

## الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجزائرية بين التقييم والدافعية

أ. محمد لطفي ترمول

جامعة الجزائر 02

### ملخص باللغة العربية:

من خلال هذا المقال سوف نتعرف على الأداء الوظيفي وكيف يلعب دور هاماً داخل المنظمة و الذي يساهم في الفعالية التنظيمية، و سوف نتطرق إلى الدافعية في الأداء و طرق تقييمه، و سوف نرى أيضاً حقيقة الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية، كما نتطرق إلى أسباب تدني الأداء و ضعفه، و نرى أيضاً تأثير إستراتيجيات الفاعلين على الأداء و على تقييم الأداء الوظيفي، كل هذا حتى نوضح صورة الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية و نعطي رؤية مستقبلية لصناعة موارد بشرية يسودها المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي و يجسد لنا معنى المواطنة التنظيمية التي تساهم في الزيادة في حجم و جودة الأداء الخاص بمواردنا البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي - تقييم الأداء - فعالية الأداء

### ملخص باللغة الأجنبية:

In this article we will learn about the performance and how to play an important role within the organization that contributes to the organizational effectiveness. We will discuss the motivation in performance and the methods of evaluation. We will also see the real performance of the Algerian administration. We also see the impact of the strategies of the actors on performance and the evaluation of the performance of the job, all this in order to clarify the image of the performance in the Algerian administration and give a vision for the future of the human resource industry that is the true meaning of organizational loyalty and reflects the meaning of organizational citizenship that contribute to increase at Gm and the performance of human quality of our resources.

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة اليوم باختلاف أهدافها و باختلاف أنواعها يرجع بالدرجة الأولى إلى المورد البشري الذي إعتبره ميشال كروزى هو الجودة، لأن المورد البشري موجود في هذه المنظمة لتقديم عمل وهذا العمل يتجسد على شكل أداء وظيفي، و منه نلاحظ ذلك الترابط الوثيق بين الأداء الوظيفي و كذا الفعالية التنظيمية، فإن هذه الأخيرة تمثل الصورة الحقيقية لأداء الموارد البشرية، فالأداء يعتبر هو جوهر التنظيم لأنه إذا لم يكن هناك أداء جيد مدروس و متبع بدقة من قبل الإدارة فإنها لن تستطيع مواجهة المنافسات الخارجية ولن تستطيع التحكم في هذا المورد البشري و الذي قد يتحول من أداة إيجابية تخدم مصالح التنظيم إلى أداة سلبية تعرقل مصالح التنظيم ، فيجب أن نولي إهتماما كبيرا لأداء الموارد البشرية و نعمل على تطويره و تحسينه، و هنا نقول شيء مهم بأننا لن نستطيع معرفة أداء المورد البشري إلا عن طريق تقييمه أو عن طريق إستعمال الملاحظات العلمية أو عن طريق إستعمال مقابلات مع الموارد البشرية و لكن هذه الأخيرة تتطلب دراسة و خبرة جيدة حتى نستطيع أن تستنطق هذا المورد البشري عن حقيقة أدائه الوظيفي، و لكن معظم التنظيمات تستعمل تقنيات التقييم سواء الحديثة أو الكلاسيكية و لكن و مع وضع إدارتنا الجزائرية اليوم و مع ظهور عدة إستراتيجيات سلبية و التي أثرت على الأداء و على تقييم الأداء، فرغم إستعمال الإدارة بعض تقنيات التقييم إلا أنها لا تحكي واقع الأداء الوظيفي، مما يجب إعادة النظر و التفكير في أسباب هذه الظاهرة و ما هي السبل لإسترجاع طرق التقييم التي تأتي بثمارها حول الأداء، و ما أثبتته عدة دراسات بينت لنا أن من بين الأسباب الجوهرية لتدني الأداء هو نظام الحوافز القائم أو المطبق في الإدارة و الذي يعتبر جزء من البيروقراطية الفيبرية، و الآن دعونا نولج داخل هذا المقال للتعرف على الأداء و تقييمه.

## 1- تقييم الأداء الوظيفي:

-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو الوسيلة المستعملة حتى يدرك الموظف و يطلع على مستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه التنظيمي و إتجاهاته و مهاراته و معارفه(01) ، إذن وما هو مستخلص من خلال هذا التعريف

أن تقييم الأداء وجد حتى يبقى الموظف بإطلاع دوري على أدائه ليدرك نقاط قوة وضعف الأداء وهذا كله حتى يقوم بتصحيحه أو تقويمه .

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو تعرف الفرد على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة أدائه بمعايير موضوعية(02) ، وهنا نريد توضيح شيء مهم هو أننا عندما نقوم بتقييم أدائه فإن تلك الإحصائيات سوف توضح لنا بمقارنتها مع المعايير الموضوعية للأداء الخاصة بكل وظيفة و بكل دور نقاط الضعف والقوة لهذا المورد البشري، وبالتالي إن وجد خلل ما في الأداء والذي يوضحه لنا تقييم الأداء وجب علينا دراسة الأسباب التي أدت إلى تلك الوضعية. وهذا التعريف الذي وضعناه يتماشى طبعاً مع الموارد البشرية التي تتحلّى فعلاً بالولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، والتي تعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وكما هو ملاحظ من خلال دراستنا أن هذا التعريف لا ينطبق وغير مطبق في الإدارات الجزائرية.

وكما يعرفها ميتشاسكي فإن تقييم الأداء هو "عبارة عن مراجعة المنظمة لأداء المستخدم لمهمته، حيث تستخدم عملية تقييم الأداء لتقييم فعاليته في الشغل" (03)، ومن هذا التعريف نستنتج كذلك أن المنظمة تستعمل تقييم الأداء من أجل وضع إستراتيجية علمية لتطوير أداء الموارد البشرية .

وحسب ما يشير إليه زهير ثابت على عملية تقييم الأداء فهو يرى بأنها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المسطرة و تحديد الإنحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"(04) ، فهذا التعريف نراه بأنه بين لنا جملة من المسائل المتعلقة بالأداء الوظيفي و هي مقارنة نتائج التقييم الفعلي للأداء مع تلك الموضوعية مسبقاً في الإستراتيجيات و التي تتماشى مع أهداف المنظمة، كل هذا من أجل الخروج بإحصائيات دقيقة حول واقع الأداء لمعالجته و تقويمه بطريق علمية و حديثة.

كما يضيف عادل زايد قائلاً عن عملية التقييم بأنها: "عملية قياس الأداء و تقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف و يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من إدارة الأداء"(05).

و إضافة إلى كل ما قلناه فإن البعض قد يخلط بين تقييم الأداء و تقييم الوظائف، فتقييم الأداء هو ما قمنا بتعريفه سابقاً، و أما تقييم الوظائف فهو وضع نظام منطقي مبني على التحليل الدقيق للوظيفة قصد بناء نظام أجور عادل

يتمشى مع الوظيفة المراد شغلها من قبل المورد البشري حتى تكون هناك عدالة بين الوظيفة و مواصفاتها و التبعات المترتبة على شغلها و المواصفات الشخصية للفرد القائم بها وكذا الأجر المناسب مع تلك الوظيفة(06).

#### -أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

حسب ما كتبه أحمد ماهر، فإنه يرى أن تقييم الأداء يساعد المنظمة على رسم خريطة طريق خاصة لتحسين الأداء و معرفة أسباب التغير في قيم الأداء لتقويم ذلك الأداء عن طريق التغير العلي البناء، ومنه يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء على النحو التالي:

-تحديد نقاط القوة و الضعف فيما يخص أداء العاملين حتى يستطيع النظام معالجة ذلك الأداء.

-تحديد مستوى أداء العاملين و هنا نستطيع معرفة الوظيفة و توافقها مع ذلك المورد البشري.

-يمكن وضع من خلال هذا التقييم برامج تكوينية خاصة بالعاملين.

-بواسطة هذا التقييم نستطيع بناء نظام حوافز مرتبط مباشرة بمستوى الأداء و هنا نحقق التساوي بين الحقوق و الواجبات أي تحقيق العدالة التنظيمية(07).

#### -أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

و جدنا زهير ثابت يتحدث جيدا في هذا المجال بحيث أشار إلى جملة من الأهداف و التي هي مبينة كما يلي:

-إمداد العاملين بتغذية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-تسهيل وضع خطط للقوى العاملة.

-تحديد الإحتياجات لتكوين العاملين و التي تنحلنا إلى ضرورة وضع خطط تكوينية.

-المساعدة في قياس الفعالية التنظيمية.

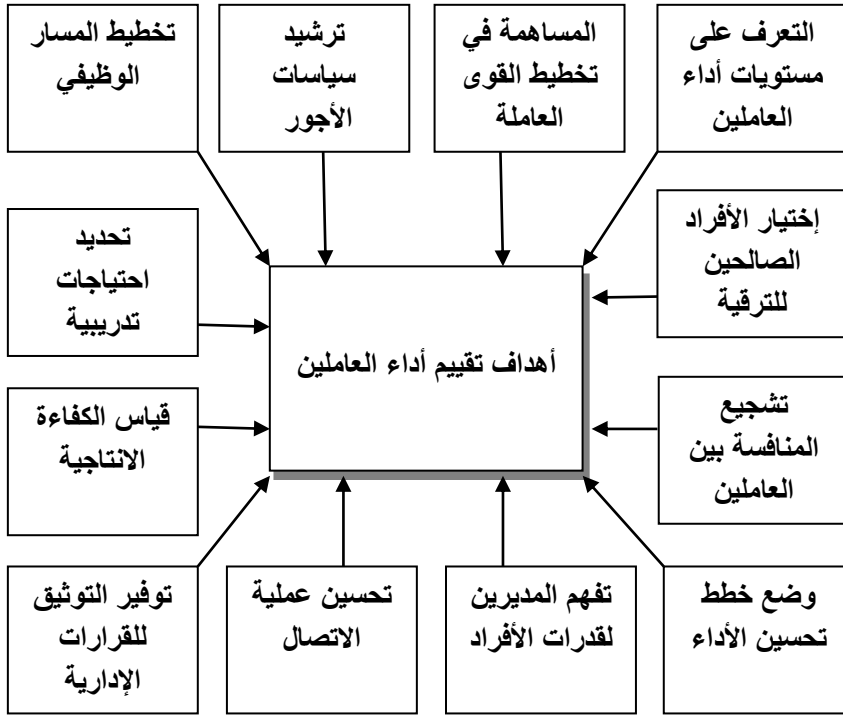
-وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين.

-تحسين عملية الإتصال بين المدير و العاملين.

-فتح باب المنافسة بين العاملين.

-يسمح باختيار الموارد البشرية التي تتوفر فيهم شروط الترقية(08).

الشكل رقم 07 : يبين أهداف تقييم أداء الموظفين (09)



2- محددات الأداء الوظيفي والمسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي:

1-2-1- محددات الأداء الوظيفي:

فكما جاء في كتاب راوية حسن محمد الدكتوراة التي تحدثت و كتبت عن محددات الأداء الوظيفي والتي تتكون من: الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة. -الجهد: هي تلك الطاقة الجسمانية والعقلية التي يستعملها المورد البشري لأداء مهامه على أكمل وجه مقابل حقوق. -القدرات: هي تلك الإمكانيات التي يملكها هذا المورد البشري والتي تجعله قادرا على تعلم المهارات و اكتساب المعارف والتي تساعده على الإبداع. -إدراك الدور أو المهمة: وهو يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده وقدراته في العمل، و تقوم على الأنشطة والسلوكيات التي يعتبرها الفرد ضرورية لتحقيق أفضل أداء وبذلك يحقق أهداف الإدارة(10). ومن خلال ما قلناه يمكن إستنتاج المعادلة التالية:  
الأداء الوظيفي=الجهد+القدرات والمهارات+معرفة الدور(معرفة الواجبات الوظيفية).

ولكن هذه المعادلة يجب إضافة عناصر أخرى تكملها للحصول على الأداء الفعال وهي على النحو التالي:

الأداء الوظيفي الفعال = الجهد + القدرات و المهارات و الخبرات + معرفة جيدة للواجبات (معرفة الدور) + تشبع الموارد البشرية بالولاء و المواطنة التنظيميتين و تقبل الثقافة التنظيمية.

### 1-2-2-المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي:

يقول أحمد ماهر " أن مسؤولية تقييم الأداء هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و بين المقيم" (11)، و من خلال ما قلناه سوف نتحدث عن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء و المتمثلة في:

-وضع نظام خاص بتقييم الأداء للمستويات المختلفة التابعة للتنظيم.

-متابعة عملية التقييم مع المديرين المختصين و المشرفين على التقييم.

-توفير نماذج و اقتراحات جديدة للتقييم مع وضع تكوينات خاصة تضم إرشادات للمقيمين.

-تحليل نتائج التقييم و التي تترجم إلى إحصائيات تبنى عليها إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و يجب تدخل أسلوب الفهم لهذا المورد البشري و ربطها بنظام الأجور و التي تدخل تحت نظام الحوافز بكل أنواعها.

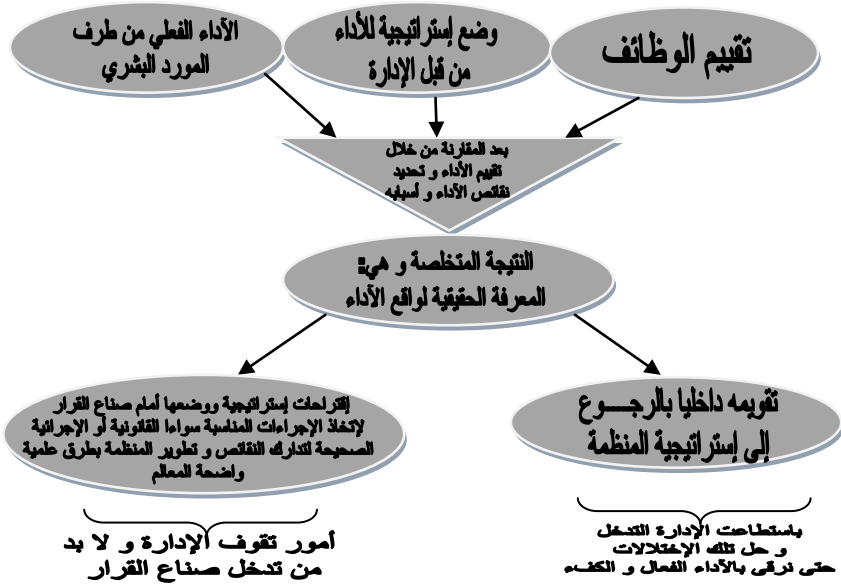
-رفع التوصيات للجهات العليا عن نتائج التقييم و الهدف منها تعديل نظام الحوافز القائم و الذي لا تستطيع المنظمة معالجته (يفوق صلاحياتها).

-تبليغ العاملين بنتائج التقييم لخلق التنافس بينهم و لتقويم الأداء إن كان تشوبه بعض الأخطاء.

-متابعة نتائج التقييم حتى نحصل على دراسة خطية تحليلية لواقع الأداء بمرور الزمن، و سوف نعرض الآن شكل مبسط من إعداد الباحث يوضح جيدا نتائج هذا التقييم:

الشكل رقم 08 : يبين النموذج المقترح من طرف الباحث حول فهم

و بناء الأداء الفعال و الكفاء (\*)



-شرح الشكل رقم 07:

بعد وضع تقييم للوظائف و توصيفها لمعرفة الرجل المناسب في المكان المناسب و لوضع كذلك نظام حوافز عادل يتماشى مع الجهد المبذول و الذي يتماشى مع تلك الوظيفة، يتم بعدها وضع إستراتيجية للأداء أي معرفة ماهية ذروة ذلك الأداء الذي يجب أن يمثل تلك الوظيفة ، و بعدها نمر إلى الجانب التطبيقي و الفعلي للأداء الوظيفي، فبعد قيام المورد البشري بمهامه التي تكون من المفروض قريبة من تلك الإستراتيجية الموضوعية حول الأداء، ننتقل إلى مرحلة تقييم الأداء وبعدها مقارنته مع الأداء النظري الموضوع و المدرس بطرق علمية و الذي نجده في الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة، نستطيع تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للأداء الفعلي و بعد تمحيص و دراسة دقيقة نعرف أسباب الأداء الحالي الناتج من قبل هذا المورد البشري و بالتالي تكون لدينا معرفة واقعية عن حقيقة الأداء الوظيفي، و بعدها ننتقل إلى مرحلة أخرى مهمة و هي سواء نقوم بتقييم الأداء

\* - هذا الشكل من إعداد الباحث.

سواء عن طريق التكوين أو عن طريق حلول يقوم بها مدير الإدارة وهذا معناه أنه يستطيع تحسين الأداء الوظيفي الخاص لهذا المورد البشري، وإذا تعذر حل مشكلة الأداء كانخفاض الأجر الذي أدى إلى هذا الأداء المتدني أي هناك خلل بين الحقوق والواجبات الخاصة بالمورد البشري. ففي هذه الحالة يقوم هذا المدير أو المسؤول بوضع تقرير مفصل يحتوي على إستراتيجية تتضمن في طياتها إقتراحات موضوعية وواقعية ترسل إلى صناع القرار لإعادة النظر مثلا في نظام الحوافز القائم الذي لا يتماشى مع واقع المورد البشري وهذا ما ينحلسنا إلى إستعمال الحكمة وتعديل هذا النظام للحصول على الأداء الفعال، وهنا نرى عبقرية هذا المسؤول إن تصرف بهذه الطريقة فإنه يساعد بطريقة غير مباشرة على رسم نظرة إستشرافية من قبل صناع القرار وتساعدهم على رسم خريطة طريق لإصلاح وتدارك النقائص التيكانت موجودة والقضاء عليها للنهوض بأداء وظيفي فعال يحمل في طياته خدمة أهداف الإدارة التي تسير في منهجها إلى فهم وتحقيق أهداف هذا المورد البشري وهنا نصنع التكامل والإنسجام بين المورد البشري وبين المنظمة بصفة عامة، وهذا كله سوف يساهم في بناء المواطنة التنظيمية التي تدعم وتفرض على المورد البشري أن يتقبل الثقافة التنظيمية ويصبح يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال الأداء الفعال وهكذا وإن وصلنا إلى هذه النقطة فإن الفرد سوف يتغير تفكيره وينتقل بعدها إلى مرحلة الإبداع وتقديم الأفضل والأجود لهذه المنظمة.

وبذلك وتكملة لما قلناه سابقا وخاصة عن المسؤول عن عملية التقييم، أن مسؤولية التقييم هي من صلاحيات إدارة الموارد البشرية باعتبارها جزء من مهامها، وأما دور المقيم في عملية التقييم هو متابعة هذه العملية وإنجازها وهذا التقييم يمكن أن يكون حسب ما جاء به زهير ثابت والتي هي على النحو التالي:  
قيام الرئيس المباشر بتقييم المرؤوسين التابعين له، فمثلا نجد في مديرية أملاك الدولة لولاية المدينة، رئيس المصلحة يقيم رؤساء المكاتب، ورؤساء المفتشيات يقيمون الموظفين التابعين له، كما نجد أيضا رؤساء المكاتب يقيمون الموظفين الذين يشتغلون في المكاتب، ولكن قد نجد رؤساء المصالح يقيمون مباشرة الموظفين التابعين لمصالحهم.

-قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن هذا الأمر ليس منتشرًا كثيرا لأنه في اعتقاد المرؤوسين أن قيامهم بتقييم رؤسائهم أمر غير مناسب، وهذا غير موجود في إدارة أملاك الدولة، ولكن من الصواب وجود تطبيق هذا التقييم حتى يطلع



الرئيس أو المدير على نقاط ضعفه وقوته، وحتى يعزز ويعالج تلك النقاط الناقصة ويكملها وبواسطة هذا التقييم يقوم المدير تعديل سلوكه وحتى طريقة عمله مع الموارد البشرية التي يسيرها.

-قيام الموظفين بتقييم بعضهم البعض، ولكن هذه الطريقة غير مطبقة كثيرا وهي معقدة في إدارتنا والسبب أنها تشكل صراعات داخل التنظيم وتخلق مشاكل بين الزملاء في التنظيم دون أن ننسى أن هذا الأخير يحتوي على إستراتيجيات الفاعلين المختلفة والمتنوعة.

-كما نجد بعض المنظمات الإقتصادية تعطي لعمالها أو زبائنهم تقييم أداء العاملين بها(12).

### 3-دافعية الأداء الوظيفي:

- أبعاد دافعية الأداء الوظيفي :

إن الدافعية هي عمليات داخلية لدى الفرد و التي تشير إلى حماسه و اندفاعه لتأدية مهام معينة و كل هذا لتحقيق هدف تنظيبي معين، كما وجدنا أن لهذه الدافعية أبعاد نذكر منها ما يلي:

-المثابرة و المرونة الوظيفية: فكما قالت ماجدة العطية: "تشمل ثقة الفرد في قدراته و الحاجة للإنجاز و الرغبة في تحمل المسؤوليات و المخاطرة، أو هي مدى مقاومة الفرد للإعراضات و العوائق الوظيفية التي تؤثر على عمله" (13) ، فعندما يكون الفرد مثابرا يصبح يرى نفسه أنه قادر على تحقيق ذاته و فرض نفسه و بالتالي يتخطى كل العقبات و المشاكل المهنية و نقول أيضا: ملنا كان الفرد مثابرا كلما حققت المنظمة أهدافها و تمكنت من تحقيق الفعالية التنظيمية و العكس صحيح أيضا.

-الرؤية الوظيفية: كتب عبد السلام أبو قحف عن الرؤية الوظيفية ما يلي: "تتمثل في تحديد الأهداف، التعرف على نقاط القوة و الضعف، و هي تتحدد بمدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو فيبناء تصوراته عن العمل و الوظيفة على الواقع، و كيفية ربط إدراكه للواقع و أهدافه الوظيفية" (14)، و نقول حسب ما قاله السيد عبد السلام أن الفرد يحاول أن يفهم موقعه و أهدافه داخل هذه المنظمة، و هنا نتحدث عن معرفة حقوقه و واجباته و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها قصد وضع رؤية وظيفية حول مستقبله داخل هذا التنظيم فهذه الرؤية حتما سوف تؤثر على الأداء الوظيفي و تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم.

-الأهداف الوظيفية: ترى راوية حسن محمد أن الأهداف الوظيفية هي تمثل في مجملها الوظيفة، المنظمة، التخصص و الحاجة إلى التقدير و الإحترام و تحقيق الهوية الوظيفية من قبل الفرد من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه(15) ، وهنا نرى ما مدى إنسجام المورد البشري مع المنظمة التي يشتغل فيها، فكلما كانت هناك مواطنة تنظيمية التي أنشأت بواسطة الولاء التنظيمي الذي جعل هذا المورد البشري يتقبل الثقافة التنظيمية و بالتالي أصبح يدرك و يحافظ على واجباته، فهذا المعنى ينصب في تحقيق أهداف تنظيمية و التي تنصب أيضا في محتوى أهداف المنظمة، و يصبح الفرد يعتبر نفسه جزءا لا يتجزأ من هذه المنظمة و يحب دائما الإستمرارية و الثبات لها و هذا ما لحظناه مثلا في الشركات اليابانية و خير دليل على ذلك شركة تويوتا "TOYOTA" و لاحظنا كيف مواردها البشرية يحملون ذلك الولاء التنظيمي للمنظمة و ينقلونه خارج الشركة.

#### -أنواع دافعية الأداء الوظيفي:

فمن خلال ما كتبناه سابقا نرى أن هذه الدافعية هي موجودة لتحقيق أهداف، وهذه الأهداف يمكن أن تكون أهداف داخلية أو خارجية أو اللادافعية(16).

-الدافعية الداخلية: يرى الباحثان دوسي وريان أن هذه الدافعية هي ناتجة عن عملية بحث الفرد على إحساس الشعور بالكفاءة و العطاء و شعورهم بمعنى الولاء لهذه المنظمة، فهذا ما يدفع الأفراد إلى إنجاز المهام الموكلة لهم بأريحية و قابلية تامة، و بهذا تتشكل المواطنة التنظيمية.

-الدافعية الخارجية: فكما يرى نفس الباحثان أن هذه الدافعية الخارجية تجعل الفرد يقوم بنشاطات ما للوصول إلى تحقيق أهداف معينة أو لتفادي مشاكل ممكن أن يقع فيها هذا المورد البشري داخل التنظيم، فمثلا نجد بعض الموارد البشرية يقومون بسلوكات من أجل مقابل مالي أو مكافأة مالية، فهو يعلم بأنه مراقب من مصادر خارجية ربما رئيس المكتب أو ربما رئيس المصلحة أو حتى المدير، أو هناك ضغوطات من قبل إستراتيجيات الفاعلين تجعله يتصرف وفق طلبات تلك الجماعات التي يتعامل معها.

-اللاادافعية: و يرى كذلك كل من الباحثان السابقان الذكر أن الفرد في هذه الحالة يصبح لا يدرك العلاقة بين أفعاله و نتائج أفعاله، كما نجد هذه اللاادافعية

عند الأفراد الذين يؤدون مهامهم بصفة آلية وروتينية وهذا ما يسبب لهم الإغتراب الوظيفي، وهذا من أسباب فقدان هذه الأفراد لحرية مزاوله عملهم او لوجود خلل في نظام الحوافز القائم الناتج عن عدم فهم هذه الموارد البشرية(17).

#### 4- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

4-1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية):

لقد تعددت طرق قياس الأداء الكلاسيكية والتي قد يلجأ إليها بعض المسئولين والتي مازالت تستعمل في بعض الأحيان، وكما نعلم أن لكل طريقة إيجابياتها وسلبياتها، والآن سوف نعرض عليكم بعض هذه الطرق والتي هي على النحو التالي:

-طريقة الترتيب: فكما جاء به السيد: زاد محمد عادل حول هذه الطريقة، فكتب وقال أن أسلوب الترتيب يتطلب قيام المدير بترتيب العاملين معه من الأعلى إلى الأقل أداء، ومن الممكن أن يكتب المدير قائمة بأسماء العاملين في الإدارة ويقوم بترتيبهم حسب الأداء المنجز(18) ، فنلاحظ أن هذه الطريقة وفي الوقت الحالي لا تساعد الإدارات ولا حتى الشركات والسبب هو كبر حجم هذه المنظمات وتشعب تقسيماتها وتعدد الوظائف بداخلها كما أن معظم المنظمات أصبحت تحتوي على عدد كبير من الموارد البشرية، مما يعيق نجاح هذه الطريقة ولو تعمقنا جيدا فيها نجدها فعلا تعيق مهام المدير من جهة مما تتطلبه العملية من متابعة ومراقبة ووقت طويل من أجل عملية التقييم والتي قد يطغى عليها عامل الذاتية، ومع ضغط العمل الذي يتلقاه المدير قد توقعه في أخطاء في التقييم لأنه من المستحيل متابعة جميع الموظفين وخاصة إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم، ولو أسقطنا هذه الطريقة على الواقع الجزائري فإنها لا تتحقق والسبب هو عدد الموظفين في الإدارات وكذلك التصميم الهيكلي للإدارات الجزائرية والتي هي عبارة عن العديد من المكاتب المحاطة بالجدران. فكيف يستطيع المدير أن يراقب جميع الموظفين ويدرك إنجازاتهم ؟ وحتى عملية وضع جميع الموظفين في قائمة واحدة وبعدها يتم ترتيبهم فهذه الطريقة يدخل فيها الكثير من التحيز والذاتية المطبقة من قبل المدير، فنقول في الأخير أن هذه العملية أو الطريقة لا يمكن تطبيقها في واقع الإدارة الجزائرية وحتى وإن طبقت فإنها سوف تساهم في خلق صراعات داخلية وتساهم أيضا

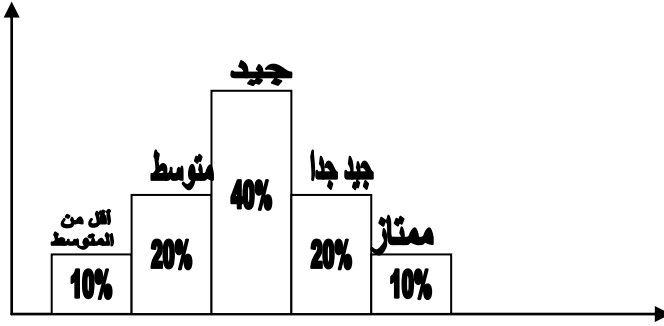
في بروز إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي تحدث عنها ميشال كروزي في كتابه  
الفاعل و النسق.

-طريقة المقارنة المزدوجة: لقد تحدث حجازي محمد حافظ عن هذه الطريقة بنوع  
من التبسيط فقال بان المدير يقوم بتكوين ثنائيات من العمال، ثم يختار واحد من  
كل ثنائي يمتاز بالأداء الفعال و في الأخير يحسب عدد الإختيارات التي حاز عليها كل  
فرد و يرتب الفرد في مجموعته وفقا لذلك(19) ، و عندما نحلل هذه الطريقة  
نجدها غير فعالة مع عدد كبير من الموظفين لأنك مجبر بأن تخضع مقارنة موظف  
واحد مع جميع الموظفين عن طريق ثنائيات، فمثلا و للتوضيح إذا كانت منظمة  
تحتوي على خمسة(05) أفراد و المدير، فالتقييم بهذه الطريقة يكون على النحو  
التالي:

يقوم المدير بترتيب الموظف (01) مع الموظف (02) في ثنائية ثم يختار الأفضل  
أداء ثم يضع الموظف(01) الذي تحصل على أفضل أداء يقوم بوضعه مع  
الموظف(03) وهكذا بالنسبة لبقية الموظفين، و بعدها يحصل على ترتيب الموظفين  
من أعلى أداء إلى أضعف أداء، و لكن لو أسقطنا هذا على الإدارة الجزائرية فهذه  
الطريقة لا تفيده نفعاً و بالعكس فإنها سوف تعرقل عملية التقييم و يدخل فيها  
عامل الذاتية و نبتعد عن الموضوعية، دون أن ننسى بأن العملية سوف تجعل المدير  
يصب كل تفكيره في هذه العملية مما يعرقل السير الحسن للإدارة، و تقتل إبداعاته  
لأنها تدخله في روتين و حلقة مغلقة، و تبعد بذلك عن مهامه الأصلية التي وجد من  
شأنها وهي تسيير هذه الإدارة و تقديم الإستراتيجيات و الخطط التي تضمن بقاء  
هذه المنظمة مع المنافسة الموجودة، فهذه العملية أصلا غير مجدية و تتطلب وقت  
ومجهود كبيرين.

-طريقة التوزيع الإجباري: ففي هذه الطريقة قام أحمد ماهر بإعطاء ملخص حولها  
حيث قال بأن هذه الطريقة تجبر الرئيس (المدير) بأن يوزع موارد البشرية على  
درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة و يطلق عليه إسم الشكل التوزيعي  
الطبيعي، وهي ان أغلبية الموظفين يأخذون الدرجة الوسطية من المقياس ثم تبدأ  
النسبة في النزول(20)، و الشكل الموالي يوضح لنا جيدا هذه الطريقة:

الشكل رقم 10 يوضح لنا نموذج التقييم بطريقة التوزيع الإيجاري (21).



فمن خلال هذا الشكل نلاحظ أن المدير ملزم بأن يقوم بتوزيع الموظفين حسب هذه الدرجات فإذا كان لدينا مثلاً عشرون (20) موظف فالمدير ملزم على توزيعها على النحو التالي:

02- موظفين يصنفون في مرتبة التقدير الممتاز.

04- موظفين يصنفون في مرتبة جيد جداً.

08- موظفين يصنفون في مرتبة الجيد.

04- موظفين يصنفون في مرتبة المتوسط.

02- موظفين يصنفون في مرتبة الأقل من المتوسط.

فهذه الطريقة تصلح مع أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح عادة للقطاع الوظيفية العمومية، وهي طريقة تجبر المدير على دراسة موظفيه دراسة قبلية حتى يستطيع توزيعهم على هذا المدرج، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح لنا نواحي القوة والضعف لدى هذا المورد البشري (22) وهي كذلك غير دقيقة ولا تتصف بالمصداقية كما أنها لا تطبق العدالة التنظيمية وخاصة إذا كان أغلبية الموظفين يعملون بجدية وصدق وفعالية ومصنفين في الدرجة الممتازة، أو العكس وما هو حاصل في إدارتنا الجزائرية أن أغلبية الموظفين أداءهم الوظيفي متوسط أو ضعيف ففي هذه الحالة كيف نستعمل هذا الترتيب وهذه الطريقة؟؟؟، كما أن هذه الطريقة تحطم روح المثابرة والإبداع، كما يطغى على هذه العملية العلاقات الشخصية أو العصبية الخلدونية وهذا ما يشجع على وجود إستراتيجيات الفاعلين بقوة، كما أنها تحطم الإبداع ولا تشجع على تفجير الطاقات الكامنة الموجودة لدى الموارد البشرية.

-طريقة التدرج: يرى كل من سهلية محمد عباس و علي حسين علي حول هذه الطريقة بأنها تتم عن طريق وضع تصنيفات للموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة من الأداء، وهنا نخلص إلى ثلاثة (03) تصنيفات وهي على النحو التالي:  
-الأداء المقبول -الأداء الغير مقبول -الأداء المتميز.

و بعد وضع هذه التصنيفات يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات، حيث يوضع كل فرد في درجة تصنيفه حسب أدائه الوظيفي (23) ، ولكن نقول شيء مهم وهو حتى تنجح هذه العملية يجب على المدير أو المقيم أن يعرف أداء هذه الموارد البشرية جيدا حتى لا يظلمهم ويحقق بذلك العدالة التنظيمية فهي مسؤولية تحتاج إلى التركيز والفهم الجيد للأمور التقنية الخاصة بالوظيفة، ويجب على المدير أو المقيم أن يكون ملم بجميع جوانب الوظيفة التي يقوم بها هذا المورد البشري، ولكن تبقى دائما مشكلة التحيز ومشكلة الذاتية قائمة في نفوس المقيمين، فدقة وصدق هذه الطريقة تتأثر تأثرا كبيرا بالجوانب الخاصة للمقيم، كما نلاحظ أن المورد البشري لا يستطيع الوقوف على نقاط القوة والضعف لأدائه قصد تقويمه وتحسينه مستقبلا.

#### 2-4-الطرق الحديثة:

-طريقة الإدارة بالأهداف:

في هذه الطريقة يتم وضع المدير والإدارة العليا إستراتيجية تحمل الأهداف المسطرة والمرجو تحقيقها خلال السنة القادمة وتكون هذه الأهداف مدروسة بطرق علمية دقيقة، بعدها يتم عرض تلك النتائج (المتضمنة الأهداف) على المستوى الإداري الأقل من الإدارة العليا وهكذا تستمر العملية تنازليا حتى تصل إلى الموظف البسيط الذي يجب أن يفهم جيدا تلك الأهداف ويقوم بتحقيقها، وفي الأخير تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء الموظفين على كافة المستويات (24) ، وكل فرد يتحمل مسؤولياته وهذا راجع لأن تلك الأهداف سوف تعود بالإيجاب على جميع الموظفين إن أحسنوا تحقيقها.

من خلال هذه الطريقة نفهم بأنها مبنية على تحديد الأهداف الدقيقة والواضحة وتبينها لكافة الموظفين، والهدف من كل هذا هو النتائج المستخلصة من خلال القيام بالعمل، أي الذهاب مباشرة لنتائج العملية والتي على أساسها يقيم الموظف، فنقول أن هذه العملية قد تكون ناجحة بالنسبة للموظفين الذين يتقبلون الثقافة التنظيمية والتي تتحقق بواسطة الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية اللتان تخلقان معنى الإلتزام التنظيمي الذي يدفع الفرد لتقبل الثقافة التنظيمية ومعنى هذا

أن الموظف يصبح يدرك تمام الإدراك حقوقه وواجباته، ففي هذه الحالة نلمس النتائج المرجوة والمتمثلة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، ولكن وما تعيشه الإدارة الجزائرية اليوم ومع عدم تقبل المورد البشري لهذه الثقافة التنظيمية، ومع فقدان الثقة بين الإدارة والموظف لا نستطيع تحقيق هذه الإستراتيجية او الطريقة وحتى وإن طبقت فلن نحصل على النتائج المرجوة، فيجب على الإدارة الجزائرية وقبل السعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، يجب فهم هذا المورد البشري ومحاولة زرع فيه معنى المواطنة التنظيمية والتفكير في كيفية جعل هذا المورد البشري يتقبل الثقافة التنظيمية وبعدها يمكن لنا تطبيق هذه الطريقة الإدارة بالأهداف.

-طريقة المقال:

يرى سيد أحمد جاب الرب أن هذه العملية تقوم على المقيم الذي يقوم بتقييم أداء المورد البشري، بحيث يقوم بوضع بنود تصف سلوك الفرد وبعد إختيار وتكوين البنود التي يراها مناسبة للتقييم والتي تكشف لنا نقاط القوة والضعف لدى هذا المورد البشري يقوم بوضع توصيات لتطوير هذا المورد البشري(25).

إذن ما نفهمه وما نلاحظه على هذه الطريقة أن المقيم أو المشرف يقوم بوضع عرض حال على شكل تقييم للأداء الخاص بالمورد البشري، بحيث يكتب فيه كل نقاط القوة والضعف الخاصة بهذا المورد البشري، ثم يقوم بإعطاء توصيات وحلول لبعض المشاكل التي تعيق السير الحسن للإدارة وهلى أساس هذا التقييم الموضوع على شكل مقال تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا المورد البشري، ولكن وما يعيب على هذه الطريقة أنها تتغير بتغير المقيم أو المشرف بحيث يستطيع كتابة ما يريد وهنا نرى الإختلاف بين المقيمين وحتى أنها قد تطغى عليها نوع من الذاتية، بحيث يمكن لهذا المقيم أن يضيف نقاط قوة أو يحذفها كم يمكنه كذلك إضافة وحذف نقاط ضعف بالنسبة لهذا المورد البشري، وحتى أنها قد تتعب المقيم في حالة وجود عدد كبير من الموارد البشرية التي يجب عليه تقييمها تقييما دقيقا، بالإضافة إلى إتقان المقيم للكتابة والتعبير الخاصين بكتابة تقرير التقييم الذي يكون على شكل مقال.

خلاصة:

نستنتج من خلال كل ما قلناه أنه إذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد أن يكون هناك أداء وظيفي فعال مبني على حس هذا المورد البشري ووعيه التام بواجباته داخل هذا التنظيم، كما بين لنا هذا الجانب النظري أن الإنسان هو من يخلق الفارق و ليست التكنولوجيات الموجودة، فالجودة هي الإنسان والإستثمار فيها هو الإستثمار في

المورد البشري، وإذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد لنا من فهم هذا المورد البشري جيدا حتى نستطيع زرع فيه الولاء التنظيمي الذي ينتج لنا تقبل الثقافة التنظيمية و يخلق لنا الإلتزام التنظيمي اللذان يصنعان لنا أداء فعال ناتج من مورد بشري يعرف جيدا حقوقه وواجباته و يدرك تمام الإدراك أن تحقيق أهدافه تكمن في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ولن نصل إلى هذا المفهوم إلا بتطبيق نظام حوافز ديناميكي يتماشى مع تطلعات هذا المورد البشري، و توصلنا إلى شيء مهم وهو أن تقييم الأداء الوظيفي المبني على معايير علمية وتقنية فعلى الرغم من وجودها في الإدارة الجزائرية إلا أن التنظيمات الغير الرسمية السلبية سيطرت على هذه التقييمات وأبدعت في التقييم، فما هو ملاحظ ظاهريا بان التقييم هو مطابق للمعايير بطريقة رسمية وعلمية فالشيء الباطني هو عكس ذلك تماما، وعلى جماعة العمل التحلي بالصدق والإخلاص في العمل، وعلى المسؤول التحلي بالموضوعية و الشفافية وإبعاد كل جوانب الذاتية والميول الشخصية وعدم الإندماج داخل التنظيمات الغير الرسمية والسلبية وخاصة عند التقييم، ورغم كل ما لاحظناه من تقنيات في التقييم، يجب وخاصة في الإدارة الجزائرية ومع عادات مجتمعا، يجب على المسؤولين قيامهم بتقييم الأداءات للموارد البشرية بحضور جماعة العمل حتى يتعودوا على الجماعة وأن يخبر المسؤول أعضائه بالنقاط التي وضعها مع التبرير وأمام الجميع، لكي يطبق مبدأ العدالة والصدق في المعاملة، وكسب الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وإحداث نوع من المنافسة الداخلية بين الموظفين، ويسعى كل موظف إلى تحسين أدائه للحصول على تقييم أفضل وبذلك نقطة أفضل التي سوف تخدمه في الحصول على علاوة أكثر من المرة السابقة، وتساعد على الترقية وبناء مستقبله، وبالتالي فإن المسؤول سوف يكسب ثقة وإحترام المرؤوسين له وتستمر الجماعة في إتحادها وولائها للرئيس وبذلك للمنظمة وعندما نقول المنظمة نقول التنظيم الرسمي، وهنا وكأنا عالجا موضوع التنظيمات الغير رسمية بطريقة علمية وبدون صراعات، وبذلك إكتسبنا قوة جديدة وفعالة تساهم وتسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة بعدما كانت في الماضي القريب تعيق الإدارة على تحقيق أهدافها، ولكن وحتى يتحقق ما قلناه لابد من فهم هذه الموارد البشرية وفهم خاصة حاجياتها ومحاولة تلبية تلك الحاجيات في إطار القانون المعمول به.

فتلك التنظيمات غير الرسمية أو كما يسميها البعض إستراتيجيات الفاعلين كانت سببا لنظام الحوافز القائم وأثرت على الأداء وعلى تقييم الأداء، فهذه الإستراتيجيات الكروزية يجب ان نفهمها جيدا ونحس بخطورتها فإذا لم تقوم بطرق



علمية فإنها قد تتحول إلى حركات إجتماعية يفوق صداها وتأثيرها من النقابات الموجودة حاليا وهذا ما تحدث عنه ألان توران في كتابه نقد الحداثة، فعلى صناع القرار التفتن لمثل هذه الظواهر التي خلقت مشاكل داخل التنظيم كما قد تخلق مشاكل داخل المجتمع ككل.

#### قائمة المراجع:

- 01- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، ص85.
- 02- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 39.
- 03- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص85.
- 04- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، مصر، 2001، ص15.
- 05- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، ص329.
- 06- عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1996، ص519..
- 07- أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003، ص371..
- 08- زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص89-90.
- 09- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 90.
- 10- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001، ص210.
- 11- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص372.
- 12- زهير ثابت، مرجع سابق، ص92.
- 13- ماجدة عطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، 2003، ص64.
- 14- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط2، الدار الجامعية، 2001، ص45
- 15- راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، 2002، ص384.
- 16- جمال مقران، أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص17.
- 17- جمال مقران، مرجع سابق، ص ص 18-19
- 18- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص349.
- 19- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، بدون سنة، ص281.
- 20- أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص377.
- 21- نور الدين، حاروش.مرجع سابق ، ص 95.
- 22- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص418.
- 23- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص249
- 24- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 371-372.
- 25- سيد أحمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، 2003، ص532.