

متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم

الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

أ. مهملي بن علي

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية / المركز الجامعي غليزان

ملخص:

يولي الباحثون في علم الإدارة والعلوم الإجتماعية الكثير من اهتمامهم لموضوع صنع القرار وكيفية اتخاذه، نظرا لأهميته البالغة في العملية الإدارية، لهذا أصبح من الضروري إيجاد الطرق والكيفيات والوسائل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة، جوهرها المعلومات الإدارية، فتتضمن عدد المعطيات والمؤشرات وكثافتها، فرض إيجاد سبل حقيقية يتم من خلالها تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف مستويات المنظمة لمسايرة تطورات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفعالية التنظيمية والوظيفية في المؤسسة، فتنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة في هذه العملية، لأن القائد الإداري الناجح يدرك مدى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة، لكونه الأداة الفعالة التي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها، لذا نجد حريصة كل الحرص على قياس وتقييم الأداء الوظيفي، باعتباره العملية الإدارية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة، لهذا يتوجب على متخذ القرار الرشيد أن يعرف كل الطرق والوسائل التي يتم من خلالها، خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق الرضا الوظيفي ويزيد من فعالية الأداء الوظيفي، لأن القرار الرشيد هو الأداة التي تؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها.

الكلمات المفتاحية للمقال: صناعة القرار، اتخاذ القرار، القرار الرشيد، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء

Abstract :

Researchers in management and social sciences learned a lot of interest in the subject of decision-making and clauses taken, due to its great importance in the management process, so it became necessary to find ways and modes and means by which effective decision making and governance, essentially administrative information, then amplified the number of data and indicators and intensity, for being an effective tool that can institution through which to achieve their goals, so we find the organization keen to measure and evaluate job performance, that why the decision-maker to know all the ways and means by which, the creation of an appropriate regulatory environment that achieves job satisfaction and increases the effectiveness of job performance, because the decision-Rasheed is a tool that provides the maximum in achieving the goals of the organization within the data environment in which it operates.

Keyword article: decision-making, decision-making, decision-Effective, functionality, performance evaluation.

مقدمة:

يعتبر موضوع صناعة القرار من الموضوعات البارزة التي شغلت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في علم الإدارة والعلوم الإجتماعية والسياسية، حيث قاموا بدراسته من زوايا وأبعاد مختلفة، ويعتبرون أن تطور وإصلاح الإدارة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى النجاح في عملية اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الإهتمام بترشيد وتفعيل عملية اتخاذ القرارات هو نفسه الإهتمام بتفعيل وتأهيل العملية الإدارية، لأنه كلما كان القرار رشيدا كان تحقيق الأهداف أكثر فعالية، وعلى جميع المستويات التنظيمية والوظيفية.

يعد القرار جوهر العملية الإدارية، لأن العمل الإداري المخطط باتجاه هدف محدد هو عمل جماعي ينبغي أن يستند إلى بعض الأسس والعمليات التي تسهل أو تضمن ذلك، وتلك هي عمليات اتخاذ القرارات، كما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة من القيادة الإدارية الفعالة، التي تلعب هي الأخرى دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، مما يضمن المستوى الأعلى من الكفاءة والفعالية التنظيمية والوظيفية لهذه المؤسسات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

تتم عملية اتخاذ القرار في بيئة داخلية وخارجية عواملها لا تتصف بالثبات والإستقرار، بل بالتغير الدائم والمستمر، كما تتأثر هذه القرارات بالجوانب السلوكية والشخصية التي يتصف بها متخذ القرار، مما يؤثر بصورة مباشرة على الأداء، لذا نجد أن العديد من المؤسسات تسعى جاهدة إلى توفير كل الوسائل اللازمة والأساليب المناسبة التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها، و ذلك من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، إلا أن هذه القرارات في أغلبها تتصف بالرشد المحدود، وهو ما أشار إليه المفكر سيمون صاحب نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن هناك عوامل كثيرة تحول دون وصول المدير إلى الرشد الكامل¹.

مما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما هي الآليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرار الرشيد؟ وما تأثيرها على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، سنقوم بدراسة المحورين التاليين:

المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم متخذ القرار الرشيد وتقييم الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: العلاقة بين اتخاذ القرار الرشيد وتقييم الأداء الوظيفي.

المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم متخذ القرار الرشيد وتقييم الأداء الوظيفي.

يتحدد الأساس الحقيقي لعملية اتخاذ القرارات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف الإدارية والتوجهات التي يتبناها التنظيم، حيث أن وضع الأهداف الإدارية هو الوظيفة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وإنجاز الأهداف

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة، أصول، وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 234.

يمثل قمة الذروة أو الغاية الأسمى في إعطاء عملية اتخاذ القرار المعنى والأهمية، نظرا لدورها البالغ في تحقيق الأداء الفعال والمتميز، فأصبح اهتمام المنظمات منصبا بصورة كبيرة على رفع مستوى الأداء، من أجل تحقيق أعلى درجة من الفعالية التنظيمية والوظيفية، ولكن لا يتأتى ذلك إلا بوجود قرارات فعالة ورشيده يمكنها أن تساهم بصفة مباشرة في عملية تحسين وتطوير الأداء.

أولاً: متخذ القرار الرشيد.

1. تعريف القرار.

هناك العديد من التعاريف اللغوية للقرار، فالقرارُ إذن هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف²، وهناك تعريف لغوي آخر، حيث جاء في اللغة ((قَرَّرَ)) بمعنى سكن و إطمأنَّ، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرَّر الأمر بمعنى ثَبَّتَ وإستقرَّ، والقرار هو ما إنتهى إليه الأمر، ورغم تعدد التعاريف التي قدمت لتعريف القرار إلا أنها تنبع من حقلين للمعرفة العلمية³، هما (حقل الإدارة العامة وحقل العلوم القانونية)، ففي الحقل الأول تدور معظم التعاريف حول إعتبار أن القرار هو عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معين.

أما في حقل العلوم القانونية فيعرف القرار الإداري بأنه عمل قانوني من جانب واحد، يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة، ويحدث أثارا قانونية سواء بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم⁴.

2. تعريف الرشد.

- لغة: إصابة وجه الأمر والطريق⁵. وهو عند بعض أهل اللغة (بخلاف الغي)، ونقيض الضلال⁶، لقوله تعالى : (لَأَكْرَاهُ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ) [البقرة : 256]، فهو . إذن في اللغة يعني الاهتداء إلى أصح الأمور أياً كانت دينية أو دنيوية .

- اصطلاحاً: إنه القدرة المكتسبة للفرد التي تظهر في إصلاح تصرّفه عامّة من جهة دينه (سواء العلم بمعتقداته وتقييد عمله على وفق أوامر الله ونواهيها، أو تصرّفه في ماله، أو كلاهما) .

3. القرار الرشيد:

يعرف القرار الرشيد بأنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة⁷. وهناك من يربط القرار الرشيد

2 - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 99.

3 - عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، ط1، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 15.

4 - علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، ج2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 111.

5 - ابن منظور، لسان العرب، مادة رشد : 169/1 .

6 - الفيروز آبادي، القاموس المحيط، فصل الرأ، باب الدال، د ص.

7 - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 57.

بالفعالية التنظيمية، ونقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية، ويلاحظ في هذا التعريف الربط بين الفعالية وبلوغ الأهداف، وهناك أيضا من يمزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة، بحيث أنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد⁸.

يعرف القرار الفعال بأنه: القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قرارا على ورق ولكنه قرارا يحدث أثرا ويحقق نتيجة، والمقصود بالنتيجة ليست شيئا ضعيفا ولكن شيئا قويا، شيئا جوهريا محدثا تأثيرا في المنظمة ككل، كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة⁹.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسة السلوكية عبارة عن سلوك له مراحل معينة ولكنه طبقا للواقع قد يكون على درجات من الموضوعية والدقة، ولا يتصف بالضرورة بالكمال من حيث الرشد والعقلانية¹⁰،

كما يصنف الباحثون عملية صنع القرار إلى النماذج التالية:

أ. **النموذج الرشيد:** ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، وتفترض أن المدير يملك الخصائص التالية:¹¹

1. لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
2. لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
3. لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بكل موضوعية.
4. لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
5. يقوم بصنع قرارات مثلى.

ب. **النموذج السلوكي:** يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما، وان قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة: الرشد المحدود، ومع الأخذ بعين الإعتبار أن المنظمات قد تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة، حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود.

⁸ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 196.

⁹ - عبد العزيز محمد طارقي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، نوفمبر، 2010، ص 18.

¹⁰ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 46.

¹¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، عمان: دار الحامد للنشر، 2009، ص 91.

4. متخذ القرار الرشيد:

يفترض الفكر التقليدي أن الإنسان مخلوق رشيد، وأنه حينما يقدم على اتخاذ قراراته فإنه يملك كافة المعلومات المطلوبة لصناعة القرار، ويجري حساباته العقلية التي توضح له الربح والخسارة، أو التكلفة والعائد، أو المزايا والعيوب لما يترتب على كل بديل متاح، ومن ثم يقرر اختيار البديل الذي يرى أنه يضاعف له ربحه أو عائده، بيد أن أنصار الفكر الإنساني ومن ثم الفكر السلوكي والموقف، يرون أن سمة الرشيد والعقلانية لا يمكن تحققها كاملاً لدى أي إنسان، وقلما يمكن تحقيقها في جميع القرارات الإدارية لاعتبارات متعددة¹².

فمتخذ القرار إذن قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار، فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي)، أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة، التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المؤسسات الصغيرة حجماً¹³.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له، ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته¹⁴.

على هذا الأساس اعتبر سايمون أن القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشيد التنظيمي والرشيد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم، ولذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتتأثر هذه القرارات بمجموعة من العوامل نذكرها فيما يلي¹⁵:

- عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات وقيم الفرد.
- عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها.

¹² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي، منحنى تطبيقي معاصر، ط1، الأردن: دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012، ص 126.

¹³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2007، ص 219.

¹⁴ - خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، 2006، ص 57.

¹⁵ - العزاوي، المرجع نفسه، ص 104.

5. صور الرشد في القرارات.

يعتبر المفكر هيرت سايمون من رواد الفكر السلوكي، حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها¹⁶ وقد قام المفكر هيرت سايمون بتقسيم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع نذكرها فيما يلي:

- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيميا: وهو ذلك القرار الموجه لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.
- القرار الرشيد الشخصي: وهو ذلك القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فعابا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما ينخفض الأداء¹⁷، كما يعتبر تقييم الأداء عملية إنسانية واجتماعية قديمة، بدأت منذ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله ويُصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين، اعتماداً على تصوراته الخاصة، وتوسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة، وصولاً إلى ما حققه الفكر الإداري الحديث في هذا المجال.

1. مفهوم الأداء الوظيفي.

يعود أصل مصطلح الأداء لغويا إلى الكلمة الإنجليزية "To-perform"، "parformer" باللغة الفرنسية يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹⁸.

¹⁶ - العزاوي، المرجع نفسه، ص 103.

¹⁷ - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

¹⁸ _ Ecosip Avec la participation de : Pierre Christiane ، Gérard CLUZE، Philippe HONORAT، Farida YAHIAOUI Philippe DEHERRIPONT.Nathalie CORRÉGÉ

كما أنه عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، وإنما نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به¹⁹، فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.²⁰

نستنتج مما سبق ذكره، أن الأداء الوظيفي هو ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة التي يستعملها من أجل تحقيق هدف محدد، كما تؤثر الاتصالات بشكل كبير على أداء العامل داخل أي مؤسسة من خلال نقل البيانات والأفكار والتعليمات سواء كانت ضمن إطار التنظيم الرسمي أو غير الرسمي.

2. تقييم الأداء الوظيفي:

يُعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين، يوضع في ملف العامل أو الموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية"²¹.

يقصد به أيضاً الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المنظمة.²²

يعبر تقييم الأداء على الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم²³.

3. العوامل المؤثرة في الأداء.

يعتبر الأداء سلوكاً وظيفياً هادفاً يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بأدائها، وبمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد الأداء إما إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة

، Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux. Paris: Ed L'Harmattan·ALCOUFFE et Marie-Pierre BES

1999. p 15

¹⁹ - محمد بن علي المانع، "تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإدارية، ص 71.

²⁰ - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغور بختشلة، (مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2013، ص 59.

²¹ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 75.

²² - محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007، ص 229.

²³ - سوسن شاكر، الموقع الرسمي للحوار المتمدن، خصائص واساليب قياس وتقييم الأداء (القسم الثاني)،

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=311293، لوحظ يوم: 06 أوت 2016 على الساعة 14:42 زوالاً بتوقيت الجزائر.

بالزملاء والرؤساء والخبرات المكتسبة، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، أما العوامل الداخلية فتتضمن قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي وهذه الأخيرة ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة²⁴، كما أن الأداء يتأثر بعوامل كثيرة منها:

- **العوامل الشخصية:** تعتبر الشخصية عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم العوامل الشخصية، فالتحيز الشخصي للرئيس على الأداء، يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، وللتقليل من هذا التحيز يمكن إشراك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي، أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين، كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير، ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم²⁵.

- **التحسينات والتغييرات التنظيمية:** ويعبر عنها الباحثون أيضاً بالتطوير التنظيمي داخل المؤسسة، ويشير الدكتور نور الدين حاروش أن التطوير التنظيمي هو جملة من العمليات والسلوكيات، تباشرها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العمليات التخطيط الواعي والعلمي، والحركية الهادفة للتحسين، والإرتقاء بالمنظمة دائماً إلى الأحسن²⁶.

- **الدعم الوظيفي والضغوط الوظيفية:** ترتبط الضغوط الوظيفية بالدور الذي يمارسه الفرد داخل المنظمة، وتتكون من شقين أساسيين هما: ضغوط الدور وصراع الدور، أما غموض الدور فإنه يحدث في حالة عدم وضوح التوجيهات التي يتلقاها العامل من رؤسائه أو في حالة عدم وضوح أو غموض مسؤوليات مهامه...²⁷، ومن الممكن جداً افتراض العلاقة المحتملة بين الدعم الوظيفي والضغوط الوظيفية، فصراع الدور يحدث نتيجة للتعارض بين توقعات أولئك المحيطين بالموظف من رؤساء وزملاء العمل من جهة، وما يجب على الموظف أدائه من مهام ومسؤوليات من جهة أخرى، حيث أن الدعم الذي يقدمه الرئيس لمؤوسيه من شأنه أن يساهم في علاج الكثير من هذه التعارضات، أما بالنسبة لغموض الدور فإنه يحدث نتيجة لعدم حصوله على تعليمات واضحة ودقيقة بخصوص مهامه وواجباته وسلطته الوظيفية وعلى دعم وظيفي سواء كان مادياً أو معنوياً من رئيسه، وذلك من

²⁴ - محمود مرسي، و زهير الصباغ، إدارة الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص 28.

²⁵ . عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 65.

²⁶ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 199.

JOHN R. RIZZO _²⁷ ROBERT J. HOUSE، AND SIDNEY I. LIRTZMAN، ROLE CONFLICT AND AMBIGUITY IN COMPLEX ORGANIZATIONS، ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY، 1972 .PP 150-163.

خلال قيام الرئيس بتحديد وتوضيح طبيعة المهام والمسؤوليات المطلوب من الموظف أداؤها من شأنه أن يسهم في خفض درجة الغموض الوظيفي له²⁸.

- **تأثير الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الإلتحاق بعمله أو بعد الإلتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك، لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الإهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة²⁹.

- **قلة الدعم الفني والمعنوي:** ونقصد به الدعم الفني الذي يتلقاه العامل من رئيسه في العمل، إضافة إلى الدعم المعنوي الذي يتلقاه المرؤوس من رئيسه في صورة مراعاة الرئيس لاحتياجات المرؤوس ومتطلباته ومشاعره³⁰.

المحور الثاني: العلاقة بين اتخاذ القرار الرشيد وتقييم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية لأي قيادة إدارية، لأن قدرة المدير على اتخاذ القرار الرشيد هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فعملية اتخاذ القرار الرشيد تحتاج إلى مجموعة واسعة من أنواع المعلومات، بالإضافة إلى الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات في الماضي والحاضر، وما تنوي القيام به في المستقبل، ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها، ومعلومات عن مشاريع التنمية، ومعلومات عن الإحصائيات لكي تسترشد بها، وغيرها، مما يساعد متخذ القرار في نجاح عملية تقييم الأداء.

كما تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فعالية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف بين العاملين في المنظمة³¹.

أولا: القرار الرشيد وتحسين عملية تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الحلول التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، نذكر منها ما يلي³²:

1. تحسين وتطوير أدوات تقييم الأداء: يتضح بصفة عامة انه كلما أنفقنا جهدا ومالا أكثر من اجل إعداد أدوات صادقة لقياس الأداء كلما كانت عملية التقييم أفضل، وهذا يعني أن إعداد أدوات قياس مختلفة للمهن وتطوير مقاييس الأداء يتم بالاعتماد على تحليل العمل الدقيق، والذي يجب أن لا يتضمن إجراءات أو خطوات غامضة.

²⁸ - علي حسين محمد، "العلاقة بين الضغوط الوظيفية و الشعور بالإجهاد و دور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة:دراسة مطبقة على العاملين في القطاع الخاص الكويتي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، سبتمبر، 2006، ص ص 289-290.

²⁹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 66.

³⁰ - علي حسين محمد، مرجع سابق، ص 288.

³¹ أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2009، ص 227.

³² - رونالد ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة فارس حلمي)، ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع،

1999، ص 134.

2. **تدريب المقيمين:** يصعب علينا إجراء تقييم دقيق وسليم للغاية لأنه عرضة للخطأ والتحيز، فلا بد من حصول المقيم على تدريب مناسب وتعليمهم كيفية استخدام أدوات التقدير المختلفة وأساليب تجنب الأخطاء المحتملة مثل أخطاء السهولة أو التشدد وتأثير الهالة.

3. **الحصول على عدة تقييمات:** يمكن اللجوء من اجل زيادة ثبات نتائج تقييم الأداء إلى أسلوب الحصول على عدة تقييمات للأداء من عدة مشرفين مثلاً أو عدة تقييمات من قبل التقييم الذاتي، إضافة إلى تقييم المشرف أو تقييم زملاء، فإذا ما تماثلت التقديرات وإذا كان جميع المقيمين غير متأثرين بنوع واحد من التحيز، فمن المحتمل أن تكون نتيجة التقييم دقيقة جداً.

4. **تقييم المقدرين (المشرفين):** لا يرحب الكثير من المشرفين بعملية التقييم، لأنهم يعتقدون أنها عملية شاقة ولا تعود عليهم بأية فائدة، فهي تعني لهم واجبا جديدا يضاف إلى ما لديهم من قائمة طويلة من الواجبات، لهذا لا بد من اهتمام المشرفين بهذه المسألة لكي تصبح جزءا لا يتجزأ من واجباتهم، وان يتم فحص وتقييم طريقة قيامهم بهذا الواجب باستمرار، وهذا يعني أيضا حصول المجيدين منهم على مكافآت مناسبة.

5. **إجراء تقييم الأداء بانتظام:** لا يساعد تقييم الأداء قسم شؤون الموظفين على اتخاذ القرارات التي يفترض عليه اتخاذها فقط، ولكنه أيضا مصدر المعلومات و التغذية المرتدة للعامل، وبهذه الطريقة يصبح تقييم الأداء المتكرر والمنتظم من أحسن الوسائل لمساعدة العاملين على التغلب على المشكلات وتحسين الأداء.

ثانيا: مشاكل تقييم الأداء.

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لعوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم، إلا أن هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد الموضوعية ودرجة كبيرة، وعند القيام بعملية التقييم تحدث أخطاء في عملية التطبيق، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

أ- أخطاء مرتبطة بالمقيم في حد ذاته:

1- الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد:

يملك كل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عليا في المقياس والبعض الآخر يضعون درجات دنيا، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي، حيث أن النوع الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقون، في حين أن الثاني يضع التقديرات أقل مما يستحقون، وتحدث عملية التساهل في تقديرات الأداء عندما يميل المشرف إلى التساهل في أحكامه و تقديراته لأداء من يعملون لديه، فيمنحهم بطريقة روتينية تقديرات إيجابية عالية، وعلى العكس من ذلك يحدث خطأ التشدد عندما يعطي المشرف تقديرات سلبية و منخفضة للجميع.³³

³³ رونالد .ي. ريجيو، المرجع نفسه، ص 131.

2- الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة):

يقصد بتأثير الهالة أو التأثيرات الشخصية الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد بالاعتماد على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، أي أن المقيم يأخذ بهذه الصفة فقط، كما يحدث تأثير الهالة في تقييم الأداء عندما يعطي المشرف أو المقدر حكما إيجابيا عاما على أساس معرفته بسمة إيجابية واحدة فقط، فان لاحظ المشرف أن أداء احد مرؤوسيه متفوق للغاية في احد الواجبات، فانه قد يميل إلى التعميم، وبالتالي الاعتقاد أن أداء هذا العامل يمتاز في جميع الواجبات الأخرى وبغض النظر كون ذلك صحيحا أم لا، وهناك أيضا بعض الخصائص مثل الوسامة أو جاذبية المظهر... الخ، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن للهالة اثر عكسي في بعض الأحيان، وهنا نلاحظ أن التقييم العام السليبي قد اعتمد على حادثة واحدة كان أداء الفرد فيها ضعيفا جدا، أو بناءً على سمة سلبية واحدة³⁴.

3- أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمله شخصيا من صفات على غيره من الأفراد العاملين، فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر للآخرين بأنهم مثله، هذه الأخطاء أيضا لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم.

4- انخفاض دافعية المقيم: لا توجد أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم، حيث أن المقيم غالبا ما يخضع لمشاعره الذاتية فقط والتي تقوده إلى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن نتيجة التقييم سوف تؤثر سلبا أو إيجابا على الأفراد يقوده إلى أن للتقييم شكل غير حقيقي، أو أنه لا يعكس الواقع العملي للأفراد العاملين، حيث أنه من المعروف بأن نتائج التقييم تنعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الأفراد وهي: المكافأة أو العقوبة أو الترقية، ومن الممكن أن لا يعطي المقيم التقييم الصحيح نظرا لعدم وجود دوافع لديه سواء كانت إيجابية لمكافأته أو سلبية بعقوبات توضع مسبقا من قبل الإدارة ويتحدد على ضوءها التقييم.

5- التأثير بآخر تقييم: قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للعاملين ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهم، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير للعامل في الفترة السابقة "ممتاز" والفترة الحالية "ممتاز" كذلك، والعكس صحيح إذا الفترة السابقة "متوسط" أو "ضعيف".

مما سبق ذكره نستنتج أن الأخطاء المرتبطة بالمقيم ذاته تنعكس وبصورة كبيرة على نظام تقييم الأداء، لأنها عبارة عن أحكام شخصية، بعيدة كل البعد عن كل ما هو موضوعي، تؤثر سلبا على فعالية الأداء الوظيفي.

ب- أخطاء مرتبطة بنظام التقييم:

1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: إن احد أسباب عدم كفاءة نظام التقييم في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه الأخيرة ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي

³⁴. رونالد. ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 131.

بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات و معايير للأداء لجميع الوظائف الإشرافية والقيادية والاستشارية فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو أغلب الوظائف، وهذه المعدلات يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها وأن تساهم في رفع متوسط الإنتاج العادي³⁵.

2- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: تستخدم العديد من المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف وخاصة وظائف الإدارة العليا، فتعميم طريقة واحدة قد لا يحقق الكفاءة من العملية.

3- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد تشجع معد التقرير على ملئه في وقته بإتقان، أما النماذج المعقدة الغامضة، فإنها تؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعدادها، أو عدم الاهتمام به، وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج ناتجة عن عدم تضمن النماذج لإرشادات واضحة لمعد التقرير، أو تكون متضمنة لتعاريف محددة لعناصر التقييم أو تشتمل على عدد كبير من عناصر التقييم³⁶.

ت- أخطاء مرتبطة بإدارة التنظيم: تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم مسؤولة عنه سواء في متابعته أو التأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام والمرتبطة بالجهة المسؤولة عنه هي³⁷:

1- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بنظام التقييم.

2- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: يحتاج الرؤساء المشرفون سواء كانوا جدد أم لا إلى التدريب المستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، وذلك بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

3- قلة المتابعة: يحتاج نظام التقييم إلى متابعة مستمرة من قبل الجهة التي وضعت حتى لو كان جيدا، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، لان ترك المشاكل بلا حلول قد يؤدي إلى عدم جدية معدي التقارير.

³⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص 312.

³⁶ - المرجع نفسه، ص 313.

³⁷ - المرجع نفسه، ص 314.

ثالثا: دور متخذ القرار في عملية تقييم الأداء.

تختص عملية اتخاذ القرار بالكشف عن الأسباب والدوافع التي تسبب التأخير والتعطيل لسير عمل المؤسسة، وهذا يتطلب من متخذ القرار التركيز على الجوانب التي تزيل التعطيل وتؤدي إلى التغيير الذي يستلزم طرح أسئلة توضيحية لمعرفة حدود المشكلة³⁸، ويتجسد دور متخذ القرار من خلال ما يلي:

1. إدراك القيادة الإدارية بأهمية المورد البشري داخل المؤسسة:

تعرف القيادة أيضا بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"، فمن خلال هذا التعريف يمكن القول أن القيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم من أجل تحقيق هدف معين، وبالتالي فإن مفهوم القيادة هو من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من تنوع الآراء، ويرجع ذلك إلى كثرة التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم القيادة، ومن بينها التركيز على عمليات سمات فن التأثير وممارسة النفوذ.³⁹

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية⁴⁰ أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول عدد الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا، وهي معرفة كمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

بعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور حولهم من أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات، كما يؤثر القادة في المرؤوسين ويتأثرون بهم أيضا، وكما يعرف المدير الفعال حاجاته ويعمل على تلبيتها، فانه يعرف أيضا حاجات مرؤوسيه ويستجيب لها، ويعمل على تحقيقها كي يصبح فعالا ومؤثرا، ولا يصل إلى تلك المرحلة إلا عندما يحصل على تأييد مرؤوسيه ودعمهم كما يلعب المدير

38- عبد الله رابح سرير، " عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، (أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جوان 2006)، ص 154.

39- عبد العالي هبال، "دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، الجزائر"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008)، ص 164.

40 . عبد القادر شلاحي، " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة POVALIspa ووحدة المضخات بالبرواقية"، (الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، يومي: 14-15 أبريل 2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، ص 5.

دورا هاما من خلال وظيفة التوجيه، أي توجيه الأفراد وتحفيزهم لأداء العمل أو الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز وخلق الجو المناسب للعمل لرفع الروح المعنوية، ولكن لن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام اتصال فعال يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، وعليه يمكن القول أن نجاح عملية التوجيه يتوقف على العناصر الثلاثة (الإتصال، القيادة، الدافعية) ⁴¹.

يعتبر الرئيس المباشر الشخص الأنسب الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العمال، لأنه يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد وأسوتهم، لكن هذا لا يعني الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل كلي، لان هذا يعطيه مجالا أكبر للتحيز والمحسوبية... أي فقدان الموضوعية ⁴²، وطريقة التقييم من طرف المسؤول المباشر هي الطريقة الأكثر شيوعا، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر.

كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم. ويجب لأن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم. ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم أو توجيهها إلى أعلى.

كما يشمل التقييم على ثلاث معايير أساسية تتحدد في ضوئها أنواع معايير التقييم، وهي كما يلي:

أ- معايير وصف الخصائص الشخصية: نعني بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لان تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم. ⁴³

ب- معايير وصف السلوك: نقصد بها مجموعة السلوكيات التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواح جيدة في أدائه، ومن بينها: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، وكذلك حسن التعامل مع العملاء وغيرها... الخ، كما أن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من طرف المقيم يحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله، وبالتالي فان تقييمها يتصف بالصعوبة لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات. ⁴⁴

ج- معايير وصف النتائج: توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل العامل الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة

41 - جابر عوض السيد، و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 43.

42 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص 103.

43 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 410.

44 - المرجع نفسه، ص 411.

منه، كما أنه لا شك في أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال.

وعليه فإن الأداء الوظيفي يعبر عن ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، بمعنى أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، وإنما تكاملهما معاً من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنظمة، كما أن الهدف من وضع هذه المعايير هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

2. توفر المعلومات الإدارية اللازمة عن الموارد البشرية ووضوحها.

يقصد بالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير والمعلومات المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع، فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنا كاملاً للمعلومة التي يمكن استخدامها⁴⁵.

1.2 مصادر المعلومات: باعتبار أن المعلومات هي ناتج معالجة البيانات تحليلاً وتركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات، لأن البيانات هي ركيزة المعلومات، بحيث أنها تعتمد على مجموعة من المصادر الرسمية وغير الرسمية التي تساهم في الحصول على المعلومة بكل صدق ومأمونية، فيقصد بالمصدر الرسمي تلك الجهات التي تتولى الإشراف على جمع المعلومات وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للجهات المتعاملة مع المعلومة، وهكذا قد تكون المعلومة في شكل معلومات نازلة كالقوانين أو معلومات صاعدة كالتقارير، ويمكن أن نميز بين نوعين لمصادر المعلومات:

- **المصادر الداخلية للمعلومات:** وتتمثل في المجموعة الشبكية الداخلية للإتصالات كاستعمال الهاتف، الفاكس، بربقيات... الخ، كما تعطي البيانات على شكل رسمي وغير رسمي من داخل المؤسسة، ويتم تجميعها للأحداث الواقعة حقيقة، وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها واستخراج الحقائق منها.

- **المصادر الخارجية للمعلومات:** تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة وتشمل أطرافاً متعددة فالحكومة مثلاً تصدر معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية، إضافة إلى هذا هناك مصادر أخرى كالموردين والعملاء⁴⁶، وتتمثل في المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة، ومراكز البحوث والدراسات المتخصصة، الوسائل الإعلامية المختلفة، الرأي العام، الهيئات الرسمية، المنظمات الدولية.

كما يعتبر الرئيس المباشر للشخص الأنسب الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العمال، لأنه يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمروءسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها،

⁴⁵ - أحمد زردومي، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، قسنطينة: منشورات مخر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2012، ص 96.

⁴⁶ - لطيفة جباري مصطفى، " طرق اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة للتنبؤ بالطاقة الكهربائية لولاية تلمسان، باستعمال الشبكات العصبية الاصطناعية"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص 136.

وتحديد أفضل الأفراد وأسوتهم، لكن هذا لا يعني الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل كلي، لان هذا يعطيه مجالاً أكبر للتحيز والمحسوبية... أي فقدان الموضوعية⁴⁷.

يرتبط مفهوم المعلومات بمفهوم التغذية العكسية "الفعل ورد الفعل"، وهي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة أو الخارجة، والتي تعاد إلى النظام كمدخلات، وفي عمل لاحق، عرّف "واينر" التغذية العكسية بأنها "أسلوب أو طريقة للتحكم في نظام ما".⁴⁸

3. الإجراءات المتبعة في عملية التقييم عند اشتراك المدير والعامل معا:

تشرط العديد من المنظمات المتطورة حالياً مجموعة من العناصر الفاعلة، بحيث لا ينفرد المدير بالتقييم بل يناقشه مع مرؤوسه الذي يقوم بتقييمه، ويقومان سوياً بتوقيع استمارة التقييم، وفي هذه الحالة يتوجب ما يلي:

1. يقوم المدير بإكمال الاستمارة لكل واحد من العاملين لديه.
2. يسلم المدير هذه الاستمارات لكل واحد من العاملين ليطلع على تقييمه.
3. يجري المدير اجتماعاً رسمياً ومقابلة مع كل عامل على حدة، وهذا من أجل مناقشة التقييم والاستماع لاعتراضاته والتوصل إلى اتفاق في التقييم.

4. يتم إجراء التعديلات في التقييم أو تثبيت أوجه النظر بين الطرفين إذا لم يتوصلا إلى اتفاق، ويوقع الطرفان على استمارة التقييم باعتبارهما يؤكدان على ما ورد فيها لتسلم إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تلجأ المنظمات المعاصرة إلى هذه الطريقة للتأكد من اطلاع العامل على رأي المدير فيه والسماح له بمناقشة هذا الرأي وإلزام الطرفين بإقناع بعضهما البعض بالعملية، وهي بذلك تجعل عملية التقييم أكثر شفافية⁴⁹.

4. مدعى فعالية العملية الرقابية.

تستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية وكذلك حسن استخدام الموارد البشرية وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق أهداف المنشأة وتكون هنا مهمة الرقابة متابعة الأداء والتقييم، كما يعتبر تقييم الأداء من مميزات عملية الرقابة وهي تتم بعد كل مرحلة من مراحلها، وتتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الخير ومعالجة نواحي التقصير، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب. ولا يجوز الاعتقاد بأن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من

47 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 103.

48 - أحمد مداويس اليامي، "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية"، الكويت: المجلة العربية للعلوم

الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، سبتمبر 2005، ص 360.

49 - سعد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 397.

جزئيات الرقابة، وهي أساس اتخاذ القرارات المصححة، وتلعب الرقابة دوراً أساسياً مهماً باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه بما يجنب المنشأة الكثير من المخاطر والخسائر⁵⁰.

تعتمد فعالية الرقابة في الوقت نفسه على مدى كفاءة وفعالية شبكات الاتصال بين مختلف أنشطة المؤسسة الإدارية، والاتصال كوظيفة رقابية له خمسة أغراض وهي:⁵¹

- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية، لتقييم النتائج في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات لإدارة المؤسسة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية تامة.
- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤشرات الخارجية التي تؤثر على منتجات المؤسسة وخدماتها.
- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية والمكتوبة في تحقيق ذلك.

خاتمة:

لا يتأتى الحكم على مدى فعالية الأداء الوظيفي من عدمه في أي تنظيم، بتحضير جميع الوسائل والإمكانات اللازمة لتقوم الأداء، و محاولة إيجاد البدائل المناسبة لمجموع المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسة، ولكن حقيقة المشكلة الإدارية ليست في إيجاد البديل المناسب أو الحل الأمثل فقط، بقدر ما هي تتمثل في صعوبة استغلال المعلومات والبيانات التي تكون تحت تأثير مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، يصعب السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها، فكلما كانت المعلومات دقيقة وأكيدة كانت القرارات سليمة ورشيدة، والعكس صحيح.

تؤثر القرارات السليمة والرشيدة على مستقبل المؤسسة، فهي المحور الأساسي في العملية الإدارية، لهذا أصبح من الضروري إيجاد الطرق والكيفيات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة، قوامها المعلومات الإدارية، بحيث لا يقل دورها في مرحلة تطبيق الحلول عن دورها في المراحل الأساسية لعملية صنع القرار، فتنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة في هذه العملية، كما يدرك القائد الإداري الناجح مدى أهمية الموظف داخل المؤسسة، فهو حجر الزاوية لأي تنظيم ناجح، لكونه الأداة الفعالة التي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها، لهذا يتوجب على القائد الناجح أن يعرف كل الطرق والوسائل الإتصالية الفعالة التي يتم من خلالها خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

⁵⁰ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 344.

⁵¹ - حياة قبائلي، "إستراتيجية الإتصال الداخلي: حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2006/2007)، ص 44.

يتأثر الأداء الوظيفي في أي تنظيم، بمجموعة من العوامل سواء كانت تنظيمية أو وظيفية، داخلية أو خارجية، كما تلعب هذه العوامل دورا بارزا في تحديد مهام ومسؤوليات العامل داخل المؤسسة، ويعتبر الجانب الوظيفي من أكثرها تأثيرا في إنتاجية العمل لأنه يتعلق مباشرة بالعلاقة التفاعلية التي تربط العامل برئيسه، فإذا كان رئيسه يوفر له الدعم الوظيفي ويحدد له مهامه ومسؤولياته، فإن العامل سيؤدي وظائفه كما ينبغي أن يكون، وسيحقق بذلك الأداء الوظيفي الفعال، والعكس صحيح.

قائمة المراجع المعتمدة:

أولا: المراجع باللغة العربية.

- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي، منحى تطبيقي معاصر، ط1، الأردن: دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012.
- أحمد زردومي، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، قسنطينة: منشورات مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2012.
- أحمد مداويس اليامي، "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية"، الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، سبتمبر 2005.
- أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2009.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- جابر عوض السيد، و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- حياة قبايلي، "إستراتيجية الإتصال الداخلي: حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007/2006).
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، عمان: دار الحامد للنشر، 2009.
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.

- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- رونالد .ي.ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة فارس حلمي)، ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، عمان: الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- سوسن شاكر، الموقع الرسمي للحوار المتمدن، خصائص واساليب قياس وتقييم الأداء (القسم الثاني)،
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=311293>، لوحظ يوم: 06 أوت 2016 على الساعة 14:42 زوالا بتوقيت الجزائر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: منبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006.
- عبد الحكيم أحمد، الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج2، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999.
- عبد القادر شلالي، " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية"، (الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، يومي: 14-15 أبريل 2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة، أصول، وأسس ومفاهيم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- عبد العزيز محمد طارقجي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، نوفمبر، 2010.
- عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، ط1، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011 .
- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الإسكندرية، مصر : دار المعرفة الجامعية، 2000.
- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، ج2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

- علي حسين محمد، "العلاقة بين الضغوط الوظيفية و الشعور بالإجهاد و دور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة:دراسة مطبقة على العاملين في القطاع الخاص الكويتي"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، سبتمبر، 2006

- عبد الله رابع سرير، " عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، (أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جوان 2006.

- عبد العالي هبال، " دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة، المسيلة، بالجزائر"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008).

- عبد العزيز الخضراء، **دور التفاؤل والقيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي**، الموقع الرسمي لكنانة أون لاين، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/327580>

لوحظ يوم: الأحد 22 ماي 2016، على الساعة 11:23.

- محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، ط1، القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2007.

- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.

- محمود مرسي، و زهير الصباغ، **إدارة الأداء**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.

- محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارة إدارة الأداء**، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.

- محمد بن علي المانع، "تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء"، (**مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإدارية.

- محمود بوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بختشلة**، (**مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع**، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014

- لطيفة جباري مصطفى، " طرق اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة للتنبؤ بالطاقة الكهربائية لولاية تلمسان، باستعمال الشبكات العصبية الاصطناعية"، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.

- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.

ثانيا: **المراجع باللغة الأجنبية.**

- Anne-marie fericelli, ed.bruno sire, **performance et ressources humaines**. Paris, Ed Economica, 1996 .

- Ecosip Avec la participation de :Pierre...Laurent BESCOS, Lucien VÉRAN, David RA VIART , Christian TARON, Nathalie CORRÉGÉ, Farida YAHIAOUI Philippe DEHERRIPONT, Philippe HONORAT, Gérard CLUZE, Christiane ALCOUFFE et Marie-Pierre BES , **Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux**. Paris: Ed L'Harmattan, 1999.
- John R. Rizzo, Robert J. House, and Sidney I. Lirtzman, **Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, 1972 .

ثالثا: القواميس والمعاجم

- ابن منظور، لسان العرب، القاهرة: دار المعارف، 2008.
- محمد بن يعقوب الفيروز آبادي مجد الدين، القاموس المحيط، سوريا: مؤسسة الرسالة، 2005.