعم و بنسبة 30% . اما عون تنفيذ فاجابو بـ لا و بنسبة 85,72% تليها بـ نعم و بنسبة 14,28% .

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 3,98 وهي اقل من قيمة كا² الجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية : يوضح الجدول أن جل العمال رغم اختلاف مستواهم التعليمي لديهم اطلاع مسبق على معايير التقييم , لأنها توجد ضمن قانون المؤسسة المتعلق بتقييم الأداء, كما يقوم المقيّم أو المشرف المباشر بالاطلاع على معايير تقييمه .

الجدول (08) : يبين العلاقة بين الفئة المهنية وامكانية وقوف معايير التقييم على
الفروق الفردية للعاملين

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		الفئة المهنية وقوف المعايير على الفروق الفردية	
		%	ت	%	ت	%	ت		
56,66	17	35,71	05	70	07	83,33	05	نعم	
43,34	13	64,29	09	30	03	16,67	01	لا	
100	30	100	14	100	10	100	06	المجموع	
							7,39	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
								دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (08) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين الفئة المهنية وامكانية وقوف معايير التقييم على الفروق الفردية للعاملين, حيث نلاحظ أن نسبة الاجابات ب نعم كانت 56,66% من اصل العينة والتي تمثل 30 فرد ، أما نسبة 43,34% كانت ب لا , كما يبين الجدول ان نسبة الاطارات الدين اجابو ب لا كانت 83,33 تليها ب نعم وبنسبة 16,67, اما عون تحكم مؤهل فنسبة اجاباتهم ب نعم كانت 70% , تليها ب نعم و بنسبة 30% . اما عون تنفيذ فاجابو ب لا و بنسبة 64,29 تليها ب نعم و بنسبة 35,71. ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 7,39 وهي اكبر من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية للجدولين 08_07 : نجد أن معايير تقييم الأداء المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لا تتفق بين الفئات المهنية وهذا الرأي يغلب على كل الفئات المهنية, أما امكانية وقوف هذه المعايير على الفروق الفردية فتكاد تؤكد غالبية ذلك, ويرتكز هذا الرأي خاصة عند فئة الإطارات وفئة عون تحكم مؤهل, على عكس فئة التنفيذ بالرغم من أن غالبيتها أكدت اختلاف المعايير بين الفئات المهنية الا أنها نفت امكانية وقوف هذه المعايير على الفروق الفردية للعاملين, لأنها سب تصريحات البعض فئة مهمشة, لا يتم تقييمها وتتقارب مهامها مم يغيب الفروق بينها

المحور الثالث : الخاص بالفرضية الثانية القائلة بأن لتقارير الكفاية دور في تبني واعداد برامج تدريبية ناجحة

الجدول (09) : يبين العلاقة بين الأداء والتدريب

النسبة المئوية	مجموع ت	بعد عملية التقييم		قبل عملية التقييم		تقييم الأداء التدريب	
		%	ت	%	ت		
80	24	25	06	75	18	نعم	
20	06					06	لا
100						30	المجموع
				10.8	م	كا ²	
				3,84	ج		
					0,05	مستوى الدلالة	
					01	درجة الحرية	
					دال	الدلالة	

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (09) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين الأداء والتدريب، حيث نلاحظ أن نسبة 80% من اصل العينة والتي تمثل 30 فرد خضعوا للتدريب ، أما نسبة 20% لم يضعوا للتدريب، كما يبين الجدول ان الدين خضعوا للتدريب فغالبيتهم كان تدريبهم قبل عملية التقييم بنسبة 75 % ، أما الذين خضعوا للتدريب بعد عملية التقييم فتقدر نسبتهم ب 25 %.

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب χ^2 والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة χ^2 المحسوبة تساوي 10.8 وهي اكبر من قيمة χ^2 الجدولة 3,84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 ، إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية : بناء على الجدول والقراءة الإحصائية له يتضح أن غالبية العمال في سونلغاز خضعوا للتدريب ومن العمال الذين كان تدريبهم قبل عملية تقييم الأداء برروا من خلال المقابلات أن التدريب مبرمج آليا.

الجدول (10) : يبين العلاقة بين شكل التدريب ولفئة المهنية

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		الفئة المهنية شكل التدريب
		%	ت	%	ت	%	ت	
79,16	19	81,81	09	77,77	07	75	03	جماعي
20,84	05	18,19	02	22,23	02	25	01	فردى
100	24	100	11	100	09	100	04	المجموع
						2,29	م	كا ²
						5,99	ج	
						0,05		مستوى الدلالة
						02		درجة الحرية
						غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (10) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين شكل التدريب ولفئة المهنية , حيث نلاحظ أن النسبة الأغلب تقدر ب: 79,16 % تقول أنها خضعت لتدريب جماعي وتقابلها نسبة 20,84% من الذين كان تدريبهم فردي والملاحظ أن أغلب الذين يقولون أنهم خضعوا لتدريب جماعي هم من فئة عون تنفيذ بنسبة 81,81% , في حين نجد نسبة 18,19 % تدريبهم فردي من نفس الفئة , أما فئة عون تحكم مؤهل فأغلبهم خضعوا لتدريب جماعي بنسبة 77,77 % ويقابلها نسبة 22,23 % من نفس الفئة خضعوا لتدريب فردي , كذلك فئة الاطارات تقول أن تدريبهم كان جماعيا بنسبة 75 % وتمثل نسبة 25 % الذين يقولون أن تدريبهم فردي وهم من أصل فئة الاطارات

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,29 وهي أقل من قيمة كا² الجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية : من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن أن جل العاملين بمؤسسة سونلغاز خضعوا لتدريب جماعي مما يعني اغفال الفروق الفردية للعاملين أثناء التدريب, على الرغم من أن نتائج التقييم تؤكد وجودها (انظر الجدول رقم 10) وهذا راجع لطبيعة وهدف التدريب وكذا قانون المؤسسة.

الجدول (11) : يبين العلاقة بين مدة التدريب والمستوى التعليمي

النسبة المئوية	مجموع ت	جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي مدة التدريب	
		%	ت	%	ت	%	ت		
33,33	08	50	05	16,66	02	50	01	قصيرة	
58,33	14	50	05	66,66	08	50	01	متوسطة	
8,33	02	00	00	16,66	02	00	00	طويلة	
100	24	100	10	100	12	100	02	المجموع	
							5,06	م	كا ²
							9,48	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							04		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(11) واذي يهدف لمعرفة العلاقة بين مدة التدريب والمستوى التعليمي, حيث يتضح من الجدول أن نسبة 58,33 % من أصل العينة مدة تدريبهم متوسطة ونسبة 33,33 % مدة تدريبهم قصيرة ويقابلها نسبة 8,33 % مدة تدريبهم طويلة كما نجد بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط أن نسبة 50 % تقول أن مدة تدريبهم متوسطة وقصيرة بنسب متساوية, أما المستوى التعليمي الثانوي فنجد الغالبية خضعوا لمدة تدريبية متوسطة بنسبة 66,66 % وبالنسبة للذين خضعوا لمدة تدريب قصير وطويل كانت النسبة متساوية ب 16,66% وبالنسبة للمستوى الجامعي للذين خضعوا لمدة تدريب قصير ومتوسطة كانت النسبة متساوية ب 50 %

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 5,06 وهي أقل من قيمة كا² المجدولة 9,48 عند درجة الحرية 04 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية : من خلال الجول والقراءة الاصائية نجد أنه أغلب العاملين بمؤسسة سونلغازخضعوا لمدة تدريبية متوسطة ثلاثة أشهر مع وجود مدة قصيرة *شهر ونصف* و*طويلة* أكثر من 6 أشهر, وهذا ماتؤكدده اجابات المبحوثين في السؤال نصف مغلق الذي منطوقه *في كل الأحوال ما هو السبب*, أن التدريب وتحديد مدته يعود لبرمجة الادارة. (انظر الجدولين 07و08) .

الجدول (12) : يبين أسلوب تحديد برنامج التدريب حسب الأقدمية

النسبة المئوية	مجموع ت	أكثر من 11 سنة		من 6 سنوات الى 11 سنة		أقل من 5 سنوات		الأقدمية تحديد برنامج التدريب
		%	ت	%	ت	%	ت	
60	18	100	05	66.66	08	38,46	05	طبيعة العمل وقدرات العامل
6,66	02	00	00	8,33	01	7,69	01	لا طبيعة العمل ولا قدرات العامل
20	06	00	00	8,33	01	38,46	05	طبيعة العمل وليس قدرات العامل
13,34	04	00	00	16,66	02	15,38	02	لا طبيعة العمل بل قدرات العامل
100	30	100	05	100	12	100	13	المجموع
						15,79	م	ك ²
						12,59	ج	
							0,05	مستوى الدلالة
							06	درجة الحرية
							دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (12) والتي تهدف لمعرفة أسلوب تحديد برنامج التدريب حسب الأقدمية , حيث يتضح من الجدول نجد أن نسبة 60% تمثل العمال الذين أجابوا أن تحديد أسلوب التدريب يتم حسب طبيعة العمل وقدرت العامل تليها نسبة 20% من أصل العينة تمثل اجابة العمال الذين قالوا أن أسلوب التدريب يتم حسب طبيعة العمل الى قدرات العامل ثم تليها نسبة 13,34% التي تمثل العمال الذين أجابوا أن أسلوب التدريب لا يتم حسب قدرات العامل بل حسب قدرات العمل وفي الأخير نجد نسبة 6,66% من العمال الذين يقولون أنه لا يتم تدريبهم لا حسب طبيعة العمل ولا حسب قدرات العامل كما نلاحظ أن العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات نسبة 38,46% منهم يجيبون بأن أسلوب التدريب يتم حسب طبيعة العمل لا قدرات العامل في حين نجد نسبة 38,46% منهم يقولون أنه يتم وفق طبيعة العمل وقدرات العامل فيما تقدر نسبة الذين يقولون أنه لا يتم لا وفق طبيعة العمل ولا حسب قدرات العامل ب 7,69% أما نسبة 15,38% من نفس الأقدمية تقول أنه يتم حسب قدرات العامل لا طبيعة العمل أما الذين لديهم أقدمية أكثر من 11 سنة فغالبيتهم المقدر ب 100% تقول أن أسلوب التدريب يراعي طبيعة العمل وقدرات العامل أما العمال الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 الى 11 سنة نجد نسبة 66.66% منهم يجيبون على أنه يتهم حسب طبيعة العمل وقدرات العامل بالنسبة للعمال الذين أجابوا أن أسلوب التدريب يتم حسب طبيعة العمل لا قدرات العامل وكذا الذين يرون أنه لا يعد وفق طبيعة العمل بل حسب قدرات العامل فنجد نسبة 16,66%

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 15,79 وهي اكبر من قيمة كا² المجدولة 12,59 عند درجة الحرية 06 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : بناءا على الجدول 12 والقراءة الاصائية له نجد أن أغلب العمال يرون أن أسلوب التدريب في مؤسسة سونلغاز يتم _وفق طبيعة وقدرات العامل_ كما يثبته العمال ذوي أقدمية أكثر من 11 سنة بالأغلبية الساحقة, والعمال الذين لديهم أقدمية تتراو ما بين (6_11) , في ين نجد أن العمال ذوي الأقدمية أقل من 5سنوات يقولون ان تحديده يتم _وفق طبيعة العمل لا قدرت العامل _ ولا تتعدد النسبة عنم يقولون أنه يراعي_ طبيعة المعل وقدرات العامل- ويتبين أن الأقدمية (أكثرمن 11 سنة 6 الى 11 سنة أكثر دراية ببرامج التدريب وأساليبها , لأنهاتلقت أكثر من تدريب داخل وخارج المؤسسة.

المحور الرابع : الخاص بالفرضية الثالثة القائلة بأن لآلية تقارير الكفاية اهتمام ومراعاة من طرف المؤسسة في تحديد الترقيات

الجدول (13) : يبين العلاقة بين تقييم الأداء والترقية

النسبة المئوية	مجموع ت	بعد عملية التقييم		قبل عملية التقييم		تقييم الأداء الترقية
		%	ت	%	ت	
70	21	95,24	20	4,76	01	نعم
30	09				09	لا
100					30	المجموع
				4,8	م	كا ²
				3,84	ج	
					0,05	مستوى الدلالة
					01	درجة الحرية
					دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(13) والذي يهدف لمعرفة العلاقة بين تقييم الأداء والترقية , حيث يتضح من الجدول أن نسبة 70 % من أصل العينة تم ترقيتهم تقابلها نسبة 30 % من الذين لم يترقوا أما في مايتعلق بالذين ترقوا فتم ترقيتهم جميعا بعد عملية التقييم بنسبة 95,24 % أما عند الذين خضعوا للترقية قبل التقييم فكانت النسبة 4,76% .

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 4,8 وهي اكبر من قيمة كا² المجدولة 3,84 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : نستنتج أن العمال تم ترقيتهم بعد عملية تقييم الاداء , مما يؤكد استخدام مؤسسة سونلغاز لتقارير الكفاية وذلك عن طريق تقييم الأداء السنوي.

الجدول (14) : يبين اجابة المبحوثين حول التنسيق بين تقارير الكفاية والترقية حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون مؤهل		اطار		الفئة المهنية التنسيق بين تقارير الكفاية	
		%	ت	%	ت	%	ت		
50	15	35,71	05	60	06	66,66	04	نعم	
50	15	64,29	09	40	04	33,34	02	لا	
100	30	100	14	100	10	100	06	المجموع	
							2,08	م	ك ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(14) والتي تهدف لمعرفة اجابة المبحوثين حول التنسيق بين تقارير الكفاية والترقية حسب الفئة المهنية

حيث يتضح من الجدول ان نسبة 50 % يرون أن هناك تنسيقا بين تقارير الكفاية والترقية فيما يقابلها نسبة 50 % يقولون عكس ذلك ونجد فئة الاطارات تؤكد وجود تنسيق بين تقارير الكفاية والترقية بنسبة 66,66 من أصل عدد الاطارات أما نسبة 33,34 % فتفتي وجود تنسيق بينهما ونلاحظ أن فئة عون تحكم مؤهل تقول أنه يتم التنسيق بين تقارير الكفاية والترقية بنسبة 60 % من أصل الفئة في حين نجد نسبة 40 % تنفي ذلك من أصل فئة عون تحكم مؤهل وبالنسبة لفئة المنفذين فالغالبية تنفي وجود ربط بين تقارير الكفاية والترقية بنسبة 64,29 % من أصل الفئة ويقابلها نسبة 35,71 % من نفس الفئة تقول أنه يوجد تنسيق بين تقارير الكفاية والترقية

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,08 وهي اقل من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسيوولوجية :

نستنتج من الجدول والقراءة الاحصائية أن أغلب العاملين بمؤسسة سونلغاز خضعوا لمدة تدريبية متوسطة (3 أشهر) مع وجود مدة قصيرة _شهر ونصف_ وطويلة أكثر من 6 أشهر للتدريب , وهذا ماتؤكداه اجابات المبحوثين في السؤال نصف المغلق الذي منطوقه _في كل الأحوال ماهو السبب_, أن التدريب وتحديد مدته يعود لبرمجة الادارة , (انظر الجدولين 12_13) .

الجدول (15) : يبين أساس الترقية وطبيعتها في مؤسسة سونلغاز

النسبة المئوية	مجموع ت	الكفاءة		الأقدمية		أساس الترقية طبيعة الترقية
		%	ت	%	ت	
20	04	13,33	02	40	02	زيادة في الأجر
15	03	20	03	00	00	زيادة في المكان الاجتماعية
25	05	33,33	05	00	00	زيادة في المسؤولية
40	08	33,33	05	60	03	زيادة في الأجر + المسؤولية
100	20	100	15	100	05	المجموع
				6,67	م	ك ²
				7,81	ج	
					0,05	مستوى الدلالة
					03	درجة الحرية
					غير دال	الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(15) والذي يهدف لمعرفة أساس الترقية وطبيعتها في مؤسسة سونلغاز حيث نلاحظ أن الذين قالوا أن

طبيعة الترقية تتمثل في زيادة الأجر + المسؤولية يمثلون نسبة 40 % من أصل الذين ترقوا ثم تليها زيادة في الأجر فقط بنسبة 25% فيما يعادلها زيادة في المسؤولية أما الزيادة في المكانة الاجتماعية تمثل نسبة 15 % اذ نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن نسبة الذين ترقوا على أساس الكفاءة كانت طبيعة ترقيتهم زيادة في الأجر + المسؤولية بنسبة تقدر 33,33 ونفس الشيء للزيادة في المسؤولية. وتليها زيادة في المكانة الاجتماعية بنسبة 13,33 أما زيادة في الأجر فقط تمثل نسبة 20 بينما نجد أن الذين ترقوا على أساس الأقدمية أغلبهم كانت طبيعة ترقيتهم زيادة في الأجر + المسؤولية بنسبة 60 أما نسبة 40 فكانت زيادة في الأجر فقط أما زيادة في المكانة الاجتماعية و زيادة في المسؤولية فهي معدومة بالنسبة للذين ترقوا على أساس الأقدمية

ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 6,67 وهي اقل من قيمة كا² المجدولة 7,81 عند درجة الحرية 03 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : بناء على الجدول رقم 15 والقراءة الإحصائية له نستخلص أن الترقية في مؤسسة سونلغاز تتم في الغالب على أساس الكفاءة , وتكون الترقية غالبا زيادة في الأجر + المسؤولية على اختلاف أساس الترقية ويعود اعتماد مؤسسة سونلغاز على أساس الكفاءة في الترقية الى منهجها قائم على أسلوب (الادارة بالأهداف).

الجدول (16): يبين تناسب الترقية مع مؤهلات العامل حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	مجموع ت	عون تنفيذ		عون تحكم مؤهل		اطار		الفئة المهنية ملائمة الترقية لمؤهلات العمال	
		%	ت	%	ت	%	ت		
70	14	75	06	62,5	05	75	03	نعم	
30	06	25	02	37,5	03	25	01	لا	
100	20	100	08	100	08	100	04	المجموع	
							2,72	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج : من خلال النسب الواردة في الجدول رقم(16) والذي يهدف لمعرفة تناسب الترقية مع مؤهلات العامل حسب الفئة المهنية حيث نلاحظ أن الذين قالوا أن الترقية تتلائم مع مؤهلاتهم يمثلون نسبة 70 % وتقابلها نسبة 30 % يرون أن الترقية لا تتناسب مع مؤهلاتهم والملاحظ أن فئة الاطارات أغلبها تؤكد أن الترقية تتناسب مع مؤهلاتهم بنسبة 75 من أصل عدد الاطارات وتقابلها نسبة 25 % يقولون ان الترقية لا تتلائم مع مؤهلاتهم في حين نجد أن أغلب الذين قالوا أن الترقية تتلائم ومؤهلاتهم هم أعوان تحكم مؤهلين بنسبة 62,5 % من أصل هذه الفئة أما نسبة 37,5 % ترى أن الترقية لا تتناسب مع مؤهلاتهم وتأتي فئة المنفذين بنسبة 75 % تقول أن الترقية تتوافق ومؤهلاتهم فيم تقابلها نسبة 25% الذين يقولون أن الترقية لا تتلائم مع مؤهلاتهم مقدرة ب من أصل فئة المنفذين

ومن خلال المعالجة الاحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,72 وهي اقل من قيمة كا² المجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : من خلال الجدول والقراءة الاحصائية توصلنا الى وجود تقارب كبير في الجابة بين الذين يرون أن الترقية تتناسب مع مؤهلاتهم والذين ينفون ذلك, رغم استغلال تقارير الكفاية الا أن المقابلات أثبتت أن الترقية تتم (بالمعرفة والمحابة) وهذا راجع الى عملية تقييم الأداء التي يتضح من خلال السؤال المفتوح في الاستمارة رقم (32) أنه (فاشل وفساد على الذاتية) وبالتالي أغلب الترقيات لم تكن لمستحقيها اضافة الى أن الترقية التي يتلقاها خاصة عون تحكم مؤهل تستلزم خبرة أكثر وزيادة في المهام على غرار فئتي الاطارات والمنفذين التي غالبا ماتكون زيادة في الأجر ومسؤولية بسيطة

الجدول (17) : يبين العلاقة بين تأثير الترقية في الأداء والأقدمية

النسبة المئوية	مجموع ت	أكثر من 11 سنة		من 6 الى 11 سنة		أقل من 05 سنوات		الأقدمية تأثير الترقية في الأداء	
		%	ت	%	ت	%	ت		
80	16	87,5	07	85,71	06	60	03	نعم	
20	04	12,5	01	14,29	01	40	02	لا	
100	20	100	08	100	07	100	05	المجموع	
							2,36	م	كا ²
							5,99	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							02		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (17) والتي تهدف لمعرفة العلاقة بين تأثير الترقية في الأداء والأقدمية حيث نلاحظ أن نسبة 80% يرون أن الترقية أثرت على أدائهم وتقابلها نسبة 20% يقولون أن الترقية لم تؤثر على أدائهم وما يلاحظ أنالذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات الأغلب يقولون أنالترقية أثرت على أدائهم بنسبة 60% من أصل العمال ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات ويقابلها نسبة 40% ينفون تأثيرها وهم من نفس الأقدمية كما يلاحظ أن الغالبية من ذوي الأقدمية من 6 الى 11 تأكد تأثير الترقية على أدائهم بنسبة 85,71% وتقابلها نسبة 14,29% من نفس الأقدمية ترى أن الترقية لم تؤثر على أدائهم أما ذوي الأقدمية أكثر من 11 سنة فغالبيتها ترى أن الترقية تؤثر على أدائهم بنسبة 87,5% فيما تمثل نسبة 12,5% الذين يقولون أن الترقية لم تؤثر على أدائهم وهم من نفس الأقدمية

ومن خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² والمبينة في الجدول اعلاه نجد ان قيمة كا² المحسوبة تساوي 2,36 وهي اقل من قيمة كا² الجدولة 5,99 عند درجة الحرية 02 ومستوى الدلالة 0.05 , إذن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

القراءة السوسولوجية : من خلال الجدول أعلاه والقراءة الإحصائية نستخلص أن أغلب العمال في مؤسسة سونلغاز أثرت الترقية على أدائهم وكان التأثير بالايجاب وهذا ما أكده العديد من العمال الذين تلقوا ترقية من خلال المقابلة , مم يرفع الأداء وبالتالي رفع الانتاجية, وهذا ما يؤكده خاصة عمال ذوي أقدمية مايبين (6الى 11) وأكثر من 11 سنة اذ يرون ذلك عرفانا بمجهوداتهم وتحفيزاتهم لهم على العطاء والجهد المبذول .

الجدول (18) : يبين رأي العمال في الأساس الأنجع للترقية حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	مجموع ت	جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الأساس الأنجع للترقية	
		%	ت	%	ت	%	ت		
10	03	10	01	16,66	02	00	00	الأقدمية	
30	09	30	03	41,66	05	12,5	01	الكفاءة	
60	18	60	06	41,66	05	87,5	07	معا	
100	30	100	10	100	12	100	08	المجموع	
							8,35	م	كا ²
							9,48	ج	
							0,05		مستوى الدلالة
							04		درجة الحرية
							غير دال		الدلالة

تحليل ومناقشة النتائج: من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (18) والتي تهدف لمعرفة رأي العمال في الأساس الأنجع للترقية حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن

نسبة 60 % من أصل العينة يقولون أن الأساس الأنجع للترقية هو الكفاءة والأقدمية معا فأما الذين يعتقدون أن الكفاءة فقط فتقدر نسبتهم 30 % والباقي يرون أن الأقدمية هي الأصلح للترقية يمثلون نسبة 10 % والملاحظ المستوى أن الذين لديهم مستوى متوسط يأكدون نجاعة الكفاءة والأقدمية معا للترقية بنسبة 87,5 % ويقابلها نسبة 12,5 % من الذين يقولون أن الكفاءة فقط صالحة كأساس للترقية فيما تتعدم النسبة عند الذين يقولون أن الأقدمية هي الأصلح للترقية بالنسبة للعمال ذوي المستوى المتوسط أما المستوى التعليمي الثانوي فتساوي نسبة القائلين أن الكفاءة والأقدمية معا أساس للترقية ويمثلون نسبة 41,66 % والباقي يرون أن الأقدمية هي الأساس الأنجع للترقية بنسبة 16,66 % أما المستوى الجامعي فيعتقدون صلاحية كل من الأقدمية والكفاءة معا للترقية بنسبة 60 % أما الذين يأيدون أن الكفاءة وحدها كأساس للترقية فهم بنسبة 30 % فحين يرى نسبة 10 % منهم أن الأقدمية هي الأصلح كأساس للترقية

القراءة السوسيوولوجية : من خلال ما سبق يتضح لنا أن أغلب العمال يتفقون حول صلاحية كل من الأقدمية والكفاءة كأساس للترقية , إذ يتم المزوجة بينهما في مؤسسة سونلغاز ويرى البعض من خلال السؤال الذي طرح حول الأساس الأنجع للترقية (في كل الأحوال لماذا؟) , أن الكفاءة هي نتاج الأقدمية (اكتساب خبرة أكبري = أداء جيد)

وتتقارب نسبتي الجامعيين والثانويين القائلين بأن الكفاءة أنجع أساس للترقية (كون المؤهل العلمي يساعد على فهم طبيعة العمل ويمكن من مواكبة التطورات التي تمس العصر خاصة التكنولوجيا) , أما الذين لديهم مستوى متوسط فيؤيدون الأقدمية والكفاءة معا الا انهم ومن خلال المقابلات لم ينفوا الأقدمية وذلك لكي لا يهمل العامل البسيط.

اختبار الفرضيات :

من خلال النتائج المتوصل اليها بع التفرغ والتعليق حاولنا التحليل والتفسير للوصول الى استنتاجات تبين الحقيقة العلمية لاثبات أو نفي الفرضيات وذلك لخدمة الأغراض العلمية للبحث وأهدافه بغية معرفة انعكاس تقييم الاداء (تقارير الكفاية) على الفروق الفردية من خلال تحديد البرامج التدريبية وسياسة الترقية, واستنادا لتفسير وتحليل نتائج كل فرضية توصلنا الى الآتي :

• مناقشة الفرضية الأولى : ومنطوقها _ تأثر تقارير الكفاية في ابراز الفروق الفردية بين العاملين من خلال الأجوبة التي تلقينها في المحور الثاني من الاستمارة نجد أن اجابات المبحوثين, على اختلاف الفئات المهنية الموجودة بمؤسسة سونلغاز تؤكد على أن تقييم الأداء (تقارير الكفاية) تبين تلك الفروق الموجودة بين العاملين بنسبة 60%

من أصل عدد العينة, وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى وتحققها بنسبة فاقت المتوسط

• مناقشة الفرضية الثانية : جاءت صياغتها كآتي _ تقارير الكفاية تساهم في اعداد برامج تدريبية ناجحة _ , ومن خلال نتائج الأسئلة المطروحة في المحور الثالث للاستمارة على أفراد العينة نجد أن 66,67% منهم يوقولون أنه يتم الربط بين تقارير الكفاية وبرامج التدريبية, وذلك من خلال الجدول(12) والأمر يعود كما أسلفنا الذكر الى أن عملية التدريب مبرمجة آليا في المؤسسة *سونلغاز* وبهذا نستنتج أن الفرضية الثانية محققة بنسبة قليلة تقدر ب: 33,33%

• مناقشة الفرضية الثالثة :القائلة بأنه _تستثمر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقارير الكفاية في تدديد سياسة الترقية_, بالنظر لنتائج الأسئلة المطروحة في المحور الرابع من الاستمارة نجد أن نسبة 100% من المبحوثين الذين خضعوا

للترقية تؤكد وجود تنسيق بين تقارير الكفاية والترقية مما يثبت ثمة الفرضية
الثالثة.

مما سبق نجد أن الفرضية العامة _يؤثر تقييم الأداء في ابراز الفروق الفردية بين
العاملين مما ينعكس على تحسين وزيادة كفاءة أدائهم وذلك باعداد برامج تدريبية
ووضع سياسة عادلة لنظام الترقية_ قد تحقق بنسبة عالية .

الاستنتاج العام :

من خلال خوضنا في المجال الميداني تأكد لنا أهميته, اذ هو مرآة عاكسة لواقع الظاهرة المدروسة ومجال لمقارنة ما هو نظري بما هو واقعي, ويمكن من من اكتمال الصورة حول موضوع البحث والبحث والتعرف عليه أكثر, هذا ما أفدنا كثيرا في نقل انشغالات العمال ومعرفة وجهة نظرهم حول علاقة تقييم الأداء بالوقوف على الفروق الفردية, وتوصلنا بذلك لحقائق علمية هامة في هذا المجال, لعل أهم ماتم التوصل اليه من نتائج مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة والمقارنة السوسولوجية التي عرضنا فيها النتائج التي بلغها (فريدريك تايلور) فاننا نلاحظ أن :

- هناك اختلاقات بين الأفراد في القرات والمهارات
- العديد من الأفراد وان كان مستوى تعليمهم وتأهيلهم عال, الا أنهم وضعوا في المكان غير المناسب
- تدريب العمال لم يتم وفق احتياجاتهم ولم يمكنهم من اطار قدراتهم أو تحسينها
- أهم تحفيز يقدم لزيادة الأداء في مؤسسة سونلغاز هو الترقية
- وجدنا أن عملية تقييم الاداء التي هي العصب الحساس والعماد لنجاح المؤسسة لا تتم وفق أسس موضوعية, مما جعل منها عملية فاشلة
- العمال يعانون حالة فتور وصراع وصحط, مما أثر سلبا على أداءهم وولاءهم واخلاصهم للعمل والمؤسسة
- القائمين بهذه العملية غير مؤهلين, لم يصلوا لدرجة الفصل بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية سواء في العمل أو أثناء القيام بعملية التقييم
- العامل الجزائري سواءا كان مقيما أو غير مقيم لا يتوقف عن الشكوى, يهمل واجباته ويطالب بحقوقه, وهذا يتنافى مع تحقيق الأداء الجيد

الإقتراحات :

ومما توصلنا اليه فاننا نقدم بعض الاقتراحات عليها تجد آذانا صاغية من طرف العامل والمسؤولين :

- لا بد أن يعرف كل فرد أن عملية تقييم الأداء ليست رقابة ولا تصيد للأخطاء
- مراعاة الاختلافات في القدرات والأخذ بها عند وضع البرامج التدريبية
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب خاصة أصحاب الخبرة
- لا بد من تنويع المكافآت وكل ما يمكنه من تحفيز ودفع العامل للعمل أكثر للاعتراف لمن ق قصر بتقصيره ولمن أحسن باحسانه من منطلق النقد البناء
- على كل من العامل ورب العمل الانصاف أكثر بالضمير المهني والخلقي والكثير من الموضوعية للنهوض بالمؤسسة وبالتالي ازدهار الدولة
- وضع أشخاص محايدين ومختصين لاجراء عملية تقييم الأداء
- على كل فرد أن يعلم أن مازرعه سيحصده, وان هناك رقابة الالهية أشد من الرقابة البشرية, لذا يجب التفاني في العمل واتقانه
- علينا جميعا كفاعلين اجتماعيين معرفة مالنا من حقوق وما علينا من واجبات, لنحيا في تكامل يرفع بلدنا بين بلدان العالم .



حکومت

خاتمة :

من خلال بحثنا المتواضع في اعداد المذكرة لنيل شهادة الماستر, كان الدافع التي الت اليه مؤسسات الدولة في تدني مستوى اداءها وباختلافات نتائجها وقدراتها وخبراتها فارتأينا أن تكون بادرة خير لحل المشاكل المتواجد بالمؤسسات ودحض الواقع المر

لقد مكنا هذا البحث من التطرق ولو جزئيا لأهم وظائف ادارة الموارد البشرية, والكشف عن خبايا مؤسسة سونلغاز بالجلفة

قمنا بتسليط الضوء على كل مايتعلق بهته العملية وكذا مخرجاتها لأن هذه العملية أساسية بالنسبة للمؤسسة ومتعلقة بالمشوار المهني للعامل اخل المؤسسة, تنطلق من أول يوم عمل وتستمر حتى نهاية تلك المسيرة المهنية .

هته الدراسة التي عرجنا فيها على فكرة شغلت الكثير وهي (اغفال الفروق الفردية بين العاملين) مكنتنا من التقرب أكثر من المسؤولين والموظفين ومعايشة واقعهم, المعطيات التي مكنتنا من وضع تحليل موضوعي منطقي, وكشف الغطاء عن الكثير من الفساد والاهمال للعنصر البشري, غير أننا لمحنا بعضا من التفني في العمل ونجاحا في الاتصال بين العمال وكذا احتراما للهيكال التنظيمي ونمط تسيير المنتهج داخل المؤسسة .

وفي ختام هذا العمل نرجوا أننا وفقنا في الإلمام بجوانب الموضوع واستطعنا لفت انتباه المسؤولين الى بعض الانشغالات, وفتحنا مجالا أوسع لبحوث أخرى أكثر دقة ومصداقية .



قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع :

- 1 أحمد أبوالسعود محمد, الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين, منشأة المعارف, الاسكندرية, ب ط , 2004
- 2 أشرف محمد عبد الغني , علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية , ب ط 2001
- 3 أشرف ممد عبد الغني شريت, علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, ب ط 2003
- 4 أنسي محمد قاسم, الفروق الفردية والتقويم, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الأردن ط1, 2003
- 5 برير, كامل, إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , الطبعة الأولى , 1997, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر , الجامعة اللبنانية.
- 6 بلقاسم سلاطنية , محاضرات في المنهجية, دار بهاء الدين للنشر والتوزيع, الجزائر, ط2, 2007
- 7 خضير كاظم حمود, ياسين كاسب خرشة, ادارة الموارد البشرية , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن , ط3, 2010
- 8 خير الله عصار, محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي , ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر , ب ط, 1987
- 9 خيربي المغازي عجاج, الفروق الفردية والقياس النفسي , مكتبة زهراء الشرق, القاهرة ط1, (ب س).

-
- 10 داوود معمر , منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت , دارالكتاب الحديث , القاهرة , ط1 ,
2006
- 11 رحيم يونس كرو العزاوي , مقدمة في البحث العلمي , دار دجلة , الأردن , ط1 , 2008
- 12 رشيد زرواتي , تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ديوان
المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط3 , 2008
- 13 سناء الموسوي , ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها , دار مجدلاوي للنشر
والتوزيع , عمان . الأردن , ط1 , 2006
- 14 سناء محمد سليمان , سيكولوجية الفروق الفردية وقياسها , مطبعة أبناء وهبة حسان ,
القاهرة , ط1 , 2006
- 15 سهيلة محمد عباس , حسين علي حسين , دارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر
والتوزيع , الأردن , ط2 , 2007
- 16 سيد مصطفى , أحمد , إدارة الموارد البشرية , . 2004
- 17 عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي وادارة الأفراد , الدار الجامعية للنشر , بيروت ,
ب ط , 1997
- 18 عبدالرحمن توفيق , أدوات تقييم الأداء , مركز الخبرات المهنة للادارة بميك , القاهرة , ط
1 , 2001
- 19 علي غربي واخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الفجر للنشر والتوزيع , ب ن , ط1 ,
2007

-
- 20 علي ماهر خطاب, علم النفس الفارق, مطبعة العمرانية للأوفست, مصر , ب ط
2001,
- 21 فاروق السيد عثمان, سيكولوجية الفروق الفردية والقدرات العقلية, دار الأمين , القاهرة,
ب ط, 2006
- 22 فرج عب دالقادر طه , علم النفس الصناعي والاداري ,مكتبة الأنجلو مصرية ,
القاهرة , ب ط , 2008,
- 23 فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع,عمان , الأردن ,
ط1, 2008
- 24 كامل بربر, ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, المؤسسة لجامعية للدراسات
والنشر والتوزيع, بيروت, لبنان, ط1, 1997
- 25 كريم ناصر علي , أحمد ممد مخلف الدليمي, علم النفس الاداري وتطبيقاته في
العمل , دار وائل للنشر والتوزيع . عمان , الأردن, ط1, 2009
- 26 ماجد محمد الخيط , أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية , دار
الراية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2010
- 27 محمد الزايد , عادل , إدارة الموارد البشرية , القاهرة , 2003.
- 28 محمد الصريفي, ادارة الموارد البشرية , دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, ب ط,
2007
- 29 محمد أنس قاسم جعفر, نظم الشرقية في الوظيفة العامة , دار النهضة العربية
القاهرة , ط2, 1996

30 محمد توابتية , محمد نوري , تقييم لأداء في المؤسسة الاقتصادية, راسة ميدانية
بمؤسسة سونلغاز, مذكرة لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية, تحت الاستاذ ميلود
زايد الخير , جامعة التكوين المتواصل, فرع محاسبة وتسيير المؤسساتو مركز الأغواط,
2002°2001

31 محمد سعيد أنور سلطان , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة , الاسكندرية, ط1,
1998

32 محمد سعيد أنور سلطان, ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية الجديدة.
الاسكندرية,ب ط , 2002

33 محمد صالح فالج , ادارة الموارد البشرية, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان .
الأردن, ط1, 2003

34 محمد عبيدات وآخرون , منهجية البحث العلمي, القواعد والمراحل والتطبيقات, دار
وائل للطباعة والنشر والتوزيع, عمان الأردن, ط2, 1999

35 مصطفى عشوي, أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي, المؤسسة الجامعية للكتاب,
بوزريعة , الجزائر, ب ط, 1992

36 موريس أنجرس, ترجمة بوزيد صحراوي واخرون , منهجية البحث العلمي في العلوم
الانسانية, دار القصبه , الجزائر , ط 2 , 2008

37 ناجي محمد قاسم, الفروق الفردية والقياس النفسي والتربوي , دار الفتح للتجليد الفني,
الأزراطية , الاسكندرية .ب ط, ب س

38 نبيهة صالح السامرائي, علم النفس الاعلامي, مفاهيم , نظريات , تطبيقات, دار
المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1, 2007

39 النعساني ، عبد المحسن ،إدارة الموارد البشرية ،حلب ، 2007 ،

40 هشام محمد نور جمجوم, سيكولوجية الادارة , دار مكتبة الهلال , بيروت, ب ط
2008,

41 وائل عب دالرحمن التل, عيسى محمد فحل, البحث العلمي في العلوم الانسانية
والاجتماعية, دار الحامد للنشر والتوزيع, ط2, 2007

42 وسيلة حمداوي, ادارة الموارد البشرية, مديرية النشر بجامعة قالمة , الجزائر, ط1,
2001

43 وصفي عقيلي ، عمر،إدارة الموارد البشرية ، عمان،دار وائل ،2005.

قائمة الراجع الأجنبية:

1 Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw–hill,1995.

2 Cynthia, d.fisher, human resource management, USA,1996.

المقالة

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

نحن طالبة علم الاجتماع تنظيم وعمل وبصدد اعداد مذكرة تخرج ماستر تحمل عنوان : * تقييم الأداء ودوره في ابراز الفروق الفردية بين العاملين في المؤسسة *

لذا نطلب من سيادتكم أن تتكرموا بالروح الموضوعية قدر المستطاع أثناء الاجابة لأن هذه المعلومات لها أهمية كبيرة لانجاح بحثنا والمعلومات المستعملة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل الا لأغراض بحثية .

/ مع خالص الشكر والاحترام

تحت اشراف الأستاذة

أ_ لكحل خيرة

الطالبان :

لعيد صلاح الدين الأيوبي

بن علية زكموط

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1_ الجنس : ذكر أنثى
- 2_ السن :
- 3_ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4_ الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6_ الفئة المهنية : عامل منفذ عون تحكم اداري عون تحكم تقني اطار
- 7_ سنوات الخبرة والأقدية : أقل من 5 سنوات من 6 الى 11 سنة أكثر من 11 سنة

المحور الثاني : الفرضية الأولى

- 7_ كيف تجد تقييم الأداء : رقابة تحفيز
- أخرى أذكرها :
- 8_ ماهو شكل قويم الأداء في مؤسستك : أسبوع شهر فصلا سنو

- 9_ هل لديك معرفة مسبقة حول مواعيد التقييم : نعم لا
- في كلتا الحالتين : لماذا؟

.....

- 10- هل لديك صورة حول نوعية طرق التقييم ؟ نعم لا

- 11_ هل لديك فكرة ول المعايير المعتمدة في تقييم الأداء ؟ نعم لا

في حالة الجابة بنعم : هل يمكن لك تحديد تلك المعايير ؟

.....

.....

.....

- 12_ هل هناك توافق بين معايير الفئات المهنية؟ نعم لا

13- في رأيك هل المعايير المعتمدة حاليا بإمكانها الوقوف على الفروق الفردية ؟ نعم لا

14_ هل تم اخبارك بنتائج التقييم التي تحصلت عليها ؟ نعم لا

15_ ماهو تقييمك للنتائج ؟: موضوعية ذاتية

16_ هل استطعت مراجعة الجهة المقيمة حول نتائج التقييم ؟ نعم لا

في حال الاجابة بنعم . هل تم تقديم شروحا تلك حول تلك النتائج ؟ نعم لا

17_ هل انت مقتنع بتلك الشروحات ؟ نعم لا

18_ هل في اعتقادك ان النتائج المتوصل اليها بعد التقييم تبرز الفرق في الأداء بين العاملين ؟ نعم لا

19_ هل استفدت من التقييم

.....
.....
.....

المحور الثالث : الفرضية الثانية

20_ هل خضعت للتدريب من قبل ؟ نعم لا

21_ اذا كانت اجابتك بنعم فهل تم : قبل عملية التقييم بعد عملية التقييم

اذا كانت بعد عملية التقييم فهل كان ذلك ل: تعزيز نقاط قو تعديل نقاط ضعف

22_ كم استغرقت مدة التدريب ؟ مدة قصيرة متوسط طويلة

في كل الأحوال ماهو السبب

.....
.....
.....

23_ هل تعتمد الادارة في وضع أسلوب التدريب على حسب : طبيعة العمل ؟ نعم لا

قدرات العامل ؟ نعم لا

24_ هل استفدت من التدريب ؟

.....
.....
.....

المحور الرابع : الفرضية الثالثة

25_ هل تم ترقيتك من قبل؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم فهل تم ؟ من قبل عملية التقييم بعد عملية التقييم

26_ هل يتم التنسيق بين تقارير التقييم والترقية ؟ نعم لا

27_ على أي أساس تم ترقيتك؟ : الأقدمية الكفاءة

28_ ما طبيعة هذه الترقية ؟ أجر مكانة اجتماعية مسؤولية

أخرى أذكرها :

29_ هل تتناسب هذه الترقية مع مؤهلاتك ؟ نعم لا

30- هل أثرت هذه الترقية على مستوى اداءك ؟ نعم لا

31_ في رأيك ماهو الأساس الأنجع للترقية في المؤسسة؟

لأقدمية الكفاءة معا

في كل الأحوال لماذا؟ :

.....
.....

32_ ماهو رأيك في نظام تقييم الأداء في مؤسستك وما الهدف منه ؟ :

.....
.....
.....

33_ ماذا تقترح لجعل عملية تقييم الأداء أكثر فعالية ؟ :



.....

.....

.....

.....