جامعة قصدي مرباح – ورقلة –

معهد التكنولوجيا

قسم : المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع :علو

م التسيير

تخصص :تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي

The impact of the system of assessment the performance of employees on job performance.

دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك – مدرية غرد الباقل

من اعداد الطالبين : – بدري النذير

– احمد بوجمعة

نوقشت بتاريخ .../.../....من طرف اللجنة :

د/ أمينة مخلفي	جامعة ورقلة	رئيس
د/ خالد رجم	جامعة ورقلة	مشرفا
د/ لندة أميناش	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي :2017/2016

الاهداء

الذي خلقني فهو يهديني والذي هو يطعمني ويسقيني واذا مرضت فهو يشفيني والذي يميتني ثم يحييني ، و الذي أطمع أن يغفر لي خطيئتي يوم الدين ، الي الله عز وجل .

الي التي طرحت لها الكواكب وفرشت لها الارض من تحت قدميها فما وفيتها حقها الى التي فرحت لأجلي وتألمت لمعاناتي الى التي كانت السراج الوهاج الذي أنار قلبي قبل دربي الى الشمس التي تنير حياتي الى التي لاطالما انتظرت هذه اللحظات اليك انتي **أمي** اطال الله في عمرك

الى سندي في الحياة الى الذي تكبد كل عناء ومشقة من أجل ابتسامتي الذي ضحى بالكثير دون تفكير الذي قدم كل شيء **والدي** العزيز أطال الله في عمره ودمت زخرا لنا

الى البذور الخير التي ترعرعت في قلبي اخوتي وأخواتي

الي الأخ والصديق ورفيق الدرب ' الي شريكي في هذا العمل الرائع **أحمد بوجمعة**

الي صديقي انار الله دربه الي رفيقي مثال الرجولة **عميروش بن سالم** الذي تشاركت معه الحياة الجامعية بحلوها ومرها .

اهدي عملي هذا الى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلمي ،الي كل من رافقتني دعواته

النذير

الاهداء

ألى أحبه خلق الله إلى من هو أغلى من أهلي ومن نفسي ،الذي بعثه الله في هذا الكون نهارا مطويا على أسرار الليل فعرفه الدنيا السلو والمحبة و الحنان والخير والإحساس الذي شربت من كأس هداية فألبسني تاج السعادة إلى حبيبي وقرة عيني محمد صلىالله عليه وسلم

إلى الذين لاتنفي الأدلة إن كثرت لتعداد حبها وفضلهما عليا إلي نبع الحنان ،وبر الحب والأمان سر وجودي على الدوام ،وألى ما عندي في الوجود "أمي ثم أمي ثم أمي "أدام الله عليها الصحة والعافية .

إلى من ندر نفسه و حياته كي أخط أول وآخر حرف ،إلى من كان سندي في تحمل المصاعب ،و معلمي الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب" أبي الغالي"أطال الله في عمره

إلى كل الأهل و الأقارب و الجيران و الأحباب

إلى الأغلى ما في الوجودجدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى الشموع التي تنير حياتي إخوتي الأعزاء "عبد العزيز ،عبد النور ،يوسف ،عبد الكريم ،الصادق ، هبة ، بسمة .

كما أهديه إلى من جمعني معهم مشوار الحياة الجامعية فكانوا خير من حملت معهم لواء الصداقة وألفت فيهم طريق الرشد النذير ،عميروش ،بوبكر ،عبد العالي ،السعيد ، يونس ،البشير.

كما أهدي إلى رفقاء الحياة الذين عرفتهم في السراء والضراء "عبد القادر ، ضياء الدين ، أسامة موسى ،طاهر ،عبد الفتاح ،عبد النور ،مسعود والى المرحوم سليم فرجاني اللهم ادخله جناتك يارب .

أحمد

شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل على إتمام هذا العمل، ونتقدم

بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل ، وخاصة الأستاذ خالد رجم على

مساعدته لنا دون أن يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة

وتشجيعه لنا من بداية هذا البحث، وله منا خالص التقدير والاحترام، والى كل المعلمين والأساتذة الذين ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة.

وكما نقدم جزيل الشكر الى كل الاساتذة الدراو والى أعضاء الادارة وعلى رأسهم المديرة أمينة مخلفي .

ملخص الدراسة :

تقييم الأداء الوظيفي هو نظام يُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحدَّدة مسبقاً من قِبل القائمين على الشركة. فالتقييم ليس هدفاً بحدِّ ذاته، وإنما هو وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية؛ ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في الشركة. تقييم الأداء الوظيفي يكون مبنياً على الإنجاز الوظيفي للمهام الموكلة للعامل حيث يحصل العامل على تقييم متواصل لأدائه الوظيفي، و يتم التقييم على حسب الأسس الموضوعة من قِبل الإدارة العليا، حيث يحصل بعد إنجاز كل مهمة أو عمل يُكلَّف به على عدد من النقاط حسب نتيجة أدائه. عملية تقييم أداء الموظفين هي عملية مستمرة، أي أنها لا تتم فقط في نهاية السنة المالية، بل يجب أن تكون على مدار العام؛ وذلك بالاحتفاظ بملخص عن التقارير في ملف العامل، وقائمة بالمهام التي أوكلت إليه، والنقاط التي تم تجميعها من كل مهمة بشكل مستمر، حيث يتم في نهاية العام تجميع كافة النقاط التي حصل عليها الموظف من المهام الموكلة إليه؛ بالإضافة إلى التقييم العام في نهاية العام، حيث يتم جمعهم معاً للحصول على أفضل نتيجة تقييم لأداء الموظف.

الكلمات المفتاحية:تقييم الاداء،الاداء الوظيفي،نظام التقييم،اداء العاملين

Abstract

Job performance assessment is a system used to measure the performance of employees in the company by comparing the actual performance with the standards and standards set in advance by the company's managers.
Evaluation is not an end in itself; it is a means of motivating employees and helping them to adjust their behavior positively; pushing them to improve their performance, and thus raising productivity in the company.
Job performance assessment is based on the functional achievement of the tasks entrusted to the worker, where the worker gets continuous evaluation of his job performance, and the evaluation is done according to the principles established by the senior management, , Where he gets after the completion of each task or work assigned to a number of points as the result of his performance. The process of evaluating staff performance is a continuous process, ie it is not only done at the end of the fiscal year, But must be throughout the year by keeping a summary of the reports in the worker's file, a list of the tasks assigned to him, and the points collected from each task on a continuous basis. At the end of the year all the points obtained by the employee are collected from the tasks entrusted to him; In addition to the year-end general evaluation, where they are grouped together to obtain the best result of an employee performance appraisal.

Keys words: Performance Evaluation, fonctionnal Performance, Evaluation System, workers performance

الفهرس

العنوان	الصفحة
الاهداء	II-I
الشكر والعرفان	III
ملخص الدراسة	IV
فهرس	V
قائمة الجداول والاشكال والرموز والاختصارات ، الملاحق	VI
المقدمة	أ
الفصل النظري	
المبحث الاول : تقييم أداء العاملين	
المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين	02
المطلب الثاني :أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين	04
المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين	08
المبحث الثاني : الأداء الوظيفي	
المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين	10
المطلب الثاني : معايير الاداء الوظيفي	11
المطلب الثالث : أثر تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي	14
الفصل التطبيقي	
التمهيد	17
المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة	
المطلب الاول :التعريف بالمؤسسة	18
المطلب الثاني : احصائيات الموارد البشرية	20
المطلب الثالث : أدوات الدراسة	20
المبحث الثاني : وصف نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد الباقل	
المطلب الاول : مجال تطبيق وأهداف نظام التقييم في مؤسسة سوناطراك	22
المطلب الثاني : نتائج الاستبيان	23
الخاتمة	34
المراجع	37
الملاحق	39

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعداد الموارد البشرية حسب الاقسام	21
02	تعداد الموارد البشرية حسب المناصب المهنية	21
03	تعداد الجنس للعينة المدروسة	25
04	العمر للعينة المدروسة	25
05	المستوي التعليمي	26
06	الخبرة المهنية	27
07	معامل ألفا كرومباخ	27
08	متوسطات اتجاه الاراء	28
09	أهداف نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	28
10	طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة	29
11	دورية التقييم	30
12	الاعلان عن نتائج التقييم	31
13	استخدام نتائج التقييم	32
14	الأداء الوظيفي	33
15	معامل الارتباط بين تقييم أداء العاملين والاداء الوظيفي	34

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية تقييم أداء العاملين	06
02	قائمة معايير الاداء الوظيفي	12
03	قائمة معايير الاداء الوظيفي	14
04	تعداد الجنس للعينة المدروسة	25
05	اعمار العينة المدروسة	26
06	المستوى التعليمي للعينة	27
07	الخبرة المهنية للعينة	28

قائمة الرموز والاختصارات

الاختصار/ الرمز	الدلالة
SPSS	نظام تقييم الاحصائيات
DPT	مديرية الانتاج
GRH	تسيير الموارد البشرية

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1 ,2,3	وثيقة التقييم من اجل التقدم السنوي	39
4 الى 10	نظام الاجور الجديد	42
11	احصائيات الموارد البشرية	49
12	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية غرد الباقل	50

المقدمة

توطئة:

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد
وتعد عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها ، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او برامج وسياسات تدريب و التطوير ومتابعة لموارد البشرية .

وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحميل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية سابقة، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الأداء للعاملين، وتمكنهم من وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين طرق الأداء، ويساهم أيضا تقييم أداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات، والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

اشكالية الدراسة :

شهدت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة ضغوطات كبيرة تمثلت في التحديات و الاتجاهات الحديثة التي جاءت نتيجة الثورة المعلوماتية التي انطلقت منذ العقد الأخير من القرن الماضي.
في ظل هذه التطورات حرصت المنظمات على تنمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز استخدام أنظمة معلومات فعالة وحديثة الأداء، لذا فان إدارة الموارد البشرية وتحسين فعالية وظائفها يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات الإدارة.
من هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

كيف يؤثر نظام تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي ؟

التساؤلات الفرعية :

1 –ماهي أهمية وأهداف تقييم اداء العاملين ؟
2 –في ماذا تتمثل طرق تقييم أداء العاملين ؟
3 –ماهو دور معايير الاداء الوظيفي في تقييم الأاء ؟
4 –ماهو تأثير نظام تقييم اداء العاملين على الاداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك – حاسي مسعود – غرد الباقل –؟

الفرضيات :

1 -يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون المورد البشري بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على نظام تقييم اداء العاملين .

2 -يساهم نظام تقييم اداء العاملين في رفع الاداء الوظيفي بمؤسسة سوناطراك في كل الوظائف.

3 -إن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من أجل رفع قدرتها ظل المنافسة التي تواجهها.

4 -يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة من تحقيق فعالية أكبر لأدائها الوظيفي.

اهداف الدراسة :

- تقديم منظور مفاهيمي لنظام تقييم أداء العاملين.
- تقديم منظور مفاهيمي للأداء الوظيفي.
- اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع التطبيقي في المؤسسة .

مبررات اختيار موضوع البحث

1 -نظرا لأهمية تقييم الاداء وأثاره على الاداء الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسات .

2 -نظرا للمنافسة الحالية بين المؤسسات و أهمية تحقيق استراتيجيات المؤسسة .

3 -ربط الجانب النظري بالتطبيقي .

محددات الدراسة :

المجال المكاني : قمنا باختيار مؤسسة سوناطراك مدرية غرد الباقل ، وذلك نظرا لوجود أنظمة فعالة في المؤسسة وقابلية استقبال المتربصين.

المجال الزمني: تمت دراسة الحالة خلال 2017/04/11 إلى 2017/04/25

المنهج المتبع في الدراسة :

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، فهم أدق و أفضل تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بغرض تحديد الأداء الوظيفي بالإضافة الى دراسة نظام تقييم أداء العاملين و الالمام بالمفاهيم المتعلقة به.

ولإبراز أثر نظام تقييم أداء العاملين في تفعيل الأداء الوظيفي لجأنا إلى دراسة حالة لتوضيح العلاقة و مقارنتها بالجانب النظري وذلك من خلال الاستبيانات و المقابلات و جمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

هيكلة الدراسة:

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم العمل إلى :

قسم نظري آخر تطبيقي حيث احتوى القسم النظري على مبحثين الاول يوضح مفاهيم عامة حول تقييم أداء العاملين وطرق التقييم ،اما المبحث الثاني يوضح مفاهيم هامة حول الأداء الوظيفي .

أما بالنسبة للقسم التطبيقي فقد تضمن مبحث واحد من خلاله قمنا بإبراز واقع نظام التقييم بالمؤسسة محل الدراسة .

الفصل النظري

المبحث الأول : تقييم أداء العاملين

مقدمة الفصل:

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم،ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع قيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطقي أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يخلق لديهم نوعا من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائجه.

ولهذا يتطلب إنجاز العمل في المؤسسة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها .ا لكي يتخذ هذا التحليل أساسا لتقييم الأداء للمؤسسة بكل مكوناتها.

المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين

أولا /مدخل إلى الأداء

يقوم العاملون في أية مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية اداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل ، على مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب أدائهم ، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم ، حين ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة .

ثانيا /مفهوم الأداء وتقييمه

وترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فريدريك تايلور وهنري فيول وجل برت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.[1]

ثالثا /مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه ‘‘ تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن ، هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة ، بتسليط الضوء من أجل احراز هذا التصور الذي تسعى اليه المؤسسة ’’ ، وعلى هذا الاساس فان هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة [2]

[1] محمد احمد النبي ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ،زمزم ناشرون و موزعون ، الاردن ، 2010، ص190

[2] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الاداء ، دار النهظة العربية ، القاهرة (مصر) ، 1998 ، ص 03

رابعا/مفهوم تقييم الاداء :

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل الى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كتاب لأخر ومن باحث لآخر ، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم :

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل .[1]

خامسا/مفهوم تقييم اداء العاملين :

لقد تباينت المسميات بشان تقييم أداء العاملين ، لكنها من الناحية الموضعية لاتخرج من كونها وسيلة لقياس الاداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للاهداف المرجو بلوغها ، اذ ان ذلك من شانهم ان يرتبط بقدرات او مهارات وقابليات الافراد العاملين من ناحية وطبيعة الاداء ومعايير قياسه من ناحية اخرى ولذا فان المعيير التقويمية للاداء ترتكز بشكل اساسي على كفاءة وفعالية الانجاز المراد تحقيقه لابد من معرفة كل من مصطلح الكفاءة ، الفعالية ، الانتاجية .[2]

فالكفاءة تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة أي ان الكفاءة ترتكز على طبيعة العاملين في استخدام الموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات .

اما الفعالية فتعني القدرة او قابلية على انجاز الاهداف وهذا يعني بان التركيز بشانها ينحصر بانجاز الاهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات وليس الوسائل ولذا هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ويجعل من احدهما الاعتماد على الاخر ولولا تفاعلهما لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وايجابي.

اما الانتاجية ترتبط بالمصطلحين السابقين والتي تعني نسبة المخرجات الى المدخلات في العملية الانتاجية او الخدمية ،وغالبا ما تستخدم الانتاجية كمعيار اساسي في قياس اداء العاملين حيث انها تمثل :

الانتاجية = المخرجات / المدخلات

فعملية تقييم اداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنتا بالاهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية الملائمة ، فنقصد بمفهوم بقييم اداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا ، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة .

---

[1] محمد المحمدي الماضي ، "السياسات الادارية " مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة (مصر) ، 1994، ص297-253

[2] خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ،"ادارة الموارد البشرية" ،ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان (الاردن) 2007،ص149-151

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين

اولا / أهمية تقييم اداء العاملين :

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤوليتهم ووجباتهم وفق معطيات العمل تتجلى الاهمية من خلال مايلي :

1-تخطيط الموارد البشرية :إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين؛

2-تحسين الأداء وتطويريه :إن عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنها ان يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم اشتثمار جوانب القوى في مساره الوظيفي وتطويره في شكل الأفضل .

3-تحديد الاحتياطات التدريبية :إن تقييم السليم لأداء العاملين من شانها أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة

4-وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات ووجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

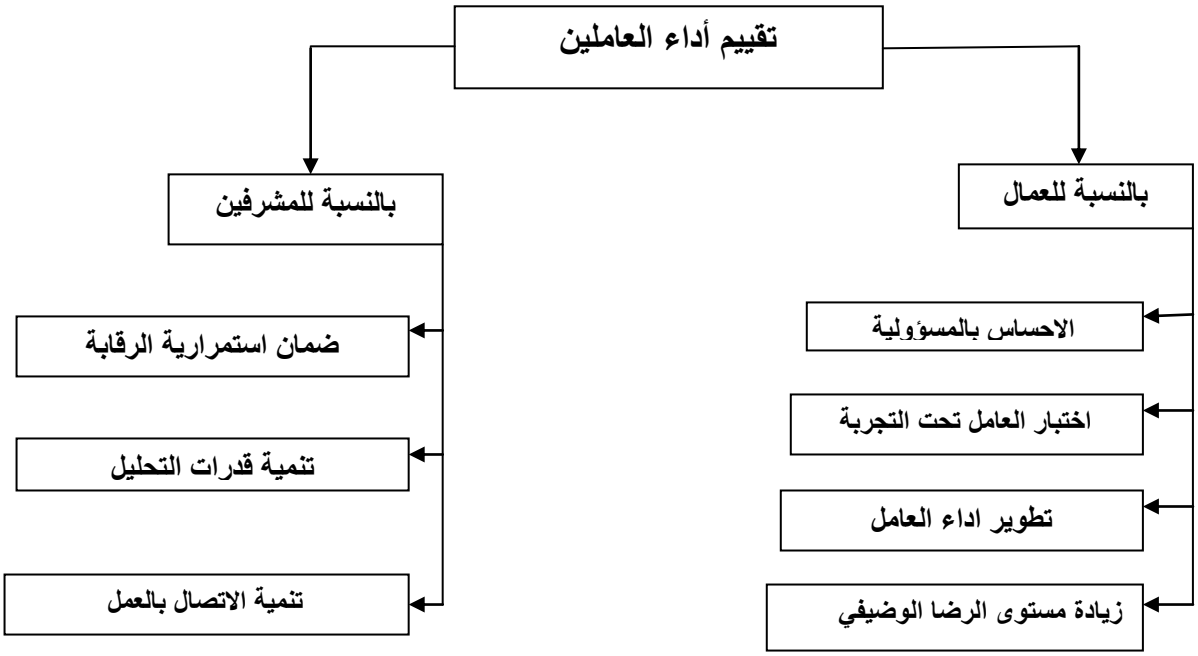
5-انجاز عمليات النقل والترقية :ساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهاراتو القدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو م راكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء ، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء؛

6-معرفة معوقات ومشاكل العمل :يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات، أي يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال اجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة.

بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.[1]

وفيما يلي الشكل رقم (01) يوضح أهمية تقييم اداء العاملين :

الشكل رقم (01): أهمية تقييم اداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مرجع شنوفي نور الدين،" **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005 ، ص26 ،25.

من خلال **الشكل رقم (01)** يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله واتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

[1] خضير كاضم حمود ،واخرون،"ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار المسيرة للنشر واتوزيع ، عمان (الاردن)، ص 152

ثانيا /أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف ولا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فلا شك ان برامج تقييم العاملين تعبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم .

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الادارية والفنية والتي لها أهميتها سواء على مستوى الفرد، وتجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية وغير متحيزة، وأن تعتمد على صدق المعلومات ودقة التحليلات.[1]

ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

1-التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين % 80 و % 90 من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها ، لذاتعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي يحوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين.[2]

2- إرشاد العاملين:

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي اقناع العاملين بضرورة الاقلاع عنها ، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز .فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل : المشكلات المالية، العائلية و الارشاد المهني.

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة ، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل .ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الاتية بالإضافة لما سبق[3]

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛
- يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها؛
- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا؛

[1] انس عبد الباسط عباس ،"ادارة الموارد البشرية "ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان(الاردن)،2010 ، ص 259-260.
[2] عبد المحسن توفيق محمد ،"تقييم الاداء "،دار النهضة العربية،القاهرة(مصر)، 1998،ص57-58
[3] عبد المحسن توفيق محمد ،مرجع سابق ذكره،ص57-58

- الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقي والحصول على المكافأة

وأما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد وأعضاء بمجموعات العمل ووحداتهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية ؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا ومازالوا تحت الاختبار؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

– تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛

– وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين؛

– تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل ، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبه ممتازا أو ضعيفا لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها؛

– التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء ، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد .وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير و المعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة؛

– إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم؛

– بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى؛

اولا/ طرق تقيم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل ، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد،نذكر منها:

1–طريقة التوزيع الإجباري: تهد ف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10%20%40% .

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا انها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم وتوزيعهم إلى جيد، ضعيف وممتاز،وهذا ليس من العدل ،الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم. [1]

2– طريقة الاختيار الإجباري: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عامليها، حيث تتكون استمارة التقييم في

هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.

[1] ثابت زهير ، "كيف تقيم أداء العاملين و الشركات"،دار قباء للنشر، القاهرة ، مصر ، 2001،ص 120-121

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لاتتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، الا انه يعاب عليها انها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها .

3- طريقة التقرير المكتوب : وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا ، وكذا إمكانية التقدمالوظيفي، أو ترقية هذا الموظف .

و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

4- طريقة قوائم المراجعة : تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدى في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها المسؤوليات والواجبات التي تكونها ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها ، ومن ثم إعطاء تقدير(ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جد اً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته، في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة[1].

5- طريقة الإدارة بالأهداف : طورت من طرف العالم الإداري أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1 -تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2 -اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

3 -وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

4 -تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه[2].

[1] محمد سعيد سلطان ،"ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003،ص 316

[2] حسن بلوط ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ،ص 387

المبحث الثاني : الاداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

اولا/مفهوم الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمكن ان يعكس وفاء الفرد العامل او الفريق بمتطلبات العمال او المهمة ، فهو سلوك –جهد مبذول- يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للاهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها ، وهكذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج ، فمثلا قد يبذل مهندس او فريق عمل جهد كبير في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة ومن هنا نرى ان الجهد المبذول كان اكبر لكن الاداء كان منخفضا .

يعرف الاداء الوظيفي ايضا بأنه : " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة على الادراك ، فالجهد هو السلوك كما سبق وان ذكرنا اضافتا الى انه يشير الى الطاقة البدنية والجسمية للعامل اما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الاخرين في اداء وظيفته اما الادراك فهو الوعي والفهم للانشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته ، فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي ، وبالتالي فان ادائه الوظيفي يكون غير مقبول او ناقص وكذلك اذا كانت لديه القدرات وفهم للدور ونقص في الجهد – كسول – فان أدائه كذلك سيكون ضعيفا ومن وجهة الاخرين هذا يجعلنا نتوصل الي المعادلة الاتية :

لاداء= الجهد * القدرات* الادراك

وفي سياق مشابه يعرف الاداء الوظيفي بانه: " قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكن تمييز ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها ، هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، نمط الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ، فهذا التعريف ارتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، كما بين أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد ونوعيته ونمط الأداء ، ويمكن عرض الفكرة في معادلة كالتالي :[1]

الأداء = كمية الجهد (الطاقة المبذولة) * نوعية الجهد (الدقة و الجودة) * نمط الأداء (الطريقة)

[1] سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة –بسكرة-،2014،ص65-66

المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي

أولا/ معايير الأداء الوظيفي :

يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه ، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا أو الأساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه وتعتبر معايير الأداء الوظيفي العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أو أشكال الأتي :[1]

النموذج الاول: حيث يقسم عناصر ومعايير الاداء الوظيفي الى ثلاث معايير : معايير نواتج الأداء ، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية .

شكل رقم (02) : يبين قائمة معايير الاداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ،اطروحة مكماة لنيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ،2014،ص81-82

[1] سهام بن رحمون ، نفس المرجع سابق ذكره ، ص 81

في النوع الاول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة

اما النوع الثاني يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة ، فهي لا تمس نواتج الأداء وبالنسبة للنوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء اليها حين يتعذر التوصل الى معايير نواتج الاداء أو سلوك الاداء وهي اقل المعايير دقة .

النموذج الثاني : يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي الى نوعين موضوعي وسلوكي

أ - **الموضوعي** : يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه ، كمية الانتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولية جودة الانتاج من خلال مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة الانتاج .

ب -السلوكي : فيشمل التعاون مع الزملاء ، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه ، حرص العامل على الألات والأدوات وسلامتها ، المواظبة في الحضور وعدم التغيب ، مدى محافظة العامل على وقت عمله ، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل .[1]

[1] سهام بن رحمون ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 83

النموذج الثالث : يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي الى خمسة عناصر وهي مبينة في الشكل الاتي :

الشكل رقم (03): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ،اطروحة مكماة لنيل شهادة الدكتوراه ، بسكرة ، 2014،ص84

المطلب الثالث :أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي

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.

أولا: أهمية نظام تقييم الأداء:

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المؤسسة ومستوى الرؤساء والمرؤوسين، فالأخلاق، والعدالة، والشمول، والتمييز الموضوعي بين العامل المجد والعامل الأقل أداءا، وكذا تحقيق الترابط السليم بين العامل ومنظمته 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.

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.

ثانيا: شروط فعالية نظام تقييم أداء العاملين منأجل المساهمة في الأداء الوظيفي

بالرغم من أن هناك كثيرا 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 بتوافر الشروط التالية: [1]

1 –تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية.

2 –اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين هذا الاهتمام.

3 –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.

4 –ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسبا وبالتالي ناجحا.

5 –تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوئها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.

6 –وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها.

[1] عبد الكريم بوبرطخ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012،ص75.

7 -وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون العاملين على علم هذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

8 -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.

9 -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.

10-يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها : مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، عدد الشكاوى وغيرها.

11 -تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).

12 يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

13 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، فان 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.

14 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.

15 المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة.

16 تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد :

سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط النظري على الواقع، من خلال دراسة نظام تقييم أداء العاملين سنح لنا هذا الفصل معرفة واقع تييم أداء العاملين وادارة هذا التقييم في احدى المؤسسات البترولية ، والتي هي مؤسسة سوناطراك — غردالباقل —حاسي مسعود

حيث قمنا في هذا الفصل بتقييم المؤسسة مؤسسة سوناطراك ، ثم عرض وتحليل نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة ، وفي الاخير قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة سوناطراك كميدان للدراسة من خلال التطور التاريخي لها ثم أهدافها الإستراتيجية وهيكلة وإعادة هيكلة المؤسسة ثم انتقلنا بعدها للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود –غرد الباقل- و الوقوف أكثر على قسم الموارد البشرية التي تمثل حقل هذه الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

سوناطراك أو **Sonatrach** اختصار ل (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a.) هي شركة عمومية جزائرية شكلت لإستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير. وقد نوعت في أنشطتها .

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة

من أجل أن تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية و خاصة في مجال المناجم، قامت الجزائر بإنشاء شركة " سوناطراك " لاستغلال الحقول البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الأجنبية، خاصة الشركة الفرنسية و منه فقد عرفت هذه الشركة تطورات عدّة على اثر التغيرات الاقتصادية التي حدثت في البلاد و بالنظر إلى الأحداث الدولية التي شهدتها سوق البترول خلال العشريات الثلاثة الماضية فقد لعبت شركة سوناطراك دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني خلال هذه الفترة و مع الانتقال إلى اقتصاد السوق و تفتح السوق الجزائرية على المنافسات الأجنبية، كانت لهذه الشركة تحديات كبيرة فهي اليوم ترغب في أن تصبح مجموعة بترولية عالمية تنافس أكبر المؤسسات البترولية في العالم.

ولمواجهة هذا التحدي قامت مؤسسة "سوناطراك"بوضع مخطط تنموي يرمي إلى تحقيق عدة أهداف إستراتجية في كافة المجالات منها: الإنتاج، التسويق المحلي و الدولي و برامج الاستثمار في مجال البحث و التطوير، لتخفيض تكاليف الإنتاج و ترقية قنوات التوزيع و إحداث سياسة اتصالية قادرة على صنع الصورة الحقيقية لشركة سوناطراك لدى جمهورها المحلي و الدولي.[1]

1. التسمية: تسمي سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج و نقل المحروقات و تسويقها

شركة	So..société
وطنية	Na..nationale
نقل	Tra . Transport
تسويق	C..commercialisation
المحروقات	H..hychocarbures

يوجد مقر شركة سوناطراك بمدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك) "بحيدرة".

[1] Sonatrach, un group pétrolière international, Alger édition, P S M,1993,17.

2. التطور التاريخي لشركة سوناطراك:

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المحروقات في بناء الاقتصاد الوطني، قررت الجزائر أن تأخذ هذا القطاع بمآخذ الجد وعلى اثر اتفاقية ايفيان لـ 18مارس 1962م ، تمت الموافقة على إنشاء تنظيم الصحاري L'ORGANISME SAHARIEN و الذي كانت مهمته الأساسية هي اقتراح المسائل النفطية بالجزائر و كذا السهر على تطوير البنى التحتية الصحراوية، غير أن القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962 كان يمنح احتكارا معتبرا للشركات الفرنسية في استغلال البترول الجزائري.

و رغم أن الدولة الجزائرية نصبت منذ البداية مديرية الطاقة و الوقود بهدف تأمين المراقبة و التحكم في تسيير قطاع المحروقات و إعطائه العناصر الأساسية لتوضيح سياستها البترولية، ظهرت مؤشرات تعبر عن تطور لا يتناسب مع مستقبل قطاع المحروقات من بينها : تباطؤ في أعمال البحث و التنقيب و تقهقر المجال المنجمي والنقل و غيرها إلا أن هذه الوضعية لا تلائم إطلاقا إستراتجية تطوير قطاع المحروقات في الجزائر و بالتالي قررت وضع حد لهذه الحالة عازمة على أنها قادرة على المراقبة الفعلية لمواردها البترولية.

تجهزت بعدها الجزائر بأداة تسمح بتنفيذ سياستها الطاقوية و ذلك عن طريق إنشاء يوم 13 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم رقم 491/63 المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات سوناطراك برأس مال قدره أربعين مليون دينار جزائري"ملك الدولة"، مع إنشاء و تشغيل أنبوب النقل الرابط بين أرزيو و حوض الحمرة بطول قدره 805 كلم، تكون سوناطراك قد قامت بالتجربة الأولى من نوعها في البلاد، ومؤكدة بهذا الانجاز شهادة ميلادها الذي اعتبر من قبل الأوساط الفرنسية بمثابة خرق لاتفاقيات "إيفيان" مما أدى بالطرفين في مطلع 1964 إلى الجلوس على مائدة المفاوضات والتي خرجت يوم 29 جويلية 1965 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالمحروقات و التطور الصناعي بالجزائر.[2]

المديرية الجهوية غورد الباقل :

يقع حقل غورد الباقل في الجنوب الشرقي لحاسي مسعود بحوالي 90 كيلومترا على طريق المؤدي للبرمة.

الحصول على الانتاج في 1962-1974 من قبل شركة سنكلير

1974 بدء الشركة سنكلير بعد تأميم النفط والغاز

1974 إلى 1996/06/30: سوناطراك قسم الإنتاج

1996الى2011/12/31 جمعيةSONARCO (HS-BP)

2012: سوناطراك، قسم الإنتاج

اولا :مجال تطبيق النظام :

يمس نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود –غرد الباقل- جميع العمل بالمؤسسة سواء كانو دائمين او مؤقتين ، كما يمس ايضا جميع الفئات الاجتماعية و المهنية من ايطارات ومستخدمين

ثانيا : اهدافه :

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة سوناطراك الى:

- توزيع المكافات وزيادةالتحفيزات
- ترقية العمال من فئة انى الى فئة اعلى ويترتب عليها زيادة الاجر

المطلب الثاني :احصائيات الموارد البشرية

[1] Sonatrach , un group pétrolière international, Alger édition, P S M,1993, p19.

بما يتوافق موضوع هذه الدراسة الذي يتعلق باثر نظام تقييم اداء العاملين على الاداء الوظيفي في المؤسسة وبالتحديد مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود –غرد الباقل – والتي يقدر عدد عمالها 457عامل موزعين على المراكز كما يوضح الجدولين كتالي :

الجدول رقم (01): يوضح تعداد الموارد البشرية حسب الاقسام .

القسم	الاستغلال	الهندسة والانتاج	الصيانة	النقل والتموين	الانجازات
العدد	80	41	64	64	47
القسم	الامن الصناعي	المستخدمين	المالية	الاعلام الالي	الفندقة
العدد	54	38	30	10	29

الجدول رقم (02) : يوضح تعداد الموارد البشرية حسب المناصب المهنية .

المنصب المهني	ايطار سامي	ايطارات	عون	عون منفذ	غير عمليين	المجموع
العدد	15	128	214	95	5	457

– تضم المديرية **457** عامل منها **88** عون امن بعقود محددة المدة و الباقي غير محدد المدة أي عقود طويلة الأجل و **5** عمال غير عمليين .

المطلب الثالث : أدوات الدراسة

اولا: الاستمارة (الاستبيان) :

تعد الاستمارة من اكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث قمنا باستعمال كوسيلة بحث للكشف عن راى المستخدمين والرؤساء المباشرين حول فعالية نظام تقييم الأداء ولقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الاسئلة تقر ب(37) سؤالا كانت على النحو التالي :

- **البعد الاول** : اهداف نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة
- **البعد الثاني** : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة
- **البعد الثالث** : دورية التقييم
- **البعد الرابع** : الاعلان عن نتائج التقييم
- **البعدالخامس** : استخدام نتائج التقييم
- **البعد السادس** : الاداء الوظيفي

ثانيا : المقابلة :

تعتبر المقابلة من الاوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا باجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين والمديرين القائمين على مراكز المنفعة وايضا مقابلة ايضا مع عدد من العمال الخاضعين لعملية التقييم وكذا القائمين بعملية التقييم وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام تقييم الاداء المعمول به في المؤسسة بضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت اسئلة الاستمارة .

ثالثا : الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان او المقابلة وقد استخدمت الملاحظة بغرض اتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم وتطبيق الانظمة المقررة فيها وهذا لتوضيح لعناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث .

المبحث الثاني : وصف نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك

نظام التقييم المطبق في مؤسسة سوناطراك مدرية غرد الباقل هو نظام التقييم بالتنقيط حيث أن تقدير المعايير لكل مستخدم تترجم في النهاية الى نقاط حسب النظام الصادر في 2007.

هناك عدة معايير منها: الانضباط، العمل الجماعي، الابداع، تخفيض التكاليف، الأمن، نحقيق الأهداف و تكون على 100 بالمئة لكن لا يوجد من يأخذها فالجميع يأخذ بين 55 بالمئة و 65 بالمئة وهذي من السلبيات اذ لا يوجد فرق بين العامل الجيد و السيء.
وهناك تقييم ايضا سنوي من اجل الترقية، حيث ان الترقية نوعان العمودية اي الى مناصب عليا و المدة القانونية ثلاث سنوات، و الترقية الأفقية ممكن كل سنة اي اذا ترقيت افقيا يرتفع الاجر ب 6بالمئة.

المطلب الاول : مجال تطبيق وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

يمس نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود—غر الباقل- جميع العمال بالمؤسسة سواء أكانو دائمين اواصحاب عقود محدودة المدة ، كما يمس جميع الفئات المهنية من ايطارات ومستخدمين .

ثانيا : أهداف نظام التقييم

يهدف نظام التقييم في مؤسسة سوناطراك —غرد الباقل — الى توزيع المكافأت والتحفزات وكذا الأمر بالنسبة لترقية العمال والتي يترتب عليها ايضا زيادة في الاجر وقد يتم تحديد هذه الزيادات حسب الارباح المحققة للمؤسسة فتقوم بتوزيعها على العمال حسب نظام التقييم وكما يمكن التقييم من وضع اسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بالعاملين منها التدريب و الترقية .

رابعا: معايير التقييم في النظام المطبق

- معيار حجم العمل.

- نوعية العمل.

- الخبرة المهنية .

- الشخصية وعلاقات العمل .

خامسا : كيفية التقييم

من خلال الملحق 1,2,3 تظهر لنا الوثائق كيفية تقييم الاطارات والايطارات السامون في مؤسسة سوناطراك–حاسي مسعود – غرد الباقل .

في الوثيقة توضع المعلومات الشخصية للعامل في الجزء الثاني يتم التنقيط من40/40حسب الاداء ثم حسب السلوك بنس الطريقة .

اما في الجزء الثالث يوضع رأي المقييم رئيس DPT ، ثم راي الموارد البشرية وفي الاخير يكون قرار لسنة القادمة للمقيم .

المطاب الثاني :نتائج الاستبيان

لقد قمنا بتوزيع 115 استمارة على العمال بكافة المستويات المهنية وتم استرجاع 92 استمارة قابلة كلها لدراسة واعتمدنا في دراسة وتحليل نتائجها على برنامج spss في استخراج النتائج والذي تعطى على مايلي :

1 –معامل ألفا كروباخ لقياس الثبات .
2 –المتوسطات الحسابية والتكرارات
3 –الانحراف
4 –معامل الارتباط

الفرع الأول : الخصائص الشخصية للعينة .

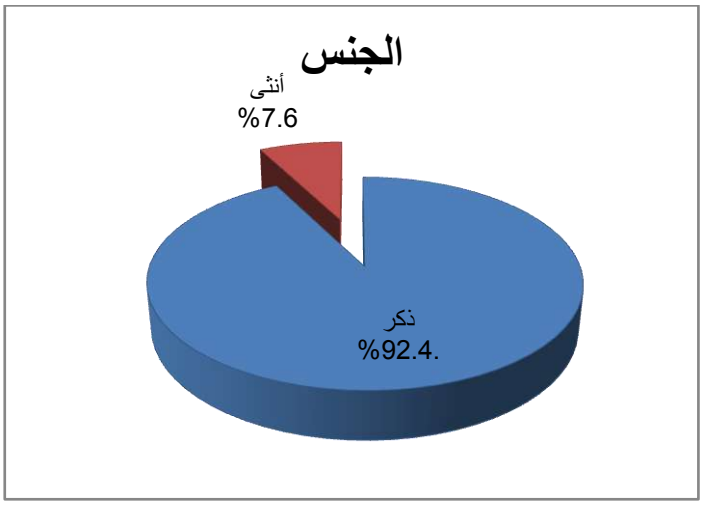
الجدول رقم (03) :الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	85	92.4
انثى	07	7.6
المجموع	92	100

التعليق :يبين الجدول ان اغلبية افراد العينة من الذكور حيث يمثلون نسبة92.4% من اجمالي العينة بحث بلغت نسبة الاناث 7.6% أي مايعادل 7 إناث فقط ويرجع ضعف العنصر النسوي في العينة إلى طبيعة نشاط المؤسسة اي تعتمد على الجهد العضلي في معظم مراحل إنتاجها .

المصدر :قسم الوارد البشرية

الشكل رقم (04) :الجنس



الجدول رقم (04) :العمر

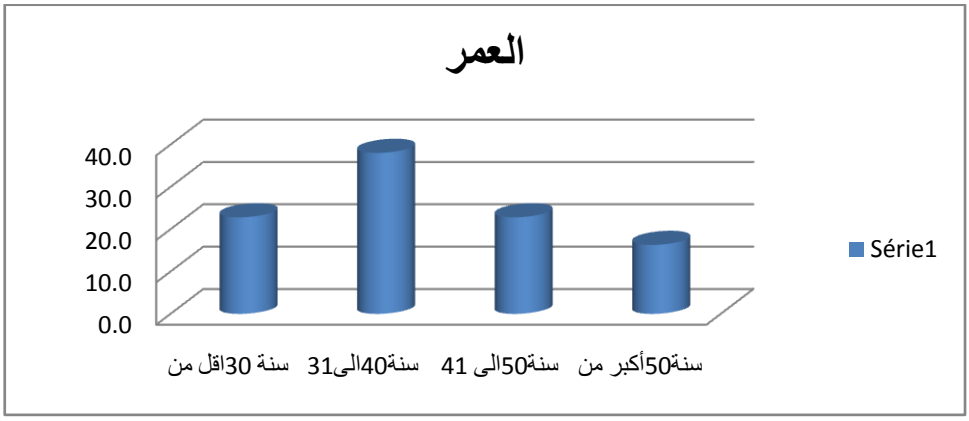
	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	21	22.8
2	31الى 40 سنة	35	38
3	41الى 50 سنة	21	22.8
4	أكبر من 50 سنة	15	16.3
	المجموع	**92**	**100**

المصدر : قسم الموارد البشرية

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي تمتد اعمارهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون اكبر نسبة وهي 38% وهذا مايعادل 35عامل ،اما الفئة الاقل نسبة هي التي أعمارهم أكبر من 50سنة بنسبة 16.3%ويقدر عددهم ب15 عامل

الشكل رقم (05) : أعمار العينة المؤخوذة



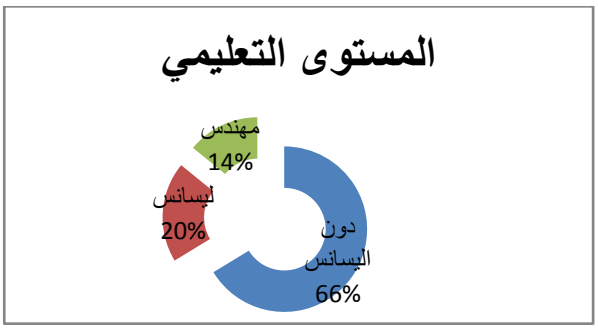
الجدول رقم (05) : المستوى التعليمي

المستوى	العدد	النسبة
دون الليسانس	61	66.3
شهادة ليسانس	18	19.6
مهندس	13	14.1
المجموع	**92**	**100**

المصدر : قسم المورد البشرية

التعليق :من الجدول تبين ان اغلب العمال لديهم مستوى التعليمي دون شهادة الليسانس بنسبة66.3% ويقدر عددهم ب61 عامل ،اما العمل المتحصلين على شهادة مهندس يمثلون أقل نسبة 14.1% ويقدر عددهم ب13 عامل .

الشكل رقم (06) :المستوى



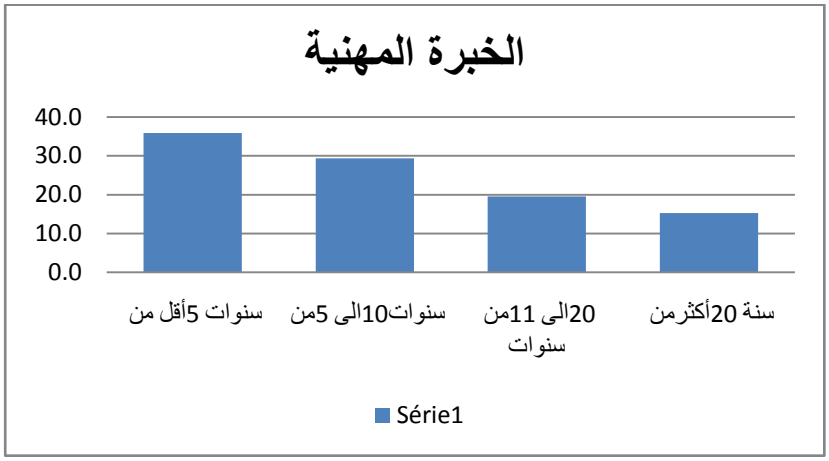
الجدول رقم (06) : الخبرة المهنية

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	35.9
من 5 الى 10 سنوات	27	29.3
من 11 الى 20 سنة	18	19.6
أكثر من 20 سنة	14	15.2
المجموع	92	100

المصدر : قسم الموارد البشرية

التعليق :من الجدل تبين ان اغلب العمال لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 35.9% والتي تقدر ب 33عامل ،اما النسبة الاقل 15.2% للعمال الذين لديهم خبرة مهنية اكبر من 20 سنة ويقدر عددهم 14 عامل .

الشكل رقم (07)



الفرع الثاني: معامل ألفا كرومباخ :

جدول رقم (07): ألفا كرومباخ

الفا كرومباخ	عدد الاسئلة
0.927	37

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أن **الف = 0.927** مقبول في الدراسة لأن كلما كان الف اكبر من **0.6** يدل على ثبات أدات الدراسة .

الفرع الثالث : نتائج المحور الأول

الجدول رقم (08):يبين متوسطات اتجاه الاراء

	غير موافق	محايد	موافق
الدجة	1	2	3
المتوسط	من 1.00إلى 1.66	من 1.67إلى 2.33	من 2,34 إلى 3,00

البعد الاول :أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة.

الجدول رقم (09) : بين أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة

المحور الأول نظام التقييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول : أهداف نظام التقييم الأداء المطبق في المؤسسة							
1) تتوفر المؤسسة على نظام تقييم	التكرار	39	19	34	1.95	0.894	محايد
	النسبة ٪	42.4	20.7	37			
2) تهتم المؤسسة بتطبيق ومتابعة نظام التقييم	التكرار	45	32	15	1.67	0.743	محايد
	النسبة ٪	48.9	34.8	16.3			
3) يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز	التكرار	57	23	12	1.51	0.719	غير موافق
	النسبة ٪	62	25	13			
4) أنا على دراية بأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة	التكرار	56	17	19	1.6	0.813	غير موافق
	النسبة ٪	60.9	18.5	20.7			
5)يساعد نظام تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي	التكرار	55	22	15	1.57	0.76	غير موافق
	النسبة ٪	59.8	23.9	16.3			
6) يساعد نظام تقييم الأداء المطبق على تحسين مستوى أدائي	التكرار	52	22	18	1.63	0.794	غير موافق
	النسبة ٪	56.5	23.9	19.6			
المجموع (البعد الأول)					**1.655**	**0.787**	غير موافق

المصدر : من اعددا الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق: نلاحظ من اجدول أن اغلبية افراد العينية يقرون بعدم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بشكل جيد نلاحظ من السؤال أن اغلبية العمال ليس لديهم علم باهداف التقييم بنسبة 60.9% مايقدر ب 56عامل اما العمال الذين لديهم علم بأهداف التقييم بنسبة 20.7% هاذا مايدل ان نظام التقييم مطبق بشكل جزئي او انه يعمل على أساس الرؤساء.

البعد الثاني : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

الجدول رقم (10): يوضح طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة

المحور الأول: نظام التقسييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد االثاني: : طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة							
1أنا على عِلم بالطريقة التي أُقيم على أساسها	التكرار	60	13	19	1.55	0.817	غير موافق
	النسبة ٪	65.2	14.1	20.7			
2 هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العامل على أساسها	التكرار	53	23	16	1.60	0.771	غير موافق
	النسبة ٪	57.6	25	17.4			
3 المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي واضحة	التكرار	54	24	14	1.57	0.746	غير موافق
	النسبة ٪	58.7	26.1	15.2			
4 المعايير التي تستخدم في تقييم أدائي تتسم بالموضوعية والعدالة	التكرار	56	25	11	1.51	0.703	غير موافق
	النسبة ٪	60.9	27.2	12			
5 يتم تقييم أدائي على أساس النتائج التي أحققها	التكرار	45	15	31	1.84	0.905	محايد
	النسبة ٪	50	16.3	33.7			
6 يتم تقييم أدائي على أساس سلوكي في العمل	التكرار	65	16	11	1.5	1.209	غير موافق
	النسبة ٪	70.7	17.4	11.9			
7 يتم تقييم أدائي على أساس سماتي الشخصية	التكرار	64	18	10	1.41	0.682	غير موافق
	النسبة ٪	69.6	19.6	10.9			
مجموع البعد الثاني					**1.568**	**0.833**	غير موافق

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق: نلاحظ من الجدول ان اغلبية العمال يقرون بعدم وضوح المعايير التي يقيم على اساسها العامل نلاحظ من السؤال 3 أن نسبة 58.7% من افراد العينة أو ما يعادل 54 عامل ليس لهم علم بجميع المعايير التي يقيم على اساسها يقيم أدائهم فمن خلال المقابلة والمناقشة التي تمت معهم ،تم تأكيدهم على عدم معرفتهم بالتفصيل المتعلقة بالمعايير التي يقيمون على أساسها .

البعد الثالث : دورية التقييم

الجدول رقم (11) :يوضح دورية التقييم

المحور الأول: نظام التقسييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الثالث : دورية التقييم							
14يتم تقييمي بشكل دوري ومنتظم	التكرار	66	7	19	1.49	0.819	غير موافق
	النسبة ٪	71.7	7.6	20.7			
15يتم تقييمي كل شهر	التكرار	78	12	2	1.17	0.435	غير موافق
	النسبة ٪	84.8	13	2.2			
16يتم تقييمي كل ثلاثة أشهر	التكرار	79	11	2	1.16	0.27	غير موافق
	النسبة ٪	85.9	12	2.2			
17يتم تقييمي كل ستة أشهر	التكرار	75	8	9	1.28	0.635	غير موافق
	النسبة ٪	81.5	8.7	9.8			
18يتم تقييمي كل سنة	التكرار	14	3	75	2.66	0.73	موافق
	النسبة ٪	15.2	3.3	81.5			
المجموع (البعد الأول)					**1.552**	**0.577**	غير موافق

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق :

نلاحظ من الجدول أن اغلب العمال يقرون بأن التقييم يكون بشكل سنوي بنسبة81.5% مايعادل 75 عامل ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها نظام تقييم بشكل دوري سنوي .

كما لاحظنا أيضا أن العمال يتم مراقبتهم في الانظباط والسلوك من قبل رؤسائهم بشكل يومي وهذا هو أساس نظام التقييم في المؤسسة أما كما اقر العمال انه بشكل سنوي فهذا يخص نتائج السنة من الاداء ككل فهم يلاحظنه الا كل سنة .

البعد الرابع : الاعلان عن نتائج التقييم .

الجدول رقم (12) : يبن الاعلان عن نتائج التقييم

المحور الأول: نظام التقسييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الرابع : الإعلان عن نتائج التقييم							
7) يتم اطلاعي على نتائج تقييم أدائي	التكرار	65	6	21	0.152	0.845	غير موافق
	النسبة ٪	70.7	6.5	22.8			
8) يجيد القائم على تقييمي الحكم على أدائي	التكرار	58	16	18	1.57	0.803	غير موافق
	النسبة ٪	63	17.4	19.6			
9) تتم مناقشة نتائج التقييم مع رئيسي	التكرار	62	14	16	1.50	0.777	غير موافق
	النسبة ٪	67.4	15.2	17.4			
10) أنا راض عن تقييم أدائي	التكرار	67	15	10	1.38	0.677	غير موافق
	النسبة ٪	72.8	16.3	10.9			
11) يتم إعطائي حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييمي في حالة لم يعطوني حقي	التكرار	63	13	17	1.50	0.791	غير موافق
	النسبة ٪	68.5	12	18.5			
12) يتم دراسة التظلمات المتعلقة بنتائج التقييم بشكل جدي	التكرار	54	25	13	1.55	0.732	غير موافق
	النسبة ٪	58.7	27.2	14.1			
المجموع (البعد الأول)					**1.275**	**0.77**	غير موافق

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق : نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال لا تتعرف على النقاط التقيمية التي تتحصل عليها سنويا و من خلال المقابلة استنتجنا انه يتم ملئ النقاط عشوائيا من طرف المشرف واضافتها في الراتب مباشرة.

نلاحظ من السؤال 5 ان نسبة 68.5%من أفراد العينة أي ما يعادل 63فرد ليس لديهم الحق في الاعتراض من خلال المقابلة استنتجنا انه لايتم النظر الى الطعون المقدمة ، وهذا مايعكس عدم وجود أرضية واضحة للتنظيم من نتائج التقييم وخضوعيها بصورة مطلقة للمشرف المباشر ،وهذا مايقلل من مصداقية وموضوعية نظام التقييم.

البعد الخامس : استخدام نتائج التقييم .

الجدول رقم (13) : يبن استخدام نتائج التقييم

المحور الأول: نظام التقسييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الخامس: استخدام نتائج التقييم							
13) استفدت من مكافآت وعلاوات بناءا على نتائج التقييم	التكرار	40	7	45	2.50	**0.965**	موافق
	النسبة ٪	43.5	7.6	48.9			
14) تمت ترقية منذ دخولي للمؤسسة بفضل النقاط التي تحصلت عليها من تقييم أدائي	التكرار	50	14	28	**1.76**	**0.894**	محايد
	النسبة ٪	54.3	15.2	30.4			
15) استفدت من برامج تدريبية بناءا لنتائج تقييمي	التكرار	49	12	31	**1.80**	**0.971**	محايد
	النسبة ٪	53.3	13	33.7			
16) تساعد عملية التقييم على الاتصال بالعمال والتعرف على مشاكلها والصعوبات التي تعترضها	التكرار	46	16	30	**1.83**	**0.897**	محايد
	النسبة ٪	50	17.4	32.6			
17) تساعد نتائج التقييم على إرشاد العامل للنقاط القابلة للتحسين لتنمية أدائه	التكرار	44	14	34	**1.89**	**0.919**	محايد
	النسبة ٪	47.8	15.2	37			
18) تؤثر نتائج التقييم على مستوى الرضا الوظيفي للعامل	التكرار	.33	8.7	50	**2.19**	**0.942**	محايد
	النسبة ٪	35.9	8	54.3			
المجموع (البعد الأول)					**1.995**	**0.931**	محايد

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية العامل ليس لديهم علم بإستخدمات نتائج التقييم وهذا يرجع على عدم اطلاع العاملين على أسس ومعايير نظام التقييم ، كاما يقر بنسبة 53.3%ما بعادل 49 عامل بانهم تحصلو على تكوينات عن طريق نتائج التقييم فمن خلال ذالك يمكن القول ان نظام التقييم يساهم بجزء كبير في تطوير ورفع مستوى العمال وبالتالي تحسين الاداء.

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الجدول رقم (14) : يوضح الأداء الوظيفي

المحور الأول: نظام التقسييم	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول : الأداء الوظيفي							
1 يزداد أدائي الوظيفي من خلال التقييم	التكرار	32	12	48	2.17	0.921	محايد
	النسبة ٪	34.8	13	52.2			
2 الوظيفة التي اعمل بها تناسبني	التكرار	26	21	45	2.21	0.859	محايد
	النسبة ٪	28.3	22.8	48.9			
3 نظام التقييم المتبع له تأثير كبير على تحسن الاداء الوظيفي	التكرار	31	16	45	2.15	0.901	محايد
	النسبة ٪	33.7	17.4	48.9			
4 تقييم الاداء يجعلك منضبط في أدائك الوظيفي	التكرار	29	16	47	2.20	0.892	محايد
	النسبة ٪	31.5	17.4	51.1			
5 من خلال عملية التقييم تتضح نقاط ضعفي في الوظيفة	التكرار	29	20	43	2.15	0.876	محايد
	النسبة ٪	31.5	21.7	46.7			
6 يزداد شعوري بالمسؤولية الوظيفية عند تقييم الاداء	التكرار	28	7	57	2.32	0.913	محايد
	النسبة ٪	30.4	7.6	62			
7 – تزداد الانتاجية و المردودية في وظيفتي بعد التقييم	التكرار	24	16	52	2.30	0.861	محايد
	النسبة ٪	26.1	17.4	56.5			
مجموع البعد					**2.21**	**0.889**	**محايد**

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العمال او جلهم يرون ان نظام تقييم أداء العاملين ليس له أثرعلى أدائهم الوظيفي من حيث المردودية او الزيادة في الانتاجية فمن السؤال الاول 52.2% اقرو بأن ليس هناك علاقة بين نظام التقييم والاداء الوظيفي.

وهذا راجع الى عدم اظهار النتائج واحتكار المسؤولين لنظام التقييم وكيفية دراسة النتائج وكيف تنعكس على الاداء الوظيفي

الفرع الثالث: معامل الارتباط

الجدول رقم (15) : معامل إرتباط بين تقييم اداء العاملين والاداء الوظيفي

	تقيم أداء العاملبين	الأداء الوظيفي
تقييم أداء العاملين	1.000	0.422
– الدلالة الاحصائية	000	.
العدد	92	92
الأداء الوظيفي	0.422	1.000
– الدلالة الاحصائية	.	000
العدد	92	92

التعليق : هناك ارتباط بقيمة 0.422 عند مستوى دلالة احصائية 0.00، اين هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام تقييم اداء العمالين و الأداء الوظيفي أي كلما كان نظام تقييم أداء العاملين فعالا كلما زاد الأداء الوظيفي بنسبة42.2بالمئة.

الخاتمة

اشتمل هذا الفصل على دراسة ميدانية مختصرة التي قمنا بها بمؤسسة سوناطراك ولقد كان هذا بهدف التعرف على اثر نظام تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي ومعرفة النظام المعمول به في المؤسسة وتحديد القرارات الادارية المترتبة على نتائجه ومدى فعاليتها وقد اكدت النتائج ان المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين تستخدم لمنح الحافز لكل سنة ويهدف التقييم ايضا الى معرفة نقاط الضعف للعاملين وخاصة تلك التي تعود اسبابها لنقص المعارف والمهارات وهذا لوضع البرامج التدريبية الكفيلة برفعها وتعتبر هذه الاستخدامات لنتائج تقييم اداء العاملين ذات فعالية يعود على أداء المؤسسة ككل في تحقيق اهدافها وزيادة قدراتها التنافسية في السوق مما يحقق لها التكيف والنمو والاستقرار .

النتائـج

- ✓ نظام التقييم في المؤسسة غير مفعل بالنسبة للمستخدمين فحسب الاستبيان ونتائج المقابلة تبين لنا ان النظام غير مطبق او محتكر من قبل المسؤولين .
- ✓ ان الهيكل التنظيمي مصمم بشكل غير دقيق مما أدى الى غلق المسارات الوظفية وهذه بدورها منعت الموظفين من الترقية والوصول الى مناصب أعلى .
- ✓ ومن الاستنتاجين السابقين يمكن النظر في ان هناك سياسة شفافة داخل المؤسسة يلعب دورها الرؤساء او المسؤولين .
- ✓ عدم وجود تنظيم او كما يعرف ببطاقة المنصب للوظائف مما تسبب في اختلاط المهام والمسؤليات .
- ✓ نظام تقييم الاداء منعزل تماما عن دوره المتمثل في زيادة أو تحسين الاداء الوظيفي .
- ✓ التريب والتكوين من مستخلاصات نظام التقييم لكن ليس هناك اهمية لذلك في المؤسسة .
- ✓ نظام التقيم لا يتصف بالموضوعية والعدالة .
- ✓ عدم وضوح المعايير التي يقيم على اساسها العامل

التوصيات:

- ✓ يجب ان يكون نظام تقييم الاداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من اجل ان يكون اكثر فعالية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- ✓ توضيح مفهوم واهداف نظام تقييم الاداء العاملين وذلك لتكون روح المسؤولية لديهم وايضا لتجنب النظرة السلبية للمستخدمين اتجاه تقييم الاداء (حيث يراه مجر نظام يبحث عن نقاط الضعف عيوب ادائه) وهذا ما ينتج عنه نظرة سلبية اتجاه رئيسه المباشر الذي يقوم بتقيمه.
- ✓ فعالية النظام تكون اكثر أثر بابلاغ كل الرؤساء والمستخدمين ب الاهداف العامة للمؤسسة التي تنوي بلوغها حتى يكون التقييم له دور في دفع العامل لزيادة وتحسين ادائه وذلك وفق تغذية عكسية تكون بين الرئيس والمرؤوسين
- ✓ يجب الربط بين نتائج اداء اعاملين اثناء التقييم وأداء العامل المقيم والعوامل الخارجية الاخرى من معدات الانتاج وظروف الانتاج حتى يكون التقييم اكثر دلالة واكثر تحديد للاسباب الحقيقية في ضعف الانتاج ونوعيته .

قائمة المراجع

- مُحَمَّد احمد النبي ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ،زمزم ناشرون و موزعون ، الاردن

- عبد المحسن توفيق مُحَمَّد ، تقييم الاداء ، دار النهظة العربية ، القاهرة (مصر)

- مُحَمَّد المحمدي الماضي ، "السياسات الادارية " مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة (مصر)

- خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ،"ادارة الموارد البشرية" ،ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان (الاردن).

- حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، ط1،دار زهران للنشر والتوزيع ،جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان (الاردن).

- هاشم حمدي رضا ، "تنمية وبناء نظم الموارد البشرية " ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ،الاردن

- خضير كاضم حمود ،واخرون،"ادارة الموارد البشرية" ، ط1، دار المسيرة للنشر واتوزيع ، عمان (الاردن) .

- انس عبد الباسط عباس ،"ادارة الموارد البشرية "ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان(الاردن).

- عبد المحسن توفيق مُحَمَّد ،"تقييم الاداء "،دار النهضة العربية،القاهرة(مصر)

- مُحَمَّد سعيد سلطان ،"ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ،.

- حسن بلوط ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان.

- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة

- سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية واترها على الاداء الوظيفي ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة –بسكرة