

# Performance Evaluation and Its Role in Developing Human Resource Competencies in Algerian Institutions: The Municipality of Setif as a Model

**Abdellah Broche<sup>1</sup> & Toufik Rakeb<sup>\*2</sup> & Saber Bahri<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>University of August 20, 1955, Skikda, Algeria

<sup>2&3</sup>University Center of Barika, Batna, Algeria

Email 1: [ab.broche@univ-skikda.dz](mailto:ab.broche@univ-skikda.dz)

\*Email 2 (Corresponding author): [toufik.rakeb@cu-barika.dz](mailto:toufik.rakeb@cu-barika.dz)

Email 3: [saber.bahri@cu-barika.dz](mailto:saber.bahri@cu-barika.dz)

Orcid iD 1 : [0009-0007-6156-1011](#)

Orcid iD 2 : [0009-0005-3447-8031](#)

Orcid iD 3 : [0009-0007-2444-6997](#)

Received	Accepted	Published online
25/05/2025	11/10/2025	30/10/2025

doi: [10.63939/ajts.mhf1hn29](https://doi.org/10.63939/ajts.mhf1hn29)

**Cite this article as:** Broche, A., & Rakeb, T., & Bahri, S. (2025). Performance Evaluation and Its Role in Developing Human Resource Competencies in Algerian Institutions: The Municipality of Setif as a Model. *Arabic Journal for Translation Studies*, 4(13), 129-152. <https://doi.org/10.63939/ajts.mhf1hn29>

## Abstract

The current study aims to address the topic of performance evaluation and its contribution to the development and advancement of human resource skills and competencies within organizations and institutions. Considering that the Algerian institution is one of those institutions that has been affected by the developments and changes in the management, development, and administration of human resources that have emerged as a result of industrial development throughout history, this management aims to focus on the human element, which is considered the important and fundamental resource upon which all institutions and organizations depend to carry out their activities and achieve their goals. This is due to the distinctive knowledge, skills, and intellectual abilities that characterize this resource—the human element—through which it can manage business and other resources, provide the best services, and even innovate and create. Given this importance, it was necessary to conduct this study in order to attempt to identify and identify the various real, essential, and objective criteria that inevitably drive growth and development in the skills and competencies of the human element within the institution. This resource—the human element—is characterized by intellectual, technical, and practical capabilities that enable it to manage business and other resources, deliver better performance, and even innovate and create, all in order to achieve the organization's goals.

**Keywords:** Performance, Performance Evaluation, Human Resource

© 2025, Broche & Rakeb & Bahri, licensee Democratic Arab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

# تقييم الأداء ودوره في تنمية كفاءات العنصر البشري بالمؤسسة الجزائرية؛ بلدية سطيف نموذجاً

عبد الله بروش<sup>1</sup> وتوفيق ركاب<sup>2</sup> وصابر بحري<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة 20 أكتوبر 1955، سكيكدة، الجزائر

<sup>2</sup>المركز الجامعي بريكة، باتنة، الجزائر

الإيميل الأول: [ab.broche@univ-skikda.dz](mailto:ab.broche@univ-skikda.dz)

<sup>\*</sup>الإيميل الثاني (المؤلف المُراسل): [toufik.rakeb@cu-barika.dz](mailto:toufik.rakeb@cu-barika.dz)

الإيميل الثالث: [saber.bahri@cu-barika.dz](mailto:saber.bahri@cu-barika.dz)

الحساب الأكاديمي أوركيد 1: ID 0009-0007-6156-1011

الحساب الأكاديمي أوركيد 2: ID 0009-0005-3447-8031

الحساب الأكاديمي أوركيد 3: ID 0009-0007-2444-6997

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2025/10/30	2025/10/11	2025/05/25



: DOI [10.63939/ajts.mhf1hn29](https://doi.org/10.63939/ajts.mhf1hn29)

للاقتباس: بروش، ع؛ ركاب، ت؛ بحري، ص. (2025). تقييم الأداء ودوره في تنمية كفاءات العنصر البشري بالمؤسسة الجزائرية؛  
بلدية سطيف نموذجا. *المجلة العربية لعلم الترجمة*. 4(13)، 129-152.

## ملخص

إن الدراسة الراهنة جاءت من أجل تناول موضوع تقييم الأداء ومدى مسانته في تنمية وتطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية داخل التنظيمات والمؤسسات وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية هي إحدى هذه المؤسسات التي تأثرت بالتطورات والتغيرات الحاصلة في تسخير وتطوير وإدارة الموارد البشرية التي ظهرت نتيجة للتطور الصناعي الحاصل عبر مراحل التاريخ، بحيث هدف هذه الإدارة إلى الاهتمام بالعنصر البشري و الذي يعتبر المورد الهام والأساسي الذي تعتمد عليه كل المؤسسات والتنظيمات ي تأتي نشاطها وتحقيق أهدافها، وذلك راجع لما يتميز به هذا المورد – العنصر البشري- من معارف ومهارات وقدرات فكرية والتي بواسطتها يستطيع إدارة الأعمال والموارد الأخرى، وتقديم أفضل الخدمات، وحتى بإمكانه الإبداع والابتكار. ونظراً لهذه الأهمية كان من الضروري القيام بهذه الدراسة وذلك من أجل محاولة الوقوف والتعرف على مختلف المعايير الحقيقة والجوهرية والموضوعية التي تدفع حتماً إلى تحقيق النمو والتطور في مهارات وكفاءات العنصر البشري داخل المؤسسة باعتبار أن هذا المورد – العنصر البشري- يتميز بقدرات فكرية ومهارات فنية وعملية التي تمكّنه من إدارة الأعمال والموارد الأخرى، وتقديم أداء أفضل وحتى بإمكانه الإبداع والابتكار، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، المورد البشري

© 2025، بروش وركاب وبحري، الجهة المرخص لها: المركزديمقراطي العربي.

نشرت هذه المقالة البحثية وفقاً لشروط (CC BY-NC 4.0 International Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International). تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، وترجمة وتحويله والبناء عليه، طالما يتسبّب العمل الأصلي إلى المؤلف.

## مقدمة

في سياق الأوضاع الراهنة اتضح أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها ومازالت إلا من خلال اهتمامها بالعنصر البشري. لأن هذا المورد يعتبر المحرك الأول والأساسي لباقي الموارد. فلا يمكن لأي تنظيم أن يعمل بدونه، لأنه بواسطة العنصر البشري يمكن مواكبة التطورات السريعة الحاصلة، وذلك لاعتبار أن هذا المورد هو العنصر الحي الذي يمتلك القدرة الذهنية والأفكار التي لا تكون إلا عن طريق العقل الذي يتميز به. وبالتالي فهو مصدر للإبداع والتنمية والتجديد، ونتيجة لهذه الأهمية البالغة للمورد البشري أصبح مجالاً خصباً للبحث من طرف مختلف العلوم الأمر الذي أدى إلى ظهور إدارات مختلفة تهتم بجميع النواحي البشرية العاملة.

فلقد ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة لاهتمامات علماء الإدارة بحيث كانت تعرف بإدارة شؤون الأفراد وتطورت لكي تصبح إدارة الموارد البشرية، وهذا التطور كان نتيجة للاهتمام المتزايد من طرف الباحثين، بحيث اتجه الفكر الحديث نحو دراسة إدارة الموارد البشرية لأن ممارسة مهامها هو جزء لا يتجزأ من الثقافة الكلية للمؤسسة التي تعتمد على المعايير والممارسات التنظيمية التي ينبغي إيجادها، بالإضافة كذلك إلى الأفكار والقيم والعمليات التنموية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. ومن هنا وجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة إعادة النظر الدائم والمستمر والمتكرر في أنشطتها ووظائفها ومبادئها وبصفة حتمية لا مناص منها.

وباعتبار أن ممارسة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من الثقافة الكلية للمؤسسة جاءت دراستنا هذه للوقوف على أهم تلك الوظائف والمتمثلة في تقييم الأداء ومدى تطبيق معاييره الموضوعية والعلمية في المؤسسة الجزائرية.

## 1. إشكالية الدراسة

في ظل التحولات التي مست مختلف جوانب الحياة الإنسانية من حيث الإيقاع المتسارع التي كانت بسبب التطورات الحاصلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي التي أدت إلى ظهور نمط جديد من المؤسسات المعاصرة التي تنظر إلى المورد البشري بأنه الرأس المال الحقيقي الذي يحقق البقاء والاستمرار في بيئة المنافسة. والديمومة لها - المؤسسات - الأمر الذي دفعهااليوم إلى صياغة استراتيجيات تنظيمية تمكّنها من تحقيق الأداء الجيد لأفرادها العاملين، وهذا الأخير يحقق ولاء وانتماء كبير للأفراد العاملين.

وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية هي إحدى المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والمتميز لعملائها خاصة وأنها تريد الحفاظ على مكانتها ضمن المؤسسات التي تنافسها في حاجة تطبيق وظيفة تقييم أداء فعالة تقوم على المعايير العلمية والموضوعية والتي من شأنها تحقيق المساواة والعدالة في التقييم كما أنها تضمن معرفة نقاط القوة وتعززها وتكتشف نقاط الضعف وتطورها و تعالجها الأمر الذي جعل وظيفة تقييم الأداء عملية متكاملة لأنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها يحتل مكانة هامة لاعتباره - تقييم الأداء - الوظيفة الأكثر نجاعة التي من خلالها يتم معرفة طريقة أداء العامل لعمله.

فقد أشارت أغلب الدراسات إلى أن وظيفة تقييم الأداء لا تهدف إلى الحكم على ما يستحقه الموظف من درجات التي تتم على أساسها ترقيته أو حصوله على مكافآت، بل يرمي هذا بالأساس إلى اكتشاف ومعالجة جوانب الضعف والخلل في الأداء

وتعزيز عناصر القوة لدى العامل بالإضافة تهدف إلى البحث في كيفية تحسين الأداء مستقبلاً. ومن خلال ما ذكرناه ارتأينا بداية دراستنا هذه بالتساؤل التالي : ما هي معايير تقييم الأداء المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها تساهم في تنمية كفاءات العاملين؟

## 2. فرضية الدراسة

ولإحاطة بإشكالية الدراسة والتحكم أكثر في بحثنا قمنا بصياغة الفرضية التالية والتي تمحورت كما يلي: اعتماد إدارة الموارد البشرية على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء يساعده في تنمية كفاءات العاملين.

## 3. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى:

- جمع تراث نظري حول تقييم الأداء وتنمية كفاءة العنصر البشري.
- معرفة كيف يدعم تقييم الأداء طريقة تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- البحث عن المعايير العلمية والموضوعية التي تساعده في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وتحسين أداء العاملين.

## 4. الجانب النظري

### 1.4. الجهاز المفاهيمي للدراسة

- الأداء: يعرف الأداء على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة والمستوى الذي يحققه سواء كان من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام بالعمل (باقاسم سلطانية وأخرون، 2007، ص 130).
- التعريف الإجرائي للأداء: هو الجهد الذي يبذل الفرد لأداء عمل معين ووفق شروط معينة وهذا الأداء يحقق النتيجة كمياً ونوعياً أي أن الأداء هو حاصل الجهد الذي يبذل الفرد للقيام بعمل معين.
- تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية تشمل تقييم الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، فهو عبارة عن عملية يتم بموجها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية (باقاسم سلطانية وأخرون، 2007، ص 138).

كما يعرف على أنه "... نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملين قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (أحمد ماهر، 2007، ص 406).

- التعريف الإجرائي لتقييم الأداء: إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقدير جهود العمال الكمية والكيفية في العمل وتقييمها بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هذا الجهد المبذول قد حقق الأهداف المسطرة أم أن هناك نقائص في أداء العامل وبالتالي وجوب إعادة تأهيله وتدريبه وفق متطلبات العمل.

- إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (سعاد نائف البرنوطي، 2004، ص 17).

كما تعرف على أنها "إدارة تتمتع بنوع من السلطة الوظيفية على الإدارات الأخرى حتى تتمكن من ضبط سياسات الاستخدام والتدريب والتعويض وغيرها بكيفية متجانسة في المنشأة ككل، ولا يجوز لهذه الإدارة التدخل في خصوصية الإدارات الأخرى لكنها تكون عادة على استعداد تام لتقديم الرأي والمشورة والمساعدة للأقسام المعنية فيما يتعلق بمعالجة مشاكل العاملين فيها (محمد رفيق الطيب، 2004، ص 153).

○ التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف تقوم بها والتي من شأنها تهتم بتسيير واستغلال وتنمية المورد البشري، فهي تعمل على إدارة الأفراد العاملين واستخدامهم استخداماً أمثل من خلال تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبمعنى آخر هي عملية إدارة الأفراد وتسييرهم داخل التنظيم أو المؤسسة.

- تعريف التنمية: يحدد بعض الباحثين التنمية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيئاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم (عبد الباري إبراهيم درة ولهرينعيم الصياغ، 2011، ص 301).

○ التعريف الإجرائي للتنمية: هي عملية تحضير العاملين وتهيئتهم من خلال تعليمهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك بغية مواكبة التطورات العلمية والعملية الحاصلة في مجال العمل داخل المؤسسة.

- الكفاءة: لقد استخدم الفرنسيون مصطلح الكفاءة COMPETENCE في مجال القانون إشارة إلى الجهات التي يخول لها القانون البت في أمورها ثم انتقل إلى عالم الشغل والتكون المهني كحركة تسعى إلى نزع الثقة من منطق التأهيل الذي ينطلق من فكرة تزويد المتعلمين بالمعارف التي تصادف الجهات الوصية على طبيعتها ومستواها (محمد الطاهر وعلى، 2013، ص 22).

أما من حيث التعريف فقد قدمت العديد من التعريفات والتي تكمل بعضها البعض رغم تعددتها ذكر منها: - تعريف ليفي لوبواي LEVY LEBOYER : 1996: "والذي يعرف الكفاءة على أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعالاً في وضعية معينة (محمد الطاهر وعلى، 2013، ص 24).

○ التعريف الإجرائي للكفاءة: الكفاءة هي مجموعة من الخبرات المعرفية والعقلية والحسية والوجودانية وحتى الجسمانية والتي تتضاد في ما بينها لمواجهة وحل مشكل معين سواء يحدث من داخل المؤسسة أو تواجهه من الخارج ، فالكفاءة إذن هي مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي توفر لدى المورد البشري والتي بواسطتها يساير عالم الشغل.

- المورد البشري: تعرف الموارد البشرية على أنها "حجم القوة العاملة Labor force لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية والعمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية والإدارية (علي أبو طاحون، 2013، ص 26).

كما يعرف البنك العالمي القوة العاملة Labor force لدولة ما على أنها مجموع السكان في سن العمل working age population (سن العمل من 15 سنة إلى 64 سنة) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات (علي أبو طاحون، 2013، ص 26).

○ التعريف الإجرائي للموارد البشرية: الموارد البشرية هي مجموع السكان القادرين على العمل سواء كانوا عاملين أو غير عاملين أي يبحثون عن عمل والذين يملكون مهارات ومؤهلات تمكنهم من تحقيق الربح لأنفسهم ولأي مؤسسة يعملون بها.

## 5. الجانب الميداني

أجرت الدراسة ببلدية سطيف عاصمة الهضاب العليا، والتي تعتبر من أهم البلديات المتواجدة على مستوى الولاية، بحيث تقع شمال شرق مدينة سطيف بحبي الهواء الجميل، يحدها من الشمال بلدية أوريسيا ومن الجنوب بلدية مزلاوق وقجال، وشرقاً بلدية أولاد صابر، وغرباً بلدية عين أرنات. تربع بلدية سطيف على مساحة تقدر بـ 2 هكتار، وبلغ عدد سكانها حوالي 310.523 نسمة، يقع ارتفاعها على 1100 م عن مستوى سطح البحر يمتاز مناخها بشدة الحرارة صيفاً والبرودة شتاءً. كما تقدر ميزانية البلدية بأكثر من 200 مليار سنتيم وهذا ما يجعلها مميزة عن باقي بلديات ولاية سطيف والسبب راجع لكثرة ممتلكاتها والتي تمثل في المحلات والأسواق والملعب البلدي. والمسبح البلدي... إلخ. وهذا ما يعود بأرباح كبيرة على البلدية. ويعود تاريخ تدشين مقرها إلى سنة 1983 من طرف رئيس الجمهورية السيد المرحوم "الشادي بن جديد" وكان المهندس الذي قام بوضع مخطط البناء ذو جنسية مصرية، حيث أنه قام بوضع تصميم فندق وذلك لسوء تفاهم، فقد طلب منه بناء أي بلدية، لكنه لعدم فهمه اللغة الفرنسية قام بوضع مخطط لفندق، لكن بعد اكتشاف الخطأ، قام ببعض التعديلات لتصبح بعد ذلك بلدية سطيف (نشرية بلدية سطيف، 2010). بحيث يشمل الهيكل التنظيمي البلدي لبلدية سطيف على أمانة عامة وقسمين، وتوسيع مديريات، و23 مصلحة و54 مكتباً و68 فرعاً موزعة عبر إقليم البلدية.

## 1.5. التقنيات المستعملة في الدراسة

تختلف التقنيات المستعملة في جمع البيانات من موضوع لأخر وذلك حسب طبيعة الدراسة والمنهج المتبوع، ولقد تم استعمال التقنيات التالية:

### أ. الملاحظة

إن الملاحظة هي وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة على أن يتبع في ذلك منهجاً محدداً بعينه في ملاحظته بهدف المعرفة والفهم الدقيق لموضوع الدراسة (فريديريك معتوق، 2007، ص 257). فنجد دوكاتلي يعرف الملاحظة على أنها عملية المشاهدة والانتباه الذهني الإرادي والموجه نحو جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد ومضبوط الأبعاد والأهداف<sup>8</sup> (فريديريك معتوق، 2007، ص 258).

ومن خلال هذا فإن أي دراسة سوسiological لا تخلو من استخدام أداة الملاحظة لأنها تسهل عملية الحصول على المعلومات والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة وسائل أخرى وخاصة عند امتناع المبحوثين التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات (فريديريك معتوق، 2007، ص 123).

ومن هنا فلقد استعملنا الملاحظة بالمشاركة أو المعايشة لتدعيم دراستنا، وذلك خلال ملاحظة أفراد المؤسسة، والوقوف على مختلف السلوكيات الصادرة منهم بالإضافة إلى الوقوف على طريقة تقييم أدائهم ومعايير المستعملة وتصرفات المسؤولين أو المشرفين على عملية تقييم الأداء وكيفية التقييم من طרפهم، فاعتماداً على الملاحظة بالمعايشة بالمؤسسة وذلك باعتباري مشاركاً بهذه المؤسسة سابقاً، تمكناً من تشخيص حالة المؤسسة والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة وكذلك بغية توضيح عناصر لم نتطرق إليها عن طريق الاستمارنة والمقابلة. ولقد لاحظنا بعض السلوكيات في طريقة التقييم ومعايير المستخدمة وتصصرفات المشرفين والمسؤولين عن عملية التقييم، الأمر الذي دفع بنا إلى القيام بهذا النوع من الدراسة و اختيار هذه المؤسسة كمجال ميداني خصب للدراسة.

#### ب. المقابلة

هي أحد التقنيات المستعملة في جمع البيانات عن طريق محادثة الأفراد المبحوثين بطريقة منعزلة تسمح بأخذ المعلومات والمعطيات الكافية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين، لذلك نرى أن ما يميز المقابلة عن الاستمارنة، هي المقابلة كونها مسعى كلامي محادثاتي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين، حيث يجب أن يكون الباحث والمبحوث يتبادلان أطراف الحديث حول مسألة أو مسائل ما حيث يعطى للمبحوث حرية الإدلاء برأيه والتعبير عن تمثيلاته لهذه المسائل من دون أي توجيهات في الإجابة وهذا ما يجعل المقابلة تختلف تماماً عن الاستمارنة (سعيد سبعون، 2012، ص 173). ويمكن أن نعرف المقابلة على أنها "تبادل لفظي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالم مقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص، وقد تعددت أنواع المقابلة: مقابلة موجهة، متعمقة، نمطية.. (علي غربي، 2009، ص 116-117)." وقد استعملنا تقنية المقابلة للحصول على معلومات لم نستطع الحصول عليها بواسطة الاستمارنة والتي تتعلق بآراء واتجاهات المسيرين والمديرين حول وظيفة تقييم الأداء ودورها في تنمية كفاءات الأفراد بهذه المؤسسة.

#### ج. الاستمارنة

تعتبر الاستمارنة تقنية من تقنيات جمع المعلومات والبيانات المستخدمة في البحث، وهي عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة تمثل محاور البحث تمنح للمبحوثين للإجابة عليها، ويرجع اختيارنا لهذه التقنية أو الأداة لطبيعة دراستنا وال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية كفاءات العنصر البشري من خلال وظيفة تقييم الأداء، وهذه لا تكون إلا عن طريق الكشف عن آراء ومواقف العينة المختارة من المبحوثين. واستمارنة البحث هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية (موريس أنجرس، 2006، ص 204).

#### 2.5. المنهج المستخدم

إن أي بحث علمي لكي يصل إلى حقيقة معينة أو هدف معين يجب عليه استعمال منهج محدد أو عدة مناهج في بحثه وذلك حسب طبيعة الموضوع الذي هو قيد الدراسة، لأن الباحث إذا أراد يحقق بحثه الأهداف المرجوة يجب عليه الاعتماد على مجموعة من العمليات والخطوات المتضمنة في المنهج (فريديريك معتوق، 2007، ص 41)، وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم في دراستنا يجب علينا أولاً تعريف المنهج.

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم (حسان هشام، 2007، ص44)، كما يعرف أيضاً بأنه "الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة (عمار بحوش، 1990، ص22). من خلال هذه التعريف يتضح لنا بأن طبيعة المنهج ونوعه يفرضها الموضوع المراد دراسته، ونظرًا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدده دراسته وهو عبارة عن موضوع وصفي تحليلي ارتأينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لدراستنا هذه.

### 3.5. عينة الدراسة

تتجلى خطوات اختيار العينة الطبقية العشوائية في عدة مراحل. تمثل في تقسيم مجتمع البحث الأصلي الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات ثم نسحب عشوائياً عينة من كل طبقة، مع العلم أن تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات يكون على أساس أهداف الدراسة، لا سيما ما نريد الوصول إليه من خلال فرضيات البحث، بحيث تساعدننا متغيرات الفرضيات وبناءها على إنشاء هذه الطبقات (سعيد سعيون، حصة جرادي، 2012، ص135) وتضم عينة الدراسة فئة الإطارات العليا وفئة الإطارات وفئة عمال التنفيذ، وهذا راجع لأهمية كل منها في موضوع دراستنا ومنه تم اختيار العينة على هذا النحو.

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدده دراسته يتكون من 369 فرد ونظرًا لعدم القدرة على إجراء المسح الشامل على كافة أفراد البحث وانطلاقاً من الإمكانيات المتوفرة سوف نجري الدراسة على 30% من مجتمع البحث مما يعني أن حجم عينة الدراسة حسابياً يكون كالتالي:

$$111 = \frac{30 * 369}{100}$$

ومن خلال هنا نلاحظ أن حجم عينة الدراسة هو 111 فرد (عامل). ونظرًا لخصائص هذا المجتمع الذي يتكون من فئات مهنية مختلفة وأن العينة التي اعتمدنا عليها هي عينة طبقية عشوائية بنفس النسبة تختار عينة من كل طبقة (الإطارات العليا، الإطارات، عمال التنفيذ)، ونظرًا كذلك لطبيعة المناصب المتنوعة التي يشغلونها الأفراد، حتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع العينة والتي تكون محسوبة كالتالي:

- فئة الإطارات العليا لدينا

$$19 = \frac{30 * 62}{100} \text{ فرد}$$

- فئة الإطارات لدينا

$$30 = \frac{30 * 101}{100} \text{ فرد}$$

- فئة عمال التنفيذ لدينا

$$62 = \frac{30 * 206}{100} \text{ فرد}$$

وبنفس الطريقة تم اختيار أفراد كل طبقة وذلك بتطبيق نسبة 30%， وهذا من أجل تمثيل كل أفراد المجتمع ووفق كل أنواع مناصب الشغل.

## 4.5. تحليل الفرضية ونتائجها

نحاول في هذه الفرضية تقديم أو القيام بتحليل سوسيولوجي لتبيان صحة أو نفي هذه الفرضية التي سوف يتم تحليلها من خلال الجداول الارتباطية لمعرفة اعتماد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء من شأنه يساهم في تنمية كفاءات الأفراد في العمل.

الجدول 1: يوضح قيام المنظمة بتقييم أداء الأفراد

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية
				الإجابة
90 %81.1	51 %82.3	26 %86.7	13 %68.4	نعم
21 %18.9	11 %17.7	4 %13.3	6 %31.6	لا
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: من خلال هذا الجدول يتبين أنه من بين 111 مبحوث، 90 منهم أجابوا بأن المنظمة تقوم بتقييم أداء الأفراد بنسبة 81.1%， و21 منهم أجابوا بأن المنظمة لا تقوم بتقييم أداء الأفراد أي بنسبة 18.9%. وتتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم أي أن المنظمة تقوم بتقييم أداء الأفراد نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات بنسبة 86.7%， تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 82.3%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 68.4%. أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "لا" أي أن المنظمة لا تقوم بتقييم أداء الأفراد نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا بنسبة 31.6%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 17.7%， ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة 13.3%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للنتائج أن المنظمة تقوم بتقييم أداء الأفراد بصفة كبيرة. إذا أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 81.1% من المبحوثين تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بتقييم أدائهم في حين أن النسبة المتبقية من المبحوثين و الذين لم تقوم المنظمة بأدائهم إلا المبحوثين الذين لم يتم ثبيتهم بعد في مناصب عملهم. ومن هنا نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء الأفراد.

جدول 2: يوضح الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية	
					الإجابة
47 %042.3	24 %038.7	13 %043.3	10 %052.6	الأداء المتعلق بإنجاز المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة	
15 %013.5	7 %011.3	7 %023.3	1 %05.3	السلوك الشخصي في الوظيفة	
36 %032.4	21 %033.9	10 %033.3	5 %026.3	الانضباط في العمل	
13 %011.7	10 %016.1	0 %00.0	3 %015.8	أخرى	
111 %0100	62 %0100	30 %0100	19 %0100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: يتبعنا من خلال هذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث، نجد أكبر نسبة و تقدر بـ 42.3% بالنسبة للذين كانت إجابتهم بأن الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء هو الأداء المتعلق بإنجاز المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة. وجاءت المرتبة الثانية للذين أجابوا بأن الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء هو الانضباط في العمل وذلك بنسبة 32.4%， أما المرتبة الثالثة فعادت للأفراد الذين صرحو بأن الأساس الذي يتم تقييم الأداء عليه هو السلوك الشخصي في العمل بنسبة 13.5%. أما المرتبة الأخيرة فقد عادت للذين قد أجابوا بأن الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء بأخرى بنسبة 11.7%. وتتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كالتالي:

بالنسبة للمرتبة الأولى والتي ترى بأن أساس تقييم الأداء هو الأداء المتعلق بإنجاز المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة. عادت أكبر نسبة لفئة الإطارات العليا بـ 52.6%， تلتها فئة الإطارات بـ 43.3%， وعادت المرتبة الثالثة والأخيرة لفئة عمال التنفيذ بنسبة .38.7%.

بالنسبة للمرتبة الثانية وللذين يرون بأن الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء هو الانضباط في العمل نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 33.9%， تلتها فئة الإطارات بـ 33.3%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 26.3%. أما بالنسبة للمرتبة الثالثة و الذين أجابوا بأن الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء هو السلوك الشخصي في العمل جاءت أكبر نسبة لفئة الإطارات بنسبة 23.3%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 11.3%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 5.3%. وأما بالنسبة للمرتبة الثالثة والأخيرة نجد الذين أجابوا بأخرى على الأساس الذي يتم عليه تقييم الأداء نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 16.1%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 15.8%.

من خلال هذه القراءة الإحصائية للنتائج نستنتج أنه ليس للمنظمة أساس أو قاعدة واحدة تقييم عليها أداء الأفراد، وهذا يتضح من خلال تعدد الإجابات بحيث يرجع ذلك إلى الغموض في عناصر تقييم الأداء كما أن هذا التقييم لا يكون من جهة واحدة بل يكون من طرف مختلف رؤساء المصالح المباشرين. وبالتالي يكون تظلم في بعض الأحيان وفي أحياناً أخرى يكون تساهلاً تاماً. وهذا ما يجعل وجود خلل في أساس عملية التقييم. كما أن هناك بعض المشرفين على عملية التقييم يكونون في بعض الأحيان متحيزين لاعتبارات شخصية والمحسوبية والمحاباة، بالإضافة إلى التفرقة بين الجنسين في عملية التقييم.

**جدول 3: يوضح طبيعة معايير تقييم الأداء وعلاقتها بمتغير الجنس**

المجموع	الجنس		طبيعة معايير تقييم الأداء
	إناث	ذكور	
24 %21.6	6 %16.2	18 %24.3	عادلة
41 %36.9	15 %40.5	26 %35.1	غير عادلة
29 %26.1	9 %24.3	20 %27	مرتبطة بالمنصب
17 %15.3	7 %18.9	10 %13.5	ملائمة لتقييم أداء الأفراد
111 %100	37 %100	74 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: من خلال هذا الجدول يتضح لنا من بين 111 مبحوث، 41 منهم يرون بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة أي بنسبة 36.9%， و 29 منهم يرونها مرتبطة بالمنصب وذلك بنسبة 26.1%， و 24 منهم يرون بأن معايير تقييم الأداء هي معايير عادلة بنسبة 21.6%， و 17 منهم يرون بأن معايير تقييم الأداء ملائمة لتقييم أداء الأفراد بنسبة 15.3%. وتتوزع هذه الأرقام والنسب حسب الجنس كما يلي:

بالنسبة لفئة الأولى والذين يرون بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة فترجع أكبر نسبة لفئة الإناث بنسبة 40.5%， ثم تليها فئة الذكور بنسبة 35.1%. أما بالنسبة لفئة الثانية والتي تصرح بأن معايير تقييم الأداء مرتبطة بالمنصب فأكبر نسبة عادلة لفئة الذكور بنسبة 27%， ثم تليها فئة الإناث بنسبة 24.3%.

وفيها يخص الذين أجابوا بأن معايير تقييم الأداء عادلة فأكبر نسبة عادلة لفئة الذكور بنسبة 24.3%， تليها فئة الإناث بنسبة 16.2%. وأما الفئة الأخيرة والتي صرحت بأن معايير تقييم الأداء ملائمة لتقييم أداء الأفراد فإن أكبر نسبة ترجع لفئة الإناث بنسبة 18.9%， ثم تليها فئة الذكور بنسبة 13.5%.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية والأرقام نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة ونجد أن هذه الإجابة هي بنسبة كبيرة عند فئة الإناث أكثر منها عند فئة الذكور. فنجد أن فئة الإناث بلغت النسبة لديها 40.5% في

حين بلغت عند الذكور 35.1%. ومن هنا نلاحظ أن هناك تعسف في تقييم الأداء بالنسبة لفئة الإناث باعتبار أن الأغلبية الذين صرحووا بعدم عدالة معايير تقييم الأداء، وبالرجوع إلى الذين صرحو بأن معايير تقييم الأداء عادلة نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الذكور بنسبة 24.3%. أما فئة الإناث والذين صرحو بعدالة معايير تقييم فنجد 16.2%.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن المنظمة لا تطبق مبدأ المساواة بين الجنسين في تقييم الأداء بالرغم من أنهم يشغلون نفس المناصب و يقومون بنفس المهام، إلا أن هناك تحيز ووجود فوارق بين الجنسين في تقييم الأداء. وهذا التحيز يكون من طرف المشرفين على عملية التقييم، وهذا من خلال تفشي السلوكيات الأخلاقية في مجال العمل من خلال تفضيل الأنثى من طرف بعض المسؤولين على الذكور أو التحرش الجنسي، وهذه السلوكيات راجعة إلى غياب الضمير المهني، وعدم وجود العدالة في التقييم.

جدول 4: الرأي في مجالات استخدام تقييم الأداء

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية
				الإجابة
23 %20.7	13 %21	8 %26.7	2 %10.5	منح العلاوات
68 %61.3	39 %62.9	17 %56.7	12 %63.2	الترقية
3 %2.7	2 %3.2	1 %3.3	0 %00	الفصل
10 %9	4 %6.5	2 %6.7	4 %21.1	إعداد البرامج التدريبية
4 %3.6	3 %4.8	0 %00	1 %5.3	تقييم البرامج التدريبية
3 %2.7	1 %1.6	2 %6.7	0 %00	تقييم إجراءات الاختبار
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: يتضح من قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث، 61.3% منهم أجروا بأن مجال استخدام تقييم الأداء متعلق بالترقية و20.7% أجروا بأن مجال استخدام تقييم الأداء هي منح العلاوات و9% منهم أجروا بأن مجال استخدام تقييم الأداء هو إعداد البرامج التدريبية، و3.6% منهم أجروا بأن مجالات تقييم الأداء هو تقييم البرامج التدريبية، و2.7% منهم من أجروا بأن مجالات استخدام تقييم الأداء متعلقة بالفصل، وأخرى بنفس النسبة أجروا بأنها متعلقة بتقدير إجراءات الاختبار، وتتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للذين أجابوا بأن مجال استخدام تقييم الأداء هو الترقية رجعت أكبر نسبة لفئة الإطارات العليا بـ 63.2%， تلتها فئة عمال التنفيذ بـ 62.9%， تلتها فئة الإطارات بـ 56.7%.

أما بالنسبة للذين أجابوا بأن مجال استخدام الأداء يتمثل في منح العلاوات نلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 26.7%， تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 21%. تلتها فئة الإطارات العليا بـ 10.5%.

أما الذين أجابوا بأن مجال استخدام تقييم هو إعداد البرامج التدريبية فأكبر نسبة تعود لفئة الإطارات العليا بـ 21.1%， ثم تأتي بعدها فئة الإطارات بـ 6.7%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ 6.5% والذين أجابوا بأن مجال تقييم الأداء يستخدم في تقييم البرامج التدريبية نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا بـ 5.3%. تلتها فئة عمال التنفيذ بـ 4.8% وانعدمت النسبة لدى فئة الإطارات.

وبخصوص الذين أجابوا بأن مجال استخدام تقييم الأداء تستعمل في تقييم إجراءات الاختيار فنجد أن أكبر نسبة هي لفئة الإطارات بـ 6.7% تلتها فئة عمال التنفيذ بـ 1.6%.

أما الذين أجابوا بأن مجال استدام تقييم الأداء يستعمل في عملية الفصل فترجع النسبة الكبيرة لفئة الإطارات بـ 3.3% تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة متقاربة جدا وهي 3.2%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات والأرقام المبينة نلاحظ أن هناك تنوع في مجالات استخدام تقييم الأداء بالمنظمة وهذا ما لاحظناه من خلال تنوع إجابات المبحوثين وبالتالي يشير هذا التنوع في مجالات استخدام تقييم الأداء إلى أن المنظمة تضع تحفيزات متنوعة أيضا وهذا ما يسهم في خلق الروح المعنوية للعامل وإعطائه دافع للزيادة وتحسين الأداء.

جدول 5: يبين دورية تقييم الأداء

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية	
				الإجابة	
12 %10.8	7 %11.3	2 %6.7	3 %15.8	3 أشهر	
13 %11.7	11 %17.7	2 %6.7	0 %00	6 أشهر	
86 %77.5	44 %71.0	26 %86.7	16 %84.2	سنة	
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: يتبيّن من خلال هذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث نجد 86 منهم أجابوا بأن دورية تقييم الأداء هي كل سنة بنسبة 77.5%， و 13 منهم أجابوا بأن دورية تقييم الأداء هي كل 6 أشهر بنسبة 11.7% و 12 منهم أجابوا بأن دورية تقييم الأداء هي كل ثلاثة (03) أشهر بنسبة 10.8%. وتتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كالتالي:

بالنسبة للفئة الأولى التي أجاب بأن دورية تقييم الأداء هي كل سنة فأعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 86.7%， تلتها فئة الإطارات العليا بـ 84.2%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 71%.

أما الفئة الثانية والتي أجاب بأن دورية تقييم الأداء هي كل ستة (06) أشهر نجد أن أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بنسبة 17.7%， تلتها فئة الإطارات بنسبة 16.7%.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والأخيرة فقد أجاب المبحوثين فيها بأن دورية تقييم الأداء هي كل 3 أشهر فنلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 11.3%， تلتها فئة الإطارات بـ 6.7%.

من خلال هذه المعطيات والأرقام الإحصائية نلاحظ أن المنظمة لها ثلاثة فترات مختلفة في تقييم الأداء إلا أن دورية تقييم الأداء والتي تعتمد عليها المنظمة بنسبة كبيرة جدا وهي مدة سنة، وهذه المدة حسب تصريحات بعض المبحوثين وبعض المشرفين أن مدة سنة هي مدة الجيدة التي من خلالها معرفة المسار المهني للعامل وأدائه ومحدوديته في العمل. لذا تعتمد المنظمة بدرجة كبيرة على هذه المدة تقييم الأداء والمقدرة بسنة.

جدول 6: بين ما هي المدة الأفضل لدورية تقييم الأداء

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية	
				الإجابة	الإجابة
26 %23.4	15 %24.2	6 %20	5 %26.3	3 أشهر	
32 %28.8	17 %27.4	9 %30	6 %31.6	6 أشهر	
53 %47.7	30 %48.4	15 %50	8 %42.1	سنة	
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

**التحليل:** يوضح هذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث، 53 منهم يرون بأن المدة الأفضل لتقييم الأداء هي سنة بنسبة 47.7%， و32 منهم يفضلون مدة 6 أشهر لدورية تقييم الأداء بنسبة 28.2%， 26 منهم يرون الأفضل لدورية تقييم الأداء هي 3 أشهر، وتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للذين يفضلون مدة سنة لدورية تقييم الأداء نلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 50%， تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 48.4%， تلتها فئة الإطارات العليا بـ 42.1%.

أما الذين يفضلون مدة 6 أشهر لدورية تقييم الأداء فتعود أكبر بنسبة لفئة الإطارات العليا بـ 31.6%， تلتها فئة الإطارات بـ 30%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بـ 27.4%.

وبخصوص الذين يفضلون مدة 3 أشهر لدورية تقييم الأداء فنلاحظ أن أكبر نسبة ترجع لفئة الإطارات العليا 26.3%， تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 24.2%， ثم تلها فئة الإطارات بنسبة 20%.

نستنتج من القراءة الإحصائية للمعطيات أن أغلبية الأفراد العاملين بالمنظمة يفضلون أن تكون أفضل مدة لدورية تقييم الأداء هي سنة وبهذا بنظرهم يرجع إلى أن مدة 3 أشهر أو ستة أشهر هي مدة غير كافية لمعرفة أداء العامل ومدى تحكمه سرعته في العمل. كما أن كفاءات العامل وقدراته ومهاراته لا يمكننا معرفتها في مدة قصيرة، لذلك يفضلون أن تكون مدة ستة وهي مدة في نظره تمكّنهم من تقييم الأداء الجيد للعمل. إلا أن المعمول في المنظمة -البلدية- أنها تستعمل دور يتبع لتقدير الأداء. فالأولى هي كل ثلاثة أشهر ويتم فيها تقييم مردودية العامل. أما دورية تقييم الأداء الثانية وهي كل سنة (عام) وفي هذه الدورية يتم فيها تقييم أداء العامل عن طريق التنقيط ومنها يتم تصفية الذي يترقون في الدرجات وتنمية العلاوة وباعتبار عامل هي كل ستة أشهر، وهي المدةتمكن من إعطاء حافز أكثر للعامل وفي وقت يسمح له بتجديف مهاراته والعمل على بذل مجهود أكثر وعدم التكاسل في العمل.

جدول 7: يبين أهم شرط يجب توفره عند إجراء التقييم

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية	
				الإجابة	
38 %34.2	19 %30.6	14 %46.7	5 %26.3	ضرورة وجود معايير موضوعية لتقدير الأداء	
13 %11.7	10 %16.1	2 %6.7	1 %5.3	ضرورة فهم برنامج التقييم من قبل كل من المقيمين والخاضعين للتقييم	
60 %54.1	33 %53.2	14 %46.7	13 %68.4	ضرورة تدريب المشرفين على عملية التقييم	
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: توضح لنا من خلال هذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث، 60 منهم يرون بضرورة تدريب المشرفين على عملية تقييم الأداء عند إجراء التقييم بـ54.1%， و38 منهم يرون بضرورة وجود معايير موضوعية لتقدير الأداء بنسبة 34.2%， و13 منهم يرون بضرورة فهم برنامج تقييم الأداء من قبل كل من المقيمين والخاضعين للتقييم، وهذه النسب تتوزع حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للذين يرون بضرورة توفير شرط تدريب المشرفين على عملية التقييم نلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا بـ68.4%， تلها فئة عمال التنفيذ بنسبة 53.2%， ثم تلها فئة الإطارات بنسبة 46.7%.  
أما بالنسبة للذين يرون بضرورة وجود معايير موضوعية لتقدير الأداء فنجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات بنسبة 46.7%， تلها فئة عمال التنفيذ بنسبة 30.6%， ثم تلها فئة الإطارات العليا بنسبة 26.3%.

أما الذين أجابوا بضرورة فهم برنامج التقييم من قبل كل من المقيمين والخاضعين للتقييم فنجد أن أكبر نسبة ترجع لفئة عمال التنفيذ بنسبة 16.1%， تلتها فئة الإطارات بنسبة 16.7%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 5.3%.

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للنتائج المتعلقة بالشرط الذي يجب توفره عند إجراء عملية التقييم بأن أغلب المبحوثين ركزوا على ضرورة تدريب المشرفين على عملية التقييم. لكون أن هذه العملية هي عملية جد حساسة وباعتبار أن المشرفين غير مدربين حسب تصريحات المبحوثين فإنه لا يمكنهم القيام بعملية التقييم بطريقة دقيقة، وبالتالي يكون التقييم عشوائي من طرف المقيمين ولا يراعي المجهودات الحقيقة للأفراد، كما هناك عدد من المبحوثين بالدرجة الثانية يرون بضرورة توفير الموضوعية في معايير تقييم الأداء وهذه الموضوعية بدورها تلاحظ أنها توفر الرضا لدى الأفراد العاملين. كما أن وجود عدة شروط في عملية التقييم يضمن وجود نوع الموضوعية والدقة في إعطاء القدر الكافي وال حقيقي لأداء العامل وتقييم جهوده بصفة عادلة.

جدول 8: يبين من المشرف على عملية تقييم الأداء

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية الإجابة
48 %43.2	27 %43.5	15 %50	6 %31.6	المُسؤول المباشر
51 %45.9	30 %48.4	10 %33.3	11 %57.9	المدير
12 %10.8	5 %8.1	5 %16.7	2 %10.5	لجنة متخصصة
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: من خلال هذا الجدول يتبيّن أنه من بين 111 مبحوث، 51 منهم صرّحوا بأن المشرف على عملية تقييم الأداء هو المدير ليه 45.9%， و 48 مبحوث صرّحوا بأن المشرف على عملية تقييم الأداء هو المسؤول المباشر بنسبة 43.2%， و 12 مبحوث صرّحوا بأن المشرف على عملية تقييم الأداء هي لجنة متخصصة بنسبة 10.8%. وهذه النسب والأرقام تتوزع على الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للإجابة الأولى والتي احتلت أعلى نسبة وهي بأن المدير هو المشرف على عملية تقييم الأداء رجعت المرتبة الأولى لفئة الإطارات العليا بنسبة 57.9%， تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 48.4%， ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة 33.3%.

بالنسبة للإجابة الثانية والذين أجابوا بأن المسؤول المباشر هو المشرف على عملية التقييم نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات بنسبة 50%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 43.5%， تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 31.6%.

أما بالنسبة للإجابة الثالثة والذين أجابوا بأن المشرف على عملية تقييم الأداء هي لجنة متخصصة نلاحظ أن أكبر نسبة ترجع لفئة الإطارات بنسبة 16.7%， ثم تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 10.5%， وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 8.1%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين يصرحون بأن المدير هو الذي يقيم أدائهم لأن هو الذي له سلطة إدارة الأفراد كما كل الأفراد يخضعون تحت مسؤوليته فهو يعطي كل فرد تقييمه الخاص وذلك لأن مهمة الإشراف على التقييم هي مهمة حساسة تتطلب من المدير التحكم في طرق التقييم من السلوكيات والجهد المبذول والمروودية التي تعبر عن تحسن أداء العامل، كذلك قدرته على خلق جو من العمل يتسم بروح التعاون والمشاركة في العمل، وقيادة مقابلات التقييم وطريقة إقناعهم وإرشادهم وتوجيههم أو نقل نتائج التقييم إلى مصلحة الموارد البشرية، باعتبار أكثر الأفراد يمكنه من تجاوز بعض الأمور لاسيما إذا كانت متعلقة بظروف عمل طارئة.

في حين الفئة التي أوكلت مهمة تقييم أدائها للمسؤول المباشر. وذلك راجع إلى اتصال المكثف بين وبين العمال بصفة مباشرة هو على متابعة يومية بطريقة عمل وأداء العامل. وهذا ما صرخ فيه أحد العمال "بأن رئيس المصلحة هو المسؤول المباشر عن العمال وبالتالي فهو أدرى بمروود العامل وأدائه.

في حين نجد أن الفئة التي صرحت بأن لجنة متخصصة مشرفة على عملية تقييم الأداء. وذلك يرجع إلى سبب تجنب ظاهر التحيز والمحسوبيّة وغيرها من أساليب العلاقات غير الرسمية، التي تنشأ بين المسؤول ومرؤوسه وبالتالي تؤثر على مصداقية موضوعية التقييم المتعلق بالأداء.

ومن خلال هذا التحليل نلاحظ أن عمال المنظمة يضعون ثقتمهم أثناء عملية تقييم الأداء في المدير في المرتبة الأولى ثم تليه المسئول المباشر وهذا الشعورهم بالارتياح لما يتفرد به من نقل ملاحظاته بشفافية وأن له سلطة القرار في إعطاء التقييم المناسب والذي يعطّهم الحافز أكثر لتحسين أدائهم لتنمية كفاءاتهم.

**جدول 9: يوضح طبيعة معايير تقييم الأداء وعلاقتها بموضوعية معايير تقييم الأداء**

المجموع	معايير تقييم الأداء				معايير تقييم الأداء الموضوعية الإجابة
	ملائمة لتقدير الأداء	مرتبطة بالمنصب	غير عادلة	عادلة	
54 %048.6	11 %064.7	15 %051.7	7 %017.1	21 %087.5	نعم
57 %051.4	6 %035.3	14 %048.3	34 %082.9	3 %012.5	لا
111 %100	17 %100	29 %100	41 %100	24 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

**التحليل:** يتضح لنا من خلال قراءة الجدول الإحصائية أنه من بين 111 مبحوث، 57 منهم يرون بأن معايير تقييم الأداء غير موضوعية وذلك بنسبة 51.4%， و54 منهم يرون بأن معايير التقييم موضوعية وذلك بنسبة 48.6%， وتتوزع النسب حسب طبيعة معايير التقييم من خلال هذا الجدول كما يلي:

بالنسبة للذين أجابوا بأن معايير تقييم الأداء غير موضوعية فنجد أن أعلى نسبة عادت للذين صرحوا بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة وذلك بنسبة 82.9%， تلتها الفئة التي صرحت بأن هذه المعايير مرتبطة بالمنصب بنسبة 48.3%， وتلتها الفئة التي أجبت بأن معايير تقييم الأداء ملائمة للمنصب بنسبة 35.3%， ثم تلتها الفئة التي صرحت بأن معايير تقييم الأداء عادلة بنسبة 12.5%.

أما بالنسبة للذين أجابوا بأن معايير تقييم الأداء موضوعية فنلاحظ أن أكبر نسبة عادت للفئة التي صرحت بأن معايير تقييم الأداء عادلة وذلك بنسبة 87.15%， ثم تلتها الفئة التي صرحت بأن معايير تقييم الأداء ملائمة لتقييم الأداء بنسبة 64.7%， ثم تلتها الفئة التي صرحت بأن معايير تقييم الأداء مرتبطة بالمنصب بنسبة 51.7%， ثم تلتها في الأخير التي صرحت بأن معايير تقييم الأداء غير عادلة بنسبة 17.1%.

نستنتج من هذه القراءة الإحصائية للمعطيات السابقة الذكر بأن معايير تقييم الأداء هي معايير موضوعية لأنها معايير غامضة ولا تعبر عن حقيقة أداء الفرد، كما أغلب المبحوثين صرحوا بأن هذه المعايير غير عادلة بأكبر نسبة وهي 82.9%. ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن المنظمة لا تقر بالجهودات الجبارية التي يتبدل الفرد العامل والمثابر وهذا حقيقة ما لاحظه وبالفعل بأن الفرد إذا كان مثابر ويعمل بجد وأكثر لا يعمل ومهماون في عمله فهم سواء التقييم للأداء، وهذا ما يؤثر سلبا على معنويات العامل المجهد الذي له كفاءة. وإذا أرادت المنظمة أن تصبو إلى الأهداف المرجوة وتحسن من أداء أفرادها أن تعيد النظر في معايير تقييم الأداء مع الاهتمام بالأفراد العاملين والأكفاء وتحفيزه وذلك من أجل مواصلة العمل الأكثر والعمل على تطوير وتنمية كفاءاتهم، لأن وضع معايير تقييم أداء بمواصفات علمية وعملية حقيقية تساهم بدرجة كبيرة في تحفيز الأفراد على تنمية كفاءاتهم وتجدد مهاراتهم وكذلك زرع روح المبادرة والعمل.

**جدول 10:** بين المعايير التي يجب أن يقيم عليها الأفراد

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية الإجابة
30 %27	14 %22.6	13 %43.3	3 %15.8	الانضباط في العمل
40 %36	18 %29.0	10 %33.3	12 %63.2	كفاءات العامل
14 %12.6	8 %12.9	3 %10	3 %15.8	سلوك شخصي
18 %16.2	14 %22.6	3 %10	1 %5.3	روح المبادرة
9	8	1	0	التعاون مع الآخرين

%08.1	%12.9	3.3%	%00	
111	62	30	19	
%100	%100	%100	%100	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول أنه من بين 111 مبحوث، هناك 40 مبحوث صرحوا بأن المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الأفراد هو كفاءات العامل بنسبة 36%， و30 مبحوث صرحوا بأن المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الأفراد هو الانضباط في العمل بنسبة 27%， و18 مبحوث صرحوا بأن المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الأفراد هو روح المبادرة بنسبة 16.2%. و14 مبحوث رأوا بأن السلوك الشخصي هو المعيار الذي يجب أن يقيم عليه الأفراد وذلك بنسبة 12.6%. و9 مبحوثين أجابوا بأن التعاون مع الآخرين هو المعيار الذي يجب أن يتتوفر في عملية تقييم الأداء وذلك بنسبة 8.1%. وهذه النسب تتوزع حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة لفئة الأولى والذين يرون بأن كفاءات العامل هي المعيار الذي يجب أن يتتوفر في عملية تقييم الأداء. نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا بنسبة 63.2%. تلتها فئة الإطارات بنسبة 33.3%， تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 29%.

أما الفئة الثانية والتي رأت ضرورة وضع معيار الانضباط في العمل لعملية التقييم نلاحظ أن أكبر نسبة هي لفئة الإطارات بنسبة 43.3%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22.6%， وفي الأخير فئة الإطارات العليا بنسبة 15.8%.

وبالنسبة لفئة الثالثة والتي ترى بأن معيار روح المبادرة هو الذي يجب أن يقيم عليه الأفراد. فنجد أن المرتبة الأولى عادت لفئة عمال التنفيذ بنسبة 22.6%， تلتها فئة الإطارات بنسبة 10%， ثم تلتها فئة الإطارات العليا بنسبة 5.3%.

أما الفئة الرابعة التي ترى بضرورة تقييم أداء الأفراد وفق معيار السلوك الشخصي نجد أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا بـ 15.8%， ثم تلتها فئة عمال التنفيذ بنسبة 12.9%， ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة 10%.

أما الفئة الأخيرة والتي رأت أن معيار تقييم الأداء هو معيار التعاون مع الآخرين نلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بنسبة 12.9%， ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة 3.3%.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية المبينة نلاحظ أن هناك أراء مختلفة ومتنوعة حول المعيار الذي يجب أن يقيم عليه العامل داخل المنظمة. فنجد أن الفئة الأولى صرحت توفر كفاءات العامل كمعيار للتقييم وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري المتنوع بالمنظمة والذي لديه كفاءات علمية ومتنوعة وذلك لتنوع النشاط (الحقوق، المحاسبة، والتعمير، والأمور التقنية، ....إلخ).

أما الفئة الثانية والتي صرحت بضرورة توفر معيار الانضباط في العمل وهذا ما يوضح قدرة العامل على التحمل والصبر في العمل.

أما أن الفئة الثالثة والتي صرحت بمعيار روح المبادرة، وذلك لما له من خلق روح العمل وعدم التأجيل والثقافي في تحسين الأداء وإيجاد الحلول للمشكلات.

أما الفئتين الأخيرتين واللتان صرحتا بمعايير السلوك الشخصي والتعاون مع الآخرين وهذا يرجع إلى اختلافات الفرد في العمل وتصرفاته الشخصية سواء حسنة أو سيئة وهذه من شأنه القضاء على الصراع وخلق روح التواصل والتعاون.

من خلال القراءة الإحصائية والطرح نلاحظ أن هناك تنوع واختلاف في المعايير وكذلك الغموض فيها وهذا يعود إلى أن إدارة الموارد البشرية لها عدة معايير لكنها تطبق بنفس الكيفية على جميع أفرادها دون مراعاة الاختلافات في النشاطات أو المناصب أو الوظائف وهذا ما يؤدي إلى إغفال جانب معينة من أداء العامل فكل حسب طبيعة نشاطه والمنصب الذي يشغله فكانت الإجابات مختلفة حول تحديد معيار التقييم الحقيقي للحكم على كفاءة العامل.

وهذا ما يدل على عجز المنظمة على تحديد ووضع معيار قائم على أساس علمية يتم تقييم أداء الفرد العامل عليها، وبالتالي نلاحظ أن الإدارة غير قادرة على قياس فعالية العمال وكفاءاتهم وذلك لغياب معيار حقيقي في تقييمهم.

**جدول 11: بوضوح إعلام المنظمة للمبحوثين بنتائج عملية التقييم**

المجموع	عمال التنفيذ	الإطارات	الإطارات العليا	الفئة المهنية الإجابة
84 %75.7	43 %69.4	25 %83.3	16 %84.2	نعم
27 %24.3	19 %30.6	5 %16.3	3 %15.8	لا
111 %100	62 %100	30 %100	19 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: في هذا الجدول يتضح بأنه من بين 111 مبحوث، 84 منهم يصرحون بأن المنظمة تعلمهم بنتائج التقييم أي بنسبة 75.5%， في حين نجد 27 منهم صرحوا بأن المنظمة لا تعلمهم بنتائج التقييم أي بنسبة 24.3%. وتتوزع هذه النسب حسب الفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة لفئة الأولى والتي صرحت بأن المنظمة تعلمهم بنتائج التقييم نلاحظ أن أكبر نسبة عادت لفئة الإطارات العليا وهي 84.2%， تليها فئة الإطارات بنسبة 83.3%， ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 69.4%.

أما الثانية والتي صرحت بأن المنظمة لا تعلمهم بنتائج التقييم فنجد أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بنسبة 30.6%， ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 16.7%， ثم تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 15.8%.

ستخرج من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن المنظمة تقوم بإعلام أفرادها بنتائج عملية تقييم الأداء وذلك بإمضائهم لوثيقة التقييم لكن المشكلة تكمن في طريقة التقييم وحساب المردودية والتي أغلب أفراد المنظمة لا يعرفون ولا يفهمون طريقة التقييم لذا يجب على المنظمة أن تقوم بشرح طريقة التقييم وكيفية حسابها لجميع أفراد المنظمة وبمختلف نشاطاتهم ومناصب عملهم وكيفية حسابها تقييم أداء الأفراد وتحسين أدائهم ومن أجل تقدير مجهودات العاملين كتشجيعهم للعمل أكثر عن طريق تحفيزهم ومعالجة النقص في كفاءاتهم وتنميتهما. وهذا من تحسين الأداء وتحقيق أهداف التنظيم والاستقرار والاستمرارية وتلبية حاجيات الأفراد وأهدافهم في آن واحد.

جدول 12: يوضح رضا المبحوثين عن طريقة التقييم وعلاقتها بتنمية كفاءاتهم

المجموع	طريقة التقييم كانت حافزاً لتنمية الكفاءات		رضا المبحوث عن طريقة التقييم
	لا	نعم	
49 %44.1	3 %7.3	46 %65.7	نعم
62 %55.9	38 %92.7	24 %34.3	لا
111 %100	41 %100	70 %100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

التحليل: بينت الدراسة الميدانية أنه من بين 111 مبحوث، 62 منهم غير راضين عن طريقة التقييم وذلك بنسبة 55.9%， و49 منهم صرحوا بأنهم راضين عن طريقة التقييم و ذلك بنسبة 44.1%. وتتوزع هذه النسب والأرقام حسب طريقة محفزة لتنمية كفاءاتهم الأفراد ألم لا كما يلي:

بالنسبة للذين أجابوا بأنهم غير راضين عن طريقة التقييم نلاحظ أن أكبر نسبة للفئة التي أجبت طريقة التقييم لم تكن محفزة لتنمية كفاءاتهم وذلك بنسبة 92.7%， تلتها الفئة التي صرحت بأن طريقة التقييم كانت حافزاً لهم في تنمية كفاءاتهم بالرغم من أنهم غير راضين وذلك بنسبة 34.3%.

أما الفئة التي أجبت بأنها راضية عن طريقة التقييم فنجد أن أكبر نسبة عادت للذين أجابوا بأن طريقة التقييم كانت حافزاً لهم في تنمية كفاءاتهم وذلك بنسبة 65.7%， ثم تلتها الفئة التي أجبت بأن طريقة التقييم لم تكن محفزة لتنمية كفاءاتهم بالرغم من أنهم راضين عنها وذلك بنسبة 7.3%.

من خلال القراءة الإحصائية لهذه النسب والأرقام يتضح أن أغلبية المبحوثين غير راضين عن طريقة تقييم الأداء، كما أن هذه الطريقة لم تكن أبداً محفزة لهم في تنمية كفاءاتهم و ذلك بنسبة 92.7% وهي أكبر نسبة، ومن هنا نلاحظ أنه على المنظمة أن تعيد الاعتبار والنظر في طريقة تقييم الأداء، لأن تقييم الأداء هو بالأساس يكشف النقائص لدى الأفراد وفي نفس الوقت هو اعتراف بالجهودات التي يبذلها الفرد العامل. ومن خلال تصريح بعض المبحوثين بأن طريقة تقييم الأداء هي غامضة كما أن المشرفين على التقييم ينجذبون بدرجة كبيرة ويكرسون المحسوبية والواسطة، الأمر الذي أثر سلباً على طريقة التقييم. ومن هنا نرى بأن طريقة تقييم أداء الأفراد غير محفزة لتنمية كفاءاتهم.

## 6. نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الأفراد العاملين بصفة مستمرة ودائمة.
- أن تقييم الأداء بالمؤسسة لا يعتمد على الأسس العلمية والعملية الدقيقة أو قاعدة واحدة. فالمؤسسة تعتمد في تقييم الأداء على الطرق التقليدية. وبالتالي لا تعطي أهمية لأداء الأفراد.

- أن المؤسسة لا تطبق مبدأ العدالة والمساواة في معايير تقييم الأداء وخاصة بين الجنسين بالرغم من أنهم يشغلون نفس المناصب ويقومون بنفس المهام.
- أن المؤسسة تستعمل تقييم الأداء بفرض منح العلاوات والترقية ولا تستعمله في أغراض تقييم البرامج التدريبية ولا تقييم إجراءات الأخيار. فمجالات تقييم الأداء بالمؤسسة هي ضيقة جدا.
- أن مدة دورية تقييم الأداء بالمؤسسة هي مدة طويلة لأنها كل سنة، فمدة سنة حسب المبحوثين والمشرفين هي المدة التي يمكن فيها تقييم أداء الفرد ومعرفة طريقة عمله وأدائه.
- أن المشرفين على تقييم الأداء بالمؤسسة غير مؤهلين وليس لهم خبرة في تقييم الأداء.
- أن المشرف على تقييم أداء الأفراد ليس المسؤول المباشر بل المدير. وبالتالي لا يعطى التقييم الحقيقي للفرد.
- أن معايير تقييم الأداء المطبقة بالمؤسسة هي معايير غير موضوعية وغامضة كما أنها غير عادلة.
- أن المؤسسة تقوم بإعلام جميع أفرادها بنتائج التقييم.
- أن الأفراد العاملين بالمؤسسة غير راضين عن طريقة تقييم الأداء وبالتالي لم تكن محفزة لهم لتحسين أدائهم.

### خاتمة

في إطار معرفة العلاقة بين وظيفة تقييم الأداء وتنمية كفاءات العنصر البشري فإن فرضية الدراسة تحققت أي أن هناك علاقة كبيرة بين المتغيرين الرئيسيين استناداً لفرضية الدراسة ، الأمر الذي يدعوا إلى القول بأن طبيعة العلاقة بين المتغيرين تبقى محل دراسة ويقضى تناولها في سياقات اجتماعية متباعدة آخذين بعين الاعتبار أن هذه السياقات محكومة بأطر اجتماعية واقتصادية وسياسية، هذا التداخل يجعل العلاقة بين المتغيرات ثابتة نسبياً أحياناً وتتغير أحياناً أخرى، الأمر الذي يجعل المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلاً.

### بيان الإفصاح

لم يُبلغ المؤلفون عن أي تضارب محتمل في المصالح.

### قائمة المراجع

- أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- بلدية سطيف. (2010). نشرية سطيف: نشرية داخلية .الجزائر: منشورات المجلس الشعبي البلدي لبلدية سطيف.
- بلقاسم سلطانية، وأخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حسان هشام. (2007). منهاجية البحث العلمي .الجزائر: الفنون البيانية للنشر.
- سعاد نائف البنوطي. (2004). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد .عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- سعيد سعيون، وحصة جradi. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع .الجزائر: دار القصبة للنشر.

- سعيد سعيون، وحفصة جradi. (2012). *الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع*. الجزائر: دار القصبة للنشر.
- عبد الباري إبراهيم درة، ولهير نعيم الصباغ. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*: منحي نظمي . عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي أبو طاحون. (2003).  *إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية*. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث (الأزاريطة).
- علي غربي. (2009). *أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية*. قسنطينة، الجزائر: دار الفائز للطباعة والنشر.
- عمار بوحوش. (1990). *دليل الباحث في المنهجية وكتابه الرسائل الجامعية*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- فريديريك معتوق. (2007). *معجم العلوم الاجتماعية: إنكليزي - فرنسي - عربي*. بيروت، لبنان: أكاديميا.
- محمد الطاهر وعلي. (2013). *بيانات الكفاءات*. الجزائر: دار الورسم للنشر والتوزيع.
- محمد رفيق الطيب. (2011). *مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات (الجزء الأول: التسيير والتنظيم والمنشأة)* . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- موريس إنجرس (ترجمة: سعيد سعيون، وأخرون). (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية* . الجزائر: دار القصبة للنشر.

### Romanization of Arabic Bibliography

- Ahmad Maher. (2007). *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyya [Human Resource Management]*. Alexandria, Egypt: Al-Dar Al-Jami'iyya for Publishing and Distribution.
- Baladiyyat Setif. (2010). *Nashriyyat Setif: Nashriya Dakhiliyya [Setif Bulletin: Internal Publication]*. Algeria: Publications of the People's Municipal Council of Setif Municipality.
- Belkacem Slatnia; et al. (2007). *Tanmiya Al-Mawarid Al-Bashariyya [Human Resource Development]*. Cairo, Egypt: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Hassan Hisham. (2007). *Manhajiyat Al-Bahth Al-Ilmi [Scientific Research Methodology]*. Algeria: Al-Fonoun Al-Bayaniiyya for Publishing.
- Suad Naef Al-Barnouti. (2004). *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyya wa Idarat Al-Ashkhas [Human Resource Management and Personnel Administration]*. Amman, Jordan: Dar Wael for Printing and Publishing.
- Said Saioun & Hafsa Jaradi. (2012). *Al-Dalil Al-Manhaji fi I'dad Al-Mudhakkarat wa Al-Rasa'il Al-Jami'iyya fi 'Ilm Al-Ijtima' [Methodological Guide for Preparing Theses and Dissertations in Sociology]*. Algeria: Dar Al-Qasaba for Publishing.
- Abd Al-Bari Ibrahim Durrah & Zuhair Naeem Al-Sabbagh. (2008). *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyya fi Al-Qarn Al-Hadi wa Al-Ishrin: Manha Nazhmi [Human Resource Management in the 21st Century: A Systemic Approach]*. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.

- Ali Abu Tahoun. (2003). *Idarat wa Tanmiya Al-Mawarid Al-Bashariyya wa Al-Tabi'iyya* [Management and Development of Human and Natural Resources]. Alexandria, Egypt: Al-Maktab Al-Jami'i Al-Hadith (Al-Azarita).
- Ali Gharbi. (2009). *Abjadiyat Al-Manhajiyah fi Kitabat Al-Rasa'il Al-Jami'iyyah* [The ABCs of Methodology in Writing Academic Theses]. Constantine, Algeria: Dar Al-Fa'iz for Printing and Publishing.
- Ammar Bouhouche. (1990). *Dalil Al-Bahith fi Al-Manhajiyah wa Kitabat Al-Rasa'il Al-Jami'iyyah* [The Researcher's Guide to Methodology and Academic Writing]. Algeria: National Book Enterprise.
- Frederic Mattaouch. (2007). *Mu'jam Al-'Ulum Al-Ijtima'iyyah: Inglizi – Fransawi – Arabi* [Dictionary of Social Sciences: English–French–Arabic]. Beirut, Lebanon: Academia.
- Muhammad Al-Tahir Wa'ali. (2013). *Bidaghuiyyat Al-Kafa'at* [Competency-Based Pedagogy]. Algeria: Dar Al-Warsam for Publishing and Distribution.
- Muhammad Rafiq Al-Tayyib. (2011). *Madkhal li Al-Tasyir: Asasiyyat, Wazha'if, Taqaniyyat (Al-Juz' Al-Awwal: Al-Tasyir wa Al-Tanzhim wa Al-Munsha'a)* [Introduction to Management: Fundamentals, Functions, Techniques (Part One: Management, Organization, and Enterprise)]. Algeria: Diwan Al-Matbou'at Al-Jami'iyyah.
- Maurice Angers (Said Saioun & others, Trans.). (2006). *Manhajiyat Al-Bahth Al-'Ilmi fi Al-'Ulum Al-Insaniyyah: Tadribat 'Amaliyyah* [Scientific Research Methodology in the Humanities: Practical Exercises]. Algeria: Dar Al-Qasaba for Publishing.