

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

واقع نظام تقييم أداء العاملين

بمؤسسة سونلغاز - ورقلة

من إعداد الطالبة : هدى الله دباش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 15 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أ /خامرة بوعمامة
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	د/خالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	د/محمد عادل عياض

الموسم الجامعي 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

واقع نظام تقييم أداء العاملين

بمؤسسة سونلغاز - ورقلة

من إعداد الطالبة: هدى الله دباش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أ /خامرة بوعمامة
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	د/خالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	د/محمد عادل عياض

الموسم الجامعي 2017/2016

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أُجريت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز والتي بلغت (79) عامل، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض العمال القائمين بالتقييم والخاضعين له، كذلك تم توزيع الاستبيان.

وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط سبيرمان، وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، أن تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لم يصل إلى مستوى النظام الفعال وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، وبالتالي لم يساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا.

الكلمات المفتاحية: أداء العاملين، نظام تقييم أداء العاملين، فعالية.

Résumé:

Cette étude a visé l'évaluation de l'efficacité du système d'évaluation de la performance des employés dans l'entreprise Sonalgaz – Ouargla, et connaître son impact sur le niveau de performance des employés et l'atteinte de satisfaction, d'où ont été employés les approches descriptive et analytique dans cette étude qui a été effectuée sur un échantillon de 79 employés de sonalgaz, et pour la collecte de données de l'étude des entretiens ont eu lieu avec des employés évaluateurs et d'autres sous réserve de l'évaluation, ainsi que des questionnaires ont été distribués.

Les données des questionnaires ont été prises et analysées en utilisant le programme SPSS, en fonction des moyennes arithmétiques, des écarts types, du coefficient de corrélation de Spearman, enfin l'étude a conclu plusieurs résultats dont : l'existence d'une forte relation proportionnelle entre la performance des employés et le système de leur évaluation, l'évaluation de la performance des employés au sein de Sonalgaz n'a pas atteint le niveau d'un système efficace car ses buts n'ont pas été atteints, ainsi il n'a pas participé à l'amélioration de la performance des employés et la réalisation de satisfaction

Mots-clés: Performance des employés, System d'évaluation des employées ,Efficacité.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
02	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول : الإطار النظري لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة
25	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
37	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
50	خلاصة الفصل

51	خاتمة
56	المراجع
59	الملاحق
97	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	(1-1)
09	معايير التقييم	(2-1)
21	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
27	توزيع العاملين على هياكل المؤسسة	(1-2)
28	تطور تعداد الموارد البشرية	(2-2)
29	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	(3-2)
31	معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفاكرونباخ)	(4-2)
32	جدول ليكرت الثلاثي	(5-2)
32	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(6-2)
35	الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك	(7-2)
35	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات	(8-2)
38	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	(9-2)
38	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	(10-2)
39	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(11-2)
39	خصائص عينة الدراسة حسب المنصب	(12-2)
40	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	(13-2)
41	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الأول	(14-2)
41	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الثاني	(15-2)
42	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الثالث	(16-2)
42	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الرابع	(17-2)
43	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالمحور الثاني	(18-2)
44	معامل الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين	(19-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	استخدامات مخرجات عملية تقييم أداء العاملين	(1-1)
08	مسؤولية تقييم الأداء	(2-1)
28	تطور التعداد من 2011-2016	(1-2)
38	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
38	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
39	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
39	خصائص عينة الدراسة حسب المنصب	(5-2)
40	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	(6-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	الاستبيان	01
61	دليل المقابلة	02
63	استمارة التقييم الخاصة بأعوان التنفيذ	03
72	استمارة التقييم الخاصة بأعوان التحكم	04
82	استمارة التقييم الخاصة بالإطارات	05
94	التقييم الفصلي الخاص برئيس مصلحة التكوين	06
95	التقييم الفصلي الخاص بعون مكلف بالدراسات	07
96	كشف الراتب	08

مقدمة

أ. توطئة:

إن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسئولياتها ، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، مما جعلها تحاول تبني سياسات خاصة بالتنظيم عامة، وتنظيم تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ولعل من بين هذه السياسات أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين.

فعملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو برامج الحوافز والأجور، إضافة إلى انه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين جزءا من عملية التنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم، ويمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل.

ب. إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟

وللإجابة على هذه الاشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في تحسين أداء عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 2- ما هي عيوب نظام التقييم المطبق في مؤسسة سونلغاز والتي تحول دون فعاليته؟
- 3- ما علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذها المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى : تعمل مؤسسة سونلغاز على إرضاء وتحسين أداء عمّالها باستمرار اعتماداً على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية.

الفرضية الثانية : هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام تقييم أداء العاملين إلى أهدافه، وبالتالي تحول دون فعاليته.

الفرضية الثالثة : تعتبر نتائج تقييم الأداء مرجعاً لاتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية، والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية...

ث. مبررات اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات نذكر أهمها في النقاط الآتية:

- الاهتمام الشخصي بمواضيع الموارد البشرية؛
- الرغبة في التعرف على واقع نظام تقييم أداء العاملين، ومدى الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية.

ج. أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى إبراز مجموعة من الأهداف، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.
- 2- إبراز أهمية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين خاصة بالنسبة للعاملين، نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.
- 3- التعرف على الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، ومحاولة إسقاط تطبيقها على مؤسسة سونلغاز ورقلة .

ح. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود كالمكانية والزمنية الآتية:

الحدود المكانية: فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكان مؤسسة سونلغاز ورقلة .

الحدود الزمانية: أما ما يخص الإطار الزمني للدراسة فقد كانت خلال فترة مارس-أفريل 2017.

خ. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل التعرف على مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج

التحليلي باعتبارهما أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد تم

الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات، مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الكتب، الرسائل العلمية والمجلات وقد تم استخدامها في الجانب النظري من الدراسة، أما المصدر الأولي فتمثل في الملاحظة والمقابلة والاستبيان والتي استخدمت كأداة لجمع قاعدة بيانات الجانب التطبيقي للدراسة، كما استعمل البرنامج الإحصائي SPSS اختصار "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان.

د. صعوبات الدراسة

في أغلب الحالات تواجه الطلبة عند إعدادهم لدراسة موضوع ما بعض الصعوبات، ففي هذه الدراسة تمثلت الصعوبات في ما يلي:

- عدم إمكانية توسيع حجم عينة الدراسة، بسبب نظام المناوبة والعطل؛
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة مع قصر وقت الدراسة .

ذ. هيكل الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين ، فصل تناول الجانب النظري للموضوع، وبدوره جزء إلى مبحثين، الأول تناول الجانب المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن مجموعة من الدراسات السابقة والتي كان لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

وفي الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز - ورقلة، فقد قسم إلى مبحثين، الأول خصص لعرض طريقة وأدوات الدراسة، كذلك تم تقديم واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة من جهة، وتمت مناقشتها وتحليلها من جهة أخرى.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم
أداء العاملين

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئة وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المؤسسة . ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المؤسسة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته (أي الأداء الفعلي) بمستوى الأداء المطلوب . وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها...

المبحث الأول : الإطار النظري لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، و تعيين الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة، التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية، بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، حتى تستطيع المؤسسة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة ومن كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا.

ومن هنا كان على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة و في أزمنة محددة.

المطلب الأول : تقييم أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمؤسسة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

الفرع الأول: أداء العاملين

أولا: مفهوم أداء العاملين

"يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".¹

"مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ات العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ"²

"الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة."³

ثانيا: محددات الأداء

حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين:⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص317.

² حين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للبشر، عمان، الأردن، 2010، ص91.

³ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2001، ص86.

⁴ عبد الكريم بويرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص9.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله العامل لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير العامل كي يؤدّم العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرتة واستمراره في الأداء.
2. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورًا في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم اللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعًا للقدرات والإمكانات، بالإضافة إلى ما تتوفر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
5. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم عملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضًا نظم الاتصال الداخلي.
6. **المحيط الخارجي المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير على أداء العامل في المؤسسة مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة والرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى...**

ثالثًا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة و الفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين المهمين:¹

الكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.

الفعالية: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

يوضح الجدول أدناه مقارنة بين الكفاءة والفعالية من ناحية الاهتمام ، المعالجة، التحليل ومعايير القياس.

¹ROBERT L. MATHIS and JOHN H. JACKSON, Human Resource Management, twelfth edition, Thomson South-Western, United States, 2008, p42.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

جدول (1-1): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحليل	تعالج	الاهتمام	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... الخ	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	الهدف	الفعالية

المصدر: خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص5.

الفرع الثاني : عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين كما يلي: "هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءته في أداء مهام وظيفته ومن ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله."¹

تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.²

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:³

1. معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد العاملين بها؛
2. استخدام المعلومات التي يوفرها نظام التقييم في معرفة أسباب تدني الأداء؛
3. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
4. تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
5. إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛

كما تهدف عملية التقييم إلى:

¹ محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص125.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص243.

³ عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004، ص4.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

6. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية؛¹
7. قياس الكفاءة والانتاجية؛²
8. يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.³

ثالثا: مجالات استخدام مخرجات عملية تقييم الأداء

لتقييم الأداء نتائج أساسية، تتجاوز وضع معايير صحيحة وموثوق بها، فهو يعتبر ضرورة لا غنا عنها، لتحقيق أغراض أخرى منها ما يتصل بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين، ومنها ما يتصل بالعاملين، الشكل الموالي يوضح باختصار أهم مجالات استخدام مخرجات عملية تقييم الأداء.⁴

الشكل رقم(1-1): استخدامات مخرجات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص18.

بناء على الشكل (1-1) يمكن حصر استخدامات معلومات عملية تقييم أداء العاملين في اتجاهين:

1. يتعلق بالأفراد العاملين : ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم؛
2. تتعلق بالمؤسسة : ويشمل إعادة النظر في سياسات المؤسسة وربما إعادة النظر في أهدافها.

رابعا: مسؤولية تقييم الأداء : تقع عملية تقييم أداء العاملين على عاتق مجموعة من الأطراف نذكر منها:¹

¹ Yves Emery, François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, 3^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR), paris (france), 2009, p 14.

² خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص41.

³ Yves Emery, François Gonin, opcit, p14.

⁴ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 8.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

1- **تقييم العامل لنفسه :** إن الذي يقوم بالتقييم هنا هو الموظف نفسه الذي يخضع للتقييم، والغاية من اختيار الموظف نفسه ليقوم بتقييم الأداء هو أنه أدري الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.

2- **تقييم المرؤوس لرئيسه :** بحيث يدلي برأيه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا إن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه ما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية، إلا إنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه.

3- **تقييم الزملاء للزميل :** ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الموظف، يتجه احتكاكهم المستمر به، إلا إنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج تقييم الأداء غير موضوعية.

4- **تقييم الرئيس للمرؤوس :** الرئيس هو الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسئولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا إن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ إن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج التقييم، وخلق التحيز والمحسوبية. ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها ، وذلك ضمناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي التقييم من خلال مزيج معتمد.

5- **طريقة تقييم الأداء 360°:** وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره ومن يديروهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

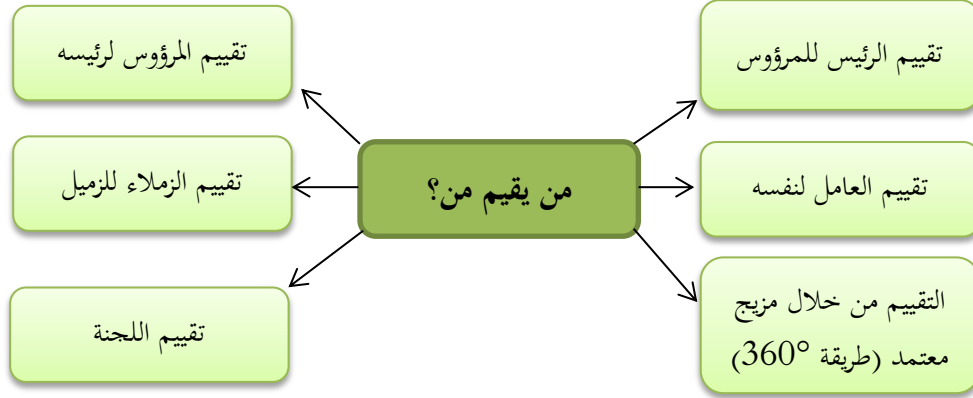
6- **تقييم اللجنة :** يستعان أحياناً بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء

¹المرجع السابق، ص45.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم أداء القائم عليها. ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب بعدئذٍ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم .

الشكل (1-2) : مسؤولية تقييم الأداء



المصدر: خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 17.

الفرع الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

أولاً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وفيما يلي أمثلة للمعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء:

أ- **معايير نواتج الأداء** : تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم و من السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج...¹

ب- **معايير سلوك الأداء** : عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات...²

ت- **معايير صفات شخصية** : يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة...³

ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول أدناه:

¹ جمال الدين محمد مرسي وإدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 294.

² زهير ثابت، كيف تقيم الشركات والعاملين، ط2، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 97.

³ الرجوع السابق، ص 102.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

جدول رقم (1-2) : معايير التقييم

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	<ul style="list-style-type: none"> — كمية الإنتاج الفعلي — جودة الإنتاج الفعلي — مدة الإنتاج الفعلي — تكلفة الإنتاج الفعلي... 	<ul style="list-style-type: none"> — الانضباط في العمل — المواظبة على العمل — العلاقات في العمل — التعاون في العمل... 	<ul style="list-style-type: none"> — الابتكار — الإقناع — الإدراك — المبادرة...
معدلات التقييم	<ul style="list-style-type: none"> — المقادير الكمية المحددة — المقادير النوعية المحددة — الفترات الزمنية المعينة — قيمة التكاليف المسموح بها 	<ul style="list-style-type: none"> — درجة الانضباط — درجة المواظبة — درجة العلاقات — درجة التعاون 	<ul style="list-style-type: none"> — القدرة على الابتكار — القدرة على الإقناع — القدرة على الإدراك — القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

المصدر: نور الدين شنوف، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية

للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص 138.

ثانيا: معوقات عملية تقييم الأداء

- تتميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما تؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين ومن أهم الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين:¹
1. عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء يعطي نوع من العشوائية؛
 2. عدم موضوعية المقيم وسريته؛
 3. تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل؛
 4. إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
 5. اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية؛
 6. عدم مشاركة العمال في وضع المعايير؛
 7. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
 8. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
 9. عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
 10. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

¹ خالد رجم، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

لقد تعددت الطرق المستعملة في التقييم، مما جعل الإمام بما أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى أهمها:¹

1. **الترتيب العام** : حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً. وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات.
2. **المقياس المتدرج** : حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من 1 إلى 5 تتضمن خصائص الأداء المطلوبة كما يلي: ممتاز (5)، جيد جداً (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1)، ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.
3. **المقارنة الثنائية** : وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .
4. **الاختيار الإجباري** حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

¹ نور الدين شنوف، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005، ص145.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

5. **التوزيع الإجباري** : حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط, فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام, فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى (منحنى Bareto) حسب الأداء : عالي، متوسط، ضعيف.

6. **الأحداث الحرجة** وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كصفات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية, وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً .

7. **الإدارة بالأهداف** : وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادة الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العاملين

تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة, وتعتبر سياسات الاختبار والتعيين، الأجور، والحوافز وإعداد القادة المدربين وسائل أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف.

بيد أن تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤديون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا تظهر ضرورة وجود نظام تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم وعناصر نظام تقييم أداء العاملين

أولاً : مفهوم نظام تقييم أداء العاملين

هو نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة. تحاول من خلاله في المؤسسة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، وهذا من اجل ضمان فعالية المؤسسة.¹

ثانياً : عناصر نظام تقييم أداء العاملين

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه، وهي كالاتي:²

1. **مدخلات نظام التقييم:** تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المؤسسة الوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك العامل الخاضع للتقييم.
2. **العمليات:** يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المؤسسة.
3. **المخرجات:** تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المؤسسة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.
4. **التغذية العكسية:** بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المؤسسة، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث أنه من حق كل عامل أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، حيث أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد، وعلى تحفيزهم في العمل.

¹المرجع السابق، ص 26.

²سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نغطال مسيلة CLP بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007، ص 50.

الفرع الثاني : فعالية نظام تقييم أداء العاملين

إن فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة تتمثل في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وذلك من خلال تقدير العاملين على إنجازاتهم وتحسين أدائهم، أي أن الفعالية مرتبطة بتحقيق النتائج الأفضل بعد اجراء التقييم.

أولاً: أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المؤسسة ومستوى الرؤساء والمرووسين، فالأخلاق، والعدالة، والشمول، والتمييز الموضوعي بين العامل المجد والعامل الأقل أداء، وكذا تحقيق الترابط السليم بين العامل ومؤسسته وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المؤسسة، وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.¹

ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من العامل والمؤسسة.²

ثانياً: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين

بالرغم من أن هناك كثيراً من المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوفر مجموعة من الشروط نذكر منها:³

1. تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، مع ضرورة تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية؛
2. اهتمام الإدارة العليا بالنظام وتأييده والافتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام، مع ضرورة توفر المرونة فيه بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة؛
3. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، مع ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً؛

¹ المرجع السابق، ص 65.

² نور الدين شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ عبد الكريم بويرطخ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

4. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)، وذلك من أجل خلق ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها؛
5. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛
6. تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلات التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد؛
7. توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات وليس توجيه الاستفسارات عن سلوك العامل أو طريقة أداءه لعمله؛
8. مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني، مما يحثهم على إبراز الاهتمام هذا الجانب وتطويره، مما يعود بالمنفعة عليهم وعلى العاملين والمؤسسة.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

1- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة: المؤسسة

الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه، 2005:

هدفت هذه الدراسة لتشخيص نظام التقييم المستعمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة مدى كفاءته في تقدير أداء العامل الفعلي، ثم التعرف على طبيعة الأخطاء و المشاكل التي يعاني منها، بالإضافة إلى كشف مدى الاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء، ولهذا الغرض استخدم الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

شملت عملية المسح لنظام التقييم كانت على الخصوص المؤسسات العمومية الاقتصادية التالية:

- 1) مؤسسة مركب المضادات الحيوية، وحدة المدينة، التابع لمجمع صيدال (م.م.ح)؛
- 2) المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة (م.و.ص.ك.ك)؛
- 3) المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية للحبوب ومشقاته، وحدة مطاحن قورصو (م.و.ص.غ)؛
- 4) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة " سونلغاز " .

كما شملت هذه الدراسة مقابلات شخصية مع أفراد الإدارة العليا خاصة منهم القائمين بمسؤولية إدارة شؤون العمال إلى جانب العمال في مختلف المستويات و الوظائف و اختار الباحث عينة عشوائية على أساس أسلوب المسح الشامل مكونة من 300 مفردة ممثلة في مجموعة من الرؤساء و المرؤوسين المستجوبين في مختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية المعنية بالدراسة. وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين ، والتركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا؛
 - غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها و ملاحظتها؛
 - اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل؛
 - عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك اهمال نتائج التقييم؛
 - نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته.
- 2- سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة :**

مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير،

2007:

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودراسة فعاليته، وقد استعدت الدراسة استعمال مجموعة من الأدوات لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع البحث تمثلت في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، أما عرض المعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الاحصائية باستعمال برنامج SPSS.

وقصد دراسة واقع ظاهرة تقييم أداء العاملين - مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة - نפטال مسيلة التابعة لمنطقة سطيف وتحليل أبعادها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (184) عامل، نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع فقد تم الاختصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع بلغت (110) عامل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام تقييم أداء العاملين - مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة - نפטال لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لأداء العامل، كما أن نتائجه لا تتسم بالدقة ، ولا تخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

3- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على

الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، مذكرة

ماجستير في إدارة الأعمال، 2010:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، وتحليل العلاقة بين مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة التي تتسم بها النظم المطبقة.

تكون مجتمع الدراسة من فئتي الإداريين والإداريين الأكاديميين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والذين يشغلون درجة رئيس قسم فما فوق، وقد بلغ عددهم (170) موظف في الجامعة الإسلامية، و(80) موظف في جامعة الأزهر، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (250) موظف، حيث تم توزيع (200) استبيان على عينة الدراسة خضع منها (175) استبيان.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازم تحليلها، ومن ثم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي.

كانت نتائج الدراسة كالآتي:

- نظام تقييم أداء العاملين الذي يتسم بالفعالية يلعب دورا باغ الأهمية في تعزيز كل من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كلا الجامعتين؛
- وجود عدالة في نظام تقييم أداء العاملين ويساهم في تعزيز من الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كلا الجامعتين.

4- خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة

ماجستير، 2012:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مخرجات عملية تقييم أداء العاملين في استخدامها في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى المورد البشري من تدريب و ترقيات...، كذلك إبراز علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة ودوره في تحسين أداء هذا الأخير، بالإضافة إلى ذلك فقد هدف إلى معرفة واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على أداء العاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل المنهج التحليلي الوصفي، وفي الجانب التطبيقي اعتمد على الاستبيان والمقابلات والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 135 عامل، من أهم نتائج الدراسة:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

- إن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير فعال للموارد البشرية في المؤسسة، حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين من خلال التسيير الكفؤ والفعال للموارد البشرية؛
- إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استنادا إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل؛
- تطلع إدارة الموارد البشرية العمال على نتائج تقييمهم، وهذا ما يساعدهم في تحسين نقاط ضعفهم؛
- يتم مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس المباشر؛
- أعرب العمال عن رضاهم عن تقييم أدائهم؛
- يتم وضع برامج التدريب اعتمادا على معلومات عملية تقييم أداء العاملين المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية؛
- هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين وبرامج الترتيبات.

5- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجرارَات الفلاحية، مذكرة ماجستير، 2012:

- هدف هذه الدراسة هو تحليل نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم المكاسب سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كذلك استعمل مجموعة من الأدوات التي تتوافق مع طبيعة الدراسة تمثلت في الاستبيان، المقابلة والملاحظة. ومن أجل تحليل البيانات اعتمد على برنامج SPSS.
- تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الجرارَات الفلاحية بواد حميميم بقسنطينة، والتي يقدر عدد عمالها (876) عامل، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تقدر ب (175) عامل من إجمالي مجتمع الدراسة.
- من أهم نتائج الدراسة:
- نظام تقييم الأداء يحدد أسباب القصور في الأداء ومكان الضعف، وله دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرارات في المؤسسة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق استراتيجيتها، وهذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجها وبلوغ المعدل المسطر وأيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة، وهذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة؛
 - يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية.

6- أشرف عبد العزيز محمد سلامة، تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013:

هدف الباحث إلى التعرف على واقع نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة وذلك للكشف عن مدى وجود وتوافر مقومات النظم الرقابية وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في غزة ودورها في تحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على الحد من الظواهر السلبية فيها .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازم تحليلها ومن ثم استخراج النتائج والتوصيات، قام الباحث باستعمال الاستبيان لجمع مجموعة من البيانات الميدانية تساهم في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الفروض الدراسة ومتغيراتها وبناء نماذج الدراسة، تم أخذ عينة تمثلت في كافة العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والإداريين ويبلغ عددهم (245) شخص، تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي.

كانت نتائج الدراسة كالآتي:

- يتم استخدام الأساليب الرقابية المناسبة، ويحقق أهداف نظم الرقابة الإدارية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة؛
- يتم استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية بطريقة صحيحة وفعالة.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1- M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, **Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry**, Sri Lankan journal of human resource management, 2008 :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة في مؤسسات الملابس السيريلانكية، ومعرفة ما إذا كان يختلف تقييم الأداء وأداء المؤسسة في المؤسسات الكبيرة والغير كبيرة للملابس السيريلانكية.

تكون مجتمع الدراسة من 830 مؤسسة (157 مؤسسة صغيرة، 438 مؤسسة متوسطة، 235 مؤسسة كبيرة) لصنع الألبسة، أجريت الدراسة باستخدام عينة عشوائية قدرها 274 مؤسسة (196 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، 78 مؤسسة كبيرة) وقد تم توزيع 68 استبيان على المستوى التنظيمي (المدير العام أو مدير الموارد البشرية) لكل مؤسسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاستخدام المنتظم لنظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة من شركات الملابس في سريلانكا، مما يعني أن شركة الملابس على الرغم من أنها كبيرة أو غير كبيرة يجب اعتماد نظام تقييم الأداء أكثر انتظاماً وذلك لتحسين أداء المؤسسة، كذلك عدم وجود فروق بين شركات الملابس الكبيرة وشركات الملابس غير كبيرة فيما يتعلق بجودة نظام تقييم الأداء وأداء المؤسسة.

2- George Ndemo Ochoti, **Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Keny**, International journal of business and social science, 2012:

- هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على نظام تقييم أداء العاملين في MoSPA بنياميرا - كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من (76) عامل MoSPA. وكان الاستبيان منظم للموظفين لجمع البيانات ذاتيا. ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وقد استخدم أسلوب تحليل الانحدار لشرح طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه.
- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل الخمسة (عملية التنفيذ، العلاقات الشخصية، دقة المقيم، العوامل الإعلامية ومواقف الموظف) كان لها علاقة إيجابية مع نظام تقييم الأداء.
- توفير الوسائل والمعدات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم والتدريب المستمر للمقيمين تساعد على التنفيذ الفعال لنظام تقييم.
 - العلاقات الشخصية الجيدة بين المقيم والمقيم تساهم في نجاح نظام تقييم الأداء.
 - ينبغي على المقيمين إزالة الذاتية والتحيز في تقييم الأداء حتى يكون نظام تقييم الأداء نظام قائم على فعالية ويعطي نتائج موضوعية تمثل مساهمة الموظف في العمل.
 - عقد الاجتماعات المتكررة التي تهدف إلى تطوير خطط العمل ومناقشة توقعات الأداء وكذلك مراجعة أداء العاملين في المهام التي تم إنجازها على نحو كاف وأي مجال من المجالات التي تحتاج إلى تحسين نساهم بشكل كبير في نجاح عملية تقييم الأداء.
 - فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيل نظام تقييم الأداء.

3- Muhammad Faseeh ullah khan, **Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation**, Journal of Business and Managemen, 2013 :

- هدف الباحث إلى دراسة فعالية نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحفيز العاملين في المؤسسة، مستخدما المنهج الوصفي والتحليلي.
- لقد جمعت المعلومات لهذا البحث من مختلف المواقع والمقالات والصحف ومن خلال الاستبيان، ومن خلال مواقع الأنترنت مثل ويكيبيديا، وأيضا بعض الصحف مثل دايلي داون والمجلات اليومية جانغ. وقد تم لتوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت.
 - نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

- تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء.
- شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء.
- يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85 % من العاملين في المؤسسة.

4- Vineet Chouhan and PushpaVerma, Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?, Journal of business spectrum, 2014 :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على نظام تقييم الأداء ، ومعرفة تأثير استعمال طرق جديدة ومحسنة للتقييم في مؤسسة راجستان للمناجم والمعادن المحدودة.

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة وطبيعة البيانات تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS). نتائج الدراسة:

- تقييم أداء الموارد البشرية مهمة صعبة جدا واحتساب الفروقات بين العمال والمديرين لأنه يؤثر على مستوى دافعية الموظفين.
- تأثر درجة تعقيد الطرق الجديدة للتقييم في فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

5- AbuTher Mohamed Elimam Dhawa ElNour, Conceptual Design of Performance Appraisal System for Industrial Enterprise, Thesis of master, 2015 :

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تعزز استخدام نظام تقييم أداء العاملين، كذلك تحديد العلاقة بين إدارة أداء الأفراد والإنتاجية والكفاءة.

اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي، وقد شملت هذه الدراسة مقابلات لجمع معلومات أولية عن البيانات المطلوبة . وقد تم اختيار عينة (100) من بين (400) عامل بمجموعة صفات الصناعية للطيران، أدخلت البيانات وحللت باستخدام برنامج حاسوبي متخصص في الإحصاء (SPSS).

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن أغلب العمال يرون أن نظام تقييم الأداء الحالي غير فعال، وأنهم يعتقدون أن نظام إدارة الأداء يحدد مستوى الكفاءة في مؤسساتهم. ومن بين النتائج الرئيسية أيضا وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الأداء والإنتاجية بنسبة (81%). وعلاوة على ذلك، أظهر التحليل أيضا أن إدارة الأداء والكفاءة لديها علاقة إيجابية قوية.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف:

جدول رقم (1-3) : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2005 إلى 2015 ، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية : فلسطين، سيريلانكا، كينيا، السودان، الهند.	أُنجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2017 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمؤسسة سونلغاز ورقلة.	من حيث الزمان والمكان
استخدمت أغلب الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع بأداء المورد البشري أو الرضا.	شملت دراستنا على عينة قدرها 79 عامل، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع إطارات في مصلحة الموارد البشرية مسؤولين عن عملية التقييم، كذلك الخاضعين للتقييم.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات أداتي المقابلة الاستبيان. في حين اعتمدت دراستين على الاستبيان فقط، ومن ناحية منهج الدراسة فقد اعتمدت كل الدراسات على الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى ثلاث دراسات استعملت المنهج المقارن.	حاولنا في دراستنا اسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة ، اضافة إلى توزيع الاستبيان على عينة من عمال سونلغاز	من حيث منهج وأدوات الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، انتاجية)	استهدفت الدراسة مؤسسة اقتصادية عمومية	من حيث نوع القطاع
خمس دراسات من بين الدراسات السابقة تناولت نظام تقييم كمتغير وحده، أما باقي الدراسات فقد تناولت متغيرات مختلفة تمثلت في: - أداء المورد البشري - الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية - نظم معلومات الموارد البشرية - أداء الأعمال - الحوافز - تنافسية المؤسسة	اعتمدنا في دراستنا على متغير واحد وهو نظام تقييم أداء العاملين.	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بنظام تقييم أداء العاملين يمكن القول أن عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وعلى جميع مستويات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

**الفصل الثاني : الإطار التطبيقي
لتقييم فعالية نظام تقييم أداء
العاملين مؤسسة سونلغاز ورقلة**

تمهيد

بعدها تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصل السابق، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مؤسسة اقتصادية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بورقلة، والتي يتركز نشاطها أساسا في بيع وتوزيع الكهرباء والغاز.

وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة كذلك طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، وفي الأخير حاولنا القيام بتشخيص وتحليل وظيفة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، أما المبحث الثاني والأخير فقد خصص لتحليل نتائج المقابلة وأسئلة الاستبيان الذي تم إعداده على عينة من عمال المؤسسة، من أجل الوقوف أكثر على الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المدروسة، بالإضافة إلى استعراض بيانات الدراسة وطرق جمعها.

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

أولا : مؤسسة سونلغاز

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

قامت سونلغاز في 2004 بهيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة

بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛
- مسير شبكة التوزيع (XD)؛

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة؛
- منطقة الوسط؛
- منطقة الشرق؛
- منطقة الغرب.

من بين هذه الفروع كانت دراستنا بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز بمركز التوزيع ورقلة، وتمثل

أقسامها في:

- الأمانة العامة؛
- المكلف بالشؤون القانونية مكلف بكل المعاملات القضائية و القانونية للمؤسسة؛
- المكلف بالاتصال؛
- المكلف بالأمن؛
- المكلف بالأمن الداخلي؛
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال كهرباء والغاز؛
- شعبة الوسائل العامة؛
- قسم استغلال الكهرباء؛
- قسم استغلال الغاز؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم الموارد البشرية وهو القسم المعني بدراستنا ؛
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

ثانيا : أهدافها

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها؛
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها؛
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛
- تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات (SPA) سونلغاز كشركة ذات أسهم المعمول بها.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

ثالثا : التزاماتها

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات؛
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمؤسسات الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز؛
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص الزبون خاصة :
 - ✓ التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم؛
 - ✓ دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة والبالغ عددهم 425 عامل حسب إحصائيات جانفي 2017 والموزعين على هياكل المؤسسة

1- توزيع العاملين على هياكل المؤسسة:

تضم المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز- ورقلة أربعة فئات أساسية : فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ. أما ميدان الدراسة فقد اقتصر على ثلاث فئات مهنية فقط هي: فئة الإطارات والتي تمثل نسبة 26.8 في المائة من العدد الكلي للعمال، فئة أعوان التحكم ويمثلون ما نسبته 46.6 في المائة من عدد العمال، أما الصنف الثالث والمتمثل في أعوان التنفيذ فقدرت نسبته بـ 26.6 في المائة. والجدول أدناه يوضح توزيع العاملين على هياكل المؤسسة.

الجدول رقم (2-1) توزيع العاملين على هياكل المؤسسة

النسبة %	عدد العمال	الفئة
26.8%	114	إطار
46.6%	198	عون تحكم
26.6%	113	عون تنفيذ
100%	425	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

2- تطور تعداد الموارد البشرية

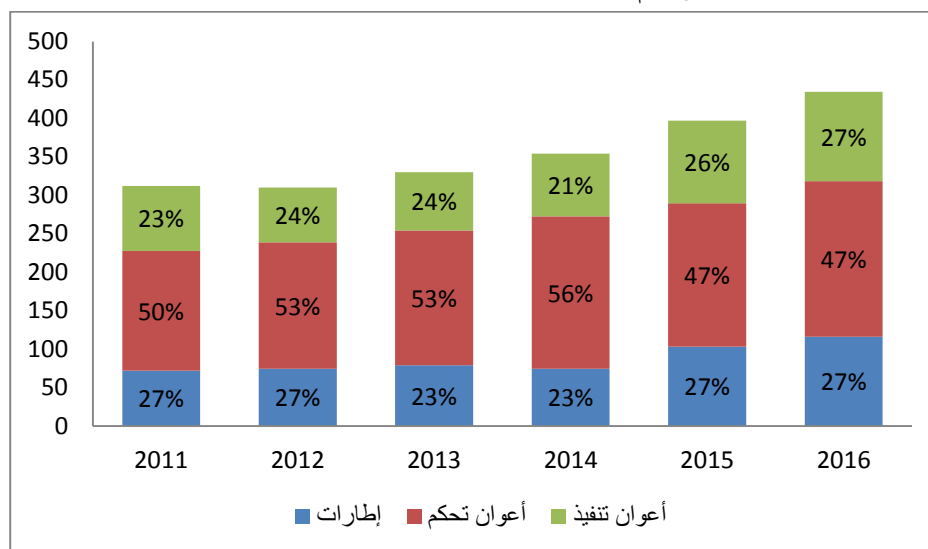
الجدول رقم (2-2): تطور التعداد

2016	2015	2014	2013	2012	2011	سنة الإحصاء
430	397	354	330	310	312	عدد العمال
27%	26%	21%	24%	24%	23%	إطارات
47%	47%	56%	53%	53%	50%	أعوان تحكم
27%	27%	23%	23%	23%	27%	أعوان تنفيذ

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز - ورقلة في السنة 2012 انخفض عدد عمالها ولكن بشكل طفيف، أما في باقي السنوات فنلاحظ تطور مستمر من حيث التعداد، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1) : تطور التعداد من 2011-2016



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة عدد الإطارات كانت محصورة بين 23 إلى 27 في المائة خلال سنوات التعداد، في حين أن فئة أعوان التحكم فكانت نسبتها تتراوح ما بين 47 إلى 56 في المائة، أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ فقد كانت نسبتهم ما بين 21 إلى 27 في المائة من عدد العمال.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز ورقلة

الفرع الثاني : عينة الدراسة

قمنا باختيار عينة تكونت من 79 عامل في المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز- ورقلة، وهذا بعدما قمنا بتصفية وفرز الاستبيانات وإلغاء بعضها لتخللها العديد من الفراغات وإجابات متناقضة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	العدد	البيان
100%	84	الاستبيانات الموزعة
96%	81	الاستبيانات المسترجعة
2%	02	الاستبيانات الملغاة
94%	79	الاستبيانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن نسبة الاستبيانات الصالحة كانت 94% وهي نسبة مقبولة جدا، حيث كانت نسبة الاستبيانات الملغاة هي 2%، وهذا ما يعكس تجاوب العمال وفهمهم للأسئلة.

المطلب الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا : الملاحظة

ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم.

ثانيا : المقابلة

تم إعداد أسئلة المقابلة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وكان الهدف منها التعرف على عملية التقييم والمشاكل التي تعاني منها لكي يكون التشخيص واقعياً، وقد تم إجراء عدة مقابلات مع بعض العاملين الخاضعين للتقييم ومع بعض المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية في المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز- ورقلة، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصاؤها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال الدراسة، ويمارسون عليه نوع من التأثير.

ثالثا : الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة مكملة للمقابلة، وقد تم تصميمه من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي، وحكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم وبغية الاستفادة من آرائهم، وبعد أن تمت عملية التحكيم، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 1) وقد تم تقسيمه إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول : يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن محورين:

❖ **المحور لأول :** لخاص بمحور نظام تقييم أداء العاملين ويتألف من 25 عبارة موزعة من 01 إلى 25، ويتكون من أربعة أبعاد؛

❖ **المحور الثاني :** يتعلق محتوى هذا الجزء بمحور أداء العاملين ، وهو يتكون من 11 عبارة موزعة من 26 إلى 36.

الجزء الثاني: الخاص بالخصائص الديمغرافية لكل عامل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة.

رابعا : وثائق المؤسسة

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، والتي تعتبر مصدرا أساسيا ولا يمكن الاستغناء عنه في دراستنا هذه.

الفرع الثاني : البرامج والأدوات الإحصائية

أولا : البرامج الإحصائية

بعد استرداد الاستبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج EXCEL 2010 ، ثم تم نسخها في بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة 23 (SPSS V23) بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات.

ثانيا : الأدوات الإحصائية

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج تساعدنا في فهم موضوع الدراسة قمنا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS V23)، وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

1. أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
2. معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
3. استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة، حيث يقدم لنا ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح لمعرفة الفقرات أو الأبعاد المهمة؛
4. استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها؛
5. مصفوفة الارتباط لسبيرمان Spearman لغرض اختبار العلاقة بين فعالية نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين.

ثالثا : ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-4): معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ) حجم العينة (N=36)

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.777	36

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو 0.777 وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

الفرع الثالث : الطريقة المستخدمة في القياس

لتحليل البيانات والمعطيات المجمعة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي اعتمدنا على حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات (موافق، محايد، غير موافق) وهو مقياس ترتيبي، والجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكرت:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

جدول رقم (2-5): جدول ليكرت الثلاثي

العبارات	غير موفق	محايد	موفق
الأوزان	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكرت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة.

ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزان محددة كالتالي: موافق درجة 3؛ محايد درجة 2؛ غير موافق درجة 1، كما يبينه الجدول أعلاه، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-6): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

المتوسط المرجح	(01.66-01.00)	(02.33-01.67)	(03.00-02.34)
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : تحليل واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز - ورقلة

الفرع الأول: مجال تطبيق نظام التقييم

لمؤسسة سونلغاز وظائف متعددة لإدارة الموارد البشرية، وعملية تقييم أداء العمال تمثل إحدى هذه الوظائف الهامة نظرا لتأثيرها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ووظائف المؤسسة بشكل عام باعتبارها مصدرا أساسيا لإمداد الجميع بالمعلومات الموضوعية الدقيقة التي يستند إليها اتخاذ القرارات الخاصة بمراجعة السياسات المتعلقة بتلك الوظائف .

إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سونلغاز هو نظام التنقيط وقد تصميمه بالتعاون مع نخبة من الخبراء الأجانب خاصة من كندا والمتخصصين في مجال تنمية العنصر البشري.

يمس نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سونلغاز - ورقلة جميع العمال بالمؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، كما يمس أيضا جميع الفئات المهنية من إطارات ومستخدمين.

الفرع الثاني : أهداف نظام التقييم

لقد وضع لنظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة، أهداف محددة، تجسد البعد الاستراتيجي من سياسة إدارة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية نحو التنمية والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها، والمتتملة فيما يلي:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

- التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.
- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يديها العامل في أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل الممكن ملاحظتها.
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري (الملحق رقم 3).
- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل، وضمان زيادة مردودية العمل.

الفرع الثالث : آلية تقييم أداء العاملين

حاولت أن يكون يتميز نظام التقييم في المؤسسة بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً : تصنيف العمال :

يتميز هذا النظام كونه نظام شامل وهذا لأن عملية التقييم تشمل كافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء، لذا نجده يقسم العمال إلى ثلاثة (3) أصناف::

1. صنف الإطارات : يتضمن مديري المديرية ورؤساء الأقسام والمصالح والمكلفين بالدراسات وغيرهم.
2. صنف أعوان التحكم : يتضمن هذا الصنف تقني رئيسي، تقني، عون تسيير، رئيس فرقة، ورئيس مكتب وغيرهم
3. صنف أعوان التنفيذ : يتضمن هذا الصنف العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص.

ثانياً : تحديد الأهداف

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل، لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل، تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

ثالثا : تصميم استمارة التقييم

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكل فئة من الفئات الخمس نموذج خاص لاستمارة التقييم. (الملحق رقم 3). تتكون هذه النماذج من سبعة أجزاء هي:

الجزء (01) : التعريف بالعامل الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا الجزء اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره والمنصب الذي يشغله والأقدمية فيه وترتيبه السلمي، والمديرية أو الوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية. كما يتضمن هذا الجزء كذلك على قسم مخصص لكتابة اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته، ويعتبر هذا الجزء مشترك في كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين للتقييم.

الجزء (02) : تقييم المردودية

يتضمن هذا الجزء على أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية، مقابل الأهداف المتفق عنها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا، يمنح عند كل ثلاثي علامة على 20 نقطة، يتم توزيعها بإعطاء 16 نقطة لدرجة تحقق الأهداف المنتظرة، والباقي 4 نقاط تمنح للتقدير الفردي .

وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها عند كل ثلاثي وتقسيمها على العدد 4 للحصول على المعدل

السنوي لتقييم المردودية:

$$\text{المعدل السنوي لتقييم المردودية} = \frac{\text{مجموع علامات كل ثلاثي}}{4}$$

الجزء (03) : تقييم السلوك

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في انجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء على عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة. وغالبا ما تتضمن على المهارات التالية:

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية؛
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد؛
- المهارات الشخصية.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس التي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث .

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (X) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل (1,2,3,4) المعطاة تفسيراؤها وفق الجدول الموضح أدناه.

الجدول ر(2-7) : الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

الدلائل	البيان
1	كفاءة غائبة
2	كفاءة يعمل على تطويرها
3	كفاءة يعمل على إتقانها
4	كفاءة قد استوفها

المصدر : وثائق المؤسسة

ويتم التعبير عن تلك الدلائل (1,2,3,4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول المبين أدناه :

الجدول رقم (2-8) : ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة للدرجات

الدلائل	عدد النقاط	عدد السلوكيات المحققة
1	0	0-2
2	3	3-4
3	6	5-6
4	10	7-8

المصدر : وثائق المؤسسة

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله.

– وجمع العلامات المأخوذة عن المهارات العشرة (10) وتقسيم المجموع على العدد خمسة (5) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم سلوك العامل على 20.

الجزء (4) : التقييم الشامل

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، فبالنسبة للإطارات نجد 60 في المائة لتقييم المردودية و40 في المائة لتقييم السلوك .

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.60 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.40$$

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

وبالنسبة لأعوان التحكم فنجد 70 في المائة لتقييم المردودية و30 في المائة لتقييم السلوك .

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.70 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.30$$

أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 80 في المائة لتقييم المردودية و20 في المائة لتقييم السلوك .

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.80 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.20$$

تعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته ومجهوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

الجزء (5) : ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

الجزء (6): توجيهات تنموية

يعطى هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فاعلية على مستوى أدائه لها

الجزء (7) : إبداء الآراء والمصادقة عليها

تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري بدءًا بالرئيس المباشر، ويجسد الجزء السابع هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، وإعطائها المصادقية والواقعية والدقة، كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده، بل يمكن إعادة النظر فيها إذا تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

وأخيرا يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها، كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلا.

الفرع الرابع : مصادر بيانات التقييم

مصادر بيانات تقييم أداء العامل في المؤسسة غير مستقرة على مصادر معينة، الأمر الذي جعل هذا الجانب من التقييم يخضع لاعتبارات شخصية تختلف من مشرف لآخر ومن وظيفة لأخرى ومن مستوى إداري لآخر، نذكر منها:

- سجلات الحضور والانصراف والإجازات؛
- الشكاوى والتحقيقات الميدانية؛
- الملف الإداري للعامل؛
- الاعتماد على ذاكرة وتخمين المشرف؛
- نتائج التقييم لعمليات التقييم السابقة؛
- سجل متابعة المشرف اليومية لأداء العامل؛
- كشوف النشاط وسجلات الإنتاج المحددة لمهام العامل.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 79 عامل من المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز- ورقلة.

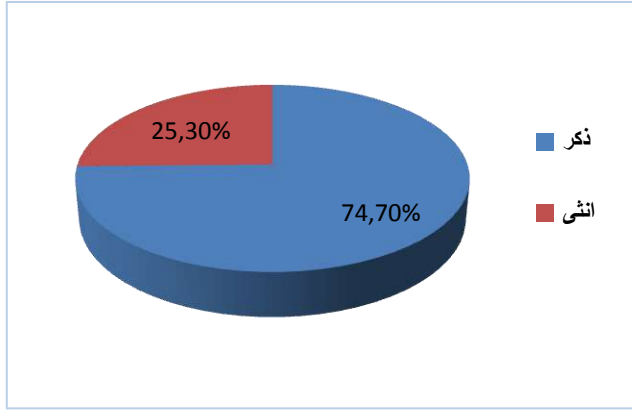
المطلب الأول : نتائج الدراسة

الفرع الأول : تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة .
الجنس: سنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

الشكل (2-2) : الجنس



الجدول (9-2) : الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	59	%74.70
انثى	20	%25.30

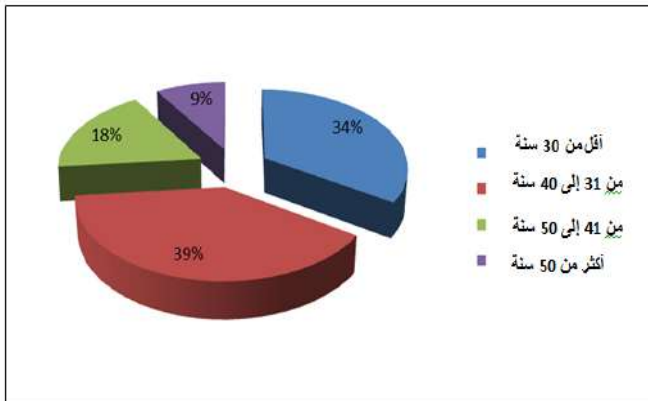
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الرجال غلبة على نسبة الاناث في العينة، حيث تقدر نسبة الرجال في عينة الدراسة 74.7 بالمائة، أي ما يعادل 59 رجلا. أما بالنسبة للنساء فتقدر نسبتهم 25.3 في المائة وهي تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الرجال، والملاحظة للتركيبة البشرية في المؤسسة يجد أن غالبية العاملين فيها رجال وهذا راجع لطبيعة العمل بها.

1. السن : من خلال تحليل إجابات الاستبيانات استطعنا أن نكون فئات عمرية لعينة الدراسة، تتمثل الفئة العمرية الأولى في العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما الفئة العمرية الثانية فتتمد من سن 30 إلى غاية 40 سنة، والفئة الثالثة تمتد من 41 إلى 50 سنة، أما الفئة الرابعة والأخيرة فتتمثل في العمال الذين يتجاوز عمرهم الخمسون سنة، والشكل أدناه يمثل نسبة توزيع كل فئة عمرية في المؤسسة.

الشكل (3-2) : السن



الجدول (10-2) : السن

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	27	34%
من 31 إلى 40 سنة	31	39%
من 41 إلى 50 سنة	14	18%
أكبر من 50 سنة	7	9%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على EXCEL

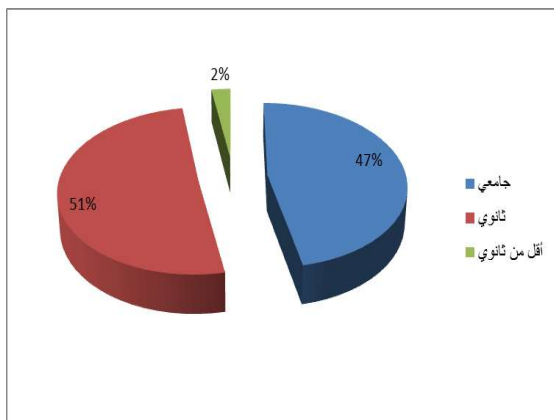
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

إن الملاحظ للشكل والجدول أعلاه يجد أن ما يعادل 39 في المائة من أفراد العينة تمتد أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، تليها الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وهي بنسبة 34 في المائة، بمعنى أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 41 سنة وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودافعيته، والذي يعود بالنفع على المؤسسة. أما بالنسبة للعمال الذين أعمارهم من 41 فأكثر فنلاحظ أن نسبتهم قليلة نوعا ما مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

2. المستوى التعليمي:

الشكل (2-4) : المستوى التعليمي



الجدول (2-11) : المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
جامعي	37	47%
ثانوي	40	51%
أقل من ثانوي	2	3%

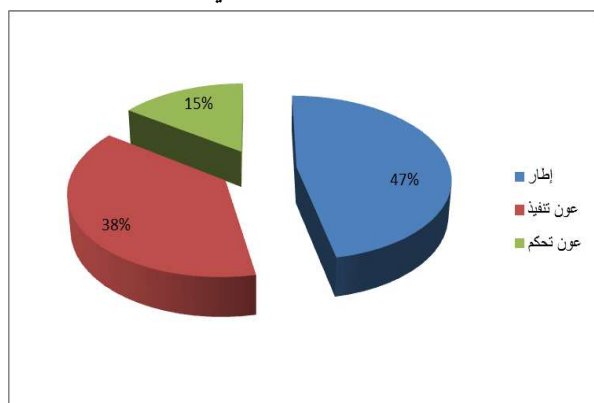
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة أي ما نسبته 51 في المائة من العمال يملكون مستويات ثانوية، ما يعادل 41 عامل كلهم يمثلون أعوان تحكم وتنفيذ وهي لا تحتاج مستوى تعليمي عالي، ثم تليها فئة الجامعيين وهي بنسبة 47 في المائة وهم جميعهم إطارات، أما بالنسبة لفئة الأقل من الثانوي فهي ضئيلة وتقدر بنسبة 2 في المائة.

3. المنصب الحالي:

الشكل (2-5) : المنصب الحالي



الجدول (2-12) : المنصب الحالي

المنصب	العدد	النسبة
إطار	37	47%
عون تنفيذ	30	38%
عون تحكم	12	15%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

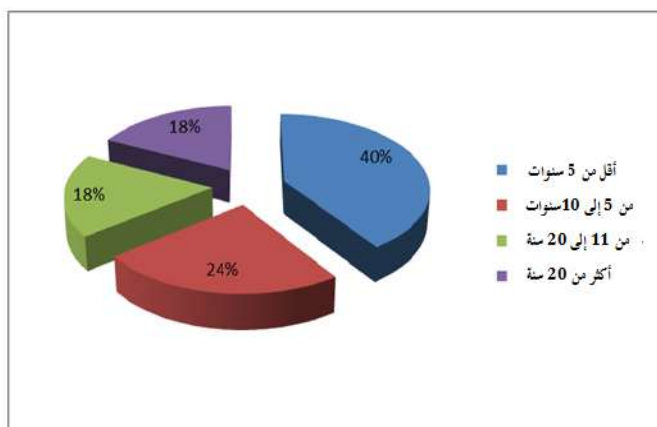
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

كما ذكرنا سابق فإن كل عامل بمستوى جامعي فإنه يشغل منصب إطار ، حيث كانت نسبة العمال الذين يشغلون منصب إطار هي 47 في المائة ، يليها أعوان التنفيذ بنسبة 38 في المائة من أفراد عينة الدراسة، وأقل نسبة كانت لأعوان التحكم بنسبة 15 في المائة.

4. سنوات الخبرة : كما هو الحال مع السن تم تقسيم سنوات الخبرة إلى فئات، الفئة الأولى تتمثل في العمال الذين سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، والفئة الثانية تمتد من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ثم الفئة الثالثة وتتمثل في العمال الذين لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة، أما آخر فئة في تتمثل في خبرة أكثر من 20 سنة.

الشكل (2-6) : سنوات الخبرة

الجدول (2-13) : سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	32	40%
من 05 إلى 10 سنوات	19	24%
من 11 إلى 20 سنوات	14	18%
أكثر من 20 سنة	14	18%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على SPSS

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المعنوية متقلبة، حيث تحصلت فئة (أقل من 05 سنوات) أعلى نسبة وتقدر بـ 40 في المائة، يلي ذلك فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 24 في المائة من أفراد عينة الدراسة، في حين تحصلت فئة (من 11 إلى 20 سنة) وفئة (الأكثر من 20 سنة) كلاهما على نسبة 18 في المائة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج نظام تقييم أداء العاملين

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي

في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقا.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

أولاً : النتائج الخاصة بالمحور الأول

البعد الأول : أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة

الجدول رقم (2-14): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
موافق	.760	2.59	1	1. تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها
موافق	.813	2.56	2	2. تحتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم
غير موافق	.796	1.43	5	3. يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
موافق	.815	2.51	3	4. أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة
موافق	.845	2.49	4	5. يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي
موافق	.830	2.51	3	6. يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي
موافق	.809	2.34		البعد الأول : أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات بعد أهداف نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة جاءت بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي كان (2.34)، وانحراف معياري (0.809).

كما نلاحظ أن العبارة رقم (1) تحصلت على أكبر نسبة موافقة بمتوسط حسابي (2.59) وهو أعلى من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.760). وتحصلت العبارة رقم (3) التي نصت على (يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز) على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (1.43) وهو أقل من المتوسط الكلي (2.34) والانحراف المعياري يقدر (0.796) والتوجه كان غير موافق.

البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الجدول رقم (2-15): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعد الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات
غير موافق	.635	1.27	5	7. يتم شرح طرق التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها
محايد	.930	2.18	2	8. هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العامل على أساسها
غير موافق	.639	1.28	4	9. المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية
غير موافق	.823	1.61	3	10. يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها
غير موافق	.540	1.20	6	11. يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل
غير موافق	.533	1.19	7	12. يتم تقييم أدائي على أساس سمائي الشخصية
موافق	.904	2.34	1	13. يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم
غير موافق	.714	1.59		البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبعده طرق ومعايير التقييم المطبقة في المؤسسة كان (1.59) وانحراف معياري (0.714) والتوجه كان غير موافق، وهذا ناتج عن اتفاق أغلب المستجوبين على أن طرق ومعايير التقييم المعتمدة في المؤسسة لا تتميز بالعدالة والموضوعية، وأن هذه الطرق والمعايير لا يتم شرحها وتوضيحها قبل تطبيقها، إلا أن دورية التقييم فقد كان توجه المستجوبين بالموافقة عليها بمتوسط (2.34) وانحراف معياري (0.904).

البعده الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم

الجدول رقم (2-16): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعده الثالث

العبارة	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
14. يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	4	1.29	.644	غير موافق
15. لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي	2	1.33	.693	غير موافق
16. تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي	1	1.34	.658	غير موافق
17. أنا راض عن نتائج تقييم أدائي	3	1.30	.648	غير موافق
18. يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي	5	1.28	.639	غير موافق
19. يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي	2	1.33	.674	غير موافق
البعده الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم		1.32	.663	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة كانوا على اتفاق حول بعد الاعلان عن نتائج التقييم بمتوسط حسابي العام بلغ (1.32) وانحراف معياري قدره (0.663) والتوجه كان غير موافق، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.28-1.34)، حيث احتلت العبارة (تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي) المرتبة الأولى، أما العبارة (يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط.

البعده الرابع : استخدام نتائج التقييم

الجدول رقم (2-17): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالبعده الرابع

العبارة	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
20. استفدت من مكافآت وعلاوات بناءً على نتائج التقييم	2	1.27	.655	غير موافق
21. تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي	3	1.25	.650	غير موافق
22. استفدت من برامج تدريبية بناءً لنتائج تقييمي	4	1.24	.604	غير موافق
23. تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على المشاكل التي تعترضهم	4	1.24	.604	غير موافق
24. تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه	5	1.22	.592	غير موافق
25. تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعي نتائج التقييم وتمنحني دافعية لمزيد من العمل)	1	2.34	.875	موافق
البعده الرابع : استخدام نتائج التقييم		1.42	.663	غير موافق
المحور الأول : نظام تقييم أداء العاملين		1.66	.712	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

بين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبعده استخدام نتائج التقييم كان (1.42) وانحراف معياري (0.663) والتوجه كان غير موافق.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (24) تحصلت على أدنى نسبة موافقة بمتوسط حسابي (1.22) وهو أقل من المتوسط الكلي وانحراف معياري قدره (0.760).

وتحصلت العبارة رقم (25) والتي نصت على (تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل) على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بلغ (2.34) وهو مساوي للمتوسط الكلي (2.34) والتوجه كان غير موافق.

كحصولها لما سبق وبناء على المتوسط العام للمحور الأول والذي بلغ (1.66) والانحراف المعياري (0.712) وتوجه غير موافق يمكننا قول أنه يوجد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة ولكنه يفتقر للفعالية.

المحور الثاني : أداء العاملين

الجدول رقم (2-18): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بالمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	العبارات	الاتجاه
.586	2.80	1	26. تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	موافق
.658	2.66	3	27. لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	موافق
.883	1.61	7	28. أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	غير موافق
.844	1.54	10	29. ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	غير موافق
.732	2.66	3	30. أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	موافق
.843	1.56	9	31. تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	غير موافق
.856	1.58	8	32. تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	غير موافق
.683	2.63	4	33. حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	موافق
.880	1.63	6	34. تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	غير موافق
.765	2.46	5	35. تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء	موافق
.644	2.71	2	36. حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي.	موافق
.666	2.16		المحور الثاني : أداء العاملين	محايد

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمحور أداء العاملين كانت منخفضة فقد كانت عبارة (تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي) على أعلى ترتيب بمتوسطها الحسابي مقدارها (2.80) وهو أعلى من المتوسط الكلي (2.16)، وانحراف معياري قدره (0.586)، أما بالنسبة للعبارة التي حصلت على أدنى ترتيب فكانت (ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال) بمتوسط (1.54)، وانحراف معياري بلغ (0.844). وكحصيلة لما سبق يمكننا قول أنه يوجد أداء العاملين في المؤسسة بدرجة متوسطة وهذا بناءً على المتوسط العام للمحور والذي بلغ (2.16) والانحراف المعياري (0.666).

الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين

يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين نظام التقييم وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة:

الجدول رقم (2-19): معامل الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين

		أداء العاملين	نظام تقييم أداء العاملين
أداء العاملين	Spearman's Correlation Coefficient	1,000	,709**
	معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	79	,000 79
نظام تقييم أداء العاملين	Spearman's Correlation Coefficient	,709**	1,000
	معامل الارتباط سبيرمان Sig. (2-tailed) N	,000 79	79

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

** هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.01 أقل من مستوى المعنوية 0.05، يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير نظام تقييم أداء العاملين على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة، حيث كان $r=0.709$ ، أي أنه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 70.9 بالمائة، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، أي أنه كلما كان نظام تقييم أداء العاملين فعال كلما كان أداء العاملين أحسن، وهو يعني أن أداء العاملين يتأثر بنسبة 70.9 بالمائة بنظام التقييم، أما 29.1 بالمائة المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال المناقشات مع أفراد عينة الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز لا تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين؛ بل تعتبرها إجراءً روتيني سنوي يتم من خلاله تقييم العامل عن طريق ملء استمارة تقييم من طرف المسؤول المباشر، وهذا ما أكدته نتائج الاستبيان.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

ففي الجدول (2-14) نلاحظ أنه بالرغم من أن درجة معرفة المستجوبين بأهداف نظام التقييم مرتفعة بمتوسط قدره (2.51)، إلا أنه ومن خلال المقابلة مع بعض أفراد العينة تبين أن الإدارة لا تتيح لهم المجال للمشاركة في وضع أهداف النظام ومناقشتها معهم بغية زيادة اهتمامهم بتحقيقها إذا ما شعروا بأنها مقياس لمستوى أدائهم. كما توصلنا من خلال المقابلة أنه لم تستطع مؤسسة سونلغاز تحقيق أهم الأهداف التي وضع من أجلها نظام تقييم أداء العاملين، نذكر منها:

— التمكين من وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال. بالرغم من كون هذا أحد أهداف نظام التقييم إلا أنه لم يتم على الأرض الواقع، وهذا ما توصلت إليه كل من دراسة (نور الدين شنوفي سنة 2005) أن مؤسسة سونلغاز لا تستعمل مخرجات نظام التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية. كذلك دراسة (سعاد بعجي 2007) حيث أن نتائج عملية التقييم لا تُخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين.

— خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين، بالرغم من أهمية هذه النقطة إلا أننا وجدنا أنها غائبة في أرض الواقع، وهذا ما توصلت إليه دراسة (George Ndemo Ochoti 2012). وقد أكد الباحث في هذه الدراسة على ضرورة بناء علاقات شخصية جيدة بين المقيم والمقيم حتى تساهم في إنجاح نظام تقييم، كذلك من ناحية فهم اتجاهات العاملين ومعتقداتهم حول نظام تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تفعيله.

— خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولا إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل، وضمان زيادة مردودية العمل

وبالنسبة لطرق ومعايير التقييم المطبقة فقد كانت متوسط هذا البعد (1.59) وهو مستوى منخفض، خاصة من جانب شرحها وتوضيحها للعاملين، فقد أكد أغلب المستجوبين أنه لا يتم شرحها، وهذا ما تأكده العبارة رقم (7) من الجدول (2-15) والتي تنص على (يتم شرح طرق ومعايير التقييم) بمتوسط (1.27) وتوجه كان غير موافق.

وبالحديث عن موضوعية المعايير فقد تم تأكيد عدم موضوعيتها وعدالتها من خلال كل من المقابلة والاستبيان في الجدول (2-15) العبارة رقم (9) والتي كان متوسطها (1.28) وهو منخفض وغير مقبول.

وهذا ما توصل إليه الباحث (عبد الكريم بويرطخ 2012) حول أسباب القصور ومكامن الضعف في الأداء والتي تعود إلى مدى فعالية وكفاءة نظام تقييم أداء العاملين، الذي يعاب عليه باللاموضوعية وعدم الدقة.

نلاحظ هنا أن دراستنا تتشابه مع كل من دراسة (ماجد إبراهيم شاهين 2010) والتي توصل من خلالها إلى أن وجود عدالة في نظام تقييم أداء العاملين ويساهم في تعزيز من الأداء الوظيفي والولاء، وكذا دراسة (سعاد بعجي

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

(2007) والتي أكدت أن نظام تقييم أداء العاملين - مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة - نفعال لا يرقى إلى مستوى الكفاءة و الفعالية المطلوبين، لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية و العدالة، وبالتالي فهو لم يتمكن من الوصول إلى تقييم عادل و موضوعي لأداء العامل.

جاء في الجدول رقم (2-15) أنه تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم وذلك بمتوسط (2.34) وهو مستوى مقبول، إلا أنه ومن خلال المناقشة مع المسؤولين ن جهة تم تأكيد أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم سنويا (مرة واحدة في السنة)، ومن جهة أخرى وبالمناقشة مع بعض المرؤوسين فقد أبدوا نوعا من الاستياء بهذا الخصوص، لأنهم يرون أن مستوى الأداء يتغير من يوم لآخر نتيجة تغير تصرفات وسلوك العامل بشكل مستمر، ولا يمكن الحكم بصدق على أداء العامل، وتثبيت أدائه في صورة واحدة خلال زمن طويل باعتبار أن أداء العامل يتغير بصفة مستمرة. كما أن دورية التقييم تشعر العامل بوجود المتابعة والمراقبة المستمرة لأدائه وتصرفاته وسلوكه في العمل، وبالتالي تكون حافزا له لبذل المزيد من الجهد، كما يمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لكي ينظر لها العامل (عملية التقييم) كونها أسلوب إصلاح وتطوير وتحسين بدلاً أن تكون أسلوب ردع وعقاب.

ليس المشكل في دورية التقييم فقط، بل مرحلة الإعلان عن نتائج التقييم أيضا كان فيها خلل، فقد كان من المفروض أن تمكن هذه المرحلة نظام تقييم الأداء من الانتقال إلى مرحلة المخرجات، بحيث تلزم هذه المرحلة من الإبلاغ عن النتائج المعبرة عن المستوى المحدد لأداء العامل في مرحلة التقييم، ولضمان فعالية النظام يجب أن يتم تبليغ العمال المعنيين بنتائج التقييم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ليتمكن العامل من التصرف معها في الاتجاه الصحيح. إلا أنه كان متوسط بعد الإعلان عن نتائج التقييم ضعيف بمتوسط قدره (1.32) باتجاه غير موافق.

حيث أن عبارة (يتم اطلاعي على نتائج التقييم) قد كان اتجاهها غير موافق بمتوسط ضعيف (1.29)، بالإضافة إلى ذلك فإنه لا تتم مناقشة النتائج مع المرؤوسين، وها قد يعود سلبا على مستوى الرضا لد العمال ورغم أهمية المناقشة، فهي تعتبر كتغذية عكسية لعملية التقييم، فمن خلالها تتم اطلاع العامل على مواطن قوته ليعززها ونقاط ضعفه ليصححها، كما أن عملية المناقشة تساعد على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلهم، وبالتالي عند إهمال هذه المرحلة سيتأثر نظام التقييم ككل، والعبارتين (23) و(24) من الجدول (2-17) تؤكدان ذلك من خلال متوسطهما المنخفض والذي بلغ (1.24) و(1.22) على التوالي. وقد أكدنا من خلال المقابلة انه لا يتم إبلاغ العامل بنتيجة التقييم بشكل مباشر وإنما تظهر نتيجة تقييمه من خلال كشف الراتب (الملحق 8).

لكي تحقق نتائج التقييم فعاليتها لابد من أن يكون لها تأثيرات ملموسة على العمال الخاضعين للتقييم بشكل خاص، إذ أن المنطق يقتضي مكافأة العمال الذين حصلوا على تقديرات مرتفعة لتكون حافزا لهم للمحافظة على المستوى الذي حققوه، والعمل على زيادة تحسين أدائهم مستقبلاً، وفي نفس الوقت معاقبة العمال المقصرين، إذا

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

ثبت أنّ هذا التقصير ناتج عن إهمالهم حتى يعتبر غيرهم وهم كذلك وعن الإجراءات التي تعقب عملية الإعلان عن نتائج تقييم أداء العامل، كما أكدّه (Muhammad Faseeh ullah khan سنة 2013) من خلال دراسته التي خلص فيها إلى أن يرتبط نظام تقييم أداء العاملين بشكل كبير بنظام الحوافز والمكافآت؛ نظام تقييم الأداء الناجح في المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة؛ تعدد الأطراف التي تقوم بالتقييم يساعد على تجنب التحيز وبالتالي إنجاح نظام تقييم الأداء؛ شرح وتوضيح كيفية سير عملية التقييم للعمال هي أفضل طريقة لقياس الأداء وبالتالي تفعيل نظام تقييم الأداء؛ يساهم نظام تقييم الأداء بتحفيز 85% من العاملين في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس كان من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والترقيات...، إلا أن الواقع الذي وجدناه من خلال المقابلة والاستبيان كانت مغايرة، والجدول (2-17) يوضح أن درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقيات والبرامج التدريبية قد كانت منخفضة جدا وبمتوسط حسابي لا يزيد عن (1.27)، مما لا يساهم في التحفيز، وهذا ما يحول دون تحقيق الرضا الذي ينعكس على الأداء، والعبارة (17) من الجدول (2-16) التي تنص على (أنا راض عن نتائج تقييم أدائي) والتي بلغ متوسطها (1.30) بتوجه غير موافق.

وهذه النتيجة لا تختلف عما توصلت إليه (سعاد بعجي سنة 2007) أن نتائج التقييم في المؤسسة محل الدراسة لا تحدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية و المتعلقة بتسيير شؤون العاملين إنّ ما يشعر العامل المرؤوس بعدالة ونزاهة التقييم هو الطعون عن النتائج التي تجعل الرؤساء المشرفين على هذه العملية أكثر جدية وموضوعية عند تأدية هذه المهمة، لكن في حالتنا هذه فإن النتائج كانت في الأغلب تؤكد أنه لا يتم إعطاء العامل حق الاعتراض على نتائج التقييم، وحتى إن أعطي الحق فإنه لا ينظر إلى التظلمات بشكل جدي، وهذا ما تأكده العبارتان (18) و(19) من الجدول رقم (2-16) واللذان كان متوسطهما الحسابي (1.28) و(1.33) على الترتيب.

من خلال مقابلة مع إطارات في مصلحة الموارد البشرية تم الوصول إلى أن نظام تقييم أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز وكأي نظام فإنه تشوبه مجموعة من الأخطاء والمشاكل تتحملها أطراف مختلفة بدرجات متفاوتة تتقدمها أخطاء مرتبطة بالتشريع أي قصور القوانين واللوائح التنظيمية، كذلك مشاكل وأخطاء المشرفين على عملية التقييم. بالإضافة إلى ذلك فقد اتفق معظم العاملين على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين وهذا دليل على أن العاملين يميلون كل الميل إلى روح التجديد والتغيير، والتطوير، إذ يطمحون إلى التحسين. وعلى هذا الأساس قدم المستجوبون مجموعة من العيوب تمثلت في:

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

- المشكل الحقيقي ليس في نظام تقييم أداء العاملين وإنما في كيفية تطبيقه؛
- الاعتماد على جهة واحدة في تقييم الأداء(المسؤول المباشر)؛
- غياب ندوات ودورات على مستوى الأقسام تساهم في زيادة الوعي بأهمية وفوائد عملية التقييم؛
- النظام الحالي يعاني من عدم الاهتمام بالجانب التشريعي له، لكي تكون قواعد وإجراءات تنظيمية تعكس الإرادة والإدارة الفعلية نحو تنمية مستدامة للعنصر البشري في المؤسسة؛
- عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛
- عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات؛
- عدم مناقشة أهداف النظام مع العامل؛
- عدم التحديد الواضح لمعايير التقييم والنقاط التي يتم التقييم عليها؛
- عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، والاكتفاء بالقياس السنوي؛
- ميل بعض الرؤساء بمعاملة مرؤوسيهـم في إعطائهم تقديرات مرتفعة.
- تأثير بعض المشرفين بالمركز الوظيفي أو بالدرجة المالية أو بعوامل أخرى للعامل محل التقييم وبالتالي يتحيزون في تقديرهم.
- تأثير الخصائص الشخصية على المشرف مثلا الحالة الصحية، الإرهاق والتعب، المزاج، الأرق الذي يؤثر على الأعصاب.....الخ.
- تركيز المشرفين على قياس صفات الأفراد (مثل السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء؛
- عدم ترك الحرية كاملة للمؤسسة في وضع نظام تقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من بعض الجهات الخارجية (السلطة الوصية، النقابة، مفتشية العمل....)؛
- خطأ الإهمال والتهاون؛
- خطأ تصلب وتحجر رأي العاملين؛
- خطأ عدم الاتصال المستمر بالعاملين.
- عدم وجود أي نوع من المساءلة الإدارية للرؤساء المباشرين المسؤولين عن وضع ملء استمارة التقييم وتقدير أداء العمال.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة

- من خلال نتائج الجدول رقم (2-14) يتبين لنا أن هناك علاقة طردية قوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين، وبما أن $\text{sig} = 0.01$ وهو أكبر من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام تقييم أداء العاملين وأداء العاملين وقيمة الارتباط هي 0.709. أي أن نظام تقييم أداء العاملين يؤثر على مستوى الأداء بنسبة 70.9 بالمئة (كلما زادت فعالية نظام تقييم أداء العاملين زاد تحسن أداء العاملين). وهذا ما أكدته (ماجد إبراهيم شاهين 2010) في دراسته من خلال أن نظام تقييم أداء العاملين له علاقة طردية كع الأداء الوظيفي بحيث أن نظام التقييم الذي يتسم بالفعالية يلعب دورا باغ الأهمية في تعزيز كل من الأداء الوظيفي.
- والملاحظ لدراسة دراسة الباحث (خالد رجم سنة 2012) فقد كانت النتائج مخالفة للدراسة الحالية وباقي الدراسات، فقد توصل الباحث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء العاملين استنادا إلى المعلومات المخزنة الخاصة بكل عامل؛ تطلع إدارة الموارد البشرية العمال على نتائج تقييمهم، وهذا ما يساعدهم في تحسين نقاط ضعفهم؛ يتم مناقشة نتائج التقييم مع الرئيس المباشر؛ كما أعرب العمال عن رضاهم عن تقييم أدائهم؛ يتم وضع برامج التدريب اعتمادا على معلومات عملية تقييم أداء العاملين المخزنة في قاعدة بيانات الموارد البشرية؛ كما هناك علاقة بين معلومات تقييم أداء العاملين وبرنامج الترتيات.
- في حين أن (نور الدين شنوف سنة 2005) والذي كانت دراسته في مؤسسة سونلغاز بولاية الجزائر يجد أن رغم مرور السنوات إلا أن نظام التقييم لأداء العامل في مؤسسة سونلغاز لازال يعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من فعاليته، خاصة من التركيز في تطبيقه على المستويات الإدارية الدنيا وإعفاء المستويات العليا؛ غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها؛ اعتماد المؤسسة على نماذج في تقييم الأداء لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل؛ عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك اهمال نتائج التقييم...
- بالرغم من أن عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عليها وعلاقتها بالمهام الأخرى من اختيار العمال وتكوينهم وتوجيههم والتعرف على خصائص مهامهم وقدرات العمال وتحديد الأجور والعلاوات والتحويل والترقية، وغيرها من المهام الإدارية، إلا أننا لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز ومع مرور السنين لم تعمل على تحسين نظام تقييم أو توليه اهتمام، من خلال الاعتماد على تقنيات تقييم حديثة من أجل تجنب الذاتية واعتماد طرق علمية وموضوعية، كما ينصح بتعدد أطراف التقييم، كذلك التأكيد على الجانب القانوني باعتباره غائب في المؤسسة. من خلال نص قوانين تساعد المقيم (المشرف) في تقييمه للعمال، كذلك الحرص على تدريبهم ومراقبة سير عملية التقييم.

خلاصة الفصل

قمنا خلال هذا الفصل بعرض أدوات جمع البيانات وطريقة المعالجة، إذ استخدمنا الاستبيان والمقابلة للحصول على جملة من البيانات، والتي قمنا بمعالجتها بمجموعة أدوات إحصائية، ثم عرض النتائج المتوصل لها ومن ثم تحليلها وتفسيرها، بعد ذلك قمنا بمناقشتها.

إذ خصصنا لذلك مبحثين أساسيين تطرقنا في الأول إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما الثاني فعرضنا فيه نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحليلها ومناقشتها، وقد كشفت الدراسة الميدانية جملة من الصعوبات و الأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل، و التي أدلى بها العمال المستجوبين نذكرها فيما يلي:

- ❖ النظام الحالي لتقييم الأداء لا يعطي حكما دقيقا وعادلا للمستوى الفعلي لأداء العمال.
- ❖ النظام الحالي لا يعير أهمية خاصة و دقيقة في تحديد معايير تقييم على أسس علمية وموضوعية ملائمة لكل جوانب أداء العامل لمهامه، تمكن من قياس أو ملاحظة أو تقدير ناتج أو سلوك العامل في العمل.
- ❖ قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة ، وإلى أي درجة تأثر فعاليته في تحسين أداء العاملين، وقد قسمنا دراستنا إلى فصلين، حاولنا في الفصل الأول التطرق إلى الجانب النظري للموضوع، أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة من عمال سونلغاز من أجل معالجة الإشكالية التالي : **ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟**

أولا : اختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها سنقوم فيما يلي باختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في:

الفرضية الأولى : تعتبر نتائج تقييم الأداء مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية، والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية...

قُمنّا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها حول متوسط إجابات العاملين على محور استخدام نتائج التقييم، توصلنا إلى أن مؤسسة سونلغاز لا ترجع إلى نتائج التقييم عند اتخاذها القرارات الادارية. وعليه نفي الفرضية الأولى، أي عدم الرجوع إلى نتائج التقييم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. الفرضية الثانية تعمل مؤسسة سونلغاز على إرضاء وتحسين أداء عمالها باستمرار اعتماداً على نتائج تقييم أداء مواردها البشرية.

لاختبار هذه الفرضية قمنا سابقا بإجراء اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين محور نظام تقييم أداء العاملين ومحور أداء العاملين، والذي أظهر وجود علاقة طردية قوية بين نظام التقييم وأداء العاملين، وبما أن نظام التقييم لم يكن فعالا كفاية بالتالي انعكس سلبا على مستوى الأداء، وبدوره على مستوى رضا العاملين. ومن نفي الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة : هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام إلى أهدافه، وبالتالي تحول دون فعاليته.

بناء على ما توصلنا إليه من خلال الاستبيان والمقابلة خاصة فإننا توصلنا إلى ان هناك مجموعة من الصعوبات والمشاكل أثرت بشكل مباشر في الحد من فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سونلغاز، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا : النتائج

بعد العرض المقدم سابقا وكذا التحليل والتفسير لمختلف النتائج المتوصل إليها، سنحاول تلخيصها في النقاط

الآتية:

- ❖ لم يصل نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز إلى درجة الفعالية، وهذا لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.
- ❖ تؤثر درجة فعالية نظام التقييم المطبق على مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؛
- ❖ عدم مناقشة أهداف النظام مع العامل، كذلك غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها؛
- ❖ عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمقابلات تقييم أداء العمال لتصحيح مستوى الأداء المتدني، كذلك اهمال نتائج التقييم؛
- ❖ عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم؛
- ❖ عدم تحديد مدة مناسبة لدورية التقييم، والاكتفاء بالقياس السنوي
- ❖ عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات؛
- ❖ المشكل الحقيقي ليس في نظام تقييم أداء العاملين وإنما في كيفية تطبيقه؛
- ❖ درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقيات والبرامج التدريبية قد كانت منخفضة؛
- ❖ لم يصل تقييم أداء العمال في مؤسسة سونلغاز إلى مستوى النظام الفعال، وهذا ما يعكسه الخلاف الدائم بين الإدارة ممثلة في الجهاز المشرف على عملية التقييم والعمال الخاضعين لعملية التقييم كون الأحكام و التقديرات التي تحدد مستوى و درجة أداء العامل غير مرضية ولا معبرة عن حقيقة أداء العامل وبالتالي فهي لازالت غير قادرة على الاستجابة لتلبية طموحات العمال؛
- ❖ هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام تقييم أداء العاملين إلى الأهداف التي وضع من أجلها، وبالتالي تحول دون فعاليته.

ثالثاً : التوصيات

يتضح من خلال الدراسة والمشاكل والمعوقات التي يعاني منها نظام تقييم الأداء في المؤسسة اقتراح مجموعة من الآفاق التي تلخص فيما يلي :

- ❖ وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة يشترك في وضعها جميع العاملين.
- ❖ تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المؤسسة.
- ❖ توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحوّل والتغيير في المؤسسة.
- ❖ يجب أن يحضى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته وفعالته.
- ❖ يجب أن يكون نظاماً خالياً من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع.
- ❖ إعطاء العامل حق التظلم والاعتراض.
- ❖ الحرص على تفعيل الفعالية الجماعية عوضاً عن الفعالية الفردية، وذلك من خلال نشر روح الفريق بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أغراضها وأهدافها بكفاءة وفعالية.
- ❖ إعطاء الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى المؤسسة فتكون لها الحرية والسلطة في مجال عملها، وانحصار دور الإدارة في التشجيع والإرشاد ومعالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في العمل.
- ❖ اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، وفسح المجال لاهتمام العاملين ومشاعرهم ووجهات نظرهم.
- ❖ إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، وتحمل مسؤولية عملهم، وتوفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم وتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.
- ❖ إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.
- ❖ تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليل العيوب في المؤسسة.

رابعاً : آفاق الدراسة

برزت لنا أثناء القيام بهذا الدراسة عدة إشكاليات جدية بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي سيما أن هذه البحوث نظراً لتعلقها بالموارد البشري فإن طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغير مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا البحث منها:

- أثر التقنيات الحديثة لقياس الأداء على كفاءة نظام التقييم؛
- أثر تدريب القادة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين؛
- دور عدالة نظام تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
2. أشرف عبد العزيز محمد سلامة، تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2013
3. جمال الدين محمد مرسي وإدريس عبد الرحمن ثابت، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002 .
4. حين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للبشر، عمان، الأردن، 2010.
5. خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
6. زهير ثابت ، كيف تقيم الشركات والعاملين، ط2، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
7. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.
8. عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
9. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2001.
10. عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004.
11. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006.
12. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية- دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
13. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010 .
14. محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011.
15. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين- حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009:

16. نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2013.

17. نور الدين شنوف، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2005.

II. المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- AbuTher Mohamed Elimam Dhawa ElNour, Conceptual Design of Performance Appraisal System for Industrial Enterprise, Thesis of master, SUDAN UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY College of Graduate Studies, SUDAN, 2015
- 2- George Ndemo Ochoti, Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya, International journal of business and social science, 2012
- 3- M.A.M. Hussain Ali and H.H.D.N.P.Opatha, Performance Appraisal System and Business Performance: An Empirical Study in Sri Lankan Apparel Industry, Sri Lankan journal of human resource management, 2008
- 4- Muhammad Faseeh ullah khan, Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, Journal of Business and Managemen, 2013.
- 5- ROBERT L. MATHIS and JOHN H. JACKSON, Human Resource Management, Twelfth edition, Thomson South-Western, United States, 2008.
- 6- Vineet Chouhan and PushpaVerma, Improving Effectiveness of Performance Appraisal Tool: Who Thinks that It Uses Improved Techniques?, Journal of business spectrum, 2014.
- 7- Yves Emery, François Gonin, dynamiser les ressources humaines, 3^{ème} édition, presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR), paris(france),2009.

III. مواقع الأنترنت:

1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67889/posts?page=2#http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153767>
2. <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان مذكرة الماستر

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز **مذكرة الماستر** تحت عنوان: **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين**، وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير و الاحترام.

الطالبة: هدى الله دباح
المشرف: الأستاذ رجم خالد

houdaallah.debbache@gmail.com

1. فقرات الاستبيان:

الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة المناسبة

الرقم	المحور الأول : نظام تقييم أداء العاملين		
	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الأول: أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة		
1			تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها
2			تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم
3			يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
4			أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة
5			يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي
6			يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي
	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة		
7			يتم شرح فكرة التقييم ومعاييرها قبل تطبيقها
8			هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العامل على أساسها
9			المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي عادلة وموضوعية
10			يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها
11			يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل
12			يتم تقييم أدائي على أساس سماتي الشخصية
13			يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم
	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الثالث : الإعلان عن نتائج التقييم		
14			يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي
15			لرئيسي القدرة والكفاءة على الحكم على أدائي
16			تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي

الملاحق

17	أنا راض عن نتائج تقييم أدائي			
18	يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي			
19	يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي			
	البعد الرابع : استخدام نتائج التقييم	غير موافق	محايد	موافق
20	استفدت من مكافآت وعلاوات بناء على نتائج التقييم			
21	تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي			
22	استفدت من برامج تدريبية بناء لنتائج تقييمي			
23	تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلها والصعوبات التي تعترضها			
24	تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه			
25	تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل (تشجعي نتائج التقييم وتمنحني دافعية لمزيد من العمل)			
	المحور الثاني : أداء العاملين	غير موافق	محايد	موافق
26	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.			
27	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى .			
28	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال .			
30	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.			
31	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
32	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
33	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
34	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم.			
35	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.			
36	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.			

2. المعلومات الشخصية :

		أنثى	ذكر	الجنس
أقل من 30 سنة	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة	العمر
أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي		مستوى التعليم
أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	الخبرة

الملاحق

الملحق رقم (2) : دليل المقابلة

- 1- هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟
- 2- هل تعتبر عملية تقييم أداء العاملين مهمة في المؤسسة؟
- 3- من هو المسؤول عن عملية التقييم؟
- 4- هل يتم تدريب المسؤولين عن عملية التقييم؟
- 5- هل يتم التقييم في مؤسستكم على فترات؟
- 6- ما هي المعايير المستخدمة في تقييم الأداء في مؤسستكم؟
- 7- هل يتم دراسة وتحليل نتائج التقييم بشكل جدي؟
- 8- حسب رأيك هل يحق للعامل الاطلاع على نتائج تقييم أدائه؟
- 9- كيف تتم مناقشة نتائج التقييم؟
- 10- كيف يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين؟
- 11- هل يحق للعامل الاعتراض عن نتائج تقييم؟ كيف؟
- 12- برأيك كيف يؤثر نظام تقييم الأداء الحالي على أداء العاملين في مؤسستكم؟
- 13- ما هي المجالات التي تستفيدون فيها من نتائج التقييم؟
- 14- ما هي درجة نجاح نظام تقييم الأداء الحالي في مؤسستكم، وهل حقق النتائج المخطط لها؟
- 15- حسب رأيك ما هي الصعوبات والمشاكل الموجودة في نظام التقييم بمؤسستكم؟
- 16- ماذا تقترح لتعديل نظام التقييم في مؤسستكم؟

الملحق رقم (3) : استمارة التقييم الخاصة بأعوان التنفيذ

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

الملاحق

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 0,25 \rightarrow$ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretien des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM

--

PRENOMS

--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine **à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "** .
- Cette feuille détachable est à **l'usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$

→

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p>1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i></p>					
<p>2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i></p>					
<p>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i></p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i></p>					
<p>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretien des rapports de courtoisie avec autrui.</i></p>					
<p>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i></p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)	80
------------------	-----------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION*

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

--	--	--	--	--

NOMS	
------	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 TM	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 TM	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$

—————→ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.</p>					
<p>10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démonstre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, positive, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.</p>					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

I. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

الملاحق

الملحق (6) : التقييم الفصلي الخاص برئيس مصلحة التكوين

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION OUARGLA -URBAIN
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

EVALUATION TRIMESTRIELLE

4^{ème} TRIMESTRE 2016

Nom Prénoms	Fonction Chef de service Formation	Structure service FORM. / DVRH
-------------	---------------------------------------	-----------------------------------

PARAMETRES	Objectifs	Réal.	Réal / objectif	Taux	Pondération	Note
1 – Suivre le processus de recrutement.	1	1	1	65		
2 – Gère les organigrammes sur la les réaliser le plan de formation trimestriel : FPS – PP –.Moyens Propres.	1	1	1	100		
	1	1	1	100		
2 –Prépare le bilan de l’emploi et formation exercice 2007	1	1	1	1		
3 – Préparer les tableaux de bord mensuels & trimestriel						
4 – encadrer les stages pratiques & Gérer les apprentis						
Total Rendement						
Notation individuelle						
PRI du trimestre						

<p>1^{er} évaluation effectuée par :</p> <p>Nom : Fonction : Chef DVRH /PI Date : Signature :</p>	<p>2^{ème} évaluation effectuée par :</p> <p>Nom : Fonction : Chef DVRH /PI Date/ Signature :</p>
--	--

الملاحق

الملحق (7) : التقييم الفصلي الخاص بعون مكلف بالدراسات

DIRECTION DE LA DISTRIBUTION OUARGLA -URBAIN
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

EVALUATION TRIMESRTIELLE 1^{er} TRIMESTRE 2017

Nom Prénoms	Fonction AGPP	Structure Service GRH / DVRH
-------------	------------------	---------------------------------

PARAMETRES	Objectifs	Réal.	Réal / objectif	Pondérati on	Note
1- Traitement des factures IFEG.	100	100	100	5	5
2 – Etablissement de diverses décisions.	100	100	100	4	4
3 - suivre les actions de formation	100	100		4	3
Total Rendement				13	09
Notation individuelle				03	02
PRI du trimestre				16	14

<p>1^{er} évaluation effectuée par :</p> <p>Nom :</p> <p>Fonction : Chef de Service FORMATION.</p> <p>Date :</p> <p>Signature :</p>	<p>2^{eme} évaluation effectuée par :</p> <p>Nom :</p> <p>Fonction : Chef DVRH.</p> <p>Date :</p> <p>Signature :</p>
--	---



037517 03 2015

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité DRD OUARGLA1 DIV EXPL ELEC			Nom Prénoms MARIE		Matricule 300
BG VK	Code Service VK05	No Adherent 3056559143	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 5	Quotient Familial 300

Statut PERMANENT	Code F821	Poste de Travail TECH PAL TRANSMISSIONS NIV1	Classement 13-4
---------------------	--------------	---	--------------------

No S.Soc 60-0072-0217-60	Salaire de MARS 2015	001	00100946020002043534
-----------------------------	-------------------------	-----	----------------------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061 1	SALAIRE DE BASE			47 206,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT			1 180,00	
510 1	IND DE NUISANCE	26,00	165,00	4 290,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		60,00	28 323,60	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		12,00	5 664,72	
546 1	INDEMNITE DE PANIER	21,00	310,00	6 510,00	
557 1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4)	26,00	326,00	8 476,00	
141 1	IND SALAIRE UNIQUE			1 500,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	93 960,32	9,00		8 456,43
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	84 717,89			18 913,00
Sous Total 1				103 150,32	27 369,43
Net payé par la Société				75 780,89	
RETENUES POUR COMPTE					
903 2	PRET SPEC LOGEMENT				5 080,00
947 2	RET COTIS SYND UGTA				200,00
970 2	RET RETRAITE COMPL	93 960,32	3,00		2 818,81
952 2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2	93 960,32	2,00		1 879,20
Sous Total 2				0,00	10 128,01
Retenues pour compte				10 128,01	

ASS. I.R.G	84 717,89
A. SECU SO	93 960,32
ASS. MUTEG	93 960,32

Net a Payer 65 652,88

الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
02	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول : الإطار النظري لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
03	المطلب الأول : تقييم أداء العاملين
11	المطلب الثاني : نظام تقييم أداء العاملين
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين
14	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
18	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

22	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لتقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين مؤسسة سونلغاز رقلة
25	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
25	المطلب الأول : طريقة الدراسة
29	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
32	المطلب الثالث : تحليل واقع وظيفة تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة
37	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
37	المطلب الأول : نتائج الدراسة
44	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
56	المراجع
59	الملاحق
97	الفهرس